

Update Ondernemingsplan 2019-2023

AANLEIDING

Het actuele Ondernemingsplan loopt in 2023 ten einde. Veel zaken zijn gerealiseerd, andere onderdelen zijn inmiddels niet meer actueel; de wereld is sinds corona drastisch veranderd. Gezien de bestuurswissel in 2023 is het nu niet het moment om met een nieuw Ondernemingsplan te komen. In afwachting daarvan is deze update opgesteld, waarbij eerst wordt terug geblikt op de jaren 2019-2022 en vervolgens voor de korte termijn naar de toekomst wordt gekeken, waarbij dit als een verdieping van het jaarplan 2023 kan worden beschouwd. Aangezien het volgende Ondernemingsplan, in verband met de aankomende bestuurswisseling, waarschijnlijk enige tijd op zich zal laten wachten, is deze update bedoeld om in de tussenliggende periode focus aan te brengen en richting te geven. Daarmee is de scope van de vooruitblik 2023-2024.

PROCES

De vooruitblik is gebaseerd op verschillende bijeenkomsten: de Beleidsmiddag in mei 2022, de Babbels & Bubbels-bijeenkomsten in november 2022, tussentijdse bewonersbijeenkomsten en overleggen met de CR en OR. Tijdens verschillende MT-dagen zijn de resultaten van deze bijeenkomsten besproken, waarop het MT tot dit document is gekomen. Dit document wordt in januari 2023 besproken met de CR en de OR, en wordt daarna ter informatie aangeboden de RvT en aan alle medewerkers en vrijwilligers.

1. TERUGBLIK

Het Ondernemingsplan 2019-2023 is in 2018 opgesteld. Veel onderdelen zijn - ondanks corona - gerealiseerd, zoals:

- ✓ **Personele inzet:** In de Strijpe zijn huiskamers in gebruik genomen, waar bewoners die dat nodig hebben in gezamenlijkheid de dag kunnen doorbrengen. Daarnaast is de mini-SRV geïntroduceerd op De Strijpe, waardoor meer ondersteuning wordt geboden bij de broodmaaltijd. In De Laantjes zijn sfeermakers, senior welzijnsconsulenten en keukenprinsessen geïntroduceerd. Deze laatste groep kookt elke dag voor de bewoners. Ook op De Strijpe zijn senior welzijnsconsulenten en (zorg)sfeermakers gestart.
- ✓ **Inzet zorgtechnologie:** Er wordt meer gewerkt met technologie, zoals slimme inco en heupairbags. De infrastructuur is aangelegd om meer technologie mogelijk te maken, zoals ondersteuning door camera's. Leefcirkels zijn geïntroduceerd, waardoor het o.a. mogelijk is geworden om de deuren van de groepswoningen van het slot af te halen; een bijzonder mijlpaal in onze zorgverlening!
- ✓ **Team Behandeling & Begeleiding:** De actuele bezetting is zowel kwalitatief als kwantitatief op orde en functioneert naar volle tevredenheid. In de afgelopen jaren zijn de Verpleegkundig Specialisten geïntroduceerd, zijn een geestelijk verzorger en een GZ-psycholoog aangenomen en is de formatie fysiotherapeuten uitgebreid. Het team is compleet gemaakt door toevoeging van de palliatief verpleegkundige. Op het gebied van diëtetiek en logopedie zijn structurele afspraken met Groenhuysen gemaakt.
- ✓ **Samenwerking:** Op regionaal niveau wordt meer samengewerkt, o.a. m.b.t. inkoop (ICWB), medische zorg en de zorgzame samenleving in de wijk. Op organisatieniveau wordt meer samen gewerkt met betrekking tot specifieke deskundigheid, bijvoorbeeld op het gebied van mondzorg;
- ✓ **Verzuimbeleid¹:** Er is geïnvesteerd op het gebied van verzuimbeheersing door een intensieve samenwerking met Equilar vorm te geven. Daarnaast is gestart met een centraal planbureau (i.p.v. planners per team), zodat o.a. de beschikbare personele capaciteit beter wordt gemonitord en benut. Om langdurig verzuim op te vangen is gestart met het rechtstreeks contracteren van ZZP-ers.
- ✓ **ICT/digitalisering:** Er zijn flinke stappen gezet op het gebied van ICT / digitalisering. Het wifin netwerk is vernieuwd. Het telefonie- en zusteroproepsysteem is vervangen. Personeelsdossiers en facturering zijn gedigitaliseerd, AFAS en SDB HR zijn geïmplementeerd, Outlook 365 en Sharepoint zijn geïmplementeerd, er is een start gemaakt met intranet, de servers zijn vervangen door een cloud-omgeving, hardware is vervangen. De informatieveiligheid is hierdoor aanzienlijk verbeterd. Het zorgalarmeringssysteem is compleet vernieuwd.
- ✓ **Zeggenschap gebouw:** Het pand is medio 2020 in eigendom overgenomen, hetgeen bijdraagt aan de continuïteit van de organisatie op de lange termijn. Een verbouwing vond plaats voorafgaand aan de overname, waardoor het mogelijk werd de zusters van Charitas te verhuizen naar St. Elisabeth.

¹ In het Ondernemingsplan wordt dit 'gezondheidsbeleid' genoemd

Daarnaast zijn veel zaken gerealiseerd, die niet expliciet genoemd stonden in het Ondernemingsplan, maar wel bij hebben gedragen aan de kwaliteit en veiligheid van zorg en ondersteuning van de bewoners:

- introductie van Caren (digitaal portal voor naasten van de bewoners)
- introductie van Advance Care Planning
- Introductie van het Zorgpad Stervensfase
- Belevingsgerichte aankleding van de vides van De Laantjes (1e en 2e etage) en ophoging van de balustrades ten behoeve van de veiligheid
- Introductie van huisbezoeken door de woon-zorgbemiddelaar, waarvan de formatie is uitgebreid
- Vervanging van de brandmeldcentrale
- Aanschaf van een eigen busje, met vrijwilligers die dagelijks het vervoer verzorgen
- Start met verbetering van de tuin bij de Laantjes
- Nieuwe opzet bewonersraadplegingen (groepsgesprekken)

De volgende punten hebben betrekking op werkgeverschap, en hebben in de afgelopen jaren daar een bijdrage aan geleverd:

- Introductie van e-learning
- Inzet van coaching op team en individueel niveau waar gewenst, waardoor de zelfstandigheid van de teams is vergroot
- Introductie van Vakgroepen, Babbels & Bubbels-bijeenkomsten en Brabantse kwartiertjes (nieuwe medewerkers met bestuurder)
- Introductie van de PAR (Professionele Advies Raad)
- Introductie van doorlopende team- en verbeterplannen
- Integratie van Zorg en Welzijn binnen de teams
- Start van 2 leerunits in samenwerking met STOC
- Uitbreiding van de P&O-formatie met het oog op de arbeidsmarktkrapte
- Groei van het aantal medewerkers met 19% (van 116 FTE eind 2018 naar 138 eind 2022)

En dat heeft er toe geleid dat we in de afgelopen jaren telkens weer het (gouden) PREZO-keurmerk² wisten te behalen. Daarnaast hebben we ook het Keurmerk Goed Geregeld van de NOV (Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk). En hebben we in 2019 ons 90-jarig bestaan gevierd met o.a. een high-tea voor alle 90-jarigen in Roosendaal en een symposium 'Mensen met een missie'.

De **indicatoren** die we destijds hadden benoemd, waren als volgt:

<i>Indicator</i>	<i>Score 2017</i>	<i>Doelstelling Ondernemingsplan 2019-2023</i>	<i>Realiteit eind 2022</i>
Zorgkaartnederland.nl	8,4	Min. 8,5	8,6
Werkbeleving	7,3	Min. 7,8	8,0

² eind 2022 heeft een laatste prezo-audit plaats gevonden, waarop zeer goede scores hebben behaald, maar waarbij op 1 onderdeel een heraudit nodig is, waarna naar verwachting in Q1 2023 het PREZO-keurmerk wordt verlengd.

			(score 'werkplezier' MTO d.d. juli 2021)
Welzijnsparticipatie	n.v.t.	In 90% van alle ZLP's staat beschreven hoe welzijns-participatie wordt vormgegeven	*
Aantal vrijwilligers	148	Min. 180	Ca. 160**
Aantal wijkbewoners bij activiteiten	?	Min. 30 per maand	*
Solvabiliteit	22%	Min. 30%	eind 2021: 12,8% ***
Liquiditeit	2,66	Min. 1,5	eind 2021: 0,9 ***
Rendement	Min. 2%		eind 2021: 2,9%

* Als gevolg van corona heeft uitvoering van acties t.b.v. deze indicatoren niet/nauwelijks plaats kunnen vinden

** Eind 2019 was het aantal vrijwilligers 192. In corona-tijd is de inzet van vrijwilligers afgenomen tot het huidige niveau, en blijft de laatste tijd stabiel.

*** De actuele cijfers zijn sterk beïnvloed als gevolg van de overname van het pand in 2020; hiermee was destijds geen rekening gehouden met het bepalen van de doelstellingen voor het Ondernemingsplan.

Bij aanvang van het Ondernemingsplan, in 2019, had niemand de coronacrisis voorzien. Deze crisis heeft een enorme impact gehad op de organisatie. Contacten onderling waren lange tijd niet mogelijk, met als dieptepunt de maandenlange sluiting van de locatie voor bezoek in 2020. De onderlinge samenwerking heeft hier zeer onder te lijden gehad. Teamoverleggen konden lange tijd niet tot nauwelijks, of slechts digitaal plaatsvinden. En contacten tussen teams, en tussen teams en management, waren lange tijd tot het minimum beperkt. Kerstvieringen of andere feestelijke aangelegenheden gingen niet of in zeer beperkte vorm door. Ondanks deze moeilijke tijden, was de saamhorigheid groot. Dankzij een enorme inspanning van alle betrokkenen bleef het aantal corona-besmettingen, in vergelijking met andere zorgorganisaties, relatief beperkt. Gelukkig lijkt het tij nu te keren: in mei 2022 hebben we gedanst rond de fontein in onze binnentuin tijdens een zomers personeelsfeest, en in november 2022 was er gelegenheid om elkaar te ontmoeten, samen te ontspannen en mee te praten tijdens de Babbels & Bubbels-bijeenkomsten. Beide evenementen werden zeer gewaardeerd door de deelnemers.

Kortom, we hebben ondanks corona niet stil gezeten in de afgelopen jaren. Nu is het tijd om de balans op te maken en een nieuw Ondernemingsplan op te gaan stellen. Maar gezien de bestuurswisseling in 2023 lijkt dat nu niet het juiste moment. In plaats daarvan beschrijven we in dit document de koers voor 2023-2024, die richting geeft voor de komende twee jaar en als houvast dient voor de nieuwe bestuurder, die naar verwachting in mei/juni 2023 zal aantreden.

In het Ondernemingsplan stonden twee voorwaarden, die intact blijven:

- **Kleinschaligheid:** We koesteren de huidige omvang van de organisatie en zijn niet gericht op groei. Medewerkers en bewoners waarderen de korte lijnen. Bovendien is onze kleinschaligheid zeer bepalende voor onze **wendbaarheid**. Door voldoende wendbaar te zijn kunnen we de grootste crises samen aan.
- **Financiën op orde:** We zijn financieel een stabiele en gezonde organisatie en dat willen we graag zo houden. Als gevolg van de overname van het pand werken we nog aan het verstevigen van onze ratio's. Zodra die ruim voldoende zijn, stellen we de rendementseis naar beneden bij.

In het Ondernemingsplan stond als derde voorwaarde 'zeggenschap over het gebouw' vermeld. Dat is door overname van het pand geborgd. In plaats daarvan toetsen we al onze besluiten voortaan aan de volgende voorwaarde:

- **Duurzaamheid**³: We denken en doen met het oog op de toekomst, op de lange termijn. Zowel op het gebied van mensen, middelen als materialen.

En uiteraard blijven we vasthouden aan onze kernwaarden:

- **Liefde**
- **Eenvoud**
- **Werkzaamheid**
- **Onthechting**

³ In het jaarplan 2023 staat de volgende activiteit vermeld: *Ontwikkelen duurzaamheidsbeleid*
Bewoner heeft de regie

2. VOORUITBLIK

Deze vooruitblik is aanvullend op het jaarplan 2023, en heeft een scope van ca. 2 jaar. Daarmee beogen we voldoende richting te geven totdat een nieuw Ondernemingsplan is opgesteld, nadat de bestuurswisseling heeft plaats gevonden.

In lijn met het Ondernemingsplan 2019-2023 zijn de belangrijkste doelstellingen voor 2023-2024:>

- het bieden van fijn woon- en leefklimaat voor bewoners
- het bieden van een prettig werkklimaat voor medewerkers

Ofwel, zoals Elisabeth van Thüringen dat zei: *'we moeten de mensen blij maken'*, en dat geldt voor zowel bewoners als medewerkers en vrijwilligers. De volgende vier pijlers vormen in de praktijk onze **visie**:

- bewoner heeft de regie
- versterking van de zelfredzaamheid
- focus op fysiek én mentaal welzijn
- van wet naar geweten

Deze visie is nauw verweven met onze (kern)waarden. Waarden, die we koesteren en waar we belang aan hechten. Een belangrijke **voorwaarde** daarbij is uiteraard de **financiële gezondheid** van de organisatie. De overname van het pand (in 2020) heeft hier aan bij gedragen. Desondanks beleven we in Nederland, en meer specifiek in de zorg, onzekere tijden: de inflatie neemt toe, het verzuim blijft hoger dan voor corona, en personele lasten blijven stijgen, mede door inzet van veel ZZP-ers. Dit is ook op St. Elisabeth van toepassing. Daarnaast zijn er relatief veel bewoners met een ZZP 4. Op termijn zullen geen ZZP's 4 meer aanwezig zijn (zoals ook de ZZP's 1-2-3 zijn uit gefaseerd), maar tot die tijd is het van belang om financieel gezien scherp aan de wind te blijven varen.

In de afgelopen jaren is veel gewerkt met het thema **'zelfsturing'**. Veel teams zijn in de loop der jaren steeds zelfstandiger gaan functioneren. Daartoe is een goede **samenwerking** onontbeerlijk: samenwerking binnen een team, tussen de verschillende teams, tussen teams en management en andere ondersteunende teams. In die samenwerking vinden we gelijkwaardigheid belangrijk: iedereen doet er toe bij St. Elisabeth. De besturingsfilosofie zal t.z.t. met de nieuwe bestuurder worden herzien. Daarbij zal een goede onderlinge samenwerking altijd van belang blijven.

Met de boven genoemde doelstellingen en visie helder voor ogen, hanteren we voor de korte termijn (2023-2024) de volgende **strategie**. Daarbij haken we zo veel als mogelijk aan op landelijk en regionaal beleid. De volgende elementen zijn de komende tijd van belang:

2.1 WOZO: goed(e) wonen-zorg-ondersteuning t.b.v. fijn woon- en leefklimaat

Kwaliteit van zorg wordt voortaan op een andere manier vorm gegeven, waarbij het accent ligt op zo veel als mogelijk behoud van zelfstandigheid en waardigheid. Zorg en ondersteuning wordt geboden op basis van een **5-stappen-model**⁴:

1. Wat kan de **bewoner** nog zelf, eventueel met hulpmiddelen?
2. Wat kan met **technologie** worden ondersteund?
3. Wat kunnen/willen **naasten** betekenen in zorg en ondersteuning?
4. Wat kan door **vrijwilligers** worden gedaan?
5. Wat wordt door **professionals** uitgevoerd?

Ad 1) Alle medewerkers zijn het er over eens (bleek tijdens de laatste Babbels & Bubbels-bijeenkomst): bewoners kunnen meer zelf doen dan dat ze nu doen. Het gesprek hier over aan gaan is van belang, maar wordt door de meeste medewerkers als moeilijk ervaren. Met EVV-ers en Woon-zorgbemiddelaars wordt overlegd wat nodig is in het kader van deze 'vraagverlegenheid'. Ook creativiteit is van belang bij het zoeken naar oplossingen, om met praktische hulpmiddelen de zelfredzaamheid te vergroten én bij te dragen aan het behoud van waardigheid. Tegelijkertijd zijn we ons ervan bewust dat met name op De Strijpe zorgverzwaring plaatsvindt. Het aantal bewoners met een ZZP 4 zal de komende jaren afnemen, waarvoor zwaardere indicaties in de plaats komen. De verschuiving van verzorging naar verpleging zet door, en dit betekent iets voor de betrokken medewerkers én de huidige bewoners.

Ad 2) Met technologie ⁵kan de zelfredzaamheid van de bewoners worden vergroot en de werkdruk voor medewerkers worden verlaagd. Zo zijn bv. slimme inco en heup airbags reeds succesvol geïmplementeerd in de organisatie. Inzet van bv. de medicijndispenser is in voorbereiding. Voor de thuiszorg stellen zorgverzekeraars eenvoudigweg eisen: medicijndispensers, brillen t.b.v. oog druppelen en hulpmiddelen voor steunkousen worden ingezet, zodat inzet van zorgmedewerkers wordt beperkt. Ook intramuraal zetten we in op 'technologie, tenzij...'. Naast bovenstaande middelen kijken we o.a. ook naar de mogelijkheden met camera's. De Vakgroep technologie speelt hierin een stimulerende rol.

Ad 3) De inzet van naasten: Goede zorg en ondersteuning bieden we samen met de naasten. Zij worden hiertoe actief uitgenodigd en indien nodig begeleid. We gaan beleid ontwikkelen waardoor naasten meer betrokken worden bij de zorg en ondersteuning.

Ad 4) Vrijwilligers: Het aantal vrijwilligers is sinds coronatijd afgenomen. Voor bewoners zonder naasten kunnen vrijwilligers mogelijk een grotere rol spelen in de ondersteuning aan bewoners. Het VTO (vrijwilligerstevredenheidsonderzoek uit 2021) biedt aanknopingspunten voor het behoud en werving van vrijwilligers.

Ad 5) Professionals: Ten aanzien van de inzet van professionals hebben we tijdens de Babbels & Bubbels van november 2022 gediscussieerd over het mogelijk verschuiven van taken en bevoegdheden van functies, waarbij bekwaamheid wellicht steeds belangrijker wordt in de toekomst. Gezien de toename van de zorgzwaarte van de bewoners worden medewerkers optimaal ondersteund in het bieden van goede

⁴ In het jaarplan 2023 staat de volgende actie vermeld: *Ontwikkelen 5-stappen-plan*

⁵ In het jaarplan 2023 staat de volgende actie vermeld: *Doorontwikkelen en borgen van technologische innovaties*

dementiezorg, zowel voor bewoners van De Laantjes als van De Strijpe. Bovendien wordt de beschikbare personele capaciteit⁶ zo optimaal mogelijk ingezet.

Per stap is een portefeuillehouder (MT-lid) benoemd, die een projectplan opstelt en zorgdraagt voor de uitvoering in 2023-2024.

Andere acties, gericht op verbetering van goed(e) wonen-zorg-ondersteuning, die in het jaarplan reeds staan vermeld zijn:

- Doorontwikkeling dementiezorg bij De Laantjes en De Strijpe.
- Doorontwikkeling palliatieve zorg/unit
- Doorontwikkeling thema eten en drinken
- Herziening visie op welzijn
- Ontwikkelen beleid decubitus
- Door ontwikkeling Wet zorg en dwang

Ter aanvulling hierop nog het volgende:

- Als gevolg van de toenemende zorgzwaarte en ruim 10 jaar intensief gebruik, dienen groepswoningen op De Laantjes gerevitaliseerd te worden. De keukens zijn aan vervanging toe, en zowel licht als geluid in de woningen dienen meer op de mens met dementie te worden afgestemd. In 2023 onderzoeken we op welke wijze dit vorm dient te krijgen, waarna uitvoering in 2024 zal plaatsvinden. Ook voor De Strijpe wordt nader uitgewerkt welke aanpassingen er nodig zijn om goed in te kunnen spelen op de zorgverzwaring. Het eerder opgestelde verbouwingsplan wordt opnieuw kritisch tegen het licht gehouden.

2.2 MEZO: Zorg en ondersteuning voor medewerkers t.b.v. fijn werkklimaat

- **Capaciteitsmanagement:** De personele capaciteit die beschikbaar is, wordt optimaal ingezet. Daarbij wordt kritisch gekeken naar verdeling van taken en bevoegdheden. Ook aandacht voor (het voorkomen van) verzuim en behoud van medewerkers spelen hierin een rol, evenals aandacht voor werkgeluk. Het thema Capaciteitsmanagement heeft hoge prioriteit en is een relevant onderdeel van stap 5 van het hierboven genoemde 5-stappen-model.
- **Arbeidsmarktbenadering⁷:** In tijden van arbeidsmarktkrapte is het van belang om St. Elisabeth stevig te positioneren als een aantrekkelijk werkgever, zodat we de instroom van medewerkers bevorderen. Daarbij kijken we kritisch naar primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden in relatie tot regionale ontwikkelingen.
- **MTO:** In 2021 is voor het laatst een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. In het voorjaar van 2023 zal dit opnieuw worden uitgevoerd. Tussentijds heeft Actiz hiertoe een methodiek ontwikkeld, die we in overweging nemen.
- **Regieverpleegkundigen:** In 2022 is gestart met de inzet van regieverpleegkundigen. Deze HBO-verpleegkundigen coördineren, regisseren en

⁶ In het jaarplan 2023 staat de volgende actie vermeld: *Ontwikkelen capaciteitsmanagement en doorontwikkeling planbureau*

⁷ In het jaarplan 2023 staat de volgende actie vermeld: *Voorkomen van verzuim, voorkomen van leegloop en bevorderen van de instroom*

bewaken de zorg in complexe situaties. Zij hebben een coachende en adviserende rol ten aanzien van kwaliteit van zorg. In 2023 wordt hun positie verstevigd en vindt verdere professionalisering plaats.

Aanvullende acties, gericht op verbetering van goede zorg en ondersteuning voor medewerkers, die in het jaarplan reeds staan vermeld zijn:

- Borgen van de leerafdelingen
- Lerende organisatie / leerteams
- Aandacht voor welzijn van medewerkers en voorkomen van overbelasting

2.3 Bedrijfsprocessen

Ondersteunende (administratieve) processen dienen verder te worden verbeterd. Hierbij wordt gedacht aan:

- **Inrichting van een facilitair servicepunt:** Hierin kunnen verschillende ondersteunende processen elkaar versterken en geautomatiseerd worden, waar zowel bewoners/huurders als medewerkers met alle niet zorg-gerelateerde vragen terecht kunnen.
- **Vastgoed:** In 2020 is het pand over genomen, waardoor St. Elisabeth verhuurder is geworden. De bijbehorende processen dienen verder te worden gestructureerd en geoptimaliseerd.
- **Planmatig werken:** Na een intensieve corona-periode, waarin vaak een grote mate van daadkracht en actiegerichtheid werd gevraagd, wil het MT nu weer meer structuur aanbrengen in haar werk. Het MT wil meer planmatig gaan werken, waarbij op basis van heldere plannen duidelijk is wie, wat, wanneer doet, met welk beoogd doel en resultaat, en oog voor mogelijke risico's. Er is oog voor zowel inhoud als proces. Bij het formeren van werkgroepen worden CR en OR uitgenodigd om actief deel te nemen, tenzij er redenen zijn (bv. m.b.t. privacy) om dat niet te doen.
- **Applicatiebeheer:** In de afgelopen jaren zijn veel nieuwe applicaties in gebruik genomen. Daarmee heeft de organisatie een flinke moderniseringsslag gemaakt. De komende tijd is het van belang het gebruik van de verschillende applicaties te optimaliseren en daar waar mogelijk een efficiency-slag te maken.
- **Regionale samenwerking:** Er is structureel overleg met diverse relevante samenwerkingspartners in de regio. In 2023 wordt met name met Park Zuiderhout en Raffy-Lale-Leistroom kennis en ervaring uitgewisseld. Daar waar kansen liggen op het gebied van samenwerking, met name gericht op ondersteunende processen, worden deze nader onderzocht. Daarnaast wordt samen met Alwel, Wijzijntraverse, TWB en de gemeente Roosendaal het project 'de zorgzame samenleving' uitgevoerd. Dit project is geïnspireerd op het gemeenschapsleven binnen de Congregatie, en beoogt in de wijk Oud Westrand bewoners onderling meer voor elkaar te laten zorgen, zodat de vraag naar professionele zorg zo lang als mogelijk wordt uitgesteld.

Aanvullende acties, gericht op verbetering van bedrijfsprocessen, die in het jaarplan reeds staan vermeld zijn:

- Evaluatie en inrichting ECD
- Evaluatie van het kwaliteitssysteem
- Efficiënt inrichten en digitaliseren van processen
- Ontwikkelen duurzaamheidsbeleid

- Samenwerking ketenpartners in de regio versterken:
- Borgen van AVG beleid / NEN 7510

3. Risico's

Bovenstaande plannen zijn grotendeels verwerkt in de begroting 2023. Zoals reeds beschreven is de financiële gezondheid van de organisatie een rand-voor-waarde. Soms gaan kosten voor de baten uit, maar het lange termijn effect dient altijd voor ogen te worden gehouden, zeker in deze onzekere tijden. In het document van de begroting 2023 staan de risico's nader beschreven.