



## MEERJARENBELEIDSPLAN 2017-2020

### WOORD VOORAF

Reliëf komt op voor menslievende zorg in Nederland. Wie goed luistert naar de geluiden in de zorg en in samenleving weet hoe groot het verlangen is naar liefdevolle zorg en de menselijke maat. Deze geluiden dreigen soms overstemd te raken door het politieke debat over kwaliteit en betaalbaarheid, maar wie in gesprek gaat met zorgverleners, patiënten en hun familie hoort waar het voor hen om gaat: liefde en aandacht voor de mens die zorg nodig heeft.

Menslievendheid is een spiritueel ideaal met een lange traditie, waarin Reliëf diep geworteld is. Reliëf wil zich ook in de komende jaren inzetten om dit ideaal levend te houden. De afgelopen jaren hebben we mogen ervaren hoe groot de behoefte is aan het bevorderen en ontwikkelen van kaders voor menslievende zorg in de praktijk, te midden van alle technische en instrumentele vraagstukken waar de zorgsector voor staat. Dat de sector daar Reliëf voor weet te vinden geeft moed en vertrouwen om ons belangrijke werk, samen met u, voort te zetten.

Reliëf kijkt terug op twee beleidsperiodes van 4 jaar die zij met goed resultaat heeft afgerond. Dit vormt voor het bestuur de basis om ook voor de komende periode van 4 jaar een ambitieuze agenda neer te leggen. Ondanks een afnemend ledental van Reliëf, voornamelijk als gevolg van fusies, stelt het bestuur dankbaar vast dat de betrokkenheid van de leden bij de vereniging in de afgelopen jaren sterk is toegenomen. Steeds meer leden weten Reliëf als deskundige partner voor het waarmaken van hun eigen missie te vinden. Daarnaast is het, dankzij de steun van een vijftiental congregaties en ordes, gelukt om gestalte te geven aan een Beweging van Menslievende Zorg, waar honderden zorgverleners in de afgelopen jaren aan deel hebben genomen.

Het beleid voor de komende jaren zal zich toespitsen op twee terreinen, de Beweging en de Academie, ieder met een eigen publiek en doelstelling, verenigd in de missie van Reliëf. In de Beweging gaat het om ontmoeting, bezieling en verbinding. In de Academie draait het om toerusting in het verlenen van menslievende zorg. Het bestuur gelooft dat Reliëf zo in de samenleving stem kan geven aan het hart is van goede zorg is.

In dit meerjarenbeleidsplan vindt u op hoofdlijnen de weg waarlangs Reliëf haar droom wil realiseren. Het beleidsplan bepaalt zich bewust tot hoofdlijnen, omdat de ontwikkelingen in zorg en samenleving zo snel gaan, dat het van Reliëf vraagt om flexibel te kunnen meebewegen en te anticiperen op nieuwe kansen die zich voordoen.

Het bestuur hoopt dat de leden van Reliëf zich opnieuw *con amore* achter onze plannen scharen. De gewaardeerde inzet van onze leden is onmisbaar voor het welslagen van onze plannen. Het bestuur hoopt dat ze in de komende jaren ook weer mag rekenen op de steun van maatschappelijke zusterorganisaties en fondsen, met wie Reliëf zich nauw verbonden voelt.

Namen het bestuur,

*Emile Lohman, voorzitter*

## *MISSIE*

Reliëf, christelijke vereniging van zorgaanbieders, bevordert menslievende zorg in Nederland.

## *ONZE INSPIRATIE*

Liefde voor God en liefde voor de medemens gaan hand in hand. Dat wij geliefde mensen zijn dringt ons om met zorg om te zien naar elkaar. De Geest van liefde brengt al eeuwenlang mensen in beweging om er te zijn voor hun medemens. Reliëf, christelijke vereniging van zorgaanbieders, weet zich verbonden aan deze christelijk beweging van caritas en naastenliefde. De leden van de vereniging, die hun wortels hebben in de protestants christelijke en de Rooms Katholieke traditie, zetten zich ervoor in, om samen met alle mensen van goede wil, menslievende zorg in Nederland te bevorderen - voor alle mensen, en voor de minsten allermeest.

## *MENSLIEVENDE ZORG*

Wat verstaan we onder menslievende zorg?

Menslievende zorg is erop gericht om mensen die hulp nodig hebben zo bij te staan dat zij zich bevestigd voelen in hun waardigheid - dat ze gezien worden, meetellen en van betekenis zijn. Centraal in menslievende zorg staat de relatie tussen de zorgontvanger en de zorgverlener. Goede zorg is afgestemd op wat van betekenis is voor wie zorg ontvangt. Zorgverleners moeten zich daarom met aandacht kunnen richten op de persoon aan wie ze zorg verlenen en op wat voor hem of haar van belang is. Betekenisgeving vormt daarmee het hart van de zorg. Een menslievende attitude begint bij respectvolle aandacht voor de zorgontvanger met zijn of haar eigen verhaal.

Zorgverleners moeten de ruimte hebben om vanuit hun bezieling, met hun ervaringskennis en deskundigheid de zorg zo vorm te geven dat die aansluit bij wat voor de zorgvrager van betekenis is. Omdat zorgverleners gekozen hebben voor het zorgberoep, vanuit de overtuiging om iets voor anderen te willen betekenen, weten zij doorgaans uitstekend wat zorg tot goede zorg maakt. Ze huldigen de kernwaarden van zorgverlening: liefde, respect, aandacht, verantwoordelijkheid en de intrinsieke waarde van menselijke contact.

Zorgen voor elkaar vindt eerst en vooral plaats binnen gewone, dat wil zeggen niet professionele, menselijke relaties. Waar dit niet meer lukt komen professionele zorgverleners in beeld. Menslievende zorg vindt haar bron in deze 'gewone' vormen van zorg. Zorgprofessionals die werken vanuit een menslievende visie werken daarom altijd samen met de bestaande netwerken, respecteren de verantwoordelijkheid van mensen onder elkaar en ondersteunen zo goed mogelijk wat er al is aan zorg.

De meest kwetsbare mensen in onze samenleving hebben een bijzondere plaats in menslievende zorg.

Menslievende zorg komt tot bloei als de zorgorganisatie de zorgrelatie centraal stelt; als de organisatie zo is ingericht dat er ruimte komt voor de bezieling en het werken vanuit waarden van zorgverleners. Zo komt de samenwerking met de zorgontvanger en zijn of haar netwerk tot bloei. Dat vraagt om:

- een aansprekende visie op menslievende zorg met bijbehorende kernwaarden;
- moreel leiderschap;
- handelingsruimte voor bezielde professionals om vanuit waarden te kunnen werken en van elkaar kunnen leren;
- een structuur waarbij verantwoordelijkheden zo laag mogelijk worden gelegd;
- een cultuur die gevoelig is voor persoonlijke verhalen;
- een zorggemeenschap die gericht is op samenwerking met zorgontvangers en zijn of haar netwerk;

- een open relatie met de samenleving, overheden en andere zorgaanbieders;
- kwaliteitszorg die uitgaat van wat er in de primaire zorgrelaties gebeurt en hoe de direct betrokkenen dat waarderen.

### **KERNWAARDEN VAN RELIËF**

Menslievend zorg verlenen kenmerkt zich door liefde, respect, verantwoordelijkheid, deskundigheid en gezamenlijkheid. Deze kernwaarden zijn voor het werk van Reliëf leidend.

### **ZORG IN CONTEXT**

Nederland kent de beste zorg van de wereld, maar het beste kan soms de vijand zijn van het goede. Systemen voor de borging en verantwoording van kwaliteit zijn zo dominant geworden dat je je kunt afvragen of de mens nog wel centraal staat in plaats van het systeem. De toenemende zorg over de kosten van ons zorgsysteem leidt de aandacht af van de morele en maatschappelijke waarde van onze zorg. Wanneer in het publiek debat over zorg telkens eenzijdig in termen van geld wordt gesproken, krijgen steeds meer mensen die van zorg afhankelijk zijn de indruk dat ze eerst en vooral een kostenpost zijn. Daarmee komt de waardigheid van mensen in het geding. Omzien naar elkaar is geen nadeel of kostenpost, het is de morele basis van onze samenleving is.

Zorgverleners verlangen naar ruimte om met hart en ziel te kunnen zorgen. Gelukkig zien we overal initiatieven opkomen die hun weer ruimte geven om vanuit hun intrinsieke motivatie te kunnen werken. Met de Reliëf-aanpak biedt de vereniging haar leden handvatten om dit ook in hun organisaties vorm te geven.

De Nederlandse samenleving maakt een bijzondere periode door. De afgelopen jaren stonden in het teken van economische krimp, bezuinigingen, versobering van sociale regelingen, tal van transities in de sociale zekerheid, toenemende werkloosheid en de toename van immigranten. Dit heeft geleid tot gevoelens van vervreemding en onveiligheid. Menslievende zorg geeft antwoord op deze gevoelens van onbehagen. Zorg is immers meer dan het leveren van producten aan cliënten. Zorg dragen voor elkaar is de wijze waarop we invulling geven aan onze onderlinge solidariteit en betrokkenheid op elkaar. In de zorg komen unieke ontmoetingen tot stand tussen mensen met heel verschillende achtergronden, tussen mensen met en 'zonder' beperkingen. Op die manier bekeken is de zorg een voorbeeldige sector waar je kunt leren om elkaar met al onze verschillen te aanvaarden. Reliëf zet zich er de komende jaren voor in dat deze positieve kant van de zorg verder versterkt en in de schijnwerper komt te staan.

Met deze ambitie sluiten we aan bij het ideaal van een participatiesamenleving. Wij zien dat participatie tot nu toe vooral betekent dat burgers meer zelf moeten doen. Wij zoeken, samen met gemeenten, zorgaanbieders, cliënten en burgers naar wegen waar de wil om samen te leven vorm krijgt in de zorg voor elkaar.

### **ONZE BELOFTE**

Wij beloven dat we onze leden ondersteunen bij het waarmaken van hun missie, specifiek ten aanzien van identiteit, ethiek en zingeving. We bieden hun bezinning en inspiratie over de ziel van de zorg. We leveren hoogwaardige training, advies, methoden, intervisie en supervisie waarmee zorgaanbieders hun belofte aan hun cliënten kunnen waarmaken. Wij organiseren en faciliteren bijeenkomsten waar zorgverleners elkaar kunnen ontmoeten, inspireren en bemoedigen, waarmee we de beweging van menslievende zorg in Nederland willen ondersteunen. Wij beloven ook dat we het de waarde van menslievende zorg in het publiek debat onder de aandacht zullen brengen.

### **WAAROM KUNNEN WIJ DAT?**

Onze inspiratie putten we uit de lange traditie van menslievende zorg in Nederland. We weten ons geïnspireerd door voorgangers die zich vanuit religieuze motieven hebben bekommerd om armen, zieken, stervenden en doden. De maatschappelijke context van nu is wel heel anders dan toen. Burgers hebben inmiddels een verzekerd recht op zorg, zorgverleners zijn professionals geworden en

de overheid bewaakt de toegankelijkheid en de kwaliteit van de zorg. De kern van de zorg is echter niet veranderd. Het draait nog steeds om de liefdevolle betrekking op de ander, gevoed vanuit een diepe overtuiging van gelijkwaardigheid en verbondenheid.

De vereniging wordt gesteund door religieuze congregaties en ordes die ons hun erfgoed toevertrouwen.

De vereniging wordt gedragen door leden die menslievende zorg een warm hart toedragen.

Reliëf heeft een wijdvertakt netwerk van personen en organisaties die vanuit dezelfde inspiratie leven en werken.

Reliëf heeft een authentiek en betrouwbaar imago.

De vereniging heeft een daadkrachtig en representatief bestuur en krijgt ondersteuning van deskundige stafmedewerkers.

### **HOE DOEN WE DAT?**

Reliëf voert de missie in deze beleidsperiode uit via de Reliëf Beweging en via de Reliëf Academie.

*De Beweging* bouwt aan een netwerk van bestuurders, managers, zorgverleners, zorgvragers, familie en vrijwilligers, rond de thema's van menslievende zorg. Met ontmoetingen, digitale netwerken en aansprekende producten creëren we ruimte voor verbinding en bezieling.

*De Academie* ondersteunt bestuurders, managers en zorgverleners en vrijwilligers bij de toerusting om menslievende zorg te bieden.

Hieronder werken we de hoofdlijnen voor het beleid voor beide terreinen uit.

### **DE BEWEGING**

#### **Onze droom**

We streven naar een groeiende en bloeiende Beweging van zorgverleners (zowel formeel als informeel, leidinggevend, uitvoerend als ondersteunend) die zich verbonden weten aan het ideaal van menslievende zorg.

Doel van de Beweging is om samen vorm te geven aan menslievende zorg, door bewustwording, inspiratie en het bieden van handzame suggesties om hieraan vorm te geven in de alledaagse zorgpraktijk. Zorgverleners kunnen in hun eigen cirkel van invloed en betrokkenheid weer doen waar ze oorspronkelijk voor hebben gekozen: 'met liefde, aandacht, betrokkenheid en wederkerigheid goed zorgen voor mensen.' De droom is dat geïnspireerde zorgmedewerkers elkaar inspireren, hun stem kunnen laten horen en daarmee de zorg weer terug brengen bij haar hart:

- Zorg wordt georganiseerd vanuit de kernwaarden, waardoor de focus op randzaken wordt teruggedrongen;
- Cliënten worden echt gezien, wat goed is voor de menselijk maat in de zorg;
- Zorgverleners zijn gemotiveerd, waardoor er meer tevredenheid is en minder uitval;
- Zorgverleners, zorgvragers en mantelzorgers werken beter samen.

#### **Voor wie?**

De Beweging richt zich op alle deelnemers aan de zorgpraktijk: professionals, studenten, mantelzorgers, bestuurders, managers, facilitair personeel, ambtenaren en vrijwilligers. De focus ligt bij onze lidinstellingen en onze persoonlijke leden.

#### **De rol van Reliëf**

Reliëf fungeert in deze Beweging als *facilitator* en *verbinder*.

#### **Inhoud**

Thema's die de Beweging aansnijdt zijn:

- Liefde als het hart van de zorg;
- De waarde van betekenisvolle zorgrelatie;

- Bezieling;
- Moreel leiderschap;
- Hoe de kernwaarden van menslievende zorg leidend kunnen zijn in het werk;
- Beroepstrots van en handelingsruimte voor zorgverleners;
- Morele vragen in de zorg;
- Geloof, levensbeschouwing en spiritualiteit in de zorg;
- Omgaan met afhankelijkheid, eindigheid, verlies en sterven;
- Luisteren naar en afstemmen op de zorgontvanger;
- Werken vanuit het levensverhaal van de zorgvrager;
- Samenwerken met familie en naasten;
- Inclusie.

### Op welke manier?

De Beweging beoogt de deelnemers aan te spreken met:

- Ontmoetingen op het Reliëf jaarcongres, voor- en najaarsdebatten, symposia, themabijeenkomsten, inspiratiebijeenkomsten en het Zin in Zorg-festival. Op deze bijeenkomsten worden goede voorbeelden van menslievende zorg gedeeld;
- Advies aan leden over menslievende zorg: identiteit, ethiek, bezieling en zingeving, zowel telefonisch als op locatie;
- Landelijke of regionale netwerkbijeenkomsten voor bestuurders, zorgmanagers, geestelijk verzorgers en zorgprofessionals;
- Aansprekende producten zoals filmpjes, reflectiekaarten, inspiratiekalenders, zorgagenda's, verhalenbundels, praktische methoden, podcasts of online app's;
- Laagdrempelige handreikingen om het gesprek aan te gaan met: cliënten, familieleden, vrijwilligers, collega's, leidinggevendenden, medewerkers;
- Lesmodules voor scholen en zorgaanbieders, zo mogelijk via *e-learning*;
- Opzetten van digitale *communities* via *social media* als Facebook en LinkedIn;
- Gedrukte media waarop zorgmedewerkers een abonnement of lidmaatschap kunnen nemen, zoals boeken, brochures en ons tijdschrift *Zin in Zorg*;
- Digitale media zoals onze nieuwsbrief, Twitter en een nog te ontwikkelen digitaal magazine;
- Korting voor de open inschrijvingsactiviteiten van de Reliëf Academie.

### Met wie?

De leden van Reliëf dragen de Beweging.

In de uitvoering van de activiteiten van de Beweging werkt Reliëf samen met verwante partners, zoals het Christelijk Sociaal Congres, VKMO Katholiek Netwerk, de Coalitie van Betekenis tot het Einde, het Expertisenetwerk Levensvragen en Ouderen en het Lindeboominstituut.

### Wat kost het?

	2017	2018	2019	2020
Bijeenkomsten	37.000	39.000	41.000	43.000
Netwerken	9.000	10.000	11.000	12.000
Producten, handreikingen en lesmodules	20.000	23.000	26.000	29.000
Projectkosten	30.000*	32.000*	34.000*	36.000*
Personeelskosten	230.000	240.000	250.000	260.000
Organisatiekosten	38.000	40.000	42.000	44.000
Totaal	364.000	384.000	404.000	424.000

\*) minus de doorbelaste loonkosten

### *Hoe te bekostigen?*

	2017	2018	2019	2020
Contributies lid-instellingen	134.000	128.000	122.000	116.000
Contributies Persoonlijke leden	10.000	12.000	15.000	18.000
Abonnementen	6.000	6.500	7.000	7.500
Deelnamegelden	40.000	42.000	45.000	50.000
Donaties en sponsoring	10.000	12.000	14.000	15.000
Projectsubsidies	130.000	145.000	163.000	180.000
Verkoop van producten	24.000	26.500	28.000	30.000
Revolving fund Beweging	10.000	12.000	10.000	5.000
	364.000	384.000	404.000	424.000

### *Specifieke aandachtspunten voor beleid*

- Fondswerving neemt in de Beweging een belangrijke plaats in. Veel activiteiten kunnen met behulp van de gelden uit contributie worden uitgevoerd. Voor het ontwikkelen van producten is de steun van fondsen en sponsors nodig. Het uitbouwen van onze contacten met fondsen en het planmatig voorbereiden van fondsaanvragen krijgen een groter accent.
- Voor de opbouw van de Beweging is adequate en aantrekkelijke communicatie in een digitale omgeving een voorwaarde. Reliëf kan in dezen voortbouwen op wat in de afgelopen jaren is ontwikkeld.
- Voor de communicatie met de deelnemers aan de Beweging is een doelmatige database een voorwaarde. In 2016 is de huidige database geanalyseerd, zodat in 2017 deze op doeltreffende manier kan worden vormgegeven voor de inzet in de Beweging.
- In de afgelopen jaren heeft Reliëf geïnvesteerd in de opbouw van netwerken van bestuurders van lidorganisaties. Daarnaast is een begin gemaakt met de vorming van netwerken van geestelijk verzorgers en andere zorgprofessionals. Deze netwerken vormen de stabiele basis onder de Beweging. Verdere uitbouw van deze netwerken is een belangrijke voorwaarde voor de Beweging.
- Reliëf bezint zich op de positie van de persoonlijke leden in de Vereniging, specifiek ten aanzien van hun stemrecht binnen de organisatie. Van belang is dat bij eventuele wijziging hun betrokkenheid wordt gehonoreerd.

### *DE ACADEMIE*

#### *Onze droom*

De Academie ondersteunt leden én niet-leden van Reliëf met scholing, training, adviezen, coaching en supervisie, zowel *in company* als in Open Inschrijving. De Reliëf Academie is een bekende, gewaardeerde en erkende aanbieder van hoog gekwalificeerde dienstverlening op het gebied van menslievende zorg. De Academie groeit gestaag waarmee de impact van wat Reliëf inhoudelijk te bieden heeft toeneemt.

#### *Voor wie?*

De Academie helpt bestuurders om hun menslievende zorg-missie te verwoorden en waar te maken in de organisatie. De Academie helpt zorgverleners om te excelleren in menslievende zorg.

## **Inhoud**

De dienstverlening van de Academie kent de volgende inhoudelijke indeling.

### *Identiteit*

De lidorganisaties van Reliëf hebben, ieder op eigen wijze, een bijzondere relatie met de religieuze oorsprong van hun organisatie. Een terugkerend onderwerp van gesprek is de manier waarop zij vandaag de dag deze unieke verbondenheid vormgeven. Hoe formuleert de zorgaanbieder hun identiteit, welke kernwaarden zijn leidend, hoe onderscheidt hij zich van andere zorgaanbieders, welke rol neemt de aandacht voor levensbeschouwing en ethiek in? Reliëf ondersteunt de leden bij het ontwikkelen van de identiteit, het formuleren van beleid, en de implementatie van de kernwaarden in de organisatie, middels identiteitstrajecten en inspiratiebijeenkomsten.

### *Ethiek*

De reflectie op de kernwaarden van zorg neemt bij identiteitsgeoriënteerde zorgaanbieders een centrale plaats in. Hoe krijgen die kernwaarden vorm, hoe gaan zorgverleners en bestuurders om met lastige dilemma's in de zorg, hoe zorg je ervoor dat niet normen en lijstjes maar de ziel van de zorg centraal staat? Reliëf ondersteunt zorgaanbieders bij het vormgeven van beleid op het gebied van ethiek, coacht teams bij het werken vanuit waarden, adviseert bij ingrijpende morele dilemma's en biedt ondersteuning aan (beginnende) commissie ethiek. Daarnaast biedt Reliëf scholing voor het leiden van moreel beraad in de organisatie.

### *Levensvragen*

In zorg zijn levensvragen van zorgontvangers aan de orde van de dag. De confrontatie met de breekbaarheid en de eindigheid van het leven roept deze vragen op. Goede zorg biedt ruimte om over deze vragen in gesprek te komen. Reliëf biedt daartoe methoden, scholing en training, die zorgverleners in staat stellen om op een goede manier aandacht aan zingeving en levensvragen te geven.

### *Levensverhaal*

Een speciale variant van de aandacht voor levensvragen is het werken met levensverhalen van zorgvragers. Menslievende zorg staat en valt met het kennen van de mens die zorg ontvangt. Zorg wordt betekenisvol als het aansluit bij wie iemand is en wat belangrijk voor diegene is. Reliëf heeft wetenschappelijk onderbouwde methoden ontwikkeld om met het levensverhaal in de zorg te werken, en begeleidt zorgaanbieders die hier werk van willen maken.

### *Bezieling en motivatie*

Reliëf biedt specifieke ondersteuning voor teams en individuele professionals om aansluiting te houden bij 'de bedoeling' van hun werk. Inspiratiesessies, teamcoaching, individuele coaching, intervisie en supervisie horen bij dit aanbod.

### *Geestelijke verzorging*

Het vak van geestelijk verzorging is momenteel sterk in beweging. Zorgaanbieders vragen van geestelijk verzorgers dat zij meer de ooit ingebed zijn in het geheel van de organisatie. Reliëf adviseert leden en niet-leden over de wijze waarop geestelijke verzorging een bijdrage levert aan betekenisvolle zorg. Voor de geestelijk verzorgers biedt Reliëf een leergang die afgestemd is op de nieuwe vragen uit het veld: 'De vaardige geestelijk verzorger'. Daarnaast ondersteunt Reliëf teams van geestelijk verzorgers en verzorgt zij individuele begeleiding.

### *Reliëf-aanpak*

Reliëf werkt al enige jaren samen met diverse zorgaanbieders om bovenstaande onderdelen te in de praktijk op integrale wijze vorm te geven. We noemen dat de Reliëf-aanpak, die uitgaat van drie principes.

- a. Werken vanuit waarden;
- b. De zorgrelatie centraal;
- c. Aansluiten bij en versterken van bestaande zorgrelaties.

Deze aanpak is uitgewerkt in acht thema's:

1. Wat betekent dit voor je zorgvisie en je kernwaarden?
2. Hoe kunnen zorgverleners werken vanuit bezieling en inspiratie?
3. Hoe creëer je voldoende handelingsruimte om binnen de druk van de systemen steeds de aandacht voor de mens centraal te zetten? Hoe richten we de zorgorganisatie in om menslievende zorg alle ruimte te geven?
4. Hoe ondersteunen we familie, vrijwilligers en andere naasten bij de zorg voor hun geliefden?
5. Hoe leren we het levensverhaal en de levensvisie van de cliënt kennen en hoe bouwen we van daaruit het betekenisvolle contact uit.
6. Wat voor vormen van leiderschap vraagt het tot bloei brengen van menslievende zorg?
7. Hoe leren we van elkaar om menslievende zorg in de praktijk vorm te geven?
8. Welke vormen van kwaliteitsverantwoording passen bij menslievende zorg, zodat ze verantwoord werken bevorderen en de bezieling niet in de weg staan?

In samenwerking met zorgaanbieders voert Reliëf projecten uit waarin menslievende zorg gestalte krijgt, met behulp van de expertise die ontwikkeld is in de Reliëf-aanpak. Reliëf investeert in deze aanpak zodat het in de komende beleidsperiode de voornaamste pijler van de Academie wordt.

### ***Op welke manier?***

#### *In company*

Op locatie van de zorgaanbieders voeren we scholing, training en coaching uit, zo mogelijk vanuit de Reliëf-aanpak.

#### *Open aanbod*

Voor diverse doelgroepen biedt Reliëf cursussen met open inschrijving aan, verspreid over het land.

#### *Ontwikkeling*

Reliëf ontwikkelt nieuwe producten, op basis van de vraag uit de markt.

#### *Onderzoek*

Ten behoeve van de innovatie van de dienstverlening van de Academie voert Reliëf onderzoekprojecten uit, zo mogelijk in samenwerking met lectoraten van Hogescholen en met universiteiten. Met diverse onderzoeksinstituten bestaan al samenwerkingsrelaties. Onderzoek is bedoeld voor de ontwikkeling van nieuwe producten, onderbouwing en validering van bestaande methoden en voor visieontwikkeling.

### ***Met wie?***

- Een deel van het aanbod Open Inschrijvingen wordt in samenwerking met universiteiten georganiseerd in het kader van postacademisch onderwijs.
- Reliëf levert tegen een aangepast tarief bijdragen aan de reguliere curricula van hogescholen en universiteiten om het belang van identiteit, ethiek en zingeving in de zorg bij toekomstige beroepsbeoefenaren onder de aandacht te brengen.
- Reliëf werkt in de Academie samen met de Trainingswinkel van het Expertisenetwerk Levensvragen en Ouderen.



- Voor de expertise die Reliëf niet zelf in huis heeft, doet Reliëf een beroep op freelancers.
- Met de Academie van Verus, de vereniging voor katholiek en christelijk onderwijs zal de samenwerking worden uitgebouwd.

### **Wat kost het?**

	2017	2018	2019	2020
Personeelskosten	290.000	295.000	305.000	310.000
Projectkosten	50.000*	52.000*	54.000*	56.000*
Organisatiekosten	32.000	33.000	35.000	36.000
Overige academie kosten	12.000	13.000	14.000	15.000
Totaal	384.000	393.000	408.000	417.000

\*) minus de doorbelaste loonkosten

### **Hoe te bekostigen?**

De Academie is kostendekkend, waarin ook een deel van huisvestings- en organisatiekosten, reis- en onkosten, deskundigheidsbevordering, marketing en acquisitie is meegenomen. De (door)ontwikkeling van producten wordt deels gefinancierd uit contributies van leden.

	2017	2018	2019	2020
In company	205.000	215.000	223.000	230.000
Open Inschrijving	60.000	65.000	70.000	75.000
Subsidie voor onderzoek en ontwikkeling	75.000	78.000	85.000	87.000
Contributies lid-instellingen	40.000	35.000	30.000	25.000
Totaal	380.000	393.000	408.000	417.000

### **Specifieke aandachtspunten voor beleid**

- Voor het scholingsaanbod van de Academie is accreditatie in het kader van de beroepsregistratie van professionals van toenemend belang. Reliëf zal investeren in het uitbreiden van de benodigde accreditaties voor de diverse beroepsgroepen.
- Voor de beoogde groei van de Academie komt een steeds grotere nadruk te liggen op de acquisitie van opdrachten. Inmiddels zijn belangrijke stappen gezet om het aanbod van Reliëf bij een breed publiek onder de aandacht te brengen. Drie aspecten verdienen in de komende tijd extra inspanning:
  - een heldere en aantrekkelijk presentatie op de website, die ook op mobiele devices te raadplegen is;
  - het actief benaderen van de leden om in overleg scholing te ontwikkelen en aan te bieden;
  - De presentatie van de Reliëf-aanpak in modulaire brochures.
- Alle stafmedewerkers hebben daarnaast een taakstelling voor het acquireren en uitvoeren van opdrachten.
- In 2017 zal de prijsstelling van de producten opnieuw worden vastgesteld, waarbij het onderscheid tussen dienstverlening aan leden en niet-leden nadrukkelijk wordt verdisconteerd.
- Het bestuur zal zich in 2017 beraden op de fiscale aspecten van de Academie. Op grond van de registratie in het CRKBO mag Reliëf haar scholingsactiviteiten BTW-vrij aanbieden. Onderzocht wordt of deze constructie ook voor de toekomst van de Academie houdbaar is.

## **DE ORGANISATIE**

### **ALV**

Binnen de vereniging bepaalt de ALV, op geleide van voorstellen van het bestuur en de directie, de koers van de vereniging. Binnen die kaders kan het bestuur indien nodig tussentijds bijsturen.

### **Bestuur**

Reliëf heeft een representatief en daadkrachtig bestuur, samengesteld uit actief werkzame bestuurders. Het bestuur houdt toezicht op de wijze waarop directie en staf de missie van Reliëf realiseren in de Beweging en de Academie, binnen de daartoe vastgestelde kaders van het beleid en de begroting. Hiervoor stelt het bestuur een nieuwe mandaatregeling op.

### **Adviesbijeenkomsten**

Het bestuur van Reliëf belegt minstens eenmaal per jaar een adviesbijeenkomst met betrokken deskundigen uit het netwerk van Reliëf, in wisselende samenstelling. Deze bijeenkomsten gaan over een van de thema's die voor de beleidsontwikkeling van Reliëf van belang is.

### **Directie**

De directie is verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van het beleid. De directie geeft leiding aan de staf en het bureau en onderhoudt de contacten met leden en netwerkpartners. De directie informeert het bestuur over de beleidsvoortgang middels managementrapportages die hij voor iedere bestuursvergadering aanlevert.

### **Staf**

De staf voert het werk in de Beweging en de Academie op projectmatige basis uit. Voor het welslagen van de plannen is de organisatie gebaat bij goede samenwerking in de staf. Dat vraagt om stabiliteit. Bij besluitvorming over personeelsuitbreiding wordt de stabiliteit binnen de staf en het welbevinden van de medewerkers meegewogen.

### **Risico's**

De risico's die gemoeid zijn met bovenstaande plannen betreffen met name de continuïteit van de inkomsten. Een groeiambitie kan, in het licht van teruglopende inkomsten uit contributies, alleen worden waargemaakt als Reliëf erin slaagt voldoende inkomsten uit dienstverlening en projectsubsidies te verkrijgen. Omdat er geen garanties zijn over hoe de markt en ook de agenda's van fondsen zich ontwikkelen, zal het bestuur ieder najaar de plannen voor het komend jaar opstellen in het licht van de resultaten en prognoses. Het bestuur zal op de ledenvergaderingen hiervan verantwoording afleggen aan de leden. Indien nodig worden de ambities bijgesteld. Om deze risico's op te vangen heeft Reliëf een weerstandsvermogen van max. € 400.000 euro.