



Strategisch Beleidsplan 2021-2024

Stichting Derkshoes
Zorg en Dienstverlening

Inhoud

Inleiding.....	2
Voorwoord	3
1. Onze uitgangspunten	4
<i>Onze Missie</i>	4
<i>Onze Visie</i>	5
<i>Onze Kernwaarden</i>	5
2. Hier staan we nu.....	6
3. Ontwikkelingen.....	7
3.1 Ontwikkelingen in de financiering	7
3.2 Ontwikkelingen in de arbeidsmarkt.....	8
3.3 Ontwikkelingen in de markt en maatschappij	9
4. Hier gaan we naar toe	10
5. Onze strategie en doelen	13
5.1 Doelen (speerpunten) 2021-2024	14
5.2 Concretisering en uitwerking van de speerpunten	16
Bijlage 1 Uitkomsten SWOT analyse.....	17
Bijlage 2 Uitkomsten strategische dialoog	19



Inleiding

Met een samenhangend aanbod van veilig wonen, hoogwaardige zorg en cliëntgerichte ondersteuning dragen we bij aan het welzijn van onze cliënten, in de voor hen vertrouwde omgeving.

Dat is de missie van Stichting Derkshoes Zorg en Dienstverlening. Deze opdracht vatten we op als het samen, met veel anderen, ouderen en kwetsbare mensen zoveel mogelijk in staat helpen in de eigen vertrouwde omgeving te kunnen blijven wonen. Thuis, of in onze locaties met alle benodigde faciliteiten, waarbij onze cliënten kunnen vertrouwen op professionaliteit en vakmanschap, aandacht voor ieders welzijn en veiligheid.

We onderscheiden ons in kleinschaligheid, de vertrouwdheid en de wederkerige verbondenheid met onze omgeving. We doen het samen, met de mensen om ons heen. Dát is waar Derkshoes 'gewoon, maar toch bijzonder' in is en wil zijn.

Met deze maatschappelijke opdracht willen we aansluiten bij de ontwikkelingen in brede zin en werken aan toekomstbestendigheid: hoe kunnen we ook in de komende jaren succesvol zijn in het realiseren van onze doelstelling en werken aan het vergroten van onze betekenis voor deze kwetsbare inwoners in onze lokale omgeving. In dit Strategisch Beleidsplan zetten we onze koers uiteen. De veranderingen in de langdurige zorg, de wijkverpleging en het sociale domein zijn daarin voor ons van belang, naast arbeidsmarktontwikkelingen en het potentieel van de snel ontwikkelende technologie.

Niet alles is nieuw. We bouwen voort op de ingezette koers in de afgelopen jaren. We doen dat in 2021-2024 vanuit onze eigenheid, onze missie en visie en onze (nieuwe) kernwaarden: vakmanschap, samenwerkingsgericht en van betekenis.

Westerbork, april 2021

Ramon Snippe, directeur-bestuurder
Stichting Derkshoes Zorg en Dienstverlening

Voorwoord

Het Strategisch Beleidsplan 2021-2024 is tot stand gekomen met inbreng van veel verschillende betrokkenen en belanghebbenden. Dat maakt dat verschillende inzichten, verwachtingen en belangen bij elkaar zijn gebracht, met de bedoeling hier zo goed mogelijk recht aan te doen in een gezamenlijk gekozen koers voor de komende jaren.

Tegelijkertijd beseffen we ook dat de koers die in dit document is uiteengezet bepaalde keuzes voorstaan. Keuzes die direct of indirect verband houden met verwachtingen, zoals de ontwikkelingen in de sector en regionale omstandigheden. De koers is in dit document niet uitgewerkt in verschillende scenario's, maar vraagt wel om de kanttekening dat ontwikkelingen en omstandigheden denkbaar zijn waardoor lopende de komende beleidsperiode andere keuzes moeten worden gemaakt. In het belang van de best mogelijke zorg, of in het belang van het kunnen voldoen aan verwachtingen die aan organisaties als Stichting Derkshoes worden gesteld. Of vanwege financiële ontwikkelingen of andere omstandigheden die we op dit moment nog onvoldoende kennen.

Het Strategisch Beleidsplan 2021-2024 is daarom een kapstok, een leidraad voor de actieplannen in de komende jaren, en zal steeds opnieuw getoetst moeten worden aan de actualiteit.

In dit nieuwe Strategisch Beleidsplan zijn de missie, visie en kernwaarden opnieuw beschreven, op basis van een organisatiebrede uitvraag en focusgroepgesprekken met medewerkers. Daarmee hebben we gezamenlijk nieuwe woorden gegeven aan onze doelstelling en principes van waaruit we werken.

De koers voor de komende jaren is tot stand gekomen op basis van verkenning van de ontwikkelingen met medewerkers, sterkte en zwakte analyses met het managementteam en de strategische dialoog over verschillende thema's met interne en externe betrokkenen, belanghebbenden en deskundigen.

We danken iedereen voor hun waardevolle inbreng in dit proces en de getoonde betrokkenheid bij Stichting Derkshoes!

Ramon Snippe
Directeur-bestuurder

Erna Daling
Voorzitter Raad van Toezicht

1. Onze uitgangspunten

Stichting Derkshoes in 2020

Stichting Derkshoes Zorg en Dienstverlening (hierna: Derkshoes) bestaat in 2020 uit woonzorgcentrum Derkshoes, aanleuncomplex 't Kruumtenhoes en het kantoor en thuiszorgsteunpunt op locatie Westeinde 52a in Westerbork. Het werkgebied van de organisatie is de gemeente Midden Drenthe, met als kern het dorp Westerbork. De organisatie bestaat uit twee zorgclusters, een cluster facilitair bedrijf en een cluster ondersteunende dienst.

Het Derkshoes heeft een capaciteit van 74 woningen voor Wonen met zorg. 't Kruumtenhoes bestaat uit 39 woningen. De organisatie heeft eind 2020 110 cliënten wijkverpleging en bijna 400 cliënten hulp bij het huishouden. Er werken 287 medewerkers (148 fte) en zo'n 100 vrijwilligers.

In 2020 is er in samenhang met de voorbereiding op dit nieuwe Strategisch Beleidsplan 2021-2024 een nieuwe missie en visie geformuleerd, vanuit een brede uitvraag en mooie verdiepende gesprekken.

Onze Missie

De missie van Derkshoes wordt ontleend aan het doel van de stichting. Met de missie duiden we waar Derkshoes voor staat en waar we ons alle dagen voor inzetten:

Stichting Derkshoes Zorg en Dienstverlening is een lokale en kleinschalige zorgorganisatie. We richten ons op ouderen en andere kwetsbare inwoners van de Gemeente Midden-Drenthe. Met een samenhangend aanbod van veilig wonen, kwalitatief hoogwaardige zorg en cliëntgerichte ondersteuning dragen we bij aan het welzijn van onze cliënten, in de voor hen vertrouwde omgeving.

Daarbij zijn we voor onze medewerkers en vrijwilligers een aantrekkelijke werkplek die bijdraagt aan het realiseren van persoonlijke ambities, aan werkplezier en zekerheid.

Onze cliënten en andere belanghebbenden mogen van ons verwachten dat we professionele zorg bieden, voldoen aan de kwaliteitsstandaarden, transparant zijn over resultaten en verantwoord omgaan met middelen. We zetten in op continue verbetering en willen een lerende organisatie zijn. We stellen ons toetsbaar op en leggen verantwoording af in de vorm van jaarlijkse rapportages.

Onze Visie

Stichting Derkshoes Zorg en Dienstverlening wil mensen in staat helpen in de eigen vertrouwde omgeving te kunnen blijven wonen en zoveel mogelijk te leven zoals men dat wil of bij hen past, ondanks (toenemende) afhankelijkheid of beperkingen. Dat verwoorden we in onze visie:

Stichting Derkshoes Zorg en Dienstverlening streeft ernaar ouderen en kwetsbare mensen in staat te stellen in de eigen vertrouwde omgeving te kunnen blijven wonen, ondanks toenemende afhankelijkheid of beperkingen. Thuis, of in onze locaties met faciliteiten. Onze cliënten kunnen daarbij vertrouwen op onze vakmanschap, met aandacht voor ieders welzijn, veiligheid en eigenheid.

Wij geloven daarbij in kleinschaligheid, de vertrouwdheid en de wederkerige verbondenheid met onze omgeving. We geloven in de kracht van samen, mét de mensen om ons heen.

In onze visie op zorg staat de cliënt met zijn/haar eigen gewoonten en wensen centraal. Het behoud van regie en het uitgaan van mogelijkheden is daarbij belangrijk voor de mate waarin we slagen aan te sluiten bij de individuele cliënt. We hebben oog voor de kwetsbaarheid en de eigenwaarde van mensen en dragen zorg voor veiligheid waar dit past. We doen dit samen: met de cliënt en diens naasten.

Onze Kernwaarden

Onze kernwaarden zijn de basisprincipes van waaruit we aan onze missie en visie werken. Dat doen we vanuit ons vakmanschap. Dat doen we samen en vanuit onze wil om van betekenis te zijn.

Vanuit vakmanschap

De medewerkers van Derkshoes werken vanuit vakmanschap. Medewerkers werken aan hun eigen ontwikkeling en nemen verantwoordelijkheid voor de eigen rol en deskundigheid. Iedereen draagt bij vanuit zijn of haar stukje eigenaarschap voor de kwaliteit van onze gezamenlijke zorg.

Samen

Als professionals vullen we aan op de kracht van mensen en de kracht van de samenleving. Cliënten, naasten, medewerkers, vrijwilligers, de buurt, het dorp, onze partners in de gemeente: we werken samen, erkennen elkaar en versterken elkaar.

Van betekenis zijn

We willen van betekenis zijn. Voor onze cliënten, door oog te hebben voor de eigenheid van de cliënt en hierbij aan te sluiten. Voor onze medewerkers, in het bijdragen aan groei, voldoening, zekerheid en werkplezier. En als organisatie, in het bijdragen aan de gezamenlijke zorg voor kwetsbare inwoners van de gemeente Midden Drenthe.

2. Hier staan we nu

In het meerjarig Strategisch Beleidsplan 2017-2020 zijn twee hoofdthema's beschreven:

1. *"We zullen wendbaar genoeg moeten zijn op de veranderingen in de omgeving"*
2. *"We kantelen en versterken de organisatie"*

In de jaarplannen zijn deze twee hoofdthema's vertaald als het 'meebewegen met de veranderende vraag die aan ons gesteld wordt.' Deze veranderende vraag gaat over cliënten die langer thuis blijven wonen, met een ondersteuningsvraag die zwaarder, intensiever of complexer wordt. Maar ook in het Derkshoes is de zwaarte en complexiteit merkbaar toegenomen. Om aan die veranderende (complexere en/of zwaardere) vraag te kunnen voldoen moeten we meebewegen en zelf ook ontwikkelen. Dat gaat over kennis en kunde, over techniek, veiligheid, kwaliteit en het (professioneel zelfstandig) functioneren als medewerker en als team. We willen voldoen aan de geldende normen voor goede zorg. Dit betekent dat we als organisatie klaar moeten zijn voor die verandering en verzorging van de zorg en hierop moeten anticiperen.

In de laatste twee jaar zijn we hierin geholpen door Inspectiebezoek en ondersteuning vanuit het traject 'Waardigheid & Trots op locatie'. Met duidelijke verbeterpunten en ondersteuning bij het verbeterprogramma is concreet gewerkt aan verbetering op thema's als persoonsgerichte zorg, samen leren en verbeteren, methodisch werken en aandacht voor wonen en welzijn.

Er is gewerkt aan de ontwikkeling van competenties en deskundigheid voor het bedienen van de (veranderende) doelgroepen. Het werken aan meer professionele zelfstandigheid van de teams en vakmanschap. Met al deze inspanningen hebben we de basis beter op orde en kunnen cliënten vertrouwen op een groter kwaliteits- en veiligheidsbewustzijn.

Een reorganisatie in 2018-2019 heeft een zware wissel getrokken op de draagkracht van medewerkers en organisatie. Er is veel veranderd voor medewerkers. Toch heeft de organisatie ook een enorme veerkracht laten zien en zijn we goed hersteld van deze lastige periode. De personele bezetting is op orde. We dragen bij aan het opleiden van (nieuwe) medewerkers in de zorg met gemiddeld 16-18 BBL studenten per jaar en 10 stagiaires (BOL). We zijn een gewaardeerde partij in de lokale en regionale samenwerkingsverbanden.

Financieel stond de organisatie onder druk in de laatste jaren. De negatieve resultaatontwikkeling vroeg om aanpassingen. Zo is er gestuurd op het vergroten van het aandeel Wlz zorg en is tegelijkertijd gestuurd op kostenbesparingen. Met de eerste duidelijke verbetering in 2020 én de goede financiële buffer die Derkshoes heeft, bestaat er voldoende vertrouwen in het kunnen realiseren van toekomstbestendigheid.

In de afgelopen jaren is veelal reactief beleid gevoerd: op de reorganisatie in 2018-2019, de noodzakelijk versnelde overstap op een nieuw elektronisch cliëntendossier, de verbeterplannen n.a.v. bevindingen van inspectie en het willen gaan voldoen aan vereisten en normen. De organisatie heeft stappen *bij* moeten zetten. De start van deze nieuwe beleidsperiode is een begin om te groeien naar een meer proactieve beleidsaanpak: vanuit visie en een toekomstgerichte doorontwikkeling van de organisatie.

3. Ontwikkelingen

3.1 Ontwikkelingen in de financiering

Hulp bij het huishouden

Derkshoes levert zorg en ondersteuning op basis van verschillende financieringsstromen. Ontwikkelingen maken dat verhoudingen door de jaren heen veranderen. Zo is het aandeel hulp bij het huishouden fors gestegen, waarmee Derkshoes inmiddels een belangrijke aanbieder is voor hulp bij het huishouden in heel gemeente Midden-Drenthe. De verwachting is dat de omvang van de hulp bij het huishouden verder zal toenemen, nu de eigen bijdrage laag is en daarmee voor veel mensen aantrekkelijk. Toch geeft dit ook onzekerheid: verandering van de eigen bijdrageregeling kan betekenen dat veel cliënten afzien van de hulp bij het huishouden via de gemeente en van het Derkshoes. Ook laten voorbeelden uit gemeenten in de omgeving zien dat financiële problemen bij de gemeente aanleiding kunnen zijn de hulp bij huishouden te herindiceren. Hoewel de signalen er nu niet zijn, kan dit in de toekomst een risicofactor zijn. Voor cliënten is de hulp bij het huishouden vaak een basis voor het thuis kunnen blijven wonen. Gemeente en Derkshoes hebben hierin een (blijvende) gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Langdurige zorg

Zorgkantoor Zilveren Kruis heeft haar inkoopbeleid Wlz gepubliceerd voor de periode 2021-2023. Kern van dit beleid is dat het regionaal zorgaanbod moet passen bij de zorgvraag van de huidige *én toekomstige klanten*. Deze laatste toevoeging geeft aan dat we ons moeten voorbereiden op de toekomstige situatie, wanneer de zorgvraag verder toeneemt: hoe zorgen we ervoor dat we daarop ingericht zijn? Analyses van het Zorgkantoor gaan uit van een verwachte groei van de vraag naar intramurale verblijfszorg met zo'n 25% in de komende jaren tot en met 2026.

Door een stijging van de zorgvraag ontstaat er bij een gelijke werkwijze een toenemend personeelstekort, een tekort aan mantelzorgers en een tekort aan intramurale capaciteit. Daarmee neemt de uitdaging toe om de zorg betaalbaar en voor iedereen toegankelijk te houden.

Het nieuwe meerjarige inkoopbeleid van het Zorgkantoor richt zich daarom niet alleen op de huidige maar ook op de *toekomstige* klanten. Het Zorgkantoor zet in op meer Wlz-zorg in een eigen passende woning en het optimaal inzetten van beschikbare middelen voor de klant. De strekking is dat intramurale capaciteit beschikbaar moet blijven voor cliënten die dat écht nodig hebben. Voor andere Wlz geïndiceerden moet die zorg waar mogelijk in de eigen thuissituatie of andere vormen plaats gaan vinden, zoals geclusterde woonvormen.

Inzet van techniek moet helpen zorg efficiënter en doelmatiger in te zetten. Daarnaast moet de aansluiting tussen zorgvraag en aanbod passend zijn. Niet alleen in de verpleeghuislocatie, maar ook in voorliggende vormen, om het zo lang mogelijk zelfstandig wonen te ondersteunen. Dit vraagt om het geschikt maken van gebouwen en bieden van extra faciliteiten.

Onzekerheden bestaan de komende jaren in aanhoudende onduidelijkheid over de financiering (tarieven) van de langdurige zorg.

Met name het integreren van de kwaliteitsgelden die in de afgelopen jaren aanvullend op de tarieven zijn ingezet, maar waarvan onduidelijk is hoe dit precies in de tarieven vanaf 2022 zal worden verwerkt en of dit resulteert in tariefkortingen. Daarnaast wordt geanticipeerd op differentiatie en onderhandelingsruimte in tarieven voor met name de huisvestingscomponent. Dat maakt de meerjarenbegrotingen voor de Wlz onzeker. Tegelijkertijd draagt de groeiende vraag naar Wlz zorg bij aan de bestaanszekerheid van de organisatie.

Wijkverpleging

De doorkijk voor de wijkverpleging voor de komende jaren is minder helder uiteen gezet in het inkoopbeleid van de belangrijkste verzekeraars. De stimulans om intensiever met andere zorgaanbieders samen te werken en elkaar te versterken zorgt voor een beweging/trend naar minder aanbieders en strengere criteria om te mogen blijven leveren. Zorgverzekeraar Zilveren Kruis sluit met haar inkoopbeleid aan op deze beweging en roept zorgaanbieders op om versnippering van de markt tegen te gaan. Met een klant-postcode ratio wordt in de komende jaren bepaald welke partijen gecontracteerd worden voor het leveren van wijkverpleging. Zeker is dat wijkverpleging in de periode 2021-2024 geherpositioneerd wordt onder druk van het beleid van de dominante verzekeraar. Voor Derkshoes liggen daar kansen, maar ook bedreigingen.

De tarieven laten weinig ruimte en vragen een efficiënte organisatie van de zorg. Samenwerking met collega-organisaties kan daar een belangrijke bijdrage aan leveren, zoals de samenwerking in de nachtzorg. Maar ook samenwerking in de meer specialistische zorgfuncties past hierbij. De doelmatigheid (dat is het gemiddeld aantal uren zorg per cliënt) is bepalend voor tariefopslagen of -kortingen en groeiruimte. Zo wordt een efficiënte organisatie, maar ook een zekere omvang, steeds belangrijker om mee te mogen en kunnen blijven doen. Voor kleinere aanbieders als het Derkshoes staat de thuiszorg daarom onder druk en vraagt om keuzes: wat doen we wel/ niet en wat doen we zelf of samen.

3.2 Ontwikkelingen in de arbeidsmarkt

Een groot vraagstuk voor de komende jaren blijft het groeiende personeelstekort. Hoe groot dit vraagstuk is voor het Derkshoes, is moeilijk in te schatten. Met landelijke en regionale programma's wordt veel geïnvesteerd in het anticiperen op dit groeiende probleem. Organisaties verbinden zich aan plannen in de regio om in gezamenlijkheid bij te dragen aan het opvangen van het probleem. Opleiden van nieuwe instromers, maar ook het behouden van medewerkers voor de zorg is een belangrijke en gedeelde opdracht, die in de komende jaren ook een kernopdracht is van onze organisatie. Samen met vergrijzing van het zorgpersoneel vraagt dit om maximale inzet op enerzijds beleid gericht op instroom en anderzijds beleid gericht op behoud (van inzetbaarheid) van deze werknemers. Een groeiend verzuimpercentage in onze sector maakt deze opdracht extra ingewikkeld.

De tekorten aan zorgpersoneel brengen ook positieve ontwikkelingen met zich mee. Zo ontstaat er ruimte, en daarmee kansen voor anders opgeleide medewerkers die de tekorten deels kunnen helpen opvangen.

Daarnaast kunnen deze anders opgeleide medewerkers bijdragen aan een verbreding van de kaders van waaruit we onze zorg en ondersteuning bieden: minder vanuit een focus op zorg, meer vanuit welzijn en welbevinden.

Leren en ontwikkelen is een rode draad in het personeelsbeleid voor de komende jaren. Om te kunnen blijven voldoen aan verwachtingen die aan ons gesteld worden is het belangrijk een leercultuur te creëren voor onze medewerkers. Een omgeving waarin ruimte en begrip is om van elkaars ervaringen te leren, om individueel en als team te groeien, elkaar te versterken en elkaar aan te spreken op de eigen verantwoordelijkheid. Als team én als individuele medewerker hebben we een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van onze zorg. Dat vraagt om *vakmanschap*: kennis en kunde op een hoog niveau door de complexere zorgvraag. Dat geeft in de komende jaren een andere dynamiek en andere vraag dan de ‘warme zorg’ waar we in de ouderenzorg in het verleden op werden afgerekend.

3.3 Ontwikkelingen in de markt en maatschappij

Verbinding met onze omgeving

Derkshoes heeft een prominente plek in Westerbork. Door gemeente en gemeenschap zijn we een gewaardeerde partij, die vanzelfsprekend onderdeel uitmaakt van *het Westerborkse*. Veel cliënten komen uit Westerbork of omgeving, net als de medewerkers en vrijwilligers. Maar de verhouding met de omgeving verandert. Het aantal cliënten wat nog zelf naar het centrum van Westerbork gaat voor een boodschapje of nog deelneemt aan activiteiten buiten het Derkshoes neemt in hoog tempo af.

Er is minder ‘natuurlijke’ verbinding met onze omgeving, met het dorp en alles wat zich daar afspeelt. Het Derkshoes kan daardoor een meer en meer gesloten setting worden. Belangrijk is daarom ook het behoud van vrijwilligers die buiten naar binnen brengen, met hun verhalen uit het dorp. Aandacht voor het behouden van onze vrijwilligers is hierin een belangrijk aspect. Maar ook andere manieren waarop het Derkshoes onderdeel kan blijven uitmaken van het alledaagse in Westerbork. Gastvrijheid, meedoen en samenwerken is ook in deze relatie het investeren waard om aansluiting te blijven behouden en voor elkaar van betekenis te zijn.

Samenwerking in de regio

Met een toenemend aantal kwetsbare (oudere) mensen die langer thuis blijven wonen ontstaat ook ‘in de wijk’ de behoefte aan meer samenwerking van partijen. Vroegsignalering, casefinding, multidisciplinaire aanpak van problematische situaties: daar ligt een gezamenlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid. Organisaties vinden elkaar in wijkteams en samenwerkingsprojecten. Derkshoes is aangesloten en een gewaardeerde partij. Maar dit vraagt ook inspanningen in de komende jaren. Samen met regionale partners blijft de vraag actueel om hierop te investeren en samen te werken, ieder vanuit de eigen kracht.

4. Hier gaan we naar toe

In de voorbereiding op het ontwikkelen van het nieuwe strategisch beleidsplan is met afvaardiging van verschillende (externe) belanghebbenden, (externe) deskundigen en geledingen uit de organisatie verkend en gesproken over onze sterkten, zwakten, kansen en belangen. De uitkomsten van de SWOT analyse zijn toegevoegd als bijlage 1. De uitkomsten van de thematische gesprekken, de zogenaamde strategische dialoog, zijn samengevat toegevoegd als bijlage 2 en worden hierna beschreven in een blik vooruit: Derkshoes in de periode 2021-2024.

Onze cliënt

De *verzwaring* van de zorg blijft in de komende jaren in ontwikkeling. In 2024 zien we niet zozeer zwaardere of complexere zorgvragen, maar vooral méér zwaardere en complexere zorgvragers. Cliënten in het Derkshoes en 't Kruumtenhoes ontwikkelen zich van verzorgingshuisbewoners naar verpleeghuiscliënten. In 2018 is in het Derkshoes gestart met een afdeling PG (psychogeriatric) vanwege een groeiend aantal cliënten met een dementieel beeld. In 2024 zal het overgrote deel van de bewoners in het Derkshoes hier wonen op basis van een PG-indicatie.

Dit vraagt om medewerkers met affiniteit met deze doelgroep en met kennis van de psychogeriatricische zorg. Maar ook om de multidisciplinaire behandeling die hierbij hoort. Met begeleiding op PG-specifieke zorg- en ondersteuningsvragen. De verandering van doelgroep brengt een verschuiving met zich mee naar optimale dementiezorg. Samen zullen we in de komende jaren vorm moeten gaan geven aan deze optimale dementiezorg, met hulp van onze samenwerkingspartners, zoals de artsen en gedragswetenschappers van onze behandeldienst en de huisartsenpraktijk.

De verzwaring van de zorg is ook in ontwikkeling in 't Kruumtenhoes en de thuiszorg. Ook daar speelt vaker de vraag naar verbreding van zorg met aandacht voor welzijn, voor veiligheid en multidisciplinaire zorg en behandeling. Dit vraagt om nieuwe diensten vanuit het Derkshoes om zelfstandig wonen te ondersteunen. Het zorgen voor opvang van bewoners die behoefte hebben aan sociale contacten. Aan het ondersteunen van het veilig wonen, ook bij toenemende afhankelijkheid met ondersteunende diensten. Het Kruumtenhoes is in 2024 een locatie waar wonen met zorg als een integraal geheel is vormgegeven, vergelijkbaar met een intramurale locatie. Zo groeien we mee met de toenemende complexiteit van de zorgvragers in 't Kruumtenhoes. Met een eigen zorgteam, met inzet van techniek, met aanvullende diensten (zoals maaltijden, wasverzorging, hulp bij huishouden, alarmopvolging) en gelegenheid en ondersteuning voor welzijn en sociale contacten. 't Kruumtenhoes is in 2024 zelfstandig wonen met een verpleeghuisindicatie. Ook als meer toezicht en zorg in directe nabijheid nodig is.

Onze thuiszorg is de basis onder een integraal aanbod van zorg en ondersteuning aan de zelfstandig wonende cliënten in ons werkgebied. Dat werkgebied concentreert zich in Westerbork, maar is zo groot als de gemeente Midden-Drenthe. We werken slim samen om zorg doelmatig en bij de cliënt passend te organiseren. Zo kijken we ook naar cliëntsituaties en stemmen we af met collega organisaties. We delen in systeemfuncties (zoals nachtzorg/ oproepbare zorg) en gespecialiseerde zorgverlening (casemanagement, medischtechnische zorg) en hebben onze plek in die samenwerking ingenomen vanuit onze specifieke bijdrage met het integrale aanbod. Hulp bij huishouden en dagbesteding maken daar deel van uit.

Personeel en arbeidsmarkt

Het personeelsbeleid is in de jaren 2021-2024 met name gericht op het behouden van medewerkers. Hoe houden we de medewerkers die we hebben binnen de organisatie én duurzaam en optimaal inzetbaar.

We zien een groeiende groep oudere medewerkers die moeite hebben tot hun pensionering te blijven werken in de zorg. Dit vraagt om specifiek beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Dit kan bestaan uit aanpassingen in werk, werktijden, balans rust/ werken, maar ook uit alternatieve functies of het maken van keuzes over afbouwen. In de kern vraagt dit om markering en het vroegtijdig maken van een plan voor de laatste jaren, met de insteek hier vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid keuzes in te maken die helpen het gezamenlijke doel van duurzame inzetbaarheid mogelijk te maken.

Daarnaast vraagt ook een jongere groep medewerkers om specifiek inzetbaarheidsbeleid. Medewerkers die veel ballen hoog hebben te houden. Die werken en leren combineren of (veel) werken combineren met een jong gezin. Balans tussen privé en werk staat onder druk, waardoor uitval ontstaat. Ook hier ligt een roep om meer aandacht voor beleid gericht op optimale inzetbaarheid in specifieke fasen of omstandigheden. Ook daar ligt een kans in het voeren van het gesprek over deze inzetbaarheid en hoe we medewerkers helpen inzetbaarheid te optimaliseren.

Het binden van medewerkers hangt ook samen met het carrière perspectief. Wat hebben we onze medewerkers te bieden? Zijn er voldoende doorgroeimogelijkheden? Hoe vinden (nieuwe) medewerkers een plek in het team en welke kansen liggen er om het werk ook leuk en afwisselend te maken met specialisaties, aandachtsgebieden, projecten. Jonge medewerkers moeten kansen krijgen om zich te profileren en dingen te veranderen vanuit hun nieuwerwetse inzichten. Dat willen we als organisatie ondersteunen. We willen in de komende beleidsperiode deze jonge collega's en instromers een podium bieden, zoals in specifieke rollen waarmee ze een eigen plek kunnen innemen en van grotere toegevoegde waarde zijn. Waarmee we bouwen aan een cultuur voor het samen leren en ontwikkelen.

In 2021-2024 willen we inzetten op het binden van medewerkers. Met aandacht voor het vergroten van werkplezier, meer inspraak, carrière kansen, goede balans tussen werk en privé en balans tussen werkbelasting en belastbaarheid van medewerkers. Dat doen we samen met de medewerkers. Samen maken we hiervoor de plannen om samen te ontwikkelen en verantwoordelijkheid te delen.

Huisvesting en technologie

Met de veranderende doelgroep in zowel het Derkshoes als 't Kruumtenhoes zijn inzichten over huisvesting en aanpassingen veranderd. Zoals over hoe het héle gebouw geschikt gemaakt moet worden voor de veranderende doelgroep - in plaats van een afdeling voor PG cliënten. Over hoe we op cliëntniveau moeten kunnen zorgen voor veiligheid en maximale vrijheid. Over hoe we kleinschaligheid kunnen organiseren - binnen de beperkingen van het gebouw.

Het vooruitzicht is dat het Derkshoes in 2024 voorziet in een veilige woonomgeving voor cliënten met complexere/ zwaardere zorgbehoeften. Maatregelen die nodig zijn in het belang van veiligheid van onze cliënten kunnen we heel (persoons)gericht inzetten en eenvoudig en op afstand beheren. Daarmee is zowel in de thuissituatie als binnen de muren van ons woonzorgcentrum en aanleunwoningen een veilige omgeving te creëren met de minst ingrijpende maatregelen. Cliënten ervaren een omgeving waarin ze maximale vrijheid ervaren, in een omgeving waarin activiteit en interactie wordt ondersteund met inzet van technologie, passend bij de individuele cliënt. We bieden passende zorg en ondersteuning, met maximale regie bij de cliënt en/of betrokkenheid van naasten.

Dementiezorg vraagt om meer kleinschaligheid in de organisatie van de zorg. We werken toe naar een situatie in 2024 waarin per afdeling/ deel van het gebouw een huiskamersetting bestaat waar cliënten die hier behoefte aan hebben, opgevangen kunnen worden en ondersteund worden bij hun op welzijn gerichte activiteiten. Kleine gebouwaanpassingen zijn nodig om deze kleinschaligheid in de organisatie van de zorg te realiseren. Van centrale dagbestedingsgroepen naar decentrale huiskamers. En naar op de beleving gerichte gangen waarmee de omgeving beter aansluit bij de leefwereld van onze bewoners. Met deze aanpassingen bewegen we mee met de verandering van onze doelgroep.

De groei in capaciteitsvraag maakt dat er in de komende beleidsperiode een langetermijnvisie moet worden ontwikkeld op het gebruik van de huidige gebouwen. Het adaptief vermogen (mee kunnen bewegen met de vraag en omstandigheden) en duurzaamheidsambities moeten daarin een plek krijgen. Met de eigenaar van de gebouwen en met deskundige ondersteuning ontwikkelen we in de komende beleidsperiode op basis van deze visie een nieuwe strategisch huisvestingsplan.

Verbinding met de omgeving

Het Derkshoes maakt als woonzorglocatie en als organisatie in veel opzichten onderdeel uit van de lokale omgeving. Door allerlei verbindingen via medewerkers, vrijwilligers, cliënten en hun naasten. Derkshoes wordt door partners en 'het dorp' gezien als kernpartij, met een open deur en grote welwillendheid samen op te trekken. Waar samenwerking met gemeente, welzijn, huisartsen en wooncorporaties is belegd in structurele overleggen en gezamenlijke projecten, is dit met de informele netwerken niet georganiseerd. Derkshoes is allereerst van betekenis vanuit haar kernopdracht. Maar samen met de omgeving kunnen mooie dingen ontstaan. Om de aansluiting bij het dorp te behouden en de wederkerige betekenis van dorp en organisatie als vanzelfsprekend een plek te geven, wil het Derkshoes als deelnemer aan tafel bij lokale initiatieven. Daar ontstaat als vanzelf het meedoen en het in stand houden van die verbinding en betrokkenheid bij onze omgeving.

Daarnaast willen we met het Derkshoes gastvrijheid voorop stellen. Mensen moeten zich welkom voelen en vrij om aan te schuiven, mee te doen. Zo krijgt Derkshoes een buurtfunctie en kunnen mensen ook voor elkaar iets betekenen. Derkshoes faciliteert hierin met ruimte, met vrijwilligers en professionele ondersteuning waar dat wenselijk is.

5. Onze strategie en doelen

Dit strategisch beleidsplan bestrijkt een beleidsperiode van 4 jaar (2021-2024). De zorgsector verandert snel, met onzekerheden over de langere termijn. Ook houden we rekening met de fase waarin de organisatie verkeerd. De afgelopen jaren stonden in het teken van 'de basis op orde brengen'. De komende jaren richten we ons op het herpositioneren, keuzes maken, verstevigen van ons bestaansrecht en doen waar we goed in zijn.

Strategie



Wat willen we bereiken:

Derkshoes wil het mogelijk maken dat kwetsbare inwoners van Westerbork e.o. in de eigen vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen, ondanks toenemende beperkingen en groter wordende afhankelijkheid. Met aandacht voor welzijn en gezondheid en met een brede basis van hoogwaardige zorg, goede ondersteunende diensten en faciliteiten.

Wat leren we uit de analyses:

Onze doelgroep, onze omgeving en onze positie verandert. We hebben veel sterkten en kansen, die we steviger in kunnen zetten of benutten (SWOT analyse, bijlage 1). Het integrale aanbod en kleinschaligheid maakt 'onze zorg gewoon en toch bijzonder'. We bevinden ons in een groeimarkt. We hebben een gevestigde positie. We hebben een goede relatie met onze omgeving en in samenwerkingsverbanden. We hebben wat te bieden aan cliënten, medewerkers en onze omgeving. Dat vraagt meegroeien en samenwerken.

Wat is onze strategie (op hoofdlijnen):

- **We ontwikkelen onze professionele zorg en dienstverlening**, die aansluit op de vraag van onze cliënten: in kennis en kunde van medewerkers, multidisciplinaire samenwerking, in geschiktheid van gebouwen en inzet van techniek.
- **We vergroten onze toegevoegde waarde**. We hebben een visie en maken keuzes in wat we willen zijn en doen. We bouwen bestaande zorg en dienstverlening uit vanuit onze sterkten en ons onderscheidend vermogen en verkennen nieuwe kansen in het ontwikkelen van goede zorg en dienstverlening.
- **We zetten in op het binden van onze medewerkers**. We bieden een veilige en prettige werkomgeving, denken mee in hun ontwikkeling en stimuleren eigenaarschap en professionaliteit.
- **We werken samen om onze doelen te bereiken**. Met naasten, vrijwilligers, met de buurt en regionale partijen.

5.1 Doelen (speerpunten) 2021-2024

Cliënten/ dienstverlening

De organisatie sluit aan bij de vraag in ontwikkeling en de veranderende doelgroep. We richten ons op passende dienstverlening, met aandacht voor balans in persoonsgerichte zorg, welzijn en veiligheid.

1. We bieden een brede keten van zorg en dienstverlening: van hulp bij huishouden en lichte begeleiding, tot intensieve en intramurale vormen van wonen en zorg.
2. We ontwikkelen onze dienstverlening waarmee we zelfstandig wonende cliënten beter kunnen ondersteunen bij het zelfstandig blijven wonen.
3. We sluiten aan bij de veranderende doelgroep in onze locaties met meer kleinschaligheid in de organisatie van onze zorg en welzijn: op afdelingsniveau en op doelgroep.
4. We ontwikkelen onze multidisciplinaire zorg en behandeling in het belang van optimale dementiezorg, samen met onze partners voor behandeldiensten, huisartsen en de inzet van specifieke expertise, zowel in onze locaties als in de extramurale zorg.

Productie en producten

We benutten groeiruimte en ontwikkelen en vernieuwen onze dienstverlening. We weten waar de kansen liggen, we weten waar we goed in zijn en benutten dit.

5. We benutten de groeiruimte en groeikansen. We zetten in op groei van het aantal cliënten Wlz. Het Derkshoes zal primair ingezet worden voor de meer complexe (PG) zorg en 't Kruumtenhoes voor lichtere Wlz zorg en Zvw zorg in combinatie met wonen. welzijn en aanvullende faciliteiten.
6. We zetten in op verbinding tussen hulp bij het huishouden en wijkverpleging om integraliteit, kwaliteit en professionaliteit te vergroten en onderscheidend vermogen te benutten.
7. We vergroten en verbeteren de zichtbaarheid en bereikbaarheid van onze wijkverpleging, om beschikbaarheid te verbeteren voor verwijzers en onze lokale positie te versterken.
8. We breiden uit met (vernieuwende) vormen van dagbesteding en opvang waarbij groepen met elkaar in verbinding worden gebracht en voor elkaar van betekenis zijn.

Medewerkers

We zijn voor onze medewerkers en vrijwilligers een werkplek die bijdraagt aan het realiseren van persoonlijke ambities, aan werkplezier en bestaanszekerheid. We bieden ruimte en ontwikkelmogelijkheden en stimuleren eigenaarschap en professionele zelfstandigheid.

9. We geven teams ruimte voor het samen leren en ontwikkelen, met regie in de teams.
10. We leggen verantwoordelijkheid voor bevoegdheid, bekwaamheid en competenties bij medewerkers en spreken elkaar hierop aan.

11. We leggen verantwoordelijkheid bij medewerkers en teams voor (de organisatie van) hun dagelijkse werk, passend bij het niveau en de eigen professie.
12. We investeren in het opleiden en scholen van medewerkers, zowel bestaande medewerkers als nieuwe medewerkers, passend binnen ons strategisch opleidingsbeleid.
13. We geven jongere medewerkers inspraak en ruimte voor profilering.
14. We vergroten onze inzet en aandacht op het gebied van duurzame en optimale inzetbaarheid van medewerkers en ontwikkelen hiervoor beleid.
15. We betrekken vrijwilligers bij de organisatie en bieden gelegenheid voor inspraak. We blijven in gesprek over waarden die belangrijk zijn voor behoud en inzetbaarheid van vrijwilligers en passen deze inzichten toe in ons vrijwilligersbeleid.

Financiën

We zijn financieel gezond en *in control*. We zijn transparant over het resultaat en nemen verantwoordelijkheid voor een doelmatige en efficiënte besteding van middelen.

16. We hebben goede financiële stuurinformatie en instrumentarium.
17. We voldoen aan interne controles en bieden inzicht in resultaten, risico's en afwegingen op basis hiervan.
18. We hebben een meerjarenbegroting.
19. We vergroten onze omzet Wlz als basis onder onze bedrijfsvoering.
20. We maken keuzes over de toegevoegde waarde van de andere producten in relatie tot financiële toekomstbestendigheid.
21. We besparen kosten waar dit kan door samenwerking.

Gebouwen

We maken onze gebouwen geschikt voor de veranderende doelgroep, met kleine functionele aanpassingen en toepassing van techniek. Kleinschaligheid en belevingsgericht, met vrijheid waar dat kan en bescherming waar dat moet.

22. We groeien naar meer kleinschalige organisatie van de zorg en decentrale ondersteuning van bewoners in huiskamers.
23. We zetten domotica en techniek in om optimale vrijheid en veiligheid te realiseren.
24. We voeren gewenste aanpassingen en verbeteringen door, zoals kleine verbouwingen en investeringen in interieur of exterieur.
25. We zetten onze gebouwen in om de verbinding met onze omgeving te verstevigen: we stellen ruimten waar mogelijk beschikbaar.
26. We ontwikkelen een langetermijnvisie voor onze huisvesting, rekening houdend met de toenemende capaciteitsvraag, duurzaamheidsontwikkeling en het adaptief vermogen.

Kwaliteit en veiligheid

We voldoen aan sectornormen en wettelijke regelingen. We zijn toetsbaar, leerbaar en zetten in op voortdurende optimalisatie van kwaliteit en veiligheid.

27. We voldoen aan wettelijke regelingen, zoals de Wet zorg en dwang en Wet kwaliteit klachten en geschillen zorg, in het belang van de veiligheid van onze cliënten.
28. We monitoren onze prestaties en kwaliteit door middel van audits en ervaringsonderzoeken.
29. We stellen jaarlijks een kwaliteitsplan op basis van de kwaliteitsnormen vanuit de sector.
30. We passen medezeggenschap en inspraak toe om te leren, te verbeteren en aan te sluiten bij de ervaren kwaliteit.
31. We bespreken incidenten en klachten om van te leren en te verbeteren.
32. We zijn voorbereid op crisissituaties waarbij de zorgcontinuïteit is geborgd.
33. We hebben risico's in beeld en anticiperen hierop.

Samenwerking en verbinding

We staan in verbinding met onze omgeving en werken samen met onze professionele en niet-professionele omgeving, waarbij wederkerigheid en het van betekenis zijn de basis vormt.

34. We zetten onze gebouwen in om de verbinding met onze omgeving te verstevigen: we stellen ruimte waar mogelijk beschikbaar en zijn gastvrij in onze opstelling.
35. We verbinden groepen met elkaar, geïndiceerde of niet-geïndiceerde vormen van dagbesteding, professionele en niet-professionele begeleiding, om vandaaruit nieuwe vormen van samenwerking en dagbesteding de ruimte te geven.
36. We werken samen met collega's en in lokale en regionale verbanden, om vanuit onze verantwoordelijkheid als zorgorganisatie bij te dragen aan overstijgende doelen en initiatieven.
37. We leveren een bijdrage aan de maatschappelijke context door er deel vanuit te maken en daarin te investeren.

5.2 Concretisering en uitwerking van de speerpunten

De uitwerking van de speerpunten vindt plaats in de vorm van de jaarplannen van de komende jaren. Het Strategisch beleidsplan 2021-2024 dient als basis, als kapstok, voor concretisering in de vorm van actieplannen.

Bijlage 1 Uitkomsten SWOT analyse

Tabel 1 SWOT analyse Derkshoes 2021-2024

	Sterkten	Zwakten
Interne omgeving	<ul style="list-style-type: none"> Groeipotentie in gebouw en groeiruumte aantallen WLZ Enige aanbieder Wonen met Zorg in Westerbork Samenhangend aanbod van vormen van wonen, zorg en welzijn Veel aandacht voor opleiden personeel en nieuwe instroom Financiële positie is goed i.r.t. investeringen en opvangen risico's Kleinschalig, korte lijnen voor snel oplossen en acteren Goede mix in zorgpersoneel Sterke verbinding met het dorp 	<ul style="list-style-type: none"> Herkenbaarheid, zichtbaarheid, aandacht voor PR, laten zien wat we doen Gebouwen niet passend bij veranderende doelgroep: behoefte aan meer kleinschaligheid. Nog onvoldoende ingericht op zwaardere PG zorg. Afhankelijkheid van collega organisaties. Onvoldoende benutten van potentieel WMO hulp bij het huishouden Onvoldoende aandacht voor inzetbaarheid en behoud van (oudere) werknemers Hoog verzuim Onvoldoende op <i>welzijn</i> gericht
	Kansen	Bedreigingen
Externe omgeving	<ul style="list-style-type: none"> Groei in zorgvraag Breedte met de combinatie van Wonen, Welzijn en Zorgdiensten Uitdragen totaalpakket Groei vanuit WMO huishoudelijke hulp Zichtbaar zijn in Gezondheidscentrum PR richten op USP zoals partneropname Gebruik lerend Netwerk, samen leren en ontwikkelen Samenwerking binnen Samenzorg Assen, Welwozo, opleiders Kleinschaligheid, snel kunnen acteren 	<ul style="list-style-type: none"> Kwetsbaarheid in resultaat Onderhandelingspositie tbv financiën, geen invloed hebben op tarieven Onzichtbaar tov grote aanbieders, 'vergeten' worden Kunnen (blijven) voldoen aan compliance Tekorten personeel / uitstroom jonge collega's Klein, ongelijkwaardigheid, groter wordende afhankelijkheid van collega organisaties.

De belangrijkste (beleids-) ontwikkellijnen op basis van de SWOT analyse voor de komende jaren:

1. Inzet op groei van het aantal plekken Wlz, passend bij de groeiende vraag door de vergrijzing.
2. Benutten kansen in en uitdragen van het totaalpakket / integraal aanbod van Derkshoes, als *unique selling point* (USP) en als basisvoorziening waar 90% van de cliënten mee geholpen is.
3. Meer verbinden van Wmo HH aan het integrale aanbod en benutten kansen in de Wmo HH voor uitbreiding wijkverpleging en versterken van onze positie.
4. Aandacht voor aanpassingen in gebruik van ruimten en kleinschaliger organiseren van de zorg en dagbesteding/ welzijn.
5. Voldoen aan Wzd- kaders en vereisten.
6. Verder groeien en ontwikkelen van voldoende competenties en expertise in PG zorg.
7. Verder ontwikkelen van de multidisciplinaire benadering bij complexe zorg.
8. Vergroten en verbeteren van onze herkenbaarheid, zichtbaarheid en bereikbaarheid.
9. Samenwerking is belangrijk vanuit insteek 1) samen leren en ontwikkelen en 2) compliance en 3) positie innemen/ meedoen.
10. Verbinding met de directe omgeving ontwikkelen met diensten en binnen de wederkerige relatie.
11. Opleiden op het gebied van *Welzijn* meer plek en ruimte geven.
12. Aandacht voor binden van medewerkers: hoe optimaliseren.
13. Ontwikkelen van beleid voor (oudere) werknemers om (langere termijn) inzetbaarheid te verbeteren/ optimaliseren.
14. Blijvend aandacht voor (preventief) verzuimbeleid.

Bijlage 2 Uitkomsten strategische dialoog

Thema: Onze cliënt

- Aandacht voor ontwikkeling naar meer PG – in het Derkshoes, aandacht voor welzijn
- Multidisciplinair werken – ook bij niet mét behandeling
- Ook in de thuiszorg met toenemende complexiteit de samenwerkingsvraag voor artsen/ behandeldiensten (hoe gaan zij hierin acteren)
- Samenwerking in de wijk – niet alles zelf kunnen/ willen doen
- Kruumten meebewegen met zwaardere zorg – hoe kunnen we dat ook in de Kruumten blijven beantwoorden

Thema: Personeel & Arbeidsmarkt

- Meer aandacht voor de jongere medewerkers, hen meer een stem geven (podium geven/ behouden)
- Niet alleen DI beleid gericht op ouderen aan het werk houden, maar ook voor aansluiten bij jongeren en hun wensen (wensen medewerkers/ behouden) / medewerker-reis, optimale inzetbaarheid
- Zij-instroom als belangrijke instroom naast jongeren die afstuderen, want dat worden er minder in de komende jaren (instroom)
- Doorgroei mogelijkheden (behouden)
- Zoeken en denken in de totale keten en niet als Derkshoes op zichzelf
- Derkshoes-breed opleiden en lerende zorgcultuur ondersteunen
- Profileren met de VVT specifieke complexiteit en uitdagingen (groeimogelijkheden van verpleeghulp tot verpleegkundig specialist)
- Aandacht voor elkaar verstaan – ouderen en jongere medewerkers – in gelijkwaardigheid

Thema: Huisvesting & Techniek

- Inzetten op veiligheid, bewegingsvrijheid en belevingsgericht, bij veranderende doelgroep
- Kleinschalig organiseren, binnen de kaders van het gebouw
- Gebruik domotica om ook efficiëntie van zorg (zorg op afstand) = spanningsveld intensievere zorgvraag met zelfde of minder personeel
- Gebruik domotica voor maximale vrijheid en veiligheid en welzijn
- Overwegen meer kamers realiseren in bestaande gebouw voor capaciteitsuitbreiding
- Onderzoeken langere termijn huisvestingsstrategie voor Derkshoes – o.a. in relatie tot duurzaamheid, capaciteit en adaptief vermogen
- Onderzoeken kort-middellange termijn strategie voor Kruumten als mogelijk beste kansen nu voor uitbreiding

Thema: Samenwerking & Verbinding

- Verbinding Derkshoes/ Westerbork is er – als vanzelfsprekendheid
- Ervaren als warm, betrokken, dichtbij (maar net iets te ver weg – aan de rand van het dorp)
- Op zoek naar verbinding 2 kanten op: wat kan het dorp voor DH betekenen en andersom
- Met name in gastvrijheid en het verbinden van b.v. jong en oud liggen kansen
- Vanwege medewerkers en vrijwilligers is er grote mate van directe verbondenheid met dorp
- In samenwerkingsrelaties met Welwozo partners positief beoordeeld – constructief en fijne samenwerking
- Samenwerking met het dorp heeft geen structurele plek: dat zou helpen om dit meer vanzelfsprekend en on-going te laten zijn. DH zou aan tafel partner moeten zijn van dorps initiatieven. Dan ontstaat deze integraliteit vanzelf zonder het afzonderlijk te hoeven organiseren.