

Strategisch meerjarenplan 2018 – 2022

De Merwelanden 2.0

Met trots gaan we samen verder.



Inhoud:

1. Onze ambitie	3
2. Trends en ontwikkelingen	4
3. Kernpunten voor beleid vanuit kernvisie en strategie	6
4. Huidige cliënten in beeld	7
5. Focus en verbinding	8
6. De Merwelanden 2.0	10

Bijlage meerjarenbegroting

Bijlage Jaarplan 2018

Op 2 november 2017 heeft de bestuurder, C. van Randwijk, het meerjarenbeleidsplan 2018-2022 vastgesteld.

1. Onze ambitie

In de komende jaren gaan we door op de ingeslagen weg, zoals beschreven in het Strategisch Meerjarenplan “Thuis in toegewijde Zorg”: De klant aan het stuur en versterking van de eigen autonomie als kernopdracht. De zorg en dienstverlening wordt hiervoor thuis – in eigen gezin, netwerk en buurt – georganiseerd, daar waar de mens zich het meest veilig en prettig voelt. De regie komt nadrukkelijk terug bij de klant en zijn netwerk. De rol van De Merwelanden voor zorg, is er een van regieadvisering, dienstverlening en dan pas zorg. Met De Merwelanden Wonen is het mogelijk te wonen in een appartement met zorg, service en activiteiten binnen handbereik. Waarbij De Merwelanden een plaats van Ontmoeting is, waar je er als mens toe doet. Dit alles vraagt om respectvol invoegen in het leven van onze klanten en een daarop toegeruste manier van werken van onze medewerkers en vrijwilligers. Kwaliteit van zorg en dienstverlening staan hoog in het vaandel. Hierdoor wordt meerwaarde gecreëerd voor kwetsbare ouderen. Geïnspireerd door onze identiteit en gebaseerd op onze visie: “Thuis in toegewijde zorg”, werken wij vanuit onze kernwaarden Gastvrijheid, Ontmoeting, Bezieling en Vakbekwaamheid. We zetten de komende jaren in op kwaliteitsontwikkeling om nog beter te worden en de cliënt in zijn kracht brengen en te laten schitteren.



2. Trends en ontwikkelingen

De volgende trends en ontwikkelingen signaleren wij die relevant zijn voor De Merwelanden:

2.1 Mensen worden ouder en blijven langer thuis wonen

Het aantal ouderen 75+ neemt toe met 50% en het aantal 80+ stijgt met 80% in 2025. In deze regio zal het aantal ouderen (75+) stijgen van 33.100 naar 35.000 in 2021 (Bron: Zorg en Welzijn Drechtsteden). Dat betekent een reële toename van 7% van potentiële cliënten. Mensen blijven langer thuis wonen en krijgen daar de zorg die noodzakelijk is, ook intensieve zorg. Het beleid is gericht op het bevorderen van zelfredzaamheid en participatie. Uitgangspunt is de cliënt met zijn sociaal netwerk. Ondersteuning en zorg vanuit de WMO, ZvW of de WLZ zijn, indien nodig, is hierop een aanvulling. De zorgvraag in de thuissituatie neemt zowel wat betreft volume als intensiteit toe en er wordt meer zorgtechnologie/domotica ingezet. In verpleeghuizen wonen alleen nog de meest kwetsbare mensen die door dementie of lichamelijk zware beperkingen veel zorg, aandacht en toezicht nodig hebben. Deze ontwikkeling voltrekt zich in een snel tempo. De daling van de gemiddelde verblijfsduur onderstreept dit: woonden mensen vroeger gemiddeld ruim twee jaar in een verpleeghuis, nu is dat minder dan een jaar. Op basis van demografische ontwikkelingen wordt becijferd dat het aantal mensen met dementie tot 2030 met bijna driekwart zal stijgen.

2.2. Cliënten krijgen meer regie over de zorg en ondersteuning

De relatie tussen cliënt en zorgverlener verandert hierdoor. Samen bepalen zij als kritische ervaringsdeskundige en als professional welke (aanvullende) ondersteuning wenselijk is. Cliënten hebben een actieve rol bij het inrichten van de eigen zorg en dienstverlening. Er lopen binnen de WLZ vele experimenten met persoonsvolgende bekostiging om de positie van de cliënt te versterken. Dit houdt in dat cliënten de vrijheid hebben om de zorg af te nemen bij de zorgorganisatie van hun voorkeur. De cliënt maakt afspraken met de zorgorganisatie over een passend aanbod en krijgt via zijn toegekend budget meer zeggenschap over de wijze waarop de zorg wordt georganiseerd.

2.3 Samen werken in de wijk

Zorgaanbieders werken nauw samen met de gemeente, maar ook met andere aanbieders en met de 1^{ste} lijn. Samenwerking in netwerken in de wijk of op buurtniveau maakt dat muren en grenzen tussen instellingen vervagen. In het belang van goede sluitende zorg en ondersteuning voor de cliënt, ontstaan nieuwe taken en nieuwe werkrelaties. Instellingen openen hun deuren voor de wijk en halen de buitenwereld naar binnen voor ontmoeting, dagbesteding of participatie.

2.4 Samenwerken met informele zorg

Informele zorgverleners (mantelzorgers en vrijwilligers) hebben een meer centrale en beter vastgelegde positie binnen de langdurige zorg en dienstverlening. Bij het vaststellen van wat een cliënt nodig heeft, zijn de cliënt en zijn sociaal netwerk altijd het uitgangspunt. Familie en mantelzorgers worden meer betrokken bij zorg en welzijn en willen ook meer inspraak hebben op zorg en ondersteuning aan hun naaste. Het is daarom van belang dat zorgverleners meer samenwerken met familie, mantelzorgers en vrijwilligers om cliënten een plezierige of zinvolle dag te bieden.

2.5 Meer geld voor de ouderenzorg

Uit het zojuist verschenen Regeerakkoord Rutte III blijkt dat er in de komende kabinetsperiode meer geld beschikbaar is voor de ouderenzorg (WLZ). Er is structureel 2,1

miljard euro beschikbaar om te voldoen aan de nieuwe normen voor goede zorg (Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg). Voor de wijkverpleging uit de ZvW is in dit nieuwe kabinet geen extra geld vrijgemaakt.

Vooralsnog geven Zorgkantoren het signaal af dat zij de komende jaren de productie stabiel willen houden. Mogelijk zorgt het lopende kostprijsonderzoek van KPMG voor een verruiming in uren en tarieven.

De inkoop WLZ gaat bij een eventuele toekomstige keuze voor persoonsvolgende bekostiging voor zorgorganisaties gepaard met minder administratieve lasten. Omdat het budget de cliënt volgt, geldt er dan ook geen productieplafond. De zorgorganisaties krijgen een integraal tarief.

2.6 Minder personeel beschikbaar door dubbele vergrijzing

Er zullen in 2025 niet of nauwelijks meer arbeidskrachten zijn dan in 2017 terwijl 2022 de werkgelegenheid in de zorg met 200.000 personen stijgt. Het tekort kan oplopen van 100 tot 125 duizend personen. Regionaal is er echter tot 2021 nog een lichte stijging van de potentiële beroepsbevolking, in 2030 is deze kleiner dan nu. Sterke groei van het aantal banen wordt verwacht in de thuiszorg, voornamelijk verplegende en verzorgende activiteiten. Er is sprake van een scheve opbouw van personeelsbestand qua leeftijd door vergrijzing en ontgroening. Personeel wordt gemiddeld steeds ouder. Een regionale factor is bovendien een minder sterke ROC-opleiding en geen Hogere Beroepsopleiding in de regio Drechtsteden.

Het imago van de ouderenzorg is onder jongeren niet goed, mede door de negatieve publiciteit in de pers. Verpleegtechnische handelingen zijn meer voorhanden in ziekenhuizen dan verpleeghuizen. Er zijn krapteberoepen: verzorgende IG, verpleegkundige MBO 4 en wijkverpleegkundige. Het aantal moeilijk vervulbare vacatures is nu al meer dan verdubbeld (+ 147, 2 procent) tot bijna 4.000 vacatures. Om te voorkomen dat er een “strijd om talent” ontstaat, slaan aanbieders en onderwijsinstellingen regionaal of stedelijk de handen ineen. Er wordt landelijk ingezet op het behouden van zorgprofessionals (investeren in vitaliteit, scholing, werkplezier en verminderen van de werkdruk) en het vergroten van de instroom (herintreders en zij-instromers).

2.7 Andere werkmentaliteit bij de nieuwe generatie medewerkers

Er lijkt bij jongeren op de arbeidsmarkt sprake van een “grenzeloze generatie”: extravert en assertief. Ze gaan graag mee in de nieuwste trends van de consumptiecultuur en willen vooral hun “eigen ding” doen en “uit het leven halen wat erin zit”. De zorgmedewerkers van de toekomst zijn opgegroeid in een sterk gedigitaliseerde omgeving. Zij leggen gemakkelijk (digitale) contacten over organisatiegrenzen heen en hechten in ruime mate aan autonomie en vrijheid. Inzet van technologie heeft een vaste plek in het dagelijkse werk gekregen. Werkinhoud (uitdaging en afwisseling), werkzekerheid en contracten van voldoende omvang (lieft 32 uur of meer) zijn belangrijk in de beroepskeuze voor jongeren.

2.8 Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg

Het kwaliteitskader is vanaf 2017 de kwaliteitsstandaard en het wettelijk kader. Het vormt de basis van waaruit verantwoording moet worden afgelegd door de organisatie. Uitgangspunten zijn: De cliënt als mens, vertrouwen versterken in de mensen die in de zorg werken, focus op samen leren, verminderen van bureaucratie en extra aandacht voor de personeelssamenstelling.

3. Kernpunten voor het beleid

3.1 Groeien in waardering van cliënten

De Merwelanden biedt cliënten de mogelijkheid om de regie over hun eigen leven te houden. De Merwelanden is dus allereerst regieadviseur en dienstverlener en dan pas zorgverlener. Dit houdt in dat onze medewerkers in staat zijn respectvol in te voegen in het

leven van onze cliënt. Cliënten blijven kiezen voor de Merwelanden door het pakket van zorg- en diensten arrangementen dat aansluit op de woon-en zorgwensen. Cliënten genieten van privacy in hun eigen woning, terwijl ze gebruik kunnen maken van een uitgebreid aanbod van ondersteunende diensten en vele activiteiten.

3.2 Versterken van de strategische positie in de wijk

De Merwelanden wil nog meer zichtbaar worden en verbindingen maken vanuit de zorgketen van De Merwelanden. Samen met netwerkpartners, zoals Het Spectrum en de school De Regenboog.

3.3 Aanvullende zorgconcepten versterken de vastgoedstrategie

Met uithuizing van Het Parkhuis en het daarbij vrijkomen van twee verpleeghuisafdelingen levert De Merwelanden de komende jaren cliëntengroei en een bijdrage om de wachtlijsten in de regio te verkorten. De 86 aanleunwoningen worden na de uithuizing van het Parkhuis gerenoveerd (2019/2020) tot levensloopbestendige, duurzame en veilige woningen. De Merwelanden gaat hier via een natuurlijk weg starten met aanvullende zorgvormen voor ouderen, zoals VPT (inclusief behandeling) en Beschermd Thuis (WMO).

3.4 Het kwaliteitsprogramma “Kwaliteit in Verbinding”

Het verbetertraject “Kwaliteit in verbinding” (Waardigheid & Trots) vormt het fundament voor verbetering van de kwaliteit van de zorg en dienstverlening voor de gehele organisatie. We gaan aan de slag met de volgende doelen: (1) samenwerking tussen cliënt, informele zorg en zorgverlener (de driehoek), (2) basiszorg op orde/ veilige zorg en (3) versterken van dienend leiderschap.

3.5 Groeien in waardering van medewerkers

De personele bezetting inclusief verzuim structureel op orde brengen, zijn doelen voor 2018. De Merwelanden vindt het belangrijk om een aantrekkelijke en betrouwbare werkgever te zijn waar medewerkers met plezier werken. Door in te zetten op fris vakmanschap en ondernemerschap kunnen medewerkers met een frisse blik kijken naar individuele behoeften van de cliënt, de snel veranderende samenleving en nieuwe technologie. Fris vakmanschap betekent zoeken naar en werken vanuit de toegevoegde waarde die je kunt leveren op je werkplek, op alle niveaus van De Merwelanden.

3.6 Gezonde bedrijfsvoering

Onze kosten in balans brengen ten opzichte van de opbrengsten, blijft een doelstelling voor de komende jaren. De Merwelanden stuurt per organisatieonderdeel op een gezond netto resultaat. Gezonde bedrijfsvoering betekent ook zo regelarm mogelijk werken en een slanke overhead, <13 %. Het projectteam Paarse Krokodil is ingesteld om overbodige regels in de organisatie tegen te gaan en regels die niet noodzakelijk zijn te schrappen.

3.7 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De Merwelanden is een Maatschappelijk Verantwoorde Ondernemer die oog heeft voor het belang van de samenleving. De komende jaren zet de organisatie zich in om verder te verduurzamen en energie zuiniger te worden.



4. Huidige cliënten in beeld

4.1 Clientkenmerken

Cliënten van De Merwelanden zijn gemiddeld 85 jaar (thuiszorg en PG) dan wel 88 jaar (somatiek) en blijven langer zelfstandig thuis wonen. Ze maken gebruik van de zorg van De Merwelanden omdat ze niet meer zelfstandig kunnen wonen, last hebben van een lichamelijke handicap of beperking of een chronische ziekte. Binnen KSW hebben cliënten daarbij ook last van geheugenproblemen (dementie). Cliënten omschrijven hun eigen gezondheid als matig tot goed. Vaak hebben cliënten alleen lagere school afgerond of VMBO. Cliënten zijn mondiger en kritischer geworden.

4.2 Clientbehoeften

Uit onderzoeken en gesprekken blijken de volgende behoeften:

- Cliënten willen graag vaste gezichten in de zorg. Cliënten willen dat er voldoende, kwalitatief personeel beschikbaar is, dat goed op de hoogte is van de zorgbehoefte van de cliënt;
- Cliënten willen graag op de juiste manier en met respect worden aangesproken door de medewerkers;
- Cliënten vinden veiligheid een belangrijk punt. Met die kanttekening, dat veiligheid ligt in de perceptie van de cliënt. Voor de een is thuis blijven wonen al veilig en verzorgd, terwijl voor een ander het idee van continue zorg nabij of in een woon- zorgcentrum juist veiligheid biedt;
- Cliënten willen graag inspraak hebben in de zorgverlening. Zij willen dat gemaakte afspraken worden nagekomen en men wil goed op de hoogte worden gehouden van eventuele wijzigingen;
- Cliënten willen graag eigen regie houden over hun leven. Cliënten zijn gewend om zelfstandig te leven en willen dit graag op latere leeftijd zo voortzetten. Cliënten willen dat zorg en diensten aansluiten bij hun persoonlijke leefstijl;
- Cliënten vinden persoonlijke aandacht en betrokkenheid van de medewerkers erg belangrijk;
- Cliënten hebben graag waardevolle relaties, willen de mogelijkheid hebben om sociale contacten te onderhouden met leeftijdsgenoten en familie.

4.3 Waarde propositie

Cliënten zijn over het algemeen tevreden over De Merwelanden, zij beoordelen ons met een score van 7.7 en 95% beveelt onze organisatie aan bij anderen. Waarom kiezen cliënten voor de Merwelanden?

- Op gevoel / mond-tot-mond reclame: ze horen goede verhalen over De Merwelanden;
- De oprechte aandacht van de medewerkers en vrijwilligers;
- De totale zorgketen: cliënten kunnen al naar gelang de zorgbehoefte alle zorg afnemen;
- Samen blijven: indien een van de partners meer zorg nodig heeft, kunnen in veel gevallen stellen nog bij elkaar blijven wonen of bij elkaar in de buurt;
- De Staart: de ligging van De Merwelanden, met Het Wantij en de Biesbosch naast de deur.;
- Historie en Katholicisme: Hoewel het geloofsaspect steeds minder speelt bij cliënten, is dit vaak nog wel van invloed op de keuze voor De Merwelanden.

4.4 Cliënten en familie/Naasten

Cliënten worden in de zorg veel bijgestaan door (een van) de kinderen. Zij zijn gemiddeld 59,3 jaar en zijn veelal wat hoger opgeleid (HBO). Ook zij zijn kritischer en mondiger geworden en door alle online media vaak ook goed op de hoogte. Daarnaast zijn zij door het vele zorgen, naast het zorgen voor het eigen gezin en het werk, veelal overbelast op het moment dat de cliënt bij De Merwelanden komt wonen. Verder willen de partner en/of de kinderen goed op de hoogte worden gehouden van de zorg en willen hier inspraak in hebben.

5. Focus en verbinding

Om deze ambities te verwezenlijken wil De Merwelanden op onderdelen sterker focussen en verbinden:

Onze visie “Thuis in toegewijde Zorg” en de groeistrategie zijn leidend.

Door de zorgketen van De Merwelanden Zorg en Merwelanden wonen met elkaar te verbinden ontstaat er een versterking van onze marktpositie en kunnen deze vanuit de waarde propositie beter in de markt gezet worden.

De Merwelanden is als centrale ontmoetingsplek van arrangementen, een keten in de wijk. Wij willen het leven van burgers in de regio zo aangenaam mogelijk maken door betaalbare zorg van hoge kwaliteit te leveren die zo goed mogelijk aansluit bij de vraag. Daarbij willen we optimaal gebruik maken van het sociale netwerk van de cliënt. De activiteiten, ondersteuning en zorg die wij bieden leveren een bijdrage aan het behoud van zelfstandigheid en de kwaliteit van leven. Wij werken samen met de informele zorg, vrijwilligers en professionals. Welzijn en welbevinden staan daarbij centraal. We gaan ook onderzoeken of wij onze liefdevolle begeleiding kunnen uitbreiden naar een andere doelgroep met laag-complexe psychische problematiek.

De Merwelanden kan daarvoor vanuit onze eigen organisatie passende woonruimte aanbieden. Met als onderscheidende waarde een woonarrangement waarbij de partner dicht bij de cliënt kan blijven wonen. Onze activiteiten zijn gericht op het behoud van functioneren en het versterken van de zelf-en samen redzaamheid. Enerzijds door vanaf het eerste moment het sociale netwerk van de cliënt te betrekken, anderzijds door verbindingen tot stand te brengen als netwerkorganisatie.

De Merwelanden wil voorzieningen in de wijk benutten en verbindingen aangaan met wijkbewoners, ondernemers en organisaties in de wijk.

Informele Zorg:

Hoewel mantelzorgers en vrijwilligers altijd al een belangrijke rol hebben gespeeld binnen De Merwelanden, zullen zij nog meer een expliciete doelgroep worden. De ontwikkelingen laten zien dat zij onmisbaar zijn, niet alleen om cliënten in hun zelfredzaamheid te ondersteunen, maar ook om leuke activiteiten met en voor hen te blijven doen. De

Merwelanden wil de informele zorg stimuleren en faciliteren, zodat er niet meer professionele zorg wordt ingezet dan nodig is. De vrijwilligers zijn een onmisbare schakel in het kunnen aanbieden van onze activiteiten en dienstverlening.

Fris vakmanschap:

De veranderende behoeften en wensen van mensen vragen ook om meer verschillende vormen van woon, zorg en dienstenarrangementen met een hogere kwaliteit. De Merwelanden zal niet alleen kwalitatieve goede zorg willen blijven verlenen, maar ons ook verder ontwikkelen om dit te doen vanuit een sterk kostenbewustzijn en met ondernemerschap. Omdat de komende jaren veranderingen een constante zullen zijn, is het belangrijk om een “lerende organisatie” te vormen. Een organisatie waar ruimte is om te groeien, te ontwikkelen en verbeteren. We zetten dan ook in op meer professionalisering en hebben aandacht voor de cultuurtransitie met het programma van Waardigheid & Trots als fundament. De Merwelanden wil een goede werkgever zijn, waar medewerkers meedoen en invloed kunnen uitoefenen op het beleid en een prettige werksfeer heerst.

Stakeholders:

Ook de komende jaren blijven wij investeren in een goede relatie met samenwerkingspartners. Met het Zorgkantoor en de Zorgverzekeraars voeren we constructieve gesprekken om een zo goed mogelijk kwalitatief arrangement voor ouderenzorg in de regio te realiseren. Met ziekenhuizen willen wij de ketenzorg verder verbeteren, bijvoorbeeld om snelle overplaatsing naar verpleeghuis of kortverblijf te bespoedigen. Wanneer cliënten langer thuis blijven wonen, zal de druk op de 1^{ste} lijn toenemen. De Merwelanden wil de 1^{ste} lijn graag ondersteunen door onze expertise van de wijkverpleegkundigen in te zetten. Met onze kennis en ervaring willen wij bovendien graag meedoen, in de wijk aanbesteden en Gemeenten faciliteren om de arrangementen binnen de WMO verder te versterken. Samen met andere organisaties in de Drechtsteden een lerend netwerk vormen en oplossingen ontwikkelen in de keten om de zelf en samen redzaamheid van ouderen te bevorderen.

Waardigheid & Trots:

De Merwelanden heeft het plan van aanpak “Kwaliteit in Verbinding” omarmd. De komende jaren vormt dit programma de verbetering van de kwaliteit van de zorg en dienstverlening voor de hele organisatie. Thema’s als de basiszorg op orde, samenwerking tussen cliënt, informele zorg en dienstverlening (Driehoek), veilige zorg en het versterken van het dienend leiderschap worden in het jaarplan 2018 opgenomen.

Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg:

In het kwaliteitsplan van De Merwelanden is het verbetervoorstel op kwaliteit van goede zorg geformuleerd. Het vormt tevens de basis van waaruit verantwoording wordt afgelegd door de organisatie. Uitgangspunten zijn: De cliënt als mens, vertrouwen versterken in de mensen die in de zorg werken, focus op samen leren, verminderen van bureaucratie en extra aandacht voor de personeelssamenstelling.

6. De Merwelanden 2.0

Dit plan heeft als titel meegekregen De Merwelanden 2.0. We zijn onderweg naar een organisatie waarbij we staan voor goede en veilige zorg en dienstverlening die we leveren en ook letten op de zakelijke kant daarvan. Een Merwelanden waar we regelarmer willen werken en waar ruimte is voor initiatiefrijk handelen. Dit alles gericht op de ontwikkeling van de eigen kracht en de inzet van het sociale netwerk van de cliënt. Vanuit deze kracht hebben wij ook een antwoord op de veranderende wet en regelgeving.

Het afgelopen jaar hebben we daarom al heel veel in gang gezet zoals bijvoorbeeld:

- Samenwerking cliënt, informele zorg en zorgverlener (driehoek)

- Verbeteren van de continuïteit van de kwaliteit van zorg en dienstverlening
- Gerichter marketingbeleid en versterken van de communicatie met onze interne en externe stakeholders
- Een nieuwe manier van cliënt ervaring en tevredenheid meting
- Geestelijke verzorging en aandacht voor levensvragen
- Optimalisering van ons HR beleid, arbeidsmarktstrategie en leervisie
- Opleiden en trainen van medewerkers
- Versterken van onze strategische positie in de wijk
- Vastgoedstrategie en groei toekomstperspectief

We zijn trots op alles wat we met elkaar hebben bereikt. Komende jaren gaan we verder met elkaar om door te bouwen aan De Merwelanden z.o.

Met dit plan leggen we onze koers voor de komende jaren vast. Het is daarmee de basis voor ons werk. We operationaliseren het door middel van jaarplannen en rapporteren in ons jaarverslag over de resultaten van ons werk. Het meerjarenbeleidsplan is verankerd in de planning- en control cyclus van De Merwelanden. Het meerjarenbeleidsplan is een voortschrijdend document. Jaarlijks vindt een evaluatie en indien noodzakelijk een actualisatie plaats. Dit plan vormt de basis voor het formuleren van de beleidskaders voor het jaarplan. De financiële vertaling van onze activiteiten zijn opgenomen in de meerjarenbegroting en worden per jaar meegenomen in de begroting. De bestuurder stelt zowel het meerjarenbeleidsplan als de jaarplannen en de financiële vertaling daarvan vast. De Raad van Toezicht keurt ze goed. Wij zijn bij de ontwikkeling van dit meerjarenplan in gesprek gegaan met onze cliënten, verwanten, vrijwilligers, medewerker, MKO, medezeggenschapsorganen en de Raad van Toezicht.

Met dit plan geven wij de organisatie, cliënten, verwanten en medewerkers een leidraad voor het werk en organisatiekoers voor de komende jaren. Een vaste koers die richtinggevend is voor de toekomst. We bouwen komende jaren door op de ontwikkelde koers en al bestaande initiatieven.

Hierbij geldt wel dat een en ander niet in beton is gegoten. Veranderingen kunnen ons dwingen om wijzigingen door te voeren. Maar voor nu geven ze de stip op de horizon.

