

Meerjarenbeleidsplan 2018 - 2021

omringd door mogelijkheden

Inhoud

Voorwoord	1
De bedoeling	2
Cliënten	3
Kernwaarden	5
Terugkijken	6
Vooruitzien	9
Ambities	13
Activiteiten	14
Organisatie	21
Realiteit	29
Samenvatting	30



Voorwoord

In dit meerjarenbeleidsplan 2018 - 2021 beschrijven we onze beleidskeuzes en ambities voor de komende vier jaar. We starten met dit meerjarenbeleid in het jaar waarin we ons vijftienvigjarig jubileum vieren. Dit meerjarenbeleid is vastgesteld en goedgekeurd door de RVT op 6 november 2017.

We hebben getracht om het meerjarenbeleid zo concreet mogelijk vorm te geven. Daarbij hebben we input gevraagd van alle geledingen in de organisatie. Het moge duidelijk zijn dat niet alle ideeën en voorstellen terug te lezen zijn in dit meerjarenbeleid. Dat neemt niet weg dat we zijn geïnspireerd door alle reacties die we hebben gekregen.

Dit meerjarenbeleid past in een context waarin de nadruk wordt gelegd op inclusie, eigen regie en meedoen naar vermogen. Waarden die wij onderschrijven. We zien dat veel cliënten krachtig zijn en hard werken aan hun herstel. Desondanks houden we oog voor de kwetsbaarheid. Want hoe zit het met de mensen die het niet op eigen kracht redden? We vinden het belangrijk dat zij kunnen rekenen op professionele hulp, in de nabijheid en soms voor een langere periode. Voor deze mensen willen we er zijn, nu en in de toekomst.

De toekomst kunnen we niet voorspellen en we zullen nog regelmatig voor verrassingen komen te staan. De Tussenvoorziening kennende laten we ons niet uit het veld slaan en zijn we flexibel en innovatief genoeg om mee te bewegen met veranderingen.

Ik wil mijn waardering uitspreken voor de mensen die hun visie hebben gedeeld en hebben bijgedragen aan dit meerjaren-beleid. Ik ben ervan overtuigd dat we een inspirerend plan hebben geschreven waarmee we de komende jaren uit de voeten kunnen.

Jules van Dam
Directeur

De bedoeling

Het leven is grillig en mensen die (tijdelijk) hun huis verliezen zijn van alle tijden. Iedere dakloze is uniek en heeft zijn of haar eigen verhaal. De Tussenvoorziening heeft bijna 25 jaar ervaring met opvang en begeleiding van deze bijzondere doelgroep. We zijn nog steeds onder de indruk van het grenzeloze herstelvermogen dat mensen kunnen hebben. We zien ook dat de weg naar herstel onvoorspelbaar is, omwegen kent en in een cyclus verloopt.

Ons doel is het bevorderen van het welzijn van kwetsbare mensen die dakloos zijn (geweest) of dakloos dreigen te worden. Wij dragen bij aan een inclusieve samenleving, zelfregie en empowerment en het voorkomen (of opheffen) van armoede en schulden.

Bij al onze activiteiten zijn de vraag en het traject van de cliënt leidend.

Onze dienstverlening kenmerkt zich door tijdige en bij voorkeur kortdurende hulp en bovenal een persoonsgerichte aanpak. De opvang is laagdrempelig met aandacht voor signalering en diagnosestelling. De begeleiding is afhankelijk van de situatie en vraag van de cliënt maar altijd gericht op een zo kort mogelijk traject en doorstroom naar een stabiele (woon-)situatie. Wij stimuleren cliënten om zoveel mogelijk de regie in eigen hand te nemen en te participeren. Financiële begeleiding en sociale activering maken integraal onderdeel uit van de begeleiding.

Het doel van de begeleiding is:

- Het voorkomen van of het zo kort mogelijk laten duren van dakloosheid
- Verbetering van de woon- en leefsituatie en het voorkomen van terugval
- Het zo snel mogelijk terugkeren naar een zo zelfstandig mogelijk en stabiel leven
- Een leven zonder (of met hanteerbare) schulden
- Een leven met zinvol (vrijwilligers)werk of dagactiviteiten

**De Tussenvoorziening
biedt onderdak, thuiskomen
en ruimte voor heimwee en vertrek.
We zijn er voor trekvogels, stads-
mussen en andere vogels die uit het
nest dreigen te vallen. De organisatie
heeft oog voor eigen kracht en
kwetsbaarheid bij het vinden
van een nieuw nest.**

Clënten

Wij werken voor mensen die in een kwetsbare situatie verkeren. Zij hebben over het algemeen weinig grip op hun leven en kampen met complexe problemen zoals een psychische stoornis, verstandelijke beperking, verslaving, schulden, werkloosheid en/of het ontbreken van een sociaal netwerk. Het merendeel heeft te maken met financiële problemen. Vaak hebben cliënten noodgedwongen hun woning moeten verlaten, wonen marginaal, verblijven op straat of in een opvangvoorziening. Veelal zijn zij niet in staat op eigen kracht en zonder ondersteuning een stabiele woonsituatie te realiseren of te behouden. De klantengroep is niet eenduidig te beschrijven. Hoe wij mensen helpen ook niet.

Wij reageren continu op signalen en ontwikkelingen om ons heen en onze activiteiten stemmen wij af op de veranderende vraag van onze klanten. Wanneer wij zien dat een groep het niet redt of nergens terecht kan of als wij merken dat ontwikkelingen vragen om een andere aanpak, dan denken we mee, doen we een voorstel en nemen we initiatief.

Speciale aandacht gaat uit naar kinderen in de opvang. We bieden een systeemgerichte begeleiding gebaseerd op de methodiek Veerkracht en gericht op de leefsituatie van ouder(s) en kind. Ons streven is om de ondersteuning van kinderen structureel onder te brengen in de begeleiding.

Kernwaarden

Innovatief

De Tussenvoorziening is positief ingesteld, anticipeert snel op kansen en is sterk in het vinden van oplossingen. We zoeken naar de vraag achter de vraag en nemen risico's. We maken de verbinding met wonen en nemen indien nodig de verantwoordelijkheid voor het woningbeheer. We zien 'wij-denken' als positief uitgangspunt: samenwerken en gelijkwaardigheid met cliënten en partners. De kern is dat we een betrouwbare partner zijn en onze verantwoordelijkheid nemen.

Cliëntgericht

Bij de Tussenvoorziening werken betrokken medewerkers die zich bewust zijn van hun professionaliteit. Medewerkers bewegen mee met de cliënt en de veranderingen in de omgeving. Professioneel methodisch handelen en betrokkenheid bij de cliënt staan centraal in de begeleiding. We voeren regelmatig het gesprek met cliënten over hun ervaringen, de onderlinge samenwerking en hoe we de begeleiding kunnen verbeteren.

Krachtgericht

Onze aanpak is krachtgericht, warm en persoonlijk. We werken aan vertrouwen, buiten de geijkte kaders en met een goed, persoonsgericht en concreet plan. We hebben een lange adem en bieden hoopvol perspectief. We lopen samen op met de cliënt en zoeken oplossingen op basis van eigen kracht. Waar nodig nemen we zaken over. Krachtgericht begeleiden is niet alleen doen wat de cliënt wil maar ook confronteren en leren. We realiseren ons dat niet iedereen zich staande kan houden of in staat is eigen regie te nemen op alle leefgebieden.

Eigen ervaring telt

Iedere professional wordt gevormd door zijn eigen levenservaring. We gaan ervan uit dat professionals hun eigen (levens) ervaring doelmatig kunnen inzetten in het contact met cliënten. In het bijzonder hechten we grote waarde aan ervaringsdeskundigen die hun cliëntervaring en ervaringskennis kunnen omzetten in professioneel handelen. Ervaringsdeskundigen werken vanuit een ander perspectief en kunnen de brug slaan tussen hulpverleners en cliënten. Zij voelen de belevingswereld van cliënten goed aan en hebben een positieve invloed op het herstel.

Vrijwilligers zijn meer dan onbetaalde medewerkers

Vrijwilligers zijn aanvullend aan de betaalde medewerkers. Zij horen bij de organisatie en zijn een belangrijke meerwaarde. Vrijwilligers zijn niet alleen een helpende hand voor cliënten, zij maken een directe verbinding met de samenleving. Vrijwilligers komen met ideeën, brengen hun levenservaring in en houden de organisatie levendig.

meebewegen met de cliënt

Terugkijken

De omgeving is de afgelopen jaren flink in beweging gekomen. De decentralisatie van de AWBZ naar de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) heeft hierin een belangrijke rol gespeeld. De decentralisatie impliceert enerzijds een transitie van (financiële) verantwoordelijkheden van het Rijk naar de gemeenten en anderzijds een omslag in denken en doen. In het licht van de decentralisatie is de focus meer komen te liggen op preventie, herstel en een wijkgerichte aanpak. Ondersteuning aan sociaal kwetsbaren is vooral gericht op participatie, eigen regie en het versterken van de zelfredzaamheid.

Voor de Tussenvoorziening heeft de decentralisatie geleid tot bezuinigingen in 2015 en een herijking van de positie in de aanvullende zorg. De bezuinigingen zijn goed opgevangen (25% op de ambulante AWBZ en 11% op de gehele organisatie). Circa 200 cliënten zijn begin 2015 overgedragen aan de buurtteams. Desondanks hebben er geen gedwongen ontslagen plaatsgevonden en hebben we een deel van de medewerkers kunnen begeleiden naar een nieuwe baan bij de buurtteams of elders.

Om mee te kunnen bewegen met de veranderingen hebben we ons regelmatig gebogen over toekomstscenario's en is tijd vrijgemaakt om ontwikkelingen te volgen, nieuwe kansen te verkennen en onze kwaliteit te verbeteren. In 2015 zijn de strategische doelen uitgewerkt in de notitie *Camera Obscura*. Toen we onze doelen in 2016 evalueerden, kwamen we tot de conclusie dat we aardig op koers liggen en veel plannen hebben gemaakt voor innovaties.

Op verschillende manieren hebben we gezocht naar alternatieven en efficiëntere manieren van werken. Onder meer door de gemiddelde begeleidingsduur te verkorten en effectievere begeleidingsvormen te bieden. De veranderingen hebben geleid tot een intensieve samenwerking met de gemeente, woningbouwcorporaties en ketenpartners. Veel tijd hebben we geïnvesteerd in een sterker netwerk van voorzieningen en het bevorderen van de doorstroom. Medewerkers en de buurtteams weten elkaar steeds beter te vinden voor consultatie en advies en met de woningbouwcorporaties werken we samen om meer woningen beschikbaar te krijgen voor de doelgroep.



Ondanks de jaren van krimp hebben we mooie successen kunnen boeken:

- We zijn (in samenwerking met partners) nieuwe voorzieningen gestart, waaronder Paranadreef, Majella wonen, Skaeve Huse en Place2BU.
- De opvang voor ongedocumenteerden 'de Weerdsingel' is gecontinueerd en 24 uur per dag en 7 dagen per week geopend.
- In het kader van de Wet langdurige zorg (Wlz) heeft een uitbreiding plaatsgevonden van begeleiding voor mensen met een verstandelijke beperking. Daarnaast hebben we het aantal plaatsen in het kader van de Forensische zorg kunnen uitbreiden.
- Samen met collega-instellingen hebben we de wachtlijstproblematiek onder de aandacht gebracht bij de gemeente. In 2016 en 2017 zijn tijdelijk extra middelen beschikbaar gesteld om de wachtlijsten weg te werken.
- We starten in een eerder stadium met financiële begeleiding. Een voorbeeld hiervan is het product 'versnelde financiële dienstverlening' van Stadsgeldbeheer waarmee cliënten sneller kunnen doorstromen naar een passende vervolgplek. Ook verlopen woonbegeleiding en financiële begeleiding parallel.
- De regionale samenwerking is uitgebreid en heeft geleid tot aanbod in Amersfoort, Zeist en de regio Lekstroom.
- De samenwerking met Altrecht en Jellinek (voorheen Victas) is verbeterd. Eind 2016 is gestart met het Stadsteam Herstel, een samenwerkingsverband met de gemeente en ketenpartners. Dit team zorgt voor de opsporing en toeleiding naar verdere hulpverlening van daklozen in Utrecht.
- De Tussenvoorziening is voorloper in de aandacht voor kinderen in de maatschappelijke opvang. Met hulp van fondsen zijn we verschillende projecten gestart rond de begeleiding van kinderen.
- De prostitutiehulpverlening hebben we op peil kunnen houden, ondanks de sluiting van de raamprostitutie aan het Zandpad en plannen voor verplaatsing van de tippelzone aan de Europalaan.



een beweging naar voren

Vooruitzien

De omslag in denken en doen heeft in de maatschappelijke opvang gezorgd voor een beweging naar voren: zo licht mogelijke hulp en ondersteuning, het voorkomen van uitval en het terugdringen van wachtlijsten. Dit betekent dat de maatschappelijke opvang zich meer gaat richten op doorstroom en gewoon wonen in de wijk. Deze beweging sluit aan bij de trend dat burgers zo lang mogelijk zelfstandig kunnen functioneren en impliceert een andere manier van denken en samenwerken. Het doel is om een samenhangend en zo kort mogelijk zorgaanbod te bieden. Goede nazorg en het voorkomen van uitval wordt de uitdaging voor de komende jaren.

We realiseren ons dat we continu te maken hebben met veranderingen en beleidswijzigingen. Dit betekent dat we ons snel moeten kunnen aanpassen en de ontwikkelingen nauwgezet moeten volgen. Wat de komende jaren ons brengen, blijft ongewis. We rekenen op een relatief stabiele financiering voor 85 tot 90% van onze activiteiten en gaan ervan uit dat de organisatie licht zal groeien. Dit kan zomaar anders worden wanneer we onze activiteiten in de regio kunnen uitbreiden of geconfronteerd worden met nieuwe bezuinigingen. Ook het feit dat financiering vaker incidenteel is en opdrachten aanbesteed worden, maakt het moeilijker om langer vooruit te plannen.

De volgende ontwikkelingen zijn van invloed op het meerjarenbeleid 2018-2021

Woningentekort

In 2016 publiceerde de Federatie Opvang cijfers waaruit bleek dat er een tekort is aan 10.000 sociale woningen. Zo'n 16.000 mensen verblijven hierdoor te lang in een opvangvoorziening. Op basis van het landelijk actieprogramma Weer Thuis zijn doelen gesteld om de uitstroom uit de opvang en beschermd wonen te verbeteren.

De regio Utrecht is voorloper en heeft naast een regioconvenant een actieprogramma sociale woningbouw geformuleerd. In het regioconvenant is afgesproken dat alle U16 gemeentes daklozen huisvesten en de corporaties meer woningen bieden. Tegenover iedere dakloze die uit een regiogemeente in Utrecht wordt opgevangen stelt de betreffende gemeente een woning beschikbaar. Tot en met 2020 komen in de regio 700 woningen extra beschikbaar.

Van beschermd wonen naar beschermd thuis

Na de decentralisatie naar de Wmo zijn de budgetten verdeeld over alle gemeenten. Een uitzondering hierop vormen het budget voor maatschappelijke opvang en beschermd wonen. Deze budgetten zijn tot 2020 verdeeld over de centrumgemeenten. Naar verwachting zullen vanaf 2020 de regiogemeenten deze budgetten zelf gaan beheren. Samen met de zorgaanbieders hebben zestien Utrechtse gemeenten een beleidskader maatschappelijke opvang en beschermd wonen (MO/BW) opgesteld. In dit gemeenschappelijk beleidskader staat de vermaatschappelijking van de ondersteuning en zorg centraal. Dit houdt in dat mensen zoveel mogelijk in hun eigen woonplek en leefomgeving worden opgevangen en begeleid. De uitgangspunten inclusie en gewoon wonen

► in de wijk zijn belangrijk voor de koers die de komende jaren gevolgd gaat worden. Begin oktober heeft bestuurlijk overleg plaatsgevonden tussen VNG en de ministeries van VWS en Binnenlandse Zaken over een nieuw verdeelmodel voor de middelen voor maatschappelijke opvang, beschermd wonen en begeleiding in de Wmo. Waarschijnlijk zal een fasering van de ontwikkeling en invoering van het verdeelmodel gaan plaatsvinden. Definitieve besluitvorming vindt plaats in januari 2018.

Problematiek in de opvang

In 2016 is het onderzoeksrapport van Coline van Everdingen (ZorgConsult) verschenen. Zij heeft onderzoek gedaan naar dak- en thuislozen in de nachtopvang en de crisisopvang in Utrecht. Uit het onderzoek blijkt dat 80% van de cliënten kampt met psychische problemen, verslaving, verstandelijke beperkingen of een combinatie hiervan. Bovendien is 50% van de daklozen in de nachtopvang al eerder dakloos geweest.

Hoewel veel cliënten ondersteuning krijgen bij de uitstroom naar zelfstandig wonen blijkt een groot deel het niet te redden. Geconcludeerd wordt dat bijna iedereen kan doorstromen naar zelfstandig wonen mits een persoonsgerichte aanpak en (langdurige) ambulante begeleiding wordt geboden. De uitkomsten van het onderzoek hebben ketenpartners aangespoord om met elkaar te overleggen over maatregelen die het percentage uitval omlaag brengen.

Vernieuwingen in de opvang

Ten aanzien van de opvang van daklozen heeft de gemeente Utrecht de visienota 'Toekomst van de daklozenopvang in Utrecht' geschreven. De komende jaren zal deze visie (binnen de huidige financiële ruimte) worden uitgevoerd. De toekomstvisie zal leiden tot verschillende veranderingen in de stad zoals: het combineren van een inloopfunctie met noodopvang, hulpverlening, zorg en activering, het Stadsteam Herstel als spil in de hulpverlening, geen nachtopvang maar een 24-uurs opvang, kleinschalige plekken voor opvang en time-out (opstapwoningen), aandacht voor activering en werk, verbetering van de kwaliteit en een kortere verblijfsduur.

WLZ en Justitie

De Wet langdurige zorg (WLZ) is een beperkte voortzetting van de AWBZ en maakt het mogelijk om langdurige zorg te bieden voor cliënten met een blijvende verstandelijke beperking die niet zelfredzaam zijn. Het aantal cliënten met een verstandelijke beperking dat wordt begeleid, is aanzienlijk toegenomen.

Het recht op forensische zorg wordt opgenomen in het vonnis van de justitiële cliënt. Deze cliënten kunnen na hun strafrechtelijke titel begeleiding

krijgen van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), Wmo of Wlz. Voor justitiële cliënten komt meer ruimte voor Volledig Pakket Thuis (VPT).

Financiële begeleiding

Komende jaren zal een sterke stedelijke keten van financiële dienstverlening worden uitgebouwd. Het streven is om financiële begeleiding te integreren in het hulpverleningsaanbod en direct te starten aan het begin van het begeleidingstraject. Tevens is het doel om financiële problemen vroegtijdig aan te pakken en schulden te voorkomen. Hiervoor worden nieuwe producten ontwikkeld. Onder meer ontwikkelt de gemeente een digitaal huishoudboekje voor mensen die moeite hebben om financieel rond te komen en onvoldoende in staat zijn om tijdig te anticiperen op terugvorderingen en toeslagen. Het idee is dat de uitkeringen en toeslagen via een aparte betaalrekening lopen en dat de vaste lasten gegarandeerd worden betaald.

Ook in de regio wordt het belang van gespecialiseerde schuldhulpverlening onderkend. Inmiddels hebben we in de regio's Lekstroom en Zeist afspraken gemaakt voor een pilot financiële begeleiding. Er wordt onder meer financiële begeleiding ingezet om huisuitzetting te voorkomen en voor cliënten waarvoor de reguliere ondersteuning ontoereikend is.

Activering

Voor het zo gewoon mogelijk wonen en het versterken van de zelfredzaamheid moeten mensen meedoen en meetellen in de samenleving. De mate waarin mensen meedoen en meetellen is van invloed op het psychosociale welbevinden. Bij de uitvoering van de Wmo

is gekozen voor een integrale aanpak waarbij iedereen, ook mensen met weinig of geen arbeidsperspectief, worden aangemoedigd om te participeren in de maatschappij. Bijvoorbeeld door een sociaal netwerk op te bouwen, activiteiten te ondernemen en zich te ontwikkelen richting (vrijwilligers)werk. In dit kader werken steeds meer partijen samen, worden activiteiten op elkaar afgestemd en wordt een koppeling gemaakt tussen arbeidsmatige activering en sociale prestatie.

Prostitutiehulpverlening

De gemeente en provincie Utrecht voeren een proactief prostitutiebeleid met als doel het voorkomen van misstanden, het bieden van (medische) hulp, het bevorderen van zelfredzaamheid en het ondersteunen van sekswerkers die willen stoppen met het werk in de prostitutie. Belangrijke ontwikkelingen zijn:

- In 2013 heeft de gemeente Utrecht de raamprostitutie aan het Zandpad gesloten omdat er ernstige signalen waren van mensenhandel. Sindsdien worden plannen ontwikkeld voor een nieuwe prostitutiezone vlakbij het Zandpad. Naar verwachting wordt eind 2017 duidelijk welke partijen het Nieuwe Zandpad gaan exploiteren.
- De tippelzone aan de Europalaan zal wellicht in 2022 moeten verdwijnen om plaats te maken voor woningbouw. Tot op heden zijn nog geen alternatieve locaties gevonden. Hoewel de tippelzone al ruim dertig jaar een beschermde en relatief veilige omgeving biedt voor sekswerkers, heeft het college besloten dat een verplaatsing van de tippelzone niet meer aan de orde is.



- ▶
 In het kader van het Regionaal uitstap-programma prostitutees (RUPS) kunnen sekswerkers die in Utrecht wonen en/of werken een traject op maat volgen waarin zij op verschillende leefgebieden hulp en begeleiding krijgen richting uitstap uit de prostitutie. Het doel is dat het uitstap-programma bijdraagt aan een regionale dekking.
- Regeerakkoord 2017 – 2021**
- Tijdens het schrijven van dit meerjarenbeleid zijn de maatregelen van het nieuwe kabinet-Rutte III bekend gemaakt. Hoewel het nog onzeker is of en hoe de maatregelen worden uitgevoerd verwachten we dat de volgende beleidsvoornemens van invloed zijn op ons werk:
- Het kabinet wil structureel geld beschikbaar stellen voor een landelijk dekkend netwerk van uitstapprogramma's voor mensen die de prostitutie willen verlaten.
 - De nog openstaande taakstelling (Wlz) ter grootte van 188 miljoen euro wordt structureel teruggedraaid.
 - Het kabinet is voornemens om met een wetsvoorstel te komen om de Wet langdurige zorg (Wlz) ook toegankelijk te maken voor GGZ-cliënten die langdurige zorg nodig hebben.
 - De maximaal onbelaste vrijwilligersvergoeding wordt verhoogd.

- Gemeenten worden verder gestimuleerd met woningcorporaties afspraken te maken over voldoende en passende woonruimte, met bijzondere aandacht voor kleinschalige en innovatieve wooninitiatieven en doorstroom. Het kabinet komt met een voorstel voor de organisatie en financiering van beschermd wonen op basis van het rapport-Dannenberg.
- De verschillen tussen arbeidsovereenkomsten voor bepaalde en onbepaalde tijd worden kleiner. De periode waarna elkaar opeenvolgende tijdelijke contracten overgaan in een contract voor onbepaalde tijd, wordt verlengd van twee naar drie jaar.
- Schuldhulpverlening is en blijft een gemeentelijke verantwoordelijkheid. Via programmatische afspraken wenst het kabinet met gemeenten tot een vernieuwende schuldenaanpak en een verbeterd schuldhulpverleningstraject te komen.
- Het kabinet zal extra middelen beschikbaar stellen voor het voorkomen van schulden en de bestrijding van armoede - in het bijzonder onder kinderen.
- Uitgeprocedeerde asielzoekers die Nederland niet kunnen verlaten, kunnen een beperkte periode worden opgevangen in een van de acht op te richten Landelijke vreemdelingenvoorzieningen (LVV). Individuele noodopvang voor enkele dagen op basis van de openbare orde blijft mogelijk, maar niet in eigen bed-bad-brood voorzieningen.

Ambities

Komende jaren staat ondernemen en innoveren hoog op onze agenda. We willen doen wat we goed kunnen, maar dan beter. Onder meer door onze processen te verbeteren en de dienstverlening uit te breiden.

ondernemen en innoveren

Activiteiten

Vernieuwde woonvormen

We onderschrijven de maatschappelijke ontwikkeling die is gericht op een inclusieve samenleving en zijn van mening dat mensen het beste herstellen in een eigen woning, in de eigen wijk en met een sociaal netwerk om zich heen. Tegelijkertijd willen we ervoor waken dat mensen aan hun lot worden overgelaten. De samenleving is minder uitnodigend en tolerant dan we zouden wensen. Niet iedereen wordt geaccepteerd en opgenomen in een sociaal netwerk. We vinden het daarom belangrijk dat we goed kijken naar wat cliënten nodig hebben om een zo normaal mogelijk leven te kunnen leiden. Dit daagt uit om nieuwe vormen te ontwikkelen die aansluiten op de woonwensen en mogelijkheden van de doelgroep. Bijvoorbeeld kleinschalig groepswonen, satellietwoningen, opstapwoningen, omklapwoningen en vormen van gemengd wonen.

Zelfstandige woningen

We willen groepspanden voor een groot deel afbouwen naar zelfstandige woningen. Mede door de inzet van extra wacht-lijstmiddelen bestaat op dit moment 60% van onze woningen uit omklapwoningen. Deze woningen worden naar verloop van tijd omgeklapt op naam van de cliënt en komen dus niet beschikbaar voor nieuwe instroom. Om de nodige flexibiliteit te behouden, willen we het aantal omklapwoningen iets terugbrengen. We streven naar een gezonde balans tussen instellingswoningen en omklapwoningen, liefst individueel en gesprekend in de wijk.

Gemengd wonen

In een gemengde woonvorm wonen mensen uit de maatschappelijke opvang samen met reguliere bewoners. Deze bewoners willen een helpende hand bieden of een goede buur zijn. Zo ontstaan er sociale contacten en gezamenlijke activiteiten. Inmiddels is de Tussenvoorziening betrokken bij vier gemengd wonen projecten: 't Groene Sticht, Parana, Majella wonen en Place2BU. De afgelopen jaren is het gemengd wonen zeer succesvol gebleken. Met de ervaring die we hebben opgedaan kunnen we snel en soepel inspelen op onvoorziene en tijdelijke mogelijkheden voor nieuwe projecten. Dit willen we voortzetten. Echter alles valt en staat met de beschikbaarheid van voldoende woningen.

Housing First

In samenwerking met de woningcorporatie Portaal en de Gemeente Utrecht is de Tussenvoorziening in 2009 gestart met Housing First Utrecht. Deze vorm van begeleid wonen biedt kansen voor een moeilijke plaatsbare doelgroep. Dakloze cliënten in Housing First krijgen direct een zelfstandige woning aangeboden (in

eerste instantie op naam van de Tussenvoorziening). Als voorwaarden wordt gesteld dat zij ambulante woonbegeleiding en inkomensbeheer accepteren en geen overlast veroorzaken. Ervaring leert dat Housing First een effectieve aanpak is voor cliënten met complexe problemen die regelmatig terugvallen en/of opnieuw dakloos worden.

Komende jaren blijven we Housing First aanbieden voor complexe en moeilijk plaatsbare cliënten. Ook willen we alternatieve vormen van Housing First aanbieden voor andere cliënten, bijvoorbeeld daklozen met een verstandelijke beperking. Op deze manier kunnen meer mensen worden geholpen zo zelfstandig mogelijk en met grotere eigenwaarde deel uit te maken van de samenleving.

Opstapwoningen

Om de stap naar samenleven in de wijk te bevorderen, willen we opstapwoningen en kleine corporatiehotels in de wijk organiseren. Opstapwoningen zijn kleinschalige zelfstandige wooneenheden voor kwetsbare burgers in de wijk. Op deze manier blijven mensen betrokken in hun eigen leefomgeving. Zeker voor gezinnen met kinderen is dit van groot belang. Afhankelijk van de problematiek van de cliënt, kan de begeleiding worden geboden door het buurtteam of de Tussenvoorziening. Om te zorgen dat de begeleiding zolang als nodig wordt geboden, is een goede samenwerking met en overdracht naar de buurtteams essentieel. In 2017 zijn we gestart met opstapwoningen in Nieuwegein en in de wijk Pijlsweerd in Utrecht. Deze woningen willen we verder uitbreiden.

Forensische zorg

In overleg met de gemeente willen we meer begeleiding in het kader van de Forensische Zorg bieden. Omdat de financiering van de

Forensische Zorg vaak een korte periode duurt willen we voorkomen dat cliënten in een gat vallen. Na afloop van de strafrechtelijke titel maken we ons hard voor financiering in het kader van de Wmo of Wlz. Bijvoorbeeld in de vorm van Housing First. Hierover willen we afspraken maken met de gemeente.

Wet langdurige zorg (Wlz)

Ruim 40% van de daklozen heeft een verstandelijke beperking, vaak gecombineerd met psychiatrische klachten en een verslaving. Vaak kunnen zij door meervoudige problematiek niet in de reguliere sector wonen. Sinds 2015 is de Tussenvoorziening erkend als zorgaanbieder voor mensen met een verstandelijke beperking. Dit betekent dat wij langdurig intensieve begeleiding kunnen bieden in het kader van de Wlz.

De Tussenvoorziening is goed in het begeleiden van mensen met meervoudige problematiek die veel moeite hebben om zich aan te passen. In de begeleiding sluiten we aan op de sociaal-emotionele ontwikkeling en het cognitieve vermogen van de cliënt. Herstel naar een volledig zelfstandig leven is vaak niet mogelijk. Wel is herstel mogelijk van eigenwaarde en gevoel van geborgenheid in een eigen woning met begeleiding in de nabijheid. Ons doel is dat mensen met een verstandelijke beperking zo gewoon en zelfstandig mogelijk in de wijk kunnen wonen met betrouwbare ondersteuning, 24 uur per dag beschikbaar.

In het kader van de Wlz willen we een groei realiseren tot 100 cliëntplaatsen binnen vier jaar. We streven naar zoveel mogelijk begeleiding met Volledig Pakket Thuis (VPT) omdat deze vorm de zelfstandigheid van cliënten versterkt.



► Financiële begeleiding en schuldhulpverlening

Door steeds eerder in het begeleidingstraject te starten met schuldhulpverlening brengen we woonbegeleiding en financiële begeleiding samen. Het doel is dat Stadsgeldbeheer meer preventief wordt ingezet bijvoorbeeld om terugval of een huisuitzetting te voorkomen. Om de schuldhulp betaalbaar te houden, ontwikkelen we nieuwe producten zoals versnelde financiële dienstverlening.

Hiermee bieden we cliënten in een vroeg stadium ondersteuning bij het stabiliseren van het inkomen (zoals uitkering, toeslagen en betalingsregelingen) en voorkomen we dat zij een langdurig traject moeten volgen.

Stadsgeldbeheer ontwikkelt zich als een expertisecentrum en als specialist op het gebied van schuldhulp en financiële begeleiding. Stadsgeldbeheer behartigt de belangen van mensen in armoede en stelt problemen in de financiële wet- en regelgeving aan de kaak. Hierin werken we samen met betrouwbare bewindvoerders en partners in de maatschappelijke opvang en beschermd wonen. Komende jaren willen we betrokken blijven bij de ontwikkelingen rond het digitaal huishoudboekje.

Kinderen

Kinderen zijn een belangrijke doelgroep geworden voor de Tussenvoorziening. We bieden een veilige plek voor kinderen en opvoedondersteuning voor de ouders. Voor kinderen is het plotseling kwijtraken van hun eigen huis en hun veilige omgeving een traumatische ervaring. Om kinderen te helpen bij de verwerking van dit verlies zoeken we samenwerking met jeugdhulpverlening.

De hulp die we aan kinderen bieden willen we regulier bekostigd krijgen en niet meer alleen met een bijdrage van fondsen.

De Tussenvoorziening loopt landelijk gezien voor in de hulp aan kinderen. Deze voortrekkersrol willen we blijven vervullen door onze kennis en methodieken te delen met collega's. De methodiek Veerkracht moet voor alle kinderen worden ingezet.

Activering

Steeds meer worden in een vroeg stadium van het begeleidingstraject activeringsdoelen gesteld, ook in de laagdrempelige opvang. Ons doel is dat mensen weer optimaal participeren binnen hun mogelijkheden en zo volwaardig en zelfstandig mogelijk deelnemen aan de samenleving. Activering bevordert het herstel en helpt mensen weer een doel en structuur in hun leven te brengen.

We willen activering minder als een aanpalend terrein zien en meer integreren in de begeleiding. Daarnaast willen we de activeringsnorm van 16 uur verder implementeren. Al bij de intake maakt de trajectregisseur een inschatting of en hoeveel ondersteuning de cliënt nodig heeft om zijn activeringsdoel te bereiken.

De komende jaren richten we activering ook op de inlopen, participatie van cliëntvrijwilligers en de laagdrempelige opvang. Daarnaast willen we nieuwe vormen en samenwerking ontwikkelen zoals een vorm van Work First (naar voorbeeld van Springplank040). Het doel is mensen zo snel mogelijk toe te leiden naar werk. Het idee is dat arbeidsritme een hulpmiddel is om daklozen sneller op weg te helpen naar zelfstandig wonen.



► Eén van de grote problemen waarmee cliënten kampen is laaggeletterdheid. Geschat wordt dat 50% tot 70% van de cliënten laaggeletterd is. De inzet van taalmaatjes willen we intensiveren. Ook taaltrajecten via e-learning en kinderlidmaatschap van de bibliotheek zijn mogelijkheden om laaggeletterdheid terug te dringen. Bijzondere aandacht vraagt ook de digitale geletterdheid van cliënten.

Regio

Omdat de regiogemeenten steeds meer een regierol krijgen, willen we de samenwerking met de regiogemeenten aanhalen. We (blijven) investeren in partnerschap en willen samen optrekken om de door- en uitstroom te versnellen. We spelen in op vragen van een gemeente, denken mee en zoeken naar praktische oplossingen. Hierbij werken we zoveel mogelijk samen met lokale partners.

Ons streven is om de dienstverlening in de regio uit te breiden. We willen ons vooral richten op succesvolle concepten zoals Housing First, gemengd wonen, opstapwoningen, schuldhulp en financiële begeleiding. Voor de prostitutiehulpverlening willen we een expertisecentrum starten met een regionaal bereik (zie ook Expertisecentrum prostitutiehulpverlening).

Samenwerken en kennis delen

We dragen onze kennis uit en delen ervaringen met andere organisaties. We laten de buitenwereld zien dat we een organisatie zijn met een visie en verstand van zaken. We nemen meer ruimte om (samen met de Federatie Opvang) aandacht te vragen voor actuele vraagstukken en ontwikkelingen (bijvoorbeeld wachtlijsten).

Om de stabiliteit te waarborgen willen we cliënten langer volgen en goed overdragen aan de buurtteams. Zowel in de gemeente Utrecht als in de regio's willen we de samenwerking tussen de (financiële) begeleiders van de Tussenvoorziening en de sociale teams verbeteren.

Een tekort aan woningen in de stad en regio Utrecht staat voor veel cliënten de doorstroom en een duurzame woonoplossing in de weg. Om het aantal woningen op peil te houden is een intensieve samenwerking met woningbouwcorporaties essentieel.

Mensen die vallen in de doelgroep EPA (ernstige psychiatrische aandoeningen) hebben chronische problematiek en vragen om bijzondere begeleiding. Uit het onderzoek van Coline van Everdingen (2016) blijkt dat 75% van de cliënten in de nacht- en crisisopvang een ernstige psychiatrische aandoening heeft. We vinden

het daarom belangrijk dat wij actief betrokken blijven bij de zorg voor EPA-cliënten.

Expertisecentrum

De maatschappelijke opvang is een sector die sterk in beweging is. Op verschillende terreinen heeft de Tussenvoorziening unieke, gespecialiseerde kennis en ervaring opgebouwd. Onze ervaringen en kennis willen we borgen in een expertisecentrum. Bijvoorbeeld op het gebied van kinderen, schuldhulpverlening of bemoeizorg in de opvang. In het expertisecentrum werken verschillende disciplines samen met als doel kennis en vaardigheden te ontwikkelen en te delen met cliënten, hulpverleners en andere betrokkenen. Dit doen wij onder meer door:

- Het (mede) ontwikkelen van methodieken
- Het ontwikkelen van alternatieve woon- en begeleidingsvormen
- Kennisoverdracht (advies, trainingen en cursussen)
- Deelname aan kennisnetwerken
- Informatie, presentaties en voorlichting

Expertisecentrum prostitutiehulpverlening
Voor de prostitutiehulpverlening starten we een expertisecentrum dat zich richt op de hele regio met de kernen Utrecht en Amersfoort. We streven naar een fysieke locatie voor het expertisecentrum in Utrecht. Daarbij zoeken we samenwerking met externe partners. In het expertisecentrum zijn sekswerkers welkom die anonimiteit en laagdrempelige hulp vragen. Met het expertisecentrum maken we

de hulpverlening voor sekswerkers los van een prostitutiezone.

Op deze manier is de hulpverlening niet afhankelijk van de locatie waar sekswerkers (legaal of illegaal) werken.

Het expertisecentrum richt zich op:

- Contact leggen, individuele begeleiding en bemoeizorg
- (Medische) hulpverlening
- Digitale hulpverlening (via chat en e-mail)
- Versnelde financiële dienstverlening via Stadsgeldbeheer:
- Belangenbehartiging en advies
- Vriendengroepen
- Voorlichting en weerbaarheidstrainingen
- Deskundigheidsbevordering voor hulpverleners
- Medezeggenschap in de vorm van een klankbordgroep prostitutiehulpverlening
- Vertrouwenspersoon

De activiteiten in het kader van de RUPS-middelen in de regio (uitstapprogramma) willen we continueren. De doelstelling is om een regionaal dekkend netwerk te creëren, te beginnen in Amersfoort. Tevens sluiten we actief aan bij de keten rond het bestrijden van mensenhandel en zullen de samenwerking op uitvoerend niveau en beleidsmatig niveau versterken.





meebewegen met verandering

Organisatie

De Tussenvoorziening is een missiegedreven organisatie. We zijn ons bewust van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en zetten onze financiële middelen effectief in. De organisatie is innovatief en beweegt mee met veranderingen. De bedrijfsvoering sluit aan bij de veranderingen, is flexibel en ondersteunend aan het primair proces.

Goed bestuur

In 2017 is voor zowel de welzijnssector als de zorgsector een nieuwe governancecode opgesteld. De Tussenvoorziening conformeert zich (als lid van Sociaal Werk Nederland) in eerste instantie aan de Governancecode Sociaal werk. Hoewel de Governancecode Sociaal werk qua opzet verschilt van de Zorgbrede Governancecode, komen beide codes in hun visie overeen. Beide codes richten zich niet zozeer op het naleven of afvinken van regels maar veel meer op de dialoog, reflectie en de wijze waarop bestuur en toezicht hun taken vervullen. Belangrijke principes van goed bestuur zijn: waarden en normen, voorbeeldgedrag, integriteit, transparantie, maatschappelijke verantwoordelijkheid, continu ontwikkelen, invloed van belanghebbenden en risicobeheersing.

De governancecode is niet alleen van belang voor het bestuur en toezicht van de organisatie, de code is ook van invloed op het gedrag van medewerkers en vrijwilligers. Het uitgangspunt is dat iedereen in staat is om te reflecteren op zijn gedrag en bereid is om elkaar op een open en eerlijke manier aan te spreken. De code zal regelmatig worden besproken en geëvalueerd.

Innovatiekracht versterken

De organisatie heeft een scala aan innovatieve

ideeën en ambities. Omdat we beter kunnen laten zien wat we doen, willen we innovaties versnellen en zichtbaar maken. Innovatieve ideeën moeten uitgewerkt worden en projecten willen we beter borgen en implementeren. Het doel is dat de organisatie in beweging blijft, processen effectiever en efficiënter worden ingericht en organisatieprocessen beter aansluiten op huidige vragen. Om hier een impuls aan te geven is het MT tot en met 2018 uitgebreid met een manager Innovatie & Ontwikkeling. Deze manager richt zich specifiek op het versterken van onze ketenpositie (in de regio), de externe ontwikkelingen en het stroomlijnen van de interne processen. In 2018 wordt besloten of de uitbreiding van het MT wordt voortgezet en zo ja, in welke vorm.

Bedrijfsvoering

De organisatie heeft te maken met verschillende inkomstenbronnen waarvan de Wmo, Werk & Inkomen (gemeente Utrecht), Wlz en Forensische Zorg de belangrijkste zijn.

Financiële risico's zijn:

- Financiers willen de kosten beheersbaar houden. Vaker worden contractafspraken gemaakt op basis van incidentele middelen.
- Een uitbreiding van onze dienstverlening naar de regio zal betekenen dat de financieringsstromen diverser en complexer worden. Bevoorschotting en betalingsafspraken kunnen per gemeente verschillen.
- Komende jaren kunnen we te maken krijgen met aanbesteding van de gemeentelijke financiering (bijvoorbeeld WMO en/of W&I in 2020).

- De interne bedrijfsvoering zal hierop moeten aansluiten en we zullen de nodige maatregelen moeten nemen om de risico's op te vangen. We streven daarom naar een spreiding van inkomsten en een eigen vermogen tussen 12% en 18%.

Huisvesting

Komende jaren willen we de systematiek van de woonvergoeding die we van de verschillende doelgroepen vragen verbeteren. Dit houdt in dat we een andere manier van verhuren en toepassen van de hardheidsclausule zullen invoeren.

Mobiel werken

Het is onze ambitie om meer gebruik te maken van mobiele middelen zoals smartphones, laptops en tablets. Hiermee bevorderen we de flexibiliteit en kunnen begeleiders meer zaken met en bij de cliënt regelen. Het mobiel werken leidt tot een andere inrichting van kantoorruimten, bijvoorbeeld in de vorm van flexplekken. Ook maakt het mobiel werken mogelijk dat meer medewerkers thuis kunnen en willen werken. In 2018 zullen hierover beleidsafspraken worden gemaakt.

Informatiemanagement

Informatiemanagement krijgt een steeds belangrijker rol. De noodzaak om informatie te kunnen opleveren voor interne of externe doeleinden wordt groter. Omdat de informatie actueel, accuraat en correct moet zijn, is het belangrijk dat we informatiemanagement op de juiste manier hebben geborgd.

Een slimme administratieve omgeving zorgt ervoor dat informatie directer voorhanden is. Dit draagt bij aan de kwaliteit, flexibiliteit en snelheid van de dienstverlening. Komende

jaren zullen we werken met een nieuw en gebruiksvriendelijk Elektronisch Cliënten Dossier (ECD). Gewerkt zal worden aan de koppeling tussen het ECD en andere applicaties, waarmee foutgevoelige en tijdrovende handelingen geautomatiseerd worden.

Een belangrijker aspect van informatiemanagement is de data-integriteit. Onze administratieve systemen en onze cliëntregistratiesystemen zullen zodanig ingericht worden dat medewerkers efficiënt, doelmatig en accuraat data kunnen invoeren.

De toenemende vraag naar output en cliëntdata raakt de privacy. Vanaf mei 2018 is de nieuwe privacywetgeving (Algemene Verordening Gegevensbescherming) van toepassing. Wij vinden het van groot belang dat er kritisch wordt gekeken welke informatie over cliënten intern en extern wordt gedeeld. In het kader van de nieuwe privacywet hebben we een visie gevormd over hoe we de regelgeving kunnen toepassen. De afspraken over privacy zullen we in 2018 uitwerken. Onze streven is om samen met de gemeente stedelijke afspraken te maken.

Methodisch werken

De Tussenvoorziening heeft gekozen voor een aantal goed uitgewerkte methodieken: Krachtwerk, Veerkracht en Motiverende Gespreksvoering. We willen de methodieken meer flexibel en op maat kunnen inzetten. Hierbij moeten de huidige specialisaties behouden blijven. Tegelijkertijd dienen nieuwe instrumenten en methodieken zich aan zoals de Werkalliantiemonitor, Montra en Mobilty Mentoring. Nadrukkelijk staan we hiervoor open en maken de koppeling met het krachtgericht werken.

Vakgroepen

In 2014 zijn diverse vakgroepen gestart. De vakgroepen worden gedragen door medewerkers met kennis van zaken. Zij organiseren themabijeenkomsten, interne deskundigheidsbevordering en dragen zorg voor het implementeren en (door)ontwikkelen van methodieken en werkwijzen. Het doel van de vakgroepen is het op peil houden van deskundigheid en kennis in de organisatie. De vakgroepen vormen een netwerk waarin kennis wordt verenigd, gedeeld en uitgedragen. Alle medewerkers in het primair proces kunnen deelnemen aan de activiteiten van een vakgroep. Inmiddels zijn zes vakgroepen actief rond de thema's: kind & gezin, herstel, psychiatrie & verslaving, VG, justitie en financiële begeleiding. Daarnaast is een initiatiefgroep ervaringsdeskundigheid in het leven geroepen die het thema ervaringsdeskundigheid onder de aandacht brengt in de vakgroepen. De werkwijze van vakgroepen willen we voortzetten en steviger verankeren. De vakgroepen zullen meer worden betrokken bij belangrijke onderwerpen en worden gevraagd om het management te adviseren over inhoudelijke thema's.

Ontwikkeling van medewerkers

We gaan ervan uit dat medewerkers van betekenis willen zijn voor de organisatie, willen leren en hun talenten willen ontwikkelen. We vinden het belangrijk dat medewerkers eigen regie nemen over hun inzetbaarheid en ontwikkeling. Tevens vinden we het van belang dat medewerkers met plezier en op een gezonde manier goed werk kunnen leveren. Leidinggevendens faciliteren en ondersteunen de medewerker hierbij. Onder andere door jaarlijks met de medewerkers een individueel inzet- en opleidingsplan te maken. Hierbij streven we naar een balans tussen scholing

gefaciliteerd door de Tussenvoorziening en een eigen investering uit het loopbaanbudget.

Persoonlijk leiderschap

De afgelopen jaren hebben we eerste stappen gezet in het versterken van persoonlijk leiderschap. Hier kunnen we meer in bereiken. We stellen de komende vier jaar als doel:

- Medewerkers nemen regie over hun eigen ontwikkeling, zij weten welke talenten zij kunnen inzetten en welke competenties zij willen en kunnen ontwikkelen.
- Leidinggevendens bieden realistisch perspectief, zij stimuleren persoonlijk leiderschap en ondersteunen de ontwikkeling van medewerkers.
- Medewerkers werken samen in een zelfstandig team en voelen zich verantwoordelijk voor het teamresultaat. Een goede samenwerking wordt gekenmerkt door eerlijke feedback en elkaar aanspreken op verwachtingen en verantwoordelijkheden.

Zelfstandige teams krijgen meer regelruimte, maken zelfstandig afspraken over de dagelijkse werkzaamheden en voelen zich gezamenlijk verantwoordelijk voor de teamdoelstellingen. De manager zet een richting uit en ondersteunt het team in het halen van de doelstellingen. Een zelfstandig team dat goed functioneert, werkt efficiënter en kan sneller inspelen op veranderingen. Medewerkers krijgen meer verantwoordelijkheid, kunnen meedenken en zich ontwikkelen. Zelfstandige teams passen in een lerende en krachtige organisatie waarin medewerkers uitgedaagd worden hun talenten in te zetten en te excelleren.



- Een belangrijk thema waar we continu aan werken is de verbinding tussen medewerkers. Voor een goede verstandhouding en collegiale samenwerking is het belangrijk dat medewerkers vertrouwen krijgen en in een veilige werkomgeving kunnen werken. Vakgroepen, intervisie, training, coaching en teamevaluaties zijn ondersteunend aan de collegiale samenwerking en sporen medewerkers aan zich verantwoordelijk te voelen voor het team waarin zij werken.

De moderne professional

Het profiel van de professional is veranderd. De moderne professional is flexibel, ondernemend en kan goed uitvoering geven aan cliënt- en krachtgericht werken. Daarnaast moet de professional kunnen werken met ingewikkelde en complexe problemen, korte en lange begeleidingstrajecten en meer focus op preventie. Hoewel professionals meer handelingsvrijheid hebben, werken zij nauw samen met collega's, vrijwilligers en externe professionals. Het profiel van de moderne professional vereist specifieke vakkennis en competenties. In de werving en opleiding van professionals zal hier rekening mee moeten worden gehouden. Bijzondere aandacht vraagt het bewaken van grenzen. De meeste begeleiders willen graag kwetsbare mensen helpen. Zij zijn zeer betrokken bij hun cliënten en in sommige situaties gaat betrokkenheid over in reddersgedrag. Een sterke betrokkenheid is een kwaliteit van de professional. Het is echter essentieel dat een professional goed voor zichzelf zorgt en zijn grenzen bewaakt. Zowel bij het aannemen als de begeleiding van professionals willen we specifiek aandacht besteden aan de valkuilen van een te sterke betrokkenheid. We willen voorkomen dat overmatige betrokkenheid leidt tot overbelasting of burn-out.

Arbeidsmarktontwikkeling

Na een periode van bezuinigingen en krimp trekt de arbeidsmarkt weer aan. We verwachten de komende jaren dat de vraag naar gekwalificeerd personeel groter zal zijn dan het aanbod. Het wordt daarom belangrijk om te investeren in het werven en behouden van goed personeel. Het thema arbeidsmarktcommunicatie en 'employer branding' (de juiste medewerkers aantrekken en behouden) zal hoog op de agenda komen te staan.

Ook zullen medewerkers door de oplopende pensioenleeftijd langer blijven doorwerken. Om te zorgen dat oudere medewerkers met plezier en op een gezonde manier hun werk kunnen blijven doen zullen we een levensfasebewust personeelsbeleid voeren. We willen ervoor zorgen dat medewerkers in elke leeftijdsfase een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de organisatie.

Cliëntenparticipatie

Een belangrijk thema is cliëntenparticipatie en medezeggenschap van cliënten. We vinden het belangrijk dat cliënten op alle niveaus ideeën en ervaringen uitwisselen en de organisatie aansporen de dienstverlening te verbeteren. We zijn van mening dat cliëntenparticipatie leidt tot betere kwaliteit, meer betrokkenheid en betere ondersteuning van cliënten. De methodiek Krachtwerk biedt voldoende basis voor cliënten om mee te denken en zich uit te spreken. Ook de cliëntenraad is een belangrijk forum waar cliënten een stem krijgen. Komende jaren willen we de inbreng van cliënten vergroten. Bijvoorbeeld in de vorm van cliëntenpeilingen, gesprekken, enquêtes, tevredenheidsonderzoeken en kwaliteitstoetsing.

Vrijwilligers

Vrijwilligers vormen een belangrijke groep medewerkers. We zijn ons ten eerste bewust van de meerwaarde van vrijwilligers. Zij zijn meer dan een helpende hand voor cliënten. Vrijwilligers zorgen voor een verbinding met de samenleving. Zij komen met ideeën, brengen hun levenservaring in en houden de organisatie levendig. Ons uitgangspunt is dat vrijwilligerswerk altijd vrijwillig blijft. Dit betekent dat de eindverantwoordelijkheid in alle gevallen bij een professional ligt.

Voor de een is vrijwilligerswerk een kans om werkervaring op te doen, de ander ziet vrijwilligerswerk als een uiting van maatschappelijke betrokkenheid of als zinvolle dagbesteding. Steeds vaker worden ook (ex-) cliënten gestimuleerd en gemotiveerd om zich als vrijwilliger in te zetten. Het is heel gewoon geworden dat vrijwilligers met verschillende interesses en drijfveren samenwerken. Deze verschillen vragen een professionele organisatie van het vrijwilligerswerk.

We vinden het belangrijk dat vrijwilligers worden ondersteund en gefaciliteerd zodat zij kunnen doen waar ze goed in zijn en betrokken blijven bij de organisatie. Om dit te bevorderen wordt het vrijwilligersbeleid ondergebracht bij P&O. We willen een zichtbaar en samenhangend vrijwilligersbeleid ontwikkelen dat aansluit op de diversiteit van de vrijwilligersgroep. We streven naar samenhang en continuïteit in deskundigheidsbevordering en een professionele ondersteuning van vrijwilligers. Ook willen we vrijwilligers faciliteren die met het vrijwilligerswerk een stap willen zetten naar scholing en of werk.

Ervaringsdeskundige begeleiders

We zien ervaringsdeskundigheid niet als een apart beroep maar als een extra competentie aanvullend op de vak kennis van een begeleider. We spreken daarom niet van 'ervaringsdeskundigen' maar van 'ervaringsdeskundige begeleiders'.

Onze visie is dat ervaringsdeskundige begeleiders een belangrijke meerwaarde hebben en de afstand tussen cliënt en begeleider kunnen verkleinen. Zij hebben een signalerende rol, kunnen heikle thema's op de agenda zetten en stigma's wegnemen. Ook zijn ervaringsdeskundige begeleiders een voorbeeld voor collega's. Wij zijn van mening dat iedere professional zijn ervaringen kan inzetten in zijn werk. Ervaringsdeskundige begeleiders kunnen collega's laten zien hoe dit op een effectieve manier kan.

Ex-clianten worden gestimuleerd hun cliënt- en levenservaringen om te zetten in ervaringsdeskundigheid. In 2016 zijn we gestart met een leerroute voor ervaringsdeskundigen. Komende jaren willen we de leerroute voortzetten en voor gemiddeld vijf ervaringsdeskundige begeleiders per jaar de opleiding faciliteren. Daarnaast willen we (wanneer dit mogelijk wordt) opleidingsmogelijkheden op hbo-niveau faciliteren.

Communicatie en profilering

De basis voor de communicatiestrategie van de Tussenvoorziening bestaat uit drie pijlers:

- Eenvoudig toegankelijke en begrijpelijke informatie voor cliënten, juist voor laaggeletterden.

- Eenvoudig toegankelijke en complete informatie voor medewerkers.
- Eenvoudig toegankelijke en actuele informatie voor mensen buiten de Tussenvoorziening.

Voor de communicatie worden onder meer (maar niet uitsluitend) ingezet: Tussennet (Intranet), sociale media, folders en flyers, filmpjes en infographics. De website van de Tussenvoorziening is de basis voor de externe communicatie (voor cliënten en mensen buiten de Tussenvoorziening) en dient actueel en betrouwbaar te zijn.

Een groot deel van de cliënten van de Tussenvoorziening is laaggeletterd of (functioneel) analfabeet. Dit heeft gevolgen voor de cliëntencommunicatie. Steeds meer wordt gewerkt met infographics en filmpjes. Dit zijn arbeidsintensieve en relatief dure middelen om te ontwikkelen, maar het effect en het bereik zijn duidelijk groter dan communicatie via alleen tekst. Daarom zullen we deze alternatieve en innovatieve middelen blijven ontwikkelen en uitbreiden. Overigens blijft de mondelinge communicatie en het persoonlijk contact met de begeleider het meest doeltreffend.

We gaan onderzoeken hoe wij ons beter extern kunnen profileren. Daarbij willen we laten zien welke cliënten we bereiken en met welk resultaat wij cliënten begeleiden. Ons doel is om de zichtbaarheid van de Tussenvoorziening (in de media, bij financiers en andere belanghebbenden) te verbeteren en te vergroten. Komende jaren zal de website worden vernieuwd en aangepast aan de huidige standaarden.

Kwaliteit

De Tussenvoorziening heeft sinds 2006 een HKZ-certificaat. De afgelopen jaren is zowel intern als extern de behoefte ontstaan aan een herijking van het kwaliteitskader.

Er is meer behoefte aan een kwaliteitskader gericht op het begeleidingsproces en de dynamiek in de sector dan een kader dat systemen, protocollen en handboeken beoordeelt. De komende jaren onderzoeken we of we binnen de kaders van HKZ voldoende ruimte zien om onze eigen kwaliteitseisen te waarborgen en of deze ook aan externe eisen blijven voldoen. Dit kan leiden tot een continuering van het huidige certificaat of tot de keuze voor een nieuw kwaliteitssysteem.

Voor WLZ-aanbieders is een nieuw en bruikbaar Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg vastgesteld. Daarnaast is door de VNG een handreiking voor de maatschappelijke opvang en beschermd wonen geschreven. Beide richtlijnen sluiten goed aan op het kwaliteitsdenken van de Tussenvoorziening. Natuurlijk kunnen ook andere kwaliteitssystemen bij deze afweging worden betrokken.

Ongeacht de keuze voor het kwaliteitssysteem is het doel altijd om de kwaliteit van onze dienstverlening te blijven verbeteren, te zorgen dat onze klanten tevreden zijn en dat onze medewerkers met plezier goed werk kunnen leveren.

Een belangrijke indicatie voor kwaliteit is de waardering van onze klanten (cliënten, ketenpartners en financiers). In het bijzonder hechten we grote waarde aan de inbreng van cliënten. We willen de behoeften en verwachtingen van cliënten vaker tijdens het begeleidingstraject evalueren. In 2018 zullen we een uitgebreid ketenpartneronderzoek laten uitvoeren.



een vernieuwende en wendbare organisatie blijven

Realiteit

Dit meerjarenbeleidsplan geeft een beeld van onze ambities op hoofdlijnen. De komende vier jaar zullen we onze ambities uitwerken in de jaarlijkse werkplannen. Hierin stellen we concrete doelen en maken we (financiële) afspraken met onze interne en externe stakeholders.

Het financieel kader waarbinnen we in 2018 kunnen werken is ruim 25 miljoen euro. Binnen dit budget is ruimte voor een personeelsformatie van ongeveer 285 fte. We verwachten in 2019 uit te kunnen gaan van een bedrag van minstens gelijke grootte. Voor de jaren daarna wordt het financieel kader diffuser, met name door de voortgaande decentralisatie en de mogelijke verplichting tot aanbesteding in het kader van de strakkere Europese regelgeving. Aanbesteding betekent voor ons zowel nieuwe kansen en mogelijkheden als het risico dat delen van ons vertrouwde werkterrein door andere organisaties worden overgenomen. Het is daarom van belang dat we een vernieuwende en wendbare organisatie blijven.

Om fluctuaties op te kunnen vangen, hanteren we een flexibele schil van minstens 10% van ons personeelsbestand en proberen we huurcontracten zo flexibel mogelijk af te sluiten. Daarmee moet het mogelijk zijn de uitgaven bij te stellen naar aanleiding van eventueel gewijzigde inkomsten. Ook hebben we een financiële buffer in de vorm van een redelijk eigen vermogen van 12% tot 18%.

Komende vier jaar gaan we vooralsnog uit van een gestage groei van gemiddeld 5% per jaar. Door de aanbestedingen zal deze groei soms schoksgewijs verlopen.

Bij de uitwerking van onze ambities kijken we goed naar de omgeving waarin we werken en maken we een risicoafweging. We zullen ons regelmatig afvragen welke risico's te overzien zijn en wat we acceptabel vinden. Tegelijkertijd willen we ons niet laten belemmeren door risicomijdend gedrag. Ondernemen is immers risico nemen. Als we reële kansen zien om de zorg te vernieuwen en te verbeteren, dan grijpen we deze aan. Jaarlijks wordt bij de begroting vastgesteld welk budget we extra willen inzetten om deze nieuwe kansen te verzilveren.

We zijn tevreden als we over vier jaar ons meerjarenbeleidsplan evalueren en concluderen dat we het grootste deel van onze ambities hebben waargemaakt.

Samenvatting

- Aan ambities geen gebrek de komende vier jaar. Onze ambities zijn samen te vatten in de volgende doelstellingen:

Activiteiten

1. We ontwikkelen nieuwe woonvormen die aansluiten op de woonwensen en mogelijkheden van de doelgroep. Gemengd wonen wordt uitgebreid en voortgezet.
2. Het aantal omklapwoningen wordt iets teruggebracht. We streven naar een gezonde balans tussen instellingswoningen en omklapwoningen.
3. We blijven Housing First aanbieden voor complexe en moeilijk plaatsbare cliënten. Daarnaast ontwikkelen we alternatieve vormen van Housing First.
4. In de wijk starten we opstapwoningen en kleine corporatiehotels. Het aantal opstapwoningen willen we uitbreiden.
5. In overleg met de gemeente breiden we de begeleiding in het kader van de Forensische Zorg uit.
6. In het kader van de Wlz streven we binnen vier jaar naar een groei tot 100 cliëntplaatsen, zowel verblijfsplekken als Volledig Pakket Thuis (VPT).
7. Stadsgeldbeheer ontwikkelt zich als een expertisecentrum en als specialist op het gebied van schuldhulp en financiële begeleiding. Stadsgeldbeheer is betrokken bij de ontwikkelingen rond het digitaal huishoudboekje.
8. We vervullen een voortrekkersrol in de hulp aan kinderen in de maatschappelijke opvang. De hulp aan kinderen willen we regulier bekostigd zien en niet meer alleen met een bijdrage van fondsen.
9. Activering wordt meer geïntegreerd in de begeleiding en de activeringsnorm van 16 uur wordt verder geïmplementeerd.
10. We intensiveren de inzet van taalmaatjes. Bijzondere aandacht geven we aan digitale geletterdheid van cliënten.
11. We participeren in de ontwikkeling van nieuwe activeringsvormen zoals Work First (naar voorbeeld van Springplank040).
12. In de regio ontwikkelen we succesvolle concepten zoals Housing First, gemengd wonen, opstapwoningen, schuldhulp en financiële begeleiding.

13. We dragen cliënten goed over aan de buurtteams.
14. Zowel in de gemeente Utrecht als in de regio's verbeteren we de samenwerking tussen de (financiële) begeleiders van de Tussenvoorziening en de sociale teams.
15. Onze ervaringen en kennis borgen we in een expertisecentrum. Bijvoorbeeld op het gebied van kinderen, schuldhulpverlening of bemoeizorg in de opvang.
16. Voor de prostitutiehulpverlening starten we een expertisecentrum dat zich richt op de hele regio met de kernen Utrecht en Amersfoort.
17. In de regio zetten we het uitstapprogramma (RUPS) voort. We starten in Amersfoort met een regionaal dekkend netwerk.

Organisatie

18. De nieuwe governancecode wordt regelmatig besproken en geëvalueerd in de organisatie.
19. We streven naar een spreiding van inkomsten en een eigen vermogen tussen 12% en 18%.
20. De systematiek van de woonvergoeding die we van de verschillende doelgroepen vragen, wordt verbeterd.
21. Het mobiel werken leidt tot een andere inrichting van kantoorruimten en beleid voor thuiswerken.
22. We implementeren een nieuw en gebruiksvriendelijk Elektronisch Cliënten Dossier (ECD). Medewerkers kunnen efficiënt, doelmatig en accuraat data invoeren.
23. Onze visie op de nieuwe privacywet is uitgewerkt. Het doel is om samen met de gemeente stedelijke afspraken te maken.
24. De werkwijze van vakgroepen is verankerd in de organisatie. De vakgroepen worden meer betrokken bij belangrijke onderwerpen en gevraagd om het management te adviseren.
25. Met de medewerkers wordt jaarlijks een individueel inzet- en opleidingsplan gemaakt.
26. Het persoonlijk leiderschap is verder uitgewerkt. Medewerkers werken samen in zelfstandige teams.
27. In de werving en opleiding van professionals wordt rekening gehouden met de specifieke vakkennis en competenties die van de moderne professional worden verwacht.



- 28. Zowel bij het aannemen als de begeleiding van professionals willen we specifiek aandacht besteden aan de valkuilen van een te sterke betrokkenheid.
29. Het thema arbeidsmarktcommunicatie en 'employer branding' (de juiste medewerkers aantrekken en behouden) staat hoog op de agenda.
30. We willen ervoor zorgen dat dat medewerkers in elke leeftijdsfase een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de organisatie.
31. De inbreng van cliënten wordt vergroot in de vorm van cliëntenpeilingen, gesprekken, enquêtes, tevredenheidsonderzoeken en kwaliteitstoetsing.
32. Het vrijwilligersbeleid is ondergebracht bij P&O. We hebben een zichtbaar en samenhangend vrijwilligersbeleid ontwikkeld dat aansluit op de diversiteit van de vrijwilligersgroep.
33. Vrijwilligers die met het vrijwilligerswerk een stap willen zetten naar scholing en of werk worden gefaciliteerd.
34. De leerroute voor ervaringsdeskundigen wordt voortgezet voor gemiddeld vijf ervaringsdeskundige begeleiders per jaar. We faciliteren (wanneer dit mogelijk wordt) opleidingsmogelijkheden op hbo-niveau.
35. We blijven alternatieve en innovatieve communicatiemiddelen (infographics en filmpjes) ontwikkelen en uitbreiden.
36. We onderzoeken hoe wij ons beter extern kunnen profileren.
37. De website is vernieuwd en aangepast aan de huidige standaarden.
38. We hebben zicht op een geschikte kwaliteitstoets. We continueren de huidige certificeringsmethodiek of hebben een keuze gemaakt voor een nieuw kwaliteitskader.
39. We toetsen de behoeften en verwachtingen van cliënten vaker tijdens het begeleidings-traject.
40. In 2018 heeft een uitgebreid keten-partneronderzoek plaatsgevonden.

Colofon

Het meerjarenbeleidsplan 'omringd door mogelijkheden' is een uitgave van Stichting De Tussenvoorziening.

Redactie

Sonja Appelman
Kim Toering
Willem Lammerink

Fotografie

Monica Ehltling, Atelier Spat

Vormgeving

Joan Wamsteeker

Drukker

Libertas Pascal

Stichting De Tussenvoorziening

Niasstraat 1

3531 WR Utrecht

T 030 234 08 19

M info@tussenvoorziening.nl

W www.tussenvoorziening.nl

