

Meerjarenbeleid

2022 – 2026



STERKER VERDER



Inleiding

Sterker verder

Onze activiteiten zijn erop gericht cliënten te begeleiden om duurzaam uit hun dakloze periode te komen. Door de afgelopen jaren te investeren in zinvolle dagbesteding, goede financiële ondersteuning, opleiding en andere randvoorwaarden hebben cliënten meer perspectief gekregen waardoor de kans op herhaalde dakloosheid kleiner wordt.

De komende jaren gaan wij in deze lijn verder. Op zoek naar creatieve oplossingen die cliënten helpen om sterker verder te kunnen. Iedere cliënt heeft daarin zijn eigen wensen en ideeën. Waar mogelijk ondersteunen we dit en sluiten we hierop aan. Een randvoorwaarde om ons werk hierin goed te kunnen doen is voldoende financiële middelen voor begeleiding en voldoende (vervolg-)huisvesting.

In dit meerjarenbeleidsplan nemen we u mee in onze beleidskeuzes en ambities voor de komende vijf jaar. We sluiten aan bij de behoeften die vanuit de cliënt en de maatschappij worden aangegeven. We doen dit niet alleen, maar werken samen met onze ketenpartners en financiers om de zorg die nodig is goed te organiseren.

Bij de totstandkoming van dit plan zitten we nog in de coronapandemie. We weten nog niet welke effecten dit heeft voor de langere termijn. De afgelopen periode heeft ons andere inzichten gegeven over kracht van cliënten in moeilijke periodes maar ook de kwetsbaarheid waar het bijvoorbeeld gaat om digitaliseren en het meedoen in de maatschappij. Kennis die we meenemen in onze plannen.

Dit meerjarenbeleid is tot stand gekomen in gesprek met alle geledingen in de organisatie.

Oktober 2021

De bedoeling: Iedereen een stabiel thuis

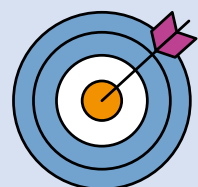
Iedereen kent tegenslagen in zijn leven. Sommigen van ons krijgen er meer mee te maken dan anderen. Het lukt niet altijd om alleen weer op te krabbelen. Soms is de weg te lang. Dan raak je (bijna) je huis kwijt en voel je geen grond meer onder je voeten.



Dakloos word je niet van de een op de andere dag. Iedereen die bij ons komt, heeft zijn of haar eigen unieke verhaal. Veel van hen hebben een bewogen jeugd achter de rug met de pech dat ze in een destructieve omgeving zijn opgegroeid. Dit heeft hun vrije ontwikkeling beperkt, en doet dit nog steeds als zij nog onverwerkte pijn voelen. Veel van hen hebben financiële stress en een geschiedenis van armoede. Al meer dan 25 jaar helpt de Tussenvoorziening mensen om weer vaste grond onder hun voeten te krijgen.

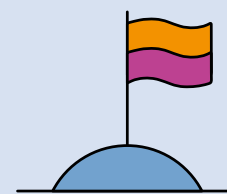
Ons doel is **het verlenen van onderdak, steun en begeleiding aan dak- en thuislozen en andere**

gemarginaliseerde groepen. De ondersteuningsvragen zijn divers. Sommige mensen zijn gebaat bij lichte ondersteuning, hulp bij financiën en een veilige woonplek. Veel anderen hebben al lange tijd problemen op verschillende leefgebieden. Dan begeleiden we intensiever en soms langdurig. We hebben een breed en gevarieerd aanbod aan woonvormen. Zo kunnen we goed aansluiten bij de specifieke situaties van onze cliënten. Veel cliënten zijn gebaat bij een woonplek waar zij kunnen blijven: **eerst een thuis!** Daarom spannen wij ons in om de begeleiding zo veel mogelijk in een eigen huis te laten starten. Als dat om wat voor reden dan ook nog niet kan, dan bieden we een andere woon- of opvangvorm.



Missie

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



Visie

Niemand hoort op straat; Iedereen heeft recht op een stabiel thuis. We bevorderen de eigen kracht van individuen en gezinnen, die dakloos zijn (geweest) of dakloos dreigen te worden, zodat ze weer in staat zijn over een stabiel en veilig thuis te beschikken. Daarbij werken we aan versterking van het sociale netwerk, een zinvolle daginvulling en het voorkomen of opheffen van armoede en schulden.

Onze droom is het opheffen van dakloosheid. Niemand hoort op straat. Onze cliënten zijn onze drijfveer. In hun kwetsbaarheid schuilt ook hun kracht. Wij hebben een rotsvast vertrouwen in de kracht en het herstellvermogen van onze cliënten. Herstel verloopt voor iedereen anders, langs een eigen weg met eigen tempo. Herwinnen van stabiliteit is ook herstel. Het gevoel van zelfregie is voor elke cliënt belangrijk. We sluiten aan bij de krachten en dromen van de cliënt, want die maken herstel mogelijk én betekenisvol. We laten los als dat kan, maar laten niemand vallen.

Wat ons betreft doet iedereen mee in de samenleving. Ieder op zijn eigen manier. Het is belangrijk dat iedereen een plek vindt. Dit draagt ook bij aan een rijke veerkrachtige samenleving.

In de provincie Utrecht bestaat het grootste deel van ons werk uit:

- Eerste opvang voor daklozen.
- Woonbegeleiding, ook voor gezinnen, in verschillende woonvormen.
- Financiële begeleiding voor een leven zonder schulden.

- Daginvulling vanaf dag 1 voor een leven met zinvol vrijwilligerswerk, betaald werk of andere activiteiten.
- Hulp en voorlichting aan (ex-) sekswerkers en slachtoffers van mensenhandel.

We werken altijd vanuit onze kernwaarden



Innovatief en ondernemend

We zijn ondernemend, positief ingesteld en anticiperen snel op kansen. We zijn sterk in het vinden van oplossingen. We zoeken naar de vraag achter de vraag en tonen durf en lef. We zoeken steeds naar nieuwe (woon-)vormen, juist en bij uitstek omdat onze doelgroep vaak tussen wal en schip valt.

WE ZIJN ONDERNEMEND,

POSITIEF INGESTELD EN ANTICIPEREN

SNEL OP KANSEN.

We nemen bijvoorbeeld 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.



Mensgericht

Iedereen mag er zijn. Bij de Tussenvoorziening werken betrokken medewerkers, zowel vrijwillig als betaald, die zich bewust zijn van hun professionaliteit en hun eigen ervaringen. Medewerkers bewegen mee met de cliënt en de veranderingen in de omgeving. We werken daarbij vraaggericht, met aandacht voor de mogelijkheden van de cliënt. Dit kan ook vormen van bemoeizorg of tijdelijke overname van een deel van de verantwoordelijkheid vande cliënt betekenen. 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. Betrokkenheid van cliënten is daarbij vanzelfsprekend.



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.



Zo staan we er voor

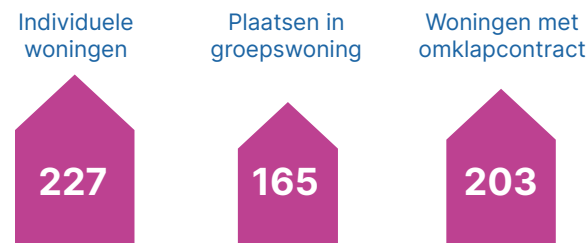
In dit hoofdstuk beschrijven we waar we halverwege 2021 staan. Als vertrekpunt voor het beleid van de komende vijf jaar. De gunning van de aanbestedingen in de stad en regio Utrecht is een stevige basis voor de komende jaren.



Meer woningen nodig

Voor de plaatsing van onze cliënten zijn we voor een groot deel afhankelijk van gemeenten en woningcorporaties. Met hen maken we afspraken over de huisvesting voor bijzondere doelgroepen.

Soorten woningen op 1 januari 2021



Voor elke woning die omkapt hebben we een nieuwe woning nodig voor een volgende cliënt. Alleen daarvoor hebben we al minimaal 40 à 50 woningen per jaar nodig. Met uitzondering van 2020 lukt het al jaren niet om de afgesproken aantallen voor onze cliënten te realiseren, ondanks de inzet van alle betrokken partijen.

Corporaties geven steeds vaker aan dat de leefbaarheid en het draagvlak in bepaalde wijken en wooncomplexen onder druk staat. Te vaak merken wij dat onze uitstromende cliënten als eerste de schuld krijgen bij overlast in de wijk of flat, terwijl dat lang niet altijd zo is. Wat ons betreft is gemengd wonen

IN AMERSFOORT LOOPT AL ENIGE TIJD EEN SUCCESVOLLE PILOT HOUSING FIRST.

een oplossing voor een sterkere draagkracht in de wijk. In het kader van 'Eerst een thuis' hebben we in 2020 vier gemengd wonen locaties opgeleverd waarvan één locatie waar mensen een start kunnen maken met wonen en daarna doorverhuizen. Daarmee zijn er 93 woningen voor de doelgroep van de Tussenvoorziening gerealiseerd in een omgeving waar de burens doelbewust kiezen voor gemengd wonen. Wij werken er hard aan om dit soort oplossingen vaker in te zetten.

Betere opvang

In 2020 zijn we versneld overgegaan van nacht-opvang naar een 24 uursopvang. De SleepInn heeft nu naast slaapzalen ook 12 eenpersoonskamers. De Noiz is grondig verbouwd en heeft nu in totaal 45 plekken waarvan 30 eenpersoonskamers. Dat is een enorme vooruitgang. De Boka wordt verbouwd en in 2022 opgeleverd met 30 nieuwe appartementen, waarvan 8 extra. In 2020 is ook de Stek opnieuw aan ons gegund. Met laagdrempelige activiteiten proberen we het gebruik van cliënten te reguleren en gelegenheid te geven voor gezonder gedrag. Met ketenpartners zijn afspraken gemaakt over invulling van begeleiding en behandeling om herstel te ondersteunen.

Zinnige dagbesteding helpt bij herstel, ook in de opvang. Wegwijs, het Leger des Heils en Wij 3.0 verzorgen werkcoaches op de locatie Herstart. Zij ondersteunen gasten bij activering in de opvang. Op dit onderwerp is meer inzet nodig om activering in de opvang echt van de grond te krijgen. We willen dat mensen zo kort mogelijk in de opvang verblijven, liefst niet langer dan drie maanden. Helaas loopt dit in de praktijk nu nog regelmatig op tot 7 maanden of langer, met name voor 'moeilijk plaatsbare' cliënten en cliënten op een wachtlijst voor Housing First.

Ontwikkeling in begeleiding

We hebben afgelopen tijd sterk ingezet op een aantal thema's die de kwaliteit van de begeleiding verbeteren zodat deze krachtig, effectief en doelgericht is. We investeren in methodisch werken, goede avond-, nacht- en weekendzorg, activering vanaf dag 1 en financiële vaardigheden voor een leven zonder schulden. We stimuleren buurt- en wijkontwikkeling met deelname aan de pilot Veelzijdig wonen Overvecht en de ontwikkeling van begeleiding in nieuwe woonconcepten. Het vinden en behouden van betaald werk staat centraal in de pilot Springplank. Met Wij 3.0 organiseren we daarvoor een netwerk van betrokken werkgevers. De sluiting van de Europalaan is erg bepalend voor de inzet van Belle de komende tijd. Belle is regionaal goed ingebed in de keten en groeit in de rol van kenniscentrum over hulpverlening en begeleiding van sekswerkers in Nederland. We zijn een groepspand gestart voor opvang van 4 cliënten uit de lhbtq+ groep.



Steviger in de Regio

In de afgelopen jaren hebben we onze aanwezigheid in de U16 regio en Amersfoort versterkt. In Nieuwegein, Zeist en Amersfoort zijn we inmiddels een vaste partij. Maar de omvang is in alle regio's nog niet zo stevig als we zouden willen. Door de druk op de tarieven hebben we keuzes moeten maken in de producten die we daar aanbieden.

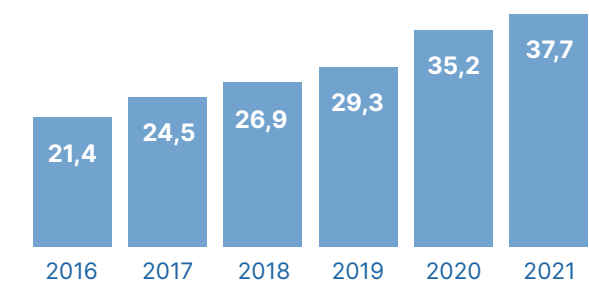
In Amersfoort loopt al enige tijd een succesvolle pilot Housing First. We zijn in 2020 gestopt met ambulante begeleiding omdat de gemeente Amersfoort dit onder de kostprijs financiert. In Zeist zijn de tarieven voor ambulante begeleiding ook gekort met de laatste aanbesteding. Dat zet de organisatie van de zorg onder druk. Gelukkig hebben we door een combinatie van subsidie, lokale indicaties, begeleiding vanuit regionomiddelen, forensische middelen en Wlz middelen een stevige basis in Zeist. In Lekstroom breiden we de dienstverlening langzaam uit, voornamelijk in Nieuwegein. De inzet vanuit Living Lab middelen geeft het team een bredere basis dan alleen lokale Wmo- en crisisopvangfinanciering. In de regio Utrecht West werken we vooral in Stichtse Vecht goed samen in de keten. In 2020 hebben we besloten de dienstverlening in Woerden af te bouwen vanwege de tarieven. Vervolgens zijn de tarieven in 2021 met 8%

gestegen en is er het vooruitzicht dat ze in 2022 weer omlaag gaan. Het is moeilijk om hier beleid op te maken.

Medewerkers in een groeiende organisatie

We zijn een ondernemende organisatie en zijn afgelopen jaren flink gegroeid. In zekere zin is groei slecht nieuws; het laat zien dat de vraag naar ondersteuning van kwetsbare groepen onverminderd groot is. Het goede nieuws is dat we afgelopen 5 jaar ruim 40% meer personeel in dienst hebben kunnen nemen om aan die vraag te kunnen voldoen. Een forse groei van de organisatie betekent ook veel nieuwe medewerkers.

Omzet in mln €



In 2021 is 35% van de medewerkers korter dan drie jaar in dienst. We zijn blij met zoveel nieuw talent. We realiseren ons ook dat starten bij een nieuwe organisatie in coronatijd uitdagend is, doordat er minder vanzelfsprekende nabijheid is.

Onder normale omstandigheden besteden we veel aandacht aan een hechte cultuur door feestelijke momenten te vieren, samen te borrelen andere vormen van informeel samenzijn. We kijken ernaar uit om dit straks weer meer vorm te mogen geven.

**WE HEBBEN CONTINUE AANDACHT
VOOR DE ONTWIKKELING VAN ONZE
PROFESSIONALS. DE OPZET EN INHOUD
VAN DE TV ACADEMIE LEVERT HIER
EEN GROTE BIJDRAGE AAN.**

Hoewel in coronatijd het aantal vrijwilligers is teruggelopen, zijn er nog steeds zo'n 400 verbonden aan de organisatie. Vrijwilligers zijn meer dan een helpen-de hand voor cliënten. Zij zorgen voor een verbinding met de samenleving. Ze komen met ideeën, brengen hun levenservaring in en houden de organisatie levendig.

We hebben continue aandacht voor de ontwikkeling van onze professionals. De opzet en inhoud van de TV academie levert hier een grote bijdrage aan. Voor medewerkers zijn er leerpaden voor scholing op maat. In 2020 zijn we gestart met een verkenning van integrale teams. We willen de professionals zo dicht mogelijk bij een cliënt organiseren zodat cliënten zoveel mogelijk één vast aanspreekpunt hebben. Het werk wordt er eenvoudiger en aantrekkelijker van.

Slimmere ondersteuning

We hebben veel ondersteunende processen verbeterd met nieuwe ICT voorzieningen. We zijn overstapt op Afas voor al onze personele en financiële processen. We hebben onze groeiende verhuur-administratie in Omnibox ingericht en we werken aan de invoering van Office 365. Onze begeleiders kunnen met een tablet of laptop op pad naar cliënten en

werken in het cliëntvolgsysteem ONS. We hebben geïnvesteerd in ons communicatiebeleid met een nieuwe website, interactief intranet, een aansprekend jaarbeeld en vernieuwde huisstijl.

Omdat de omgeving steeds verandert blijven we scherp op processen die meebewegen met het werk in de begeleidingsteams en in de opvang. Want wat gisteren werkte kan morgen misschien in de weg staan. Naast interne reflectie helpen de ISO en NVVK normen om te zien of onze processen onze doelen ondersteunen.

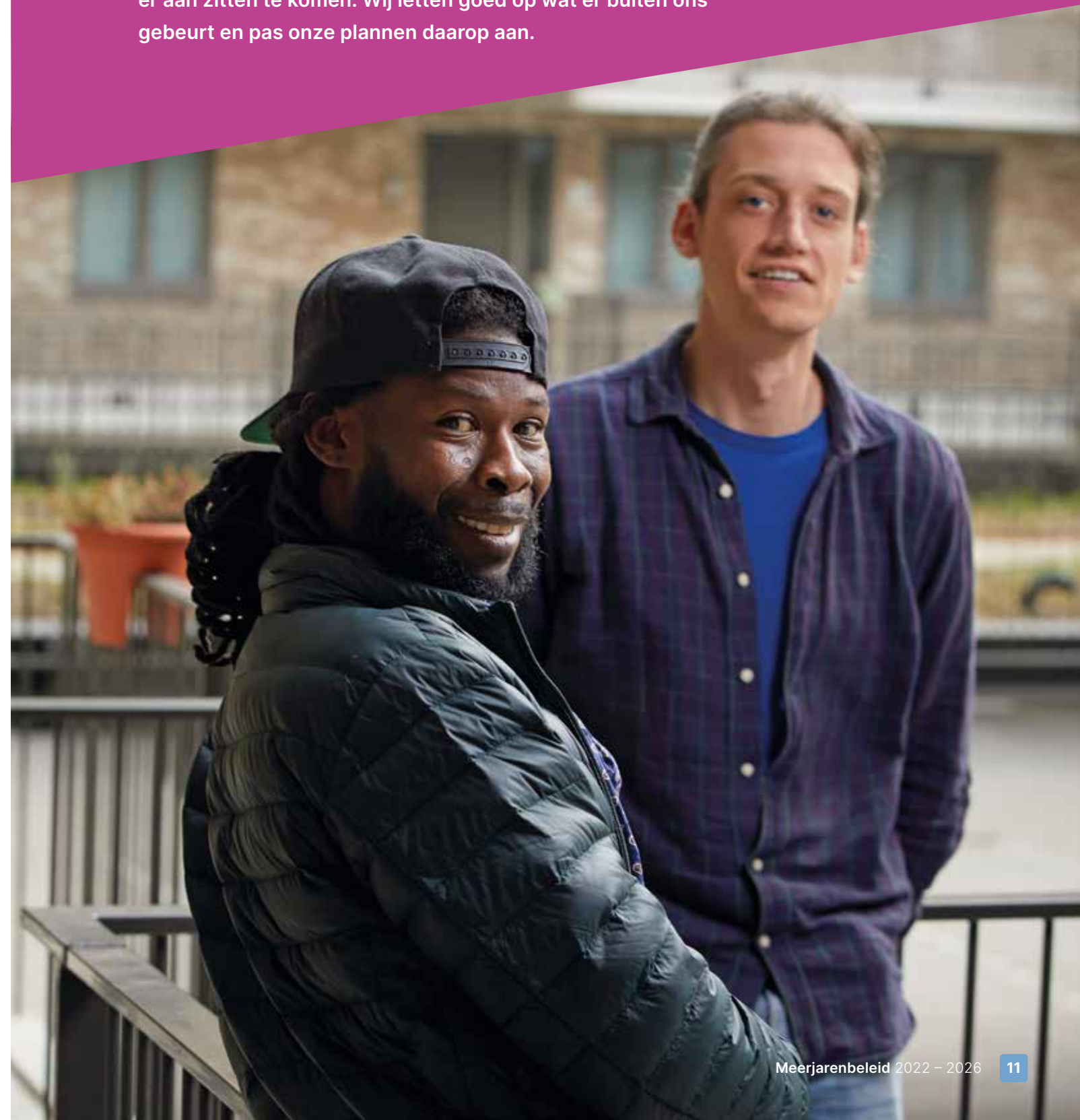
Alles gebeurt in het netwerk

De vragen van onze cliënten gaan vaak over meerdere levensgebieden. Daarom zijn wij een netwerk-gerichte organisatie en bouwen we nieuwe netwerken waar dat nodig is. We staan met onze cliënt midden in de samenleving. Met andere woonzorgaanbieders trekken we steeds meer gezamenlijk op richting de woningmarkt. We werken met woningcorporaties aan nieuwe woningen en inclusieve wijken, met ggz partijen aan behandeling als onderdeel van de ondersteuning en met steeds meer activeringspartijen aan mogelijkheden voor een zinvolle daginvulling.

Stadsgeldbeheer is niet weg te denken in het netwerk van schuldhulpverlening en is hard op weg om een landelijk kenniscentrum te worden. Er ontstaan nieuwe samenwerkingsverbanden door beleidsontwikkelingen als lhbtq+, Springplank, VoiZ academie en het stedelijk ANW.

Dit komt er op ons af

In dit hoofdstuk beschrijven we welke ontwikkelingen we voor de komende jaren verwachten. We beschrijven welke invloed zij op ons werk kunnen hebben. Dat gaat natuurlijk over de wooncrisis en andere maatschappelijke ontwikkelingen, maar ook over beleidskeuzes of veranderingen die er aan zitten te komen. Wij letten goed op wat er buiten ons gebeurt en pas onze plannen daarop aan.





Groeiend aantal daklozen

Volgens schattingen van het CBS is het aantal daklozen van 2009 tot 2020 gestegen tot ruim 36.000. Door de huidige wooncrisis en de gevolgen van de coronamaatregelen verwachten we dat het aantal daklozen verder zal stijgen. In die stijging verwachten we een groot deel economisch daklozen met een beperkte begeleidingsbehoefte. Maar ook het aantal kwetsbare daklozen zal toenemen. Met de corona-

regiogemeenten dat ze zich steeds meer zorgen maken over verloedering op vakantieparken. Het gaat om mensen zonder inschrijfadres, die het aan basale bestaansvoorwaarden ontbreekt en die steeds verder in de problemen komt.

Huisvesting voor kwetsbare groepen in de stad en in de regio

Er zijn te weinig huizen. De komende 10 jaar staat Nederland voor een grote bouwopgave van onder andere corporatiewoningen. We verwachten daarin veel meer landelijke en provinciale sturing. Dat kan zorgen voor een versnelling en vraagt alertheid in de samenwerking met woningcorporaties en gemeenten. In de komende jaren zullen we voornamelijk afhankelijk zijn van nieuwbouw om voldoende woningen te kunnen realiseren.

We zijn blij dat dakloosheid steeds meer wordt gezien als een volkshuisvestelijk probleem en niet louter als een zorg probleem. De Raad Volksgezondheid en Samenleving (RVS) pleit er in een rapport over dakloosheid voor om politiek, bestuurlijk en beleidsmatig het recht op huisvesting centraal te stellen. Want, zo stellen ze, als je in concrete situaties van (dreigende) dakloosheid, 'wonen' als basis van herstel neemt én daar ook naar handelt, dan kunnen daarna andere

hulpvragen rondom bestaanszekerheid (dagbesteding, werk, financiën en gezondheid) op maat worden opgepakt. Daarbij stelt de RVS ook dat het centraal stellen van het recht op huisvesting bepalend is in situaties van botsende regels. Dan heeft in zo'n situatie het woonaspect meer gewicht. Daar zijn wij het uiteraard van harte mee eens.

Stelselwijzigingen en decentralisaties

Sinds 2015 zijn enkele grote stelselwijzigingen doorgevoerd, met de doordecentralisatie van de Maatschappelijke opvang en Beschermd Wonen als laatste op het programma vanaf 2022. Vooralsnog zijn er geen grote stelselwijzigingen in de planning voor de jaren daarna. Maar de houdbaarheid van de zorg staat nog steeds onder druk. Er is meer vraag naar zorg en een toenemend tekort aan personeel en financiële middelen. Dit heeft gevolgen voor de toegankelijkheid, kwaliteit en betaalbaarheid van de zorg in de toekomst. Het nieuwe kabinet gaat hier keuzes in maken. Dat kan ook consequenties hebben voor ons werk.

In 2020 zijn tijdelijke middelen beschikbaar gekomen voor de aanpak van dakloosheid. In Utrecht is daarvan 22 miljoen ingezet in het Living Lab. Samen met Valente, VNG en de gemeente Utrecht werken we er hard aan dat deze middelen de komende jaren structureel beschikbaar komen door te benadrukken dat dakloosheid een woonprobleem is. Het geldt dat we besteden aan het opvangen van mensen, zonder perspectief, zouden we liever investeren in het bieden van een eigen woonplek aan dakloze mensen en het voorkomen van nieuwe dakloosheid.



Per 1 januari 2022 is elke gemeente zelf verantwoordelijk voor Beschermd Wonen. De financiële vertaling naar nieuwe budgetten en de invoering van het daarmee samenhangende woonplaatsbeginsel staan voor 1 januari 2023 gepland. In de regio Utrecht zijn

samenwerkingsafspraken gemaakt ter voorbereiding op de doordecentralisatie. Elke subregio en gemeente heeft die nader uitgewerkt in uitvoeringsplannen.

Over de doordecentralisatie bestaat op dit moment nog steeds onduidelijkheden en risico's:

- De randvoorwaarden voor Beschermd Thuis zijn nog niet op orde in de regio's. Dat geldt onder andere voor activering en schuldhulpverlening.
- Er zijn grote tekorten op de lokale Jeugd en Wmo-budgetten. Hierdoor is het lastig om lokaal te investeren in een goede zorginfrastructuur.
- Er is een tekort aan betaalbare, geschikte woningen in de regiogemeenten. Contingent-afspraken over nieuwe woningen worden in regiogemeenten structureel niet behaald.
- Met de overheveling naar de Wlz, de inzet van instroomwoningen en de wens tot thuis in de wijk is de aard van de maatschappelijke opvang en het beschermd wonen veranderd. De effecten daarvan zijn nog niet duidelijk en ook niet als zodanig meegenomen in de planvorming.

We verwachten dat deze ontwikkelingen ertoe leiden dat de doordecentralisatie iets vertraagt. Dat de subregio's en gemeenten zelf meer invulling gaan geven aan hun verantwoordelijkheid is wel duidelijk. De Maatschappelijke Opvang blijft tot 2026 onder verantwoordelijkheid van centrumgemeente Utrecht.

Druk op forensische keten

Er is vooral in de Randstand een tekort aan passende plekken Forensisch Beschermd wonen. Dit veroorzaakt verstopping in de keten. De oorzaken van de groei van Forensisch beschermd wonen zijn divers. We zien meer vonnissen met bijzondere zorgvoorwaarden, langere trajecten vanwege een zwaardere en complexere doelgroep en beperkte doorstroom naar BW (Wmo) of zelfstandig wonen vanwege tekort aan huisvesting. De Dienst Justitiële inrichtingen vraagt ons om meer cliënten te begeleiden.

Ontwikkelingen Wlz

De integratie van de Wlz ggz vraagt aandacht in de komende jaren. Goede samenwerking met behandelaren is daarin cruciaal. In de financiering van de Wlz zit ook ruimte voor inzet op activering. Passende

WE ZIJN BLIJ DAT DAKLOOSHEID

STEEDS MEER WORDT GEZIEN ALS

EEN VOLKSHUISVESTELIJK PROBLEEM

EN NIET LOUTER ALS EEN ZORG

PROBLEEM.

maatregelen werd zichtbaarder dat het duizenden EU migranten in Nederland aan huisvesting en basiszorg ontbrak. Het Aanjaagteam Bescherming Arbeidsmigrantanten verwacht dat het aantal arbeidsmigrantanten blijft groeien door de krapte op de arbeidsmarkt. Een deel van hen is kwetsbaar op de woningmarkt en loopt het risico om dakloos te worden. We horen van

activering vraagt vasthoudende inzet en maatwerk van ons. De zorgkantoren streven naar meer Wlz-zorg in een eigen woning. Dit past bij onze ambitie om waar mogelijk mensen zo normaal mogelijk in de wijk te laten wonen. Het zorgkantoor verwacht ook een grote groei in de behoefte aan Wlz VG plekken in de regio. Ze denken aan honderden extra plekken richting 2025. Ze vragen ons wat we hierin kunnen bijdragen.

Sekswerk verandert in de Utrechtse regio

Vanaf de zomer 2021 is de tippelzone op de Europa-laan gesloten. We verwachten dat het aantal sekswerkers op onvergunde plekken, waaronder thuis, daardoor zal toenemen. Om sekswerkers in beeld te houden zetten we met partners in de gemeente Utrecht in op het bereiken en ondersteunen van een brede groep sekswerkers. Onder andere door onze dienstverlening los van sekswerklocaties te organiseren. Op het Zandpad gaan we, als het ons gegund wordt, wel werkplekgerichte ondersteuning bieden als de raamprostitutie daar, waarschijnlijk vanaf eind 2022 begin 2023 weer van start gaat.

Sinds 1 januari 2021 is er een andere financierings-systeematiek van uitstapprogramma's. De rijksoverheid maakt door middel van een Decentralisatie-uitkering Uitstapprogramma's Prostituees (DUUP) middelen over naar achttien aangewezen centrumgemeenten. Wij hebben ons ingeschreven op de regio Utrecht, Amersfoort en Gooi- en Vechtstreek.

Een krappere arbeidsmarkt

Door een oplopende zorgvraag in het sociaal werk neemt het personeelstekort in de sector de komende jaren toe. Een groot deel van de vacatures kan dan moeilijk vervulbaar worden. We merken dit nu al bij verschillende functies. Bovendien kunnen sectoren met een zeer krappe arbeidsmarkt (zoals de ggz) medewerkers wegtrekken uit het sociaal werk. Komende jaren zullen nieuwe generaties in dienst komen die andere prioriteiten stellen en voldoening in het werk belangrijker vinden dan financieel succes. Zij hechten aan een balans tussen werk en vrije tijd en kiezen vaker voor meer vrije dagen of minder uren.

Armoede en inkomen

We verwachten in de nabije toekomst mede door corona meer mensen met schulden en te weinig inkomen. Veel mensen kunnen geen huis meer kopen, huurprijzen zijn in de particuliere sector extreem hoog en we maken ons zorgen over voldoende betaalbare sociale huurwoningen. Cijfers van het Nibud (2019) laten zien dat helft van de huurders in Nederland moeite ondervindt met rondkomen en dat een kwart van de huurders te weinig middelen heeft om in hun levensonderhoud te voorzien door onder andere duurdere nutsvoorzieningen.

Armoede en schulden als gevolg van beperkte digitale vaardigheden en mogelijkheden staat steeds hoger op de maatschappelijke agenda. Goed internet en pc's zijn niet langer luxe maar noodzaak om je zaken te regelen en sociaal contact te onderhouden. Scholing en ondersteuning op digitale vaardigheden is noodzakelijk om iedereen mee te laten doen. Samen met onze partners van de Armoedecoalitie werken we aan de verbetering van digitale vaardigheden in onze doelgroep.

Lokaal en landelijke zijn er ook positieve ontwikkelingen zoals collectief schuldregelen en het sneller en vaker saneren. Een mooie ontwikkeling is het schuldenknooppunt, waar schuldhulpverleners en schuldeisers informatie uitwisselen in een webportaal om sneller tot een regeling te komen.

Bij de financiering van onze schuldhulpverlening en onze ondersteuning bij financiën is een weeffout gemaakt bij de aanbestedingen. We zijn in gesprek met de gemeente Utrecht om dit te herstellen.

Regeerakkoord

Op het moment van schrijven van dit MJB is de inhoud van het regeerakkoord nog niet bekend. We hopen dat de Blokhuisgelden worden doorgezet en we gaan er vanuit dat de aanbevelingen van de commissie Ter Haar 'Een thuis voor iedereen' en de RVS 'Herstel begint met een huis', de basis wordt van het huisvestingsbeleid van het nieuwe kabinet.

Zo gaan we het doen

In dit hoofdstuk vertellen we wat we gaan doen in de komende vijf jaar.

In vijf strategische hoofdlijnen nemen we je mee in onze aanpak hoe we onze gasten en cliënten sterker verder helpen. Met de stevige basis die er ligt kunnen we in de komende jaren nog meer mensen helpen en als organisatie verder doorgroeien.





We willen dat mensen in al hun eigenheid stabiel kunnen wonen, zich verbonden voelen met hun omgeving en een betekenisvolle invulling van hun dagen ervaren. Om dat te bereiken werken we vanuit een aantal uitgangspunten.

1. We zijn een inclusieve organisatie voor medewerkers en cliënten. Iedereen mag er zijn en draagt in eigenheid bij.
2. Voor cliënten willen we toegankelijk en transparant zijn zodat zij vertrouwen in de samenwerking hebben. We hebben het belang van de cliënt voor ogen bij beleidsontwikkeling.
3. Cliënten hebben behoefte aan een woonplek die zij zich eigen kunnen maken en waar zij kunnen blijven. Housing First werkt. Daarom blijven we maximaal inzetten op eerst een thuis.
4. Schulden en financiële stress zijn een grote trigger voor meer ellende. Daarom blijven we ons hard maken voor voldoende inkomen en financiële zelfredzaamheid.
5. De groei van het aantal daklozen moet stoppen. Daarom willen we nog meer samenwerken met de sociale basis, basiszorg en behandelpartners om dakloosheid te voorkomen.
6. We streven naar een minimale noodzaak van eerste opvang. Voor de opvangplekken die wel nodig blij-

ven, werken we aan kwalitatief goede plekken met privacy en passende begeleiding.

7. We kunnen dit niet alleen. Om onze cliënten sterker verder te brengen is constructieve samenwerking nodig. Dat vraagt van alle betrokkenen een open houding en een gedeeld perspectief op wat nodig is.
8. Om landelijk bij te dragen aan vermindering van het aantal dak- en thuislozen delen we kennis met anderen.

We hebben onze strategie uitgewerkt in vijf hoofdlijnen.

Lijn 1 – Zo snel mogelijk een stabiel thuis

Cliënten herstellen sneller op een plek waar ze zich thuis voelen, waar zij zo normaal mogelijk kunnen wonen in de wijk. We zien dat gemengde woonvormen bijdragen aan sociale verbindingen en inbedding. We blijven daarom inzetten op gemengd wonen want we geloven dat we hiermee voor veel cliënten de beste basis creëren. Omdat deze vorm van wonen niet past bij elke cliënt hebben we ook andere woonvormen nodig. We zijn afhankelijk van het aanbod van woningen van corporaties om de verschillende woonvormen te realiseren. We investeren in de

samenwerking met corporaties en we willen samen met de corporaties het Leger des Heils en Lister meerjarenafspraken maken over woningen. Het vraagstuk is te belangrijk om er in concurrentie mee om te gaan.

Woningen op eigen naam

In 2025 starten zoveel mogelijk cliënten bij ons in een woning die op termijn op naam van de cliënt komt. Daarvoor hebben we elk jaar voldoende instroomwoningen nodig en een stabielere en beheersbare woningmarkt. De cliënten die niet kunnen starten in een woning die op hun naam komt, bieden we een woning die wij huren van woningcorporaties. Een deel van deze groep stroomt op langere termijn ook uit naar een eigen woning. Daarvoor hebben we jaarlijks uitstroomwoningen nodig. Ons uitgangspunt is het aantal verhuisbewegingen zo klein mogelijk te houden en het verblijf in de opvang zo kort mogelijk.

Woningen voor langdurige zorg

We breiden het aantal woningen en begeleidingsplekken uit voor de groep individuen en gezinnen met een verstandelijke beperking. Met Abrona ontwikkelen we 30 plekken in de Cartesiusdriehoek en 30 plekken ergens anders. In de zorg aan de groep cliënten met een psychische kwetsbaarheid die intensieve langdurige zorg nodig heeft werken we samen met Altrecht, Jellinek, Inforsa en Fivoor. Met Lister (de Boerderij) en Leger des Heils (De Heem) bouwen we 25 plekken om prikkelarm te wonen voor mensen die langdurig begeleiding nodig hebben zoals we dat nu bij Skaeve huse bieden.

Wonen voor economisch daklozen

We onderzoeken met de Regenbooggroep of we hun woonoplossing 'Onder de pannen' voor economische daklozen kunnen inzetten. In dat project verhuurt een particulier voor een jaar een kamer. Vooraf zorgen we voor een goede matching en maken we afspraken met gemeente, woningcorporaties en uitkeringsinstanties.

Wonen voor ouderen

Veel mensen met een daklozen achtergrond worden vroeg oud. Een relatief groot deel van onze doelgroep heeft bijvoorbeeld een scooter en moeite met traplopen. Komende jaren onderzoeken we, hoe we ons aanbod hierop aan kunnen passen.

Wonen voor jongvolwassenen

We verbreden onze activiteiten naar jongvolwassenen (18-21 jaar) omdat de nood onder deze groep hoog is. We willen daarin samenwerken met SSH voor kamers. We breiden de mogelijkheden voor opvang van deze groep uit met - in eerste instantie - 10 plekken.

Wonen in de regio

We groeien in de regio, omdat we het belangrijk vinden dat mensen in hun eigen netwerk kunnen blijven wonen als zij dakloos (dreigen te) raken. We werken aan verschillende woonvormen zoals Gemengd wonen, Housing First en woonplekken voor cliënten met een verstandelijke beperking of psychische kwetsbaarheid die intensieve langdurige ondersteuning nodig hebben. We willen een mix van financiering uit de Wlz, justitie, lokale en regionale Wmo middelen. Omdat er zorgvragen zijn op veel leefgebieden breiden we ook in de regio onze diensten uit met schuldhulpverlening, hulpverlening aan sekswerkers en hulp aan kwetsbare gezinnen.

Noodoplossingen

Omdat er een groot tekort aan woningen is, er in 2021 en 2022 te weinig wordt gebouwd en bovenstaande oplossingen niet direct voor huizen zorgen, willen we met de gemeente ook zorgen voor snellere tijdelijke woonoplossingen. Dit kan op allerlei manieren. Bijvoorbeeld via tijdelijk gebruik van antikraakwoningen, sloopwoningen en kamers in groepspanden. Deze vorm van wonen is niet optimaal en niet voor lange duur bedoeld, maar wel beter dan een bed in de opvang. Ook willen we onderzoeken wat er in de regio op vakantieparken speelt en wat wij daar kunnen betekenen. Dit zijn tijdelijke oplossingen totdat er veel nieuwbouwwoningen komen vanaf 2024.

Lijn 2 – Thuis in de samenleving

Echt herstel start vaak met een eigen thuis. Maar er is meer nodig. Mensen worden minder snel (weer) dakloos als ze hun financiën stabiel kunnen houden, zich verbonden voelen met hun omgeving en een zinvolle dagbesteding hebben. Want een plek vinden in de samenleving gaat over meer dan wonen.

Armoedebestrijding en rust in financiën

De komende vijf jaar hebben we extra aandacht voor het vergroten van de financiële vaardigheden van



onze cliënten, zodat ze na afloop van het traject bij Stadsgeldbeheer klaar zijn om zo zelfstandig mogelijk hun financiën te beheren. Met de stadsbrede training Budgetvaardig worden begeleiders getraind om financiële problematiek te herkennen en hun cliënten financieel vaardig te maken. Verder werken we de komende tijd aan landelijke ontwikkelingen zoals collectief schuld regelen en het schuldenknooppunt. We verkennen de inzet van ervaringsdeskundigheid bij SGB. We zijn enthousiast over de lokale ontwikkeling om het saneringstraject van drie naar twee jaar terug te brengen. We zullen ons de komende jaren hard blijven maken voor armoedebestrijding, onder andere via de Utrechtse en landelijke Armoede-coalitie.

Het is noodzakelijk om met de gemeente Utrecht het structurele financieringstekort voor ondersteuning bij financiën op te lossen en tot dekkende afspraken te komen.

Activering en werk

We activeren al onze cliënten vanaf dag 1. We streven er naar dat 100% van onze cliënten een zinvolle daginvulling heeft van meer dan 16 uur per week. Dit is niet altijd haalbaar maar minstens 80% moet zeker

lukken. Daarvoor verkennen we met cliënten de openbare voorzieningen in de wijk en werken we samen met een uitgebreid netwerk van partijen in de wijk, stad en regio rond daginvulling en (vrijwilligers)werk. We zetten komende jaren meer in op sport en bewegen binnen activering. Sport verbindt, maakt veerkrachtig en draagt zo bij aan herstel. Ook hebben we meer aandacht voor het versterken van digitale vaardigheden met de inzet van digimaatjes en met de ontwikkeling van trainingen met Digiwijs. We zorgen voor borging van kennis en expertise over activering in de begeleidingsteams door de inzet van activerend begeleiders.

Een deel van onze cliëntgroep kan en wil graag toewerken naar een betaalde baan. Daarom breiden we het aantal springplanktrajecten de komende jaren uit. Voor de cliënten met een verstandelijke beperking willen we naast intern laagdrempelig aanbod meer gebruik maken van het externe activeringsaanbod dat goed bij hen past. Met ketenpartners willen we activering in de opvang ook steviger neerzetten.

Begeleiden van grote veranderingen

Bij een verhuizing of overdracht van zorg kunnen we de methodiek Critical Time Intervention (CTi) inzet-

ten. Deze gestructureerde werkwijze richt zich op een goede overdracht van zorg naar het eigen netwerk. Komende tijd onderzoeken we of we het werken met CTi uitbreiden.

Uit het forensische kader

Terugval in criminaliteit en detentie willen we zoveel mogelijk voorkomen. We verbeteren onze forensische zorg door mee te doen aan onderzoeken van het programma Kwaliteit Forensische Zorg en het kwaliteitsnetwerk MO/BW. We onderzoeken hoe we forensische ervaringsdeskundigheid kunnen inzetten. Met innovatieve samenwerkingsprojecten willen we ons aanbod forensisch beschermd wonen en ambulante begeleiding verbeteren, zodat forensische cliënten beter re-integreren. We streven naar groei van het aantal plekken in de regio. Een voorwaarde voor groei is voldoende middelen en woningen voor intensievere (verblijfs-)zorg.

Passende ondersteuning voor sekswerkers

Sekswerkers hebben specifieke vragen, of ze nou willen uitstappen of niet. Specifieke vragen omdat ze in een wereld werken die voor veel mensen beladen of verborgen is. Belle biedt hen ondersteuning zonder oordeel, met kennis van zaken en drempelverlagend. Deze ondersteuning wordt door sekswerkers en ketenpartners zeer gewaardeerd. Vanwege de vele ontwikkelingen in het werkveld breidt Belle hulpverlening uit. We zetten in op het bereiken van een bredere doelgroep, zoals thuiswerkers, en passen ons aanbod

WAAR WE NAAR TOE WERKEN

IS EEN WAARDIGE PLEK VOOR

IEDEREEN.

hierop aan. De groeiende inzet van ervaringsdeskundigen draagt hieraan bij. We zetten extra in op kennisdeling om ervoor te zorgen dat onze ketenpartners ons weten te vinden als ze vragen of zorgen over sekswerk hebben. Door kennisdeling werken we aan destigmatisering. Ook hierin hebben ervaringsdeskundigen een belangrijke rol. We maken het beroep bekend en bespreekbaar, waardoor sekswerkers door de reguliere hulpverlening beter geholpen kunnen worden en een waardige plek hebben in de samen-

leving. Belle is onderdeel van de landelijke sekswerkalliantie destigmatisering. De boodschap van Belle is: sekswerk is werk en misbruik pakken we aan.

Betere ondersteuning voor uitgevallen EU arbeidsmigranten

We maken ons hard voor structureel en bestendig beleid om perspectief te scheppen voor kwetsbare EU arbeidsmigranten. Voor een deel moet dit door het Rijk worden opgepakt. Maar lokaal is het nodig dat gemeenten een persoonsgerichte en doelgerichte aanpak mogelijk maken. Onderdeel van zo'n aanpak is kortdurende begeleiding, behandeling en onderdak om het perspectief van een persoon in kaart te brengen, de persoon te adviseren over de mogelijkheden, en die mogelijkheden ook te realiseren. Het moet dan gaan over eigen huisvesting vinden, werk vinden, toeleiding naar zorg en/of repatriëring naar het eigen land. Dit zien we als het basisaanbod dat in elke regio toegankelijk moet zijn voor migranten uit de EU. Daarnaast vinden we het belangrijk dat Nederland in Europees verband het voortouw neemt om de uitvallers uit de migratiestroom een zo menswaardig mogelijke opvang te bieden, in alle Europese regio's. We willen hier vanuit Feantsa met Eurocities samen aan werken. Utrecht speelt een belangrijke rol binnen Eurocities. We kunnen elkaar gelukkig steeds beter vinden in de gezamenlijke lobby.

Verminderen van Stigma

Stigma en zelfstigma remmen ontplooiing, verbinding en herstel. Er bestaan veel clichébeelden over mensen die dakloos zijn of zijn geweest. Deze beelden zien we sterker terug op plekken waar opvang en begeleiding van daklozen relatief nieuw is. De beelden zorgen voor ontmenselijking. De persoon om wie het gaat wordt niet gezien. Dit is ongezond voor beide partijen. In buurten waar wij opvang- en woonvoorzieningen hebben willen we in gesprek blijven met omwonenden. Dit helpt om personen en de context in perspectief te zien. We acteren snel bij overlast en helpen onze cliënten om hun rol als goede buur in te vullen. Daarnaast willen we landelijk bijdragen aan het vermindering van het stigma op dakloosheid, psychiatrie, armoede en sekswerk. Dat doen we door echte persoonlijke verhalen te delen. Dit verruimt de bestaande beelden en laat de menselijke kant weer zien. Zo komt er ruimte voor contact en ontwikkeling.

Lijn 3 – Niemand op straat

Waar we naar toe werken is een waardige plek voor iedereen. Wat ons betreft is er een absolute ondergrens. In alle gevallen vinden we het onacceptabel als mensen op straat slapen. Niemand hoort op straat. Voor het bewaken van de ondergrens werken we aan de volgende zaken.

Veilige opvang

Alle cliënten die gebruikmaken van een van de opvanglocaties, moeten zich hier welkom en veilig voelen. Een prettig ingerichte ruimte, voldoende privacy en duidelijke huisregels dragen daaraan bij. Op termijn willen we nog meer slaapzalen in de Sleep inn ombouwen naar een- of tweepersoonskamers. De nieuwe Boka wordt in 2022 opgeleverd met 30 appartementen. We onderhandelen met de gemeente over de verbouwing van de Stek. Om onze doelstellingen te behalen is een andere indeling van het huidige pand noodzakelijk. De komende periode spreken we af hoe informatie over veiligheid een duidelijkere plek krijgt in de informatie-uitwisseling met ketenpartners.

MEDEWERKERS EN VRIJWILLIGERS

HALEN HET BESTE UIT ZICHZELF

EN MAKEN ELKE DAG SAMEN HET

VERSCHIL.

Last resort

In de periode tot 2025 willen we het aantal plekken in de opvang kunnen beperken omdat dit echt een last resort moet zijn. Dit kan alleen als cliënten zo kort mogelijk in de opvang verblijven. Om dit te realiseren is snellere doorstroom nodig en werken we aan:

- Zekerheid en voorspelbaarheid van voldoende instroom- of instellingswoningen, ook regionaal.
- Besef van urgentie dat ook in de opvang vanaf dag 1 het perspectief op doorstroom moet zijn.

We hopen ook, dat een vorm van behandeling in de opvang toegankelijker wordt. We willen op structurele basis zelf begeleiding in de opvang kunnen gaan bieden aan de cliënten in de eenpersoonskamers. We spreken ketenpartners aan op de verantwoorde-

lijkheid die we met elkaar hebben. En we willen samenwerken aan meer bijzondere woonvormen zoals de Boerderij, Skaeve Huse en de Heem.

De Stek is voor sommige cliënten letterlijk een last resort. Voor anderen blijkt het toch een tussenstop. We kennen elke cliënt en stimuleren stappen naar herstel. Hiervoor werken we intensief samen met verslavingszorg, casemanagement en toeleiders in de keten.

Continuïteit van zorg

Met ketenpartners willen we de continuïteit van zorg kunnen garanderen. Met Lister en het Leger des heils ontwikkelen we komende tijd een roulatiesysteem van zorg en verblijf, waarin we cliënten tijdelijk opvangen die vanwege een mix van agressie, psychiatrie en verslaving niet meer op hun huidige woonplek kunnen verblijven.

Preventie

We gaan met alle gemeenten in de U16 en met Amersfoort afspraken maken om onze hulpverlening ook preventief in te zetten. Hiermee voorkomen dat mensen op straat terecht komen. We willen Beschermd Thuis trajecten inzetten bij mensen als er sprake is van dreigende dakloosheid. We maken afspraken over de inzet van terugklapcontracten, preventieve SGB trajecten, CTi trajecten en Springplank. We hebben korte lijnen met het netwerk van de sociale basis en buurtteams zodat ieder snel kan anticiperen als het slechter gaat met een cliënt. Iedere cliënt die weer zelfstandig gaat wonen weet dat hij altijd welkom is als het tegenzit. Voor hulp na onze begeleiding ontwikkelen we een strippenkaart. Hiervoor maken we ruimte in onze financiering. Dat geeft ons de mogelijkheid om mensen eerder los te laten omdat we weten dat we er kunnen zijn als het nodig is.

Nieuwe hulpvormen

Het is altijd ons doel geweest om mensen te helpen die nergens anders terecht kunnen. Om aan te blijven sluiten op de vraag uit de maatschappij hebben we door de jaren heen steeds meer soorten hulp, opvang- en woonvormen ontwikkeld voor verschillende doelgroepen. We willen graag verbinding houden met mensen op straat. We willen vragen blijven stellen over wie zij zijn, wat zij nodig hebben en wat wij voor



hen kunnen betekenen. Door deze aandacht te organiseren verwachten we ook waar nodig nieuwe vormen van hulpverlening te ontwikkelen, als antwoord op veranderingen in de maatschappij. Komende jaren willen we ons ook inzetten om door ons ontwikkelde producten en diensten waar gewenst landelijk te delen. We willen met lokale MO partners of andere partijen verkennen of we van meerwaarde kunnen.

Lijn 4 – Bevlogen en professionele collega's en vrijwilligers

Alles draait om mensen. Om cliënten. Maar zeker ook om medewerkers en vrijwilligers. Als werkgever willen we hen zo goed mogelijk ondersteunen. We zorgen ervoor dat we een boeiende werkgever zijn waar mensen graag willen komen én blijven werken. Medewerkers en vrijwilligers halen het beste uit zichzelf en maken elke dag samen het verschil. Als lerende organisatie stimuleren we medewerkers in hun professionele groei en bieden ruimte voor persoonlijke ontwikkeling.

Diversiteit

Onze cliëntgroep is divers op veel dimensies. We trainen medewerkers in cultuur- en gendersensitief werken. We waarderen de diversiteit in levensbeschouwing, cultuur, taal, leeftijd, gender en arbeidsmogelijkheden onder onze cliënten en collega's.

Komende jaren hebben we hier bij werving, selectie en ontwikkeling van collega's expliciet aandacht voor. Want diversiteit, ruimte voor eigenheid en verschillen-

de perspectieven dragen bij aan een rijke cultuur binnen de organisatie en aan de kwaliteit van onze hulp- en dienstverlening aan cliënten.

Persoonlijk leiderschap

We investeren in de komende jaren in het persoonlijk leiderschap van collega's. Onze opdracht is om onze cliënten weer regie over het eigen leven terug te geven. Daar past ook bij dat we onze collega's stimuleren eigenaarschap te nemen voor hun eigen ontwikkeling. Dat doen we met opleidingen vanuit de TV academie, tweegesprekken, informatie over loopbaanbudget en leerpaden. We ondersteunen leidinggevenden bij het coachen hierop.

Methodisch werken

We ontwikkelen onze methodieken. Om deze echt hanteerbaar te maken zorgen we voor een goede aansluiting tussen opleidingen, ICT systemen en structurele werkbegeleiding voor onze begeleiders, opvang- en locatiemedewerkers. Voor elke cliënt werken we krachtgericht met 1 plan. In dat plan staat concreet per doel wie wat wanneer doet. We werken bewust methodisch zodat regie en eigenaarschap zoveel als kan bij de cliënt ligt. We ontwikkelen ook een cliëntenportaal zodat elke cliënt direct toegang heeft tot zijn digitale zorgplan.

Ervaringsdeskundigheid

We zetten stevig in op ervaringsdeskundigheid binnen de organisatie. We bouwen door op de Voiz academie en stimuleren zo de groei van cliënten en de waardevolle inzet van ervaringsdeskundigen. Met

een diploma verhogen zij hun kans op functies binnen en buiten de Tussenvoorziening. Binnen de organisatie kunnen gediplomeerde ervaringsdeskundigen doorstromen in reguliere functies, waarbij hun ervaringsdeskundigheid een plus is. We gaan onderzoeken of we ook meer (HBO) rollen of functies willen creëren specifiek gericht op inzet van ervaringsdeskundigheid.

WE INVESTEREN IN COACHEND LEIDERSCHAP, INTERNE COMMUNICATIE EN WE ONTWIKKELLEN INTERVISIE VOOR NIEUWE MEDEWERKERS.

Vrijwilligers

We vinden het belangrijk dat vrijwilligers met ervaringskennis/cliëntervaring en vrijwilligers met een afstand tot de arbeidsmarkt een ingang krijgen naar vrijwilligerswerk bij de Tussenvoorziening. We ondersteunen en faciliteren alle groepen vrijwilligers op maat. Dit gebeurt voornamelijk op de locatie waar zij werken. Een aantal zaken organiseren we centraal. We willen komende tijd meer aandacht gaan schenken aan advies- en loopbaangesprekken, aansluiting bij de stedelijke vrijwilligersacademie en aan goed afscheid nemen van vertrekkende vrijwilligers.

Aantrekkelijke werkgever

We zijn een groeiende organisatie en tegelijkertijd hebben we te maken met een toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Om mensen te werven en te behouden werken we aan thema's die voor hen belangrijk zijn. Dat zijn thema's als een gezonde werk-privébalans, kunnen doen wat nodig is in de samenwerking met cliënten en ketenpartners, ontwikkelen en doorgroeimogelijkheden, plezier in het werk en informeel contact met collega's.

We gaan op verschillende manieren aan deze thema's werken. Komende jaren brengen we de belangrijkste fasen van een medewerkersreis in kaart. Daarmee kunnen we beter anticiperen op wat medewerkers verwachten en belangrijk vinden. We investeren in coachend leiderschap, interne communicatie en we ontwikkelen intervisie voor nieuwe medewerkers. We

streven naar een laag ziekteverzuim. In een gezond werkklimaat hebben medewerkers eigen regie op hun werk en hebben zij de ruimte om gezonde keuzes te maken. Ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden krijgen een plek in de strategische personeelsplanningen. We gaan ook onderzoeken of ons functieloongebouw nog aansluit bij deze tijd. Informeel contact en onderlinge verbinding draagt veel bij aan betekenisgeving, werkplezier en veerkracht. Daarom hebben we aandacht voor het vieren van successen en het delen van moeilijke gebeurtenissen. We organiseren informele en sportieve events in verschillende vormen voor medewerkers, vrijwilligers en familie. We onderzoeken de mogelijkheid voor een personeelsvereniging. We hebben aandacht voor afscheid en een positief vertrek. We zijn blij als oud collega's en vrijwilligers onze ambassadeurs blijven.

Lijn 5 – Lenig aansluiten op ontwikkelingen in de begeleidingsteams en opvang

Maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op onze cliënten, op begeleidingsteams en opvang gaan hard. Daarom blijven we ook de komende jaren sturen op een zo adaptief mogelijke inrichting van onze ondersteunende processen en diensten.

Passende werkplekken

De ontwikkeling van hybride werken zal doorzetten. We blijven cliënten en collega's fysiek zien, maar daarnaast zal veel overleg ook online plaatsvinden. Gedeeltelijk thuiswerken is normaal en we sluiten aan bij de behoefte van medewerkers. We faciliteren digitale communicatie en computermiddelen en geven voorlichting en informatie over een veilige thuiswerkplek. De huidige inrichting van kantoorlocaties past niet overal meer bij de behoefte van collega's. Daarom werken toe naar een aantal 'grotere' kantoorlocaties. Op die locaties is plek voor (bureau-) werk, online-, hybride en offline-bijeenkomsten en informele ontmoeting. Op die plekken komt een goede balans tussen 'vaste' plekken en flexplekken. Zo'n gastvrije kantoorlocatie fungeert als een haven of 'TV-basis' voor meerdere teams. De ruimte voor informeel ontmoeten op deze plekken zorgt voor binding binnen en tussen teams.

Kwaliteit in beeld

We willen het resultaat en de duurzaamheid van onze

zorg meetbaar maken. Daarom gaan we sturen op prestatie-indicatoren. Ook de kwaliteit van de ondersteuning willen we concreet in beeld hebben. We maken hiervoor gebruik van verschillende instrumenten en perspectieven. Bijvoorbeeld via teamreflecties, werkbegeleiding, de kwaliteitsmonitor in ONS, heldere externe normen, verschillende cliënttevredenheidsmetingen en de inzet van waarderend auditen. We sturen de organisatie beter aan met behulp van goede en betrouwbare informatie, die op een moderne en interactieve manier wordt aangeboden aan begeleiders, managers en MT.

Ondersteuning van het primaire proces

Komende tijd werken we toe naar meer integrale teams waarbinnen veel kennis en kunde op het gebied van zorg en ondersteuning aanwezig is. Zo hebben de professionals in het team meer ruimte en regie. Ondersteunende diensten blijven centraal georganiseerd omdat zij juist vanuit die positie de beste service kunnen bieden. Komende tijd werken we uit hoe ondersteunende diensten en integrale begeleidingsteams het beste samenwerken. Daarbij hanteren we een de volgende uitgangspunten; De

processen in de ondersteunende organisatie zijn erop gericht om het werk in de teams zo goed mogelijk te laten verlopen. Het is voor alle medewerkers duidelijk hoe de processen lopen en wat ze kunnen verwachten van hun collega's in de teams en in de ondersteunende organisatie. De processen in de ondersteuning zijn zodanig gestandaardiseerd dat ze voorspelbaar zijn en duidelijk uit te leggen. Maatwerk is mogelijk maar voor de meeste procedures niet het uitgangspunt. Er zijn duidelijke afspraken over welke procedures voor iedereen gelden en waar maatwerk mogelijk is. Escalatieprocedures zijn helder en worden niet onnodig gebruikt. De ondersteunende organisatie is actief op zoek naar manieren om hun dienstverlening te verbeteren. Zij betrekken het primair proces bij de prioriteitstelling en invulling van hun ontwikkelagenda.

Flexibiliteit

We blijven een wendbare organisatie met zo weinig mogelijk bureaucratie. We zijn innovatief en cliëntgericht. Er zullen komende jaren zaken op ons pad komen die we nu nog niet voorzien. Dit zorgt ook voor nieuwe kansen. We blijven een ondernemende organisatie die hier goed op in weet te spelen.

Financieel gezonde organisatie

We streven naar 15% eigen vermogen ten opzichte van de omzet. Als we dat hebben, dan kunnen we het gesprek intern aangaan of de winst- en risico-opslag eventueel omlaag kan. Wanneer we door groei onder de minimumgrens van 12% belanden, kunnen we eenmalig een hogere winst- en risico-opslag invoeren.

We werken niet onder de kostprijs. Ook willen we geen structureel verlies lijden op activiteiten. Iedere afdeling heeft de opdracht minstens quitte te draaien. Incidenteel kan het MT hier een uitzondering op maken.

De gemeente Utrecht is onze belangrijkste financier en verantwoordelijk voor ruim 60% van onze inkomsten. We streven er in het kader van risicospreiding naar om niet alleen van de gemeente Utrecht afhankelijk te zijn, maar ook via andere financieringen als de Wlz en Justitie substantiële inkomsten te verwerven. Uiteraard moet de financiering wel passen bij de doelgroepen, die we ondersteunen.

In ons treasurystatuut staan de afspraken over ons vermogen vastgelegd. De kern is dat we geen risico willen lopen en dat de gewenste liquiditeit minstens 5% van de omzet bedraagt. Dat is op dit moment circa 2 miljoen. Met een absolute incidentele ondergrens van 1,5 miljoen.

We verwachten een gemiddelde groei van 5-10% per jaar omdat de vraag uit de doelgroep onverminderd groot is. Onze centrale ondersteunende diensten beperken we tot maximaal 17,5% van de omzet.

Door optimalisatie van onze interne processen blijven we ook financieel een gezonde organisatie. Door het jaarlijks wisselend aantal woningen fluctueert de productie. Met het flexbureau en de flexibele schil zorgen we dat de omvang van het personeel meebeweegt. De flexibele schil zit halverwege 2021 ruim boven de 10% per functiecategorie.

Zo sturen we

In dit hoofdstuk vertellen we meer over onze besturingsfilosofie. Onze missie en visie zijn leidend in de wijze waarop wij ons werk doen. Onze aandacht gaat uit naar onze cliënten en de kernprocessen zijn er op gericht om onze ambities te realiseren. We werken vanuit onze kernwaarden, innovatief en ondernemend, mens- en krachtgericht. Ons motto is: Sterker Verder. We zien en pakken kansen, zonder daarbij de realiteit uit het oog te verliezen. Uiteraard voldoen we aan wet- en regelgeving en blijven we alert om administratieve handelingen waar mogelijk te beperken.



Leiderschap

Het middenmanagement is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van zorg, het werven en coachen van personeel en het uitvoeren van de doelen van het meerjarenbeleidsplan. Zij maken de verbinding tussen de kaders die vanuit het bestuur/MT worden gesteld naar de uitvoering in de teams. We zijn de afgelopen jaren in omvang gegroeid en verwachten verder te groeien. Daarom besteden we komende jaren extra aandacht aan leiderschap en management development. Hiermee kunnen managers zich verder ontwikkelen tot leiders en zijn zij in staat de groei en de veranderende organisatie te begeleiden en kwaliteit van zorg te blijven garanderen.

Organisatie en processen

We zijn een lijnorganisatie waarbij het staf- en bedrijfsbureau ondersteunend zijn aan het primaire proces. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn duidelijk vastgelegd, waarbij we oog hebben voor de professionele autonomie. Processen worden vastgelegd met aandacht voor kritieke (beslis)momenten. In het sturen op processen is uniformiteit het uitgangspunt. Waar nodig is er ruimte voor maatwerk.

We gaan samen het eigenaarschap binnen het management duidelijker vormgeven, zodat lijnverantwoordelijkheid, operationele kennis en beleidsprojecten beter op elkaar afgestemd zijn. Zo kennen we voor de WLZ de driehoek Clustermanager, Unitmanager, stafmedewerker. Dat zou ook voor andere gecompliceerde taakgebieden een model kunnen zijn.

De ICT systemen geven medewerkers steeds meer mogelijkheid om zelf de processen te regelen en tijdig over de gewenste stuurinformatie te beschikken. We zorgen dat informatie maar één keer in systemen hoeft te worden vastgelegd. De komende jaren gaan we dit verder ontwikkelen met heldere overzichten zodat er tijdig en eenduidige informatie beschikbaar is. De administratieve last beperken we tot de handelingen die nodig zijn voor sturing en verantwoording.

Ondernemen en innoveren kunnen alleen als we realistisch kijken naar de dingen die we oppakken. We maken vooraf een businesscase zodat we afgewogen risico's kunnen nemen. Grote ontwikkelingen faseren we in projecten. We blijven ons ontwikkelen in projectmatig werken en evalueren onze grote projecten om van te leren.

Interne controle doen we op basis van hard en soft controls (intern controleplan). Voor de deelgebieden kwaliteit, personeel, ICT, AVG, financiën, huuradministratie en zorgadministratie wordt jaarlijks aangegeven waar de grootste risico's zitten.

Medewerkers en cultuur

Medewerkers maken het verschil. Zij begeleiden en ondersteunen de cliënt of zorgen dat de organisatie goed functioneert waardoor de collega's in het primaire proces goed gefaciliteerd worden. Juist de coronaperiode heeft ons laten zien hoe belangrijk verbinding is. Verbinding met de cliënt, collega en onze netwerkpartners. Wij zijn een netwerkorganisatie waarin we met elkaar goede zorg rondom de cliënt willen realiseren. We zijn actief in het opzoeken van onze ketenpartners en waar mogelijk trekken we gezamenlijk op.

We voeren de open dialoog en verwachten dat medewerkers elkaar aanspreken. Onze medewerkers zijn onze cultuurdragers, zowel in- als extern. Onze gedragscode is recent aangepast. We gaan met medewerkers in gesprek wat dit betekent en hoe we dit met elkaar kunnen uitdragen.

We hebben vertrouwen in onze goed opgeleide medewerkers. We geven ze de ruimte om te groeien en eigen keuzes te maken. Dit binnen de gestelde kaders. Medewerkers hebben zelf verantwoordelijkheid in het ontwikkelen van kennis en kunde.

Werknemers hebben recht op een sociale en veilige werkomgeving. De ondersteuning en inrichting van onze organisatie is er op gericht om dit te realiseren.

De organisatie heeft altijd kunnen bouwen op een groot aantal vrijwilligers. Zij zijn van toegevoegde waren op allerlei activiteiten die we zonder hun inzet niet kunnen realiseren.

Risico's en maatregelen

Voor de komende jaren zien we kansen om te groeien op geleide van de vraag van onze cliënten. Om deze groei goed te monitoren en beheersbaar te laten plaatsvinden, is een aantal uitgangspunten belangrijk.

In de gemeente Utrecht hebben we meerjarenafspraken met bijbehorende financiering. Hierdoor is het mogelijk plannen op de langere termijn te maken. Voor activiteiten in regiogemeentes blijkt dit lastig.

Zeker als de decentralisatie meer vorm gaat krijgen kan dit gevolgen hebben voor de financiële mogelijkheden. Financiële middelen worden vanuit de gemeenten Utrecht en Amersfoort overgeheveld naar de regiogemeenten die daarin hun eigen keuzes maken. Door dit scherp te monitoren kunnen we tijdig bijsturen en gaat dit niet ten koste van onze dienstverlening. Ook pleiten we voor een gezamenlijk kwalitatief kader voor de maatschappelijke opvang en begeleid wonen binnen de U16. Met daarin aandacht voor opleiding personeel, methodieken, basiskwaliteit opvang en financieringsniveau.

Krapte op de woningmarkt is voor de korte termijn een gegeven. Een tekort aan nieuwe woningen kan leiden tot een grotere druk op de opvang of instellingswoningen en een wisselende inzet van personeel. De fluctuaties op de woningmarkt vragen om een goede sturing op onder-of overproductie.

BOEIEN EN BINDEN VAN MEDEWERKERS WORDT DE KOMENDE JAREN STEEDS BELANGRIJKER.

Boeien en binden van medewerkers wordt de komende jaren steeds belangrijker. Voor het primaire proces is de verwachting dat de arbeidsmarkt steeds knapper wordt. We zullen we actief zoeken naar nieuwe medewerkers en inzetten op behoud. Voor functies bij financiën is de krapte nu al een feit en vraagt het veel creativiteit om deze functies goed in te vullen.

Het groeien van de organisatie en het ontwikkelen van de teams vraagt een continue blik op alle interne processen. Hierover laten we ons ook extern adviseren en toetsen. In het vormgeven van de integrale teams en de aanpassing van de ICT-systemen hebben we steeds oog voor het beperken van de administratieve last.

De verbinding met onze keten/netwerkpartners is essentieel voor onze dienstverlening en realisatie van onze ambities. We blijven daarin actief de dialoog opzoeken en kijken daarbij ook naar nieuwe verbanden.

Prestatie-indicatoren

In de bijlage 1 staat een overzicht van belangrijke proces- en stuurindicatoren. Deze en meer gedifferentieerde proces- en stuurindicatoren hebben een plek in kwartaalrapportages, jaarplannen en IT systemen.

De komende jaren willen we ook uitkomst- of effect-indicatoren ontwikkelen. Daarmee willen we zicht krijgen op het duurzame resultaat van onze zorg en ondersteuning. Het gaat ons om het effect voor individuele cliënten, het effect voor specifieke groepen en het maatschappelijke effect.

We zijn innovatief en ondernemend. Voor innovatie en ondernemend gedrag willen we ook indicatoren ontwikkelen. Succesvolle innovaties en een ondernemend klimaat zijn gebaat bij een context waar 'duizend bloemen mogen bloeien' en er ook projecten mogen mislukken. We willen jaarlijks de ruimte geven voor een x aantal pilots en proeftuinen. Daarmee geven we ruimte aan creativiteit en eigenzinnige ideeën.



Bijlage 1

Prestatie-indicatoren

Zoals aangegeven in hoofdstuk 4 en 5 gaan we binnen de Tussenvoorziening meer werken met prestatie-indicatoren om onze sturing vorm te geven. Hieronder is een overzicht gegeven van de indicatoren die we nu al in onze processen hebben ingeregeld. We zetten in de komende periode in op de ontwikkeling van prestatie-indicatoren die de resultaten van ons werk laten zien.

Indicatoren over cliënttrajecten

- Activering voor iedere cliënt
- Beperken van incidenten
- Cliënten met een indicatie hebben een actueel zorgplan
- Verblijfsduur opvang
- Tevredenheid cliënten

Indicatoren over huisvesting

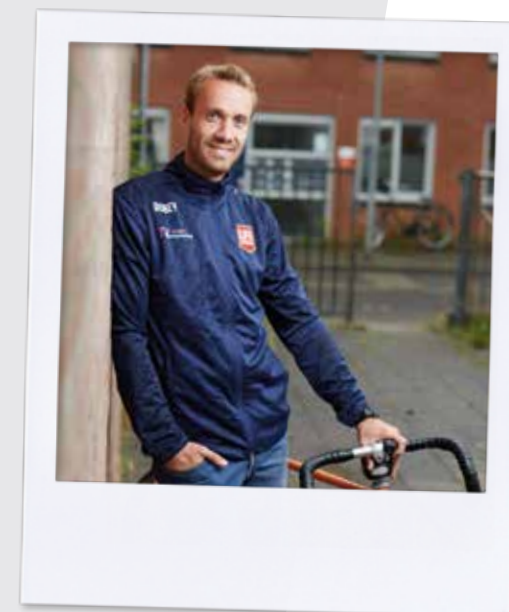
- Aantal omklapcontracten
- Nieuwe instroomwoningen
- Uitstroomwoningen
- Nieuwe plekken voor langdurige zorg
- Nieuwe prikkelarme woningen

Medewerkers en bedrijfsvoering

- Tevredenheid medewerkers
- Gezond aan het werk
- Direct cliëntgebonden inzet
- Bezetting wooneenheden
- Social return
- Flexibele schil
- Scholingsbudget

Financieel en productiecijfers

- Eigen vermogen
- Geen onder- en overproductie
- Niet gefinancierde productie
- Groei in maatschappelijke impact (in €)
- Liquiditeit (%)



Groeneweg 2
3531 VE Utrecht
030 – 234 08 19
info@tussenvoorziening.nl
www.tussenvoorziening.nl