



**Wie samenwerkt versterkt!**

**Strategisch beleid Humanitas Onder Dak 2011 – 2013**

## **Inleiding**

Het strategisch plan "Wie samenwerkt versterkt" is de resultante van een proces ter vorming van het strategisch beleid voor de Humanitas Onder Dak Groep (verder te noemen HOD) voor de jaren 2011 – 2013.

Voorgaande jaren heeft HOD haar strategische beleidsplannen vooral in eigen regie geschreven. Het was en is een goed gebruik binnen HOD om hierbij cliënten en medewerkers te betrekken. Dit is in de afgelopen jaren op verschillende manieren gebeurd. De afgelopen jaren waren de strategische beleidsplannen vooral intern gericht op het professionaliseren en herordenen van de organisatie. Na het strategisch beleidsplan "Tijdens de verbouwing gewoon geopend" werd het tijd voor een verfrissende blik naar buiten.

HOD heeft zich hierbij laten ondersteunen door het adviesbureau Borger & Burghouts. Zij hebben gebruik gemaakt van de Proces Start Up methodiek (PSU). Deze methodiek sloot uitstekend aan bij de nadrukkelijke wens en behoefte van HOD om het strategisch beleid vorm te geven in samenspraak met haar Stakeholders. In de PSU methodiek worden van meet af aan de ontwikkelingen die 'de buitenwereld van HOD' ziet ten aanzien van de dienstverlening van HOD, naar binnen gehaald. Naast persoonlijke interviews met stakeholders is gebruik gemaakt van een interactieve werksessie waarin HOD stakeholders onderling, in aanwezigheid van de leden van het HOD managementteam (MT-leden), met elkaar van gedachten hebben gewisseld over het dienstenaanbod van HOD en daarbij van belang zijnde huidige en toekomstige ontwikkelingen. Vervolgens hebben de managementteam - leden (MT-leden) onderling gediscussieerd over de informatie uit de stakeholdersdiscussie. Hierna zijn de eerste contouren van het strategisch beleid gepresenteerd aan de Raad van Toezicht van HOD (RvT).

Naast financiers waaronder gemeenten en zorgkantoren werden tot de stakeholders ook de collega organisaties uit het werkveld, de HOD cliëntenraad (CR) en de HOD Ondernemingsraad (OR), gerekend. Medewerkers van HOD zijn en worden via de lokale teams betrokken bij dit proces daarnaast heeft de bestuurder in zijn werkbezoeken op locaties uitgebreid met medewerkers stil gestaan bij de contouren van het strategisch beleid. De eerste contouren van het strategisch beleid zijn ook besproken met de HOD CR en de HOD OR. Tussentijds zijn genoemde overlegorganen permanent goed geïnformeerd over de ontwikkelingen rondom de totstandkoming van dit strategische beleidsplan.

Via werkgroepen, samengesteld uit diverse medewerkers uit de organisatie, is tijdens het proces invulling gegeven aan de opgestelde contouren hetgeen uiteindelijk geleid heeft tot het strategische beleidsplan dat voor u ligt. Het gehele proces heeft bijna een jaar in beslag genomen hetgeen enerzijds lang genoemd mag worden doch anderzijds geleid heeft tot een strategisch beleidsplan dat met cliënten en medewerkers is opgesteld en daarmee een groot draagvlak kent. Ik heb hiervoor grote bewondering en respect en verwacht dat dit het werken met en aan dit strategische beleidsplan ten zal goede komen.

Bert Deliën  
directeur/bestuurder  
Hengelo, november 2011

## **Inhoudsopgave**

1.	Ontwikkelingen	4
2.	Trends	8
3.	Wat ziet HOD als resultaten van het interactieve proces met haar stakeholders?	10
4.	Accenten strategisch beleid	12
5.	Programmaliijnen Strategisch Beleid 2011 – 2013 “Wie samenwerkt versterkt”	13
6.	Uitwerkingen strategisch beleid 2011 – 2013 “Wie samenwerkt versterkt”	14
6.1.	Programmaliijn HOD arrangementen	12
6.2.	Programmaliijn HOD methodieken	13
6.3.	Programmaliijn HOD samenwerking	15
6.4.	Marktbewerking	16
7.	Gevolgen voor de organisatie	20
8.	Planning	23
	Lijst met afkortingen	24

## **Bijlagen**

1.	Procesgang strategisch beleid 2011 – 2013	2
2.	Opdracht voor werkgroepen (3), eerste ronde	2
3.	Tussenstand	3
4.	Werkgroep arrangementen -1, september 2011	8
5.	Werkgroep methodieken	13
6.	Werkgroep samenwerking	15

## 1. Ontwikkelingen

Op 1 januari 2007 is de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo) in werking getreden.

Het kabinet Rutte heeft gekozen om de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) de komende jaren verder te versoberen door de functie begeleiding en dagbesteding naar gemeenten over te hevelen. Het vorige kabinet heeft door middel van twee eerdere maatregelen een aanvang genomen om de AWBZ te versoberen door:

- toegang tot AWBZ voor cliënten met psychosociale problematiek af te bouwen (2008);
- de Pakketmaatregel (2009), waarbij mensen met een lichte beperking geen recht meer hebben op begeleiding vanuit de AWBZ en de omvang van het beschikbaar aantal uren voor mensen met een matige of ernstige beperking is ingeperkt.

Voor deze maatregelen zijn op landelijk niveau gemeenten gecompenseerd met € 52 miljoen (psychosociaal) en € 127 miljoen (Pakketmaatregel). Van de € 127 miljoen gaat na aftrek centrumgemeenten een bedrag van € 68 miljoen naar alle gemeenten; vanaf 2010 ontvangen gemeenten middelen hiervan in het gemeentefonds.

Vanaf 2013 (overgangsjaar) zullen ook middelmatige en zware vormen van begeleiding vanuit de AWBZ naar de Wmo worden overgeheveld. De gereserveerde AWBZ-middelen komen dan naar de gemeenten, te weten € 2,8 miljard (op basis van 2010) minus een doelmatigheidskorting van 5% (€140 miljoen). Hiervoor dient nieuw beleid (Wmo) te worden ontwikkeld.

### **De Wmo is een participatiewet en kent een compensatiebeginsel**

Mensen worden via de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo) gestimuleerd om te participeren in de samenleving. Iedereen moet zichzelf kunnen redden, zelfstandig of met behulp van zijn/haar eigen netwerk. Iedereen moet op vier terreinen in staat zijn deel te nemen, namelijk:

1. een huishouden te voeren;
2. zich te verplaatsen in en om de woning;
3. zich lokaal te verplaatsen per vervoermiddel;
4. medemensen te ontmoeten en op basis daarvan sociale verbanden aan te gaan.



De Wmo kent ten behoeve hiervan een 9-tal prestatievelden:

1. het bevorderen van sociale samenhang in en leefbaarheid van dorpen, wijken en buurten
2. op preventie gerichte ondersteuning van jeugdigen met problemen met opgroeien en van ouders met problemen met opvoeden
3. het geven van informatie, advies en cliëntondersteuning
4. het ondersteunen van mantelzorgers en vrijwilligers
5. het bevorderen van de deelname aan het maatschappelijke verkeer en van het zelfstandig functioneren van mensen met een beperking of een chronisch psychisch probleem en van mensen met een psychosociaal probleem

6. het verlenen van voorzieningen aan mensen met een beperking of een chronisch psychisch probleem en aan mensen met een psychosociaal probleem ten behoeve van het behoud van hun zelfstandig functioneren of hun deelname aan het maatschappelijke verkeer
7. het bieden van maatschappelijke opvang, waaronder vrouwenopvang
8. het bevorderen van openbare geestelijke gezondheidszorg, met uitzondering van het bieden van psychosociale hulp bij rampen
9. het bevorderen van verslavingsbeleid

Binnen deze 9 prestatievelden geldt dat degenen die hun beperkingen niet zelf of in hun eigen netwerk kunnen oplossen, ondersteuning kunnen krijgen van de gemeente. Dit gaat via het Wmo loket.

Gemeenten bieden mogelijkheden, middelen en voorzieningen om de beperking op te heffen en stellen mensen in staat zichzelf te redden en te participeren. Gemeenten hebben hierin een compensatieplicht naar hun burgers waarbij gemeenten een grote mate van beleidsvrijheid hebben m.b.t. dit compensatiebeginsel. De gemeenten dienen zich per individuele zorgvrager af te vragen:

*Wat ontbreekt er waardoor het voor het betrokken individu niet mogelijk is om op de genoemde 4 terreinen binnen de 9 prestatievelden, deel te nemen aan de samenleving?*

Deze vraag dient in overleg, afstemming en overeenstemming met het individu beantwoord te worden waarbij ook het sociale netwerk van het individu betrokken wordt.

Het is dus niet meer de vraag welk bestaand aanbod past bij de vraag maar welk antwoord is passend en dient geformuleerd te worden. Hierbij is het nadrukkelijk de bedoeling om buiten de gebaande wegen naar passende oplossingen te zoeken.

De wijze waarop gemeenten invulling geven aan Wmo zorgvragen zal dus sterk verschillend zijn evenals de financiële middelen die gemeenten hiervoor beschikbaar zullen stellen. Immers de naar de gemeenten komende middelen worden toegevoegd aan het gemeentefonds, zijn daarmee niet geoormerkt en zoals uit signalen van gemeenten blijkt, soms niet goed te traceren. Bovendien kennen verschillende gemeenten dan wel de ambtenaren van gemeenten de sector MO niet of nauwelijks.

HOD merkt dat de gemeenten waarmee ze te maken heeft, van goede wil zijn en een betrokken houding hebben. Er is een grote bereidheid om samen te werken met HOD om de gedifferentieerde hulpvraag van onze doelgroepen te bekijken en in te vullen. Dit is een belangrijke constatering, want er is inmiddels de realiteit dat de komende jaren de hulpvraag zal vergroten terwijl er minder financiën tegenover staan.

### **Wat kan HOD uit deze ontwikkeling op het gebied van de Maatschappelijke Opvang (MO) afleiden?**

1. Deze ontwikkeling laat zien dat de MO een apart prestatieveld is (prestatieveld 7)<sup>1</sup>. Hiermee is de gemeentelijke verantwoordelijkheid op het gebied van de MO voor alle gemeenten in Nederland bij wet in de Wmo vastgelegd. Zoals aangegeven worden gemeenten hier financieel voor gecompenseerd met daarbij de taak dat ook bezuinigingen worden doorgevoerd.

Vanwege het feit dat de MO van oudsher uit de doeluitkering via de centrumgemeenten is gefinancierd, is voor HOD het waarneembaar effect van deze maatregelen zowel bij de centrumgemeenten alsook bij de niet-centrumgemeenten dat naast de

---

<sup>1</sup> Prestatieveld 7 wordt in de beleidsnota's van gemeenten vaak in één adem genoemd met de prestatievelden 8 en 9 omdat ze veel overeenkomsten met elkaar hebben. Ze richten zich alle drie op groepen burgers die een marginale positie in de samenleving hebben door dakloosheid, verslavingsproblematiek en psychiatrische en/of psychosociale problemen of een combinatie daarvan.

centrumgemeentelijke verantwoordelijkheid ook de gemeentelijke verantwoordelijkheid op dit gebied (opnieuw) gedefinieerd wordt. Zowel centrumgemeenten als niet- centrumgemeenten formuleren beleid op het gebied van de MO. Hierbij wordt gebruik gemaakt en moet gebruik gemaakt worden van de compensatiemiddelen maar tevens zal rekening gehouden moeten worden met bezuinigingen. Dit is van invloed op reeds bestaande voorzieningen die ingericht zijn conform bestaand beleid in zowel centrumgemeenten als niet-centrumgemeenten en is van invloed op nieuw beleid doordat er een spanningsveld gaat ontstaan tussen de beschikbaar gestelde financiële middelen en de daar ruimschoots bovenuit stijgende zorgvraag. Dit brengt een discussie op gang over welke taken en verantwoordelijkheden onder de centrumgemeenten vallen en welke onder de niet-centrumgemeenten. Ook ontstaat hierbij de vraag welke taken en verantwoordelijkheden organisaties/instellingen in de verschillende werkvelden daarbij hebben.

Anders gezegd: wat ziet de centrumgemeente als haar taak en verantwoordelijkheid en hoe ziet de niet-centrumgemeente dat? Want een feit is dat de gemeenten ieder voor zich financieren uit de hiervoor beschikbare middelen, al naar gelang hun verantwoordelijkheid.

En ook: hoe ziet HOD (en de maatschappelijke opvang als branche) haar specifieke taak?

Dit levert een discussie op ten aanzien van:

- wat wordt door de branche gezien als de kerntaak van de MO en is daarmee de verantwoordelijkheid van de MO
- wat ligt niet op het terrein van de MO, is daarmee niet de verantwoordelijkheid van de MO maar van andere organisaties (met daarachter natuurlijk de daarbij behorende financieringsstromen)

2. Verder ziet HOD dankzij de stelselwijzigingen (AWBZ / Wmo) , dat organisaties zich op gemeentelijk terrein begeven die voorheen (nog) geen of een beperkte relatie met de gemeenten hadden. Een goed voorbeeld hiervan zijn de RIBW's daar waar het specifiek de extramurale begeleiding, niet vallende onder de functie verblijf, betreft.

3. Tot slot staat de branche MO nog een ontwikkeling te wachten: de overheveling van de Jeugdzorg van de provincie naar de gemeenten. Vanaf 2015 zou dit een feit moeten zijn. Hierin bespeurt HOD in de verschillende overleggen die zij voert binnen de diverse gemeenten flinke obstakels. Er wordt zelfs gesproken, door de voormalige minister Rouvoet, over het stilvallen van dit overhevelingsproces.

Al met al ziet HOD maatschappelijke en politieke ontwikkelingen die zich kenmerken door:

- decentralisatie, zorg dichterbij de burger
- terugtrekken op core business, wat is de kerntaak MO?
- bezuinigingen, meer moeten doen met minder
- participatie, iedereen moet meedoen

## **Kerntaak Maatschappelijke Opvang (MO)**

'Kerntaak van de MO is het bieden van tijdelijk verblijf aan mensen zonder dak boven hun hoofd, gekoppeld aan zorg en begeleiding en/of het verhelpen van een crisis.'<sup>2</sup>



HOD vat deze kerntaak als volgt op:

- zij is een vangnetorganisatie die vanuit de Humanitas grondwaarden (gelijkwaardigheid, eigen verantwoordelijkheid, eigen regie, vraaggericht en eigen kracht) mensen die de aansluiting met de samenleving kwijt zijn geraakt of dreigen kwijt te raken, tijdelijk opvangt (huisvest) en begeleidt richting een door hen verkozen plek in dezelfde samenleving,
- haar aanbod is tijdelijk en gericht op participatie in de samenleving,
- haar aanbod richt zich in eerste instantie op tijdelijke huisvesting aangevuld met (ondersteunende)begeleiding,
- haar begeleiding richt zich op het zelfstandig kunnen voeren van een huishouding en het zelfstandig kunnen voeren van regie over eigen leven,
- zij heeft naast begeleiding en huisvesting een aanbod aan arbeidsrehabiliterende activiteiten gericht op het zelfstandig kunnen voorzien in eigen inkomen door arbeid.

HOD hanteert als uitgangspunt dat zij samenwerkt en gebruik maakt van de in de samenleving aanwezige voorzieningen die aansluiten bij de vraag van de cliënt.

## **Financiering**

HOD is een, AWBZ erkende, Maatschappelijke Opvang (MO) organisatie. Qua financieringsstromen wordt HOD ondermeer gefinancierd vanuit de MO doeluitkering via de centrumgemeenten (Enschede/Almelo, Haarlem en Groningen), daarnaast is zij AWBZ gefinancierd en sinds de komst van de Wmo ook Wmo gefinancierd. HOD heeft dus al te maken met de gevolgen van de hierboven beschreven maatregelen. Via managementrapportages, managementletters en nieuwsbrieven is HOD en de met HOD verbonden overlegorganen hiervan op de hoogte gehouden.

## **Samenwerking**

Op dit moment (januari 2012) ziet HOD de gemeenten Wmo beleid schrijven, en dan met name op de prestatievelden 7, 8, 9, MO, OGGZ (Openbare Geestelijke GezondheidsZorg) en verslavingszorg. De overige velden zijn grotendeels in voorgaande jaren al ingevuld. HOD ziet dat de gemeenten in deze beleidsvoorstellen de bezuinigingen (doelmatigheidskorting) al meenemen. Duidelijk wordt dat (lokale verschillen daargelaten) er minder financiële middelen zullen zijn terwijl de vraag onveranderd is. Tevens wordt duidelijk dat er zich meer spelers op 'de markt' bevinden die voorheen als collega organisaties met gescheiden financieringsstromen konden opereren maar nu concollega's zo niet regelrechte concurrenten van elkaar worden. Een duidelijk voorbeeld vormen hierin de RIBW-en. Waren zij voorheen bijna volledig AWBZ gefinancierd, nu, vanwege de eerder beschreven maatregelen zullen zij voor wat betreft de extramurale begeleiding volledig gemeentelijk gefinancierd gaan worden.

<sup>2</sup> [http://www.opvang.nl/files/Factsheet\\_Kerngegevens\\_maatschappelijke\\_opvang\[1\].pdf](http://www.opvang.nl/files/Factsheet_Kerngegevens_maatschappelijke_opvang[1].pdf)

## 2. Trends

Het moge duidelijk zijn dat een huisuitzetting een zeer onwenselijke situatie is die mensen kan overkomen. Het is ronduit traumatisch voor de mensen die het aangaat en zeker indien hierin kinderen zijn betrokken.

Het niet participeren of geen aansluiting kunnen vinden in een zich steeds verder ontwikkelende samenleving is eveneens een zeer onwenselijke situatie. Mensen die niet in de gelegenheid worden gesteld om te participeren en deel te nemen in de samenleving, worden op geen enkel manier positief aangemoedigd als individu om daadwerkelijk tot verandering te komen van zijn/haar situatie. Daarnaast is het in de loop van de jaren duidelijk geworden dat er mensen zijn die niet zelfstandig de aansluiting met de samenleving kunnen behouden.



De MO als brancheorganisatie heeft zich de afgelopen jaren sterk ontwikkeld en geprofessionaliseerd. Een grote diversiteit aan producten en diensten werd ontwikkeld en aangeboden. Van preventie tot nazorg, van 24 uren woonvoorzieningen tot ambulante woonbegeleiding, van sociale activering tot arbeidstoeleiding, van nachtopvang tot crisisopvang en van jongerenopvang tot opvang van volwassenen.

Ook in methodieken zijn er grote ontwikkelingen geweest. Van het rehabilitatie model tot het 8-fasen model, van herstelwerk tot krachtwerk, van houvast tot eigen kracht conferenties.

Daarnaast is er ook ten aanzien van de eisen die gesteld worden aan de huisvesting het nodige veranderd. Van slaapzalen naar zit- slaapkamers, van groepswonen naar individueel wonen en van zit-slaapkamers naar woningen.

Kortom, de MO heeft zich als een dynamische sector getoond, volop in ontwikkeling en van aanbod gerichte hulpverlening naar vraaggestuurde hulpverlening. Een doorkijkje naar de toekomst geeft ondermeer als beeld:

- Het streven is om huisuitzettingen niet meer voor te laten komen.
- Mensen krijgen hulpverlening terwijl ze nog in hun eigen huis wonen.
- Hulp wordt vroegtijdig en preventief ingezet.
- Gezinnen wonen niet in de maatschappelijke opvangvoorzieningen maar in een eigen huis.
- Voor mensen die in instituten wonen (GGZ, gevangenis, Jeugdzorg) zal al tijdens hun verblijf in de voorziening aansluitende huisvesting worden geregeld.
- Maatschappelijke participatie krijgt nadrukkelijk een plaats in beleid en zal worden benaderd vanuit sport, cultuur, zingeving en arbeid.
- Er zal meer outreachend gewerkt gaan worden terwijl residentiële voorzieningen in beperkte mate zullen blijven bestaan. Voor mensen die niet zelfstandig kunnen wonen blijft de aanspraak op beschermd wonen verzekerd.
- Residentieel wonen is van groepswonen omgebouwd tot zelfstandig wonen.
- Eigen regie over eigen leven, eigen kracht en talent zijn belangrijke waarden evenals eigen verantwoordelijkheid.
- Cliënten van opvanginstellingen zijn volwaardige burgers en worden ook als zodanig aangesproken met de daarbij behorende rechten, verantwoordelijkheden en plichten. Zij geven mede vorm en inhoud aan beleid.
- Een laagdrempelige vorm van (crisis)opvang zal in beperkte schaal altijd beschikbaar blijven.
- Er zijn meer betaalbare woningen beschikbaar.



- Medewerkers werken meer outreachend en ambulant en opleidingen als ROC (Regionaal Opleidings Centrum) en SPH's (Sociaal Pedagogische Hulpverlening) zijn aangepast/vernieuwd.
- Gemeenten hanteren op sociale inclusie gebaseerd beleid.
- Gemeenten stimuleren samenwerkingsvormen tussen organisaties ten behoeve van de participatie van kwetsbare burgers en organisatieoverstijgend.
- Verschillende methodieken kunnen worden aangeboden waarbij eigen kracht benadering en eigen kracht conferenties als waardevol gezien worden.
- De centrum gemeenten hebben in belangrijke mate een regierol in, ondermeer, de maatschappelijke opvang. Zij zullen hierop kennis moeten ontwikkelen evenals beleid, voorzover zij dit al bezitten.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Koersdocument Maatschappelijke Opvang 2020, Federatie Opvang, maart 2011

### 3. Wat ziet HOD als resultaten van het interactieve proces met haar stakeholders?

Uit het rapport "Resultaten procesbegeleiding ten behoeve van Strategisch Plan 2011 - 2013, Humanitas Onder Dak"<sup>4</sup> worden vanuit de stakeholders van HOD een aantal ontwikkelingen zichtbaar die van belang zijn voor HOD.



#### *Frontlijnsturing*

Er is, landelijk, een ontwikkeling zichtbaar waarbij, met name door gemeenten, gestreefd wordt naar meer samenwerking in de wijk waarbij de autonomie van de diverse hulpverleningsinstanties geleidelijk en gedeeltelijk opgeheven worden ten gunste van de begeleiding van kwetsbare burgers.

Voor HOD liggen hier mogelijkheden:

- om zich als specialist Maatschappelijke Opvang te tonen die bij deze ontwikkelingen betrokken wil zijn,
- om externe medewerkers toe te staan binnen HOD te werken en eigen medewerkers toe te staan om te werken in collega organisaties,
- om niet alleen activiteiten in de centra van de steden te ontwikkelen maar ook in de wijken.

#### *Ketensamenwerking*

Er is een sterke ontwikkeling naar organisatieoverschrijdende samenwerkingsvormen. Er ontstaat een noodzaak naar een sterk onderscheid in samenwerking; waar ben je goed in en welke rol vervul je in de keten?

Voor HOD liggen hier mogelijkheden:

- om zich te blijven ontwikkelen als een netwerkorganisatie en waardevolle ketenpartner,
- om zich beter te profileren door een producten en dienstenboek te maken,
- om meer regie te gaan voeren op onderwerpen waar zij goed in is,
- om strategische samenwerkingsrelaties aan te gaan met onder meer; Jarabee (jeugdhulpverlening/jeugdzorg), TACTUS, de Breijder (verslavingszorg), Mediant, de Geestgronden (GGZ), de RIBW-en e.d.

#### *Signalering en preventie – pro actief zorgverlenen*

Er zijn meerdere spelers in de markt die meebewegen in de ontwikkelingen naar vroegsignalering, preventie en pro-actief zorgverlenen.

Voor HOD liggen hier mogelijkheden:

- om haar trainingsaanbod aan te bieden,
- om haar innovatie kracht aan te bieden.

Er is een behoefte waarneembaar aan nazorg bij mensen die een terugval hebben.

Voor HOD liggen hier mogelijkheden:

- om haar nazorg aanbod aan te bieden.

<sup>4</sup> "Resultaten procesbegeleiding ten behoeve van Strategisch Plan 2011 - 2013, Humanitas Onder Dak" Arnold Hoogenkamp en Claudia Landewé; Borger & Burghouts december 2010

### *Doelgroepen*

Er zijn ontwikkelingen zichtbaar die laten zien dat de doelgroep van HOD verschuift doordat er een toename zichtbaar is in het aantal cliënten een met Licht Verstandelijk Gehandicapt (LVG)-problematiek, jongeren vormen een groter wordende groep (zowel 18- alsook 18+), Wajongers en WAO-ers komen meer in beeld en ook gezinnen hebben vaker een hulpvraag aan HOD.

Voor HOD liggen hier mogelijkheden:

- om diversiteit in aanbod te ontwikkelen (specifiek doelgroepenbeleid)
- om specialistische kennis te verwerven of in huis te halen,
- om samenwerkingsrelaties aan te gaan met partners die kennis hebben van de nieuwe doelgroepen.

### *Diensten*

De verschillende diensten en producten van HOD worden als waardevol gezien en vragen om uitbreiding.

Voor HOD liggen hier mogelijkheden:

- om verschillende producten en diensten aan te bieden door een producten- en dienstenboek te maken
- om diverse producten en diensten te onderscheiden en in arrangementen te denken (bv. Housing First)
- om gemeenten te ondersteunen en te adviseren bij de vorming van MO beleid,
- om activiteiten buiten Twente uit te breiden.

### *Organisatie*

HOD wordt door haar stakeholders gezien als centraal aanspreekpunt maar de transparantie en inzicht in kwaliteit/prijs kan verbeterd worden.

Voor HOD liggen hier mogelijkheden:

- om meer centraal te organiseren (zorgcoördinatiepunt en regiomanagerontwikkeling)
- om het rendement en de effecten van haar hulpverlening aan te tonen door b.v. Social Return On Investment (SROI) als methodiek te hanteren.

### *Marktbewerking*

Er is vraag naar de producten en diensten van HOD maar er is weinig zichtbaar in wat HOD wil en kan.

Voor HOD liggen hier mogelijkheden:

- om eigen producten en diensten uit te venten (producten en dienstenboek maken),
- om haar markt uit te breiden.

### *Financiering*

Er kondigen zich verschillende ontwikkelingen en veranderingen aan op financieringsgebied.

Voor HOD liggen hier mogelijkheden:

- om nieuwe financieringen aan te boren,
- om risico's in financiering te spreiden.

#### 4. Accenten strategisch beleid

Uit het geheel aan resultaten met daarbij betrokken de koersdocumenten van de Federatie Opvang wordt het beeld zichtbaar dat HOD in deelgebieden gaat denken en handelen waarbij een aantal items belangrijk zijn:

- HOD is de specialist in MO
- HOD hanteert een vernieuwend MO arrangementen gebaseerd op
  - Housing First
  - Time Out
  - 24 uur wonen
  - Ambulante woonbegeleiding
  - Kamer-Raad
  - Nachtopvang
  - Arbeidstoeleiding
- HOD is sterk, onderscheidend en transparant
  - HOD producten en dienstenboek
  - HOD kwaliteit en effectiviteit (SROI)
  - HOD is onderscheidend vanwege haar humanistische grondslag
- HOD hanteert een vernieuwende methodiek gebaseerd op
  - Herstelwerk
  - Houvast
  - Krachtwerk
  - Eigen kracht conferenties
- HOD laat zich inhuren
  - Als specialist MO hulpverlening
  - Als specialist MO training
  - Als specialist MO arbeid
  - Als specialist MO sport
  - Als specialist MO nachtopvang
  - Als specialist MO projectontwikkeling
- HOD huurt in
  - Doelgroep - specifieke specialisten voor hulpverlening
  - Doelgroep - specifieke specialisten voor conceptontwikkeling
  - Doelgroep - specifieke specialisten voor arbeid
- HOD gaat strategische samenwerking aan
  - Op gebied van Activiteitencentra's (VAP, AC's)
  - Op gebied van front- en backoffice
  - Op gebied van woonconcepten (Kamer-Raad, complex Van Bethemstraat, Haarlemmermeer e.d.)
  - Op gebied van hulpverlening samen met verslavingszorg, GGZ, jeugdhulpverlening, welzijn,
- HOD heeft een landelijk aanbod
  - Twente, Groningen en Haarlemmermeer versterkend
  - Op aanvraag

## 5. Programmalijnen Strategisch Beleid 2011- 2013 "Wie samenwerkt versterkt"

Bovenstaande accenten overziend ontstaat het beeld van HOD als specialist in het leveren van maatwerk gebaseerd op de vraag van de cliënt. Maatwerk in MO arrangementen, maatwerk in MO methodieken en maatwerk in samenwerkingsrelaties. Om deze programmalijnen goed ontwikkelt te krijgen zowel binnen als buiten de organisatie zal HOD aan marktwerking moeten doen en dat vraagt specifieke aandacht binnen het strategisch beleid.

Voor het strategisch beleid 2011 – 2013 zullen dan ook de volgende drie programmalijnen gehanteerd gaan worden:

1. HOD arrangementen  
Onder deze programmalijnen zal HOD zich als MO specialist gaan ontwikkelen. Arrangementen zullen worden ontwikkelt, benoemd, geïmplementeerd en aangeboden gaan worden. Er zal een producten- en dienstenboek ontwikkelt worden waarbij sprake zal zijn van aantoonbare kwaliteit en effectiviteit van de door HOD geboden hulpverlening (onder andere door gebruik van SROI).
2. HOD methodieken  
Onder deze programmalijn zullen keuzes gemaakt worden in de methodieken die binnen HOD gehanteerd gaan worden. Er zal deskundigheidsbevordering en training aangeboden gaan worden om medewerkers goed toe te rusten. Een en ander zal geïmplementeerd worden in de werkprocessen binnen HOD.
3. HOD samenwerking  
Onder deze programmalijn zal HOD als MO – specialist strategische samenwerkingsrelaties aan gaan maar deze relaties ook benutten om de eigen specialismen in de eigen organisatie te ontwikkelen. Een en ander onder meer op basis van de nieuwe doelgroepen die zich aankondigen. Ook zullen onder deze programmalijn de buitengebieden als Haarlemmermeer en Groningen verstrekt gaan worden. Onderzocht zal gaan worden aan welke randvoorwaarden voldoen moet worden wil HOD de buitengebieden kunnen versterken.



### Marktbewerking

Om deze programmalijnen zowel in- als extern goed tot zijn recht te laten komen zal bij elk van deze programmalijnen een relatie gelegd worden met 'marktbewerking'.

### Prioritering

Middels programma-eindverantwoordelijken, aandachtsfunctionarissen en/of werkgroepen zal gewerkt worden aan deze programmalijnen. Een en ander dient zijn vertaling en prioritering te krijgen maar het lijkt logisch om prioriteit te geven aan het onderzoek aangaande de draagkracht van de organisatie m.b.t. versterking en doorontwikkeling van de buitengebieden.

## 6. Uitwerkingen strategisch beleid 2011 - 2013 "Wie samenwerkt versterkt"

### 6.1. Programmalijn HOD arrangementen

HOD zal in de komende beleidsperiode haar begeleidingsaanbod in arrangementen gaan omschrijven, in een producten en dienstenboek gaan vastleggen en zowel intern als extern publiceren. Hierbij zal uit worden gegaan van de eigen kracht van de cliënt, de kwaliteit van HOD en de krachtgerichte basismethodiek(en) die HOD hanteert dan wel gaat hanteren. Er zal hierbij gebruik gemaakt gaan worden van onder collega MO organisaties zijn zeer bruikbare voorbeelden.

Om tot concrete invulling van deze programmalijn te komen is de onderstaande opdracht geformuleerd welke aan de huidige werkgroep 'HOD arrangementen' zal worden verstrekt.



#### Opdracht

Ontwikkel een dynamisch producten/diensten/arrangementen boek voor HOD binnen de volgende kaders:

- uitgaande van de eigen kracht bij de cliënt,
- uitgaande van de kwaliteiten van HOD,
- uitgaande van producten gerelateerd aan de huidige leefgebieden of de toekomstige aandachtsvelden vanuit krachtgerichte basismethodieken als Herstelwerk en Houvast (afstemming met werkgroep HOD methodieken),
- uitgaande van arrangementen en te combineren producten en diensten en heldere definities van de hier gebruikte begrippen,
- uitgaande van vermindering van administratieve lasten,
- waar mogelijk aansluitend bij participatieladder, woonladder, competentieladder e.d.
- gebruikmakend van samenwerkingsrelaties met (preferred suppliers) samenwerkingspartners (in afstemming met de werkgroep HOD samenwerking),
- voor zowel cliënten als financiers herkenbaar, pakkend, eenvoudig en uitnodigend,
- financieel aantrekkelijk,
- refererend aan de bijlage werkgroep 'HOD arrangementen - 1'.

Maak hierbij gebruik van de volgende processtappen:

- omschrijving diensten/producten (inhoud, kwaliteit, resultaat: wat doen we, hoe doen we dat en met welk beoogd resultaat?),
- omschrijving arrangementen (inhoud, kwaliteit, resultaat: wat doen we, hoe doen we dat en met welk beoogd resultaat?),
- stel een financiële onderlegger (wat kosten de producten/diensten/arrangementen) op,
- maak een vertaling naar interne werkprocessen en opname in HKZ handboek,
- beschrijf een lay out en marketing strategie (interne en externe presentatie en acquisitie) in samenwerking met de werkgroep HOD marktwerking,
- schrijf een implementatieplan en geef hierbij de randvoorwaarden in menskracht, tijd en financiën aan,
- schrijf een MT voorstel op basis van bovenstaande punten,
- geef gewenste MT besluitvorming aan,
- start implementatietraject,
- evalueer en stel bij in een vastgelegde cyclus,
- draag zorg voor opname in HKZ kwaliteitssysteem,

- draag zorg voor een eindrapportage aan het MT aan het eind van deze strategische beleidsperiode waarin een beknopte beschrijving van het resultaat van de uitgevoerde programmalijn met verbeter- en borgingsvoorstellen.

Binnen de onderstaande gestelde randvoorwaarden:

- ✓ De werkgroep bestaat uit de leden; Rinske Veldkamp, Willy Ras en Rob Barend, waarbij Rob als MT-lid de voorzitter is van deze werkgroep en verantwoordelijk is voor uitvoering en terugkoppeling naar het MT van deze opdracht.
- ✓ De werkgroep maakt gebruik van de binnen de organisatie aanwezige expertise en schakelt zo nodig externe expertise in op basis van een vooraf door de directie goedgekeurd voorstel waarin doelstelling, resultaat en kosten opgenomen en beargumenteerd zijn.
- ✓ De werkgroep bestaat gedurende de looptijd van deze strategische beleidsperiode, tot 31 december 2013.
- ✓ De werkgroep heeft de beschikking over een jaarbudget van € 10.000 bestemd voor inzet leden werkgroep (betreffende additionele uren m.b.t. de opdracht in relatie tot reguliere werkzaamheden), inhuren in- en externe deskundigheid en randvoorwaarden implementatietraject.

## **6.2. Programmalijn HOD methodieken**

Zoals onder 6.1. reeds genoemd zal HOD gaan werken volgens een evident based krachtgerichte basismethodiek. Het formele besluit hiertoe dient nog genomen te worden. Anticiperend hierop participeert HOD met twee locaties (Almelo en Hengelo) in een onderzoek naar de effecten van Critical Time Intervention (CTI, een krachtgerichte basismethodiek) als aanvulling op Herstelwerk. Om deel te kunnen nemen aan dit onderzoek zijn medewerkers van deze locaties getraind in Herstelwerk en enkele medewerkers van deze locaties hebben aanvullen een CTI training gehad. De hier benoemde methodiek Herstelwerk richt zich op volwassen mensen functionerend in de zijlijn van onze samenleving. Voor jongeren is een krachtgerichte basismethodiek ontwikkeld onder de naam Houvast (methodisch zeer gelijkend op Herstelwerk) en ten behoeve van de vrouwenopvang is eenzelfde proces gevolgd hetgeen geleid heeft tot een krachtgerichte basismethodiek genaamd Krachtwerk. De locatie Enschede participeert in een onderzoek naar de effecten van Houvast in de jongerenopvang TOV, ook daar zullen medewerkers getraind worden in genoemde methodiek.

Om tot concrete invulling van deze programmalijn te komen is de onderstaande opdracht geformuleerd welke aan de huidige werkgroep 'HOD methodieken' zal worden verstrekt.

### **Opdracht**

Ontwikkel een implementatieplan voor de invoering van krachtgerichte basismethodiek(en) binnen HOD. Uitgaande van de volgende kaders:

- Uitgaande van de notitie gemaakt in de werkgroep Methodiek d.d. 03 november 2011 welke is toegevoegd als bijlage Methodiek in het strategisch beleidsplan 2011/2013 d.d. 3 november 2011.
- besluitvorming in het MT met betrekking tot methodieккеuze
- passend binnen de overige programmalijnen

Maak hierbij gebruik van de volgende processtappen:

- stel een besluitvormende notitie op t.b.v. het MT op basis van de onderzoekservaringen tot op dit moment m.b.t. de methodieken Herstelwerk, Houvast en CTI.
- inventariseer en beschrijf de stand van zaken met betrekking tot de invoering van de verkozen methodieken

- inventariseer en beschrijf de noodzakelijke veranderingen op het gebied van het primaire proces, de werkprocessen, het management en de omgeving om te komen tot invoering van de verkozen methodieken in de gehele organisatie, betrek hierbij tevens de ontwikkelingen uit de programmalijnen arrangementen, samenwerking en marktwerking
- stel een financiële onderlegger (wat kosten de producten/diensten/arrangementen) op,
- stel een procesbeschrijving op van een implementatietraject en geef hierbij de randvoorwaarden in menskracht, tijd en financiën aan,
- schrijf een MT voorstel op basis van bovenstaande punten,
- geef gewenste MT besluitvorming aan,
- start implementatietraject,
- evalueer en stel bij in een vastgelegde cyclus,
- draag zorg voor opname in HKZ kwaliteitssysteem,
- draag zorg voor een eindrapportage aan het MT aan het eind van deze strategische beleidsperiode waarin een beknopte beschrijving van het resultaat van de uitgevoerde programmalijn met verbeter- en borgingsvoorstellen.

Binnen de onderstaande gestelde randvoorwaarden:

- ✓ De werkgroep bestaat uit de leden; Marie José Luttkholt, Bert van der Wilk en Ruud Rijerkerk, waarbij Ruud als MT-lid de voorzitter is van deze werkgroep en verantwoordelijk is voor uitvoering en terugkoppeling naar het MT van deze opdracht.
- ✓ De werkgroep maakt gebruik van de binnen de organisatie aanwezige expertise en schakelt zo nodig externe expertise in op basis van een vooraf door de directie goedgekeurd voorstel waarin doelstelling, resultaat en kosten opgenomen en beargumenteerd zijn.
- ✓ De werkgroep bestaat gedurende de looptijd van deze strategische beleidsperiode, tot 31 december 2013.
- ✓ De werkgroep heeft de beschikking over een jaarbudget van € 10.000 bestemd voor inzet leden werkgroep (betreffende additionele uren m.b.t. de opdracht in relatie tot reguliere werkzaamheden), inhuren in- en externe deskundigheid en randvoorwaarden implementatietraject.

### 6.3. Programmalijn HOD samenwerking

HOD staat voor een samenwerking met andere organisaties vanuit cliëntbelang waarbij de bereidheid bestaat om in gezamenlijkheid ieder zijn eigen deskundigheid in te laten zetten voor dit gezamenlijke doel. Hierbij heeft HOD de bereidheid om een deel van de eigen autonomie ten dienste te stellen van dit gezamenlijke cliëntbelang. Waarbij HOD, samenwerkingsvormen als bijvoorbeeld Value Added Partnerships ziet als mogelijke en wenselijke samenwerkingsvormen.



Om tot concrete invulling van deze programmalijn te komen is de onderstaande opdracht geformuleerd welke aan de huidige werkgroep 'HOD samenwerking' zal worden verstrekt.



## Opdracht

Inventariseer en formuleer versterkende samenwerkingsmogelijkheden op basis van de producten, diensten en arrangementen uit de werkgroep 'HOD arrangementen' binnen de volgende kaders:

- uitgaande van de eigen kracht bij de cliënt,
- uitgaande van de kwaliteiten van HOD,
- uitgaande van mogelijkheden die aanwezig zijn bij: vrijwilligersorganisaties, organisaties waarin ervaringsdeskundigen werkzaam zijn, organisaties uit het zorg- en welzijnsveld en het bedrijfsleven,
- uitgaande van mogelijkheden die aanwezig zijn bij 'Humanitas-organisaties' en daarbuiten,
- uitgaande van vermindering van administratieve lasten,
- voor zowel cliënten als financiers herkenbaar, pakkend, eenvoudig en uitnodigend,
- financieel aantrekkelijk,
- refererend aan de bijlage werkgroep 'HOD samenwerking'.

Maak hierbij gebruik van de volgende processtappen:

- inventariseer de huidige samenwerkingsrelaties van HOD,
- beoordeel de huidige samenwerkingsrelaties op mate van gebruik, passend bij de cliëntvraag binnen HOD en noodzaak en wenselijkheid,
- omschrijf maatregelen en verbetervoorstellen ten behoeve van de reeds aanwezige samenwerkingen in het kader van dit strategische beleidsplan,
- inventariseer en formuleer nieuwe versterkende samenwerkingsrelaties die voldoen aan de gestelde kaders,
- schrijf een implementatieplan en geef hierbij de randvoorwaarden in menskracht, tijd en financiën aan,
- schrijf een MT voorstel op basis van bovenstaande punten,
- geef gewenste MT besluitvorming aan,
- start implementatietraject,
- evalueer en stel bij in een vastgelegde cyclus,
- draag zorg voor opname in HKZ kwaliteitssysteem,
- draag zorg voor een eindrapportage aan het MT aan het eind van deze strategische beleidsperiode waarin een beknopte beschrijving van het resultaat van de uitgevoerde programmalijs met verbeter- en borgingsvoorstellen.

Binnen de onderstaande gestelde randvoorwaarden:

- ✓ De werkgroep bestaat uit de leden; Evelien Kuipers, Sylvia Siebum en Louise Ellenkamp, waarbij Louise als MT-lid de voorzitter is van deze werkgroep en verantwoordelijk is voor uitvoering en terugkoppeling naar het MT van deze opdracht.
- ✓ De werkgroep maakt gebruik van de binnen de organisatie aanwezige expertise en schakelt zo nodig externe expertise in op basis van een vooraf door de directie goedgekeurd voorstel waarin doelstelling, resultaat en kosten opgenomen en beargumenteerd zijn.
- ✓ De werkgroep bestaat gedurende de looptijd van deze strategische beleidsperiode, tot 31 december 2013.
- ✓ De werkgroep heeft de beschikking over een jaarbudget van € 10.000 bestemd voor inzet leden werkgroep (betreffende additionele uren m.b.t. de opdracht in relatie tot reguliere werkzaamheden), inhuren in- en externe deskundigheid en randvoorwaarden implementatietraject.

#### 6.4. Marktbewerking

HOD heeft sterke producten en diensten in huis en/of gaat deze binnen dit strategische beleidsplan ontwikkelen. Bovendien staat HOD bekend als innovatief, creatief, ondernemend en als een transparante organisatie met oog voor haar stakeholders. HOD is minder sterk in het zichzelf profileren in de markt, in het zich herkenbaar tonen en in het innemen van een positie als 'specialist in de Maatschappelijke Opvang'. En dit terwijl de wereld om haar heen hier meer en meer om vraagt. Zichtbaar, vindbaar en herkenbaar zijn als specialist, met een duidelijk profiel, werkend vanuit het sterke Humanitas – kwaliteitshandvest met duidelijke resultaten is noodzakelijk.



Het opgestelde marktbeperkingsplan 2011 -2013 van de werkgroep 'Marktbewerking' geeft hiervoor duidelijke aanzetten.

Om tot concrete invulling van dit marktbeperkingsplan te komen is de onderstaande opdracht geformuleerd welke aan de huidige werkgroep 'HOD marktbeperkingsplan' zal worden verstrekt.

#### Opdracht

Breng het 'Marktbeperkingsplan 2011 -2013' als aangeleverd door de werkgroep in relatie met de 3 programmalijnen en ontwikkel in overeenstemming met deze programmalijnen een marktbeperkingsstrategie.

Maak hierbij gebruik van de volgende processtappen:

- inventariseer de huidige activiteiten op het gebied van marktbeperkingsplan binnen HOD,
- beoordeel de huidige activiteiten op het gebied van marktbeperkingsplan op mate van gebruik, al dan niet passend bij de in de drie programmalijnen ontwikkelde activiteiten, noodzaak en wenselijkheid,
- omschrijf maatregelen en verbetervoorstellen ten behoeve van activiteiten op het gebied van marktbeperkingsplan in relatie tot de drie programmalijnen binnen HOD,
- schrijf een implementatieplan en geef hierbij de randvoorwaarden in menskracht, tijd en financiën aan,
- schrijf een MT voorstel op basis van bovenstaande punten,
- geef gewenste MT besluitvorming aan,
- start implementatietraject,
- evalueer en stel bij in een vastgelegde cyclus,
- draag zorg voor opname in HKZ kwaliteitssysteem,
- draag zorg voor een eindrapportage aan het MT aan het eind van deze strategische beleidsperiode waarin een beknopte beschrijving van het resultaat van de uitgevoerde programmalijn met verbeter- en borgingsvoorstellen.

Binnen de onderstaande gestelde randvoorwaarden:

- ✓ De werkgroep bestaat uit de leden; Rob Muizebelt, Jur Smit, Jolande Petit en Corine Böhmers, , waarbij Corine als MT-lid de voorzitter is van deze werkgroep en verantwoordelijk is voor uitvoering en terugkoppeling naar het MT van deze opdracht.
- ✓ De werkgroep maakt gebruik van de binnen de organisatie aanwezige expertise en schakelt zo nodig externe expertise in op basis van een vooraf door de directie goedgekeurd voorstel waarin doelstelling, resultaat en kosten opgenomen en beargumenteerd zijn.

- ✓ De werkgroep bestaat gedurende de looptijd van deze strategische beleidsperiode, tot 31 december 2013.
- ✓ De werkgroep heeft de beschikking over een jaarbudget van € 10.000 bestemd voor inzet leden werkgroep (betreffende additionele uren m.b.t. de opdracht in relatie tot reguliere werkzaamheden), inhuren in- en externe deskundigheid en randvoorwaarden implementatietraject.

### **Marktpositie HOD**

Het kabinet Rutte heeft landelijk en regionaal het voornemen om de samenwerking tussen de verschillende ketenpartners in de hulpverlening te stimuleren. In Enschede werkt inmiddels het model van de gemeentelijke stadsbrede frontlinesturing, met als doel een effectief en efficiënt formeel netwerk.

HOD wil hier met name de rol innemen van de specialist Maatschappelijke Opvang. HOD denkt dat er in de vroegtijdige signalering van bepaalde problematiek een escalering van problemen kan worden voorkomen en er door de gemeente meer kostenbewust opgetreden kan worden.

Het zwaartepunt van die verbeteringen ligt in de ketensamenwerking. Het kabinet, en in navolging daarvan de gemeenten, wil dat de ketenpartners hun werkzaamheden beter op elkaar afstemmen en echt één loket vormen. De succesvolle ervaringen met de 'Toonkamers' (o.a. bij het CWI en UWV) zijn daarvoor het uitgangspunt. Om dit in goede banen te leiden zal een gedegen samenwerking nodig zijn als vangnetorganisatie Humanitas Onder Dak die niet participeert in de frontline maar juist in haar kracht staat fungerend als vangnet onder de frontliners, en er naast staat als adviseur, specialist en er boven staat als aangever van ontwikkelingen en in die rol deel uitmaakt van het stadsbrede overleg.

Verder ziet HOD dat gemeenten steeds meer gebruik maken van aanbestedingen wanneer het gaat om het inkopen van diensten, daar waar de inkoop in het verleden via een subsidierelatie tot stand kwamen. De RIBW kan hierbij van samenwerkingspartner direct veranderen in een rechtstreekse concurrent. Vanwege het grote volume diensten dat het RIBW aan gemeenten kan aanbieden, kan zij ook scherp calculeren, scherper dan HOD dit als kleine volume-aanbieder kan. Puur op prijs zal HOD deze concurrentie niet kunnen winnen, tenzij HOD serieus gaat groeien of slimmer middelen kan gaan inzetten.

Ook heeft HOD nog veel in efficiëntie te winnen als het gaat om het werken in groepen. De overdracht van bepaalde praktische kennis zoals bijvoorbeeld het bijhouden van maandelijkse uitgaven zou prima in groepsverband uitgevoerd kunnen worden, uitgevoerd door begeleiders vanaf LBO-niveau.

## 7. Gevolgen voor de organisatie

Iedere verandering heeft naast beoogde effecten ook niet beoogde effecten, heeft naast positieve effecten ook negatieve effecten. Maar de invoering van dit strategische beleid gebeurt vanuit verbetervoorstellen en beoogt daarmee een positieve verandering te bewerkstelligen voor zowel cliënten, medewerkers als overige stakeholders.

### **Gevolgen voor de cliënt**

Het moge duidelijk zijn dat de cliënt positieve gevolgen zal ervaren op het gebied van de kwaliteit van opvang, begeleiding en zorg. Dit vanwege het invoeren van vernieuwde methodieken, betere huisvesting en een grotere resultaatgerichtheid. De transparantie zal toenemen waardoor de cliënt beter weet wat hij van HOD kan en mag verwachten. Ook de positionering van HOD als MO specialist zal toenemen waardoor de cliënt HOD meer dan nu al het geval is, zal ervaren als belangenbehartiger van sociale inclusie en participatie.

### **Stakeholders**

HOD zal voor stakeholders meer zichtbaar worden zowel in de activiteiten die zij doet alsook in de activiteiten waarop zij aanspreekbaar is en wil zijn.

HOD zal voor stakeholders een interessante partner worden om mee samen te werken meer nog dan nu reeds het geval. Naast oog voor kwaliteit en deskundigheid zullen aspecten als resultaatbewustzijn, efficiëntie en kostenbewustzijn herkenbaar zijn in het functioneren van HOD.

### **Personele gevolgen**

Personeelsleden zullen geschoold en getraind worden in nieuwe methodieken en werkprocessen. Hierdoor zullen zij nog beter voor hun taak toegerust zijn. De eerste stappen zijn hiervoor reeds gezet. Momenteel doet HOD mee aan een onderzoek van de Academische werkplaats SuD (Sociale uitsluiting en Dakloosheid, Radboud Universiteit Nijmegen) naar de effecten van de CTI methodiek (Critical Time Intervention) op de krachtgerichte basismethodiek 'Herstelwerk'. Hiertoe zijn reeds een aantal medewerkers getraind in de methodiek Herstelwerk en een aantal medewerkers zijn getraind in de CTI methodiek. Formele besluitvorming over al dan niet invoeren van krachtgerichte basismethodieken als Herstelwerk (voor volwassenen), Houvast (voor jongeren) en desgewenst Krachtwerk (voor vrouwenopvang), moet nog plaatsvinden.

Anticiperend op dit Strategische Beleidsplan "Wie samenwerkt versterkt" 2011 – 2013, de ontwikkelingen in het veld volgend, heeft binnen het MT een discussie plaatsgevonden over de inrichting van de organisatie gerelateerd aan de te verwachten richting van dit strategische beleidsplan. Deze discussie spitste zich toe op de volgende onderdelen:

1. Sluit de huidige aansturingsvorm van de locaties aan bij de te verwachten nieuwe ontwikkelingen?
2. Sluit de huidige positionering van het bedrijfsbureau en haar functies aan bij de te verwachten nieuwe ontwikkelingen?
3. Sluit de huidige directievoering aan bij de te verwachten nieuwe ontwikkelingen?
4. Sluit de huidige inrichting van het bestuur aan bij de te verwachten nieuwe ontwikkelingen?

#### Ad 1.

Onder verwijzing naar de relevante notities en besluiten in het MT volstaat HOD op deze plaats met het vermelden van het MT besluit. In het MT is besloten dat HOD over zal gaan tot de invoering van regioleidinggevenden. Hiermee recht doend aan de positie van de verschillende stichtingen binnen de HOD groep in het MT (de regioleidinggevenden zullen deel uit gaan maken van het MT). Daarnaast dienen regioleidingsgevenden zich minder met de dagelijkse aanstuuringsvraagstukken bezig te houden maar meer met inbedding en afstemming van de locaties in de lokale samenwerkingsstructuren (zowel in relatie tot gemeenten alsook collega organisaties).

#### Ad 2.

Onder verwijzing naar de relevante notities en besluiten in het MT volstaat HOD op deze plaats met het vermelden van het MT besluit. In het MT is besloten dat HOD over zal gaan tot een lijn- staforganisatie en staffuncties/stafbureau zal gaan invoeren. Hiermee recht doend aan de grote diversiteit aan ontwikkelingen die op HOD afkomen. Deze vragen om een goed toegerust adviesorgaan in de organisatie dat zich voortdurend op de hoogte stelt van actuele ontwikkelingen op het gebied van financiering (AWBZ/Wmo e.d.), kwaliteitseisen, methodieontwikkelingen, accountmanagement, e.d.) en de organisatie gevraagd en ongevraagd adviseert.

#### Ad 3.

Onder verwijzing naar de relevante notities en besluiten in het MT volstaat HOD op deze plaats met het vermelden van het MT besluit. In het MT is besloten dat HOD over zal gaan tot de invoering van een directeur bedrijfsvoering naast een inhoudelijk directeur. Hiermee zal een tweehoofdige directie ontstaan waarbij tevens aandacht besteed is aan de huidige kwetsbaarheid van de huidige eenhoofdige directie. Bovendien ziet de organisatie een ontwikkeling richting accountmanagement, een functie die momenteel veelal bij de huidige directeur/bestuurder ligt maar die daar onvoldoende aandacht aan kan besteden. Het kiezen voor de invoering van een aparte functie voor accountmanagement in de organisatie lijkt ook in het kader van marketing een wenselijke ontwikkeling. Ook dit vermindert de kwetsbaarheid van de huidige eenhoofdige directie die, zoals gezegd, een groot deel hiervan voor zijn rekening neemt.

#### Ad 4.

Onder verwijzing naar de relevante notities en besluiten in het MT volstaat HOD op deze plaats met het vermelden van het MT besluit. In het MT is besloten dat HOD vooralsnog een eenhoofdige Raad van Bestuur zal blijven hanteren. Dit is passend bij de huidige omvang van de organisatie en voorkomt discussie betreffende verantwoordelijkheid e.d.

### **Financiële gevolgen**

De implementatie van een nieuw producten en dienstenboek vraagt om deskundigheidsbevordering en aanpassing werkprocessen. De hiermee gepaard gaande kosten dienen in beeld gebracht te worden en hiervoor dient financiering gevonden te moeten worden.

Zowel de uitwerking van verschillende samenwerkingsvormen als de invoering van methodieken vraagt om deskundigheidsbevordering in de vorm van scholing en training. Dit gecombineerd met de invoering van nieuwe producten/diensten en arrangementen is het zeer wel denkbaar dat het zorgcoördinatiepunt hiermee belast zal gaan worden. Hierbij is een nieuwe positionering van het zorgcoördinatiepunt als stabfbureau met een hoofd stabfbureau zeer wel denkbaar.

In het gehele strategische beleidsplan wordt uitgegaan van vermindering van administratieve lasten en efficiënter organiseren. Dit zal kostenreductie met zich meebrengen.

Per programmalijn is voor kosten, welke beschouwd kunnen worden als additionele kosten bovenop regulierenwerkzaamheden, een jaarbudget opgenomen van € 10.000. Dit is een schatting. Kosten kunnen zowel mee als tegenvallen. Onderschrijdingen zowel als overschrijdingen moeten aan de directie gemeld en beargumenteerd worden. De benodigde € 40.000 per jaar zal in de reguliere exploitatie gevonden moeten worden. Voor eventuele extra kosten zal aparte financiering gevonden moeten worden.

## 8. Planning

<b>Activiteit</b>	<b>Uiterlijk afgerond</b>
Vaststellen van het Strategische Beleid "Wie samenwerkt versterkt" 2011 - 2013 door de RvT.	Najaar 2011
De in het Strategische Beleid "Wie samenwerkt versterkt" 2011 - 2013 genoemde opdrachten aan de werkgroepen verstrekken en in planning brengen.	Najaar 2011
De planning van de verschillende werkgroepen in relatie brengen met elkaar, prioritering aanbrengeen en continuering uitvoering.	Eerste kwartaal 2012
De MT besluiten inzake de inrichting van de organisatie als genoemd in hoofdstuk 7 personele gevolgen, in relatie brengen met het strategische beleid en tot uitvoering ervan over gaan.	Eerste half jaar 2012
In afstemming met de planning, evaluatiemomenten benoemen t.b.v. evaluatie, bijstelling en borging.	Laatste kwartaal 2013

## Lijst met afkortingen

AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
HOD	Humanitas Onder Dak Groep
HOD CR	Humanitas Onder Dak Cliënten Raad
HOD OR	Humanitas Onder Dak Ondernemings Raad
LVG	Licht Verstandelijk Gehandicapt
MO	Maatschappelijke Opvang
OGGZ	Openbare Geestelijke GezondheidsZorg
RIBW	Regionaal Instelling voor Beschermd Wonen
ROC	Regionaal Opleidings Centrum
SPH	Sociaal Pedagogische Hulpverlening
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning