

STRATEGISCHE ANKERPUNTEN

Aanscherping van het huidige strategische beleid

2023 - 2025

Inleiding

Humanitas Onder Dak werkt aan het voorkomen van dakloosheid, geeft mensen hun plek in de samenleving en draagt bij aan veiligheid in de openbare ruimte. Zij wil de wendbare organisatie blijven die zij is. Zij verhoudt zich tot hetgeen er in de samenleving op het terrein van de opvang gebeurt. En zo heeft zij eind 2021 vanwege het corona-virus en de bijzondere tijd die daarop volgde het besluit genomen om geen nieuw strategisch beleid te formuleren voor de beleidsperiode na 2022. Maar om het huidige beleid (zie bijlage 1, 'Van Maatschappelijke Opvang naar Maatschappelijk Wonen, de regie nemen') te continueren en daar waar nodig aan te scherpen.

Naast inzichten die zijn opgedaan in vijf podcasts met relevante stakeholders (de RIBW, Gemeente Almelo (2x), het Leger Des Heils en Beter Wonen), de komst van een nieuwe directeur-bestuurder, zijn er nog een aantal ontwikkelingen die hebben geleid tot noodzakelijke aanscherping van het vigerende strategische beleid:

- invloed van veranderingen in landelijk beleid (van maatschappelijke opvang naar maatschappelijk wonen);
- de arbeidsmarktontwikkelingen;
- verzwaarde cliëntprofielen;
- personele krapte.

Deze ontwikkelingen en de inzichten die verkregen zijn uit de podcast hebben tot de volgende vier strategische ankerpunten geleid als toevoeging op het huidige strategische beleid:

- Preventie: voorkoming dak – en thuisloosheid
- Strategisch personeelsbeleid
- Interne organisatie van Humanitas Onder Dak
- Externe positionering van Humanitas Onder Dak

Hieronder worden de ankerpunten uitgediept:

Preventie: voorkoming dak – en thuisloosheid

In het kader van het voorkomen van dakloosheid is ons uiteindelijke doel om opvang overbodig te maken terwijl het vangnet behouden blijft. We beschikken over waardevolle kennis op het gebied van preventie. In samenwerking met maatschappelijke opvang organisaties heeft de academische werkplaats Impuls middels de Preventie Alliantie, in opdracht van het Ministerie van VWS, een instrument ontwikkeld voor gemeenten om inzicht te krijgen in preventieve maatregelen in wijken (de preventiescanner dakloosheid). Dit instrument is voortgekomen uit de ervaringen in de opvang, waar de organisaties bekend zijn met de routes naar dakloosheid.

Vanuit onze expertise op het gebied van inclusie heeft Humanitas Onder Dak ook kennis en ervaring in het voorkomen van instroom in de opvang. Samen met partners in wijken, dorpen en steden zetten we deze kennis in. We nemen actief deel aan verschillende nationale, regionale en lokale overleggen. Daarin denken en praten we mee over het aanbod van huisvesting en zorg voor verschillende doelgroepen. We zijn lid van de koplopersgroep in de regio Enschede (als onderdeel van een landelijk programma 'Een thuis voor iedereen'), alwaar we streven naar verbeterde, passende en versnelde huisvesting voor aandachtsgroepen. We ontwikkelen tussenvoorzieningen die

we ook in omliggende gemeenten aanbieden. We bieden vroegtijdig stabiele huisvesting en begeleiding en voorkomen daarmee dat problemen bij mensen escaleren.

Naast een signalerende rol hebben we ook een duidelijke adviserende functie. Ketenpartners benaderen ons wanneer er dreigende dakloosheid speelt. Door middel van advies en doorverwijzing voorkomen we dat mensen in de opvang belanden.

Strategisch personeelsbeleid

Een vergrijzende samenleving, cliënten met dubbel of trippel-problematiek met een complexe hulpvraag, het effect van de coronapandemie en krapte op de arbeidsmarkt zorgt er voor dat Humanitas Onder Dak als dienstverlenende organisatie extra aandacht heeft voor haar zorgprofessional. De werkdruk is groot en moet worden teruggebracht. Vakmanschap staat hoog in het vaandel en de bedrijfscultuur is daarbij ondersteunend. Medewerkers weten zelf prima hoe zij hun werk uit te voeren hebben. Management is hierbij faciliterend en moet randvoorwaarden scheppen voor medewerkers om kwalitatief goede zorg te kunnen leveren.

Naast het effect van de coronapandemie en de ervaren werkdruk op de medewerker heeft dit ook effect gehad op de bedrijfscultuur binnen Humanitas Onder Dak. Het elkaar aanspreken op ongewenst en desgewenst gewenst gedrag is meer in de vergetelheid geraakt. Deze beide situaties vragen een heroverweging over de wijze waarop wij onze mensen aan de organisatie weten te binden en te boeien. De bedrijfscultuur binnen Humanitas Onder Dak zal in deze heroverweging het startpunt moeten zijn voor de gewenste verandering. De introductie van een strategisch personeelsbeleid als onderdeel van het HR-beleid lijkt voor nu de missende schakel en daarmee dus kansrijk om in te zetten. Vraagstukken die het strategisch personeelsbeleid raken zijn:

Vakmanschap: deskundigheid van medewerkers

- Methodisch en modelgetrouw werken
- Opleiding, her – en bijscholing
- Teamontwikkeling
- Inzet ervaringsdeskundigheid en ervaringskennis.

Boeien en binden: duurzame inzetbaarheid van medewerkers

- Vitaliteit en gezondheid
- Werkplezier
- (secundaire) arbeidsvoorwaarden
- Life long learning

Collega centraal: positie medewerker binnen Humanitas Onder Dak

- Zelfstandigheid in werken
- Taken, bevoegdheden verantwoordelijkheden.
- Leiderschapsstijl organisatie breed met behoud van vakmanschap

Werving en selectie: positionering van de organisatie

- Herijking procedure
- (secundaire) arbeidsvoorwaarden
- Employer branding

Weten wie we zijn en waar we voor staan: cultuur

- Herijking gedeelde waarden, sociale normen en verwachtingen (kernwaarden en gedragscode)
- Leiderschapsstijl organisatie breed met behoud van vakmanschap

Interne organisatie Humanitas Onder Dak

Professionalisering interne organisatie

Humanitas onder Dak Twente is de afgelopen jaren relatief hard gegroeid. Was de omzet in 2017 bijna € 9 mln. en bestond de organisatie uit 131 medewerkers, afgelopen jaar bedroeg de omzet ruim €13 mln. met 187 medewerkers. En de groei zet voorsnog door. Zo gaat Humanitas Onder Dak het komend jaar in Enschede binnen de twee nieuw te ontwikkelen voorzieningen de begeleiding bieden. En heeft de gemeente Almelo gevraagd of Humanitas Onder Dak zich wil oriënteren op het bieden van beschermd wonen binnen de herontwikkeling van de Adastraat.

Door de groei van de organisatie is het tijd om de interne organisatie kritisch te bekijken; hoe hebben we de processen ingericht en hoe hebben we taken en verantwoordelijkheden belegd? Ook vraagt het om het herijken van de interne dienstverlening met name op het gebied van ICT en Facilitair. Door de groei van het aantal panden waar Humanitas Onder Dak verantwoordelijk voor is, is het steeds meer van belang om ook facilitaire processen goed in te richten. Kortom, de basis op orde brengen.

Om dit te realiseren zijn menskracht en middelen nodig. Ondanks dat het verbeteren en herijken van diverse bedrijfsprocessen behoort tot een reguliere activiteit binnen de normale bedrijfsvoering, geldt voor grotere aanpassingen veelal dat de kosten voor de baten uitgaan en dat hiervoor (grote) investeringen noodzakelijk zijn. Hier knelt de huidige financieringssystematiek. Voor het grootste gedeelte van de financiering is sprake van strikt gescheiden financieringsstromen (per gemeente en per voorziening) en wordt de subsidie jaarlijks vastgesteld op basis van een neutraal exploitatieresultaat en zal in voorkomende gevallen aanvullende (incidentele) financiering moeten worden aangevraagd.

Eén en ander heeft tot gevolg dat de organisatie nauwelijks tot geen ruimte heeft voor dergelijke investeringen. Het is van belang om de komende tijd opnieuw met de financiers in gesprek te gaan over het (financiële) risico dat deze manier van financieren met zich meebrengt en om te komen tot een financiering waarbij de organisatie in staat wordt gesteld een solide reserve op te bouwen voor de investeringen die nodig zijn.

Externe positionering Humanitas Onder Dak

Behouden van positie als betrouwbare en kundige partner

Humanitas Onder Dak staat voor vakmanschap van medewerkers en wordt door haar stakeholders gezien als een betrouwbare en kundige partner. Medewerkers schuiven op verschillende niveaus aan bij overlegtafels; van complexe casuïstiek tot beleidsbepaling. Humanitas Onder Dak wil deze positie behouden, omdat het de mogelijkheid biedt om haar missie en visie uit te dragen en ten uitvoering te brengen om de positionering van haar cliënten te verbeteren. Zowel op lokaal, regionaal als nationaal niveau gebruikt Humanitas Onder Dak haar positie om aandacht te vragen voor het voorkomen en oplossen van dakloosheid. Zo brengt Humanitas Onder Dak via Valente haar kennis en kunde op nationaal niveau in en op lokaal en regionaal niveau is Humanitas Onder Dak een gesprekspartner van gemeenten en corporaties. Hierdoor is Humanitas Onder Dak in staat haar bijdrage te leveren aan het voorkomen van dakloosheid. Humanitas Onder Dak gaat met ketenpartners in gesprek en schuwt niet om de luis in de pels te zijn om de positie van de cliënt te verbeteren.