



Strategisch beleidsplan

2021 - 2025





Voorwoord

Met gepaste trots presenteren wij u ons strategisch beleidsplan 2021-2025. Hierin is het beleid van Stichting De Welle voor de komende vier jaren uitgewerkt.

In samenwerking met de gemeente Hellen-
doorn, de gemeente Wierden en andere
partners wil Stichting De Welle optimaal bijdra-
gen aan het welzijn van jong en oud in beide
gemeenten. Tegelijkertijd staan we voor de

uitdaging een financieel gezonde organisatie te
blijven. Daarbij heeft De Welle de ambitie om
door te groeien naar een professionele maat-
schappelijke onderneming. Met dit beleidsplan
hebben wij hiervoor een goede en gezonde
basis gelegd.

L.G.M.J. Westerik-Scholten, MBA
directeur

Inhoud

Voorwoord	2
1. Inleiding.....	4
2. Stichting De Welle	6
2.1. Missie en visie	8
2.2. Kernwaarden	9
2.3. Succesbepalende factoren.....	9
3. Organogram	10
3.1. Huidige structuren	10
3.2. Nieuwe structuren.....	10
4. Maatschappelijke veranderingen	12
4.1. Landelijke en lokale ontwikkelingen binnen het sociaal domein.....	12
4.2. Vrijwilligerswerk.....	14
4.3. Eenzaamheid	15
4.4. Preventie.....	15
4.5. Maatschappelijk werk	16
4.6. Interne organisatie	16
5. Strategie.....	18
5.1. Klantperspectief.....	18
5.2. Professionals.....	18
5.3. Vrijwilligers.....	18
5.4. Interne processen	20
5.5. Financieel.....	20
6. Bestuursmodel.....	22
6.1. Governance code Sociaal Werk Nederland	23
6.2. Besturingsmodellen	23
7. Hoe gaan we onze doelen bereiken?.....	24
8. Nawoord.....	24
9. Jaarplan Stichting De Welle 2021 - 2025	25



1. Inleiding

De omgeving waarin Stichting De Welle opereert is voortdurend in beweging. We zien grote ontwikkelingen in het sociaal domein, een zich terugtrekkende overheid en versterking van de participatie van burgers. Deze ontwikkelingen leiden tot andere maatschappelijke vraagstukken die om andere oplossingen vragen.

Onze doelgroepen veranderen en inwoners hebben andere behoeften dan een aantal jaren geleden. Als organisatie moeten we anticiperen op deze veranderingen en ons de komende vier jaren continu blijven verbeteren om een kwalitatief goede en flexibele organisatie te blijven die er is voor inwoners van de gemeenten Hellendoorn en Wierden. Herijking van de strategische doelstellingen van de organisatie is daarom gewenst.

Strategisch gezien moet Stichting De Welle zich als welzijnsorganisatie omvormen tot een maatschappelijke onderneming waarbij innovatie en ondernemerschap steeds belangrijker worden. In dit strategische beleidsplan 2021 - 2025 geven we in hoofdlijnen het beleid en de strategische keuzes van Stichting De Welle weer voor de komende vier jaar.

Dit strategische beleidsplan is tot stand gekomen door middel van brainstormsessies met het bestuur en personeel. Het bestuur en een afvaardiging van het personeel hebben de kaders geschetst voor de missie en visie. Daaraan liggen ook diverse rapporten van de afgelopen periode ten grondslag. Het personeel heeft in brainstormsessies het kader verder ingevuld en kleur gegeven. Ze hebben gekeken naar diverse doelstellingen en deze verder uitgewerkt.

In het voorliggende plan geven we aan wat de ambities en strategie van de organisatie zijn voor de komende vier jaar.



2. Stichting De Welle

Stichting De Welle is een brede welzijnsorganisatie in de gemeente Hellen-
doorn en de gemeente Wierden, die een maatschappelijke meerwaarde wil
leveren aan inwoners van beide gemeenten. Ze bevordert zelfredzaamheid
en zelfontplooiing van mensen. Stichting De Welle zorgt ervoor dat iedereen
kan meedoen.

Stichting De Welle voert activiteiten uit op het gebied van jeugd en jongeren-
werk, ouderenwerk, vluchtelingenwerk, vrijwilligerswerk, peuterwerk en wijk-
en buurtwerk.

Bij Stichting De Welle zijn 42 medewerkers werkzaam vanuit twee centrale
locaties in Nijverdal en Wierden. Er zijn ruim 800 vrijwilligers betrokken bij de
circa 4000 activiteiten per jaar.



2.1. Missie en visie

Missie

Stichting De Welle is een maatschappelijke onderneming die een bijdrage levert aan het welzijn van jong en oud, waardoor meer mensen (langer) kunnen meedoen aan de samenleving.

De Welle wil hulpvragen van individuen en groepen adequaat beantwoorden, waarbij verantwoordelijkheid voor de eigen leefsituatie en vergroting van de zelfredzaamheid centraal staan.

Visie

Stichting De Welle wil er voor alle inwoners zijn, die zelfstandig wonen en een steuntje in de rug kunnen gebruiken. Ze wil dit doen vanuit lokale betrokkenheid door maximale inzet van vrijwilligers, goed opgeleide en gemotiveerde medewerkers, eigen kracht van inwoners, verbindingen, innovatie en samenwerking met externe partijen.

Stichting De Welle wil een stichting zijn die een goede constructieve samenwerking heeft met de gemeenten Hellendoorn en Wierden, waarbij ze het eerste aanspreekpunt is op het gebied van welzijn. Samen met de opdrachtgevers bepalen we de doelstellingen en de activiteiten die daar aan gekoppeld zijn en waarvoor subsidie ontvangen wordt.

Stichting De Welle is een stabiele en professionele organisatie in een continu veranderende tijd. Continuïteit in kwaliteit en flexibiliteit in de bedrijfsvoering zijn hiervoor noodzakelijk. Personeel is flexibel inzetbaar, financiële risico's worden gespreid door zowel gesubsidieerde activiteiten als commerciële activiteiten aan te bieden, processen worden verbeterd. De cultuur is: 'continu verbeteren'.



2.2. Kernwaarden

Lokale betrokkenheid

We weten wat er leeft in de gemeenten en bij de inwoners. We hebben een sterke signalerende functie doordat we weten wat er achter de voordeur en in de wijken leeft. Lokaal zichtbaar zijn schept een band van vertrouwen en zorgt voor een goede samenwerking.

Eigen kracht van inwoners

Bij alle vraagstukken wordt eerst gekeken of we eigen kracht van inwoners kunnen versterken. Eigen kracht gaat over zelf de regie houden. Hoe kan het sociale netwerk ingezet worden om oplossingen te bedenken. Wij faciliteren dit door de inzet van vrijwilligers en professionals op diverse terreinen.

Verbinding met partners en de gemeenten

Wij geloven in de kracht van verbinden. We willen samenwerken met bedrijven en organisaties in de gemeenten om het sociaal ondernemen innovatief vorm te geven. Samen sociale en maatschappelijke vraagstukken oplossen is een manier om het welzijn in de gemeenten op een hoog niveau te houden.



2.3. Succesbepalende factoren

1. Onze Succes Bepalende Factoren zijn:

- Inzet van betrokken vrijwilligers
- Professionele en bevoegen medewerkers
- Lokale aanwezigheid en signalering
- Flexibiliteit

2. Thema's waar wij expert in zijn:

- Vrijwilligerswerk
- Eenzaamheid
- Sociale innovatiekracht
- Sociale netwerken, verbindingen met diverse externe partners

3

3. Organogram

3.1. Huidige structuren

De huidige lijnorganisatie van Stichting De Welle is de klassieke organisatievorm. Het is een hiërarchische organisatie waarbij leiding via de lijn gegeven wordt. In een lijnorganisatie zijn er duidelijke lijnen en hebben de medewerkers vaste taken. Initiatieven worden vaak van bovenaf bepaald en uitgedacht. In dit model is taakgericht leiderschap een passende stijl. Nadelen voor Stichting De Welle van het huidig model:

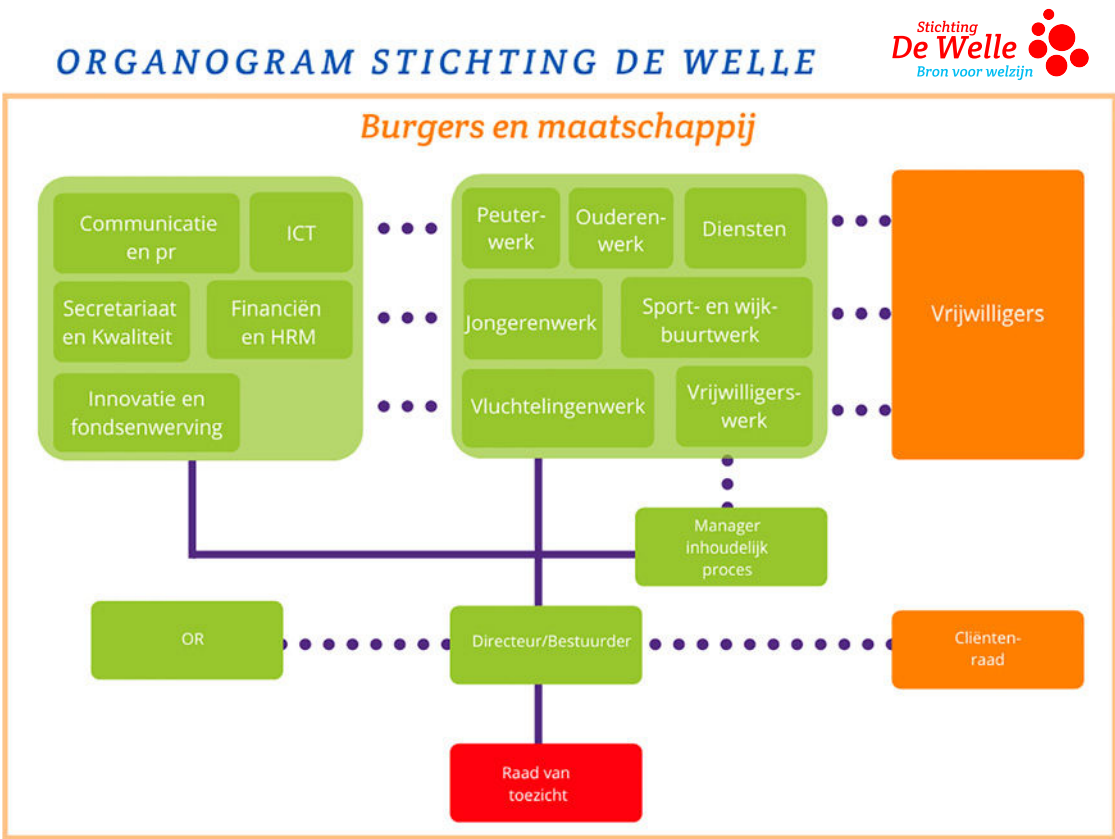
- De afdelingen staan erg op zichzelf, terwijl we naar meer eenheid en samenwerking streven tussen de teams.
- Innovatie en nieuwe initiatieven worden soms niet opgepakt omdat we taakgericht zijn.
- Er is te weinig aandacht voor ondersteunende diensten zoals ICT, communicatie, HRM, etc.

Dit zijn echter wel belangrijke zaken die de basis vormen voor het verder ontwikkelen van de organisatie.

3.2. Nieuwe structuren

Stichting De Welle wil naar een maatschappelijk onderneming groeien die continu kan meebewegen met de vraag van inwoners. Dit vraagt om een zelflerende organisatie die continu wil verbeteren. We staan in verbinding met elkaar en met lokale partners.

Bij Stichting De Welle staan de medewerkers in contact met de klanten. Zij beschikken over de kennis en ervaring om daadwerkelijk het dienstenpakket, binnen bestaande kaders, aan te passen. Innovaties en initiatieven worden vanaf de werkvloer geïnitieerd en in goede samenwerking, zowel intern als extern, uitgevoerd. Hiervoor zijn goed opgeleide en gemotiveerde medewerkers nodig. Verbindingen onderling tussen de verschillende doelgroepen zijn belangrijk omdat thema's vaak terugkomen. Denk bijvoorbeeld aan het thema Eenzaamheid. Dit is in elke doelgroep een aandachtspunt. We gaan steeds meer als sociale teams functioneren.



De leidinggevende ondersteunt en faciliteert de medewerker waar mogelijk om betere diensten te leveren. Dienend leiderschap ligt aan de basis van innovatieve en wendbare organisaties.

Het bovenstaande nieuwe organogram is een aangepaste versie. Dit organogram is meer toekomstbestendig en helpt ons om de strategie vorm te geven in de komende jaren.



4

4. Maatschappelijke veranderingen

4.1. Landelijke en lokale ontwikkelingen binnen het sociaal domein

Met de transitie van de Wmo, de Jeugdzorg en de invoering van de Participatiewet zijn de gemeentelijke taken, gericht op de kwetsbare burger, uitgegroeid tot een substantieel cluster. Dit cluster wordt aangeduid als 'sociaal domein'. De uitbreiding van het gemeentelijke takenpakket is gepaard gegaan met (soms forse) bezuinigingen.

Eén van de uitgangspunten is dat inwoners zo lang mogelijk zelfstandig thuis blijven wonen. Hierdoor wonen steeds meer mensen met een lichamelijke of geestelijke beperking zelfstandig. Maar door de complexiteit van onze samenleving en toenemende digitalisering kan niet iedereen zelfstandig meedoen. Hierdoor neemt o.a. eenzaamheid toe en voelen mensen zich minder gelukkig. Deze ontwikkeling vergroot de druk op de formele en informele zorg. De zorgkosten worden hoger en er wordt steeds meer een beroep gedaan op vrijwilligers.

Inmiddels zien we de financiële gevolgen van deze transitie binnen de gemeenten. De uitgaven van het sociaal domein lopen flink op en stijgen ruim boven de begroting uit (2019). Er is vraag naar andere benaderingen die met minder kosten tot andere en betere resultaten leiden. Deze gaan uit van een andere verantwoordelijkheidsverdeling: Meer eigen kracht en verantwoordelijkheid van burgers.



Er moet de komende jaren flink bezuinigd worden. We zien dat het 'voorliggend veld' een grotere rol krijgt om instroom in de duurdere zorg te voorkomen. Tegelijkertijd wordt er minder subsidie verstrekt. De Welle moet de komende jaren andere keuzes maken en nieuwe kansen creëren in de bedrijfsvoering om deze ontwikkelingen het hoofd te bieden. Door onze horizon te verbreden en nieuwe allianties aan te gaan blijven we een sterke organisatie.

Om de kwaliteit van de ondersteuning aan inwoners zo optimaal mogelijk te houden met beperktere middelen is de gemeente Hellendoorn in 2019 gestart met de pilot 'Sociaal plein'. Binnen deze pilot heeft de oriëntatie plaatsgevonden om het toegangslot van de gemeentelijke Wmo, na de aanmelding, te integreren met het aanbod van het voorliggend veld. Hierdoor wordt eerder in het proces gebruik gemaakt van eigen kracht. In 2020 en 2021 wordt deze pilot doorontwikkeld naar een integraal toegangslot in samenwerking met de gemeente Hellendoorn, Evenmens en Stichting De Welle. In 2022 willen we dit verder ontwikkelen naar wijkgerichte teams.

In de gemeente Wierden zijn er in 2020 kernteams tot stand gekomen. Hiervoor zijn zeven thema's benoemd waarin het voorliggend veld een grotere rol krijgt met als doel de samenwerking tussen de verschillende organisaties te stimuleren en met elkaar tot betere resultaten te komen om uitstroom naar duurdere zorg te beperken.





4.2. Vrijwilligerswerk

Onze maatschappij kan niet zonder vrijwilligers. Vrijwilligers zijn nodig voor het ondersteunen, organiseren en uitvoeren van activiteiten. Dankzij de inzet van vele vrijwilligers kunnen inwoners van de gemeente Hellendoorn en de gemeente Wierden langer thuis wonen en prettiger leven. Stichting De Welle blijft anticiperen op onderstaande ontwikkelingen en trends.



Landelijke en lokale trends en ontwikkelingen:

- werkzaamheden van vrijwilligers veranderen in meer welzijn en ondersteuning op maat en het verrichten van allerlei hand- en spandiensten;
- onduidelijkheid over grenzen tussen werkzaamheden van vrijwilligers en beroepskrachten;
- vergrijzing van het vrijwilligersbestand;
- discussie over het 'betalen' van vrijwilligers voor specifieke taken;
- vraag naar inzet van vrijwilligers neemt toe;
- meer vraag naar vrijwillige inzet voor ondersteuning en begeleiding van kwetsbare inwoners, die langer thuis blijven wonen;
- steeds lastiger vrijwilligers te vinden en te behouden; met name voor structurele inzet;
- toekomstige vrijwilligers zijn gevarieerder in hun motieven, wensen en behoeften.

We implementeren een nieuw vrijwilligersbeleid waarin bovenstaande trends zijn uitgewerkt. In dit beleid staat concreet beschreven hoe we de komende jaren vrijwilligers aan ons willen binden om te voorkomen dat er een tekort aan vrijwilligers ontstaat.

4.3. Eenzaamheid

Naar verwachting neemt de eenzaamheid onder inwoners de komende jaren toe. Steeds meer kwetsbare burgers die zelfstandig wonen hebben moeite om het huis uit te gaan en sociale contacten te onderhouden. Ook de individualisering en digitalisering van de samenleving leiden naar verwachting tot meer eenzaamheid onder inwoners met steeds minder kwalitatieve sociale contacten. Dit geldt voor alle inwoners, van jong tot oud.



Tijdens de coronacrisis hebben we kunnen ervaren hoe belangrijk sociale contacten zijn. Stichting De Welle wil deze sociale contacten bevorderen en stimuleren om de gezondheid en het welzijn van eenzame inwoners te verbeteren.

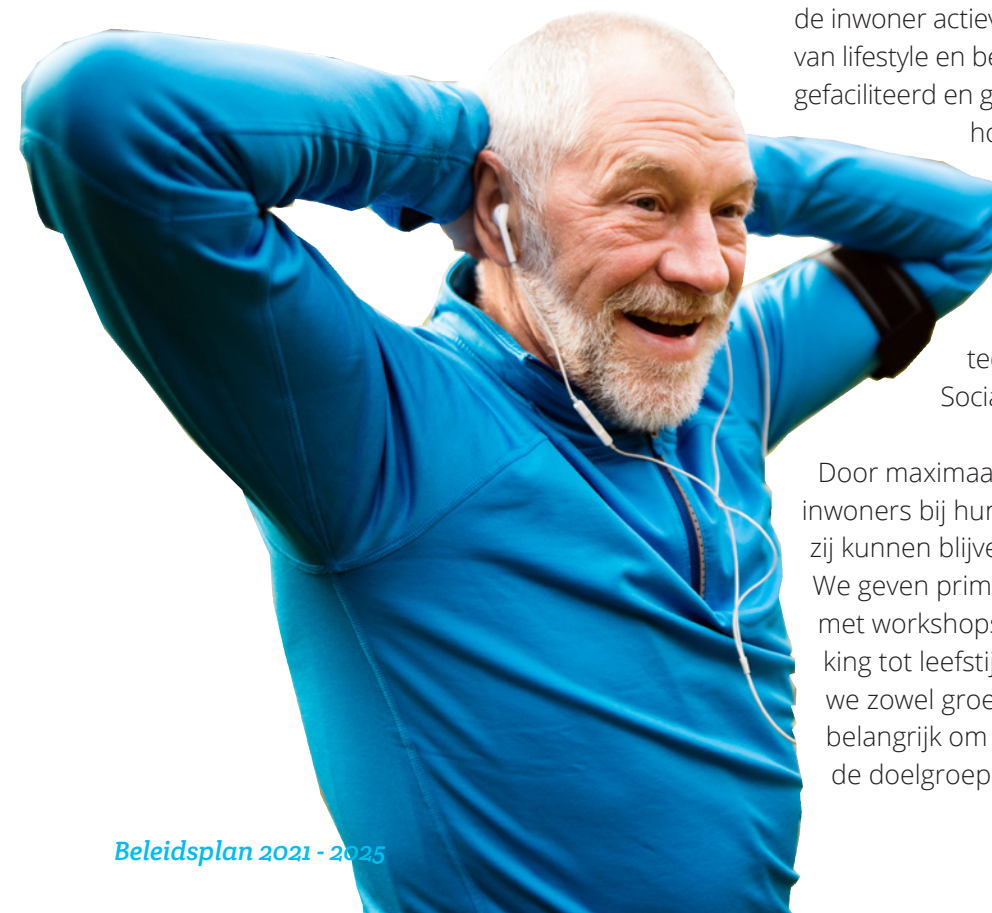
Stichting De Welle blijft de komende jaren investeren in het verminderen en voorkomen van eenzaamheid. In de gemeenten Hellendoorn en Wierden blijven we mogelijkheden bieden voor bijeenkomsten en voorlichtingen voor jong en oud. Dit doen we samen met vrijwilligers en andere, bestaande en nieuwe samenwerkingspartners in beide gemeenten. Het aanbod van De Welle wordt aangepast op de vraag van de inwoners en we staan open voor nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden.

4.4. Preventie

Stichting De Welle zet meer in op preventie omdat preventie kan werken als een hefboom bij de zo gewenste veranderingen in het sociaal domein. Primaire preventie is gericht op het voorkomen van een gezondheidsprobleem door het wegnemen van oorzaken of risicofactoren voor deze problemen. Door vroegtijdige signalering wordt er preventief gewerkt om kwetsbaarheid bij inwoners te voorkomen.

Secundaire preventie is gericht op mensen met een kwetsbaarheid. Er wordt met name voorkomen (of uitgesteld) dat mensen een zorgproduct of ondersteuning aanvragen. Er zijn dan meer mogelijkheden om de inwoner actiever en vitaler te houden door middel van lifestyle en beweging. Hierbij worden mensen o.a. gefaciliteerd en gemotiveerd om zelfstandig een huishouding te blijven runnen. Dit resulteert op lange termijn (3 tot 5 jaar) in minder Wmo-aanvragen per inwoner. De Welle doet dit vanuit de methodiek positieve gezondheid, die al door De Welle gehanteerd wordt. Ook de inrichting van het Sociaal Plein (zie 4.1) draagt hieraan bij.

Door maximaal in te zetten op preventie helpen we inwoners bij hun maatschappelijke participatie, zodat zij kunnen blijven deelnemen aan de samenleving. We geven primaire en secundaire preventie vorm met workshops, voorlichting en advies met betrekking tot leefstijl en positieve gezondheid. Dit doen we zowel groepsgewijs als individueel. Daarbij is het belangrijk om pro-actief aandacht te houden voor de doelgroep die dit nodig heeft.



4.5. Maatschappelijk werk

We zien in het welzijns- en maatschappelijk werk twee grote ontwikkelingen:

1. Fusie

De afgelopen decennia zijn er veel fusies geweest tussen aparte organisaties voor lokaal welzijn, welzijn ouderen en maatschappelijk werk tot grotere maatschappelijke organisatie met een breed dienstenaanbod op het gebied van welzijn en sociale dienstverlening. Dit biedt kansen om de dienstverlening integraler en efficiënter uit te voeren.

2. Grenzen vervagen

De maatschappelijk en sociaal werkers ondersteunen in het voorliggende veld mensen in een kwetsbare positie bij het oplossen van problemen, het maken van keuzes en het pakken van kansen. Maatschappelijk werk en welzijnsorganisaties stimuleren de eigen kracht en zelfredzaamheid van mensen. Doordat de doelgroepen elkaar overlappen wordt er niet altijd optimaal en efficiënt gewerkt.

De landelijke beweging is dat maatschappelijk werk als één van de specialismen van sociaal werk wordt gezien. De naamsverandering van de Nederlandse Vereniging voor Maatschappelijk Werk naar Beroepsvereniging van Professionals in Sociaal Werk is hiervan een sprekend voorbeeld.

De samenleving wordt complexer en het gevaar bestaat dat mensen buiten de boot vallen en dat de kansengelijkheid tussen groepen mensen afneemt. Sociaal werkers in welzijn en maatschappelijke dienstverlening leveren een belangrijke bijdrage om dit vroegtijdig te signaleren, te voorkomen en te veranderen. Door gezamenlijk op te trekken worden deze



signalen sneller met elkaar gedeeld en kan de beste oplossing worden gekozen. Daarbij is het uitgangspunt: vraaggerichte groepsactiviteiten organiseren en waar nodig individuele begeleiding bieden.

De gemeenteraad Hellendoorn heeft in het Koersdocument ombuigingen 2020-2023 aangegeven dat onderzocht dient te worden of het maatschappelijk werk, met behoud van specifieke deskundigheid, kan worden ondergebracht bij Stichting De Welle uit Nijverdal. De eerste initiatieven zijn hiervoor genomen.

4.6. Interne organisatie

Binnen het speelveld van de samenleving met groeiende concurrentie en terugtrekkende subsidiegelden wordt het steeds belangrijker om als professionele maatschappelijke (of sociale) onderneming te functioneren. Als maatschappelijke onderneming levert Stichting De Welle, net als elke andere onderneming, een product of dienst en kan er sprake van een verdienmodel. Geld verdienen is echter niet het hoofddoel maar een middel om de missie te bereiken en maatschappelijke meerwaarde te creëren, ook wel 'impact' genoemd. Dit doen we graag in samenwerking met lokale partners.

Maatschappelijk ondernemen en resultaatgerichte budgetfinanciering vereisen ook een zekere vrijheid om eigen beleid te voeren en te investeren in innovatie. Op basis van positieve exploitatieresultaten, door bijvoorbeeld efficiënter te werken, kunnen financiële buffers worden opgebouwd die voor het ontwikkelen van nieuwe activiteiten noodzakelijk zijn.



5

5. Strategie

5.1. Klantperspectief

De afgelopen jaren zijn er veel nieuwe diensten ontwikkeld om aan de veranderende vraag van de gemeente Hellendoorn, de gemeente Wierden en onze doelgroepen te kunnen voldoen. Het aanbieden van nieuwe diensten, vaak voor nieuwe doelgroepen, blijkt een goede strategie om als welzijnsorganisatie onze dienstverlening te kunnen voortzetten en uit te breiden.

Deze manier van ontwikkelen was nodig om de snelle veranderingen in de transitie van het sociaal domein het hoofd te kunnen bieden. Het voortdurend ontwikkelen van nieuwe diensten vraagt echter veel inzet en steeds nieuwe kennis en methoden.

De komende vier jaar maken we ook keuzes op basis van behoefte. Past ons aanbod nog bij de vraag en hoe stemmen we deze goed op elkaar af? Daarbij maken we gebruik van moderne technieken en digitale mogelijkheden. Waar nodig motiveren en ondersteunen we onze doelgroepen om deze te gebruiken. Lokale betrokkenheid is één van de kernwaarden van Stichting De Welle. We koesteren daarom onze lokale leveranciers en nemen zoveel mogelijk producten en diensten af van leveranciers die gevestigd zijn in de gemeenten Hellendoorn en Wierden.

5.2. Professionals

Investeren in medewerkers en vrijwilligers blijft de komende jaren belangrijk. Dit is het fundament waar

Stichting De Welle, als welzijnsorganisatie op bouwt. Het is en blijft mensenwerk waarbij de kwaliteit afhankelijk is van de medewerkers en vrijwilligers.

Het komt steeds vaker voor dat de politiek, inwoners of andere partijen op korte termijn diensten gerealiseerd willen zien. De maatschappij versnelt en daarmee ook de behoeften van de inwoners. Dat betekent dat er snel en flexibel gereageerd moet worden. Hierdoor is er meer behoefte aan breed inzetbaar, gekwalificeerd personeel. Voor het innoveren en opzetten van nieuwe diensten moet tijd en geld gereserveerd worden.

Medewerkers moeten bekwaam zijn om de diverse werkzaamheden uit te voeren. We willen graag aantoonbaar kwaliteit leveren, waarbij kwaliteitscertificering een middel is om dit aan te tonen. Diverse HRM-processen worden meer geautomatiseerd zodat er meer eenheid en inzicht komt in contracten, salarissen, ziekteverzuim en functioneren. Coaching en opleiding van medewerkers krijgen meer aandacht waarbij we met elkaar streven naar optimaal functioneren.

5.3. Vrijwilligers

Het werven en binden van vrijwilligers vraagt de komende jaren om een andere aanpak. Stichting De Welle zet zich nog meer in voor (haar) vrijwilligers, o.a. door:

- het geven van extra aandacht en waardering voor vrijwilligers;
- het werven en binden van specifieke groepen vrijwilligers, zoals statushouders, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en 30- tot 60-jarigen;
- het bevorderen van deskundigheid.

Daarbij spelen we op trends in de maatschappij en behoeften van vrijwilligers. De rol van coördinator vrijwilligers krijgt meer aandacht binnen de organisatie. Het vrijwilligersbeleid wordt herzien en procedures worden vastgelegd.

In het nieuwe vrijwilligersbeleid houden we rekening met de huidige trends, zoals:

- meer betrokkenheid;
- het benutten van kwaliteiten en interesses van vrijwilligers;



- regelmatig contact en afstemming met vrijwilligers onderling;
- kaders vaststellen waarbinnen de vrijwilligers hun werk kunnen doen;
- financiële middelen om vrijwilligerswerk mogelijk te maken;
- plezier met elkaar, samen successen vieren en trots zijn (op De Welle).

Met de huidige omvang aan diensten en activiteiten kan Stichting De Welle niet functioneren zonder haar 800 vrijwilligers. Zij zijn de oren, ogen en handen van de organisatie. Zij zorgen ervoor dat Stichting De Welle, met de huidige middelen, het voorzieningenniveau kan handhaven en zo mogelijk kan uitbreiden.

5.4. Interne processen

De komende jaren wordt er een nieuw ICT-beleid geïmplementeerd dat al onze processen ondersteunt. Alle handmatige mutaties en dubbele werkzaamheden worden uit het werkproces gehaald. Dit ICT-beleid is toekomstbestendig, waarbij groei in dienstverlening mogelijk is. Tevens zijn continuïteit en veiligheid belangrijke pijlers in dit beleid.

De trend naar doelmatiger en inzichtelijker welzijnswerk is reeds ingezet. Er wordt gezocht en geëxperimenteerd met nieuwe systemen van verantwoording en registratie. Belangrijk is om prestaties en effecten meer inzichtelijk te maken, zonder te verzanden in overmatige sturing en meting. Het uiteindelijke doel is niet om de bestede gelden te verantwoorden in technische-administratieve zin, maar om de cijfers naar maatschappelijke opbrengsten te kunnen interpreteren.



teren. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de verantwoording van subsidies van de beide gemeenten en de verantwoording van andere inkomsten van Stichting De Welle.

Diverse werkprocessen zijn de afgelopen jaren niet aangepast aan nieuwe mogelijkheden en veranderingen die voorbij zijn gekomen. Om de organisatie verder te professionaliseren is heroriëntatie op diverse onderdelen noodzakelijk.

Het continu willen verbeteren is een speerpunt in de cultuurverandering binnen de organisatie. Diverse processen worden onder de loep genomen om te kijken wat beter kan. De diensten personenalarmering en maaltijdservice en het gebruik van socioruimtes zijn de eerste processen waar uitgebreid aandacht aan wordt besteed. We gebruiken hiervoor de methode Lean.

5.5. Financieel

De gemeenten kampen met bezuinigingen waardoor de subsidies de komende jaren onder druk staan. Welzijnsinstellingen moeten zelfstandiger en slagvaardiger opereren om zich staande te houden in het speelveld. Dit vereist meer autonomie in de totale bedrijfsvoering en minder afhankelijkheid van een financier. Er wordt gekeken naar andere vormen van inkomsten, waardoor de afhankelijkheid van de gemeente vermindert en er ruimte komt voor innovatie en andere diensten.

Er worden steeds meer langere termijn projecten en diensten ontwikkeld, samen met de gemeenten. De subsidieafspraken zijn echter nog gebaseerd op een jaarlijkse cyclus. Om stabiliteit en efficiency te creëren willen we waar mogelijk komen tot meerjarenafspraken.

De begroting moet meer aansluiten op het maatschappelijk ondernemen waarbij we een tariefstelling per uur afspreken. Voor nieuwe projecten maken we concrete projectafspraken, zowel inhoudelijk als financieel.

Een meer zakelijke benadering van het werk is noodzakelijk nu de subsidies verminderen. De bedrijfsprocessen richten we efficiënt in. Bij alle in te zetten projecten of diensten weegt de kosten/baten -analyse zwaar mee om keuzes te maken.

De financiële administratie maakt nog onvoldoende gebruik van de ICT-processen. Dubbele handmatige controles en fysieke dossiers maken dat het werk veel tijd in beslag neemt. In de nieuwe workflow besteden we aandacht aan efficiency, autorisatie en digitalisering.

De komende jaren gaan we ook efficiënter om met het gebruik van de diverse ruimtes. Alleen als we slim gebruik maken van de mogelijkheden kunnen we de

diverse activiteiten blijven organiseren. Een heroriëntatie op het gebruik van de socioruimtes vindt in 2021 plaats.

Financiële reserves zijn noodzakelijk om financiële tegenvallers op te vangen. Met de gemeenten maken we goede afspraken over de reservevorming die opgebouwd zijn van de subsidies. Reserves die opgebouwd zijn door overige inkomsten worden buiten beschouwing gelaten.





6. Bestuursmodel

Binnen het speelveld van de samenleving met groeiende concurrentie en een veranderende verhouding met de gemeente krijgt het sociaal werk steeds meer de rol van maatschappelijk ondernemer, oftewel ondernemen gericht op het realiseren van maatschappelijke meerwaarde. Dit doet Stichting De Welle door klantgericht te werken, innovatie te stimuleren en creatief in te spelen op ontwikkelingen.

Daarnaast is er een snel veranderende omgeving, waarin behoeften in sneltreinvaart veranderen. De beheersing van middelen en flexibiliteit zijn belangrijke pijlers om de organisatie gezond te houden. Innovatie en ondernemerschap vereisen een zekere beleids- en financiële vrijheid en het soms nemen van gecalculeerde risico's.

Good governance, oftewel goed bestuur en toezicht van organisaties, is daarom een belangrijk thema geworden. De overheid vraagt hierom met regelgeving voor diverse branches. Er is in toenemende mate aandacht voor controle en beheersing. Er worden hogere eisen gesteld aan de doelmatigheid van de dienstverlening en de kwaliteit van bestuur en toezicht.

De toegenomen complexiteit in combinatie met een groter beleidsmandaat en meer verantwoordelijkheid (dat het maatschappelijk ondernemerschap met zich meebrengt), leidt tot de noodzaak van een duidelijkere scheiding van ondernemen en toezicht houden. Het huidige bestuursmodel van Stichting De Welle sluit onvoldoende aan op de ontwikkelingen en biedt onvoldoende slagkracht voor een maatschappelijke onderneming.

Strategisch gezien dient Stichting De Welle zich om te vormen tot een maatschappelijke onderneming en haar werkorganisatie en bestuursmodel daarbij aan te laten sluiten.

6.1. Governance code Sociaal Werk Nederland

Sociaal Werk Nederland heeft een governance code verstrekt. Voor de sector Sociaal Werk in zijn geheel is het wenselijk dat de afzonderlijke organisaties in de branche uitgaan van dezelfde principes rond goed bestuur en toezicht en die principes op eenzelfde wijze waarborgen. Voor de leden van Sociaal Werk Nederland hebben de principes van de code een verplichtend karakter; bij een kwaliteitsregistratie zal hierop ook getoetst worden.

In deze code zijn de normen vastgelegd en daarbij de volledige uitwerking van de rollen van bestuur en toezichthouders. Het gaat om normen voor goed bestuur en toezicht zoals kwaliteit, transparantie, integriteit, maatschappelijk draagvlak, financiële beheersing en in- en externe verantwoording; zaken waarop de organisatie maatschappelijk en juridisch kan worden aangesproken.



tussen beleidsbepaling en uitvoering enerzijds en toezicht anderzijds te creëren. In lijn met de governance code van Sociaal Werk Nederland is het model Raad van Toezicht hiervoor aangewezen.

Het bestuur is professioneel, bestaat uit één of meerdere personen en is belast met het besturen van de organisatie. Hij is bestuurdersaansprakelijk en eindverantwoordelijk voor de realisatie van de organisatie-doelstellingen, de strategie, de financiën en het naleven van wet- en regelgeving. Een statutair bestuurder heeft een dubbele rechtsbetrekking met de organisatie. Enerzijds het statutair bestuurderschap, anderzijds de arbeidsrechtelijke relatie.

De Raad van Toezicht heeft een toezichthoudende rol. Stichting De Welle wil overgaan naar het model Raad van Toezicht. Hiervoor worden de bestaande statuten en documenten herzien.

6.2. Besturingsmodellen

De governance code Sociaal Werk onderscheidt drie besturingsmodellen voor goed bestuur en toezicht:

- het model Raad van Toezicht
- het model toezichthoudend bestuur
- het model instruerend bestuur.

Huidige situatie

Het huidige model van Stichting De Welle heeft een bestuur. Deze is belast met het besturen van de stichting. Het bestuur is ook belast met aanstelling, schorsing en ontslag van het personeel. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de directeur zijn vastgelegd in een directiestatuut. Daarin zijn specifieke personele, organisatorische en financiële taken gedelegeerd aan de directeur. Het bestuur functioneert op afstand en houdt toezicht op de besluiten en monitort de strategie en financiën.

Nieuwe situatie

Voor een steeds complexere organisatie, die zich de komende jaren ontwikkelt als maatschappelijke onderneming, is het belangrijk om een heldere en duidelijke scheiding



7. Hoe gaan we onze doelen bereiken?

Strategie vertalen naar jaarplan

De strategie, vastgelegd in het Strategisch Beleidsplan 2021 – 2025, wordt in doelstellingen vertaald naar een organisatie breed jaarplan. In dit jaarplan worden de onderwerpen en de doelstellingen en de planning zo concreet mogelijk beschreven en worden per kwartaal geëvalueerd.

+

Jaarplan bespreken Raad van Toezicht

Dit jaarplan wordt halfjaarlijks geagendeerd voor de Raad van Toezicht. In deze vergadering worden de voortgang, de financiële middelen en de planning gemonitord.

+

Overleg gemeente

In de specifieke jaarplannen per gemeente staan de concrete doelstellingen beschreven en activiteiten die daaraan zijn gekoppeld. De resultaten bespreekt Stichting De Welle met de betreffende gemeente, zowel inhoudelijk als in cijfers per kwartaal. Ook eventuele bijstellingen worden per gemeente besproken. Voor een goede monitoring zijn we bezig om zgn. 'dashboards' te ontwikkelen zodat er sneller geëvalueerd kan worden.

8. Nawoord

Bijgaand strategisch beleidsplan is in de concept-fase voorgelegd aan het bestuur, de OR en de Cliëntenraad van Stichting De Welle. Hun opmerkingen en reacties zijn, voor zover relevant, verwerkt in deze definitieve versie.

In december 2020 heeft het bestuur van Stichting De Welle dit plan formeel vastgesteld.

9. Jaarplan Stichting De Welle 2021-2025

1. Klantperspectief

Onderwerp	Omschrijving	Uitwerking	Planning
Jaarplan gemeente Hellendoorn	Ieder jaar wordt er met de gemeente een jaarplan opgesteld en gemonitord.	Kwartaalverslagen worden door medewerkers gemaakt, halfjaarlijks verslag naar gemeente.	doorlopend
Jaarplan gemeente Wierden	Ieder jaar wordt er met de gemeente een jaarplan opgesteld en gemonitord.	Kwartaalverslagen worden door medewerkers gemaakt, halfjaarlijks verslag naar gemeente.	doorlopend
Ontwikkelen Sociaal Plein Hellendoorn	Uitwerken mogelijkheden voor één toegang voor inwoners met hulpvragen, samen met gemeente en Evenmens.	Projectplan verder uitwerken in werkgroepen. Projectcoördinatie ligt bij de gemeente Hellen-doorn.	Q2 2021
Maatschappelijke agenda gemeente Wierden	Er zijn 7 thema's binnen de gemeente. Per thema wordt een werkgroep gevormd waarin diverse organisaties vertegenwoordigd zijn.	De Welle is trekker van het thema Eenzaamheid Opstellen van een projectplan hoe dit thema versterkt kan worden in het voorveld.	Q1 2021
Onderzoek of het aanbod van activiteiten nog aansluit op behoefte en maatschappelijke ontwikkelingen	We organiseren veel activiteiten die niet allemaal even goed bezocht worden. Daarnaast zien we andere behoeftes ontstaan bij de nieuwe ouderen.	1. Beleid socioruimtes en activiteiten maken en implementeren; 2. Mogelijkheden verkennen om de dienstverlening ook digitaal aan te bieden, incl. financiële module; 3. Innovatie ontwikkeling rendabele producten.	Q2 2022 Q3 2022 doorlopend
Maatschappelijk werk	De gemeente Hellendoorn heeft aangegeven het maatschappelijk werk onder te willen brengen bij De Welle.	Onderzoek naar de mogelijkheden m.b.t. financieel, kwalitatief, personeel, organisatorisch. Eventueel implementatie.	Q1 2021 2022

2. Medewerkers/vrijwilligers

Onderwerp	Omschrijving	Uitwerking	Planning
Eenduidig vrijwilligersbeleid	Zelfde werkwijzen, aandacht voor werven en binden en motiveren van vrijwilligers.	Nieuw vrijwilligersbeleid opstellen. Uitvoeren van het nieuwe vrijwilligersbeleid gefaseerd.	Q1 2021 2022/ 2023
Professionaliseren HRM-beleid	Aandacht voor ontwikkeling, contracten, ziekte, registratie, opleiding , functionering, etc.	1. Beleid HRM beschrijven dat voldoet aan de kwaliteitseisen Social Work; 2. Processen voor HRM digitaliseren; 3. Implementeren van nieuwe structuur functioneringsgesprekken.	Q3 2021
Meer vervanging van taken en functies	Van specialisten naar generalisten.	1. Uitwisselbare functies, inventariseren met competenties. 2. Opleiden en vervangen.	2023
Behalen van kwaliteitscertificaat Sociaal Nederland	De certificering geeft richtlijnen om een aantal processen goed op orde te hebben.	In kaart brengen welke eisen en voorwaarden hieraan zitten. Alle te wijzigen processen moeten hieraan voldoen.	2024

3. Interne processen

Onderwerp	Omschrijving	Uitwerking	Planning
Inrichten van efficiënte processen	Inventariseren en verder verbeteren van van diverse processen, zowel op kwaliteit als efficiency.	Processen verbeteren 1. Socioruimtes; 2. Maaltijden; 3. Vacaturebank.	Q2 2021 Q3 2021 Q4 2021
	Jaarplannen en activiteiten Wierden en Hellendoorn op elkaar afstemmen en één werkwijze doorvoeren.	Samenwerking bevorderen en nieuwe vergaderstructuren implementeren.	Q1 2021
Professionele uitstraling naar externen	Alle externe communicatie en PR van De Welle wordt geïnventariseerd en waar nodig geprofessionaliseerd.	Vernieuwd communicatieplan opstellen.	Q1 2021
Inrichting ICT professionaliseren	Meer gebruik maken van de mogelijkheden m.b.t. ICT.	Beleid ICT uitvoeren waarbij de volgende onderwerpen geborgd moeten zijn: Toekomstgericht, Continuïteit, Beheer middelen, Security.	2023
	Up-to-date management-informatie.	Ontwikkelen van een dashboard met doelstellingen en kpi's.	Q2 2021
Peuterspeelzalen	Continu bijsturen ivm wijziging regelgeving en achterblijvende resultaten.	Huidige locaties herzien Bezettingsgraad verhogen.	Q4 2021
Vluchtelingenwerk	Met de komst van de nieuwe inburgeringswet 2021 krijgen gemeentes meer regie bij inburgering.	Onderzoek naar consequenties en mogelijk ontwikkelingen voor De Welle en de statushouder.	Q4 2021

4. Financieel

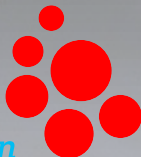
Onderwerp	Omschrijving	Uitwerking	Planning
Begroting	Structuur begroting subsidies veranderen.	1. Begroting subsidies op jaarplan gemeentes aanpassen; 2. Systematiek begroting aansluiten op de ambities van een maatschappelijke onderneming.	Q1 2021 Q4 2021
Sponsoring/fondsen	Activiteiten buiten het jaarplan van de gemeentes moeten met andere gelden bekostigd worden.	Beleidsplan fundrasing maken voor komende 3 jaar. Met doelen en werkwijze voor de gehele organisatie en kpi's.	2022
Huisvesting	Heroriëntatie alle socioruimtes.	Mogelijkheden onderzoeken naar flexibiliteit en efficiënt gebruik socioruimtes en Place2Be.	2021
Contractmanagement	Goede financiële en inhoudelijke verantwoording naar de gemeentes voor subsidies.	Opleveren van tool contractmanagement per gemeente.	Q2 2021

5. Bestuursmodel herzien

Onderwerp	Omschrijving	Uitwerking	Planning
Bestuursmodel herzien	Het bestuursmodel veranderen naar Raad van Toezicht.	Alle daarbij behorende protocollen en regelgeving opnieuw vaststellen en implementeren.	Q3 2021



Stichting
De Welle
Bron voor welzijn



Stichting De Welle (Gem. Hellendoorn)
Constantijnstraat 32a
7442 ME Nijverdal
Tel. 0548-638810

Stichting De Welle (Gem. Wierden)
Dokter G.H. Beensweg 21
7642 CH Wierden
Tel. 0546-571693

www.stichtingdewelle.nl

Peuters



Jongeren



Senioren



Vrijwilligers



Vluchtelingen

