

Sociom  
adviseert



Sociom  
verbindt

# Sociom Slim Voorwaarts!

Strategisch meerjarenplan

Sociom  
is preventief



Sociom  
werkt  
resultaatgericht



Oktober 2019

Sociom

Altijd in de buurt



# Sociom slim voorwaarts!

## Strategisch meerjarenplan

### Inleiding

Sociom wil slim voorwaarts! Daarom hebben we samen nagedacht over onze toekomst en de rol die we willen spelen in het sociaal domein. Sociom is een gevestigde organisatie in het Land van Cuijk en West Maas en Waal. We doen goede dingen en staan positief te boek bij collega-organisaties en opdrachtgevers in het werkveld. Maar wie voorwaarts wil moet vooruit durven denken. In dit strategisch meerjarenplan hebben we dat gedaan.

Het strategisch meerjarenplan kijkt iets af van de traditionele meerjarenplannen. Het is een nota waarin rekening is gehouden met de conclusies uit onze onderzoeken: namelijk dat onze omgeving constant verandert en dat het daarom belangrijk is wendbaar te zijn.

We beschrijven in dit strategisch meerjarenplan daarom de essentie van ons bestaansrecht. Want onze essentie staat vast en hoeft niet te veranderen. Ongeacht schommelingen in de markt, een nieuwe politieke samenstelling of andere omgevingsfactoren is dát wat Sociom altijd zal zijn.

Dit plan beschrijft hoe we de komende jaren richting gaan geven aan onze ambities in het sociaal domein. Het strategisch meerjarenplan is in die zin opgesteld dat alles wat we komende jaren doen terug te vertalen moet zijn naar wat we hier hebben vastgelegd, zonder dat we onszelf daarmee op voorhand hebben beperkt in ons handelen.

Het belangrijkste verschil tussen dit plan en een traditioneel strategisch meerjarenplan is dat een traditioneel plan gericht is op *het meest waarschijnlijke scenario*. Een traditioneel plan is daarom een groot plan met lange termijn doelen waarvan je (lang van tevoren) aanneemt dat deze het beste zijn. Maar het meest waarschijnlijke scenario is onbekend, dat blijkt ook uit de analyse die voor het tweejarenplan is gemaakt.

Met dit plan geven we sturing gebaseerd op getoetste aannames. Dat wil zeggen dat we constant blijven onderzoeken wat er speelt en dat we toetsen wat daar de beste oplossing voor is. Kleinere doelen, over kortere termijnen dus. Dat biedt meer wendbaarheid aan de strategie en is op termijn goedkoper en efficiënter.

Een wendbaar strategisch meerjarenplan ziet er zo uit:



Bovendien is dit, gezien de marktontwikkelingen ook één van de krachten (en kansen) van Sociom. Doordat we goed geworteld zijn in de samenleving en preventieve inzet door professionals, samen met vrijwilligers, kunnen laten uitvoeren, zijn we in staat constant onze inzet te toetsen en verantwoorden; een werkwijze die noodzakelijk is om onze organisatie op de juiste koers te houden. In deze hoofdstukken beschrijven we waar wij van zijn en hoe we van plan zijn ons bestaansrecht te behouden zodat iedereen weet waarmee en waarom Sociom de komende jaren aan de slag gaat.

## Inhoudsopgave

Inleiding	1
Inhoudsopgave	3
Roadmap versus strategische doelen	4
<b>Waar zijn wij van?</b>	4
Missie	4
Visie & ambitie	4
Het karakter van Sociom: De gewenste situatie	5
Naar klanten toe	5
Intern	5
Naar opdrachtgevers toe	5
Ondernemend en toekomstbestendig	6
Positie in de wijk	7
<b>Roadmap: activiteiten</b>	8
Samenwerking	8
Vrijwilligers	8
Expertise op de juiste plek	8
Preventie	9
Communicatie	9
Maatschappelijk effect	9
<b>Aan de slag</b>	10
Tweejaarenplan	10
<b>Waar we nu staan</b>	11
<b>Wat zeggen stakeholders?</b>	13
<b>Wat gebeurt er om ons heen?</b>	14
<b>Vier grote thema's in het sociaal domein</b>	16
Demografische ontwikkelingen Land van Cuijk	16
Conclusie	16
De marktontwikkelingen	17
<b>De vier belangrijkste ontwikkelingen</b>	18
<b>Doelen 2020-2022</b>	19
Kwantitatieve doelen	20
Kwalitatieve doelen	20
Uitwerking doelen per segment	21
De medewerker	21
De vrijwilliger	23
De organisatie	24
De markt	24
Planning kwalitatieve en kwantitatieve doelen	26

## Roadmap versus strategische doelen

Het vaststellen van veel en gedetailleerde doelen in een meerjarenplan beperkt de wendbaarheid van de organisatie. Met het oog op de dynamische ontwikkelingen in onze samenleving en het regelmatig veranderende politieke klimaat is dat niet helpend bij het faciliteren van een zelfredzame samenleving. Sociom zal daarom volgens een roadmap continu proactief monitoren op klantbehoeften, op basis daarvan plannen bedenken en toetsen, zodat we op verantwoorde wijze oplossingen bedenken, en in reactie daarop continu blijven bijstellen van de strategie.

Deze werkwijze biedt Sociom een manier om de positie van **initiator en uitvoerder van activiteiten die bijdragen aan het ontwikkelen van de zelfredzaamheid van burgers en het versterken van het collectief vermogen van de maatschappij** te behouden en om een stevige organisatie te blijven in de basis. Wendbaar zijn betekent wat ons betreft: We waaien niet met alle winden mee, maar we gebruiken de wind in de rug om te komen waar we willen zijn.

## Waar zijn wij van?

### Missie

Sociom staat voor een samenleving waarin iedereen meedoet. Sociom voorziet daarom in een preventief voorliggend veld voor Het Land van Cuijk, West Maas en Waal en omliggende gemeentes, waardoor iedereen de kans krijgt haar rol in die samenleving te pakken.

### Visie & ambitie

Om een samenleving te realiseren waarin iedereen meedoet, is het belangrijk dat iedereen **in de gelegenheid gesteld wordt** mee te doen, op een manier die past bij ieders vermogen. Sociom ziet het als haar gezamenlijke verantwoordelijkheid met andere sociaal werkorganisaties om hierin te faciliteren in de breedste zin van het woord.

Sociom ziet zichzelf, als meest ervaren en aanwezige 'welzijns'speler in het veld, als kartrekker en initiator. Ten aanzien van opdrachtgevers zijn we adviserend, ten aanzien van partners verbindend. Onze ambitie is gericht op breed gedragen resultaat, voor alle inwoners, waarbij het doel de middelen heiligt. De ambitie is om gewenst effect te creëren in de maatschappij, en we doen wat daarvoor nodig is. En als dat tot gevolg heeft dat we moeten groeien, dan is dat wat we doen.

## Het karakter van Sociom: De gewenste situatie

### Naar klanten toe

Sociom is een organisatie die breed verankerd is in de samenleving. We weten wat er speelt en kennen de inwoners. Zij kennen ons ook, waardoor we dichtbij staan, laagdrempelig zijn. We zijn er voor iedereen, kunnen op alle leefgebieden aanhaken. De medewerkers werken in vaste gebiedsteams waar zij verantwoording dragen voor kwaliteit en tevredenheid. De ons-kent-ons sfeer bevordert het signaleringsniveau waardoor we vroeg, ruimdenkend en coöperatief te werk gaan om preventief problemen te voorkomen. Ons aanbod is daarom gericht op actuele maatschappelijke vraagstukken en bereikbaar voor iedereen.

### Intern

Intern staan medewerkers onderling met elkaar in verbinding. Specialiteiten en expertises zijn ter consultatie opvraagbaar. Middels een jaarlijks scholingsplan wordt gewerkt aan de brede Sociom-expertise. Met het Loopbaanbudget zorgt iedere medewerker voor zijn/haar individuele ontwikkeling. Er zijn vakgroepen en er vindt intervisie plaats. Om de effectiviteit van onze werkzaamheden te borgen is het noodzakelijk dat we kritisch zijn naar elkaar. De informele, familiale organisatiecultuur richt zich vooral naar de klanten; intern streven we naar een professionele benadering van onze taken en houden elkaar daarin verantwoordelijk. Uitvoering en management zijn onderdeel van het team met ieder hun eigen taken en verantwoordelijkheden.

Op thema wordt in gezamenlijkheid aanbod gecreëerd. Omdat preventief aanbod alleen op lange termijn duidelijk succes oplevert is het onze gezamenlijke verantwoordelijkheid de resultaten van onze inzet in beeld te brengen. Alleen dan kan er bijgestuurd worden en kunnen middelen verworven blijven worden om onze inzet te continueren. Iedereen bij Sociom kent deze verantwoordelijkheid en vertaalt dit naar ambassadeurschap voor de organisatie. Onze trots wordt constant gestaafd met concrete voorbeelden uit de praktijk.

Dezelfde trots wordt door goed werkgeverschap bevestigd aan de medewerkers en vrijwilligers. Er is ruimte voor persoonlijke ontwikkeling van werknemers en er wordt in de taakverdeling rekening gehouden met de talenten en krachten van alle medewerkers. Er zal gefaciliteerd worden in werknemersbelang zodat Sociom een moderne en uitnodigende uitstraling krijgt die een gezonde balans tussen jong en oud, onervaren en ervaren en man en vrouw niet verstoort. Dezelfde uitnodigende uitstraling zal gelden voor vrijwilligers, zonder wie Sociom geen bestaansrecht heeft.

### Naar opdrachtgevers toe

Voor opdrachtgevers is Sociom een proactieve, adviserende en initiërende partner met een stevige rol in het sociaal domein. We pikken signalen snel op en zijn in staat snel te schakelen. We hebben meegedacht en bijgedragen aan het nieuwe denken over de participatiemaatschappij en de functie van sociaal werk daarbinnen. We blijven ons ontwikkelen door de samenwerking op te zoeken en constant het effect van inzet te evalueren.

We realiseren ons dat gemeenten de rol hebben opdrachten af te kaderen op basis van behoeften (maatschappelijke vraagstukken) waarbij zij zich hebben te houden aan de Wet. Zij hebben daarmee grote verantwoordelijkheden met beperkingen. Het is aan ons om met creativiteit en ondernemerschap handen en voeten te geven aan die opdrachten waarbij we als sociaal werk uitgaan van de mogelijkheden.

We zijn een netwerkorganisatie met breed bereik door de omvang van onze organisatie en groot actief vrijwilligersbestand. We hebben daarom de verantwoordelijkheid de verbinding te maken tussen vraagstukken en oplossingen, zonder eigenbelang voorop te stellen. Samenwerking met andere dienstverleners en burgers is essentieel voor het slagen van de opdrachten. We zien het brede aanbod van preventieve inzet in de markt, als gevolg van decentralisatie, dan ook niet als bedreiging maar als kans. Zoals gezegd: onze missie is dat iedereen meedoet. Alleen dan kan je een samenleving inclusief noemen en bestaat of ontstaat er genoeg redzaamheid binnen de netwerken van burgers.

Kortom, Sociom kenmerkt zich als een verbindende, ambitieuze en resultaatgerichte organisatie.

## Ondernemend en toekomstbestendig

Sociom betreft een middelgrote organisatie met ruim 50 fte (> 70 medewerkers) en heeft een breed aanbod van diensten en expertises. Deze omvang heeft Sociom nodig om betrokken te zijn bij alle structuren behorende bij de diensten, en om expertises kwalitatief in stand te houden. Wanneer Sociom in de situatie komt dat omvang/omzet krimpt zal een meer eenduidige strategie gevoerd moet gaan worden met minder diensten/expertises zodat ondersteuning efficiënt blijft. Sociom wil ervoor waken om door krimp in dit soort keuzes terecht te komen. We ervaren juist grote meerwaarde door de brede expertise voor het werkgebied van Sociom.

Niet alleen bij krimp is enige vereenvoudiging van diensten een doel. Ook nu al wil Sociom inzetten op meer generalistisch denken en werken, met specialistische expertise daar waar nodig.

Sociom wil graag een stevige partner zijn en blijven. Om dit voor nu en in de toekomst te borgen kent Sociom een ondernemende en onderzoekende houding waarbij aandacht is voor kansen zien en benutten; kansen passend binnen de missie en visie en gericht op het preventief voorliggend veld. Kansen die Sociom en haar dienstverlening sterker maken, inhoudelijk dan wel organisatorisch, welke aanvullend kunnen zijn in portfolio en werkgebied, met altijd een win-win situatie voor ogen.

Sociom kent geen agressieve marktbenadering waarin de concurrentie met partners wordt opgezocht. We geloven juist in de samenwerking met partners binnen het brede werkveld van zorg en welzijn.

Kansen worden vooral gezien binnen het werkgebied door vernieuwend aanbod gericht op voorkomen van duurdere zorg (arrangementen). En waar Sociom nieuwsgierig naar is en onderzoek naar wil doen is waar mogelijke nieuwe financieringsstromen te vinden zijn. Hierbij denkt Sociom bijvoorbeeld aan zorgverzekeraars en het bedrijfsleven. Mogelijk dat zich ook kansen voordoen in aanpalende gemeenten die willen kiezen voor een nieuwe aanbieder of ander aanbod.

## Positie in de wijk

Sociom ziet zich graag als onderdeel van de samenleving. Medewerkers en vrijwilligers bevinden zich in de haarvaten van alle dorpen en wijken waar Sociom actief is, en op locaties die laagdrempelig toegang bieden tot iedereen die gebruik wenst te maken van de dienstverlening van Sociom.



# Roadmap: activiteiten

## Onze uitgangspunten

Mooie woorden, stevige ambities en vernieuwende denkwijze. Bij Sociom zijn we vooral van het doen. Dat komt goed uit, want onze roadmap vraagt om activiteiten die bijdragen aan het bereiken van onze visie en ambities. Een roadmap kan vergeleken worden met een PDCA (Plan-Do-Check-Act) cyclus; op inhoud wordt er constant geëvalueerd en bijgestuurd. Onder activiteiten verstaan we (nog) niet de concrete toepassingen op maatschappelijke vraagstukken, maar de manier van werken die we als Sociom in kunnen zetten om die doelen te bereiken. Oftewel onze uitgangspunten. Tenslotte zijn de maatschappelijke vraagstukken veranderlijk, zijn de doelen afhankelijk van tijd en plaats en is ons Umfeld té dynamisch om concrete lange termijn doelen op in te richten. Onze manier van werken zal wel dezelfde uitgangspunten behouden. Die vertegenwoordigen namelijk onze rol als sociaal werkorganisatie.

In dit strategisch meerjarenplan richten we ons alleen op onze uitgangspunten. Waar we inhoudelijk precies aan gaan werken, de onderwerpen en doelen zullen we vastleggen in een tweejarenplan.

## Samenwerking

Hoewel Sociom stevig verankerd is in de maatschappij en met ruim 70 medewerkers en 350 vrijwilligers ruim vertegenwoordigd is in het sociaal domein, kunnen we niets alleen. Dat hoeft ook niet, want we hebben collega-organisaties in het werkveld die allemaal dezelfde verantwoordelijkheid dragen, namelijk om de samenleving inclusief en zelfredzaam te maken. Door van elkaars bestaan te weten, elkaars krachten te (er)kennen en bundelen en door korte lijnen te houden bieden we inwoners de meest professionele basis waardoor zij zich gesterkt zullen voelen, verspreid over heel het Land van Cuijk en West Maas en Waal.

## Vrijwilligers

De inzet van vrijwilligers zal altijd nodig zijn om onze visie & ambities te bereiken. Zij zijn de sleutelfiguren tussen burgers en welzijn/zorg. Alleen met de inzet van vrijwilligers zijn we groot genoeg om op alle vindplaatsen te zijn en zo de maatschappelijke vraagstukken te monitoren. Bovendien zit onze kracht vooral in de uitvoering en daarbij is alle hulp wenselijk. Vrijwilligers hebben dus ook een belangrijke signaleringsfunctie. Niet per se op microniveau maar zeker ook op macroniveau; wat leeft er in de samenleving?

## Expertise op de juiste plek

Het klinkt voordehandliggend maar dat is het door de gevolgen van decentralisatie al een tijdje niet meer: aanbod en inzet op basis van expertise. Dat wil zeggen dat er niet wordt gekeken naar wie iets móet doen, maar naar wie iets het beste kán doen. Dat vraagt om objectiviteit en professionaliteit die aansluit op de genoemde samenwerking tussen de verschillende organisaties. Oftewel, gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het einddoel bepaalt de keuze voor meest efficiënte en effectieve inzet.

Expertise op de juist plek is essentieel voor het beoogde effect maar vormt tegelijkertijd een bedreiging in de huidige markt. Voorkomen moet worden dat moeilijke casussen naar elkaar worden doorgeschoven, of te snel bij specialistische zorg uitkomen. Sterker nog, dat wil je allebei voorkomen. Dat maakt het des te belangrijker dat we andere welzijn/zorgorganisaties als collega beschouwen en respecteren om de dingen waar ze goed in zijn. Elkaar goed leren kennen door samen op te trekken is de enige manier om inwoners écht van dienst te zijn.

## Preventie

Preventie is een belangrijk middel (geen doel) om de sociale basis te verstevigen. Vanuit de gedachte van preventie (erbij zijn vóór er (grotere) problemen ontstaan) ontstaan er constant kansen om onze toegevoegde waarde te onderschrijven, belangrijk voor de zichtbaarheid en ook het bestaansrecht van Sociom. Hoewel preventie wordt gezien als een lastig te meten factor is het wel degelijk een manier om in korte tijd zeer positief effect te behalen.

## Communicatie

Het karakter van Sociom, oftewel de identiteit van de organisatie, bepaalt de inhoud en sfeer van alle communicatie. Tegelijkertijd dient communicatie ook ingezet te worden om de activiteiten goed uit te voeren.

Communicatie moet worden ingezet om intern draagvlak en ambassadeurschap voor de organisatie te creëren en om extern de zichtbaarheid van Sociom te vergroten. Het is belangrijk dat iedereen in onze organisatie weet wat de bedoeling is en dat anderen weten wat ze van ons kunnen en mogen verwachten. Het is in het belang van inwoners dat ze ons kennen en weten waarvoor ze bij ons terecht kunnen. Ook vinden we het belangrijk dat onze opdrachtgevers zien dat de opdrachten aan Sociom goed besteed zijn. Communicatie speelt daarom een grote rol in de voorwaartse beweging die Sociom wil maken.

## Maatschappelijk effect

Een belangrijk uitgangspunt van Sociom is natuurlijk het maatschappelijk effect. Het zijn de klanten waarvoor we elke dag hard aan het werk zijn dus moeten we ook willen weten of ze tevreden zijn over onze inzet en of dit het gewenste resultaat oplevert! Door jaarlijks de klanttevredenheid te onderzoeken en daar lering uit te trekken kunnen we onze inzet en daarmee ons maatschappelijk effect verbeteren. Een klanttevredenheidsonderzoek is daarom belangrijk om de PDCA-cyclus rond te kunnen maken.

## Aan de slag

Het strategisch meerjarenplan bevat nu alle ingrediënten waar Sociom behoefte aan heeft:

- missie, visie & ambitie (verduidelijking)
  - ondernemerschap (vernieuwing)
  - medewerkersbeleid (verbetering)
  - communicatie (reputatie en bedoeling)
  - maatschappelijk effect (resultaat volgens klant) +
- 

= **Verbindend, Ambitieu**s en **Resultaatgericht**  
DE KERNWAARDEN VAN SOCIOM

Weliswaar fundamenteel beschreven en niet in concrete voorbeelden uitgewerkt. De punten waarop wel behoefte is aan concrete uitwerking dienen, in het verlengde van dit strategisch plan vast te worden gelegd in een tweejarenplan.

### Tweejarenplan

In het tweejarenplan dienen kansen en bedreigingen te worden benoemd en overwogen met inachtneming van de missie, visie & ambities en passend binnen de roadmap activiteiten.

In het tweejarenplan worden doelen bepaald die SMART gedefinieerd worden om ze volgens het PDCA principe te kunnen blijven evalueren. Oftewel, wanneer een kans wordt gezien die past in het strategisch meerjarenplan, dan wordt deze zo uitgewerkt dat hij specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden is. Daar hoort financiële onderbouwing en een gedegen risicoanalyse bij, waardoor het tweejarenplan vergeleken kan worden met een ondernemersplan.

Een goede PDCA cyclus zorgt ervoor dat projecten die worden opgestart ook de aandacht krijgen die ze nodig hebben om de resultaten te behalen die beoogd zijn.

# Tweejaerenplan 2020-2022

Om een tweejaerenplan te kunnen maken met concrete doelen is het nodig te weten hoe het werkveld er momenteel uitziet. Dat is onderzocht. In de volgende hoofdstukken beschrijven we waar we nu staan en wat er om ons heen gebeurt. Dit bepaalt namelijk de omstandigheden waarin en waarnaar we komend jaar gaan handelen.

Daar waar we kansen zien die aansluiten op onze missie, visie en ambities zullen we dat meteen opmerken.

## Waar we nu staan

Sociom is de sociaal werk aanbieder in het Land van Cuijk (LvC), het primaire werkgebied. Daarnaast is er dienstverlening in de regio West Maas en Waal (WMW) en vooralsnog heel beperkt in de gemeenten Heumen.

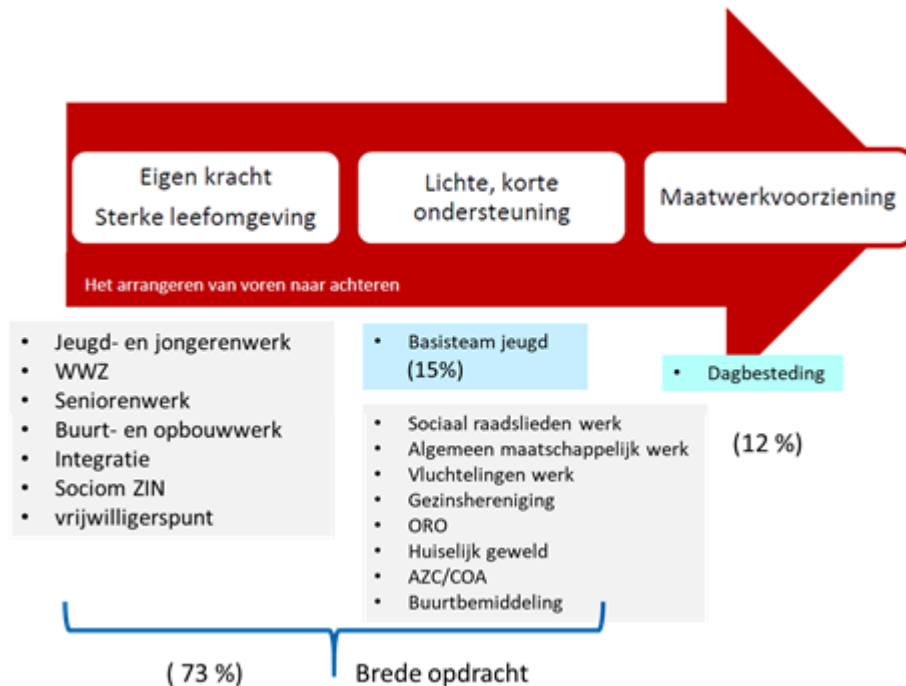
In 2018 maakten zo'n 8.000 inwoners gebruik van de diensten van Sociom. Voor het LvC heeft 8% van de inwoners een beroep gedaan op de dienstverlening van Sociom. De verdeling naar leeftijd van de inwoners die diensten afnemen is als volgt:

- 5% is schoolgaande jeugd
- 20% is jeugd/jongeren 12 – 23 jaar
- 45% behoort tot de groep van 23 – 70-jarigen
- 30% behoort tot de groep van de 70-plussers.

Sociom is een brede sociaal werk organisatie en biedt een breed pakket aan dienstverlening van licht tot intensief, collectief en individueel.

Onze dienstverlening is op basis van het continuüm van ondersteuning gericht op zelfredzaamheid, zoals deze in de Structuurvisie Sociaal Domein Cuijk-Grave-Mill is opgenomen.

Daarbij is in percentage aangegeven welk deel van onze omzet het betreft.



Sociom werkt met een formatie van 51,5 fte (ruim zeventig medewerkers). 350 vrijwilligers en 50 stagiaires (januari 2019) zijn verbonden aan onze organisatie. Wij werken daar waar onze doelgroep ook is: in wijken, buurten en kernen, op en vanuit locaties zoals buurt- en jongerencentra, dorpshuizen, scholen en bij inwoners thuis.

*Omdat we stevig verankerd zijn in de samenleving en dicht bij de inwoners staan, is het onze verantwoordelijkheid vroegtijdig te signaleren waar preventieve inzet gewenst is.*

Sociom heeft vanaf 2016 een redelijk stabiele omzet van zo'n € 4,4 miljoen. In de opbouw van deze omzet zijn verschuivingen aan de orde geweest, onder andere naar meer collectieve voorzieningen en preventieve activiteiten. Door de gemeenten in het LvC is de afgelopen jaren niet gekozen voor aanbesteding van het sociaal werk, maar is een brede opdracht geformuleerd waarbinnen Sociom de dienstverlening, de ontwikkeling hiervan en ad hoc vragen en projecten dient te bekostigen.

*Welke financieringssystematiek de gemeente komende jaren gaat hanteren is nog niet duidelijk. Zelfs de invulling van de opdracht, m.b.t. taakverdeling is nog niet bekend. We zullen moeten laten zien waar we van toegevoegde waarde kunnen zijn en duidelijke afspraken moeten maken met de gemeente over rolverdeling. Zo weet iedereen waar hij aan toe is.*

## Wat zeggen stakeholders?

De activiteiten die we uitvoeren zijn goed bekend bij de inwoners in ons primaire en secundaire werkgebied. Sociom is als merknaam (label) niet zo in beeld bij inwoners. De gemeenten verschillen in waardering van onze organisatie, waarbij zij het werk dat wij doen en de wijze waarop over het algemeen positief beoordelen. De gemeenten zijn in meer of mindere mate kritisch naar de organisatie. Dit heeft te maken met ervaringen uit het verleden en het feit dat nog onvoldoende duidelijk is geworden hoe de gemeenten en onze organisatie zich tot elkaar verhouden.

*Het is belangrijk dat we de reputatie van Sociom verstevigen. Waar gemeenten nog zoekenden zijn hebben wij inmiddels een helder doel voor ogen. Laten we gemeenten meenemen in onze visie zodat zij zich geadviseerd en gesterkt voelen in onze aanwezigheid. Zowel naar inwoners als naar opdrachtgevers en samenwerkingspartners is het van belang meer bekendheid te creëren. Wanneer men weet waarvoor je bij Sociom terecht kan, zal men zelf ook eerder aan de bel trekken. Het is belangrijk dat Sociom een laagdrempelig karakter behoudt.*

Het beeld dat samenwerkingspartners teruggeven is meer uniform. Zij zijn positief over de oplossings- en resultaatgerichtheid, het vernieuwend denken en doen, en het samenwerken. Zij ervaren onze organisatie en medewerkers als betrouwbare doeners met expertise, waarmee het plezierig is om samen iets te ontwikkelen, gericht op het versterken van de zelf- en samenredzaamheid van inwoners.

*Het is fijn en belangrijk dat samenwerkingspartners vertrouwen in ons hebben. Laten we daarom de lead nemen en niet bang zijn om de handen ineen te slaan. We dragen samen dezelfde verantwoordelijkheid en iedereen heeft daar een rol in te vervullen.*

Landelijk, onder meer bij Sociaal Werk Nederland en Movisie, wordt onze organisatie gezien als een innovatieve speler, die nieuwe werkwijzen en aanbod tot stand brengt.

*Innovatief zijn betekent dat je constant op zoek bent naar vernieuwing. Laten we vooropstellen dat we dat niet zijn. We zijn constant op zoek naar **verbetering**, en schuwen daarbij geen vernieuwing. Dat is een belangrijk nuanceverschil waar we onszelf bewust van moeten zijn en waar we gerust de buitenwereld op attent mogen maken. Verbeteren betekent immers: met de ervaring uit het verleden aanpassingen doen ten behoeve van de kwaliteit.*

Sociom onderscheidt zich als sociaal werk organisatie ten opzichte van andere organisaties en individuele professionals (ZZP'ers) die in het sociaal domein bewegen, doordat wij over de volgende kerncompetenties beschikken:

- Het herkennen en vroegtijdig kunnen signaleren van: maatschappelijke veranderingen, afnemende sociale cohesie en latente en aanwezige problemen in het dagelijks leven van mensen. De professionals van Sociom hebben zicht op lokale situaties, weten wat er zich afspeelt in de samenleving, wat daar in het verleden aan

vooraf is gegaan en wat de ambities zijn voor de toekomst. Sociom is in het LvC geworteld in de samenleving.

- Het kunnen overzien van de samenhang van de leefgebieden, risicofactoren en de effecten van problemen op een of meerdere leefgebieden op het participatievermogen van mensen en daar preventieve of ondersteunende interventies in doen.
- Het effectief kunnen steunen van mensen om hun eigen vermogen aan te spreken, om hen hun talenten te laten ontdekken en te ontwikkelen.
- Het kunnen verbinden van mensen onderling en het stimuleren van contacten in het (sociaal) netwerk, het vergroten van de kwaliteit van netwerken en het mobiliseren van vrijwilligers.

## Wat gebeurt er om ons heen?

### De transitie als reden voor transformatie

De verzorgingsstaat verandert in een 'enabling state'. Oftewel in een faciliterende omgeving die investeert in hulpbronnen waardoor mensen mee kunnen doen en die mensen aanspreekt op hun eigen mogelijkheden en die van hun sociale omgeving. Pas als dat niet voldoende blijkt, is er vooral tijdelijk, ondersteuning vanuit de collectiviteit mogelijk. De onderliggende visie is minder overheidsinzet en meer verantwoordelijke burgers. Ofwel: zelfredzame burgers. Zorggebruik wordt zoveel mogelijk afgeremd en preventie en lichte ondersteuning worden gestimuleerd. Normaliseren als uitgangspunt.

De doelen van decentralisaties in het sociaal domein zijn:

- meer integraal werken (één gezin, één plan, één regisseur)
- zorg op maat (met meer ruimte voor de professional)
- laagdrempelige voorzieningen (licht waar mogelijk, zwaar waar nodig)
- meer actieve burgers (zelfredzaamheid bevorderen)
- meer innovatieve en onorthodoxe werkwijzen (lerend experimenteren)
- meer inzet van preventie en van algemene voorzieningen
- meer samenwerking

De ondersteuning aan inwoners is erop gericht om zoveel mogelijk de eigen kracht en eigen regie te bevorderen. Alle hulp en ondersteuning die wordt ingezet, is er daarmee op gericht om inwoners weer terug in de eigen kracht te zetten.



Bron: *Structuurvisie Sociaal Domein Cuijk-Grave-Mill, september 2018*

Voor de inzet van hulpverlening is het uitgangspunt: licht waar mogelijk, zwaar waar nodig. Het sociaal werk dient zich te richten op het realiseren van een sociale basisinfrastructuur en als dat niet voldoet, kunnen inwoners met een ondersteuningsvraag terecht bij voorzieningen.

### De sociale opgaven

- De eigen kracht (zelfredzaamheid) en samenkracht (samenredzaamheid) van inwoners bevorderen:

*Het bouwen aan een stevige sociale basisinfrastructuur.*

- De ondersteuning aan inwoners daar waar nodig adequaat vormgeven:

*Het organiseren van ondersteuning op een effectieve en efficiënte manier.*





## Vier grote thema's in het sociaal domein

In het sociaal domein zijn vier beleidsthema's te onderscheiden:

- De realisatie van de transformatie: iedereen doet mee en draagt bij. Tegelijkertijd wordt een toenemende sociale kloof geconstateerd: van can en cannots; ongelijkheid in hulpbronnen. 5% van de bevolking (in onze werkgebied ligt dit percentage waarschijnlijk iets lager) vormt een zorgwekkende, kwetsbare groep met veel problemen, waarbij 'moderne vaardigheden' ontbreken waaronder regie over het eigen leven.
- Het vraagstuk van de vindplaats: basisnetwerken (gezin, familie, buurt, school, vereniging et cetera) ten behoeve van het voorkomen van isolement, preventie en probleemvoorkoming en probleemsignalering.
- De leefbaarheid van de kernen en aantrekkelijkheid van de gemeenten voor vestiging inwoners (vitale kernen).
- Met minder middelen meer investeren in het welzijn, de ontplooiingsmogelijkheden en participatie van alle burgers. Dit realiseren door het minimaliseren van het gebruik van maatwerkvoorzieningen en inzetten op preventie en collectieve, lichte voorzieningen en speerpuntprojecten ten behoeve van specifieke problemen (ontkooking).

Sociom stelt zich op als partner voor gemeenten om op deze vier thema's in het LvC en WMW de passende ontwikkelingen te realiseren.

### Demografische ontwikkelingen Land van Cuijk

De demografische ontwikkelingen zijn op hoofdlijnen:

- De bevolkingsgroei in het LvC in de periode 2017 – 2025 is minimaal 0,4% (landelijk plus 3,4%).
- Ontgroening, afname aantal jongeren 2020 – 2040 met 4,7%. Het aantal jongeren in LvC is 27% van de bevolking (landelijk 29%).
- Vergrijzing, in dezelfde periode neemt het aantal senioren met 29% toe. Het aandeel ouderen is 20% (landelijk 18%).
- Het aandeel mensen met een niet-westerse migratieachtergrond is 5% in het LvC (landelijk 12%).

### Conclusie

Op basis van de demografische ontwikkelingen zijn geen grote wijzigingen in de ondersteuningsbehoefte te verwachten. De vraagstukken die zich voordoen volgen de landelijke ontwikkelingen.

## De marktontwikkelingen

Er beweegt veel in het sociaal domein, ook in tegenovergestelde richting. Het is druk, heel druk in 'de markt' van het sociaal domein:

- De opgave voor gemeenten: investeren aan de voorkant levert minder uitgaven aan de achterkant (de kosten gaan voor de baten), maar er zijn nu nog te veel uitgaven en een bezuinigingsopdracht in het sociaal domein. Het is de taak van de gemeente om te zoeken naar opstelling als inkoper van welzijnswerk en/of partnerschap.
- De transformatie heeft tot doel minder gebruik van (zorg-) voorzieningen en daarmee minder uitgaven aan geïndiceerde zorg/maatwerkvoorzieningen en meer investeren in preventie. Recente, landelijke cijfers ontbreken en het is niet te staven of er inderdaad meer wordt uitgegeven aan preventie.
- Verschuiving van de beschikbare middelen voor hulpverlening en geïndiceerd maatwerk (onder andere dagbesteding) naar preventie en projecten voor specifieke doelgroepen en vraagstukken en naar collectieve voorzieningen. Ook is de tegengestelde beweging zichtbaar in beleidsdocumenten van gemeenten: het inzetten op individuele, lichte ondersteuning.
- Zorg- en welzijnsorganisaties wordt gevraagd zich te beperken tot dat wat nodig is (terughoudend te zijn in aanbod) en als formele ondersteuning aan te sluiten op informele ondersteuning. Tegelijkertijd is de beschikbaarheid van mensen in de sociale netwerken afgenomen, onder andere door meer arbeidsparticipatie en vergrijzing.
- Om continuïteit van organisaties te borgen en middelen te verkrijgen 'mikken' alle (zorg-)organisaties op preventie, daardoor is er veel nieuw aanbod. Daarnaast zijn er ook veel nieuwe (ook vaak kleine) spelers die aanspraak willen maken op de vraag naar en financiering van preventie.
- Toenemende netwerkvorming, lokale en situationele samenwerking tussen veel verschillende partners om op een goede wijze te 'arrangeren van voor naar achter'. Veel goede intenties en doelstellingen, maar ook bestuurlijke drukte om in de verschillende netwerken resultaten te boeken.
- Veel initiatieven en bewegingen om de transformatie te laten slagen. Tegelijkertijd wordt deze nog onvoldoende gefaciliteerd door financierings-, control en verantwoordingsystematiek.

Constateringen ten aanzien van marktmogelijkheden de komende jaren op basis van het aanbod van Sociom.

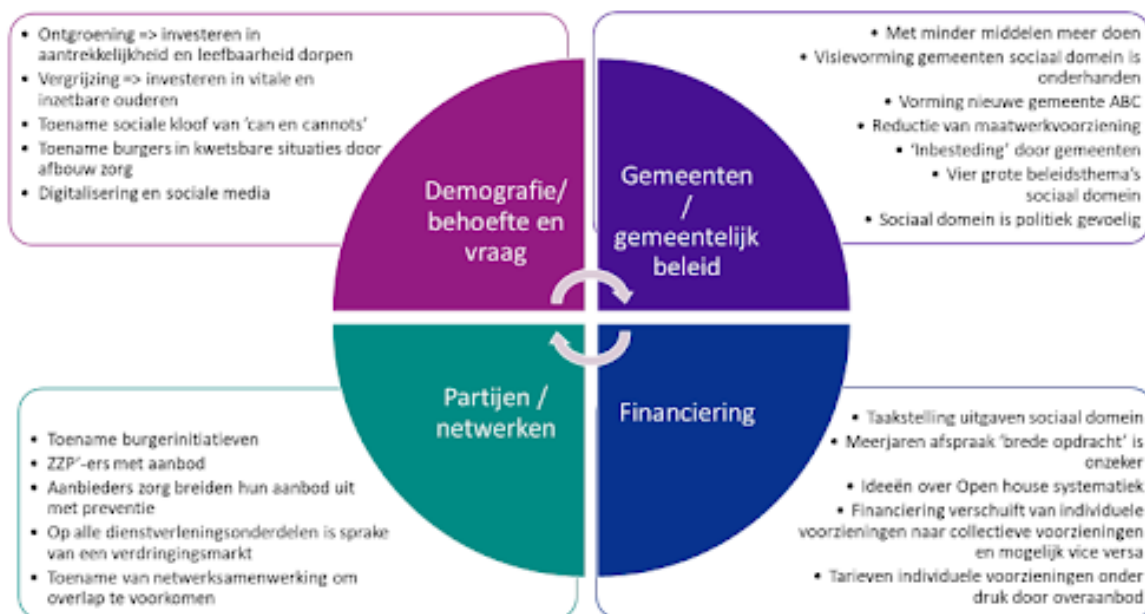
Aanbod	Verwachte ontwikkeling beschikbare middelen	Verwachte ontwikkeling aanbieders
Hulp- en dienstverlening	- 10 – 15%	Aanbieders zorg en aanpalende sectoren begeven zich op dit aanbod; veel individuele hulpverleners
Preventie*	+ 15 – 25%	Veel zorgaanbieders zetten hierop in (om de terugloop van middelen voorzieningen te compenseren)
Projecten specifieke doelgroepen en thema's	+ 10 – 20%	Nieuwe initiatieven: burgers, coöperaties en communities. Veel uiteenlopende actoren
Welzijnsdagbesteding	- 15%	Zorginstellingen, zorgboerderijen en particulieren wensen eigen aanbod te handhaven

\*) De vraag is of de komende jaren inderdaad meer geïnvesteerd gaat worden in preventie, omdat de kosten voor de baten uitgaan en de baten niet per definitie ten gunste van de gemeente-uitgaven komen.

## De vier belangrijkste ontwikkelingen

In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste ontwikkelingen die relevant zijn voor het sociale domein bij elkaar gebracht voor de vier gebieden:

- Demografie en ontwikkelingen in behoefte en vraag
- De opstelling van gemeenten en het gemeentelijke beleid
- De financiering; zowel de systematiek als ontwikkelingen in de omvang van financiering
- De bewegingen van partijen in de 'markt' van het sociaal domein en de vorming van netwerken.



Als een ding zeker is als het gaat om de toekomstige ontwikkelingen in het sociaal domein, dan is het dat het nauwelijks te voorzien is of, in welke mate, met welk tempo en met welke middelen de transitie zich gaat doorzetten; in algemene zin en specifiek in het LvC en WMW. Dit betekent dat strategische keuzes vooral gericht moeten zijn op het vergroten van het adaptieve vermogen van Sociom. Dat is dan ook de reden dat we in het strategisch meerjarenplan aandacht hebben voor de grote lijnen, en dat we in jaarplannen (korte termijn) concrete doelen definiëren.

## Doelen 2020-2022

De komende twee jaar gaat Sociom focus hebben voor de doelen die bijdragen aan onze missie. Onze kernwaarden: verbindend, ambitieus en resultaatgericht vatten die doelen samen.

Concreet betekent dit dat we de komende twee jaar zowel intern als extern een duidelijkere positie gaan innemen. Want zichtbaarheid in de samenleving door onze grote rol in het voorliggend veld vergroot de kans van slagen. Zichtbaarheid van onze mensen: hun krachten en talenten, maar zeker ook hun resultaten, draagt eveneens bij aan onze missie. Om een duidelijkere positie te kunnen innemen is het van belang te beschrijven hoe die positie er in 2022 uit moet zien. Onze missie en visie beschrijven dit globaal en met het oog op langere termijn, uit onze doelen moet blijken hoe dit op kortere termijn vorm krijgt.

## Kwantitatieve doelen

- Zichtbaar zijn
- Vernieuwend aanbod presenteren
- Een wendbare organisatie worden
- T-shaped professionals in woord en daad
- Eén preventief voorliggend veld vormen (incl. dagbesteding)

In 2022 is Sociom de brede welzijnsorganisatie in het land van Cuijk en West Maas en Waal. De inzet van Sociom is volledig preventief. Sociom werkt vanuit een brede opdracht aan de leefbaarheid in de gebieden waar Sociom actief is en weet haar inzet duidelijk en resultaatgericht te verantwoorden. Gemeenten ervaren Sociom als een pro-actieve partner die meedenkt en meedoet. Een organisatie die initiatieven ontplooit welke de resultaten helpen verbeteren.

Er wordt niet meer gesproken over 0de en 1ste lijn, maar over het preventief voorliggend veld. Hierin zijn alle diensten van Sociom vertegenwoordigd. Sociom zet in op datgene wat op dat moment nodig en actueel is. Het land van Cuijk kent geen indicaties meer op het gebied van dagbestedingen. Sociom heeft hiervoor in de diverse kernen een huiskamer+voorziening gerealiseerd welke vanuit de sociale basis is gefinancierd en voorziet in een brede behoefte aan ontmoeting en ondersteuning.

Sociom werkt vanuit een generalistische kijk op welzijn. Alle collega's zijn generalist en klanten kunnen bij iedereen terecht voor elke vraag die behoort binnen de brede opdracht. Ook kent iedere collega een eigen specialisme, welke kan worden geconsulteerd of ingezet wanneer dit nodig is.

Een brede opdracht geeft ruimte om telkens opnieuw daar in te zetten waar nodig. Dit vraagt naast flexibele en breed georiënteerde professionals ook een wendbare organisatie. Sociom is agile ingericht, zowel op systemen als in structuur.

## Kwalitatieve doelen

- Medewerkerstevredenheid verbetert
- Ziekteverzuim <4%
- Keurmerk 'goed geregeld'
- Kwaliteitslabel 'Sociaal Werk'
- Uitbreiding alternatieve financieringsvormen

De focus van Sociom is gericht op het leveren van kwaliteit boven kwantiteit. De kwaliteit van Sociom wordt bevestigd door het kwaliteitskeurmerk 'Sociaal Werk'.

Vrijwilligers vinden het fijn om verbonden te zijn met Sociom, zij ervaren meerwaarde en dragen hun enthousiasme uit. Sociom heeft het keurmerk 'goed geregeld'. Medewerkers zijn tevreden over hun werk en ervaren vertrouwen en gezamenlijkheid. Ze zijn goed gefaciliteerd en hebben ruimte om 'het goede te doen'.

Sociom haar personeelsbestand is een aardige afspiegeling van de maatschappij. De familiale cultuur is getransformeerd naar een professionele cultuur, waarin op familiair niveau gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de resultaten die worden behaald.

Sociom wordt voor 95% gefinancierd met (project)subsidies vanuit gemeenten. In 2022 heeft Sociom alternatieve financieringsbronnen onderzocht en initiatieven lopen waarbij de financiering komt uit andere middelen dan via gemeenten.

## Uitwerking doelen per segment

De doelen voor 2020-2022 hebben gevolgen voor en vragen input van elk segment van Sociom: de medewerker, de vrijwilliger, de organisatie (als beleidsmaker) en de markt. Hieronder staat per segment beschreven wat de verwachting van Sociom is over 2 jaar, zodat nóg duidelijker wordt hoe alle medewerkers van Sociom een bijdrage gaan leveren aan het behalen van de doelen en nastreven van onze missie. Samen vormen ze het antwoord op de 4 grote thema's en de 4 belangrijkste ontwikkelingen in het sociaal domein.

### **Rolverdeling:**

De medewerkers en vrijwilligers creëren voor zichzelf een rol waarin ze positie innemen bij de transformatie van individualistische samenleving naar een samenleving waarin iedereen meedoet. Ze doen dat door op de vindplaatsen de netwerken van inwoners te verstevigen en daarmee de leefbaarheid in en aantrekkelijkheid van de kernen te vergroten. Zo realiseren ze met minimale middelen een groter sociaal effect.

De organisatie (beleidsmaker) heeft als doel de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van behoefte en vraag, de rol van gemeente en beleid, financiering en beweging in het Umfeld van het sociaal domein te monitoren en daarop in te spelen op een manier die medewerkers en vrijwilligers faciliteert in hun verantwoordelijkheden.

## De medewerker

### **Inzetbaarheid: generalistische specialist**

De kwaliteit van dienstverlening is volledig afhankelijk van dat wat de medewerkers van Sociom leveren. Sociom werkt met hoog opgeleide professionals. Naast hun eigen specialisme zijn de professionals vooral generalistisch inzetbaar. Ze kennen het brede werkveld en zijn breed inzetbaar voor enkelvoudige vragen. Bij meer complexe vraagstukken werken ze samen met hun collega's. Oplossingen worden gevonden door aanbod te verbinden, zowel intern als extern met netwerkpartners. Sociom collega's durven datgene te doen wat echt het verschil maakt. Ook niet voor de hand liggende oplossingen worden gezocht. Sociom collega's hebben hiervoor een ondernemende onderzoekende houding. Bestaande collega's worden hierop getraind en nieuwe collega's geselecteerd.

### **Personeelsbeleid: duurzaam inzetbaar en algemene tevredenheid**

Sociom heeft vertrouwen in haar collega's. Het personeelsbeleid is vormgegeven vanuit dit vertrouwen. Medewerkers krijgen ruimte en verantwoordelijkheid om alleen en samen te zorgen voor kwaliteit van dienstverlening. Het loopbaanbudget biedt financiële mogelijkheden om eigen keuzes te maken in het kader van duurzame inzetbaarheid. Het

personeelsbeleid van Sociom zal worden herzien en vormgegeven rondom het thema duurzame inzetbaarheid. De ambitie van Sociom is om in de komende jaren de tevredenheid onder medewerkers te verbeteren. Hiervoor zal eerst een 0-meting plaatsvinden waarna jaarlijks zal worden gemeten en daar waar nodig en mogelijk verbeteracties worden geïnitieerd en uitgevoerd. Onderdelen als een goed verzuimbeleid, gesprekkencyclus, medewerkerstevredenheid en werving- en selectiebeleid zullen daarbij van belang gaan zijn.

### **Managementstructuur: verbindend en monitorend**

Managers zijn onderdeel van de teams. Zij hebben een eigen takenpakket. Managers kijken mee en zorgen vooral voor voldoende en duidelijke kaders waarbinnen teams en individuen maximaal tot hun recht kunnen komen en zelfstandig kunnen werken. Managers faciliteren, ondersteunen en sturen daar waar nodig. Een belangrijke taak van het management is te verbinden met de 'buitenwereld'; partnerschap realiseren met gemeenten en netwerkpartners samen met de vele collega-instellingen.

### **Personeelsplanning: verjongend en uitdagend**

In lijn binnen het Sociaal Werk zijn er ook binnen Sociom meer vrouwen dan mannen werkzaam. De aandacht moet er op gevestigd blijven om ook voor mannen een interessante werkgever te zijn en blijven, zodat deze balans niet verder verstoord raakt.

Binnen Sociom is het gremium 50+ in sterke mate aanwezig. Jonge mensen komen wel, maar vertrekken ook vaker door het beleid rondom de flexibele schil. Dit beleid vraagt mogelijke aanpassingen.

Ook is er bij Sociom een overmatig grote behoefte aan 'mensen met ervaring'. Veel collega's zijn hoog ingeschaald. Leeftijd en ervaring spelen hierbij een grote rol. Ondanks een hoge mate van directe uren zijn de totale salariskosten boven gemiddeld. Dit geeft een opwaartse druk in de uurtarieven. Er wordt gekozen voor zekerheid. Daartegenover staat dat vernieuwing, vaak ingebracht door nieuwe en jonge collega's achterwege blijft. Juist deze vernieuwing is voor de komende jaren nodig, dus zal in de werving en selectie extra aandacht uit moeten gaan naar verjonging.

### **Cultuur: professioneel en resultaatgericht**

Sociom kent een familiecultuur. Er heerst een sterk informele sfeer. Dit is ook een kracht van Sociom. Deze informele omgangsvormen passen bij het werken in de dorpen. Mensen worden hierop geselecteerd. Een informele manier van omgaan met elkaar kan intern dilemma's veroorzaken. Dit brengt de resultaatgerichtheid en kwaliteit in gevaar. De cultuur van Sociom zal moeten transformeren van een familie- naar een meer professionele cultuur. Niet het een of het ander, maar een gezonde mix van beide culturen.

### **Expertise: oplossingsgericht en verantwoordelijk**

Echte specialismen zullen in 2022 niet meer aangeboden worden als aparte dienst, maar nog wel worden ingezet. Komende jaren zal vooral ingezet worden in het verder uitwerken van 'de generalist'. Naast een generalistische werkwijze kent de medewerker ook nog een eigen expertise (T-shape-professional). De eigen expertise maakt de individuele werker 'uniek' t.o.v. zijn collega's en de totaalexpertise binnen het team/de organisatie zeer uitgebreid.

Sociom kent een brede opdracht maar die is binnen de opdracht specialistisch georganiseerd. De kracht van iedere medewerker van Sociom moet zijn generalistische oplossingsgerichtheid gaan zijn. Oplossingen liggen niet binnen een expertise, maar juist in de combinatie van expertises. Dit zien en organiseren zal een bijdrage gaan leveren aan het terugdringen van specialistische 2de lijns hulpverlening. Het onderhouden van een eigen specialisme zal de verantwoordelijkheid blijven van de medewerker. Hij zal hier zijn Loopbaanbudget voor in kunnen zetten. Om alle medewerkers van Sociom uit hun comfort 'koker' te halen zal training en scholing aangeboden gaan worden.

### **Verzuim: beheersbaar en duidelijk**

Het verzuim is de laatste jaren minder geworden, echter nog steeds boven de 5%. Een duidelijke oorzaak hiervan is niet te geven. Sociom wenst meer grip op verzuim. Sociom werkt vanuit het 'eigen regiemodel'. Een stevige structuur rondom verzuim is hierbij noodzakelijk. Naast structuur dient ook de cultuur aandacht te krijgen. Zowel binnen MT als bij alle werknemers. Kennis over verzuim moet breder gedeeld en uitgedragen. Sociom streeft naar een verzuimpercentage van minder dan 4%.

## **De vrijwilliger**

### **Aantal: van 350 naar 400**

De vrijwilliger neemt binnen Sociom een belangrijke positie in. Sociom is blij met al haar vrijwilligers en alles draait daarbij om een welkome houding. Bij Sociom werken zo'n 350 vrijwilligers. Sociom zet in op een groei van vrijwilligers om zo haar capaciteit uit te breiden en nog meer van waarde te kunnen gaan zijn. Vrijwilligers vragen aandacht en tijd. Sociom denkt met maximaal 400 vrijwilligers een goede balans te hebben tussen ondersteuning en uitvoering door haar beroepskrachten.

### **Belang van vrijwilliger: serieus nemen**

De vrijwilliger is betrokken vanuit intrinsieke motivatie. Zij besteedt vrije tijd aan verbetering van de leefbaarheid van omgeving, groepen en/of individuen. Dit doet zij omdat zij dit leuk vindt, van meerwaarde acht en omdat het er toe doet. Voor Sociom is het van belang om de vrijwilliger te binden en te boeien om continuïteit van inzet te borgen, wat een belangrijke factor is bij de kwaliteit van dienstverlening. Sociom doet dit door de vrijwilliger serieus te nemen. Haar mening doet er toe, wordt gehoord en er wordt wat mee gedaan.

### **Beleid: duidelijke kaders en ruimte bieden**

Het beleid is vooral decentraal ingericht. Beroepskrachten verbinden zich met de vrijwilliger en bieden ondersteuning en faciliteren daar waar nodig. Zij zijn de directe spil en zorgen voor een goede match tussen hetgeen de vrijwilliger wenst en de organisatie kan bieden. De beroepskracht wordt hierin gefaciliteerd door een vrijwilligersbeleid waarin duidelijke kaders zijn opgenomen. Deze kaders geven de beroepskracht ruimte om 'het goede te doen'.

### **Medezeggenschap: inspraakorgaan voor betrokken bestuurder**

Centraal bestaat er een ROA. Dit betreft een inspraakorgaan van vrijwilligers en klanten. Zij denken mee over organisatiebeleid en adviseren hierin de directie. De ROA kent geen wettelijke grondslag, zoals bijvoorbeeld de OR, maar hun adviezen worden niet minder serieus genomen. Sociom faciliteert de ROA met ondersteuningsuren vanuit een sociaal werker. De bestuurder sluit regelmatig aan bij de ROA-overleggen.



**Kwaliteit: vrijwillige inzet 'goed geregeld'**

Sociom heeft de ambitie om voor 2022 het NOV-keurmerk 'goed geregeld' te behalen. Dit keurmerk laat zien dat het vrijwilligerswerk bij Sociom goed is geregeld. Dit keurmerk geeft Sociom niet alleen intern richting en kwaliteit, maar zal Sociom ook helpen bij de advisering van diverse vrijwilligersorganisaties.

## De organisatie

**Ondernemerschap: breed inzetbare expertise**

Sociom is stevig georganiseerd vanuit bedrijfsbelang. Het bedrijfsbureau heeft een stevige invloed op het ondernemerschap van Sociom. De ambitie voor 2022 ligt in minder bureaucratie en breder inzetbare expertise.

**Processen: LEAN en digitaal**

Systemen zullen verder worden gedigitaliseerd en met een LEAN-oog zullen processen efficiënter worden ingericht. Het proces van urenverantwoordingen en –toekenning zal worden vereenvoudigd. Ter voorkoming van versnippering inzet en uren worden kleine contracten in de ban gedaan.

**Samenwerking: partnerschap en initiatief**

Om nog meer en nog beter te kunnen zal gezocht worden naar partnerorganisaties om dingen samen op te pakken en/of te organiseren. Sociom zal actief naar samenwerking op zoek gaan.

**Brede opdracht: definitie en verantwoording**

Sociom werkt vanuit een brede opdracht. Geen urenverantwoording op detail. Het idee van de Brede Opdracht is mooi. Echter blijkt onduidelijkheid over definitie. Dit brengt discussie en onenigheid. Sociom wil graag een behoud van de brede opdracht. Dit geeft Sociom ruimte om datgene te doen wat in het opdrachtgebied nodig is. Sociom zal een duidelijkere definitie van de opdracht gaan voorstellen. Daarbij horen ook duidelijke resultaatafspraken, waarover verantwoording kan worden afgelegd.

## De markt

**Financiering: oplossingen initiëren en overtuigen**

Een grote transformatieopgave is ruim 5 jaar geleden aangekondigd. Onder andere geïndiceerde zorg werd overgeheveld van rijk naar gemeenten. Dichter bij de burger en decentraler zou efficiënter en daarmee goedkoper gaan zijn. Tot de dag van vandaag lijkt de decentralisatie van zorgtaken nog geen succes. De verwachte efficiëntie blijft uit en budgetoverschrijdingen bij gemeenten binnen het sociale domein zijn evident. Bezuinigingen liggen op de loer of worden reeds aangekondigd. Een groot risico daarbij is dat daar waar de oplossing zou moeten liggen, in het preventieve voorliggend veld, ook wel 0<sup>de</sup> en 1<sup>ste</sup> lijn genoemd, de bezuinigingen gaan worden gerealiseerd. Met als lange termijn effect dat dilemma's niet voorkomen worden en er alleen maar meer zwaar curatief moet worden ingezet.

Sociom acteert volledig in het preventieve voorliggend veld. Het is daarom aan Sociom oplossingen te initiëren en organiseren en daarmee haar meerwaarde aan te tonen. Een stevige proactieve houding t.o.v. gemeenten, met resultaatgerichte initiatieven moet gemeenten gaan overtuigen. Dit vraagt daadkracht, visie, vernieuwing en wendbaarheid. Een flinke opgave voor organisaties in het sociaal werk, een flinke opgave dus voor Sociom. Maar zeker geen onmogelijke opgave.

### **Preventief voorliggend veld: samensmelten en verschil maken**

Sociom is actief in zowel de 0<sup>de</sup> lijn (wijkgerichte activiteiten op gebied van leefbaarheid) als in de 1<sup>ste</sup> lijn (hulpverlening waaronder maatschappelijk werk en sociaal raadslieden). Door deze te verbinden, of beter nog, door deze samen te smelten ontstaat er een nieuwe 'lijn': het preventief voorliggende veld.

De dagbesteding is vooralsnog een vreemde voorziening want is geen onderdeel van het preventief voorliggende veld. Sociom is echter wel in staat deze opdracht uit te voeren met de in haar organisatie beschikbare expertise en mogelijkheden. Focus is een krachtig richtinggevend element. Focus op het preventief voorliggend veld geeft een duidelijke richting aan de positie en identiteit van Sociom.

Er gaat daarom onderzocht worden of de dagbesteding getransformeerd kan worden naar een voorliggende voorziening. Oftewel: er gaat onderzocht worden of de dagbesteding binnen de focus van Sociom gepositioneerd kan worden. Een stevige bijkomstigheid is dat het mogelijk voor gemeente een oplossing biedt minder of geen indicaties te hoeven afgeven.

Mocht uit onderzoek blijken dat dit niet gaat lukken dan zal bekeken worden of het organiseren en uitvoeren van geïndiceerde dagbesteding een dienst is die Sociom onder een andere entiteit moet en kan brengen om zodoende binnen ieders entiteit voldoende focus aan te brengen. Alvorens dit door te voeren zal uit onderzoek moeten blijken dat een positieve exploitatie voor nu en in de toekomst mogelijk moet blijven.

Sociom vormt het preventief voorliggend veld niet in haar eentje, maar kan met haar brede expertise wel een hele stevige rol hierin vervullen. En met die stevige rol dus ook echt het verschil gaan maken.

De ambitie voor 2022 is dat Sociom DE voorziening is in het preventief voorliggende veld.

## Planning kwalitatieve en kwantitatieve doelen

Gerealiseerd
Werken aan

### Zichtbaar zijn

	Q1	Q2	Q3	Q4
2019				
2020				
2021				

Uitleg: Zichtbaar zijn betekent een duidelijke positie innemen en daar ook aan herkend worden. We zullen ons gedachtegoed van binnen naar buiten gaan uitdragen waarvoor in Q3 en Q4 2019 nog veel aandacht is voor de interne groei en het begrip van dit gedachtegoed om in 2020 een duidelijk statement naar buiten te kunnen maken. In 2021 kennen alle opdrachtgevers en samenwerkingspartners onze visie en ambities. Klanten kennen onze naam en weten waarvoor ze bij ons terecht kunnen.

### Vernieuwend aanbod

	Q1	Q2	Q3	Q4
2019				
2020				
2021				

Uitleg: Al te lang doet Sociom veel van hetzelfde. En dat in een wereld die al enige tijd aan verandering onderhevig is. Vernieuwend aanbod, welke aansluit op de behoefte van klanten, opdrachtgevers en soms in samenwerking met partners heeft continu aandacht.

### Een wendbare organisatie (agile)

	Q1	Q2	Q3	Q4
2019				
2020				
2021				

Uitleg: Naast het kritisch zijn op inefficiëntie vanaf Q3 en aanpassingen doen in overlegstructuren, aansturing, systemen en processen zal in 2020 specifieke aandacht gegeven worden aan het evalueren van processen middels de Lean-methode. De inrichting van de organisatie zal in 2020 worden herijkt en agile worden ingericht. In 2021 zullen

aanpassingen bestendigen en de ingezette pdca-cyclus zal een verbetercyclus in gang zetten.

### De T-shape professional, in woord en daad

	Q1	Q2	Q3	Q4
2019				
2020				
2021				

Uitleg: In 2019 zal het gesprek met collega's over de huidige werkwijze en de visie op de nieuwe werkwijze het pad effenen om vanaf Q1 2020 aan de slag te gaan, middels training, intervisie, e.d. deze manier van werken te implementeren.

### 1 preventief voorliggend veld

	Q1	Q2	Q3	Q4
2019				
2020				
2021				

Uitleg: dit doel vergt tijd en onderzoek, waarin overtuiging en praktijk vaak herhaald zullen moeten worden. Zowel intern als extern. Een proces van 2 jaar is nodig waarbinnen de transformatie van dagbesteding (2e lijn) naar algemene voorziening (0delijn) specifiek doel is voor 2020 en samensmelting 0de en 1e lijn voor 2022.

### Medewerkerstevredenheid verbeterd

	Q1	Q2	Q3	Q4
2019				
2020				
2021				

Uitleg: In 2019 en 2020 zullen HR-processen en beleid worden geëvalueerd. Met een blik op duurzame inzetbaarheid en de focus op vertrouwen zal het werken bij Sociom veranderen. Begin 2020 zal een 0-meting worden uitgevoerd waarna jaarlijks een mto zal worden georganiseerd en met de input zullen verdere verbeteringen worden doorgevoerd.

### Ziekteverzuimpercentage <4%

	Q1	Q2	Q3	Q4
2019				
2020				
2021				

Uitleg: Met de start van 2 nieuwe managers in Q3 van 2019 zal direct een duidelijke (nieuwe) werkwijze rondom verzuimbegeleiding worden geïntroduceerd. Verantwoordelijkheden voor management en medewerkers zullen worden gedeeld en een strak proces zal worden gehandhaafd, waarbij de wet Poortwachter leidend is.

### Keurmerk 'goed geregeld'

	Q1	Q2	Q3	Q4
2019				
2020				
2021				

Uitleg: In Q3 van 2020 zal een project worden opgestart voor het behalen van het keurmerk 'goed geregeld'. Met een jaar moet het resultaat gehaald worden.

### Uitbreiding alternatieve financieringsvormen

	Q1	Q2	Q3	Q4
2019				
2020				
2021				

Uitleg: Begin 2020 zal gestart worden met onderzoek en uitwerking van mogelijkheden en onmogelijkheden. Eind 2021 zal blijken wat de resultaten hiervan gaan zijn.

### Maatschappelijk effect

	Q1	Q2	Q3	Q4
2019				
2020				
2021				

Uitleg: Wat zijn nu precies de resultaten van onze activiteiten in de Brede opdracht? In Q4 van 2019 gaan we de definitie van de Brede Opdracht verduidelijken met daaraan gekoppeld meer duidelijkheid in resultaatgebieden. Tegelijkertijd evalueren we nog dit jaar de cijfers die uit regicare, regimadi en regiact worden opgehaald. Wat zeggen deze cijfers als het gaat om het maatschappelijk effect van de inzet van Sociom. In 2020 zullen we een vorm van KlantTevredenheidsOnderzoek in gaan zetten. De tevredenheid van klanten (in de breedste zin des woords) geeft ons input om voor mogelijke aanpassingen/verbeteringen.