MEERJARENPLAN (MJP) 2024-2026

Een stevige stap verder

Besproken door RvT: 17-10 (1e concept)
Ter info naar de OR: 2-11 (1e concept)
Besproken door OR: 14-12-2023
Advies CMR: 29-11-2023
Goedgekeurd door RvT: 12-12-2023
Besloten door Bestuur: 5-12-2023

INHOUD

1. Inleiding
2. Vertrekpunt en verwachting
    1.1 Positie in de markt
    1.2 Positie bedrijf
3. Ambities
    3.1 Kwaliteit
    3.2 Bereik
    3.2 Volume
4. Strategiekaart 2023-2026
5. Voor wie
6. Sterktes en zwaktes om op te letten
    6.1 Om te groeien
    6.2 Om het werk te doen
    6.3 Om relevant aanbod te hebben
    6.4 Om locaties te hebben
    6.5 Om het samen te doen
7. Programma's
8. Bedrijfsvoering
    8.1 Beleids- en controlcyclus
    8.2 PR en Communicatie
    8.3 Relatiebeheer
    8.4 Duurzaamheid
    8.5 Onderdelen
9. Bestuur en Management
10. Financiën
11. Risicoparagraaf

Bijlagen:
A. Strategiekaart 2024-2026
B. Aandachtspunten 2024-2026
C. Terugblik op Hoofdpunten MJP 2021-2023

1. Inleiding

WIJ 3.0 staat met haar cliënten en medewerkers midden in de samenleving. Bij ons vinden cliënten een plek om voor korte of langere tijd zich beter te gaan voelen, zich te ontwikkelen, zelfstandiger te worden en minder kwetsbaar voor tegenslag. Door maatwerk, ons te richten op wat mogelijk is, een gevarieerd aanbod in activiteiten en trajecten en een werkwijze die de regie bij de cliënt, openen we deuren naar ongekende ervaringen en bieden we nieuwe wegen naar (weer) meer actieve deelname aan de samenleving.

Voor WIJ 3.0 is dat Zorg 3.0: activering, mits goed uitgevoerd, als krachtig middel om mensen uit hun zorg(en) te halen en naar een situatie te begeleiden waarin ze zelf weer initiatieven kunnen nemen.

WIJ 3.0 is in de voorbije jaren sterker geworden in het bieden van begeleiding bij de groepsactiviteiten van Werk & Activering en is effectiever geworden in haar aanbod van trajecten naar werk en jobcoaching en verbetering van digitale vaardigheden. Er is een WIJ 3.0-methodiek ontwikkeld die de verschillende bedrijfsonderdelen beter verbindt. En de organisatie is zowel in financieel als procesmatig en organisatorisch opzicht veel robuuster geworden. Kwaliteit en continuïteit zijn op een hoger plan gebracht dan 2021.

Met deze voorwaarden in de rugzak zien we ook de komende jaren veel kansen om het voor cliënten mogelijk te maken mee te gaan doen aan de samenleving. In dit meerjarenplan zetten we uiteen wat onze ambitie daarbij is en hoe wij die willen gaan realiseren.

Menno van Piggelen,
bestuurder.

2. Vertrekpunt en verwachting

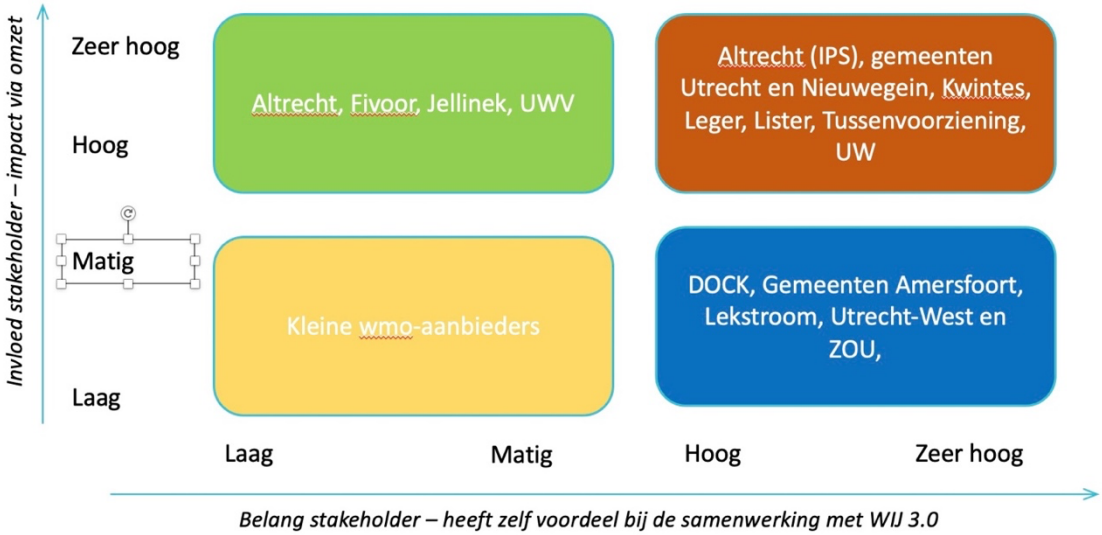
2.1 Positie in de markt

WIJ 3.0 kent een vast werkgebied binnen de gemeente Utrecht en regio-gemeenten. De budgetten waaruit de gemeenten inkoop doen voor wmo-diensten en participatiewet staan de komende jaren onder druk. Dit kan leiden tot volume-afname, lagere tarieven en een andere inrichting i.c. opdracht. Gemeenten zijn tevens al enige tijd bezig bij de uitvoering van de Participatiewet om minder uit te besteden en meer zelf te doen. Hierbij spelen bij enkele gemeenten belangen in het overeind houden van het sociaal ontwikkelbedrijf (voorheen sociale werkvoorziening). Genoemde aspecten zorgen ervoor dat de ruimte op de markt voor WIJ 3.0 ingeperkt raakt.
De rol van WIJ 3.0 in de maatschappelijke opvang is gegroeid in de voorbije jaren, maar gemeente Utrecht zal nieuw beleid voeren de komende jaren om de toename van de vraag te blijven matchen met de wens iedereen op te vangen.
Bij zorginstellingen zijn de financiële perspectieven niet veel beter. Hoewel het inzicht inzake het belang van activering toeneemt, is er steeds meer financiële druk om hierin juist te minderen ten gunste van behandeltrajecten.

Deze vooruitzichten nopen ons tot bescheiden ambities wat betreft de mogelijkheden om te groeien. Groei is de komende jaren vooral een manier om teruglopende marges te compenseren. Niettemin zien we in de regio ook gemeenten waar WIJ 3.0 een rol kan hebben en nieuwe groepen cliënten aan kan spreken. Dit zijn gemeenten waar het arbeidsmatige aanbod in de activering nog gering is of waar ruimte is voor arrangementen á la recreatieve activering.
We verwachten een blijvende rol van WIJ 3.0 in de maatschappelijke opvang, zij het gaandeweg vooral op activering wat beter past bij onze missie.
De samenwerking met zorginstellingen blijft essentieel voor de instroom van cliënten op de activering. En is blijvend interessant voor de verdere groei van IPS. Met de mindere financiële mogelijkheden bij deze instellingen zullen we slimmer en assertiever moeten zijn om een goede samenwerking op onze dienstverlening te blijven garanderen.

In onderstaande figuur ordenen we de partijen in onze omgeving. Dit helpt ons in het prioriteren van relaties door weging op het strategisch en economisch belang ervan.

- Functionele relatie: opdrachtuitvoering, weinig (product)ontwikkelend
- Extensieve relatie: ad hoc samenwerking -
- Intensieve relatie: productuitvoering en tevens (product)ontwikkelend
- Relatie met kansen: productuitvoering en kansen op (product)ontwikkeling



2.2 Positie bedrijf

In financiële en organisatorische zin is WIJ 3.0 een robuuste organisatie: we kunnen wat tegenwind hebben. Er is een goed weerstandsvermogen opgebouwd en het werk wordt veel procesmatiger uitgevoerd dan tot voor enkele jaren geleden. Het personeelsbestand is vergrijzend en naar culturele herkomst is de diversiteit niet sterk veranderd in de afgelopen jaren. De aanwezigheid van ervaringskunde en kennis onder het personeel is groot.
WIJ 3.0 is meer onderscheidend geworden doordat medewerkers zijn gaan werken met een eigen WIJ 3.0-methode (Stapsteenmethode), daarbij gesteund door scholing in onder meer Sturen op Zelfsturing. Met deze aanpak bieden we cliënten bij Werk & Activering regie, inzicht en perspectief en zorgen we voor een stevige verbinding met de re-integratiemogelijkheden bij Trajecten & Coaching.

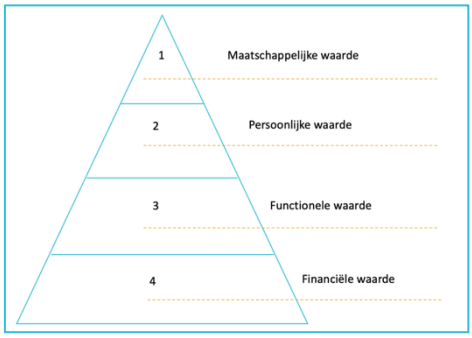
De verhoging van de vakdeskundigheid van de medewerkers heeft de kwaliteit van onze begeleiding vergroot. Meer divers personeel kan deze impact verdiepen. Onze kwaliteit wordt anderzijds ook bepaald doordat we werken met gemengde groepen, en dus niet cliënten indelen naar achtergrond. Dit lukt ons door het groepsaanbod naast de wmo ook uit andere inkomsten te financieren. Onze opzet waarin cliënten begeleid en planmatig aan eigen doelen werken, is echter geen zienswijze die de wmo financiert. Het doel van de wet is dat een deelnemer een dag heeft met een zinvolle activiteit. De WIJ 3.0-manier van werken maakt dat we steeds dicht op rand werken van wat financieel nog uit kan. Het bieden van maatwerk behoort daar ook bij. Met de bij 1.1 beschreven ontwikkelingen in het vooruitzicht zal het balanceren tussen werken volgens de eigen standaard en het financieren ervan veel aandacht vragen. Dit vraagt van medewerkers een extra alerte houding om zo efficiënt mogelijk te werken en vormt daarmee ook een belangrijk aandachtspunt in de komende jaren.

3. Ambities

We willen de komende jaren verder groeien in kwaliteit van begeleiden, in bereik van deelnemers en cliënten en in volume van omzet.

3.1 Kwaliteit

De ingezette verbeteringen in procesmatig en methodisch werken zoals ingezet met *Waardevol werk* willen we vervolmaken. Het idee is dat we al veel hebben bereikt, maar dat de stap naar 'routine' nog gemaakt moet worden. Onderdeel hiervan is de Infrastructuur Kwaliteit zoals die is opgezet en nog meer als patroon zich moet settelen. Met de begrippen routine en patroon is direct de situatie verwoord waar we in 2026 wat betreft deze ambitie willen zijn.



→ *Cliënten en opdrachtgevers herkennen onze kwaliteit en kunnen aangeven wat onderscheidend is bij WIJ 3.0.*

3.2 Bereik

Bij WIJ 3.0 maken cliënten stappen richting de samenleving. Dat doen ze op wijze waarin cliënten de samenleving als het ware bij ons al ondergaan door mee te doen, mee te werken en te leren. Dit is onder meer terug te zien in regie bij cliënten, echte opdrachtgevers bij de werkplaatsen en samenwerking met werkgevers. De 'echte' samenleving is sterk divers en WIJ 3.0 wil zich daaraan spiegelen door nog beter aan te sluiten op gemeenschappen die door culturele herkomst zijn gedefinieerd of rond een identiteit zijn gevormd (LHBTQI+). Om (potentiële) cliënten en medewerkers hierin mee te nemen willen we in ons aanbod, in de kracht van onze begeleiding en in de werving van cliënten een serieuze inzet doen om meer inclusief te worden.

→ *We slagen erin om een meer divers cliëntenbestand te krijgen; de diversiteit van de samenleving is beter zichtbaar en merkbaar in ons cliëntenbestand en dienstverlening.*

3.3 Volume

Bij groei in volume gaat het om een meer vanzelfsprekende positie in stad Utrecht als deskundige in Activering, als uitvoerder van specialistische re-integratietrajecten en als leidende aanbieder van lesmogelijkheden op digitale vaardigheden. In de regio gaat het om het verwerven van een grotere rol in groepsbegeleiding in enkele gemeenten, met name Nieuwegein en Houten. Daarnaast willen we ook in Amersfoort (of een andere middelgrote regiogemeente) tot een aanbod komen. Tenslotte is groei in volume ook te realiseren door meer intensieve samenwerking met organisaties Maatschappelijke Opvang en RIBW.
Om het volume te vergroten zetten we in op strategische samenwerking, actief te zijn in relevante netwerken en selectief om te gaan met kansen om de slagingskans te maximeren.

→ *Groei resulterend in een omzettoename van gemiddeld 2,5% jaarlijks (t.o.v. jaarafsluiting 2023 en gecorrigeerd voor inflatie)*

4. Strategiekaart

De strategiekaart is aangepast aan de nieuwe ambities en te verwachten wijziging van omstandigheden. Bovendien is de in 2021 opgestelde Strategiekaart deels achterhaald doordat er resultaten zijn geboekt De nieuwe kaart is de komende jaren leidend in de te maken afwegingen en prioriteiten die te maken hebben met het realiseren van onze ambitie. De volledige kaart is te vinden in Bijlage A.

Strategie -> 2026

5. Voor wie

Wij richten ons op mensen met in een psychisch kwetsbare situatie. Deze situatie kent bij een deel van de doelgroep vaak ook andere kenmerken zoals bijvoorbeeld schulden, dakloosheid of verslaving. Binnen de breedte van deze groep richten we ons de komende beleidsperiode met nadruk op:

a. *mensen met ggz-problematiek die vanuit de klinieken (weer) in de wijk gaan wonen*. We spelen in op actuele (politiek-beleidsmatige) ontwikkelingen zoals de ambulantisering van de zorg en de groei van de problematiek rond 'mensen met verward en onbegrepen gedrag'.

b. *cliënten oggz/ maatschappelijke opvang*. Wij bieden veel mensen die op straat leven en te maken hebben met verslaving en psychiatrische problematiek een activeringsplek.

c. *forensische cliënten*. Niet altijd speelt ggz-gerelateerde problematiek op de voorgrond, maar de maatschappelijke uitsluitingsmechanieken en beleefde stigmatisering is van vergelijkbaar karakter.

d. *Licht Verstandelijk Beperkt*. We hebben in de afgelopen jaren steeds meer LVB-deelnemers begeleid. Op basis van de opgedane ervaring willen we van betekenis blijven voor deze groep.

We zijn er voor iedereen, ongeacht achtergrond, oriëntatie of gender.
We richten ons op volwassenen op arbeidszame leeftijd. Maar ook op ouderen die ernstig geestelijk beperkt zijn.

We werken inclusief: bij het samenstellen van groepen maken we geen onderscheid in achtergronden. Door te zorgen voor voldoende kennis bij de medewerkers krijgt iedere groepsdeelnemer passende begeleiding.

6. Sterktes en zwaktes om op te letten

6.1 Om te groeien

Groei vraagt van WIJ 3.0 de komende jaren om sterk te zijn in strategisch samenwerken, om actief te zijn in netwerken van bedrijven en zorgorganisaties en om goede keuzes te maken in wat we wel doen en wat we niet doen. In de Lekstroom en Krommerijn-Heuvelruggemeenten bouwen we aan een positie die leunt op de samenwerking met een of meerdere zorgpartners. Een brede aanpak verkleint de risico's en biedt betere kansen tot instroom van cliënten.
We onderzoeken actief, en altijd in samenwerking met netwerkpartners, de mogelijkheden om ons aanbod uit te breiden naar middelgrote regiogemeenten zoals Amersfoort. Dit betekent inzet van tijd en middelen om tot afgewogen keuzes en stappen te kunnen komen.
Netwerken van bedrijven en zorgorganisaties bieden ons goede mogelijkheden op werving van cliënten, inverdiensten bij onze werkplaatsen, samenwerkingen inzake bijvoorbeeld vrijwilligers en deelname aan pilots nog andere wijze van productontwikkeling. ADSU blijft daarom een belangrijk platform, evenals (zo lang het bestaat) Hoofdzaak Werk. We investeren in duurzame verbanden met meerdere bedrijven voor het gehele scala van onze dienstverlening. Overname is mogelijk maar is geen uitgangspunt in onze strategie.
Via een nieuwe opzet van de werkgroep Nieuw werk organiseren we intern het proces tot het selecteren van nieuwe opdrachten en samenwerkingsverbanden beter. Dit helpt ons tot meer doordachte keuzes voor wat betreft de afweging in rendement en gevraagde inspanning.
Het is een kortom een uitdaging om de komende jaren nog beter op kansen in en vanuit de markt te anticiperen. [1]

Wij 3.0 bestaat vanwege de behoeften die cliënten hebben. Die behoeften lopen uiteen van activering om anderen te ontmoeten en structuur te vinden tot ontwikkeling van werk- en vakvaardigheden en uitstroom naar betaald werk. Het werven van cliënten is nooit structureel tot onderdeel van beleid gemaakt. Voor cursisten Digiwijs en cliënten bij Trajecten & Coaching was de noodzaak tot werving maar deels aan de orde. Het werven van deelnemers voor Werk & Activering is sinds begin 2022 een prangende opgave geworden. Onvoldoende instroom geeft vraagstukken inzake de betaalbaarheid van het brede aanbod bij W&A met een effect op de houdbaarheid van de verschillende locaties. Het heeft ook effect op de doorstroom: deelnemers worden minder dan bedoeld gestimuleerd met het oog op het uitvoeren van opdrachten omdat instroom tekortschiet.

Al met al hebben we in de werving van cliënten een stap te maken door op een slimme manier en planmatig zowel op aantal als samenstelling de werving van met name cliënten T&C en deelnemers W&A te verbeteren. Naast de voordelen voor de betrokkenen bij behoud van een gevarieerd aanbod aan activiteiten en trajecten, biedt het ons meer mogelijkheden de

[1] In cursief zijn meerdere aandachtspunten in dit plan te vinden. Zij worden in Bijlage B samengebracht met verwijzing in welk vervolgdocument uitwerking ervan terug te vinden zal zijn.

financiering van het aanbod op peil te houden, en met goede instroom bij W&A ook te zorgen voor maximale inzet op door- en uitstroom van deelnemers. Al met al zal het de positie van W&A en T&C op de markt versterken door meer relevantie en een steviger financiële basis.

6.2 Om het werk te doen

Het vervullen van vacatures is ondanks de krappe arbeidsmarkt geen groot probleem geweest in de afgelopen jaren. Wel is meebewogen met de krapte door zelf eerder bij te schakelen op vereiste vaardigheden via bijscholing als om een voldoende geschikte kandidaat geheel op zijn specifieke werksituatie voor te bereiden. Als onderdeel van ons kwaliteitsbeleid en het binden van medewerkers gebruiken we een inwerkprogramma. Het is belangrijk dat medewerkers in korte tijd zich alles wat hun functie vraagt eigen maken. *Het verbeteren van dit programma zodat het optimaal functioneert is een belangrijk aandachtspunt.*

Het personeelsbestand van WIJ 3.0 vergrijst en is naar culturele achtergronden niet heel divers. Wel is er veel ervaringskunde onder het personeel en kennen meerdere medewerkers een achtergrond binnen de LHBTIQ+. Diversiteit verdiept de vakkwaliteiten waarmee onze medewerkers al dagelijks mee opereren. Dit voordeel komt onder meer tot uiting in de cliëntoverleggen. Met een divers personeelsbestand, waar sprake is van ervaring en kennis van achtergronden in brede zin, kunnen we in de begeleiding goed aansluiten bij onze cliënten. *Duurzame inzetbaarheid en een meer divers personeelsbestand zijn daarom voor de komende jaren belangrijke aandachtspunten. Via een nieuw strategisch personeelsplan werken we dit uit.*

Blijvend is de aandacht voor de kwaliteit. In brede zin is dat weergegeven via het Kwadrant. In de afgelopen beleidsperiode is vooral de linkerzijde versterkt. Door Waardevol werk en het scholingsprogramma is de kennis en vaardigheid om methodisch te werken gegroeid, worden de processen beter gevolgd en is de kennis over achtergronden van onze doelgroepen toegenomen.

In de komende beleidsperiode zal de nadruk meer komen te liggen op de rechterzijde door grotere betrokkenheid bij beleid en agendering van meer zakelijke onderwerpen in het teamoverleg.

6.3 Om relevant aanbod te hebben

We zullen de komende jaren mee moeten bewegen met de koers die gemeenten in hun wmo-beleid formuleren. Die koers krijgt steeds meer vorm onder het mantra ‘terug naar de sociale basis’. Dit roept de vraag op wat daaronder begrepen moet worden en welke van de huidige behoeften die cliënten hebben daarin is onder te brengen.
Met ervaringen op sociale prestatie en recreatieve activering zijn we goed in staat om ons sociale/ recreatieve aanbod te verweven met (ander) aanbod in wijken. Dit kan leiden tot meer variatie in type aanbod, meer volume en nabijheid bij de woonomgeving. Daarentegen zijn werkplaatsen niet zo makkelijk ‘in te weven’: hun functie is meestal wijkoverstijgend,

eerder stedelijk en zelfs regionaal. Het opzetten en beheren is een relatief complexere opgave dan een sociaal/ recreatieve activiteit. Het biedt eerder een plek voor cliënten die niet overal zullen aarden. *We zijn en blijven actief in alle relevante overleggen en gebruiken slim de mogelijkheden die zich bij gemeenten voordoen, vanuit de opgebouwde expertise wat werkt en wat niet werkt.*

Met T&C bieden we veel kwaliteit doordat we op heel veel markten thuis zijn: van zeer uiteenlopende re-integratieopdrachten tot zeer diverse vormen van coaching. Die brede kwaliteit is voor cliënten een plus en biedt financieel voordeel door spreiding van risico's. De keerzijde is of strategische sturing voldoende mogelijk is om bijvoorbeeld flexibel te reageren op kansen. En de huidige situatie vraagt ook veel van de medewerkers om bij elke opdracht goed te weten hoe er gewerkt moet worden. *Met T&C willen we op basis van enkele onderscheidende toekomstscenario's een keuze maken op koers: welke (type) opdrachten wil T&C op inzetten en van welke(type) opdrachten gaat het afscheid nemen.*
Digiwijs 3.0 zal een koers moeten vinden om met blijvende inzet van vrijwilligers te kunnen groeien in bereik; de behoefte aan ondersteuning op digitale vaardigheden zal de komende jaren sterk groeien. Naast het model van cursussen zal ander aanbod en een andere werkwijze ontwikkeld moeten worden om nieuwe bewoners een passend aanbod te doen. Tevens willen we beter gebruik maken van de mogelijkheden die Digiwijs biedt om cliënten bij W&A ven T&C digitaal vaardiger te maken.

Projecten zijn goed als ze perspectief bieden op structurele opdrachten. De komende jaren zal de taxatie op wel of niet instappen op een project nadrukkelijker deze weging krijgen. Het beheer van projecten, zeker die we samen met partners doen, vraagt relatief veel aandacht van de organisatie. *De werkgroep Nieuw Werk krijgt daarom ook een rol in het afwegen van deelname aan projecten.*

We blijven werken met onderaannemers in zoverre dit meer variatie in het aanbod W&A oplevert of om strategische redenen een belang heeft, In een beleidsnota 'Onderaannemers' leggen we de kaders voor de samenwerkingsverbanden in de komende jaren vast.

6.4 Om locaties te hebben

WIJ 3.0 werkt op en vanuit eigen locaties op huurbasis en op locaties die om niet beschikbaar zijn gesteld. Sommige locaties zijn nadrukkelijk tijdelijk. Locaties in Den Dolder en de Stadsbrug gaan in belang afnemen of verdwijnen als gevolg van resp. afbouw van klinieken en sloop- en nieuwbouwplannen. De tendens bij gemeenten om meer 'in de wijken' aanbod te hebben en/of hierbij meer inclusiviteit te realiseren zet druk op de houdbaarheid van sommige locaties die juist ook gemeentebreed een functie hebben. *In de komende jaren zullen we onze visie op huisvesting daarom moeten aanpassen zodat we vanuit inhoud en kosten goede keuzes kunnen blijven maken.* Het is namelijk gezien de aard van sommige activiteiten en wat onze doelgroep nodig heeft aan een passende omgeving dat we niet eenvoudig verschuivingen kunnen maken. Op dit soort afwegingen zullen we onder meer gemeenten moeten (kunnen) meenemen.

6.5 Om het samen te doen

Binnen WIJ 3.0 is al veel verbinding en samenwerking aanwezig. Met de Stapsteenmethode verbinden we de kennis en kunde van de werk- en activiteitenbegeleiders met die van trajectbegeleiders, met onze methodiek van werken en vormen van cliëntinspraak bieden we cliënten invloed op hoe we werken, en door op meerdere functies medewerkers met cliëntervaring te hebben verrijken we onze kennis. We bieden plekken aan vrijwilligers om

medewerkers te ondersteunen en aan stagiaires om het vak van begeleider te leren. Al deze mensen leveren hun bijdrage aan wat WIJ 3.0 dagelijks aan dienstverlening levert. Die bijdrage komt voort uit eigen ervaringen, kennis, opvattingen en toewijding. Bij elkaar vormt dit veel van onze kwaliteit.
WIJ 3.0 kan groeien in expertise door meer samen te doen: door de inbreng van cliënten, vrijwilligers, stagiaires en medewerkers beter te benutten, van inzet bij sollicitatieprocedures en reflectie op onze werkwijzen tot het uitwerken van beleidsvragen.

7. Programma's

Om de ambities te realiseren zetten we onder meer in op programmatisch werken. Met deze werkwijze zetten we beleid dat breed voor de organisatie van belang is om in daden. Dit betreft voor de komende drie jaar in ieder geval twee programma's:

1) Waardevol werk. Aandachtspunten in de komende jaren: werkleertrajecten, investeren in kwaliteit van (het werken met) de begeleidings- trajectplannen, samenwerking verbeteren van trajectbegeleider/ activeringscoach/ werkbegeleider met de cliënt in regie.
2) Werven van deelnemers. Doel: ontwerp en uitvoering van een structurele aanpak vanuit zowel centraal niveau als vanuit locaties.

Elk programma wordt gestuurd vanuit een werkgroep. De werkgroep werkt op basis van een opdracht met beoogd resultaat dat we vastleggen in elk Jaarplan. De werkgroepen voor de beide programma's worden samengesteld uit leidinggevenden, medewerkers en minstens twee deelnemers. De resultaten van de Programma's uit periode 2021-20223 (R&O, Lange Lijn Klinieken, Sociale Veiligheid) verankeren we in ons beleid en toetsen we op basis van pdca op hun effect en waard.

8. Bedrijfsvoering

De financiële en organisatorische basis waarmee we de komend beleidsperiode ingaan is stevig. Aandachtspunten in de bedrijfsvoering de komende jaren benoemen we in dit hoofdstuk.

8.1 Beleids- en controlcyclus

Om vanuit de inhoud financiële keuzes te maken hanteren we het volgende proces:
- Eind juni op basis van T1-rapportage een beoordeling van aanbod op sterke en kwetsbare activiteiten en daarop verbetermaatregelen nemen of keuze t.a.v. het daaropvolgend jaar maken en e.e.a. verwerken in Activiteitenjaarplan lopend jaar/ tot medio daaropvolgend jaar.
- Begin augustus een kaderbrief op basis van T1 rapportage, maandrapportages FIN, en Activiteitenjaarplan.
- In oktober het Organisatie Jaarplan voor het daaropvolgend jaar
- In november de concept-begroting voor het daaropvolgend jaar

8.2 PR en Communicatie

De cliënten, medewerkers, vrijwilligers en stagiaires hebben mooie verhalen te vertellen. Door geregeld deze verhalen op te tekenen laten we zien wie we zijn en waar we voor staan. Dit vormt een belangrijke lijn in de werving van deelnemers voor W&A. Die lijn gebruiken we

optimaal door de communicatie meer dan tot nu toe te benaderen vanuit de wens bij potentiële deelnemers in beeld te komen met ons aanbod. Het jaarlijkse Communicatieplan bereiden we telkens uit met een ontwikkelhoofdstuk die twee jaar meer vooruit kijkt omdat werken aan communicatiedoelen vaak meer tijd vragen.

8.3 Relatiebeheer

WIJ 3.0 is sterk afhankelijk van netwerken en alle relaties daarin om cliënten te werven en te binden, opdrachten en subsidies te krijgen en te houden, cliënten uit te laten stromen en kansen op nieuw werk te hebben. Aandachtspunten in het relatiebeheer de komende beleidsperiode zijn:

a. eigenaarschap op contracten stevig inbedden binnen de taken van het management en de verantwoordingsstructuur.
b. Hierbij op de als strategisch aangemerkte partners beleid voor benaderen, informeren en verbinden formuleren.

8.4 Duurzaamheid

WIJ 3.0 levert een bijdrage aan het tegengaan van verspilling en draagt bij aan hergebruik. Dit doen we via enkele werkactiviteiten zoals bij de Circulaire Werkplaats (incl. participatie in de Upcycle Hub Utrecht), Werkbedrijf ICT en door uitvoering van FIX-brigades. En door bij inkoop van (werk)materialen te toetsen op milieubelasting op grond van herkomst en productiewijze. Bijzondere aandachtspunten de komende jaren zijn:

a. De vernieuwing van onze transportmiddelen met overstap naar electrische aandrijving;
b. Verduurzaming van locaties op het gebied van elektriciteit en verwarming;

9. Bestuur en management

WIJ 3.0 kent een eenhoofdige Raad van Bestuur. De bepaling van het salaris gaat conform de regels van de Wet Normering Topinkomens (WNT).

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden die een vergoeding ontvangen voor hun inzet, ook conform de WNT. In 2026 is een lid van de RvT aftredend en conform reglement niet meer hernoembaar.

Het management bestaat uit 9 leidinggevenden, waarvan 6 teamleiders die onderdeel zijn van de directe dienstverlening, en 3 teamleiders die onderdeel uitmaken van de staf. Er worden geen veranderingen voorzien in deze samenstelling.
Via een Management Development-traject investeren we in versterking van de kwaliteit van het MT.

Stichting WIJ 3.0 volgt de regels van Governance Zorg. Jaarlijks wordt hierover door het bestuur aan de RvT gerapporteerd.

10. Financiën

Inkomsten voor haar activiteiten verwerft WIJ 3.0 op meerdere manieren:

- Subsidies vanuit gemeenten en particuliere fondsen;
- Opdrachten vanuit aanbestedingen door gemeenten en UWV;
- Opdrachten vanuit een-op-een afspraken met zorginstellingen;
- Inkomsten uit producten vervaardigd bij de werkplaatsen en via het Wijkbedrijf;

Het weerstandsvermogen behouden we op 15% van de omzet. Dit vermogen is ondergebracht op meerdere rekeningen bij de Rabobank. De stichting heeft en zal geen vermogen beleggen.

Via het Investeringsoverzicht monitoren en sturen we op investeringen en interveniëren we daar waar overschrijdingen dreigen te ontstaan. Op grond van dit Meerjarenplan en van elk Jaarplan wordt het Investeringsoverzicht bijgesteld.

Via de Risico-monitor brengen we risico's op financieel, juridisch, operationeel en strategisch gebied in beeld en formuleren waar nodig acties om negatieve ontwikkelingen die de kans op een bepaald risico doet toenemen, te keren.

11. Risicoparagraaf

	Risico's voor 2024 - 2026	Kans	Impact	Te beïnvloeden
Perspectief: praktijk en uitvoering				
1	We slagen er onvoldoende in deelnemers W&A te trekken en/ of vast te houden – groepen zijn niet vol genoeg			Inkrimpen van het aantal groepen (activiteitenaanbod), verminderen fte
2	Ketenpartners begeven zich met eenzelfde aanbod op activering en/of re-integratie op ons terrein			Beter naar opdrachtgevers tonen waar het kwaliteitsverschil en winst in efficiëntie zit
3	Door hoog ziekteverzuim is er onvoldoende in continuïteit in het aanbod van activiteiten te houden			Scherp zijn op het verzuim ter preventie. Groter beroep op invalpool, groepen combineren bij W&A, tijdelijk minder intensief maatwerk (meer video) bij T&C.
4	Het lukt niet voldoende om in de regio goede strategische partners te vinden om groei-doelen mee te realiseren			Zelf meer risico nemen of ambitie terugschroeven.
5	De medewerkers W&A werken niet voldoende volgens procesafspraken			Extra inzet op gesprekken in teamoverleggen, training en bijstand door Praktijkcoach en Activeringscoaches
Perspectief: organisatie en bestuur				
7	Functioneren Stadsbrug sterk belemmerd door werkzaamheden ivm nieuwbouw Merwede			Intensiever benutten van andere locaties w.o. Europalaan 55, bijv. door container/ cabin.
8	Uitval in korte tijd van bestuurder en/ of meerdere leidinggevenden			Procuratieregeling treedt in werking en het MT beziet waar ze taken kan overnemen. Daarna investeren in externe versterking.
9	Negatieve berichten over WIJ 3.0 komen bij de media terecht of groot incident zet WIJ 3.0 negatief op de kaart danwel heeft het risico hierop			Een instructie op crisiscommunicatie moet houvast geven. Stijl van reageren is op feiten en persoonlijk (via bestuurder)
Perspectief: personeel				
10	Ziekteverzuim is fors hoger dan 6%			Actievere samenwerking met bedrijfsarts en Personeel door teamleider
11	Personeelskosten lopen te veel op			De aanname van nieuw personeel beperken incl verlenging van contracten
12	Veel vertrekkende medewerkers bij een locatie in korte tijd			Inzet door invallers of medewerkers vanuit andere locaties en tijdelijk terugschroeven aanbod en/ of deelnemers tijdelijk op andere locaties plaatsen.
Perspectief: financiën				
13	We moeten te veel investeren ten koste van het weerstandsvermogen			Sturingsinformatie op orde en alert zijn op risico's in primair proces
14	Grote opdrachtgever komt in financieel zwaar weer			Alert zijn op signalen bij elke grote opdrachtgever via continuïteit betalingen

	Reële kans; stevige impact; lastig te beïnvloeden		Zeer reële kans; zeer grote impact; nauwelijks te beïnvloeden		Beperkte kans; matige impact; goed te beïnvloeden

Bijlagen

A. Strategiekaart 2024-2026

Strategie -> 2026

Hoger doel
Waarom bestaan wij?
- Wij begeleiden mensen naar het zelfstandig meedoen met de samenleving
-Wij werken aan sociale en economische inclusie van mensen met (O)GGZ-problematiek

Gewaagd doel
Waarheen gaan wij?
- Wij worden gezien als dé specialist op activering, re-integratie en ontwikkeling van digitale vaardigheden
- Wij onderscheiden ons door wijze en kwaliteit van methodisch werken
- Wij zijn een niet weg te denken partner voor de gemeenten Utrecht, Nieuwegein, Zeist en Amersfoort
- Wij hebben een stevige financiële basis

Kernwaarden
Waarvoor staan wij?
- Wij denken in mogelijkheden om cliënten en opdrachtgevers te helpen
- Wij hebben een begripvolle, open houding
- Wij zijn een betrouwbare partner

Kernkwaliteiten
Waarin blinken wij uit?
-Wij zijn sterk in het begeleiden van mensen met (O)GGZ-problematiek
-Wij weten hoe we hierbij balans houden tussen zakelijk en zorg
- Wij zijn in staat om vruchtbaar samen te werken in partnerschappen en netwerken en die mede te initiëren
- Wij kunnen snel op nieuwe kansen reageren; staan altijd open voor nieuwe inzichten

Strategiekaart (hier streven we naar)

Perspectieven				
Cliënten	Ervaren en waarderen onze dienstverlening zeer	Voelen zich veilig en welkom	Zijn actief betrokken bij de werving en bij het wel en wee van de organisatie	
Opdrachtgevers	Hebben vertrouwen in onze prestaties	Hechten belang aan een vaste werkrelatie	Delen ons hoger doel	
Medewerkers	Weten wat kan binnen de financiële kaders en wat moet vanuit processen en methodes	Weten zich gesteund door hun leidinggevenden en collega's	Zijn betrokken bij de ontwikkeling van WIJ 3.0 en daarbij aan de orde zijnde vraagstukken	Representeren de inclusieve samenleving
Partners	Delen ons vertrekpunt: 'activering' als basis voor de samenwerking	Ervaren ons als een fijne organisatie om mee samen te werken: betrouwbaar en levert resultaten op		
Organisatie	Wij streven naar een robuuste balans	Wij investeren in de kwaliteit van de medewerkers en de organisatie	Wij streven naar een optimaal gebruik van de beschikbare middelen om zo veel mogelijk mensen te helpen	

B. Overzicht van aandachtspunten ten behoeve van Jaarplannen en beleidsdocumenten

Genoemd aandachtspunt	Blz.	Komt terug via
Ambitie Kwaliteit	5	Jaarplannen en plan van aanpak werkgroep Programma Waardevol werk
Ambitie Bereik	5	Programma Werving, Communicatie- en wervingsplan,
Ambitie Volume	5	Jaarplannen (centraal en decentraal van locaties en afdelingen)
5.1 Om te groeien		
In de komende jaren nog beter op kansen in en vanuit de markt te anticiperen.	7	Jaarplan 2024
De werving van cliënten voor al ons aanbod, op een slimme manier en planmatig vorm gaan geven	7	Jaarplan 2024, plan van aanpak werkgroep Programma Werving Deelnemers, Communicatieplan 2024
5.2 Om het werk te doen		
Het verbeteren van het inwerkprogramma zodat het optimaal functioneert	7	Evaluatie huidig Inwerkprogramma in 2024
Duurzame inzetbaarheid en een meer divers personeelsbestand realiseren	7	Strategisch Personeelsplan
Meer nadruk op zakelijke aspecten van het eigen werk in het primair proces	8	Jaarplannen decentraal en Teamoverleggen
5.3 Om relevant aanbod te hebben		
Actief in alle relevante overleggen en slim de mogelijkheden gebruiken die zich bij gemeenten voordoen, vanuit de opgebouwde expertise wat werkt en wat niet werkt	8	Jaarplan 2024 en Werkgroep Nieuw Werk
Met T&C willen we bezien welke toekomstscenario's er zijn en te komen tot een keuze.	8	Jaarplan 2025 of 2026
Digiwijs 3.0 zal een koers moeten vinden om met blijvende inzet van vrijwilligers te kunnen groeien in bereik;	8	Jaarplan Digiwijs 2025
De werkgroep Nieuw Werk krijgt daarom ook een rol in het afwegen van deelname aan projecten.	8	Jaarplan 2024
We blijven werken met onderaannemers in zoverre dit meer variatie in het aanbod W&A oplevert of om strategische redenen een belang heeft.	8	Beleidsdocumenten Kaders Onderaannemers (-> 2023)
5.4 Om locaties te hebben		
In de komende jaren zullen we onze visie op huisvesting daarom moeten aanpassen	9	Visie Huisvesting (-> 2024)

zodat we vanuit inhoud en kosten goede keuzes kunnen blijven maken.		
5.5 Om het samen te doen		
Groeien in expertise door de inbreng van cliënten, vrijwilligers, stagiaires en medewerkers beter te benutten.	9	Jaarplan 2024 en Jaarplannen decentraal
Programma's		Elke werkgroep maakt een eigen plan van aanpak binnen de kaders van dit plan en Jaarplan. Jaarlijks wordt plan van aanpak bijgesteld op basis van Jaarplan.
Bedrijfsvoering	10	Aandachtspunten verwerken in processen, werkoverleggen bestuur – management, MD-traject en Jaarplan en (investerings)begroting (in geval van Duurzaamheid)
Financiën	11	Aandachtspunten verwerken in controlproces

C. Terugblik op hoofdpunten Meerjarenplan 2021-2023

De uitvoering van dit MeerJarenPlan is op onderdelen sterk beïnvloed door de corona-epidemie die vanaf februari 2022 tot mei 2022 leidde tot tal van beperkende maatregelen.

Het Meerjarenplan legde sterk de nadruk op kwaliteitsverbetering. Onder de vlak van Programma Waardevol Werk is veel gerealiseerd:
- de Stapsteenmethode is leidend geworden in het methodisch werken
- er is een infrastructuur Kwaliteit ingericht waarbij de cliëntoverleggen van belang zijn om het methodisch handelen te ontwikkelen
- elke cliënt met financiering voor individuele begeleiding heeft een begeleidingsplan

Voor de uitvoering en realisatie van de doelen van Waardevol Werk was het scholingsprogramma waarbinnen trainingen Sturen op Zelfsturing als benaderings- en communicatiewijze aan medewerkers is gegeven. Via Masters is deze kennis inmiddels geïncorporeerd en geven we in eigen huis waar nodig opfristrainingen.

De samenwerking met opdrachtgevers bij onze werkplaatsen en Wijkbedrijf heeft zich positief ontwikkeld. Er is ook geleerd wat bij ons past en wat niet. De werkgroep Nieuw werk is als filter opgericht om de (soms) stortvloed aan nieuwe partners te beoordelen op basis van ons eigen toetsingskader.

De inzet van het Huisvestingsplan om twee grotere hoofdlocaties te ontwikkelen is gelukt voor Overvecht, maar niet gelukt voor de Stadsbrug. Dit komt bij de Stadsbrug door de druk die de matschappelijke opvang de afgelopen jaren op het pand heeft gelegd.

Groeien via projecten was een gedachte in het MJP. Dit is goed gelukt danwel lijkt goed te lukken. Er zijn in de voorbije jaren beduidend meer projecten op ons pad gekomen: Recreatieve Activering, VOIZ, Activeren in de Opvang, Digitaal Meedoen, Digitaal Werk zoeken, Fix-brigades en Vakdagen. Deels hebben deze projecten onze positie versterkt en is het een basis geweest tot groei in omzet, zoals Recreatieve Activering en (zoals het er nu naar uitziet) Activeren in de Opvang.

Door aanbestedingen hebben we ons werkgebied en werkmogelijkheden uitgebreid tot vrijwel geheel provincie Utrecht.

De wens in het MJP dat teams erin slagen ook onderling tot doelen te komen waaraan wordt gewerkt, is niet nog van de grond gekomen. De ingerichte infrastructuur Kwaliteit biedt met geregelde Teamoverleggen wel een eerste stap. Vermoedelijk verdient deze wens eerst ook een betere uitwerking om het verder ook vorm te laten krijgen.

De cliëntmedezeggenschap is naar de gewenste centrale en decentrale opzet georganiseerd. Gedurende de gehele periode van het MJP is er een centrale Medezeggenschapsraad geweest die zowel met bestuurder als ook in aanwezigheid van (af en toe) een lid van de RvT een bijdrage heeft geleverd aan het beleid.