

# STRATEGISCH PLAN

2022



# Inhoudsopgave

|   |    |
|---|----|
| Voorwoord                                 | 3  |
| SWOT analyse                              | 4  |
| Missie en Visie                           | 5  |
| Schets 'activiteiten in de sociale basis' | 6  |
| Hoofdpijnen Strategisch plan              | 7  |
| Uitwerking strategische doelstellingen    | 8  |
| ▪ A: Inhoud en strategie                  |    |
| ▪ B: Organisatie en bedrijfsvoering       |    |
| Risicoanalyse en afsluiting               | 14 |

# Voorwoord

In het vierde kwartaal van 2021 is gewerkt aan een nieuw strategisch plan voor ut Huus. In tientallen gesprekken, intern en extern, hebben we gesproken over de missie, de visie, de kwaliteiten, de uitdagingen en de kansen die we zien voor de organisatie.

In een tijd die overschaduwd wordt door de gevolgen van een wereldwijde pandemie, zien we een belangrijk toekomstperspectief voor de activiteiten die we doen binnen de 'sociale basis' van Olst-Wijhe. Een sociale basis die bestaat uit welzijnswerk, culturele en sportieve activiteiten, het beschikbaar houden van maatschappelijke voorzieningen voor deze en andere activiteiten, het stimuleren van vrijwilligerswerk, maatschappelijke participatie en noaberschap. Een sterke sociale basis is essentieel binnen het sociaal domein om preventief te werken en de zorg betaalbaar te houden.

De uitgangspositie is niet eenvoudig. De financiële en organisatorische situatie is kwetsbaar. Door kostenstijgingen en meerdere jaren van bezuinigingen zijn de inhoudelijke activiteiten onder druk komen te staan en is de aandacht voor bedrijfsvoering relatief gezien zwaarder geworden, dan gewenst. In dit plan beschrijven we de aanpak om de balans weer te herstellen en meer maatschappelijke impact te bieden.

Het bijgaande plan is ambitieus. We kiezen voor een proactieve benadering. Dit vragen de inwoners van ons, maar ook de gemeente Olst-Wijhe. In verschillende bestuursopdrachten wordt ons gevraagd mee te werken aan een toekomstbestendig sociaal domein en een stevig maatschappelijk voorveld ('sociale basis'). Daar werken we als ut Huus, in samenwerking met partners en de inwoners graag aan mee.

Dit document is geen statisch geheel en is niet gekoppeld aan een vastgestelde periode. In het jaar 2022 zullen belangrijke stappen gezet worden.

Het team van medewerkers en vrijwilligers van ut Huus staan in de startblokken!

Olst-Wijhe, 8 februari 2021

# SWOT analyse

In onderstaand schema is een compacte sterkte-zwakte analyse (SWOT) opgenomen. Deze is opgesteld op basis van de vele gesprekken die gevoerd zijn en geeft een hoofdlijn weer. In de tabel is een referentie opgenomen naar de relevante doelstellingen die verder in dit document zijn uitgewerkt.

| Sterkte   | Ref.  | Zwakte   | Ref.   |
|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Goede inbedding en korte lijnen in de lokale setting en een sterk netwerk van betrokken inwoners, maatschappelijke organisaties en bedrijven.</li> <li>Interessant en goed gesitueerd maatschappelijk vastgoed.</li> <li>Passievolle en betrokken medewerkers en vrijwilligers</li> </ul>  | <p>A1</p> <p>A2<br/>B5</p>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Er is relatief weinig formatie voor de inhoud/ sociaal werk.</li> <li>De bedrijfsvoering is complexer dan gewenst</li> <li>Er zijn structurele financiële tekorten</li> <li>Geen optimale bezetting van het maatschappelijk vastgoed</li> <li>Imago, positionering en relaties kunnen worden verbeterd. Uren beschikbaar voor marketing zijn beperkt in relatie tot de ambities.</li> <li>Er zijn facilitaire uitdagingen. De verwachtingen van gebruikers worden nu niet voldoende waargemaakt.</li> </ul>   | <p>A1<br/>B1<br/>B2<br/>A2<br/>Alle/ B4<br/>B3</p> |
| Kansen  | Ref.  | Bedreigingen   | Ref.   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Er kan meer inhoudelijke synergie ontstaan door bredere en vernieuwde samenwerkingen met maatschappelijke partners</li> <li>Er is een basis voor maatschappelijke participatie en vrijwillige inzet. Dit kan kwalitatief en kwantitatief groeien.</li> <li>De samenwerking met betrokken inwoners kan geïntensiveerd worden waardoor er meer activiteiten binnen en buiten de locaties ontstaan. Ook de expertise van deze inwoners kan maatschappelijk meer worden ingezet.</li> <li>De samenwerking met de gemeente is erg belangrijk en kan worden geoptimaliseerd, zodat er een nieuw partnership ontstaat. Met name rondom de transformatieopgave kan een bijdrage geleverd worden.</li> <li>Rondom het maatschappelijk vastgoed kunnen wellicht optimalisaties worden bereikt door een overdracht van de panden naar of de gemeente, of uit Huus.</li> </ul> | <p>A1</p> <p>A3</p> <p>A4</p> <p>A5</p> <p>A2/<br/>B3</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>De inflatie is sterk toegenomen en kan verder stijgen. De panden zijn relatief groot en gebruiken veel energie. Verdere stijging van deze prijzen zullen resulteren in nieuwe uitdagingen</li> <li>Er zijn nieuwe bezuinigingen aangekondigd. Ook worden enkele activiteiten nog gedekt met incidenteel geld. Verdere bezuinigingen veroorzaken nog meer druk op de begroting van de inhoud en de exploitatie van het vastgoed.</li> <li>De arbeidsmarkt voor sociaal werkers is uitdagend. Bij de visie op het belang van de sociale basis binnen het hele sociaal domein en de transformatieopgave zijn goede sociaal werkers nodig. Deze moeten wel aangetrokken kunnen worden.</li> </ul> | <p>A2</p> <p>Alle</p> <p>B5</p>                    |

## Missie

**Wij dragen bij aan een vitale gemeenschap waarin mensen tot hun recht komen en waarbij ontmoeten, verbinden en delen centraal staat. We zetten in op een samenleving waarin je gezien wordt en mee kan doen.**

**We zorgen voor een breed, gevarieerd en laagdrempelig aanbod van voorzieningen en activiteiten, waarbij ruimte is voor ontmoeten, ondersteuning, ontwikkeling en ontspanning**

Gebaseerd op de statuten van Stichting Kulturhus Olst-Wijhe (hierna: SKOW) en Stichting Welzijn Olst-Wijhe (hierna: SWOW).

## Visie

Bij onze missie benutten we de kracht van de samenleving:

- We werken nauw en efficiënt samen met de gemeente en onze partners aan preventie en een sterke sociale basis. Dit draagt bij aan lagere druk op de zorg.
- Inwoners en organisaties kunnen bij ons terecht voor ondersteuning bij vragen, ideeën en initiatieven. We investeren in de eenvoud van het gesprek. In het contact ontdekken we passies, talent, kracht en lokale bronnen waarmee we onze gemeenschap vitaal maken en houden.
- We zorgen dat we dichtbij zijn, zodat we inwoners, onze partners, verenigingen en lokale ondernemers ontmoeten en wat voor de ander kunnen betekenen. We organiseren en faciliteren activiteiten die ontmoeting laagdrempelig mogelijk maken.
- Daar waar het kan werken we graag met vrijwilligers en daar waar het moet benutten we professionals.
- We denken zo min mogelijk in 'zorgdoelgroepen'. Inwoners helpen elkaar, van jong tot oud, kwetsbaar en minder kwetsbaar.
- De inzet van sport & bewegen en cultuur is belangrijk in onze aanpak.

WHY?



## Activiteitschets 'Sociale Basis'

In deze schets tonen we de activiteiten die goed passen bij de beschreven missie en visie en welke onderdeel zijn van de 'sociale basis'.

- Activiteiten zijn gericht op: leefbaarheid, preventie en zijn voorliggend aan de zorg.
- Ruimte voor: ontmoeten, ontwikkelen, ondersteunen en ontspannen,
- Hoe: nabijheid inwoners, contact, delen en verbinden, stimuleren en veroorzaken
- Voor wie: inwoners met een doel of hulpvraag
- Inhoudelijke synergie door verbindingen tussen activiteiten en samenwerkingspartners

### Welzijn

- Opbouw- en buurtwerk
- Jongerenactiviteiten / Jongeren- en kinderwerk
- Ideeënmakelaar en Burgerinitiatieven
- Programmeren sociale activiteiten
- (Maatschappelijke) Participatie (afstand tot school en werk)
- Daginvulling en perspectief
- Maatschappelijk werk
- Sociale Raadslieden

WHAT?

### Cultuur

- Cultuureducatie (combinatiefunctie)
- Cultuurmakelaar
- Organisatie en ondersteuning activiteiten (programmeren met en voor de inwoners)
- Actief agendabeheer
- Ondersteuning evenementen
- Talentontwikkeling

### Vrijwilligerscentrale

- Vrijwilligers makelen
- Vrijwilligersbegeleiding
- Hulpdienst
- Verenigingsondersteuning
- Talentontwikkeling
- Informele zorg
- Mantelzorg (ondersteuning)
- Mantelzorgcompliment

**Rood/ oranje:** activiteiten die (deels) door BWV partners worden verricht en onderdeel zijn van de sociale basis.



### Accommodaties en faciliteiten

- Beschikbaar stellen van maatschappelijk ruimten
- Beheren maatschappelijke ruimten
- Advies en ondersteuning bij maatschappelijke activiteiten
- Beschikbaar stellen van andere faciliteiten om burgerinitiatieven mogelijk te maken.

### Sport en bewegen

- Brede regeling Combinatiefunctie
- Lokaal Sportakkoord
- In en vanuit de school / Buiten school
- Gezonde leefomgeving
- Vitale sport en beweegaanbieders
- Inclusieve sportcultuur
- Programmeren en agendabeheer

# Hoofdlijnen Strategisch plan

De strategische doelen zijn ingedeeld in twee categorieën. Dit draagt bij aan de overzichtelijkheid. Categorie A heeft nadrukkelijk betrekking op de doelstellingen rondom inhoud en het primaire proces. Categorie B heeft betrekking op ondersteunende processen.

De doelstellingen hangen (deels) met elkaar samen.

HOW?

## **A. Strategie en Inhoud: Kwalitatieve en kwantitatieve groei van de ‘sociale basis’. Bijdragend aan de transformatieopgave/ binnen het sociaal domein**

1. Vergroten inhoudelijke synergie door bundeling van taken / teams in afstemming met partners en gemeente.
2. Optimaliseren cultureel en sportief maatschappelijk vastgoed
3. Vernieuwing en verbreding vrijwilligersbeleid/ startpunt maatschappelijke participatie/ informele zorg en inclusie.
4. Impuls programmering cultuur, sport, welzijn en overige vrijetijdsactiviteiten met grotere inwonersbetrokkenheid.
5. Vernieuwen samenwerking gemeente Olst-Wijhe

## **B. Verbetering organisatie (structuur) en bedrijfsvoering**

1. Vereenvoudiging organisatie en bedrijfsvoering.
2. Pakket maatregelen om te komen tot gezonde financiële basis.
3. Oplossen overige facilitaire uitdagingen (beheer, aantrekkelijkheid).
4. Verbeteren marketing en communicatie (positionering, bekendheid, imago, agenda Olst-Wijhe, Vrijwillig Actief)
5. Professionalisering HR aspecten (ontwikkeling en kwaliteit medewerkers, cultuur en eigenaarschap).

# Thema A: Strategie en inhoud

## Kwalitatieve en kwantitatieve groei van de Sociale Basis, bijdragend aan de transformatieopgave binnen het sociaal domein

De huidige omvang van de organisaties SKOW/ SWOW is klein en kwetsbaar. Er gebeuren samen met inwoners en samenwerkingspartners mooie dingen, maar er is meer nodig. Vraagstukken op eenzaamheid, depressie, armoede, agressie, perspectief voor jongeren, maatschappelijke participatie, nemen eerder toe dan af. Om de kosten ook in de maatwerkvoorzieningen WMO/ Jeugd beheersbaar te houden, is een stevige (preventief werkende) sociale basis onmisbaar.

Om een goede bijdrage te kunnen leveren aan deze vraagstukken is er meer inhoudelijke synergie nodig binnen het voorveld en in afstemming met eerste en tweede lijn van de zorg. De versnippering van voorveldactiviteiten over meerdere organisaties werkt nu nog remmend en niet optimaal. De gemeente heeft de opdracht gegeven om meer eenheid te organiseren binnen het voorliggend- of welzijnsveld. Wij zien de meerwaarde en zetten in op kwalitatieve en kwantitatieve groei, zodat er meer maatschappelijke impact ontstaat.

| Doelstelling  | Toelichting  | Wanneer                           |
|---|--|-----------------------------------|
| <b>A1 Meer inhoudelijke synergie door het streven naar één inhoudelijk team en bundeling van activiteiten in de sociale basis</b>   | <p>We willen bouwen aan een stevige sociale basis. Het voorveld kan en moet een belangrijke rol spelen in de transformatie van het sociaal domein en tegelijk preventief actief zijn. We onderzoeken of er meer activiteiten gebundeld kunnen worden. We werken toe naar één team, één leiding, één helder laagdrempelig loket en korte lijnen met het WMO loket, het CJG, de zorgorganisaties en andere stakeholders. Collega's zijn elkaars back up, dubbelingen worden voorkomen, leiding en overhead wordt geminimaliseerd. Er is meer programmering mogelijk (o.a. jeugd), tegen eenzaamheid, risico's worden minder en verwacht mag worden dat er zo meer inhoudelijke impact mogelijk is.</p> <p>We realiseren ons dat het bundelen van activiteiten/organisaties ook wat kan betekenen voor de eigen zelfstandigheid en positionering. In afstemming met de gemeente en partners zoeken we naar de oplossing die de inwoners het meeste biedt. Op voorhand liggen meerdere opties open. Een vergaande formele samenwerking is een proactieve stap die in 2022 gezet kan worden.</p>  | Vierde kwartaal 2021 – medio 2022 |
| <b>A2 Optimaliseren Cultureel en Sportief Maatschappelijk Vastgoed</b><br>- Bestuursopdracht Maatschappelijk vastgoed<br>- Herfinanciering panden<br>- Degelijk proactief en professioneel beheer<br>- Vergroten impact en herkenbare uitstraling | <p>De voorzieningen (maatschappelijk vastgoed) dragen in onze visie wezenlijk bij aan de inhoudelijke welzijns-, cultuur- en sportdoelstellingen. Het is niet in het belang van de inwoners, de gemeente, de samenwerkingspartners en de welzijnsorganisatie om een knip te zetten tussen beheer van deze voorzieningen en de activiteiten die we in de sociale basis willen uitvoeren. Dat gaan we dan ook niet opzoeken. Het volgende is wel aan de orde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De voorzieningen Holstohus en het SPOC zijn belangrijk bij het efficiënt en effectief uitvoeren van het werk aan de sociale basis. We leveren een constructieve bijdrage aan de bestuursopdracht maatschappelijk vastgoed en zetten in op meer synergie en een beter gebruik. Het toevoegen van een beheerlocatie die aansluit bij de doelstelling kan tot de mogelijkheden behoren. Mede dankzij een recent ingevoerd reserveringssysteem kunnen voordelen worden geboekt.</li> <li>• Daarnaast zien we meerwaarde in de herfinanciering en overdracht van de panden van Salland Wonen. Daar werken we aan mee. Ook het in eigendom krijgen van deze voorzieningen zien we als een interessante optie.</li> <li>• We heroverwegen onze rol ten opzichte van het infocentrum in den Nul.</li> <li>• De organisatie was volgend op instructies van de gemeente rondom het prijsbeleid en de reserveringssystematiek voor vervanging van inventaris en het verrichten van onderhoudswerkzaamheden. We zetten in op meer professionaliteit en proactiviteit bij beheer, prijsstelling en overleg. Het benutten van inkoopvoordelen past hierbij (voorbeeld inkoop energie).</li> <li>• De locaties hebben voor de inwoners niet een duidelijk profiel en invulling. Er komt een pakket maatregelen die helpt om de impact van de locaties te verhogen. Zie ook doelstellingen A1, A3, A4,</li> </ul> | Eerste kwartaal 2022              |



| Doelstelling  | Toelichting   | Wanneer              |
|---|---|----------------------|
| <b>A3 Vernieuwing en verbreding vrijwilligerspunt / startpunt maatschappelijke participatie / informele zorg en inclusie.</b> | <p>De organisatie werkt binnen en buiten de locatie met betrokken inwoners en vrijwilligers. Samen worden mooie activiteiten georganiseerd en er worden vrijwilligers ingezet bij informele zorg, noaberschap, verenigingen en stichtingen. Daarnaast zijn er diverse inwoners actief met afstand tot de arbeidsmarkt of het onderwijs én inwoners met een beperking. Zo werken we met statushouders, bijstandsgerechtigden, inwoners met een verstandelijke of lichamelijke beperking, of inwoners vanuit een andere vangnetregeling. Deze belangrijke kant van het welzijnswerk is niet erg bekend, maar zeer belangrijk. Participatie, inclusiviteit, ontmoeten, werkervaring opdoen, helpen inwoners om stappen te zetten en niet in isolement te raken.</p> <p><i>De gemeente schrijft hierover: Vrijwilligers zijn hard nodig om de informele ondersteuning in onze samenleving vorm te kunnen blijven geven. Werving is één ding, maar vervolgens is het van belang dat iemand een passende bijdrage kan leveren. Niet alleen professionals hebben te maken met een verzwaring van de problemen. Dat geldt ook voor vrijwilligers, waardoor het nodig is dat zij daar in ondersteund en begeleid worden.</i></p> <p><i>Verder schrijft de gemeente over de Inclusieve samenleving: ‘Wij streven samen met inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties naar een inclusieve samenleving, waaraan iedere inwoner, jong en oud, met of zonder beperking, naar vermogen meedoet en waarbij mensen naar elkaar omkijken. Iedere inwoner is primair zelf verantwoordelijk voor zijn of haar rol in onze maatschappij. De gemeente draagt bij aan een klimaat en fysieke omgeving, waarin inwoners zelf en met elkaar in staat zijn mee te doen in onze samenleving. De gemeente biedt daarbij zorg en ondersteuning van goede kwaliteit aan kwetsbare inwoners.</i></p> <p>De komende periode willen we meer structuur aanbrengen in het vrijwilligersbeleid, de werving en de ondersteuning. Maar ook de route naar meer perspectief (startpunt maatschappelijke participatie) willen we duidelijker vormgeven. Op dit thema is nog veel te winnen. We leggen verbanden met de BWV-partners, sociale zaken en dagbestedingsaanbieders. Het proces wordt vervolgens ondersteund door een goed werkende website en helder aanmeldproces van vraag en aanbod voor vrijwilligerswerk en informele zorg.</p> | 2022 en verder       |
| <b>A4 Stevige impuls programmering cultuur, sport, welzijn en vermaak samen met betrokken inwoners (groepen)</b>              | <p>Het activiteitenniveau binnen en buiten de voorzieningen is de laatste jaren onder druk komen te staan. Dit niet alleen door Corona, ook de bezuinigingen in de afgelopen jaren, hebben geresulteerd in een kleiner aanbod. Ook wordt ervaren dat er voor jongeren weinig is. Uit onze gesprekken blijkt dat er diverse inwoners bereid zijn om meer activiteiten mogelijk te maken. Dat past bij onze visie om nog meer de kracht van de samenleving te benutten voor een vitale gemeenschap. We zetten samen met samenleving in op een stevige impuls van de programmering.</p> <p>Concreet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• We richten intern een programmaraad op die zorgt voor lage drempels en een verrassend aanbod. Deze raad schakelt met organiserende stichtingen, verenigingen en inwonersinitiatieven. Op regelmatige basis ‘geven’ we de sleutel van de panden weg aan interessante initiatieven.</li> <li>• Wij willen met minimaal 4 inwonersgroepen/ organisaties gestructureerde afspraken maken over een interessante programmering. Deze groepen stemmen met de interne commissie, de agenda af. Gezamenlijk wordt naar nieuwe financieringsbronnen gezocht.</li> <li>• Samen met het jongerenwerk kijken we hoe specifiek voor jongeren de programmering kan worden geïntensiveerd. Jongeren zijn weer welkom in het Holstohuis. Het bieden van een studieplek met begeleiding wordt onderzocht.</li> <li>• Er wordt een vrijwilligersoffensief gestart om meer inwoners te betrekken bij de activiteiten.</li> <li>• We streven naar minimaal 15 activiteiten per maand. Programma wordt helder ‘vermarkt’, onder andere door de <a href="http://agenda-olstwijhe.nl">agenda-olstwijhe.nl</a>.</li> <li>• Voor bewonersinitiatieven hebben we een laagdrempelig contact binnen de organisatie. De rol ideeënmaker is hiervoor ingevuld.</li> <li>• De programmering draagt bij aan sociale opgaven (vitale leefomgeving, daginvulling, eenzaamheid, inclusiviteit en ondersteuning).</li> </ul>  | Eerste kwartaal 2022 |

| Doelstelling   | Toelichting  | Wanneer                       |
|--|--|-------------------------------|
| <p><b>A5 Vernieuwen samenwerking gemeente Olst Wijhe</b></p> | <p>De Gemeente en ut Huus werken beide aan een vitale leefomgeving en een toereikend voorzieningenniveau. Het is belangrijk om intensief samen te werken.</p> <p>Op de volgende aspecten zien we kansen om de samenwerking te vernieuwen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• We voeren een breder gesprek over de ontwikkelingen in het sociaal domein en werken toe naar een betere sociale basis (A1). De samenwerking met het WMO loket, Sociale Zaken, CJG wordt gestructureerd vormgegeven. Gesprekken over tendensen, dagbesteding, participatie, bijstandsgerechtigden, WMO maatwerk, SROI verplichting, verhoudingen voorveld, 1e en 2e lijn, etc. kunnen waarde toevoegen.</li> <li>• ‘Collectivisering’ is nu nog een onderwerp dat beperkt aandacht krijgt. Gesprek is nodig over de functie van de sociale basis en de bewegingen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Preventief</i></li> <li>○ <i>Van zwaar naar lichter</i></li> <li>○ <i>Van lichte begeleiding naar geen begeleiding</i></li> <li>○ <i>Van individueel begeleiding naar collectieve/ groepsgerichte ondersteuning</i></li> <li>○ <i>Impactoptimalisatie</i></li> </ul> </li> <li>• In begroting gemeente is duurzaamheid een aandachtspunt. Ook dit onderwerp betrekken we bij opdracht maatschappelijk vastgoed.</li> <li>• We stellen voor om voor subsidievaststelling de jaarrekening en jaarverslag te gebruiken. Losse afrekening van kleine subsidies is dan niet meer nodig.</li> <li>• We proberen meer te werken met onbepaalde tijd contracten (met opzegtermijn). Bijvoorbeeld voor de exploitatieovereenkomsten. Scheelt tijd en zorgt voor meer flexibiliteit.</li> <li>• Subsidies meer vormgeven als budgetsubsidie. Kleine postjes (vb EUR 150) worden meer samengevoegd. Onduidelijkheden cultuur en sport worden opgelost. Volledige transparantie vanuit ut Huus over de financiële situatie mag verwacht worden en een professionele samenwerking om de ontstane problematiek op te lossen.</li> <li>• Starten van het gesprek over gezamenlijke sociale monitoring (outcome/output). Is sterker en minder arbeidsintensief.</li> <li>• Gesprek over prijsbeleid en indexaties wordt gestructureerd. Minimaal kostendekkendheid wordt nagestreefd.</li> <li>• Vernieuwing accounthouderschap. Minder contactpersonen kan tijd opleveren bij gemeente en bij ut Huus.</li> <li>• Gemeente kan helpen met hogere bezetting via formele en informele contacten (inzet gemeentebestuur)</li> <li>• Medewerkers van ‘sociale basis’ kunnen meer helpen bij beleidsontwikkeling gemeente. Tendensen die worden geconstateerd worden daarin meegewogen.</li> <li>• Intensiveren samenwerking op ambities vitaal platteland/ Leader/ centrumarrangement Olst en Wijhe</li> <li>• Gesprek over intensievere programmering (cultuur, sport, educatie en ontmoeting) binnen en buiten de voorzieningen maatschappelijk vastgoed.</li> </ul> | <p>Vanaf 1e Kwartaal 2022</p> |

# Thema B: Verbeteren organisatie(structuur) en bedrijfsvoering

## Compacte juridische structuur en transparante strakke bedrijfsvoering.

De organisatiestructuur en de bedrijfsvoering vragen aandacht. Hoewel de organisatie gering is qua omvang, is de bedrijfsvoering complex en kostbaarder dan nodig. Er zijn drie juridische entiteiten en meerdere BTW regimes. Daarnaast worden er taken verricht voor derden met een hoge mate van detail, worden er tussen de stichtingen facturen over en weer gestuurd met geringe bedragen. Ook gaan geldstromen over meerdere schijven rondom de sportvoorzieningen.

De exploitatie is al meerdere jaren niet kostendekkend. Bezuinigingen, gebrek aan eigen verdienvermogen, coronacrisis, weinig activiteiten en gestegen kosten, zorgen voor een niet dekkend plaatje. De financiële positie is daardoor verslechterd en reserveringen voor investeringen en onderhoudswerkzaamheden zijn niet op het gewenste niveau. Daarnaast zijn op facilitair gebied diverse uitdagingen. Deze richten zich op het beheer, de duurzaamheid en de bezetting. Met een pakket maatregelen voorzien we snel ruimte voor verbetering.

| Doelstelling  | Toelichting  | Wanneer         |
|---|--|-----------------|
| <b>B1 Vereenvoudiging juridische structuur en bedrijfsvoering</b> | <p>Management en back office verrichten nu extra werkzaamheden vanwege de juridische structuur. Dit komt de transparantie niet ten goede. Ook de destijds beoogde positieve resultaten binnen de horeca BV worden niet gehaald. Sterker nog, het beeld is ontstaan dat de werkzaamheden binnen de horeca BV los staan van het inhoudelijke werk. Dat is een onjuist en een ongewenst beeld. Een vereenvoudiging is essentieel om weer meer op de inhoud te kunnen investeren.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• We zetten in op minder entiteiten. Op korte termijn willen we de horeca BV opheffen en de gastvrijheidsfunctie van het Holstohus en SPOC opnemen daar waar die hoort, als onderdeel van de ontmoetings- en welzijnsfunctie van het kulturhus en de sportvoorziening.</li><li>• Het samenvoegen van SKOW en SWOW is ook een interessante optie, afhankelijk van het gesprek dat met de gemeente en BWV-partners wordt gevoerd (zie A1 en A2). Het organiseren in één stichting van de activiteiten, zoals weergegeven in de schets 'sociale basis' kan een transparante en kosten efficiënte keus zijn.</li><li>• De administratie kan ook verder vereenvoudigd worden. Momenteel zien we veel tijd besteed worden aan het 'rondpompen' van geld. De mate van detail rondom kleine fondsbijdragen kost meer dan het oplevert. Het verzenden van interne facturen wordt geminimaliseerd.</li><li>• Het uitvoeren van administratieve werkzaamheden voor derden wordt tegen het licht gehouden.</li><li>• In de verslaggeving zijn situaties ontstaan die transparanter kunnen. Dit gaat over investeringen en afschrijvingen, onderhoudsvoorzieningen, fondsvorming en directe vermogensmutaties. Deze lossen we in overleg met accountant zoveel mogelijk op.</li></ul> | Kwartaal 1 2022 |
| <b>B2 Gezonde Financiële basis bereiken o.a.</b>                  | <p>De financiële situatie van de organisatie is niet toekomstbestendig. Bij de meeste in dit document genoemde doelstellingen zullen er ook positieve effecten ontstaan voor de financiën. Concreet zetten we (verder) in op:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hogere bezettingsgraad. In beide locaties zoeken we naar een extra vaste huurder, ook losse verhuur willen we stimuleren</li><li>• Hogere activiteiten niveau, hogere horeca opbrengsten met een betere marge.</li><li>• Duurzaamheid behoeft aandacht. Energiegebruik moet omlaag, en/of meer duurzaam opgewekt. Een beter energiecontract is nodig (gereed).</li><li>• Actualisatie prijsbeleid ruimten/ dienstverlening. Burgerinitiatief blijven we belonen met lage kosten en ondersteuning.</li><li>• Kansen fondsen en subsidies onderzoeken. Onduidelijkheden en tekorten bij subsidieverlening structureel oplossen (Cultuur/ Sport/ SPOC/ Holstohus).</li><li>• Verlaging huisvestingskosten door herfinanciering panden in afstemming met Salland Wonen en Gemeente en het terugbrengen huurkosten MFA ruimten</li><li>• Overige besparingen zoals kosten voor ziekteverzuim, accountant, bank, schoonmaak. Eveneens in samenhang met keuzes die bij A1 zijn gemaakt.</li></ul>   | Gestart         |

| Doelstelling  | Toelichting   | Wanneer        |
|---|---|----------------|
| <b>B3 Huisvesting<br/>Facilitaire uitdagingen</b>   | <p>De uitdagingen op huisvesting hebben een sterke financiële component. Huurstijgingen, personeelskosten en energiestijgingen zijn jarenlang niet toereikend gecompenseerd in de prijzen en de subsidies. Hierdoor zijn er bezuinigingen op het beheer, de onderhoudswerkzaamheden en de programmering doorgevoerd. In A2 en A5 zijn de ontwikkelingen rondom de bestuursopdracht Maatschappelijk vastgoed uitgewerkt.</p> <p>Daarnaast zetten we in op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhogen zelfredzaamheid van de huurders/ gebruikers. Goede afspraken over gebruiksvoorwaarden, afsluiten, ondersteund met techniek.</li> <li>• Beschikbaarheid horeca op SPOC is een discussiepunt geworden met de huurders. Er zijn onvoldoende beheeruren om de horeca open te houden. Uitdagend is het ook om de horeca resultaten dekkend te krijgen. Er komt een structurele oplossing met behulp van koffie, frisdrank en versnaperingmachines en een oplossing voor momenten dat er grotere bezoekersaantallen aanwezig zijn (handbal eredivisie). Inzet van payroll constructie en inzet vrijwilligers voor zaterdag en zondag is een mogelijkheid.</li> <li>• Investerings en onderhoudswerkzaamheden zijn teruggeschoefd. Financieel wordt niet voldoende gespaard voor eigen onderhoud en (her)investerings. We brengen de gevolgen hiervan in kaart en werken toe naar meer professioneel beheer gekoppeld aan onderhoudsplannen en investeringsplanningen.</li> <li>• De verdeling van de beheeruren over de week worden meer inzichtelijk gemaakt en vervolgens beter verdeeld over de medewerkers.</li> <li>• Met de Biënkorf en overige (potentiële) gebruikers, voeren we het gesprek over een optimale samenwerking qua inhoud en ruimtegebruik in het SPOC.</li> <li>• Met een huisartsenpraktijk kijken we naar inhoudelijke samenwerking en ruimtegebruik in het Holstohus.</li> </ul> | 2022 en verder |
| <b>B4 Marketing<br/>Positionering,<br/>Bekendheid Imago en<br/>relaties kunnen<br/>worden verbeterd (S)</b> | <p>Op het gebied van marketing en communicatie zijn stevige uitdagingen. De volgende uitdagingen pakken we in ieder geval op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De positionering van BWV en ut Huus, is niet duidelijk. Inwoners moeten beter weten wat ze waar kunnen vinden. We streven naar een centraal punt (toegang) in de brede sociale basis. Het aanmeldproces vanuit inwoners, WMO, Inkomen, Zorg, CJG richting het welzijnswerk wordt in samenwerking met gemeente en BWV helder vormgegeven en digitaal ondersteund.</li> <li>• We scherpen de profielen van de locaties Holstohus en SPOC aan en zorgen voor bijpassende heldere communicatie. SPOC/ Langeslag krijgt meer een Sport/ Lifestyle en Educatie profiel. Het Holstohus is een centrum voor ontmoeting, cultuur, zorg en welzijn.</li> <li>• De tevredenheid over de welzijnsvoorzieningen moet omhoog (2018: 57% tevreden. Landelijk 60%). Laagdrempeligheid in combinatie met een toenemend activiteiten niveau moeten daaraan bij dragen.</li> <li>• De agenda Olst-Wijhe en de website Vrijwillig actief zijn belangrijk bij het bouwen aan de sociale basis. De uitstraling, functionaliteit en de communicatie over de mogelijkheden worden aangepakt.</li> <li>• Met de keuzes die we in dit plan maken verwachten we dat het overall imago van ut Huus/welzijnswerk verder verbetert.</li> </ul>   | 2022 en verder |

| Doelstelling                                     | Toelichting   | Wanneer                       |
|--|---|-------------------------------|
| <p><b>B5 Professionalisering HR aspecten</b></p> | <p>Onze medewerkers zijn essentieel in het bouwen van de sociale basis. Een aantal elementen van een degelijk HR beleid behoeven aandacht. Samen met de medewerkers werken we aan een aanpak die gericht is om te komen tot een meer aantrekkelijke organisatie die hoge kwaliteit levert. De volgende aspecten nemen we mee:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruimte en budget voor ontwikkeling. Het gesprek over de juiste competenties.</li> <li>• Heldere taken en bevoegdheden en daarbij verhogen eigenaarschap op bepaalde aspecten. Hiervoor denken we aan 'gebouweigenaar' en 'horeca eigenaarschap'.</li> <li>• Minder 'overhead', meer inhoud. Hiervoor wordt onder andere de rol van 'ideeënmakelaar en senior opbouwwerker' concreet ingevuld.</li> <li>• Een efficiënte overlegstructuur, maar wel minder eilandjes.</li> <li>• Voortgang in de totstandkoming van een hechter team binnen BWV verband</li> <li>• Culturele aspecten: waardering, feedback geven en ontvangen, gastvrijheid.</li> <li>• Actualiseren regelingen arbeidsvoorwaarden. Deze zijn niet helemaal duidelijk en consequent toegepast (reiskosten, ORT, ICT middelen).</li> </ul> <p>Deze aspecten kunnen worden versneld als er een intensievere samenwerking ontstaat met een partnerorganisatie (zie ook A1).</p> | <p>Start 2e kwartaal 2022</p> |

# Risicoanalyse en afsluiting

Het strategisch plan is ambitieus. En de uitvoering zal ook enige tijd vergen. Ook kan het zijn dat niet alle doelstellingen haalbaar zijn. We zien bijvoorbeeld de volgende risico's:

- Er kan onvoldoende draagvlak zijn voor een vergaande samenwerking met een partnerorganisatie. Intern en extern werken we aan draagvlak en een plan dat duidelijk toegevoegde waarde levert voor de inwoners.
- Het lukt niet om structureel (kredietwaardige) huurders te vinden voor het SPOC en Holstohus.
- Structurele en incidentele subsidies worden verder dan verwacht teruggebracht. Momenteel zijn hier nog geen signalen voor.
- Het plan voorziet in een hoger activiteitsniveau en een groeiend aantal huurders, organisatoren en bezoekers. De pandemie en de gevolgen van de pandemie kunnen deze beoogde groei in de weg staan.

Het plan geeft maatregelen weer die de financiën sterk verbeteren. Ook als niet alle maatregelen de beoogde effecten opleveren, is het bereiken van kostendekkendheid realistisch. Wel kan een hoge inflatie nieuwe uitdagingen opleveren.

We merken intern en extern duidelijk commitment om mee te helpen bij de uitvoering van dit plan. Ook de gemeente Olst- Wijhe wil helpen aan een goede toekomstbestendige oplossing. Om deze redenen hebben we alle vertrouwen in meer toekomstbestendigheid van de activiteiten en voorzieningen die ut Huus biedt.

Als blijkt dat de maatregelen grotendeels niet haalbaar blijken en het commitment is minder sterk dan verwacht, dan ontstaat een andere situatie, die we dan met de stakeholders zullen onderzoeken en bespreken. Hier gaan we nu zeker niet vanuit. De resultaten van de eerste maatregelen die we recentelijk namen en de gesprekken die gaande zijn, onderbouwen het optimisme.

Een goede basis om enthousiast op voort te bouwen!