

# In verbinding

## Strategie 2017-2021



Datum 24 november 2016  
Auteurs M. Askamp, P. Schrauwen en B. Koenders  
Versie 2.0 – Strategie 2017-2021  
Aan Raad van Toezicht

## Inhoudsopgave

<b>1. Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>2. Bestaansrecht</b>	<b>4</b>
2.1 <i>Missie</i>	4
2.2 <i>Visie</i>	4
2.3 <i>Waarden</i>	5
<b>3. Ontwikkelingen</b>	<b>5</b>
3.1 <i>Landelijke ontwikkelingen in het sociaal domein</i>	5
3.2 <i>Lokale ontwikkelingen in de gemeente Haarlemmermeer</i>	5
3.3 <i>De ontwikkeling van de organisatie Maatvast</i>	6
<b>4. De drie pijlers</b>	<b>6</b>
4.1 <i>Het optimaliseren van (het gebruik van) ons netwerk</i>	7
4.2 <i>Het verbeteren en borgen van de processen</i>	7
4.3 <i>Inzetten op opleiding</i>	8
<b>5. Uitwerking richting de toekomst</b>	<b>8</b>
5.1 <i>Doelstellingen</i>	8
5.1.1 <i>Hoofddoelstellingen</i>	8
5.1.2 <i>Vertaling in acties</i>	8
5.2 <i>Het model Maatvast</i>	9
5.3 <i>Uitwerking per strategische doelstelling</i>	10
5.3.1 <i>Lange termijn doelstellingen</i>	10
5.3.2 <i>Korte termijn doelstellingen</i>	11
<b>6. De 'Wat als' scenario's</b>	<b>12</b>
<b>7. Vervolg</b>	<b>13</b>

## 1. Voorwoord

De strategie 2017-2021, het klinkt definitief terwijl iedereen zich ervan bewust is dat de omgeving van Maatvast in een continue staat van verandering is. De strategie vormt dan ook geen vastomlijnd kader, daarmee zou Maatvast haar eigen graf graven. Het vormt wel een belangrijke leidraad van hoe de stichting de toekomst van haar accommodaties, de organisatie, de invulling van de programma's en de rol van deze in de samenleving ziet en voornemens is in te vullen. De actualiteit speelt daarbij altijd een rol, maatschappelijk ondernemerschap is een voorwaarde.

Het belangrijkste kernwoord van de titel is verbinding, want daarin ziet Maatvast een belangrijke rol voor zichzelf weggelegd: het realiseren van verbindingen. Daar waar sprake is van het verbinden van inwoners onderling en inwoners en professionals, vormen de accommodaties een middel om dit te realiseren. Maar daar stopt, in de visie van Maatvast, de verbinding niet. Het gaat om actief participeren in lokale netwerken, betrekken van personen en instanties die zich bewegen binnen en buiten het sociaal domein en om unieke kwaliteiten te ontsluiten en kansen te benutten.

De belangrijkste verbinding die Maatvast in stand moet houden, is de verbinding met de samenleving. Deze verandert snel en nieuwe ontwikkelingen zijn ofwel vluchtig (hypes) ofwel gaan zo snel dat je als organisatie altijd achter de laatste feiten blijft aanlopen (social media). Derhalve ziet Maatvast voor zichzelf een belangrijke rol weggelegd om haar netwerk uit te breiden en goed in te zetten. Tegelijkertijd dienen opleidingen tijdig te worden aangeboden om niet alleen de eigen kennis en kunde te verbeteren, maar ook de mobiliteit van het medewerkersbestand te vergroten. Om vervolgens bij de hieruit volgende ruimte goed gebruik te kunnen maken van de beschikbare kwaliteiten op de arbeidsmarkt. Hetgeen weer een andere vraag van de samenleving uitlokt en consequenties heeft voor het aanbod van Maatvast.

De strategie 2017-2021 is dus allesbehalve definitief. Het is een dynamisch stuk dat continu getoetst dient te worden op de nieuwe realiteit en verwachte ontwikkelingen. De acties volgend uit deze strategie zijn daarom ook met name op de korte termijn ingestoken om de organisatie in de brede zin van het woord te versterken: van bestuurder tot en met vrijwilligers en bezoekers.

### *Leeswijzer*

In hoofdstuk twee is het bestaansrecht van stichting Maatvast gepresenteerd door middel van haar missie, visie en waarden. Het beschrijft niet alleen de uitkomsten, maar juist ook de vertaling naar de praktijk en het proces dat is doorlopen om te komen tot de definities. De recente en verwachte ontwikkelingen worden in hoofdstuk drie gepresenteerd. Daarin wordt vanaf landelijk niveau naar lokaal- en organisatieniveau ingezoomd. Op basis van de informatie uit eerdere hoofdstukken wordt in hoofdstuk vier de vertaling gemaakt naar drie strategische pijlers die Maatvast voor ogen heeft. De uitwerking van deze pijlers, waaronder specifieke doelstellingen en acties, is opgenomen in hoofdstuk vijf. Voordat in hoofdstuk zeven een blik op het vervolg wordt gegeven, zijn in hoofdstuk zes kort de consequenties beschreven van een aantal scenario's.

## 2. Bestaansrecht

Het bestaansrecht van Maatvast is uitgewerkt in de missie, visie en waarden van de organisatie. Hiertoe is een proces gevolgd waarin de samenleving en de ambtelijke organisatie heeft meegedacht en (op onderdelen) mee heeft besloten om het bestaansrecht van de organisatie te duiden.

### 2.1 Missie

---

Missie	Maatvast streeft er naar om bewoners en vrijwilligers optimaal in staat te stellen om via haar accommodaties de sociale samenleving en sociale cohesie te verbeteren en te versterken.
Inhoud	De hogere doelstelling van Maatvast is om de accommodaties een zo groot mogelijke waarde te laten hebben voor de maatschappij vanuit haar brede operatie: laagdrempelig voor de brede doelgroep. Voor individuele welzijn zijn andere organisaties beter toegerust. Maatvast beoogt bewoners en vrijwilligers met open en toegankelijke activiteiten zelfstandig gebruik te laten maken van de accommodaties: zij betalen immers (indirect) voor deze voorzieningen.
Vertaling	In de praktijk betekent dit dat openbare, maatschappij versterkende activiteiten die volledig vrijwillig opereren letterlijk gratis gebruik kunnen maken van de accommodaties. Hierdoor worden inwoners optimaal, dus zonder drempel, in staat gesteld de sociale samenleving en sociale cohesie te dienen. Dat betekent voor Maatvast dat zij deze inwoners ook moeten ondersteunen en uitrusten met voldoende mogelijkheden om deze taak te kunnen uitvoeren.
Proces	De eerste input van de missie is vanuit de samenleving gegeven op 1 december 2014. Tijdens deze avond hebben vier groepen van circa twaalf personen een missiestatement beschreven en gepresenteerd. Deze missiestatements zijn ook gedeeld met de gemeente en de interne organisatie. Na ook hun input op waarden en de visie is op 16 september 2015 de missie vastgesteld door de samenleving en akkoord bevonden door de ambtelijke organisatie van de gemeente Haarlemmermeer en de raad van toezicht.

### 2.2 Visie

---

Visie	Een sociaal actief leven is een basisbehoefte en maatschappelijk vastgoed is een middel om daarin te voorzien. Als accommodaties een middelpunt zijn en de omgeving ze gebruikt, volgt ontmoeting tussen mensen. Maatvast ondersteunt dit, coördineert en werkt samen om ontmoeting en verbinding mogelijk te maken. De samenleving denkt, doet en beslist hierin mee; de samenleving is onze opdrachtgever. Zodoende is er aansluiting bij de lokale behoefte en kunnen vrijwilligers een centrale rol spelen in onze accommodaties.
Inhoud	Maatvast acht het essentieel dat de directe omgeving invloed heeft op wat er in hun accommodatie gebeurt, zodat de activiteiten ook aansluiten bij de behoefte. De accommodaties zijn er immers voor de inwoners, niet voor Maatvast. Maar dat betekent niet dat er vrijblijvendheid is, de samenleving moet wel meedoen.
Vertaling	Maatvast faciliteert de verbinding. Dat betekent dat de accommodaties en de organisatie volwaardig toegerust moet zijn om dat te kunnen faciliteren. Dat vraagt goede processen, heldere afspraken en eenduidige communicatie. Gelijktijdig is Maatvast zich ervan bewust dat deze wens gepaard gaat met de kans dat het ook ergens een keer misgaat. Maatregelen hiertegen moeten echter de toegankelijkheid niet in het geding laten komen.
Proces	De visie heeft eenzelfde traject doorlopen als de missie, alleen vond de strategische sessie over de visie plaats op 29 juni 2015.

## 2.3 Waarden

Waarden	Maatvast heeft vijf waarden gedefinieerd die toonaangevend zijn voor de wijze waarop haar werk uitvoert: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparant</li> <li>• Oplossingsgericht</li> <li>• Dienstverlenend</li> <li>• Betrouwbaar</li> <li>• Innovatief</li> </ul>
Inhoud	De samenleving is onze opdrachtgever, dat betekent dat elke bezoeker, gebruiker en omwonende onze opdrachtgever is. Deze inwoners moeten erop kunnen vertrouwen dat gedaan wordt wat gezegd wordt, met oplossingen wordt gekomen in plaats van dat drempels worden opgeworpen en dat op een open, eerlijke en gastvrije manier.
Vertaling	Maatvast geeft optimaal inzicht in haar exploitatie, beleid en keuzes. Keuzes worden -minimaal jaarlijks- helder uitgelegd en de organisatie is altijd op zoek naar het vergroten van de maatschappelijke waarde. De samenleving staat daarin centraal en een positieve grondhouding wordt van eenieder gevraagd.
Proces	De waarden zijn via verschillende competitieronden in een toernooiofzet grootschalig geïnventariseerd op 1 december 2014. Vervolgens zijn deze waarden gescoord en door de beheerders uitgewerkt in definities. Uiteindelijk heeft het MT van Maatvast op basis van de verschillende input deze waarden vastgesteld.

## 3. Ontwikkelingen

Haarlemmermeer is ingepolderd, maar de ringvaart maakt van deze gemeente geen eiland. De lokale samenleving heeft dus ook stevig te maken met landelijke ontwikkelingen, of lokale ontwikkelingen die als landelijke trend zijn te kenmerken. Maatvast dient daar rekenschap van hebben en acht de brede scope aan ontwikkelingen een wezenlijk onderdeel als het gaat om totstandkoming en uitrol van onze strategie.

### 3.1 Landelijke ontwikkelingen in het sociaal domein

Op 13 mei 2016 verscheen de overall rapportage over het sociaal domein 2015, een uitgave van SCP. In totaal 409 pagina's vol boeiende en leerzame beschrijvingen. Maar Nederland staat op dit gebied nog in de startfase, blijkt onder meer tijdens een landelijk congres met een groot aantal organisaties en gemeenten. Er wordt dan ook uitgekeken naar de rapportage over 2016 en de stappen die gezet worden. Echter, wat reeds duidelijk is, is dat kwetsbare groepen het in deze transitie het meest lastig hebben. Kwetsbaar zijn mensen die werkloos zijn, laagopgeleiden, een laag inkomen hebben, maar vooral de aan participatiewet gerelateerde inwoners hebben het moeilijk. Maatvast is geen zorg- of welzijnsinstelling, en dat moet zo blijven. Maar mensen met afstand tot de arbeidsmarkt of mensen zonder baan die bij ons aan de slag in het vrijwilligerswerk, dat is een ouderwetse win/win. Nog hogere toegankelijkheid van onze accommodaties waar het gaat om vrijetijdsbesteding van genoemde groep die om financiële redenen vaak niet bij sport of culturele verenigingen terecht kunnen. Hier ligt een kans, waarbij duidelijk is dat er veel landelijke ontwikkelingen volgen. Op dit moment kan Maatvast niet inschatten hoe de verhoudingen landelijk ten opzichte van lokaal liggen. De gemeente Haarlemmermeer kan met Maatvast in gesprek, ook hier staat een deur open.

### 3.2 Lokale ontwikkelingen in de gemeente Haarlemmermeer

Op basis van het bovenstaande ontwikkelt Maatvast reeds nieuwe verbindingen. Op dit moment worden gesprekken gevoerd met PCSOH om te komen tot laagdrempelige vormen van dagactiviteiten en -arrangementen. Maatvast de locatie, PCSOH de zorg.

Bij alle “Meer voor elkaar” projecten is Maatvast in meer of mindere mate aangesloten, terwijl ook duidelijk wordt dat op wijk-, dorps- of kernniveau het tempo en/of de inzet verschilt. De regie is goed, de uitvoering kan beter. De sleutel wordt gevonden in verbeterde samenwerking, waarin vrijwilligers onontbeerlijk zijn. Helaas droogt de vijver aan vrijwilligers langzaam op. Dan is de koppeling met de participatiewet wellicht een kans.

Ook bij het versterken van de preventieve ondersteuning in de wijk speelt Maatvast de juiste rol. Er wordt een koppeling gemaakt met bestaande en nieuwe voorzieningen, waarbij de maaltijdprojecten en het nieuwe spreekuur van migrantenorganisaties goede voorbeelden zijn. De vrijwilligers uit onze locaties zetten actief in op huisbezoeken, boodschappenhulp en maatjesprojecten. Veel senioren zijn in beeld, maar lang niet allemaal. Derhalve moet ingezet worden op verbinding, bijvoorbeeld met de kerstactie met kerst dit jaar: neem iemand gratis mee naar de kerstmaaltijd.

Dit geldt ook voor de netwerklunches waarbij de professionals uit de wijk op wijkniveau elkaar ontmoeten en samenwerken. Het is geen ingewikkeld beleid, maar de weg van onbekend naar bemind door ongedwongen ontmoeting. Gebiedsmanagers hebben de regie, Maatvast de locaties en veel kennis van de wijk. Beheerders participeren met succes.

De transitie is nog volop bezig en zal dat de komende jaren ook nog wel blijven. Vanuit de goede relatie met de projectleiding op ambtelijk niveau zijn we goed aangesloten en zal Maatvast zijn steen bijdragen. In de lijn van onze missie, visie en onze strategie, staat ook hier de samenleving centraal.

### 3.3 De ontwikkeling van de organisatie Maatvast

Zonder vastgestelde strategie beweegt de organisatie reeds, verbetert zich en sluit meer aan in de samenleving. Aspecten die aansluiten bij de hier gepresenteerde strategie. In de recente ontwikkelingen is de organisatie hierop ingewerkt en zal het deze ontwikkeling doorzetten conform de huidige lijn. Investeren in personeelsontwikkeling is bij Maatvast een continu proces en zal prioriteit blijven houden. Organisatieaanpassing is daarvan een logisch vervolg. Ook hier niet ingrijpend, maar vanuit de logica geredeneerd. De raad van toezicht en de ondernemingsraad zijn interne partners die zeer betrokken zijn bij de totstandkoming van de strategie, ook in het vervolg wordt samen opgetrokken. Gezien de constructieve houding en waardevolle input is de verwachting dat er ook hier geen problemen ontstaan als het gaat om voortgang.

Met de totstandkoming van de programmacommissies is de maatschappij ook in formele lijnen aan Maatvast gebonden. Deze verbinding moet groeien en dat is een uitdaging te noemen, de start is veelbelovend. Dat gaat ook op voor het nieuwe tariefstelsel, de implementatie is gestart.

## 4. De drie pijlers

De strategie 2017-2021 is gebaseerd op drie pijlers. Deze drie pijlers grijpen op onderdelen in elkaar en versterken elkaar ook daarbuiten. Dat vormt ook een belangrijk argument om te kiezen voor drie pijlers. De pijlers zijn ingestoken op verbetermogelijkheden voor de organisatie. Daarnaast kan - afhankelijk van de ontwikkelingen in de samenleving en kansen die zich aandienen - een andere pijler meer leidend zijn.

Het financieel perspectief is in dit kader bewust buiten beschouwing gelaten. Er wordt vooralsnog van uitgegaan dat de bestaande financiële subsidiekaders blijven bestaan. Aanpassing van dit kader wordt in hoofdstuk 6 wel kort uitgewerkt.

#### 4.1 Het optimaliseren van (het gebruik van) ons netwerk

Het sociaal domein is continu in beweging en de vraag vanuit de samenleving verschilt per locatie en fluctueert per tijdseenheid. Dat betekent dat Maatvast in staat moet zijn om snel te schakelen bij nieuwe ontwikkelingen, maar ook op de hoogte moet zijn wanneer ontwikkelingen verwacht worden. In de dagelijkse praktijk van Maatvast is het onmogelijk om alle ontwikkelingen, zeker op bovenlokaal niveau, scherp te kunnen hebben. Derhalve is Maatvast hiervoor afhankelijk van haar netwerk. Maatvast zet dan ook nadrukkelijk in op dit netwerk om deze informatie te verkrijgen.

Daarnaast zit in het bestaande netwerk en daarbuiten veel kennis en kunde waar Maatvast gebruik van kan maken, zowel binnen haar activiteitenaanbod als in bredere context. Daarbij kan gedacht worden aan ontwikkelingsmogelijkheden voor personeel en vrijwilligers, coaching, diversifiëring van aanbod en good practices uit de rest van het land en vice versa. Derhalve worden externe inspiratiesessies en congressen nadrukkelijk ingezet ter verbetering van de aansluiting van ons programma op de behoefte. Daarnaast dient in grotere mate gebruik te worden gemaakt van het bestaande netwerk via medewerkers en vrijwilligers, programmacommissies en gebruikersplatforms en gebruikers en inwoners in het algemeen.

Tot slot bestaat een derde lijn waarin Maatvast extern op zoek gaat naar netwerkpartners: de buiten de gebaande paden in het sociaal domein. Om adequaat op de ontwikkelingen in te spelen, kan het een voordeel zijn om partijen te betrekken die minder afhankelijk zijn van dezelfde subsidieverstrekkers. Deze partijen kunnen daadkracht toevoegen aan de oplossing voor de maatschappelijke ontwikkelingen waarmee Maatvast te maken krijgt. In het verleden is onder meer samengewerkt met particuliere initiatieven en wordt momenteel de samenwerking Resto VanHarte nader uitgewerkt.

#### 4.2 Het verbeteren en borgen van de processen

De tweede pijler is geënt op de interne organisatie en de mate waarin deze de externe betrokkenen ontlast en bijdraagt aan de transparantie, afstemming met de samenleving en borging van de zekerheid in relatie tot realisatie van de maatschappelijke waarde. Te beginnen met de borging, dienen de processen optimaal te verlopen om zekerheid te verkrijgen over het vastgoed en de inventaris op langere termijn. Hiertoe dienen onder meer de tactisch-operationele zaken te worden verbeterd door onder meer een facility management informatie systeem, actualisatie van het meerjaren onderhoudsplan, optimalisatie van de verhuurregistratie en –facturatie in relatie tot de verantwoording.

Door alleen de processen op het gebied van stenen te optimaliseren, wordt niet bijgedragen aan de hogere doelstelling van het realiseren van maatschappelijke waarde. Dit wordt uiteindelijk altijd gedaan door mensen. Dus ook de interne processen ter ondersteuning van medewerkers en vrijwilligers moet worden versterkt. Daarbij wordt onder meer gedacht aan het faciliteren van inspiratie en kennis (zie 4.1) en het inzetten op opleidingen voor betaalde en onbetaalde medewerkers (zie 4.3). Dit geldt dus ook voor BHV-trainingen voor bestaande gebruikers.

In dit pijler wordt daar het proces naar de gebruiker aan toegevoegd. Door middel van de gebruikersplatforms krijgen de medewerkers op locatie inzicht wat speelt in de directe omgeving. De combinatie met een goed netwerk moet leiden tot een betere afstemming.

De voorgaand beschreven processen worden tot slot gezien en beoordeeld door de leden van de programmacommissies. Dit proces resulteert in een toetsing van de maatschappelijke waarde van de accommodatie en een beschouwing van de mate waarin de locatie aansluit bij de in de directe omgeving bestaande (latente) behoefte. Voorts resulteert ook dit proces in meer en betere kennis en kunde van de wereld net buiten het netwerk van Maatvast.

### 4.3 Inzetten op opleiding

De laatste pijler betreft het ontwikkelen van personen. Hiertoe zet Maatvast nadrukkelijk in op het opleiden van mensen; van vrijwilligers/gebruikers voorzien van een BHV-diploma om zelfstandig activiteiten te kunnen uitvoeren tot specialistische opleidingen met erkend diploma voor medewerkers.

Wat betreft betaald personeel zijn er twee strategieën die een rol spelen. Enerzijds wordt ingezet op verdieping en specialisatie. Met deze focus kan de samenleving via Maatvast profiteren van de opgedane kennis. Anderzijds wordt met een gedegen opleiding de mobiliteit van de medewerker vergroot en worden de kansen op de arbeidsmarkt beter. Dit leidt tot uitstroom van medewerkers en ruimte voor een nieuwe invulling vanuit de arbeidsmarkt. Ook deze instroom levert vernieuwing, kennis en kunde op waar de organisatie in volle breedte van kan profiteren.

Daarnaast zet Maatvast actief in op het versterken van onbetaalde medewerkers: reguliere vrijwilligers en vrijwilligers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vrijwilligers verkrijgen een centrale rol in de organisatie, zoals omschreven bij de missie en visie. Deze vrijwilligers moeten niet alleen worden toegerust om te kunnen voldoen aan wet- en regelgeving (borging door pijler 2), maar kunnen ook een toegevoegde waarde creëren op inhoudelijk vlak. Hiermee vergroot de maatschappelijke waarde van de accommodatie. Dit laatste geldt ook voor vrijwilligers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

## 5. Uitwerking richting de toekomst

Navolgend is de strategie nader uitgewerkt in doelstellingen voor langere en kortere termijn, met aangekoppelde actiepunten. Volgens is het 'model Maatvast' geschetst om meer duidelijkheid te geven over de wijze van opereren. Tot slot zijn in dit hoofdstuk de doelstellingen vertaald in acties. De doelstellingen en acties zijn algemeen opgesteld, nadere uitwerking in de praktijk dient te worden opgenomen in de jaarlijks op te stellen jaarplannen binnen het bedrijfsbureau en de clusters.

### 5.1 Doelstellingen

#### 5.1.1 Hoofddoelstellingen

De navolgende hoofddoelstellingen zijn voor de langere termijn geformuleerd:

- Maatvast is een flexibele en innovatieve organisatie in relatie tot maatschappelijke ontwikkelingen.
- Vrijwilligers zijn verantwoordelijk voor de uitvoering op locatie, de organisatie borgt de randvoorwaarden en continuïteit.
- De accommodaties realiseren jaarlijks een grotere maatschappelijke waarde.

Kortere termijn:

- Professionalisering van de ondersteuning aan (sociaal) beheerders en vrijwilligers.
- Inventariseren van (latente) behoeften, ontwikkelen van een daaraan gekoppeld programma om (de oplossing voor) maatschappelijke ontwikkelingen te ondersteunen.
- Het succesvol implementeren van een maatschappelijk initiatief stimulerend tariefstelsel.

#### 5.1.2 Vertaling in acties

Langere termijn:

- Maatvast is voorbereid op haar toekomst, er liggen scenario's gereed om in te spelen op bijvoorbeeld groei en krimp. Scenario's worden nader uitgewerkt.
- Maatvast is verweven in het netwerk van Haarlemmermeer door haar contacten met stakeholders, wijk- en dorpsraden, de samenleving in haar totaliteit.



Door haar contacten worden maatschappelijke ontwikkelingen in een vroegtijdig stadium geconstateerd en wordt er geanticipeerd en geacteerd. Lokaal vormen de programmacommissies de link tussen organisatie en samenleving. Zij vormen de toets of Maatvast met haar locaties een grotere maatschappelijke waarde realiseert en dragen hieraan bij door hun input.

- Maatvast belegt de verantwoordelijkheden lager in de organisatie bij vrijwilligers die zelfstandig de activiteiten draaien en zorgdragen voor openstelling. Maatvast borgt dat de vrijwilligers goed zijn toegerust voor hun taak door scholing, coaching en begeleiding en dat wordt voldaan aan wet- en regelgeving. Beheerders spelen uren vrij voor ondernemerschap, participeren in maatschappelijk veld en hebben oog voor ontwikkelingen daar waar ze het werk van Maatvast raken.
- Inspanningen zijn continue gericht op het bereiken van een hogere maatschappelijke waarde. Immers waar een samenleving centraal wordt gesteld, bepalen zij het gebruik van de accommodaties. Daar waar dat de behoefte dekt die er ligt in de omgeving van een locatie, is de waarde daadwerkelijk bereikt.

Kortere termijn:

- In de (meerjaren-)begroting van Maatvast is meer ruimte (in tijd dan wel kosten) gecreëerd voor opleidingen, trainingen en cursussen voor betaalde en onbetaalde medewerkers. In veel gevallen is daarbij sprake van een groepsgerichte aanpak, maar ook Maatwerk wordt daar waar nodig geboden. Het opstellen van een scholings- en ontwikkelingsplan voor alle medewerkers en vrijwilligers is een van de speerpunten van het HRM-werkplan 2017.
- Ook aandacht voor mobiliteit is een onderdeel van het personeelsbeleid van Maatvast. Via zorgvuldige trajecten wordt daar waar noodzakelijk afscheid genomen van bestaand personeel en wordt zij vervangen door hoger opgeleid en beter voor hun taak toegeruste medewerkers. De huidige arbeidsmarkt biedt voldoende kansen om de gewenste kwaliteit aan te trekken.
- De invoering van het nieuwe tariefstelsel per 2017 is in gang gezet en moet bijdragen tot een stimulering van vrijwilligersinitiatieven via de kortingen op ruimtehuur die kunnen worden verkregen door zelfredzaamheid en inzet van deze groep. Begin 2018 wordt de invoering van het stelsel en het al dan niet behalen van gestelde doelstellingen geëvalueerd.
- Een eerste opzet van een behoefteonderzoek is opgesteld, de komende jaren wordt periodiek gemonitord of Maatvast met haar programma voldoet aan de behoefte die de samenleving uitspreekt. Uiteraard wordt daar waar nodig het activiteitenaanbod aangepast.

## 5.2 Het model Maatvast

Het 'model Maatvast' staat symbool voor de visie en werkwijze van Maatvast. Onderstaand de belangrijkste kenmerken van het model.

### De samenleving staat centraal!

- Er is verbinding met de samenleving; het is onze opdrachtgever.
- Maatvast staat in de samenleving, met inzet en passie.
- De stichting is met de samenleving en niet aanwezig voor de samenleving.
- De samenleving moet het doen, Maatvast ondersteunt en helpt.
- De stichting opereert transparant en eerlijk naar de samenleving, heeft niets te verbergen, ook als zaken niét goed gaan.
- Maatvast is altijd op zoek naar verbetering van de eigen organisatie, en bewaakt daarin haar eigen grenzen.

De samenleving is alles en iedereen, en daarbuiten.

Niet voor niets is ‘de samenleving’ het kernwoord in alle onderdelen van het model. In de verbinding die bestaat op alle niveaus, trekken we samen op. Maatvast stimuleert dat de samenleving niet alleen gebruik maakt van onze accommodaties, maar zelf initiatieven ontplooit waar zij behoefte aan heeft. Transparantie is een groot goed, informatie wordt gedeeld via bijeenkomsten, jaarverslagen en in contacten. Ook communiceert Maatvast eerlijk wanneer inspanningen niet het vooraf gewenste en gedefinieerde resultaat hebben gehaald. Maar onder het motto ‘Niet geschoten is altijd mis’ blijft Maatvast zich ontwikkelen en neemt zij het initiatief als verwacht wordt dat dit bijdraagt aan een sociale cohesie. Maar de samenleving bepaalt uiteindelijk.

Zonder verbetering geen vooruitgang, een kritische houding en in de spiegel kijken is hierin onontbeerlijk. De grenzen van het optimale worden opgezocht. In de grijze gebieden waar het raakt met de verantwoordelijkheid van partnerorganisaties werkt de stichting samen in de wetenschap dat ‘samen sterker maakt’.

Maatvast is trots op haar model, het komende jaar zal het model dan ook uit buiten de grenzen van Haarlemmermeer worden uitgedragen.

## 5.3 Uitwerking per strategische doelstelling

### 5.3.1 Lange termijn doelstellingen

Doelstelling	<b>Maatvast is een flexibele en innovatieve organisatie in relatie tot maatschappelijke ontwikkelingen.</b>
Vertaling	De maatschappij is dynamisch dat vraagt om flexibiliteit en innovatie als belangrijk elementen van onze bedrijfscultuur. Op dit onderwerp gaat de korte termijn doelstelling naadloos over in de lange termijn, daar waar er op korte termijn nog veel sturing op het operationele niveau dient plaats te vinden moeten er op langere termijn automatiseren ontstaan waarbij de drie organisatielagen elkaar aanvullen vanuit houding en gedrag onder invloed van en met een centrale positie in de samenleving.
Acties	Het doortrekken van het gestelde vanuit de korte termijn doelstelling, maar dan zonder grootschalige investeringen in opleidingen. In 2020 moet vastgesteld kunnen worden dat het een door cultuur gedragen gegeven is. Een klanttevredenheidonderzoek is een daartoe te gebruiken instrument.
Doelstelling	<b>Vrijwilligers zijn verantwoordelijk voor de uitvoering op locatie, de organisatie borgt de randvoorwaarden en continuïteit.</b>
Vertaling	Hier ligt een enorme uitdaging, want loslaten is het moeilijkste, zoals bij opvoeden. Maatvast heeft altijd het motto gehanteerd dat het geen Maatvast locaties zijn, maar van de samenleving. Diezelfde samenleving ook daadwerkelijk aan het roer te zetten op accommodatieniveau doet recht aan de uitgangspunten vervat in onze strategie. Van beheer naar facilitering is een omslag die al vanaf de geboorte in gang is gezet, daarbij dient de vragende maatschappij ook zijn verantwoordelijkheid te nemen en is samenwerking op dat punt uit te bouwen. Dat vraagt een andere opstelling van de operationele laag. Maar ook van vrijwilligers, je krijgt de verantwoordelijkheid, pak hem dan ook. Begeleiding van en investeren in vrijwilligers is dan ook noodzakelijk.
Acties	Het scholingsaanbod voor vrijwilligers dient op langere termijn voorhanden te zijn. Dat moet zich in 2017 ontwikkelen in samenspraak met programmacommissies en daartoe gespecialiseerde partners, in 2019 moeten de processen hiertoe lopen.

<b>Doelstelling</b>	<b>De accommodaties realiseren jaarlijks een grotere maatschappelijke waarde.</b>
Vertaling	Jaarlijks een grotere maatschappelijke waarde realiseren is de komende jaren een ambitie waar hard aan gewerkt wordt, de realiteit is natuurlijk wel dat vanwege de veranderende vraag en het dynamische karakter van de samenleving er een bovengrens zit aan groei. Er zal ook wel weer eens wat afvallen als de behoefte verdwijnt. Waar die grens zit is op dit moment niet vast te stellen, monitoring van die groei wel. Daartoe moeten instrumentaria ontwikkeld worden want ook de vraagkant vraagt om monitoring. Kwaliteitsbewaking is een onderlegger.
Acties	Ontwikkeling instrumentarium, dit in samenwerking met programmacommissies. Uiterlijk 2019 zal dat volledig geïmplementeerd moeten zijn. Ontwikkelen is een zaak om de tweede helft van 2017 in te zetten. Onder het motto, zelfs wij kunnen niet alles tegelijkertijd.

### 5.3.2 Korte termijn doelstellingen

<b>Doelstelling</b>	<b>Professionalisering van de ondersteuning aan (sociaal) beheerders en vrijwilligers.</b>
Vertaling	Medewerkers van Maatvast op operationeel niveau dienen de samenleving, vrijwilligers en de rol van vrijwilligers centraal te zetten in dagelijks denken en handelen. Van buiten naar binnen. Dus een vanzelfsprekende verbinding met de omgeving permanent en gestructureerd. Optimaal gebruik van de voorziening met als uitgangspunt de maatschappelijke waarde, niet vullen om de euro's. Dat vraagt om een omslag, nieuw professioneel handelen. Ook een volwaardig, daadkrachtig gesprekspartner van stakeholders kunnen zijn, vergt opleiding en training. Continuïteit van de investeringen bij medewerkers, maar ook bij vrijwilligers. Daar zal de tactische laag in toenemende mate op sturende wijze haar verantwoordelijkheid moeten pakken. Vrijwilligers ook verantwoordelijk laten zijn van hun eigen initiatief. Vrijwilligers op de voorgrond en Maatvast op de achtergrond. Innovatie is daarbij een belangrijk item van de toekomst, maar laten we niet te grote, maar wel zichtbare stappen zetten.
Acties	Inventariseren van de opleidingsbehoefte op zowel het tactisch als het operationeel niveau, dat vervolgens activeren. Van de strategische laag zal het van belang zijn de cultuuromslag te bewaken. Een nieuwe cultuur van leren loslaten. Dat voorbeeld ook geven in het eigen optreden. Management zal nog meer doen wat ze zegt en zeggen wat ze doet.
<b>Doelstelling</b>	<b>Inventariseren van (latente) behoeften, ontwikkelen van een daaraan gekoppeld programma om (de oplossing voor) maatschappelijke ontwikkelingen te ondersteunen.</b>
Vertaling	De behoeften van de samenleving liggen niet automatisch op de mat van de accommodatie die wordt beheerd, de latente al helemaal niet. Inventariseren van die behoefte vraagt om actie en verbinding. Dus op alle organisatieniveaus moet je daarin actief zijn. Deels via de bestaande structuren deels via de gebaande wegen, maar ook door het gebruik van gezond boerenverstand. Vervolgens moeten intern de acties in gang gezet worden om de vraag te vertalen in aanbod.
Acties	Op alle agenda's van alle interne overleggen als vast agendapunt Ontwikkelingen, niet iedere keer maar met een vast te stellen regelmaat. Vervolgens werkgroepsgewijs een (mogelijke) oplossing uit werken. Waken voor over-enthousiasme. Dus niet teveel hooi op de vork en als schoenmaker bij je leest blijven.

Doelstelling	<b>Het succesvol implementeren van een maatschappelijk initiatief stimulerend tariefstelsel.</b>
Vertaling	Het nieuwe tariefstelsel is pas succesvol geïmplementeerd als er ook daadwerkelijk nieuwe initiatieven ontstaan en inwoners de weg weten te vinden naar de accommodaties. Dan ook in samenspraak met Maatvast succesvol uitrollen. Maatvast faciliteert, ondersteunt en legt daar waar nodig de verbinding. Dat betekent dat de samenleving op de hoogte moet zijn van de mogelijkheden. Tot nu toe is er alleen met de huidige gebruikers gecommuniceerd, dat moet breder. In dit geval van binnen naar buiten
Acties	Meer bekendheid geven aan het nieuw tariefstelsel in de samenleving, alle communicatiemiddelen moeten daartoe worden aangegrepen. Alle bestaande lijnen geïnformeerd, succesverhalen gedeeld. Partners geactiveerd.

## 6. De ‘Wat als’ scenario’s

In elke strategie zijn er ontwikkelingen waar mogelijk op ingespeeld dient te worden als bepaalde ontwikkelingen zich voordoen. Ten behoeve van de structuur heeft Maatvast enkele van deze scenario’s kort uitgewerkt.

### *Wat als... er bezuinigingen volgen*

Politiek kunnen er altijd keuzes worden gemaakt die slechter of beter uitpakken voor Maatvast. Bezuinigen is altijd een optie voor een politieke organisatie, en zeker in tijden van verkiezingen (2017 landelijk en 2018 gemeentelijk) ligt hier altijd een extra groot risico. Voor deze strategie liggen de verkiezingen vrij ver aan het begin van de periode. Voor Maatvast geldt dat het grootste deel van haar kosten redelijk vast liggen en de bezuinigingsmogelijkheden derhalve beperkt zijn. Bezuinigingen zorgen ervoor dat veel strategische pijlers omvallen en teruggevallen dient te worden op soberheid à la het scenario 0 en 1, zoals begin 2015 omschreven.

### *Wat als... er een verandering van de opdracht is*

Waar risico’s op bezuinigen zijn, zijn ook altijd kansen om te groeien en het takenpakket van Maatvast te vergroten. Deels gebeurt dat al in 2017 met de komst van het cursusbureau. De vraag is of er nog meer van deze ontwikkelingen zijn die mogelijk het takenpakket van Maatvast in het sociale domein gaan vergroten. Daar waar het activiteiten betreffen die bijdragen aan de missie en visie, en deze conform de door Maatvast opgestelde waarde kan worden uitgevoerd, zal dit in potentie altijd bijdragen aan de huidige doelstellingen en strategie. Wanneer dit niet het geval is, zal de afweging om de uitbreiding van de taken te aanvaarden - in de regel - negatief uitvallen.

### *Wat als... de organisatie het kwalitatief niet aan kan*

De organisatie heeft in de afgelopen jaren een groot aantal stappen voorwaarts gemaakt. Gebleken is dat niet alle medewerkers mee kunnen in deze groei. Dit heeft recent geleid tot het (gedwongen) vertrek van medewerkers. Met de volgende stappen die de organisatie gaat maken, bestaat er een wezenlijk risico dat er weer een aantal medewerkers is die niet kunnen aanhaken bij de ontwikkeling. In dat geval zijn er twee mogelijkheden: terug in functie of buiten de organisatie verder kijken. Ten behoeve van dit laatste wordt in de derde pijler ook ingezet op de vergroting van de mobiliteit.

#### *Wat als... er onvoldoende vrijwilligers zijn / geen vrijwilligers bij komen*

Dan wordt de vraag opportuun of de locatie of activiteit wel voldoende gemeentelijke draagkracht heeft om in de lucht te houden. Als er vanuit de samenleving niet voldoende input is, dan is het de vraag of de locatie of activiteit wel de maatschappelijke waarde heeft die het toegekend wordt. Hierin speelt ook een belangrijke rol voor de programmacommissie en maatschappelijke partners in het sociale domein. In het meest negatieve scenario wordt een locatie gesloten of stopt de activiteit, in het meest optimistische scenario is er voldoende professionele draagkracht om zonder vrijwilligers te continueren.

#### *Wat als... de programmacommissies / gebruikersplatforms onsuccesvol blijken*

Dan moet goed geëvalueerd worden waarom het succes is uitgebleven tegen het licht van het gedachtengoed van de precommissie die de uitgangspunten heeft opgesteld. Daarna zijn er twee mogelijkheden:

1. De oorzaak wordt gevonden in de bemensing en invulling van de programmacommissie in de praktijk. In welk geval er opnieuw moet worden gezien hoe het gedachtengoed alsnog in praktijk kan worden gebracht.
2. Het gedachtengoed bleek niet passend bij de praktijk. In dat geval moet nader worden gezien welke elementen in de statuten en in het huishoudelijk reglement moeten worden aangepast om alsnog te komen tot een succesvolle implementatie.

## 7. Vervolg

Met de oplevering van deze strategie voor de periode 2017-2021 begint het feitelijke werk pas. Er is een punt op de horizon gezet en de richting is duidelijk, nu zaak om het pad te concretiseren. Daarvoor dienen jaarplannen, werkplannen en afstemmingsoverleggen. Voor het jaar 2017 zijn reeds werkplannen opgesteld voor alle clusters, alle jongerencentra en verschillende geledingen van het bedrijfsbureau. Begin 2017 gaat het MT de vastgestelde strategie vertalen in acties voor 2017, die worden weggezet in tijd en geld. Tevens wordt de planvorming voor 2018 verder ontwikkeld. Dit laatste is van groot belang voor de herijkingen in het sociaal domein die de gemeente Haarlemmermeer voornemens is.