

MÉT IMPACT

Strategisch Meerjarenperspectief Tintengroep

2022-2025

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
1. Managementsamenvatting.....	4
2. Onze identiteit is ons fundament.....	6
2.1 Waarden, Missie, Visie	6
2.2 De Tintengroep als organisatie	7
3. Tintenstrategie in retrospectief	8
3.1. Evaluatie meerjarenbeleid 2018-2020	8
3.2 Waar willen we naar toe?	8
4. Besturingsfilosofie.....	9
4.1. Een complexe organisatie in een complexe wereld	9
4.2 Besturingsfilosofie.....	10
4.3 Het verhaal gaat verder	11
5. Inhoudelijke koers	12
5.1 Trends en ontwikkelingen.....	12
<i>Macro ontwikkelingen</i>	12
<i>Ontwikkelingen sociaal domein</i>	12
<i>Ontwikkelingen bij gemeenten</i>	13
<i>Recente ontwikkelingen</i>	14
5.2 Kansen en risico's	15
5.3 Strategische projecten.....	16
6. Verkenning scenario's.....	19
6.1 Sleutelfactoren.....	19
6.2 Mogelijke scenario's	19
7. Koers.....	21
7.1 Overwegingen	21
7.2 Strategische keuze.....	21
7.3 Zes bouwstenen.....	22
<i>Klant</i>	22
<i>Opdrachtgever</i>	23
<i>Medewerkers</i>	24
<i>Financiën</i>	24
<i>Omgeving</i>	24
<i>Innovatie/kwaliteit</i>	25
7.4 Tinten anno 2025.....	25

Inleiding

Het domein waarin we werken en de ontwikkelingen die zich daarin voordoen maken het noodzakelijk om meerdere jaren vooruit te denken. ‘Welke relevante ontwikkelingen doen zich voor?’, ‘hoe zijn deze van invloed op onze organisatie en ons werk?’ en ‘op welke manier willen we hierop inspelen?’, zijn vragen die wij ons stellen. Het Strategisch Meerjarenperspectief geeft antwoord op deze vragen, geeft richting aan onze strategie en handvatten voor de uitwerking daarvan in de komende jaren. We kijken niet meer dan vier jaar vooruit omdat een langere tijdspanne -gelet op de dynamiek van de omgeving waarin we werken- niet realistisch is. Het Strategisch Meerjarenbeleid is een instrument in de Planning en Control-cyclus van onze organisatie en biedt een overkoepelend kader voor de jaarlijkse kaderbrief en de vertaling daarvan in lokale kaderbrieven en werkplannen.

Belangrijke basis voor het Strategisch Meerjarenperspectief is enerzijds de besturingsfilosofie van de Tintengroep. Deze besturingsfilosofie vloeit voort uit de identiteit en de waarden van onze organisatie en beschrijft hoe we richting en uitwerking geven aan onze missie en visie en de manier waarop strategische doelen worden geformuleerd en nagestreefd. Anderzijds verschaft de Strategische Verkenning die in 2019 door bureau Hollands Nieuwe¹ is uitgevoerd ons inzicht in de belangrijkste landelijke en lokale trends en ontwikkelingen in het sociaal domein. Hieruit zijn kansen en bedreigingen gedestilleerd voor onze organisatie. Dit meerjarenperspectief start na de managementsamenvatting dan ook met de beschrijving van ‘wie we zijn’ in hoofdstuk 2. Onze identiteit is immers ons fundament. Hoofdstuk 3 biedt een interne terugblik op de afgelopen jaren en eindigt met het beantwoorden van de vraag waar we naartoe willen. Het vierde hoofdstuk gaat dieper in op onze besturingsfilosofie en hoe deze vanuit onze identiteit en waarden richting geeft aan de missie en visie, het formuleren van strategische doelen en het besturingsmodel voor onze organisatie. Hoofdstuk 5 schetst op basis van de Strategische Verkenning een beeld van de externe ontwikkelingen die belangrijk zijn voor onze organisatie en geeft inzicht in de kansen en mogelijkheden. Met behulp van scenario’s is in Hoofdstuk 6 onderzocht welke toekomstscenario’s voor de Tintengroep kunnen worden onderscheiden op basis van zowel onze ‘interne’ uitgangspunten als externe ontwikkelingen. De strategische keuze en de uitwerking daarvan voor de komende jaren staat hoofdstuk 7. Het meerjarenperspectief eindigt met een managementsamenvatting in het achtste hoofdstuk.

¹ Hollandse Nieuwe Strategische verkenning Tinten 2019

1. Managementsamenvatting

Ons werkveld en de ontwikkelingen die zich daarin voordoen zorgen ervoor dat het belangrijk is om meerdere jaren vooruit te denken. Vragen die we onszelf stellen zijn: 'Welke relevante ontwikkelingen doen zich voor?', 'hoe zijn deze van invloed op onze organisatie en ons werk?' en 'op welke manier willen we hierop inspelen?' Dit Strategisch Meerjarenperspectief geeft antwoord op deze vragen en geeft daarmee richting aan onze strategie en handvatten voor de uitwerking daarvan in de komende jaren. Het Strategisch Meerjarenbeleid is ook een instrument in de Planning en Control-cyclus van onze organisatie en biedt een overkoepelend kader voor de jaarlijkse kaderbrief en de vertaling daarvan in lokale kaderbrieven en werkplannen.

Een *interne* analyse en onze besturingsfilosofie vormen de bril waarmee we naar de wereld kijken en geeft zicht op de dingen die we voor nu en in de toekomst belangrijk vinden voor onze organisatie. *Externe* ontwikkelingen geven de ruimte, kansen en mogelijkheden daarvoor aan binnen het speelveld. Zowel onze besturingsfilosofie als de externe ontwikkelingen hebben we dan ook als uitgangspunt genomen bij het bepalen van onze koers. Vanuit het perspectief van de lerende organisatie die wij zijn hebben we ook gekeken naar wat er de afgelopen jaren is gedaan en welke lessen we daarvan hebben geleerd. Vanuit onze identiteit willen we vooral daar zijn waar we waarde toevoegen aan de complexe wereld van sociaal werk en peuterwerk. Onze identiteit brengt 'orde in de chaos' en geeft richting aan het denken en handelen van onze medewerkers. Soms bewust, soms onbewust. Dit bewustzijn maakt deel uit van onze **besturingsfilosofie** waarin de identiteit van Tinten leidend is op elk niveau en we de complexe wereld accepteren als een gegeven. We werken met duidelijke waarden en uitgangspunten maar zijn in de uitwerking wendbaar om goed aan te kunnen sluiten bij wensen van lokale opdrachtgevers. Daarbij houden we ons blikveld en de mogelijkheid tot variatie altijd zo breed mogelijk. Iedereen mag en kan daarin leiding nemen. Gedeeld leiderschap betekent voor ons dat leiding wordt genomen wanneer dat nodig is. Beslissingen worden dan ook zo laag mogelijk in de organisatie genomen omdat daar de sensitiviteit en responsiviteit het grootst zijn.

Een **externe analyse** leert ons dat vanuit strategisch perspectief drie richtingen van belang zijn:

- Inhoudelijke ontwikkeling
- Samenwerking met anderen
- Positionering ten opzichte van gemeenten

Deze richtingen sluiten aan bij de inmiddels ingeslagen weg. Zo hebben we al oog voor nieuwe diensten voor Jeugd en WMO en willen we investeren in samenlevingsopbouw. We doen dit niet alleen maar samen met anderen. We werken daarbij vanuit een gezamenlijk, gedeeld belang en denken vanuit totaaloplossingen. Als het gaat om de positionering ten opzichte van onze opdrachtgevers willen we komen tot nieuwe vormen van opdrachtnemerschap en ook meer gebruik maken van de kracht van onze organisatie om onze lokale positie te verstevigen.

Op grond van de analyse zijn een aantal scenario's onderscheiden. Inhoudelijk verbreden of niet en financiële krimp of financiële groei liggen aan de basis van deze scenario's. Maar omdat de wereld waarin wij ons begeven complex en dynamisch is, is het doen van voorspellingen lastig. We hebben daarom bewust geen keuze gemaakt voor één van de vier onderscheiden scenario's. Onze strategie is ervoor te zorgen dat we als Tintengroep klaar zijn voor alle vier scenario's die zijn onderscheiden. Dat we zijn voorbereid en weten wat we te doen hebben in geval van groei en ook waarvoor we staan als een krimpscenario aan de orde is. We signaleren kansen op inhoud maar weten ook wanneer we wat terug moeten naar de basis. We doen dit concreet door er voor te zorgen dat we **gemakkelijk schaalbaar** zijn; groei en krimp kunnen we opvangen. Bijvoorbeeld door het werken met een flexibele schil van personeel, het inzetten van (jaar)contracten en het opbouwen van transitiereserves.

Ook de begroting is ingericht op deze flexibiliteit. Als het gaat om verbreden of versmallen op de inhoud worden we gevoed door dat wat lokaal, in de werkorganisaties speelt. We blijven daarbij te allen tijde trouw aan de strategische keuzes die we nu hebben gemaakt. Deze zijn leidend bij het maken van inhoudelijke keuzes. We leren wat we nog meer kunnen door de innovatieve strategische projecten en hun uitrol in de organisatie maar ook op basis van de dagelijkse praktijk en de dienstverlening die wij in gemeenten opzetten. De strategie wordt op grond van zes succesbepalende factoren verder geoperationaliseerd.

Met deze strategie willen we bereiken dat er in 2025 een gezonde en dynamische organisatie staat die strategische projecten heeft uitgevoerd op het gebied van energietransitie, -10+5, WMO en dienstverlening met data. Ook hebben we een constructieve bijdrage geleverd aan maatschappelijke opdrachten in gemeenten en in samenwerking met onze ketenpartners. Daarbij zijn we in staat gebleken om krimp en groei ten gevolge van beleid of maatschappelijke ontwikkelingen op te vangen en mee te veren met de dynamiek van de markt. Het onderzoek naar het geheim van het sociaal werk is een fundament gebleken voor de verdere ontwikkeling van ons werk en de positionering ervan binnen gemeenten. En tenslotte hebben wij een grote bijdrage geleverd aan de transformatieopdracht die gemeenten bij de decentralisaties in 2015 meekregen: het bieden van hulp en ondersteuning dichtbij de inwoner, passend bij de hulpvraag of situatie en in samenwerking met lokale partners in de wijk of buurt. Kortom, in aansluiting op het 'normale leven'!

2. Onze identiteit is ons fundament

Onze identiteit laat zien waar we voor staan. Waarom doen we wat we doen, hoe gaan we om met mensen, wat is onze (organisatie en besturings-)filosofie, hoe functioneren we en hoe laten we dit zien in ons handelen? In dit hoofdstuk beschrijven en bevestigen we onze kernwaarden, missie en visie en onze organisatie.

2.1 Waarden, Missie, Visie

In de kernwaarden en de missie en visie van de Tintengroep komt naar voren waarvoor we als organisatie staan en waar we voor (willen) gaan.

Professioneel, verbindend, ondernemend

We vinden het belangrijk dat we met de juiste kennis, ervaring en instrumenten ons werk kunnen doen en kunnen samenwerken met (con)collega's en opdrachtgevers binnen en buiten de organisatie. Daarbij treden we op als verbinder tussen mensen en hun bureaus, tussen problemen en oplossingen, tussen kracht en kwetsbaarheid, tussen buiten(wereld) en binnen(wereld), tussen onszelf en andere dienstverleners of zorgverleners. We werken proactief. Wachten niet, maar gaan erop af omdat we kansen zien om problemen op te lossen of liever nog: te voorkomen, om mensen te activeren en te ondersteunen en van kwetsbaarheden krachten te maken. We creëren daardoor ons eigen werk en markeren ons eigen bestaansrecht. We sluiten aan bij wat er is, maar nemen ook initiatief en de leiding wanneer dat passend en/of nodig is. De kernwaarden die hierbij horen zijn: **professioneel, verbindend en ondernemend**. Ze geven richting aan het denken en doen op alle niveaus van onze organisatie.

Zelfwerkzaamheid, positieve gezondheid en positief welbevinden

De Tintengroep is een maatschappelijk ondernemer die zich inzet om de kracht en talenten van inwoners in haar werkgebieden in Groningen, Drenthe, Friesland en Overijssel te ontwikkelen en te versterken. Door professionals en organisaties in het sociale werkveld te verbinden, ondersteunen en faciliteren zorgt de Tintengroep ervoor dat mensen, jong en oud, sociaal kunnen functioneren in hun wijk en in de maatschappij. Kernwoorden zijn versterken en verbinden op alle niveaus.

Onze missie en visie geven richting aan de dienstverlening en het vakmanschap van alle medewerkers; zowel binnen sociaal werk als peuterwerk. Onze visie heeft drie belangrijke pijlers: **zelfwerkzaamheid, positieve gezondheid en positief welbevinden**. Wij gaan ervan uit dat ieder mens waarde in zich heeft en de potentie om te groeien. Mensen zijn in staat en geneigd om zich met anderen verbonden te voelen: ze willen erbij horen en deelnemen en bijdragen. Deze visie ontleen we aan Martha Nussbaum. Ook gaan we ervan uit dat gezondheid meer is dan de afwezigheid van ziekte; je kunt je gezond voelen ondanks een slechte fysieke of psychische gezondheid. Gezondheid is ook zingeving, een zinvolle dagbesteding, elkaar ontmoeten en samen zijn. Positieve gezondheid kijkt naar wat mensen wel kunnen en voegt toe dat mensen zelf verantwoordelijkheid kunnen en moeten nemen. Werken aan welbevinden kun je ondersteunen door positieve krachten aan te boren. Hierbij baseren we ons op het gedachtegoed over Positieve Gezondheid van Machteld Huber. En tot slot gaan we ervan uit dat activering kwetsbare mensen kan ondersteunen in deelname aan de samenleving. Wij hanteren een door waarden gedreven aanpak die gericht is de voorkomen van erger en het leefbaar maken of houden van problemen. De nadruk ligt op normaliseren en het versterken van het gewone leven. Niet op medicaliseren en helen als het even niet goed gaat. Op dit gebied hebben wij veel aan het gedachtegoed van Hans van Ewijk over sociaal functioneren

Wij staan niet op onszelf. We bewegen in en maken onderdeel uit van het grotere geheel. Vanuit onze identiteit willen we vooral daar zijn waar we waarde toevoegen aan de complexe wereld van sociaal werk en peuterwerk.

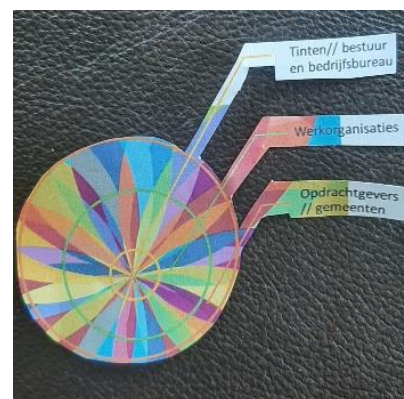
2.2 De Tintengroep als organisatie

De Tintengroep biedt sociaal werk en peuterwerk en heeft praktijkervaring in 18 gemeenten in Groningen, Friesland, Drenthe en Overijssel. In deze gemeenten voeren zelfstandige werkorganisaties onder een eigen naam het sociaal werk uit. Voorschoolse educatie wordt verzorgd vanuit Stichting Peuterwerk. Voor de overhead van de diensten wordt gebruik gemaakt van het Tinten bedrijfsbureau en vanuit Tinten Training & Advies wordt kennisontwikkeling, deskundigheidsbevordering, organisatieadvies en inhoudelijke ontwikkeling geboden.

Het geheel is meer dan de som der delen

De Tintengroep is een waaiervan werkorganisaties binnen één palet. Ieder met een eigen lokale kleur. De werkorganisaties voeren in opdracht van die gemeenten lokale opdrachten uit op het gebied van sociaal werk en peuterwerk. Daarmee zijn de werkorganisaties net zoveel 'van de Tintengroep' als 'van de gemeente'. Tinten bestaat uit het bestuur en het bedrijfsbureau en werkt in opdracht van de onderdelen van de Tintengroep. Vanuit Tinten worden de werkorganisaties ontzorgt door centraal in relatief gestandaardiseerde processen te voorzien, zodat zij zich kunnen focussen op de inhoud. Het bestuur geeft richting aan die ondersteuning en aan de overkoepelende koers van de Tintengroep. Het bestuur laat zich daarbij voeden door de lokale werkorganisaties en geeft dat terug in de vorm van kennis, ervaring en relaties. Het is deze dynamiek waarin de Tinten identiteit zich ontwikkelt en verder vorm krijgt. Wij zien de Tintengroep dan ook als:

- een geheel dat bestaat uit delen die zowel autonoom zijn als in een groter verband samenhangen;
- een community met een gezamenlijke richting en doelen;
- een plek waar mensen, ideeën, praktijken, theorieën samenkomen om die doelen te realiseren;
- een omgeving die kansen, mogelijkheden en groei creëert door variatie toe te staan;
- een geheel waarbij niet de onderdelen of de individuen centraal staan, maar de dynamiek daartussen;
- een organisatie die wordt gecreëerd door de mensen die er werken en die via hun werk Tinten identiteit? zoals hierboven beschreven inhoud en vorm geven.



In onze visie op onze organisatie is en wordt alles even belangrijk: de organisatie en de medewerker, het werk in de dorpen en wijken en de ondersteunende processen, de binnenkant van de organisatie en de buitenwereld. De organisatie is in feite in elke medewerker en in elke handeling aanwezig. Alle onderdelen van de Tintengroep functioneren én vanuit de lokale opdracht, maar ook in samenhang en gericht op elkaar. Hierbij geleid door een gezamenlijke opgave en vanuit een gezamenlijke identiteit.

3. Tintenstrategie in retrospectief

In dit hoofdstuk blikken we kort terug op de afgelopen jaren (2018 t/m 2020). Wat is er gebeurd, wat is er gedaan en welke lessen hebben we opgedaan? Vervolgens wordt beschreven waar we naartoe willen: wat is onze stip op de horizon?

3.1. Evaluatie meerjarenbeleid 2018-2020

In het Strategische Beleid Tintengroep 2018-2020 worden drie ontwikkelingslijnen geschetst:

1. Transformatie door innovatie op inhoud
2. Veranderlijke omgeving
3. Kracht en talent van medewerkers en teams benutten

In het vorige meerjarenbeleid wordt aangegeven dat het goed is gelukt de 'harde' aspecten van en voorwaarden voor het toekomstige beleid vorm te geven (zoals structuren en systemen) en dat vooral de 'zachte' elementen het verschil zullen maken in de kernwaarden van de organisatie (leiding geven en cultuur).

De afgelopen jaren is de Tinten groep gegroeid. Er zijn meerdere aanbestedingen gewonnen. Hierdoor heeft Tinten meer financiële slagkracht gekregen, maar ook heeft ons aanbod zich verbreed. Hiermee sluiten we in toenemende mate aan bij de vraag van onze opdrachtgevers om integrale dienstverlening te verzorgen. We hebben de afgelopen jaren aandacht gehad voor onze interne organisatie, hebben geleerd van de ontwikkelingen rondom het Peuterwerk en hebben ons gericht op zowel het verbeteren van de PDCA-cyclus, onze backoffice en bedrijfsvoering als het inhoudelijk vernieuwen en professionaliseren van onze dienstverlening. Zo zijn er diverse strategische projecten gestart die deze verbeteringen en vernieuwen moeten aanjagen en bestendigen in onze organisatie. Tevens is er veel aandacht geweest voor het thema leiderschap. Wij zien in dat er gedeeld leiderschap nodig is om meer samenhang tussen de diverse werkorganisaties en de werkorganisaties en Tinten en meer eigenaarschap bij zowel leidinggevendenden als onze professionals te creëren. De implementatie van deze gedachte heeft echter niet de aandacht gekregen die we van tevoren hadden bedacht en zal de komende periode daarom extra aandacht krijgen.

3.2 Waar willen we naar toe?

De komende jaren willen we blijven investeren in kwaliteit. In de afgelopen periode is veel aandacht uitgegaan naar het beheersbaar maken van verschillende processen (backoffice en bedrijfsvoering) ten tijde van de schaalvergroting die we hebben doorgemaakt. De komende jaren is er weer meer ruimte voor inhoudelijke innovatie en aandacht voor de 'zachte' elementen. De inmiddels bereikte schaalgrootte geeft ons hiervoor ook meer mogelijkheden. Daarnaast gaat de aandacht de komende jaren uit naar het thema leiderschap. Dit groeit niet automatisch mee met de omvang van de organisatie. Door focus op gedeeld leiderschap willen we bewerkstelligen dat er meer eenheid, wederkerigheid en samenhang komt. Dit is en blijft een opgave gezien de kenmerken en opbouw van onze organisatie, waarbij centrale aansturing en facilitering en decentrale uitvoering van onze dienstverlening door elkaar lopen. Dit is echter een paradox, een schijnbare tegenstelling die ons juist mogelijkheden biedt om elkaar te versterken. Dit vraagt echter wel wat van de besturing van de organisatie. Daarom hebben we de aandacht besteed aan het formuleren van een passende besturingsfilosofie die de verbinding vormt tussen onze identiteit en ons handelen.

4. Besturingsfilosofie

Een besturingsfilosofie vloeit voort uit de identiteit en de waarden van de organisatie en beschrijft hoe van daaruit richting wordt gegeven aan de missie en visie en hoe de strategische doelen worden geformuleerd en nagestreefd. Het vormt ook de basis voor het besturingsmodel en de inrichting van de besturingsinstrumenten (P&C) van de organisatie. De besturingsfilosofie is een filosofie in wording. In 2022 zullen we door het voeren van diverse gesprekken zowel intern als extern en het doorleven van verschillende onderdelen uiteindelijk komen tot een besturingsfilosofie passend bij de Tintengroep. Onderstaand geeft een beeld van de richting die we mogelijk zien.

4.1. Een complexe organisatie in een complexe wereld

Bij het nadenken over onze besturingsfilosofie zijn wij geïnspireerd door de principes van Complex Adaptieve Systemen en door de theorie van de 'Wicked World'².

De Tintengroep als Complex Adaptief systeem

Een Complex Adaptief Systeem (CAS) bestaat uit een verzameling onderdelen die een bepaald gedrag vertonen en die met elkaar in wisselwerking zijn. Een belangrijk kenmerk van de onderdelen van een CAS is dat hun gedrag van invloed is op het gedrag van andere onderdelen, die op hun beurt weer andere onderdelen beïnvloeden. Sommigen daarvan beïnvloeden het gedrag van de eerste. Deze feedback is niet-lineair maar is een ingewikkelde functie van het gedrag van andere onderdelen en van het eigen gedrag³. Een andere belangrijke eigenschap van een Complex Adaptief Systeem is dat het zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden en externe prikkels, zonder afbreuk te doen aan de belangrijkste kenmerken van het systeem. Een CAS kan zich voordoen in vele vormen. Ook een organisatie kan een CAS zijn. Ene van de bekendste vormen is die van een zwerm spreeuwen.

Elke spreeuw let op zijn vijf of zes dichtstbijzijnde bureu, die op hun beurt hetzelfde doen met hun bureu, waaronder die eerste spreeuw.



Daardoor ontstaat er een feedbackloop. Elke spreeuw wordt beïnvloed door zijn bureu, die op hun beurt worden beïnvloed door hun bureu, die op hun beurt

Hierdoor wordt elke spreeuw op allerlei manieren en op verschillende tijden beïnvloed

door zichzelf. Er is geen managementspreeuw, er is geen centrale coördinatie en er is geen sprake van afspraken tussen spreeuwen.

Wij zien onszelf als een Complex Adaptief Systeem. Wij zijn een grote, complexe, organisatie die bestaat uit meerdere onderdelen met elk een eigen dynamiek en speelveld. Het 'gedrag' c.q. het handelen van werkorganisaties en medewerkers is van invloed op het gedrag van andere bedrijfsonderdelen. We hebben gemerkt dat het door de aard en omvang van onze organisatie niet (langer) vanzelfsprekend is dat kleine acties kleine effecten hebben en grote acties grote effecten. En dat er lang niet altijd eenduidige, voorspelbare causale verbanden bestaan tussen acties van bestuur of management en de reacties vanuit de organisatie. De gedachte dat alleen het bestuur noodzakelijk en verantwoordelijk is voor 'orde' hebben wij verlaten. Wij zijn ons ervan bewust dat ons geheel meer is dan de som der delen; dat onze gemeenschappelijke normen en waarden en

² Wicked World, systeeminnovatie voor complexe vraagstukken. K. van Berkel, A. Manickam, 2019

doelen het belangrijkste zijn als vertrekpunt voor zowel het werk als bij het maken van noodzakelijke regels en afspraken. We willen niet doorslaan in het bedenken en automatiseren van regels omdat deze teveel uitgaan van een lineair bestuurbare organisatie terwijl dat niet het geval is. **Onze gemeenschappelijke normen en waarden vormen het gedachtengoed en de basis voor het werk.** We vinden het belangrijk dat al onze medewerkers dit gedachtengoed delen, ervaren en doorleven. De praktijk is alleen vaak weerbarstiger dan de theorie. De omgeving en omstandigheden bepalen uiteindelijk ook of onze inzet ook echt effect heeft. Daarom vinden we het belangrijk om in die complexe wereld te oefenen, te leren én bij te sturen op basis van ervaringen.

De Tintengroep in een complexe wereld

We leven en werken in een complexe wereld waarin 'alles met alles samenhangt'. In ons werk zien medewerkers dagelijks hoe mensen in de knel (dreigen te) komen in de samenleving. Dit komt omdat hun problemen meestal niet op zich zelf staan, maar complex zijn en samenhangen met andere problemen. Kenmerk van dit soort 'wicked problems' is dat ze in een groter verband optreden en dat ze te groot en ingewikkeld zijn om (alleen) op te lossen en dat er verschillende belangen meespelen. In ons werk zien we hoe krachten van individualisering, polarisering en bv. de energietransitie, grote invloed hebben op de problemen die mensen ervaren. Omdat we niet precies weten wat de effecten zullen zijn in de nabije toekomst en dat handelen van mensen, organisaties en overheden ook kan leiden tot onverwachte en onbedoelde gevolgen, is het onmogelijk om pasklare antwoorden te bedenken. Dat betekent bijvoorbeeld ook dat we onze strategie niet rigide toepassen maar ook daarin ruimte laten voor eventuele tussentijdse aanpassingen. Het is niet aan ons en het ligt niet in onze macht om deze complexiteit terug te dringen of te verminderen. We accepteren de complexiteit als een gegeven in ons leven en werk. **Wij willen als 'complex adaptief systeem' -vanuit onze identiteit- waarde toevoegen aan de complexe wereld van sociaal werk en peuterwerk.** We bewegen in en maken onderdeel uit van het grotere geheel. We worden beïnvloed door de omgeving en passen ons aan, maar zorgen zelf ook voor beïnvloeding door bijvoorbeeld het doen van onderzoek of het aangaan van samenwerkingen. Daarbij geldt het doen van onderzoek doen zelf ook weer als een manier om de complexiteit van zaken te (h)erkennen. Dit zorgt ervoor dat we niet statisch maar steeds in beweging zijn en aansluiten bij opdrachtgevers en inwoners. We vormen daarnaast als organisatie zelf ook een geheel van kleinere systemen die onderling een dynamische wisselwerking hebben.

4.2 Besturingsfilosofie

We zijn ons bewust van de mogelijkheden van onze inzet en onze bijdrage aan de complexe wereld. Onze identiteit brengt 'orde in de chaos' en geeft richting aan het denken en handelen van onze medewerkers. Soms bewust, soms onbewust. Dit bewustzijn leidt tot de volgende besturingsfilosofie.

1. De identiteit van Tinten is leidend op elk niveau, zowel in inhoud als in vorm

De identiteit van de Tintengroep wordt gevormd door de kernwaarden, haar missie en visie. Het komt tot uiting in het model van de Tintenwaaier en wordt op elk niveau weerspiegeld. Het heeft betrekking op zowel de inhoudelijke doelstelling als de vorm van de organisatie.

2. Ervaren en accepteren van de Complexe Wereld

De Tintengroep is in voortdurende wisselwerking met de dynamische omgeving en met haar werkorganisaties die ook onderling weer in wisselwerking zijn met elkaar, met de Tintengroep en met hun eigen omgeving. Dit leidt tot het bewustzijn dat zij slechts een puzzelstukje in handen heeft: zij lost geen problemen op maar helpt mensen om te gaan met de gevolgen van complexiteit ('wicked problems') door kennis op te doen en die onbaatzuchtig te delen: 'Als je mooie knikkers hebt, laat ze dan rollen!'

3. Robuust en flexibel

De Tintengroep hanteert sterke (onvervreembare) waarden, uitgangspunten en besliskaders, maar de uitwerking ervan, de lokale vertaling en invulling is zo wendbaar als nodig is om de lokale opdrachtgever te bedienen en de doelstellingen en ambities van de Tintengroep te bereiken.

4. Dialectiek en paradoxaal denken en doen

Paradoxaal, of dialectisch denken en doen komt overal in de Tintengroep tot uiting omdat je nooit kunt weten of beredeneren wat de beste oplossing is: een klein gebaar kan een groot effect hebben en grote woorden kunnen betekenisloos zijn. Om die reden en omdat de toekomst en de omgeving onvoorspelbaar zijn, moeten het blikveld en de mogelijkheid tot variatie altijd zo breed mogelijk blijven.

5. Zelforganisatie en veerkracht

Beslissingen over wat te doen worden zo laag mogelijk in de organisatie genomen omdat daar de sensitiviteit en responsiviteit het grootst zijn en het aanpassingspotentieel dus het beste benut kan worden.

6. Gedeeld leiderschap en autonomie

Iedereen mag en kan de leiding nemen: autonoom als professional handelen gebaseerd op kennis en ervaring (weten en meten) is essentieel voor gedeeld leiderschap. Het gaat erom de leiding te nemen wanneer dat nodig is en dat kunnen aanvoelen doordat je in verbinding staat met en gedragen wordt door de omgeving, het geheel en de delen.

4.3 Het verhaal gaat verder

Naar aanleiding van de groei van de Tintengroep en de behoefte om vanuit onze identiteit en besturingsfilosofie waarde toe te voegen, groeit ook de behoefte aan een helder verhaal waarmee we onze toegevoegde waarde kunnen laten zien. Daarom zijn we bezig met een 'narratief'. Dit narratief vertelt ons verhaal en is bedoeld om inspirerend, richtinggevend en betekenisgevend te zijn voor medewerkers van de Tintengroep. Voor opdrachtgevers en andere stakeholders geeft het weer wie we zijn en wat ons drijft in onze dienstverlening. Het narratief krijgt nog een verdiepingsslag vanuit het perspectief van de dagelijkse praktijk van de Tintengroep zodat ons geloof, spreken én handelen met elkaar in verbinding zijn en blijven.

5. Inhoudelijke koers

5.1 Trends en ontwikkelingen

In 2019 is een strategische verkenning uitgevoerd door bureau Hollandse Nieuwe met als doel om een overzicht te krijgen van trends en ontwikkelingen in het sociaal domein, **zowel landelijk als lokaal bij gemeenten en aanbieders**. Dit overzicht vormde de basis voor het definiëren van kansen en bedreigen voor de Tintengroep. De voor ons werkveld relevante ontwikkelingen zijn in deze strategische verkenning samengebracht op verschillende niveaus en na analyse verdeeld over drie lijnen die hieronder kort worden weergegeven. Voor een uitgebreide weergave van zowel de ontwikkelingen als de beschrijving van de drie lijnen wordt verwezen naar de strategische verkenning. De paragraaf wordt afgesloten met recente ontwikkelingen en actualiteiten.

Macro ontwikkelingen

Demografische factoren	<ul style="list-style-type: none">•Vergrijzing en ontgroening en stijgende levensverwachting hebben gevolgen voor omvang doelgroep•Doordat mensen langer thuis (moeten) blijven wonen nemen groepen die zorg vragen toe.•Maatschappelijke ongelijkheid/ kansengelijkheid neemt toe → behoefte aan ondersteuning van deze doelgroep in verwerven van volwaardige plaats op elk levensgebied.•Door de toename aantal scheidingen en alleenstaanden is het gezin niet langer meest voorkomende huishouden.
Economische factoren	<ul style="list-style-type: none">•In ons werkgebied nog relatief veel armoede: werkgelegenheid is laag, er zijn mensen in de bijstand of werkende armen en vaak is er sprake van schuldenproblematiek.•Aandacht voor de groep die (ondanks hoogconjunctuur) moeilijk bemiddelbaar is naar werk.
Sociale factoren	<ul style="list-style-type: none">•Door de optredende vergrijzing en bevolkingsrimp worden bestaande gezondheidsachterstanden verder vergroot.•Vraag neemt toe voor vrijwilligers en mantelzorgers geldt dat de vraag toeneemt.•Toenemende polarisatie wat zorgt voor afnemende verdraagzaamheid.•Toenemende (drugs)criminaliteit → vraagstukken m.b.t. om jongerenbeleid, vermenging van de boven- en onderwereld en dilemma's tussen ondersteuning bieden of aangifte doen.
Technologische factoren	<ul style="list-style-type: none">•Gemeenten hebben behoefte aan gegevens die helpen bij de invulling van de sturingsbehoefte. Data gestuurd beleid kan gekoppeld worden aan gebieden•Er is al veel ontwikkeld op het gebied van sociale technologie en nog zijn er volop mogelijkheden voor m.n. implementeren van blinded hulpverlening.
Ecologische factoren	<ul style="list-style-type: none">•Aardbevingsproblematiek geeft druk op financieel & sociaal-psychisch welbevinden van mensen.•De energietransitie met gevolgen voor o.a. de leefomgeving, de economie, de arbeidsmarkt en het privéleven van burgers.•De populariteit van de stad als woon- en werkplek neemt toe → voorzieningenniveau/ leefbaarheid op het platteland onder druk te staan
Politieke factoren	<ul style="list-style-type: none">•ontwikkeling naar participatiesamenleving; 'van zorgen voor naar zorgen dat'.•Roep om integraliteit is groot in een land dat meer en meer gespecialiseerd en versnipperd is geraakt•Door invoering marktwerking domein zijn inkoopprocedures en –regelingen steeds belangrijker geworden.•Sterke behoefte en noodzaak om grip te hebben op de budgetten.

Ontwikkelingen sociaal domein

De overgang van de verzorgingsstaat naar een participatie samenleving waarin mensen - waar mogelijk- meer verantwoordelijkheid nemen over hun eigen leven, voor elkaar en hun leefomgeving is een van de belangrijkste ontwikkelingen in de afgelopen jaren met impact op het sociaal domein. De gemeenten worden daarbij gezien als dé bestuurslaag die de bijbehorende samenhangende ondersteuning op het gebied van meedoen, zelf- en samenredzaamheid en zorg kan realiseren. Hiervoor zijn en worden decentralisaties doorgevoerd waarbij taken van de Rijksoverheid zijn gedecentraliseerd naar gemeenten zoals via:

- Wet op het passend onderwijs (2014)
- Jeugdwet, WMO en Participatiewet (2015)
- Wet inburgering, aanpassing gemeentelijke schuldhulpverlening (2021)
- Vanaf 2022 de doordecentralisatie Beschermd Wonen en Maatschappelijke Opvang

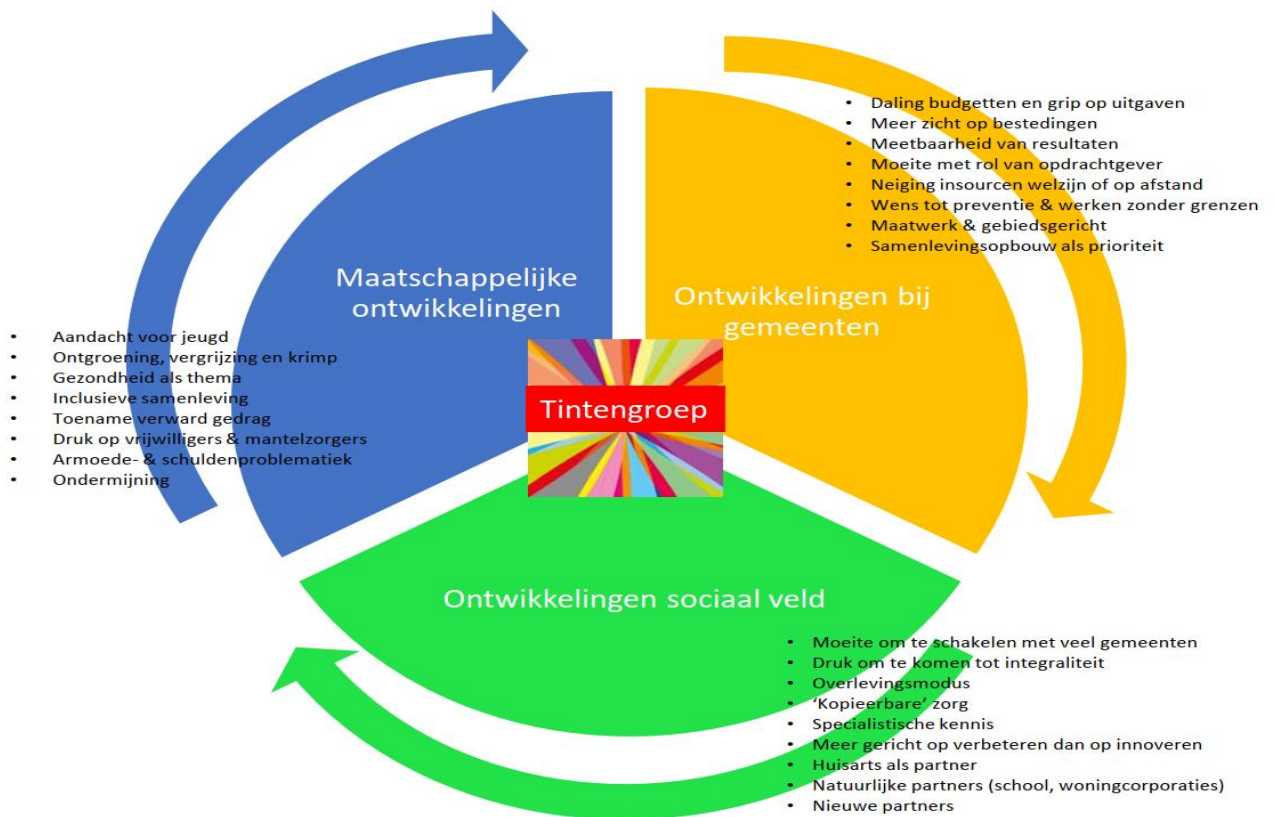
Belangrijke aanname was dat gemeenten in de positie zijn om integraal beleid te maken en maatwerk kunnen bieden dat afgestemd is op de lokale situatie. **Preventie en lichte hulp** kunnen ervoor zorgen dat problemen minder snel escaleren en dat intensieve ondersteuning minder vaak hoeft worden ingezet. Verondersteld wordt dat inwoners en professionals bereid zijn anders te kijken en anders te doen. **Meer kijkend vanuit kracht en kansen en mogelijkheden** en minder vanuit de beperking(en). Na de eerste fase van transitie, waarin de gemeenten de nieuwe taken beleidsarm overnamen, ligt het accent nu steeds meer op de verdere doorontwikkeling. Deze **transformatie** is de cultuurverandering die op diverse terreinen nodig is om het sociaal domein echt anders te organiseren vanuit principes als de mens centraal, meer samenhang, normaliseren, minder regels en het terugdringen van uitgaven.

Ontwikkelingen bij gemeenten

Vanuit de maatschappelijke en sociale ontwikkelingen kunnen voor de gemeenten een aantal vraagstukken en ontwikkelingen worden onderscheiden. Naast de (nieuwe) verantwoordelijkheden vanuit de decentralisaties spelen een aantal financiële en inhoudelijke vraagstukken die relevant zijn. Financieel gezien liggen er bijvoorbeeld grote vraagstukken rondom het betaalbaar houden van taken in het sociaal domein en het onderwijsachterstandenbeleid. Hierdoor zoeken gemeenten naar mogelijkheden om toch meer grip te krijgen bv. door nieuwe modellen voor de toegang, herijking van criteria en minder zorgpartijen om zaken mee te doen. De focus ligt bij veel gemeenten op de Toegang als de plaats om tijdig op en af te schalen en als plek om meer preventief en integraal werken te stimuleren. Financieel gezien is er zorg met betrekking tot de (verwachte) toename van uitgaven, de verdere vergrijzing en de collectieve inkoop beschermd wonen. Op het inhoudelijke vlak spelen vragen omtrent het vormgeven van integraliteit en op welke manier er meer domein overstijgend gewerkt kan gaan worden. Andere vragen hebben betrekking op de toekomstige vorm en rol van de wijkteams en de ontwikkeling van de ambtelijke dienst. Vooral in kleinere gemeenten staat deze soms onder druk met consequenties voor de kwaliteit van de inhoudelijke kennis van de domeinen.

Drie ontwikkelijnen

De hierboven geschetste ontwikkelingen op drie niveaus zijn samengevoegd en leiden tot drie ontwikkelijnen. De eerste lijn betreft ontwikkelingen die maatschappelijk zichtbaar zijn. Hierin zijn zowel macro ontwikkelingen als ontwikkelingen binnen het sociaal domein samengenomen. In de tweede lijn gaat het om de ontwikkelingen die bij gemeenten spelen en direct van invloed zijn op ons werk. In de derde lijn worden de ontwikkelingen in het sociale veld beschreven.



Recente ontwikkelingen

- Omgevingswet

In 2021 wordt de Omgevingswet van kracht. Eén wet die de benutting en bescherming van de fysieke leefomgeving regelt. Gelijkwaardige samenwerking en meespraak voordat besluiten vallen, zijn belangrijke pijlers. Aangezien de energietransitie gepaard gaat met vormen van buurt/stadsvernieuwing en grootschalige projecten biedt de omgevingswet een kans voor de bewoners om mee te denken en mee vorm te geven.

- Wet Innovatie en Kwaliteit Kinderopvang

De Wet Innovatie en Kwaliteit Kinderopvang (IKK) is van kracht, om de kwaliteit en de toegankelijkheid van peuterwerk en de kinderopvang te verbeteren. Elk kind heeft per 2020 het recht om 16 uur per week deel te nemen aan een vorm van kinderopvang. Tevens is er per 1 januari 2019 een pedagogisch coach aanwezig op alle locaties.

- Wet inburgering 2021

Het doel van de Wet inburgering 2021 is dat inburgeringsplichtigen zo snel mogelijk meedoen in Nederland en dat ze daarnaast zo snel mogelijk werk vinden. De belangrijkste veranderingen is dat de gemeenten inburgeringsplichtige nieuwkomers begeleiden bij hun inburgering. Iedereen start de inburgering aan de hand van een brede intake en het maken van een persoonlijk Plan Inburgering en Participatie (PIP) door de gemeente. Het volgen van een stage of (vrijwilligers)werk maken daar deel van uit.

5.2 Kansen en risico's

De maatschappelijke ontwikkelingen zoals beschreven in de vorige paragraaf vormen in feite de 'onderlegger' voor alles wat relevant is voor de Tintengroep. Hierbinnen spelen de gemeenten als opdrachtgever voor de Tintengroep een essentiële rol. Als derde is het sociaal veld van belang met al haar ontwikkelingen en collega-organisaties. In het samenspel tussen de ontwikkelingen op al deze drie gebieden ontstaan de strategische kansen en bedreigingen voor de Tintengroep zoals o.a. is verwoord in de Strategische Verkenning.

Strategische kansen

- Gekoppeld aan de thema's die maatschappelijk aandacht vragen (bv. toename verward gedrag, eenzaamheid, veroudering en aandacht voor jeugd) liggen er kansen om diensten en producten te ontwikkelen die dicht aan liggen tegen het huidige aanbod. Door toevoeging van deze diensten kunnen inwoners makkelijker gebruik maken van zwaardere of lichtere ondersteuning zonder dat grote wijzigingen plaatsvinden (makkelijk op- en afschalen).
- De kennis en ervaring die de Tintengroep heeft met samenlevingsopbouw kan worden gebruikt voor het ontwikkelen van nieuwe (collectieve) oplossingen voor vraagstukken die spelen rondom de inclusieve samenleving en het streven naar een participatiemaatschappij
- Vanuit onze verbindende rol en generalistische blik kunnen we een belangrijke rol spelen in het aanpakken van complexe vraagstukken in buurten en individuele woonsituaties. Door normalisering en waar nodig de inzet van specialistische kennis in samenwerking met andere partijen (o.a. zorgaanbieders, corporaties en scholen) ontstaan nieuwe perspectieven en kansen voor gezinnen en buurten.
- Het belang van arbeidsparticipatie is groot. Vanwege de maatschappelijke rol van de Tintengroep is het logisch dat ruimte wordt geboden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hiermee neemt de Tintengroep ook eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid en is een geloofwaardig partner in het netwerk.
- Vrijwilligers en mantelzorgers spelen een belangrijke rol in het laten werken van de participatiemaatschappij. De druk is groot en daarmee ontstaat een belangrijke taak voor de Tintengroep om vrijwilligers en mantelzorgers te ondersteunen bij (het professionaliseren van) hun rol.
- Omdat er maatschappelijk en vanuit de overheid nog regelmatig ruime budgetten beschikbaar zijn voor innovatieve projecten en initiatieven is het zinvol om binnen het budget ruimte te hebben voor innovatie en implementatie. Dit vergroot de kans om mee te doen en initiatieven ook daadwerkelijk realiteit te laten worden.
- Tintengroep heeft kennis, ervaring en knowhow in een bedrijfsmatige aanpak van het aanbieden van haar werk. Dit is voor gemeenten interessant en van groot belang! Door output en outcome van het werk steeds meer en steeds beter inzichtelijk te maken worden gemeenten bediend in hun behoefte tot inzicht en sturing. De positie van Tinten zal nog sterker worden door het toevoegen van kosten-/batenanalyses waarin de financiële effecten van preventief werken en samenlevingsopbouw zichtbaar worden.
- Het delen van de risico's bij nieuwe manieren van werken kan interessant zijn. Gemeenten zijn tot nu toe vaak de enige risicodragers bij nieuwe initiatieven. Door mede risicodragers te worden, toont Tinten het geloof in de eigen werkzaamheden en wordt zij op een betrokken wijze partner van de gemeente.
- Een nauwe relatie met de gemeente als belangrijkste opdrachtgever is van het groot belang. Het inzetten van accountmanagement kan hierbij van toegevoegde waarde zijn waarbij kennis en

ontwikkelingen laagdrempelig bij gemeenten gebracht worden. Ook de inzet van (interne) ambassadeurs die de werkwijze van Tinten promoten kan hierin helpen. Dit vraagt dat ieder in de organisatie de strategie van de Tintengroep kent en dat deze een doorvertaling krijgt naar tactisch en operationeel niveau.

- Het belang van data voor analyses, inzicht en overzicht valt niet te overschatten. De komende jaren zullen meer en meer besluiten genomen worden op basis van nieuwe inzichten in data en de samenhang tussen diverse databanken. Als de Tintengroep hierin mee wil doen dan zal een eigen data-afdeling opgezet moeten worden om tijdig op vragen in te kunnen spelen en waar mogelijk zelfs voorlopig kennis te kunnen brengen.
- De Tintengroep kent een grote kracht in de wijze van organisatie: door de decentrale werkmaatschappijen is er nauwe aansluiting bij de lokale situaties, terwijl de centrale afdelingen kwaliteit, kunde en ontwikkeling borgen. Deze structuur kan in het speelveld nog meer worden ingezet om aansluiting te vinden bij gemeenten en lokale partners.
- Een logische stap voor Tintengroep lijkt het uitbreiden van werkzaamheden door lichtere vormen van hulp en zorg zelf te gaan aanbieden. Gezien het belang van de relatie met andere aanbieders vraagt dit om het bewuste afwegingen en om zorgvuldige communicatie.
- Door het aangaan van nieuwe vormen van samenwerking zal de Tintengroep in staat zijn om totaalpakketten aan te bieden voor buurten, wijken en individuele casussen die anders lastig te organiseren zijn. Daarvoor zijn ook nieuwe vormen van opdrachtnemerschap nodig, waarbij Tintengroep (of werkorganisaties) bereid is als hoofdaannemer te fungeren.

Risico's

- Door tekorten in het sociaal domein ligt de **focus** op dit moment **veel op grip en kostenbeheersing**. Dit staat soms op gespannen voet met de transformatie gedachte
- De spanning tussen de stijgende vraag naar ondersteuning door vergrijzing, langer thuis wonen en betere signalering en tekorten in het sociaal domein die leiden tot bezuinigingen op andere domeinen is een andere bedreiging.
- Daarnaast geldt ook dat investeren in voorliggend veld in theorie op de lange termijn leidt tot kostenreductie maar op de korte termijn een investering vraagt. Dat is voor gemeenten soms lastig te realiseren.
- De invloed van de Rijksoverheid is groot. Het politieke speelveld is grillig en kan door gericht ingrijpen de in gang gezette ontwikkelingen weer ombuigen (Bv. gesprekken over meer centraliseren jeugdzorg).

5.3 Strategische projecten

Eind 2019 zijn op basis van ervaringen in het werkveld en de uitkomsten van de strategische verkenning een aantal projecten geformuleerd. Deze blijven ook binnen dit Strategisch Meerjarenperspectief deel uitmaken van de koers van de Tintengroep.

Min 10, plus 5, gewoon dichtbij transformeren.

De transformatie van de jeugdzorg komt moeizaam op gang door de grote tekorten bij de gemeenten op jeugdzorg. De Tintengroep wil met het programma 'min 10 plus 5' het positieve opgroei- en opvoedingsklimaat in de omgeving van de kinderen vanuit het voorliggend veld versterken. Hierin kunnen we met sociaal werk én Peuterwerk een belangrijke bijdrage leveren. Samen met gemeenten en vanuit positief jeugdbeleid. De regie ligt bij de gemeenten en partijen zoals Sociaal Werk Nederland en het onderwijs. De Tintengroep kan een alternatief bieden voor gecontracteerde

(specialistische) jeugdhulp. In het programma Min 10, plus 5 werken we met de bijdrage vanuit zowel sociaal werk als Peuterwerk aan de transformatie van de jeugdhulp. Daarbij vertrekken we vanuit een inhoudelijke visie op hulp en ondersteuning aan jeugdigen, die leunt op het sociale preventiemodel en positieve gezondheid. De kracht van de Tintengroep in de aanpak van jeugd is:

- Het versterken van het gewone leven;
- De beschermende factoren versterken;
- Leefbaar houden van problematiek;
- Aansluiten bij de leefwereld en levensdomein overstijgend werken;
- Demedicaliseren en normaliseren.

Vanuit het Sociaal werk wil en kan de Tintengroep nieuwe diensten aanbieden vanuit de WMO. We onderzoeken waar het sociaal werk iets kan toevoegen in de transformatie. Sociaal werk is sterk in het ondersteunen van mensen in het gewone leven op individueel en collectief gebied. Daar kunnen we vanuit een WMO een bijdrage in gaan leveren. Dit jaar vindt een eerste oriëntatie plaats op nieuwe producten en diensten, waarbij wordt gekeken naar mogelijke samenwerkingsverbanden met partners uit het veld. Inwoners van de gemeente waarbij een indicatie is vastgesteld komen in aanmerking voor hulp en ondersteuning via de WMO. De gemeente koopt deze zorg in bij zorgaanbieders. Wij kunnen en willen een alternatief bieden voor deze geïndiceerde hulp. Door alternatieven te bieden op (een aantal) maatwerkvoorzieningen WMO dragen we bij aan:

- Meer transformatie
- Betere en snellere procedure/toegang
- Lagere kosten bij een combinatie van vrijwillige en professionele inzet

Energietransitie // Sociale duurzaamheid

De energietransitie zal ook buurt –en wijkgericht plaatsvinden. De buurtwerkers kennen de krachten en belemmeringen van de buurt en wijk of kunnen dit inventariseren. De buurtwerkers zijn de verbinder tussen gemeentelijk beleid en kwetsbare buurten en wijken. Zij ondersteunen het democratisch proces en verkleinen daarmee ook de kloof tussen politiek/gemeente en burger. Bij het aardgasvrij maken van buurten en wijken zijn ook wijkgerichte fysieke aanpassingen nodig. Hierbij ontstaan er ook mogelijkheden om de sociale infrastructuur of de sociale basis te versterken. Dit zal de leefbaarheid ten goede komen en daarnaast biedt een sterke sociale basis de kans voor bewoners om antwoorden op hun vraagstukken in hun eigen omgeving te vinden. Leefbaarheid in wijken en buurten blijft ook de komende jaren een speerpunt in het sociaal werk bij Tinten en zal ook in de komende energietransitie een belangrijke rol spelen.

Datagedreven werken

We werken steeds vaker met KPI's die we bijvoorbeeld gebruiken in het kader van onze verantwoording. Dit vraagt om goede en ondubbelzinnige registratie en nog betere afstemming met de mogelijkheden van Myneva door onze medewerkers. Consequent en nauwkeurig registreren gaat beter als medewerkers zich bewust zijn van het belang ervan. Dit vraagt een cultuuromslag en daar zetten we de komende jaren op in. Nog meer dan nu het geval is willen we laten zien wat de impact is van ons werk. We zetten het strategisch project 'Dienstverlening met data' daarom ook in ten behoeve van de relatie met onze opdrachtgevers. Hoofddoelstelling van het project is het opnemen van datagedreven werken in de PDCA cyclus. In de doorontwikkeling van onze registratie en verantwoording hebben we bijzondere aandacht voor onze collectieve dienstverlening. Vanaf 2022 is het mogelijk om de collectieve impact van deze dienstverlening in kaart te brengen en medewerkers worden hierin getraind.

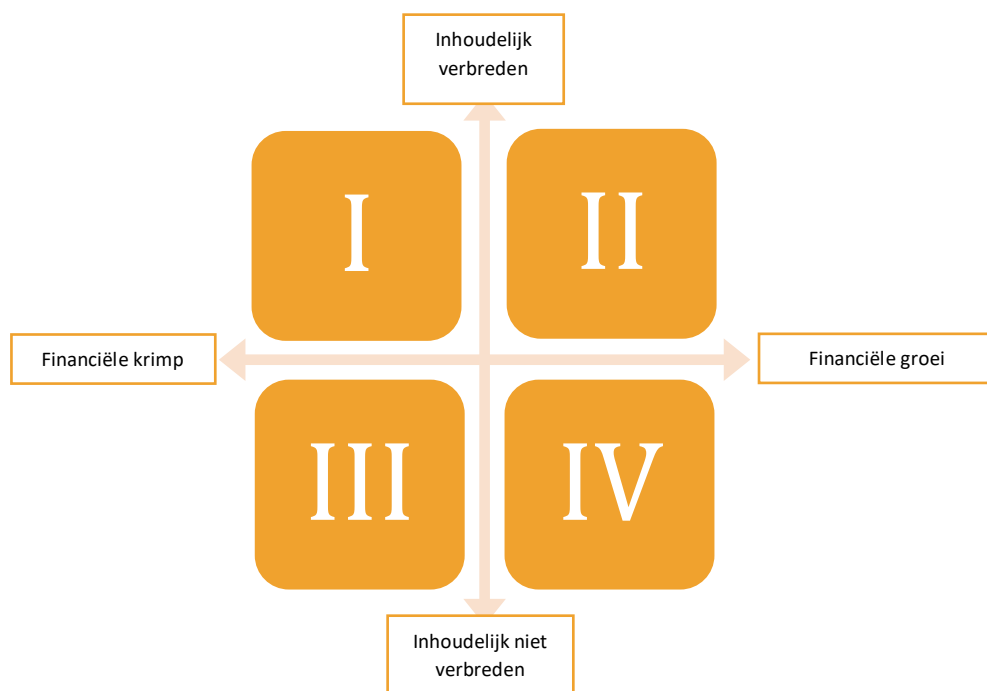
Overige trajecten, thema's en aandachtspunten

De strategische projecten blijven de komende jaren deel uitmaken van onze inhoudelijke koers. Daarnaast zijn er, zowel intern als extern, onderwerpen die (tijdelijk) bijzondere aandacht krijgen binnen de organisatie zoals het 'Handelingskader Jeugd', 'Positieve Gezondheid', 'professionals met impact' en de Onafhankelijke Clientondersteuning. Kenmerk van deze onderwerpen is dat ze dynamisch zijn. Ze staat niet op zichzelf, maar maken deel uit van het grotere geheel van de organisatie of geven antwoord op een actueel sociaal vraagstuk. Daarom participeren we ook in (wetenschappelijke) onderzoeken. Onderzoeken zoals die naar Het Geheim van sociaal werk leren ons wat we in de omgeving (zouden) moeten doen. De resultaten van deze onderzoeken nemen we serieus en gebruiken we voor de ontwikkeling van onze organisatie en het optimaliseren van onze dienstverlening.

6. Verkenning scenario's

6.1 Sleutelfactoren

Bij het bepalen van de sleutelfactoren voor een organisatie gaat het om het die zaken die voor de toekomst van wezenlijk belang zijn. Voor de Tintengroep gaat het daarbij vooral om de aanwezigheid van gemeentelijke opdrachten en de reikwijdte van ons aanbod. Daarom zijn bij het opstellen van de scenario's de toe- of afname van gemeentelijke opdrachten (financiering) en verbreding op inhoud/aanbod tegen elkaar afgezet in een assenstelsel. Op deze manier ontstaan vier kwadranten.



Op basis hiervan zijn 4 scenario's te onderscheiden die in de volgende paragraaf nader worden toegelicht.

6.2 Mogelijke scenario's

- I. **Maatschappelijk/ samenwerkingsscenario**
In dit scenario is er sprake van een afname van het aantal gemeenten waarvoor wij werken of is de financiële omvang van onze opdrachtenportefeuille bij gemeenten lager. Wel hebben wij ons aanbod weten te verbreden. (-/+)
- II. **Én, én scenario**
In dit scenario is er sprake van een toename van het aantal gemeenten waarvoor wij werken of is de financiële omvang van onze opdrachtenportefeuille bij gemeenten gestegen en hebben wij ons aanbod weten te verbreden. (+/+)
- III. **Krimpscenario**
In dit scenario is er sprake van een afname van het aantal gemeenten waarvoor wij werken of is de financiële omvang van onze opdrachtenportefeuille bij gemeenten lager. Ook hebben

wij ons inhoudelijk niet weten te verbreden. De breedte van het aanbod is gelijk gebleven of smaller geworden. (-/-) Bezuinigen in brede zin

IV. Klein maar krachtig scenario

In dit scenario is er sprake van een toename van het aantal gemeenten waarvoor wij werken of is de financiële omvang van onze opdrachtenportefeuille bij gemeenten gestegen, maar hebben wij ons inhoudelijk niet weten te verbreden. De breedte van het aanbod is gelijk gebleven of smaller geworden. (+/-)

7. Koers

7.1 Overwegingen

De *interne* analyse en onze keuze voor een besturingsfilosofie vormen de bril waarmee we naar de wereld kijken en geeft zicht op de dingen die we belangrijk vinden voor ons als organisatie. De *externe* ontwikkelingen geven de ruimte en kansen en mogelijkheden daarvoor aan binnen het speelveld. Kortgezegd: we willen niet op onszelf staan, vinden het belangrijk dat we bewegen in en onderdeel uitmaken van (de dynamiek van) het grotere geheel.

Vanuit onze identiteit willen we vooral daar zijn waar we *waarde toevoegen aan de complexe wereld van sociaal werk en peuterwerk*. Daarbij willen we pro actief en voor op de golf handelen, ontwikkelingen aangaan en keuzes maken waarvan we kunnen leren. Vanuit de externe analyse zijn drie richtingen onderscheiden die vanuit strategisch perspectief belangrijk zijn voor de Tintengroep. Deze sluiten voor een deel (al) aan bij de inmiddels ingeslagen weg.

1. Inhoudelijke ontwikkeling
 - Blijf investeren in samenlevingsopbouw
 - Ga voor nieuwe diensten, met name voor jeugd & WMO
 - Maak geld vrij voor implementatie
2. Samenwerking met anderen
 - Ga voor samenwerkingen op basis van gezamenlijke belangen
 - Ontwikkel totaaloplossingen
3. Positionering naar gemeenten
 - Zet de lokale positie meer in, gebruikmakend van de kracht van de grote organisatie (o.a. Tinten Training en Advies en accountmanagement)
 - Kom tot nieuwe vormen van opdrachtnemerschap (bijv. hoofdaannemerschap, risicodeling, kosten-/batens analyses, etc.)

7.2 Strategische keuze

De wereld waarin wij ons begeven is complex en dynamisch. Het doen van voorspellingen is lastig in deze tijd en in de dynamiek van het speelveld waarin wij opereren. Dit betekent dat we flexibel moeten durven zijn en meebewegen met ontwikkelingen waarom de markt vraagt. We willen daarbij vooral vanuit onze kernkracht waarde toevoegen die betekenis c.q. impact heeft. Dit betekent dat we géén dingen doen die niet bij ons passen. Daarbij geldt vanuit onze organisatie filosofie dat wat lokaal gebeurt leidend is voor de Tintengroep. We maken op grond hiervan bewust geen keuze voor één van de vier onderscheiden scenario's.

Onze strategie is ervoor te zorgen dat we als Tintengroep klaar zijn voor alle vier scenario's die zijn onderscheiden. Dat we zijn voorbereid op keuze klaar zijn om de werkorganisaties te faciliteren. We weten wat we te doen hebben in geval van groei en ook waarvoor we staan als een krimpscenario aan de orde is. We signaleren kansen op inhoud maar weten ook wanneer we wat terug moeten naar de basis. We doen dit door er voor te zorgen dat we **gemakkelijk schaalbaar** zijn; groei en krimp kunnen we opvangen. Bijvoorbeeld door het werken met een flexibele schil van personeel, het inzetten van (jaar)contracten en het opbouwen van transitiereserves. Ook de begroting is ingericht op deze flexibiliteit. Zo zorgen we ervoor dat we ook op het niveau van de werkorganisaties (tegenvallende) ontwikkelingen in de markt kunnen opvangen. Krimp wordt daarbij in eerste instantie opgevangen in de staf waarbij de 'span of control' wordt vergroot.

Bij verdergaande groei van de Tintengroep zullen uiteindelijk keuzes moeten worden gemaakt over de wijze van aansturing/organiseren. We blijven daarbij te allen tijde trouw aan de filosofie en gaan bv. geen extra bestuurslaag realiseren, maar kijken op welke manier we vanuit vertrouwen zaken anders kunnen beleggen en organiseren.

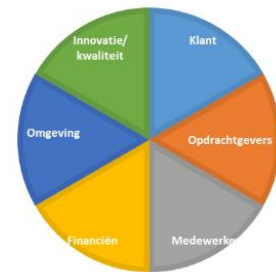
Als het gaat om verbreden of versmallen op de inhoud worden we gevoed door dat wat lokaal, in de werkorganisaties speelt. We blijven daarbij te allen tijd trouw aan de strategische keuzes die we nu hebben gemaakt. Deze zijn leidend bij het maken van inhoudelijke keuzes. Deels leren we wat we (nog meer) kunnen door de innovatieve strategische projecten en hun uitrol in de organisatie (zoals Min10Plus5) en deels op basis van de praktijk en de dienstverlening die wij in gemeenten opzetten (zoals de AVMO in Veendam).

In de volgende paragrafen beschrijven we aan de hand van zes succesbepalende factoren de weg waarlangs we onze strategie verder operationaliseren en uitbouwen.

7.3 Zes bouwstenen

Vanaf 2021 zijn zes 'belangrijke thema's gedefinieerd die we als leidmotief hanteren binnen de planning & control cyclus en die alle facetten van ons werk omvat:

1. Klant
2. Opdrachtgever
3. Medewerkers
4. Financiën
5. Omgeving
6. Innovatie/kwaliteit



We denken hierbij 'van buiten naar binnen'. Alles begint bij de opdracht. Onze klanten en opdrachtgevers zijn immers leidend voor de inhoud van ons werk. Daarna komen de medewerkers, zij die het werk uitvoeren. Daarna het geld en de omgeving. Tenslotte volgt het binnenwerk van de organisatie. Wat is het 'antwoord' van de organisatie op onze opdrachten in de zin van innovatie, projecten, visieontwikkeling, nieuwe manieren van werken, sturen en ontwikkelen. We gebruiken deze zes thema's als bouwstenen om onze strategische koers te operationaliseren op hoofdlijnen. Per bouwsteen geven we aan wat de doelstelling is die wordt nagestreefd en wat de belangrijkste inzet wordt in het komende jaar. Het meerjarenperspectief zorgt voor de verbinding tussen de strategische keuzes op concernniveau, de vertaling in de jaarlijkse kaderbrief en vervolgens de uitwerking en prioritering in lokale kaderbrieven en werkplannen.

Klant

Het doel binnen deze bouwsteen is het **vergroten van de zelf- en samenredzaamheid** van inwoners in het werkgebied, **het begeleiden bij de groei en ontwikkeling** van het jonge kind en het leveren van een bijdrage aan een **positief welbevinden** door middel van individuele ondersteuning, collectieve activiteiten en netwerkversterking. We werken aan bovengenoemde doelstelling door in te zetten op een aantal belangrijke thema's:

Positieve Gezondheid

Het concept Positieve Gezondheid (PG) van Machteld Huber is een brede benadering van gezondheid en focust op de mens in zijn geheel, zijn veerkracht en wat zijn leven betekenisvol maakt. We zetten in op het verder doorvoeren van de principes van PG op alle niveaus van de organisatie en zowel intern als extern. We werken zo aan het verder concretiseren van PG in het

dagelijks handelen, in werkwijze, houding en gedrag van onszelf en richting klanten. In de gemeenten waar PG nog niet breed wordt ingezet zoeken we aanknopingspunten om de principes meer te uit te dragen.

De transformatie

Omdat we de overtuiging hebben dat het voor inwoners beter is om op een andere (normaliserende) wijze te worden ondersteund werken we binnen het programma '-10+5' samen met gemeenten verder aan het versterken van de rol van het sociaal werk en het peuterwerk in de transformatie van het sociaal domein. De versterking van het sociaal werk, gericht op normaliseren, vroegtijdig signaleren en dichtbij organiseren, is daarin de sleutel tot verminderen van de uitgaven. Voor de klant betekent dit onder andere er dat er meer aandacht is voor signalering en vroegtijdige ondersteuning, dat het aanbod overzichtelijker en laagdrempeliger is en dat er meer wordt ingezet op versterken van eigen kracht. In gemeenten waar nog geen pilots worden uitgevoerd of voorbereid, zoeken we naar ingangen en het juiste moment om het gesprek hierover aan te gaan.

Energietransitie

De energietransitie vormt op dit moment een cruciale ontwikkeling in de samenleving en roept op verschillende niveaus vragen op die een relatie hebben met inwoners, wijken, rechtvaardigheidsprincipes en de verdeling van kosten. Het sociaal werk kan een belangrijke rol spelen bij de beantwoording hiervan. Buurtwerkers kunnen inwoners informeren en toerusten. Concrete energiemaatregelen in buurten en woningen vormen een ingang om met bewoners in gesprek te komen over andere sociale kwesties in de wijk of achter de voordeur.

Impact collectieve dienstverlening

Als onderdeel van ons project 'Implementatie impact collectieve dienstverlening' gaan we de impact meten van collectieve activiteiten die we organiseren met en voor onze klanten. Op basis van deze impactmetingen worden keuzes gemaakt die invloed kunnen hebben op de (manier van uitvoering van) collectieve activiteiten.

Onafhankelijke cliëntondersteuning

De inzet van onafhankelijke cliëntondersteuning (OCO) past goed binnen onze visie dat we ervoor willen zorgen dat mensen de toekomst weer met vertrouwen tegemoet zien en zichzelf (weer) kunnen redden in hun (t)huis, buurt en samenleving. Een intern onderzoek uit 2021 heeft ons inzichten gegeven in de definitie en inkadering van OCO. Het rapport laat ook de meerwaarde van deze functie voor de Tintengroep zien. We gaan de aanbevelingen uit dit rapport overnemen en inzetten.

Armoede

Het thema (overerfbare) armoede is en blijft een belangrijk onderwerp voor onze organisatie. Het uitgevoerde onderzoek 'Uit de duivelskring van armoede' biedt goede handvatten voor het geven van aandacht aan dit thema en het zetten van verdere stappen richting implementatie met impact voor onze klanten.

Opdrachtgever

De Tintengroep wil om een **strategisch partner** zijn voor gemeenten en vanuit het voorliggend veld samen werken aan de **realisatie van de transformatie** door kennis, innovatie en samenwerking. Ze werkt aan dit doel door gevraagd en ongevraagd en via een combinatie van onderzoek en praktijk de dienstverlening verder te ontwikkelen en (in overleg) toe te passen in gemeenten. We werken aan bovengenoemde doelstelling door het proactief meedenken met en helpen van gemeenten om antwoorden te vinden op maatschappelijke issues, zoals de transformaties op het gebied van Jeugd en Wmo en de energietransitie.

Daarnaast zullen we nog meer laten zien wat de impact is van ons werk door het strategisch project 'Dienstverlening met data' ook te zetten in de relatie met onze opdrachtgevers. Dit vraagt om een goede voorbereiding en een juiste, ondubbelzinnige registratie.

Medewerkers

We willen onze medewerkers in staat stellen om **gezamenlijk richting te geven** aan de dienstverlening aan inwoners. Om **vanuit hun eigen krachten en talenten** inhoud te kunnen geven aan hun vak. Daarbij werken ze samen met **vrijwilligers en ervaringsdeskundigen** die de impact van het werk mede vergroten en verdiepen. We werken aan de doelstelling door in te zetten op een aantal thema's.

Vitaliteit en werkdruk

De principes vanuit Positieve Gezondheid worden intern verder doorgevoerd en alle werkorganisaties zullen op basis van onder meer een vitaliteitsplan aandacht geven aan het thema vitaliteit en werkdruk onder medewerkers.

Gezamenlijke betrokkenheid en inzet in samenhang

Brede betrokkenheid en inzet is nodig om de gekozen strategische projecten te laten slagen. Dit vraagt om inzicht in de bijdrage die medewerkers vanuit hun werkorganisatie leveren aan het totale effect en beoogde resultaten. We zijn scherp op mogelijke samenhang tussen projecten en hebben aandacht voor en goede afstemming en gezamenlijke koersbepaling.

Werving en selectie

In ons wervings- en selectiebeleid en ons strategisch HRM kijken we vooruit en vertalen we de strategische projecten zoals -10 +5 en de energietransitie, zodat toekomstige medewerkers over de juiste talenten beschikken. Het HR businesspartnerschap zal, gelet op de grootte van de organisatie, een steeds belangrijker rol gaan spelen. We willen dit verder ontwikkelen.

Professionals met impact

We gaan verder met het dit jaar gestarte ontwikkelprogramma 'Professionals met impact'. Dit programma loopt drie jaar en sluit aan bij onze besturingsfilosofie en dat wat we willen bereiken als als het gaat om de inzet van medewerkers. De resultaten van het onderzoek 'Het geheim van sociaal werk' worden verwerkt en gebruikt bij deze (door) ontwikkeling van ons werk.

Datagedreven werken

We willen nog beter in staat zijn om het beste te kunnen doen voor klant en opdrachtgever. Aandacht voor datagedreven werken vraagt van medewerkers om goed te registreren in Myneva en het kindvolgsysteem (PW). Consequent en nauwkeurig registreren gaat beter als medewerkers zich bewust zijn van de noodzaak. We werken aan en met diverse programma's om deze bewustwording te helpen groeien en toe te werken naar een professioneel en passend niveau rondom registreren.

Financiën

We streven naar **gezond financieel beleid** waarbij middelen vanuit realistisch begrotingsbeleid doelmatig en doeltreffend worden besteed en waarbij een investeringsbeleid wordt gevoerd dat direct en indirect een **bijdrage levert aan de impact en verbetering van (toekomstige) dienstverlening in de werkorganisaties**. We werken aan de doelen door vanuit specifieke thema's aandacht te hebben voor professionaliteit en de manier waarop wij verslaglegging doen. We zijn alert op en houden rekening met factoren vanuit toezichthouders en belastingdienst die impact kunnen hebben op onze organisatie.

Omgeving

De Tintengroep is zich bewust van haar **plaats in een netwerk** van organisaties, disciplines en vraagstukken. Zij zoekt samen met kennisinstituten en vanuit haar expertise én proactieve houding een manier om meerwaarde te creëren in het leven van inwoners. Hierbij geldt: **doen wat werkt en niet-doen wat niet werkt**. We werken aan bovengenoemde doelstelling door in te zetten op het consolideren en verder uitbouwen van ons netwerk. Ons motto is: 'alleen ga je snel, samen kom je verder!'. We gaan voor groei op die plekken waar we onze inzet werkelijk waarde heeft en iets

toevoegt. We initiëren deze groei zelf waar we kansen zien, maar kunnen ook worden gevraagd. Bijvoorbeeld bij gezamenlijke aanbestedingen of vormen van intensieve samenwerking. Onderzoeken zoals 'Het geheim van sociaal werk' leren ons wat we in de omgeving (zouden) moeten doen. Resultaten van onze onderzoeken helpen om oplossingen te vinden voor sociale vraagstukken. Daarom gaan we die die resultaten in ons werk en in ons ontwikkelprogramma 'Professionals met impact' operationaliseren. We gaan meer inzetten op vormen van strategische marketing en communicatie om beter te communiceren over dat wat we goed doen en inzicht te geven in de impact van ons werk. Impact die we samen met professionals realiseren. Specifiek voor Peuterwerk streven we naar een nauwere samenwerking tussen pedagogisch werk, sociaal werk en andere relevante partijen. Dit is nodig om zaken als 'Integrated Care' en '-10+5' verder op te pakken.

Innovatie/kwaliteit

We willen **impact** hebben in het leven van inwoners, en cliënten. Door voortdurend te monitoren, innoveren en te investeren in mensen, methoden, kennis en de organisatie zelf, optimaliseert we het sociaal werk en peuterwerk van binnenuit en voegen we waarde toe voor cliënten, inwoners, medewerkers, opdrachtgevers. Deze voortdurende **verbetering van het doe- en denkvermogen** van de organisatie draagt bij aan het bereiken van haar strategische doelen, nu en in de toekomst. We realiseren bovengenoemde doelstelling onder andere door te werken aan interne en externe projecten die het optimaliseren van onze dienstverlening of het inbedden van relevante ontwikkelingen in ons dagelijkse werk tot doel hebben. De belangrijkste projecten zijn de al genoemde strategische projecten -10+5, Wmo en de energietransitie. Daarnaast gaat het strategisch project dienstverlening met data helpen ervoor te zorgen dat datagedreven onderdeel wordt van onze cultuur. In het kader van samen kom je verder dan alleen willen we ook onze ideeën over gedeeld leiderschap verder ontwikkelen. Dit vanuit de besturingsfilosofie van de Tintengroep waarin het complex additief systeem en het gedachtengoed van Katrien Franssen (gedeeld leiderschap) centraal staan. Door het ontwikkelen van een nieuw intranet dat het online platform van de Tintengroep voor kenniscirculatie en elkaar (leren) kennen wordt zorgen we voor een plek waar we kunnen samenwerken, creëren en alle relevante informatie binnen handbereik hebben.

7.4 Tinten anno 2025

We hebben het goed gedaan als we in 2025 een gezonde en dynamische organisatie hebben staan die succesvolle strategische projecten heeft uitgevoerd op het gebied van energietransitie, -10+5, WMO en dienstverlening met data. We hebben daarnaast een inhoudelijk goede en constructieve bijdrage geleverd aan maatschappelijke opdrachten in gemeenten en in samenwerking met onze ketenpartners. Daarbij zijn we in staat geweest om krimp en groei ten gevolge van beleid of maatschappelijke ontwikkelingen op te vangen en mee te veren met de dynamiek van de markt. Het onderzoek naar het geheim van het sociaal werk is een fundament gebleken voor de verdere ontwikkeling van ons werk de positionering ervan binnen gemeenten en de raakvlakken dan wel afbakening ten opzichte van jeugdhulp en WMO. Wij leveren een grote bijdrage aan de transformatie-opdracht die gemeenten bij de decentralisaties in 2015 mee hebben gekregen. Dat wil zeggen hulp en ondersteuning dichtbij de inwoner, passend bij diens hulpvraag of situatie en in samenwerking met lokale partners in de wijk of buurt. Kortom, in aansluiting op het 'normale leven'.

