



STRATEGIE

2024-2026



Inhoud

1. Inleiding	3
2. Leeswijzer	3
3. De uitgangspunten voor de strategie 2024-2026	4
4. Missie	4
5. Kernwaarden: Het DNA van Lumens	5
6. Visie	7
7. AMBITIES 2024-2026	9
7.1 Ambitie 1: Medewerkers en hun werkwijze: professioneel, uniek en in balans.	9
7.2 Ambitie 2: Inwoners en onze diensten: herkenbaar, dichtbij, toegankelijk en integraal.....	10
7.3 Ambitie 3: Onze organisatie: passend, stevig en op orde.....	13
8. Meerjarenbegroting	14
9. Risico's	15
Bijlagen	16
Bijlage 1: Evaluatie strategie Lumens 2020-2023.....	16
Bijlage 2: Uitgebreide uitleg Sociale Veerkracht	17
1. Sociale Veerkracht volgens het PON & Telos	17
2. Lumens en sociale veerkracht	18
3. Sociale veerkracht volgens het Lectoraat Sociale Veerkracht, Fontys.	19
Bijlage 3: Actuele ontwikkelingen	20
Bijlage 4: SWOT-Analyse.....	22
Bijlage 5: Ambities vertaald naar financiën.....	23



1. Inleiding

De afgelopen jaren hebben we vorm en inhoud gegeven aan de strategie 2020-2023. Met focus op de inwoner en de maatschappelijke vraagstukken waar we samen met inwoners, partners en al onze diensten een antwoord op willen geven. Onze medewerkers krijgen de ruimte om vanuit hun expertise en professionaliteit te handelen en in te spelen op de actuele vragen die leven in het werkgebied waarin zij werkzaam zijn. Om dit mogelijk te maken is Lumens gekanteld van een top-down inrichting naar een horizontale inrichting, waarbij de inwoner centraal staat. De herinrichting van Lumens in de afgelopen jaren maakte het noodzakelijk dat onze focus vooral gericht was op de interne organisatie. In de strategie 2024-2026 richten we onze blik naar buiten en zullen we verdieping aanbrengen in de centrale thema's van Lumens.

De multi-crisis van de afgelopen jaren (corona- en energiecrisis - armoedeval - bestaansonzekerheid - eenzaamheid - polarisatie en wantrouwen naar overheden) hebben geleid tot een verdere marginalisering van mensen in een kwetsbare situatie. De problemen waar inwoners mee kampen zijn zelden enkelvoudig en de complexiteit vraagt dan ook om een integraal en samenhangend antwoord. Een antwoord dat niet enkel gericht is op probleemoplossing, maar ook op talentontwikkeling en communitybuilding. Dat vraagt om samenwerking tussen inwoners en alle partners die werkzaam zijn in de sociale basis en een vloeiende lijn naar de 1^e en 2^e lijn waar nodig.

Deze meerjarenstrategie 2024-2026 is tot stand gekomen na overleg met medewerkers en in het bijzonder gebiedscoördinatoren en managementteam. De actuele maatschappelijke vraagstukken in Eindhoven en de 21 omliggende gemeenten geven de urgentie aan waarop onze ambities gebaseerd zijn. Ook zijn er diepte-interviews gehouden met diverse stakeholders waarbij de positie en samenhang met de diensten van Lumens en de stakeholders centraal hebben gestaan. De Ondernemingsraad heeft zowel gedurende het proces als in de eindfase de gelegenheid gekregen om advies uit te brengen, wat heeft geresulteerd in een positief advies op 28-11-2023. Deze meerjarenstrategie is meermaals besproken met de Raad van Toezicht, waarna de Raad van Toezicht op 8-12-2023 goedkeuring heeft gegeven.

Met elkaar bouwen aan een sociaal veerkrachtige samenleving is en blijft onze missie en met deze strategische koers geven we hier voor de komende jaren richting aan.

Jacqueline Vonk
Bestuurder

Deze meerjarenstrategie is vastgesteld op 21-12-2023.

2. Leeswijzer

Deze Strategie 2024-2026 bevat allereerst algemene uitgangspunten. Hierna worden de missie, kernwaarden en visie beschreven, die u zult herkennen uit de Strategie 2020-2023. Daarna worden de ambities voor 2024-2026 uitgewerkt in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6 bevat de meerjarenbegroting en hoofdstuk 7 de risico's.

De bijlagen bevatten achtereenvolgens de evaluatie van de strategie 2020-2023, een uitgebreide uitleg van Sociale Veerkracht, actuele ontwikkelingen, de SWOT-analyse en de ambities vertaald naar financiën.

3. De uitgangspunten voor de strategie 2024-2026

1. Het uitgangspunt voor de strategie 2024-2026 is het voortzetten van de strategie 2020-2023. De meerjarenstrategie 2024 -2026 vormt dan ook een **verdieping** op de huidige meerjarenstrategie.
 - De huidige **missie en visie** blijven het uitgangspunt.
'Met elkaar bouwen aan een sociaal veerkrachtige samenleving'
 - We blijven uitgaan van dezelfde **kernwaarden**:
Veerkrachtig, Verbonden, Vindingrijk en Vertrouwen
2. Wat blijft: de stem van de inwoner is de basis voor al het werk dat Lumens verricht, zowel in de uitvoering van het werk, de deelname in netwerken als in beleid. Lumens blijft uitgaan van- en werken in de leefwereld van inwoners, in het voorliggend veld.
3. De thema's waar Lumens zich op richt blijven ongewijzigd. Het zijn universele thema's voor het brede welzijnswerk.
De thema's zijn:
 - Armoede & Meedoen
 - Opvoeding & Gezin
 - Talentontwikkeling & Jeugd
 - Veilige omgeving & Tolerantie
4. Lumens is en blijft een **netwerkorganisatie** die op basis van verbinding op expertises met andere partners samenwerkt. We richten ons op verdere uitbouw daarvan.
5. Lumens is en blijft een organisatie die vanuit **partnership** met lokale overheden gezamenlijk werkt aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.
6. De principes van de **passende organisatie, optimale eigen regelruimte en gebiedsgericht werken** blijven bestaan om goed en snel in te kunnen spelen op actuele maatschappelijke vraagstukken.

4. Missie

Uit Strategie 2020-2023

Met elkaar bouwen aan een sociaal veerkrachtige samenleving.

5. Kernwaarden: Het DNA van Lumens

Uit Strategie 2020-2023

De kernwaarden vormen de basis waarop we onze droom kunnen delen en realiseren. De vier kernwaarden van Lumens vormen het DNA van de organisatie. Ze beschrijven de professionele karaktereigenschappen van onze medewerkers, zijn de uitgangspunten voor hun handelen en dragen dusdanig uit waar wij als organisatie voor staan. De vier kernwaarden zijn bovendien causaal met elkaar verbonden. Wie onze kernwaarden leest, leest ook wat ten grondslag ligt aan onze visie. De wereld verandert continu. Lumens omarmt dat verandering continu aanwezig is. Daarom werken wij vanuit onze kernwaarden voor de inwoners. Terwijl alles verandert blijven onze waarden steeds hetzelfde.

Veerkrachtig

De medewerkers tonen veerkracht door onbevooroordeeld nieuwsgierig te bouwen aan de sociale veerkracht. Het is onze missie om mensen in onze samenleving veerkrachtig(er) te maken. Daarmee bedoelen we dat we iemands vermogen om zichzelf te redden willen vergroten. Iedereen maakt in het leven situaties mee waarbij een beroep wordt gedaan op veerkracht. En voor veel mensen is die veerkracht aanwezig. We richten ons daarom specifiek op mensen die over onvoldoende sociale veerkracht beschikken, waardoor bij hen de kans bestaat dat zij in moeilijke situaties zichzelf niet staande kunnen houden in onze samenleving. We doen dit met een open blik en onbevooroordeeld en lerend van onze fouten en successen.

Onder sociale **veerkracht** vallen zelfredzaamheid, samenredzaamheid en community redzaamheid. Met zelfredzaamheid bedoelen we iemands vermogen om zich te kunnen redden in het leven. Met samenredzaamheid bedoelen we het vermogen om met hulp uit eigen netwerk problemen de baas te worden. En community redzaamheid is de mate waarin individuen verwachten dat de groep mensen in hun directe leefomgeving (denk aan een wijk/buurt) gezamenlijk een maatschappelijke opgave aanpakken. In welke mate kan men op elkaar rekenen om de wijk leefbaar te houden.

Bij Lumens weten we uit ervaring dat die **veerkracht** komt uit het eigen netwerk van mensen. Simpel gezegd: iemand die 5 mensen om zich heen heeft waarop hij kan terugvallen bij tegenslag, is sociaal veerkrachtiger.

Verbonden

We zijn naar buiten gericht, naar inwoners en partners. Wij inspireren en leren, nemen verantwoordelijkheid en werken samen met inwoners, lokale overheden en partners. We zijn een netwerkorganisatie.

Lumens wil voor ieder individu investeren in een positief sociaal netwerk. We zijn in staat om met de inwoner te werken aan zijn/haar zelfredzaamheid. We vergroten daarbij ook de samenredzaamheid en community redzaamheid. Dat doen we vanuit de brede expertise van Lumens. We zijn door ons werk **verbonden** met inwoners en zien de maatschappelijke vraagstukken. We passen onze dienstverlening aan op wat er speelt en zoeken daarin de samenwerking op met andere deskundige partijen. Daardoor voelen inwoners zich gehoord. Deze verbinding met inwoners brengt het verantwoordelijkheidsgevoel met zich mee om als welzijnsorganisatie de vertaalslag te maken naar politiek bestuurlijke platforms en zo het sociaal domein samen met partners te transformeren naar een vraaggericht beleid.



Vindingrijk

Het vergroten van de **veerkracht** van onze samenleving vraagt om bredere en meer integrale aanpak van maatschappelijke vraagstukken door alle betrokken partijen, zoals gemeente, welzijnsorganisaties, scholen, politie etc. Samenwerking, gedeelde verantwoordelijkheid en vooral deskundigheid op de plek waar die nodig is, zijn van essentieel belang. Dat vraagt om ontkooking van het huidige aanbod, zodat de inwoner in zijn brede context kan worden gezien. Zowel intern als extern wil Lumens met aandacht voor de maatschappelijke vraag van de inwoner deskundigheid kunnen inzetten. Daarvoor is nodig dat we binnen onze organisatie (intern) ontschotten: alle beschikbare expertises inzichtelijk hebben en naar behoefte kunnen inzetten. Van onze opdrachtgevers en partners (extern) verlangen we ruimte om op basis van onze professionele analyse ondersteuning te kunnen bieden waar inwoners die nodig blijken te hebben. Onze medewerkers werken aan innovatie: zien mogelijkheden in plaats van belemmeringen en tonen lef. Wij zien kansen en maken optimaal gebruik van de vrije ruimte met onze niet-geïndiceerde dienstverlening, om te komen tot creatieve slimme oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.

Deze **vingrijkheid** is dus op strategisch, tactisch en operationeel niveau nodig. Niet het systeem maar de maatschappelijke vraag van inwoners staat centraal.

Vertrouwen

Gezamenlijke verantwoordelijkheid is gebaseerd op **vertrouwen**. Weten van elkaar dat je je rol pakt waar dat nodig en mogelijk is. Zo moeten inwoners kunnen **vertrouwen** op zichzelf, hun netwerk en de community. Op dat hun bijdrage aan de community gehoord en gewaardeerd wordt. En ze mogen erop **vertrouwen** dat maatschappelijke vraagstukken in gezamenlijkheid beantwoord worden. Professionals moeten in het sociaal domein erop kunnen vertrouwen dat er in gezamenlijkheid gewerkt wordt aan duurzame oplossingen voor maatschappelijke vragen. En opdrachtgevers moeten erop kunnen **vertrouwen** dat zij met die professionals een goede sociale basis bieden in de vorm van een samenleving waarin iedereen mee kan doen.

Wij bouwen duurzame netwerken met de inwoner. We zetten talentontwikkeling in zodat de (versterkte) kracht van de inwoner bijdraagt aan zijn eigen netwerk en de sociale veerkracht van de community.

Transparante kwaliteitskaders, samenwerken en wederkerigheid zijn belangrijke ingrediënten voor een integrale aanpak waarin optimaal **vertrouwen** is. Lumens wil daarin haar verantwoordelijkheid pakken door de samenwerking aan te gaan, een scherpe focus te hebben op de maatschappelijke vraag van inwoners en inspirator te zijn voor inwoners en partners om om te kijken naar elkaar en iets te doen voor een ander, zodat iedereen **veerkrachtig** kan zijn.

Thema's

Lumens laat zich in haar werk kaderen door vier maatschappelijke thema's waarbinnen de vraagstukken in gezamenlijkheid geadresseerd worden. Deze thema's zijn:

- Armoede en meedoen
- Opvoeding en gezin
- Talentontwikkeling en jeugd
- Veilige omgeving en tolerantie

6. Visie

Uit Strategie 2020-2023

Lumens wil en kan een positieve bijdrage leveren aan de sociale basis: een inclusieve samenleving met aandacht voor preventie en sociale veerkracht opdat de gang naar zwaardere zorg kan worden afgeschaald.

De professionals van Lumens bouwen samen met jongeren, ouders, ouderen, social professionals, stedenbouwkundigen, onderwijs, zorg, ondernemers en vele anderen aan communities in de sociale basis waarin iedereen mee kan doen en waarin men elkaar inspireert om te groeien en zich te ontwikkelen.

Lumens wil deze bijdrage leveren door:

- In **verbinding** te gaan en blijven met inwoners, en specifiek daarbinnen met hen die tijdelijk extra support nodig hebben.
- Te bevorderen dat mensen elkaar -vanuit preventie en talentontwikkeling- versterken, waardoor ze hun rol kunnen pakken in de samenleving.
- Als netwerkorganisatie soms een leidende rol en soms een volgende, complementaire rol te nemen.
- Een bijdrage te leveren aan het voortdurend agenderen en door-ontwikkelen van het sociale domein en wat daarin nodig is.
- Als betrouwbare partner ondersteuning te bieden aan gemeenten om hun rol in het sociale domein tot een succes te kunnen maken.

De inwoner centraal

Voor Lumens is het vanzelfsprekend dat ieder mens het liefst zelfstandig en in eigen regie functioneert, en daarmee 'eigenaar' van het eigen leven is. Dit is hoe wij allemaal graag ons leven leiden. Dat is dan ook de basishouding waarmee we 24/7 voor inwoners klaar staan. Er is aandacht voor de behoefte die een inwoner heeft en voor de dingen die wél goed gaan.

De onderscheidende rol die Lumens heeft is dat professionals en vrijwilligers van Lumens altijd oog en oor hebben voor de vraag achter de vraag en daarmee voor de context van de inwoner. Vanuit een signaleringsfunctie halen ze de (maatschappelijke) vragen op en leveren ze daarmee waardevolle input om het sociale beleid in gemeentes vanuit de behoefte van de inwoner vorm te geven. Ze handelen vanuit onze kernwaarden en met een proactieve houding. Zij ontmoeten inwoners overal, on- en offline, en zijn dan gericht op mogelijkheden om daar waar nodig sociale samenhang te versterken. Ook concrete maatschappelijke vraagstukken zoals opvoeding, geld, relaties, en inkomen worden vanuit talentontwikkeling en de kracht van sociale cohesie aangepakt, zodat er een duurzame zelfredzame samenleving ontstaat waarin iedereen mee kan doen.

De aanpak van de professionals van Lumens is dat mensen, al dan niet in een klantrelatie, eigenaar zijn en blijven van hun leven: zij nemen het niet over. Professionals stimuleren dat inwoners hun talenten kunnen inzetten om vaardigheden te vergroten en vragen durven te stellen als dat nodig is. Ze zetten zich in als versterker van het sociale netwerk. Zij weten als geen ander wat er zoal leeft, hebben kennis van hun professie en bieden vanuit die achtergrond hulp of support. Wanneer nodig vragen ze door. De aandacht voor het groter geheel en de missie om iedereen op basis van zijn of haar talent deel te laten zijn van de samenleving opdat iedereen veerkrachtig kan zijn, maakt dat zij ambassadeurs voor de



organisatie zijn, zij leveren een belangrijke bijdrage aan de betekenis en het profiel van Lumens.

Samenvattend richt Lumens haar inzet op het voorliggend veld:

- Lumens wil naast inwoners staan, met hen in verbinding zijn en hen met elkaar in verbinding brengen.
- Mensen support bieden bij het in hun eigen kracht blijven of komen en daarvoor de sociale cohesie van communities/netwerken versterken, preventie en participatie bevorderen.
- Kortdurende hulp bij uiteenlopende vragen voor in principe iedere inwoner.

Lumens ziet erop toe dat de (maatschappelijke) vraag van de inwoner kan worden beantwoord met de creativiteit en **vindingrijkheid** van de professionals. De gekantelde organisatie maakt dit meer dan voorheen mogelijk. Een succesfactor hiervoor is het faciliteren van de professionals. Lumens zet de koers uit: wat doen we op hoofdlijnen wel en wat doen we niet. Intern wordt gestimuleerd dat medewerkers kwaliteit bieden, van elkaar leren en hun kennis met elkaar delen. Waar nodig wordt training en scholing aangeboden. Tegelijkertijd is Lumens alert op dat opdrachtgevers de diensten en service richting inwoners krijgen die zijn afgesproken.

Kortom, de focus van onze professionals is gericht op de inwoners en het is de rol van Lumens om dat op heldere en inspirerende wijze, in samenwerking met lokale overheden/opdrachtgevers en partners, mogelijk te maken.

Lokale overheden/opdrachtgevers en maatschappelijke partners

Voorwaardelijk en dragend voor het kunnen uitvoeren van ons werk is de inzet om tot behoud en uitbouw te komen van goede relaties:

- Lumens zal zich inzetten om een strategisch partner van de gemeenten te zijn, zodat er altijd een check is of beleid en de maatschappelijke vraag van inwoners nog op elkaar aansluiten en een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het sociaal domein. Lumens zal actief bijdragen aan het streven om de door de gemeenten beoogde sociale infrastructuur tot een succes te maken en betreft daarin andere maatschappelijke partners zoals zorg, onderwijs en het bedrijfsleven.
- Wanneer gemeenten kiezen voor Lumens, krijgen inwoners als dienstverlening niet alleen het 'smaldeel' dat is overeengekomen, maar mogen zij rekenen op de volledige beschikbare kennis en expertise (deskundigheid) van de organisatie als de behoefte van de inwoner daar ligt.
- De banden met de andere partners in het sociale domein worden actief aangehaald zodat we integraal en bewust bekwaam in gezamenlijkheid antwoorden kunnen formuleren op maatschappelijke vragen. Bij eventuele aanvullende of nieuwe opdrachten staat Lumens klaar om die te aanvaarden. Wanneer wenselijk en mogelijk wordt gestreefd naar een zakelijke samenwerking met organisaties, als hoofd- of als onderaannemer.

Verbinding naar de strategie 2024-2026

Vanuit de missie, kernwaarden en visie hebben we gekeken naar de actuele ontwikkelingen (bijlage 3) en een sterkte-zwakte analyse (bijlage 4) gemaakt. Ook hebben we input opgehaald bij medewerkers, in het bijzonder bij gebiedscoördinatoren. Met diverse stakeholders hebben we diepte-interviews gehouden, met de Raad van Toezicht hebben strategiesessies plaatsgevonden. Dat alles resulteert in de ambities 2024-2026.

7. AMBITIES 2024-2026

Met elkaar bouwen aan een sociaal veerkrachtige samenleving

Om deze missie van Lumens in 2024-2026 gestalte te geven, heeft Lumens drie ambities. Deze ambities geven de richting aan voor de komende jaren, de focus voor de toekomst. De ambities raken elkaar en vormen één geheel.

Deze ambities zullen **jaarlijks** in een **Strategiekaart** uitgewerkt worden in concrete doelen.

Ambitie 1:

Medewerkers en hun werkwijze: professioneel, uniek en in balans.

Ambitie 2:

Inwoners en onze diensten: herkenbaar, dichtbij, toegankelijk en integraal.

Ambitie 3:

Onze organisatie: passend, stevig en op orde.

7.1 Ambitie 1: Medewerkers en hun werkwijze: professioneel, uniek en in balans.

De medewerkers van Lumens zien dagelijks de toenemende complexiteit van vragen waar inwoners mee te maken krijgen en zij merken dat de druk op- en vraag naar ondersteuning in het sociale domein toeneemt. Het aantal mensen in een kwetsbare positie die met stapeling van problemen te maken hebben neemt toe.

Daarnaast zien we dat het belang van de functie van Sociaal Werk steeds meer erkend wordt door lokale overheden: voor de oplossingen voor maatschappelijke problemen wordt steeds meer gekeken naar de leefomgeving van mensen in wijken en buurten. Lokale overheden zien ook dat hier de sleutel ligt: dichtbij inwoners de leefbaarheid en solidariteit herstellen en zorgen dat mensen weer naar elkaar omkijken.

De expertise van Lumens, de kracht van Lumens, sluit volledig aan bij wat nodig is in het sociaal domein: Lumens is er voor inwoners met een vraag om ondersteuning, bij wie met vroege interventie in het voorliggend veld erger kan worden voorkomen. En ook voor inwoners met stapeling van problemen en weinig hulpbronnen, of voor inwoners die geen vertrouwen hebben in hulpverlening of in de overheid of die de weg ernaartoe niet kennen.

Lumens biedt voor hen vrij toegankelijke ondersteuning, ook zónder (geformuleerde) hulpvraag of bewezen motivatie. Lumens biedt géén strak omlijnd ondersteuningstraject maar ruimte voor een eigen route in een eigen tempo. Lumens werkt outreachend en biedt zo ondersteuning ín de leefwereld van inwoners. Dat doet Lumens op een manier die de veerkracht vergroot voor het individu én voor de samenleving (community building). Vinden, binden en behouden is een kracht van Lumens. Om deze manier van werken duidelijk voor het voetlicht te brengen gaat Lumens in de komende jaren de werkwijze expliciteren en helder naar buiten brengen. Zo kan Lumens in krachtig laten zien waar zij voor staat. Voor het uitdragen van die 'plus' van Lumens zijn medewerkers nodig die staan voor kwaliteit. Daarom steken we in op professionalisering.

De toenemende complexiteit van vragen in het sociaal domein zorgt ervoor dat van medewerkers meer en meer verwacht wordt. Dit verhoogt de druk om meer te doen in minder tijd. Medewerkers van Lumens hebben de neiging en motivatie om te willen voldoen aan alle verwachtingen: van inwoners en lokale overheden. Tegelijkertijd is er een arbeidskrapte in onze sector te verwachten. Het antwoord van Lumens hierop is de focus op een krachtige



ondersteuning van medewerkers. Daarom gaat Lumens naast 'de inwoner centraal' zich de komende jaren richten op 'de medewerker op één'.

Medewerkers en hun werkwijze: professioneel, uniek en in balans.

Dit gaan we doen door:

- De unieke werkwijze van Lumens naar een hoger niveau te tillen door ILW Inspireren - Leren - Werken te expliciteren en in te bouwen in het werk.
- De unieke werkwijze van Lumens naar een hoger niveau tillen door een methodische aanpak te ontwikkelen met als kernpunten Vinden, Binden en Behouden.
- De kwaliteit van dienstverlening krachtiger maken door professionalisering van medewerkers. Medewerkers zorgen voor meer kwaliteit en impact als zij bewust bekwaam hun werk uitvoeren. We willen medewerkers die niet alleen intuïtief, maar ook expliciet juist handelen.
- Medewerkers bescherming te bieden tegen te hoge verwachtingen van de buitenwereld door verwachtingen van opdrachtgevers te managen.
- Medewerkers te ondersteunen door gezamenlijk realistische planningen te maken en hen hierin optimaal te faciliteren.
- Goed werkgeverschap: structureel oog en oor hebben voor medewerkers door een transparante communicatiecultuur. We blijven inzetten op persoonlijk welbevinden en werkbevlogenheid.

7.2 Ambitie 2: Inwoners en onze diensten: herkenbaar, dichtbij, toegankelijk en integraal

Voor inwoners is het wenselijk dat ondersteuning bij hun vragen goed vindbaar is en soepel verloopt, ook al zijn daar verschillende diensten van Lumens en van andere organisaties bij nodig. Dat is nu onvoldoende het geval. Inwoners ervaren versnippering in dienstverlening in plaats van een ononderbroken klantreis. Deze situatie draagt bij aan het 'woud van opties' of 'niet weten waar je moet zijn' voor inwoners met een vraag. Onze ambitie is dat zowel inwoners als lokale overheden Lumens 'blind' kunnen vinden en weten waar zij bij Lumens op kunnen rekenen.

Lumens zal de herkenbaarheid, nabijheid en toegankelijkheid vergroten door te investeren in digitalisering, communicatie en fysieke herkenbaarheid in de directe leefomgeving. Samen met partners staat Lumens voorop om samen met inwoners en partners passende ondersteuning te bieden. Op basis van urgente vraagstukken zal Lumens het initiatief nemen voor of aansluiten bij maatschappelijke partners om een herkenbare en toegankelijke programmalijn te ontwikkelen.

Elementen van een programmalijn:

- Een programmalijn houdt in: het verbinden van expertises van Lumens en van partners op een thema, van preventie tot interventie. Dit geeft invulling aan integraal werken. De samenhang van diensten wordt inzichtelijk voor inwoners.
- Een programmalijn kan ontwikkeld worden op initiatief van partners of van Lumens.
- Het deelnemen aan/initiëren van samenwerkingsverbanden of het aangaan van opdrachten vanuit samenwerking met andere organisaties gebeurt op basis van een afwegingskader.
- De netwerkstrategie, nodig voor het ontwikkelen van een programmalijn, wordt uitgevoerd vanuit de Multihelix-gedachte (onderwijs/overheid/maatschappelijke partners, inwoners en bedrijfsleven)

Naast de focus op programmalijnen gaat Lumens zich nadrukkelijker richten op collectivering als onderdeel van community building. We zien immers dat solidariteit en samenkracht onder

druk komen te staan, onder andere door kansenongelijkheid, individualisering en polarisatie. Maar inwoners willen ook leven in een samenleving waarin we omzien naar elkaar. Het omzien naar elkaar wordt ook steeds belangrijker als we kijken naar de vergrijzing. Door krapte in- en extramuralisering van de ouderenzorg zal de ouder wordende mens steeds langer zelfstandig (moeten) blijven wonen. Het zorginfarct heeft tot gevolg dat de hulp en ondersteuning voor hen vaak ontoereikend is. Dit kan leiden tot isolement, verwaarlozing en eenzaamheid van ouderen in wijken en buurten. Lumens heeft geen directe opdracht wat betreft de ondersteuning van ouderen, maar wel de opdracht om te werken aan sociale cohesie, inclusie en samenkracht in buurten en wijken. Daarmee rekenen wij ouderen ook tot ons aandachtsgebied.

Lokale overheden onderkennen de noodzaak van community building. Daarnaast is er sprake van de reeds genoemde arbeidsmarktkrapte en toenemende druk op budgetten. Als antwoord hierop gaat Lumens collectivering als focus kiezen voor de komende jaren. Collectivering draagt bij aan community building, waarbij we bouwen aan een veerkrachtige samenleving. Lumens kiest vanuit haar missie voor dat wat mensen verbindt en niet voor wat hen scheidt.

De focus op collectivering komt enerzijds voort uit een inhoudelijke drijfveer (omzien naar elkaar, kunnen delen in een gemeenschap) en anderzijds vanuit een bedrijfsmatig motief (meer mensen bereiken door het zo slim mogelijk inzetten van beschikbare professionele uren en verwachte krimpende budgetten). Bovendien kan collectivering een onderdeel zijn van het antwoord op het zorginfarct. Doordat de zorg vastloopt, komen ondersteuningsvragen meer en meer in het sociale domein terecht. Lumens ziet haar rol in het helpen opvangen van de consequenties van het zorginfarct. Collectivering speelt hierbij een rol.

Onder **community building** verstaan we:

- Het verbinden van individuele talenten en kwaliteiten van inwoners, zodat iedereen een bijdrage kan leveren aan een samenleving die omziet naar elkaar. Want ieder individu wordt veerkrachtiger wanneer hij deel uitmaakt van een netwerk.
- Aansluiting vinden op basisvoorzieningen in de wijk, preventie realiseren en/of het bevorderen van het sociaal functioneren van inwoners, eventueel in hun netwerk.

Een onderdeel van community building is collectivering van de dienstverlening, daar waar mogelijk of wenselijk. Onder **collectivering** verstaan we:

- Het verbinden van individuele hulpvragen van inwoners van waaruit een collectief aanbod gevormd kan worden.

Inwoners en onze diensten: herkenbaar, dichtbij, toegankelijk en integraal.

Dit gaan we doen we door:

- Een groter bereik te realiseren door met digitalisering de online presence te vergroten.
- Community building waar mogelijk intergenerationeel oppakken.
- We richten ons op **collectivering**:
 - Bij de uitvoering van alle bestaande dienstverlening – waar ook maar enigszins mogelijk – bouwen we collectivering in (binnen de kaders van de opdracht).
 - Met lokale overheden in gesprek te gaan om collectivering nadrukkelijk in de opdracht op te nemen en in de te ontwikkelen programmalijnen.
- We maken het eenvoudiger en integraal voor inwoners om de juiste ondersteuning te vinden door ontschotting intern en extern te vergroten. Zo dragen we bij aan integrale antwoorden: inwoners hoeven zich minder te wenden tot allerlei loketjes waar zij enkelvoudige oplossingen aangereikt krijgen. Lumens maakt het zoeken van naar de ‘vraag achter de vraag’ waar en doet dat expliciet en helder, voor de inwoner en voor de samenleving.

- We richten ons op **programmaliijnen***
 - We verstevigen de bestaande programmaliijnen zoals *Pact Woensel Zuid*, *Brainport Vitaal en Brainport voor Elkaar* zodat we onze positie als netwerkorganisatie verder concretiseren en verstevigen. We brengen Welzijn in, in deze netwerken.
 - We nemen initiatief voor een programmaliijn **mentale gezondheid van jongeren**. Op het gebied van mentale gezondheid van jongeren in Eindhoven zijn veel losse interventies van diverse organisaties die onvoldoende samenhangen. Lumens gaat het initiatief nemen om een duurzame samenhang te creëren tussen alle initiatieven op het gebied van mentale gezondheid van jongeren. (**Voorbeelden** zijn GGZ-hersteltrajecten, Lumens – Playing for Success en Join us). Mentale gezondheid van jongeren is onderdeel van preventief jeugdbeleid, een belangrijk speerpunt van de gemeente Eindhoven.
 - Wat betreft het thema **onderwijsachterstand** neemt Lumens het initiatief om samenhang te creëren tussen initiatieven zoals de Rijke Schooldag, Jeugd – en Jongerenwerk, schoolmaatschappelijk werk en trainingen zoals Rots en Water.
 - Lumens zal zich oriënteren op een programma dat gericht is op **jeugdige nieuwkomers** een goede plek en een goede start te bieden. Met het oog op de spreidingswet (nog onzeker) zullen alle gemeenten te maken krijgen met jeugdige nieuwkomers. In het programma zal de methodische, talentgerichte aanpak van Lumens (Inspireren Leren Werken) een plek krijgen. Daarnaast zal de focus liggen op de veiligheid van deze jongeren, vanuit kennis over de kwetsbaarheid van deze groep m.b.t. mensenhandel en jeugdprostitutie.
- We doen onderzoek naar ‘Welzijn op Recept’: Lumens zal, als mogelijk antwoord op de consequenties van het **zorginfarct in 2024**, verkennen of opdrachtgevers in de eerste lijn interesse hebben in ondersteuning van Lumens op het gebied van preventie, zoals bij het concept ‘Welzijn op Recept’. In dit concept wordt maatschappelijke ondersteuning ingezet als Welzijn in plaats van Zorg. Lumens zou hiermee haar dienstverlening uitbreiden richting het zorgdomein, een belangrijke basisvoorziening om als Welzijnsorganisatie toegevoegde waarde te kunnen bieden. In 2024 start Lumens met een bestuurlijke oriëntatie op dit thema. In 2025 volgt concretisering hiervan.

* Gezien de actualiteit vragen sommige thema’s om prioriteit in het uitwerken van programmaliijnen. De keuze voor programmaliijnen kan gedurende de looptijd van de meerjarenstrategie wijzigen, afhankelijk van de maatschappelijke vragen van dat moment.

7.3 Ambitie 3: Onze organisatie: passend, stevig en op orde

Lumens is een financieel gezonde en gewaardeerde partner in het sociaal domein. Om het volume te behouden en financieel gezond te blijven streeft Lumens bovenal naar 3% groei. Daarnaast streeft Lumens naar een weerstandvermogen van tussen de 5% en 10%. Het scherp blijven sturen op financiën is eens te meer van belang omdat opdrachtgevers naar verwachting onvoldoende de (loon)kostenstijging zullen compenseren.

Het is voor Lumens in de komende jaren van belang om te blijven werken aan de legitimatie van haar werk. We willen en moeten niet alleen kwalitatief goed werk leveren en kwantitatief verantwoording afleggen, maar ook de impact, de waarde laten zien en aantonen. Vragen zoals 'voor hoeveel mensen', 'met welk effect', 'met welke waarde' zijn voor lokale overheden met wie wij ons als partners verbonden voelen, belangrijke vragen om te beantwoorden. Het is lastig om de waarde van preventief werk aan te tonen. Het is moeilijk om te laten zien: zo zou deze gemeente eruit zien als Lumens er niet zou zijn. Lumens wil desondanks nadrukkelijker aan de buitenwereld duidelijk maken waar Lumens van is, voor wie, en wat de waarde, de impact is van ons werk.

Om de genoemde ambities te kunnen verwezenlijken, is een stevige basis van de organisatie een voorwaarde. De principes van de passende organisatie, optimale eigen regelruimte voor wat betreft professionele autonomie en gebiedsgericht werken, moeten de kans hebben om de komende jaren te groeien, zodat we kunnen zeggen dat onze organisatie goed, snel en flexibel kan inspelen op de actuele maatschappelijke vraagstukken en dat ook waarmaakt. Aangezien de kanteling van de organisatie pas eind 2022 is ingevoerd en ingrijpende wijzigingen in de interne organisatie veel tijd kosten, is het legitiem en noodzakelijk om de doorontwikkeling van de passende organisatie als ambitie te benoemen. Daarom richt Lumens zich de komende jaren op een interne organisatie die passend, stevig en op orde is, waarin professionals die dicht bij inwoners staan, maximaal ondersteund worden.

Onze organisatie: passend, stevig en op orde

Dit gaan we doen we door:

- Te sturen op een gezonde organisatie: door het nastreven van 3% omzetgroei door actief het partnership met lokale overheden in te vullen. De behoeften van inwoners, signalen, kansen en ontwikkelingen in de maatschappij worden in kaart gebracht en vormen de basis voor het gesprek met lokale overheden. Daarmee passen we de dienstverlening voortdurend aan op de maatschappelijke vraag. Daarnaast houden we het weerstandvermogen tussen de 5-10%.
- Naast kwalitatieve en kwantitatieve verantwoording te werken aan het zichtbaar maken van impact, waarde van het werk van Lumens. Samenwerken met Brainport development, die Lumens gaat ondersteunen in het ontwikkelen van een model om sociale veerkracht te meten.
- Het verstevigen van de organisatie:
 - door het uitbouwen van de meerwaarde van de optimale regelruimte voor medewerkers m.b.t. de professionele autonomie om (binnen de opdracht) de vrijheid te benutten om te doen wat nodig is.
 - door het uitbouwen van het gebiedsgericht werken en het ontschot samenwerken in multidisciplinaire teams.
 - door het voortzetten van het kwaliteitsbeleid. (Waaronder certificering ISO 9001:2015 en NVVK)

Deze ambities zijn de komende jaren leidraad en worden geconcretiseerd in jaarlijkse strategische doelen.

8. Meerjarenbegroting

Meerjarenbegroting t/m 2026

De meerjarenbegroting is gebaseerd op een jaarlijkse omzetgroei van 3% op de opdrachten (p*q). Er is rekening gehouden met een loonkostenstijging van 5,9% per jaar (jaarlijks 3,4% als gevolg van een tredestijging (er worden 2 tredes toegevoegd aan het reguliere salarisgebouw) en 5% CAO-stijging per 1 juli 2025 en per 1 juli 2026). De overige kosten zijn geïndexeerd met 3%, waardoor een subsidie-indexatie van 4,9% (gewogen gemiddelde) plaats moet vinden.

Meerjarenbegroting inclusief wijkcentra t/m 2026

Meerjarenbegroting	Begroot 2023	Concept-Begroting 2024	Doorkijk 2025	Doorkijk 2026
opbrengsten	21.876	24.801	26.555	28.412
omzet begroot / cf voorgaand jaar		24.313	24.801	26.555
indexering 4,9%			1.215	1.301
omzettafzet opdrachten 3%		488	539	555
kosten	21.876	24.801	26.361	28.017
lonen en salarissen	13.780	16.066	17.364	18.750
personeelskosten	1.531	1.885	1.941	1.999
activiteitenkosten	1.175	1.503	1.548	1.595
huisvestingskosten	2.704	2.450	2.524	2.599
kantoorkosten	1.261	1.495	1.539	1.586
algemene kosten	626	667	687	708
afschrijvingen	362	275	283	292
kostprijs omzet	267	276	284	293
innovatiekosten	170	185	191	196
Eindtotaal	-	-	194	395

9. Risico's

De interne en externe strategische risico's worden jaarlijks in beeld gebracht met bijbehorende beheersmaatregelen. Deze worden door de bestuurder en MT ieder kwartaal gemonitord, geactualiseerd en zo nodig bijgesteld. De belangrijkste risico's in de komende jaren zijn:

Extern:

Risico: Minder inkomsten, geringe compensatie gestegen kosten.

Door de economische crisis bestaat er een kans op dalende subsidiebudgetten (waaronder het niet volledig compenseren van de fors gestegen loonkosten) met als gevolg een dalende opdrachtportefeuille en geen omzettoename, waardoor de financiële prestaties en continuïteit onder druk komen te staan en het weerstandsvermogen daalt tot onder de 5%.

De komende jaren zal Lumens extra scherp moeten zijn op kostendekkende dienstverlening. De zeven wijkcentra in Eindhoven die Lumens beheert, zijn op moment van schrijven (december 2023) niet kostendekkend maar we zullen erop koersen op ontmoeting te blijven realiseren om het contact met inwoners te blijven behouden.

Actie: De vorm waarin die ontmoeting het best gerealiseerd kan worden zal de komende jaren doorontwikkeld worden. Dit doen we vanuit partnership korte lijnen met lokale overheden om in tijden van schaarste te zoeken naar een route waarbij het zorglandschap in de sociale basis intact blijft. Ontwikkelingen in de sociale basis worden vanuit Lumens gedeeld met de contractmanagers van gemeenten ten einde integraal beleid te stimuleren.

Intern:

Risico: Krapte op de arbeidsmarkt leidt mogelijk tot moeilijk op te vullen vacatures en/of inzet van duurdere zzp'ers.

Actie: We zetten in op aantrekkelijk werkgeverschap, o.a. door de medewerker te professionaliseren en te ondersteunen. Werkgeluk is de basis van deze inzet.

Risico: Onvoldoende de vertaalslag kunnen maken naar het doen van de uitvraag naar behoefte van inwoners (blijven doen wat we al doen) met als gevolg dat de we niet goed in verbinding zijn met de inwoners, de maatschappelijke vraag niet goed in beeld krijgen en geen goede gebiedsagenda kunnen formuleren.

Actie: Uitvoerende medewerkers krijgen optimaal de ruimte om professionele ruimte te nemen binnen de kaders van de opdracht, om flexibel in te kunnen spelen op de vraag van inwoners. Ondersteuning krijgen zij vanuit teamcoaches en gebiedscoördinatoren. De serviceorganisatie is ondersteunend en faciliterend en staat ten dienste van de uitvoering.

Risico: Focus op data-verzameling/effectmeting onvoldoende. De kans bestaat dat de steeds belangrijker wordende datageletterdheid ontbreekt in de organisatie. Ook kan ontbrekende bureaudiscipline ervoor zorgen dat de prestaties niet goed gemeten kunnen worden. Dit heeft gevolgen voor het in beeld brengen van de kernactiviteiten richting opdrachtgevers en het onvoldoende zichtbaar maken van de impact van onze dienstverlening voor inwoners, maar ook intern wordt het lastig sturen als informatie ontbreekt of niet actueel is en er dus onvoldoende beeld is of doelen bereikt zijn.

Actie: Het ontwikkelen van dashboards waarmee onder andere de output en outcome beter in beeld worden gebracht. Daarnaast insteken op verbeteren van het laten zien van impact.

Bijlagen

1. Evaluatie strategie Lumens 2020-2023
2. Uitgebreide uitleg Sociale Veerkracht
3. Actuele Ontwikkelingen
4. SWOT-Analyse
5. Ambities vertaald naar financiën.

Bijlage 1: Evaluatie strategie Lumens 2020-2023

De afgelopen jaren zijn ronduit dynamisch geweest voor al onze medewerkers, partners en inwoners. De multi-crisis in de samenleving en de impact die dat heeft gehad en nog steeds heeft op de inwoners, hebben een extra impuls gegeven om de organisatie zo in te richten dat de medewerkers van Lumens er optimaal kunnen zijn voor inwoners en maatschappelijke partners.

Om ons in staat te stellen het ook echt anders te doen is de gehele organisatie, inrichting, werkprocessen en werkcultuur onder de loep genomen en passend gemaakt bij de ambitie van Lumens om te werken aan een sociaal veerkrachtige samenleving waarin professionals van Lumens optimaal de ruimte krijgen om te doen wat nodig is voor en met inwoners, zonder dat onnodige bureaucratie in de weg staat.

De organisatie is gekanteld en zoveel mogelijk horizontaal ingericht waarin het Rijnlands model van werken als inspiratiebron is gebruikt. In onze cultuur van werken worden medewerkers ondersteund en gestimuleerd om samen verantwoordelijkheid te nemen voor de opdracht waarvoor zij staan. Bewust van onze expertise, maar ook waar deze ophoudt. Bewust van de expertise van partners die aanvullend en versterkend is. Dit alles om zoveel mogelijk vanuit samenhang en samenwerking complexe samenlevingsvraagstukken te beantwoorden.

Deze ontschotting van expertise heeft binnen Lumens geleid tot het inrichten van multidisciplinaire teams -waar de opdracht dat toelaat- en samenwerkingsprojecten met partnerorganisaties om samen met inwoners te werken aan verbetering van de wijk/ buurt of dorp dan wel inwoners aan elkaar te verbinden om vanuit community building te werken aan sociale samenhang, kracht en talentontwikkeling.

Op alle niveaus binnen de organisatie wordt vanuit partnership gewerkt met inwoners, maatschappelijke partners, onderwijs, bedrijfsleven en overheden.

We investeren in onze relatie met het beroepsonderwijs zowel op mbo- als op hbo-niveau om bij te dragen aan de opleiding van beginnende social workers zodat zij het vak leren direct in de leefwereld van inwoners.

Bij een groot aantal van de gemeenten binnen ons werkgebied, nemen we deel aan de diverse ontwikkeltafels en gaan we vanuit een gedragen gezamenlijke verantwoordelijkheid de dialoog aan over complexe vraagstukken.

Met partners zijn diverse projecten geïnitieerd, zowel groot (stedelijk) als kleiner, passend bij de vraag in een buurt, wijk of dorp.

Het passend maken van de organisatie heeft weliswaar veel aandacht gevraagd, maar heeft ook zichtbaar gemaakt dat we op de goede weg zijn. We hebben met elkaar nog veel te leren, maar inmiddels ook veel te brengen in de weg naar een sociaal veerkrachtige samenleving.

Het geeft inspiratie om de komende jaren door te werken op de ingeslagen weg en onze ambities te realiseren.

Bijlage 2: Uitgebreide uitleg Sociale Veerkracht

Paragraaf 1 en 2 zijn overgenomen uit de strategie 2020-2023.

Voor de inhoudelijke beschouwing van Sociale Veerkracht maken we gebruik van de definitie van zelfredzaamheid van het PON & Telos (paragraaf 1). Paragraaf 2 beschrijft de verbinding tussen sociale veerkracht en de kernwaarden van Lumens.

Toegevoegd is paragraaf 3: de begripsverheldering Sociale Veerkracht en sociale basis van het Lectoraat Sociale Veerkracht van Fontys.

1. Sociale Veerkracht volgens het PON & Telos

Ter illustratie: 'Cirkel van redzaamheid' (bron: Monitor sociale veerkracht 2018)



Uitleg sociale veerkracht

Sociale veerkracht wordt in de monitor Sociale Veerkracht, PON 2018, ingevuld als
a) het vermogen van mensen en gemeenschappen om met veranderingen om te gaan en
b) de toegang die ze daarbij hebben tot hulpbronnen.

Het vermogen van mensen is te onderscheiden in 3 elementen:

- Zelfredzaamheid: de mate van regie over eigen leven.
- Samenredzaamheid: de mate waarin men het sociale netwerk kan/wil inzetten.
- Community redzaamheid: de mate waarin men verwacht dat de directe omgeving een maatschappelijke opgave kan aanpakken.

De toegang tot hulpbronnen is eveneens te onderscheiden in 3 vormen:

- Persoonlijke hulpbronnen: het eigen 'kunnen', het zelf-organiserend vermogen.

- Sociale hulpbronnen: sociale contacten en de mate van participatie in sociale netwerken.
- Omgevingshulpbronnen: de directe leefomgeving, eigenschappen van een wijk zoals sociale cohesie en welvaart.

De top 10 van hulpbronnen die het meest samenhangen met sociale veerkracht zijn:

1. Geluk
2. Negatieve levensgebeurtenissen
3. Sociaal contact
4. Veranderingsbereidheid
5. Cohesie
6. Gezondheid
7. Digitaal contact
8. Vertrouwen
9. Sociaal vertrouwen
10. Binding met buurt en wijk

Sturing op veerkracht

De monitor benoemt in haar conclusies bij sturing dat er geen simpele benaderingen zijn, een *lange termijn oriëntatie* wordt als onontbeerlijk benoemd, om 'met elkaar' te begrijpen waar vraagstukken en oplossingen liggen en tot een goede rolverdeling te komen. De monitor stelt dat het werken aan sociale veerkracht en daarmee aan eigen regie van burgers benut moet worden om de aanpak van maatschappelijke opgaven te versnellen en te verduurzamen.

Vervolgens wordt geadviseerd de energie primair te richten op die projecten, ook als het gaat om de ontwikkeling van *omgevingshulpbronnen*, die het meest samenhangen met die hulpbronnen die de grootste invloed hebben op sociale veerkracht, bijvoorbeeld het ontwikkelen van **vertrouwen** en het aanleren van online vaardigheden. Differentiatie op het niveau van buurt en wijk wordt daarbij als onontbeerlijk beschouwd: buurtcohesie, binding met de buurt en inzet voor de leefomgeving hebben een duidelijk effect op veerkracht.

Bij welke benadering dan ook is het stimuleren van *een aanpak 'van onderaf'* van groot belang, omdat de basis, de kern van veerkracht is dat mensen zelf of samen met anderen regie nemen over hun eigen leven. Als voorbeeld daarvan worden genoemd 'veerkrachtdialogen' of 'social design methodes'. Overheden kunnen hierbij de rol nemen om mensen uit verschillende domeinen samen te brengen, gericht op meedenken, inspireren en mee investeren.

2. Lumens en sociale veerkracht

Onder sociale **veerkracht** vallen zelfredzaamheid, samenredzaamheid en community redzaamheid. Met zelfredzaamheid bedoelen we iemands vermogen om zich te kunnen redden in het leven. Met samenredzaamheid bedoelen we het vermogen om met hulp uit eigen netwerk problemen de baas te worden. En community redzaamheid is de mate waarin individuen verwachten dat de groep mensen in hun directe leefomgeving (denk aan een wijk/buurt) gezamenlijk een maatschappelijke opgave aanpakken. In welke mate kan men op elkaar rekenen om de wijk leefbaar te houden.

Bij Lumens weten we uit ervaring dat die **veerkracht** komt uit het eigen netwerk van mensen. Simpel gezegd: iemand die 5 mensen om zich heen heeft waarop hij kan terugvallen bij tegenslag, is sociaal veerkrachtiger.

In de kern van haar visie wil Lumens bijdragen aan een sociaal **veerkrachtige samenleving**: er is voor iedereen plaats en iedereen doet mee. Daarbij zijn meerdere hulpbronnen belangrijk. Lumens richt zich vanuit de eigen professionaliteit primair op vijf hulpbronnen. De volgende hulpbronnen hebben inwoners daarvoor tot hun beschikking (zie de cirkel van redzaamheid):

1. Cohesie in straat en buurt
2. Binding met de buurt of wijk
3. Sociaal vertrouwen
4. Veranderingsbereidheid
5. Digitaal contact

We kiezen vanuit onze professionaliteit deze hulpbronnen omdat ze volgens onderzoek onder ruim 10.000 Brabanders, direct gevolg hebben voor de mate van **veerkracht**.

Op deze gekozen hulpbronnen vragen wij onze professionals alert te zijn in hun contacten met inwoners en om bijdragen te leveren. Daarom worden alle diensten en producten van Lumens beoordeeld op hun bijdrage aan deze hulpbronnen, zo nodig komen er wijzigingen of aanvullingen daarin.

3. Sociale veerkracht volgens het Lectoraat Sociale Veerkracht, Fontys.

Uit de Kennisagenda Werkplaats Sociaal Domein Noord-Brabant Fontys:

2023-2026 Versterken van sociale veerkracht door (samen)werken in en aan de sociale basis

3.1 Sociale veerkracht

Onder **sociale veerkracht** verstaan we het vermogen van individuen, gemeenschappen en instituties om zich staande te houden bij acute of chronische tegenslag. Vanuit ons lectoraat bekijken we dat vanuit een sociaalecologisch perspectief. Sociale veerkracht is **collectieve veerkracht**: het ontstaat vanuit de verbindingen die mensen met elkaar aangaan en hebben in gemeenschappen, de betekenis die zij daarin voor elkaar hebben en de hulpbronnen die daardoor beschikbaar komen. Denk aan emotionele steun, praktische hulp, informatie, contacten etc. Voor sociale veerkracht is daarnaast nodig dat structurele oorzaken – d.w.z. oorzaken in systemen en structuren - van tegenslag van mensen worden gesignaleerd, geagendeerd, publiek worden gemaakt en worden aangepakt.

Werken aan Sociale Veerkracht vraagt om integraal werken op alle niveaus: het individu, het gezin, het sociaal netwerk, groepen, wijken, bedrijven, dorp/stad en organisaties, structuren en systemen. En met alle (informele en formele) partijen: inwoners (volwassenen en jeugdigen), vrijwilligers, professionals, studenten, docenten, onderzoekers, ondernemers, werkgevers, managers, bestuurders, gemeenteambtenaren. Uit verschillende domeinen: welzijn, zorg, wonen, werk en inkomen, sport.

3.2 Sociale basis

De **sociale basis** definiëren we als het geheel van vrij toegankelijke informele en formele diensten, voorzieningen, relaties en plekken in de leefomgeving van mensen. De kern van de sociale basis bestaat uit wat inwoners voor en met elkaar doen en hoe zij zorgen voor goed functionerende gemeenschappen. Vaak is daarbij enige vorm van ondersteuning nodig, bij uitstek een taak voor sociaal werkers en andere zorg- en welzijnsprofessionals.

Bijlage 3: Actuele ontwikkelingen

1. Relevante maatschappelijke ontwikkelingen met impact voor inwoners.

SCP: Zicht op zorgen, mei 2023 en Zorgen over financiële toekomst, juni 2023.

- Een op de tien volwassenen (1,3 miljoen mensen) verkeert in een kwetsbare situatie: zij hebben te maken met drie of meer problemen en daarnaast met een gebrek aan zowel economische hulpbronnen (bv. inkomen, opleiding) als persoonlijke hulpbronnen (bv. veerkracht en regie).
- Mensen ervaren drempels bij de toegang tot ondersteuning uit het sociaal domein. Zo weet niet iedereen die ondersteuning nodig heeft deze te vinden doordat informatie vooral digitaal beschikbaar is, doordat aanvraagformulieren ingewikkeld zijn en het stelsel lastig te doorgronden is. Gemeenten lijken uit te gaan van een zelfredzame, (digitaal)vaardige inwoner.
- Er zijn grote verschillen in hoe het met mensen gaat. Die ongelijkheid is hardnekkig en kan door onder meer (de nasleep van) de coronacrisis en de energiecrisis nog groter worden. Grote verschillen kunnen leiden tot (verdieping van) polarisatie in de samenleving en tot sociale uitsluiting.
- De samenhang tussen problemen en een gebrek aan hulpbronnen onderstreept het belang van een brede blik op het dagelijks leven van inwoners en het leveren van maatwerk.
- In 2022 maakte 29% van de volwassenen zich veel zorgen over hun financiële toekomst. Dit gold en geldt met name voor jongeren en alleenstaande ouders.

Centraal Planbureau – augustusraming 2023 - de concept-Macro Economische Verkenning 2024

- Het aantal mensen in armoede stijgt zonder aanvullend beleid tot 5,7% van de bevolking en 7% van de kinderen in 2024 doordat tijdelijke compensatiemaatregelen aflopen. Dat blijkt uit de concept-Macro Economische Verkenning 2024, die het Centraal Planbureau (CPB) op 17 augustus heeft gepubliceerd.
- Tijdelijke inkomensondersteunende maatregelen vallen in 2024 weg, waardoor zonder aanvullend beleid de koopkracht van huishoudens met de laagste inkomens daalt en de armoede stijgt. De armoede loopt op tot 5,7% van de bevolking: een toename van 0,9%-punt ten opzichte van 2023. Dit komt doordat tijdelijke maatregelen om de gevolgen van gestegen energieprijzen te dempen, zoals de energietoeslag en een hogere zorgtoeslag, na 2023 ophouden. Ook op de middellange termijn blijft de armoede licht oplopen. Om dit tegen te gaan is structureel beleid nodig.

HBSC-onderzoek naar mentale gezondheid onder jongeren:

- Het niveau van mentale gezondheid van jongeren is gedaald tussen 2017 en 2021 en dit is niet hersteld in 2021. Het niveau van mentale problemen ligt in 2022 onverminderd hoog, met name onder meisjes in het voortgezet onderwijs. Bijna de helft van hen rapporteert in 2022 hyperactiviteit/aandachtsproblemen en/of emotionele problemen.

2. Ontwikkelingen die de positie van het sociaal werk beïnvloeden.

De verwachte financiële druk

- Door algemene kostenstijging en verwachte forse loonkostenstijging.
- Mate van compensatie door gemeente is ongewis. Ook gemeentelijke budgetten staan onder druk.
- Er is in toenemende mate sprake van incidentele financiering.
- Meer inzet PNIL door arbeidsmarktproblematiek.

De arbeidsmarktproblematiek:

- De vraag naar sociaal werk zal toenemen en het aanbod van beroepskrachten zal afnemen. ([ontwikkeling arbeidsmarkt](#))
- Vrijwillige inzet neemt af.

De marktpositie van Lumens:

- Grote aanbieders werken aan schaalvergroting, grenzend aan het werkgebied van Lumens.
- Aanbieders met een enkelvoudig product/dienst zijn prijstechnisch interessant voor opdrachtgevers.

Actuele ontwikkelingen in de regio:

Langdurige programma's vanuit Multihelix-gedachte

- Brainport Vitaaal
- Brainport voor Elkaar
- Pact Woensel Zuid

Bijlage 4: SWOT-Analyse

	Positieve punten	Negatieve punten
	Sterktes (Strengths)	Zwaktes (Weaknesses)
e x t e r n e f a c t o r e n	<ul style="list-style-type: none"> • Aantrekkelijk werkgeverschap • Bevlogen, betrokken medewerkers die hun verantwoordelijkheid nemen • Sterke samenwerkingsvaardigheden medewerkers, intern en extern • Professionals werken IN de leefwereld van de inwoner • Grote diversiteit dienstenportfolio • Organisatie inrichting is afgestemd op inwoner • Gezonde financiële basis 	<ul style="list-style-type: none"> • Veel intuïtief handelende medewerkers, bewust bekwaam zijn kan beter. • Een deel van de medewerkers identificeert zich - door hun taak in sociale wijkteams van een gemeente- minder met Lumens USP's • Het dienstenportfolio oogt weinig samenhangend • Nog te weinig vraagstukken worden naar beleidsniveau/opdrachtgevers getild • Innovatiekracht vanuit teams is nog onvoldoende gefaciliteerd • Medewerkers sturen onvoldoende op eigen productiecapaciteit (ook nog onvoldoende tools) : kans op overbelasting • Er is nog veel doorontwikkeling nodig van de organisatie die net gekanteld is – interne organisatie nog niet op rolletjes (ondersteuning door serviceorganisatie, leren werken binnen optimale regelruimte, complexe processen aanvraagssystematiek opdrachten, dashboards) • Lumens kan niet zeer overtuigend impact laten zien van het werk (ook inherent aan werk)
	Kansen (Opportunities)	Bedreigingen (Threats)
i n t e r n e f a c t o r e n	<ul style="list-style-type: none"> • Toename vraag sociaal werk, noodzaak van sociaal werk is helder voor lokale overheden • Goede relatie met opdrachtgevers • Meer focus op preventie van zorg in sociale basis • Omvangrijke samenwerkingsverbanden in de regio (Brainport/Pact Woensel Zuid) • Ontwikkeling impactmeting om profilering/positionering te ondersteunen • Uitbreiding samenwerkingsverbanden in de vorm van doorgaande lijnen op thema (programmaliijnen) • Gebiedsgericht werken – Lumens als aanjager voor de infrastructuur in de sociale basis 	<ul style="list-style-type: none"> • (Loon)kostenstijging ten opzichte van achterblijvende compensatie/indexatie • Budgettaire druk bij opdrachtgevers • Sterke afhankelijkheid van eenzelfde soort opdrachtgevers • Arbeidsmarktproblematiek. De vraag zal harder stijgen dan het aanbod • Hoge werkdruk en organisatie die nog niet op rolletjes loopt (frustratie) • Opdrachtnemerschap met opgelegd samenwerkingsverband • Samenwerkingsconstructies die veel tijd/capaciteit/geld kosten • Concurrenten met enkelvoudige dienstverlening en lager tarief en concurrenten met expansiedrang • Door uitblijven van hulp/begeleiding in eerste/tweedelijjn, verschuiving van ondersteuningsvraag naar sociale basis.

Bijlage 5: Ambities vertaald naar financiën

In de begroting 2024 is 270.000 euro aan budget meegenomen voor strategiekosten.
De ambities staan onderstaand vertaald naar financiën.

Ambities Meerjarenstrategie 2024-2026	2024
1. Medewerkers en hun werkwijze: professioneel, uniek en in balans	€ 120.000,00
- Professionalisering van medewerkers	€ 100.000,00
- De manier van werken (USP) expliciteren	€ 20.000,00
2. Inwoners en onze diensten: herkenbaar, dichtbij, toegankelijk en integraal	€ 113.000,00
- Een groter bereik realiseren door met digitalisering de online presence te vergroten	€ 5.000,00
- Toegankelijkheid en zichtbaarheid vergroten door digitalisering/impl. social media strategie	€ 10.000,00
- Collectivering als onderdeel van community building	€ 50.000,00
- Initiatief nemen voor een programmalijn mentale gezondheid jongeren	€ 25.000,00
- Initiatief nemen op thema onderwijsachterstand	€ 18.000,00
- Verkenning mogelijkheden dagprogramma jeugdige nieuwkomers	€ 5.000,00
3. Onze organisatie: passend, stevig en op orde	
- Verstevigen organisatie door uitbouwen meerwaarde van de optimale regelruimte, gebiedsgericht werken en voortzetten kwaliteitsbeleid	€ -
Budget onvoorzien	€ 37.000,00
TOTALE STRATEGIEKOSTEN (opgenomen in conceptbegroting 2024)	€ 270.000,00