

Kaderbrief SWOA 2025

Vernieuwen - Vitaliteit - Verbinden

In de kaderbrief beschrijven we jaarlijks de kaders voor de inhoudelijke doorontwikkeling en de begroting. Deze brief geeft daarmee richting aan de sturing vanuit het management en aan de interne inhoudelijke ontwikkeling van SWOA. De bedoeling is hier houvast in te vinden om duidelijk keuzes te kunnen maken. De kaderbrief wordt besproken binnen de gebiedsteamoverleggen.

Onze strategische koers 2025 – 2026 is net gereed. Deze kaderbrief is in het verlengde daarvan geschreven en geeft richting aan hoe we verder invulling geven aan de strategie.

De kaderbrief 2025 heeft als thema *Vernieuwing, Vitaliteit en Verbinding*. We geven we eerst per thema weer wat er speelt. Daarna gaan we inhoudelijk verder in op de ontwikkelingen en wat dit betekent voor SWOA.

De Thema's

Vernieuwing - *Omdat we intern veel meer moeten werken met fondswerving en projecten als 3^e financieringsbron.*

In ons aanbod onderscheiden we twee doelgroepen. Met ons aanbod onder het vernieuwde label 'Floré, initiatief van SWOA', richten we ons op preventie: de actieve oudere zo lang mogelijk vitaal en fit houden. Daarnaast richten we ons op de oudere inwoner die ondersteuning nodig heeft. Met deze insteken richt SWOA zich op het volgende:

- Ouderen die voor toekomstige keuzes staan. Keuzes als in hoe word ik vitaal ouder, hoe kan ik levensloopbestendig wonen en leven en hoe onderhoud ik mijn sociale netwerk?
- Actieve ouderen die we bewust aanspreken om hun talent zo lang mogelijk in te zetten voor de samenleving. Wederkerigheid biedt juist

ook zingeving, structuur en ertoe doen. Ook op latere leeftijd ben je van waarde.

- Ouderen die extra ondersteuning nodig hebben bij (sociale) participatie
- Een aangename dag en kwaliteit van leven voor ouderen die dat nodig hebben om op die manier zo lang mogelijk met plezier in eigen omgeving zelfstandig te kunnen wonen.

Ontwikkelingen in de samenleving zorgen ook voor vernieuwing. Zo staan financiën van de gemeente onder druk. Zij hebben minder subsidie te verdelen. Dit betekent dat SWOA overwogen keuzes moet maken: welk type dienstverlening past nog wel of niet meer bij ons in deze tijd? Anderzijds zullen we creatiever en ondernemender moeten zijn. Om als SWOA de benodigde omvang te houden, waarbij wij er echt kunnen zijn voor de oudere Arnhemmers, is het noodzakelijk om hierop te anticiperen.

SWOA zet daarom meer in op het verwerven van externe financiële middelen door bijvoorbeeld fondsenwerving of samenwerkingen met andere financiers. Denk hierbij bijvoorbeeld aan woningcorporaties of private partijen. Het doel is om hiermee 3^e geldstromen te verwerven. Dat betekent meerjarige projectaanvragen bij fondsen en meer projectmatig werken. Zo blijven we ons als SWOA onderscheiden en innovatie toepassen: SWOA blijft zichzelf ontwikkelen. Op deze manier blijven we ook een aantrekkelijke partner in de stad.

De vernieuwing zit er hiermee onder andere in om als organisatie meer projectgericht te kunnen werken. Hiervoor is nodig dat we medewerkers flexibel kunnen inzetten op basis van hun talenten en competenties. De urenplanning van de totale formatie en de inzetbaarheid zijn inzichtelijk om een optimale mix te verkrijgen van de corebusiness die men van SWOA gewend is, namelijk WMO-subsidie en meerdere projecten met aanvullende financiering.

Medewerkers worden meegenomen in die flexibiliteit, hun eigen planning en projectmatig werken. De ontplooiing van medewerkers is de mogelijkheid om nieuwe dingen te leren in deze setting. Projecten zijn vaker ingestoken in samenwerking met stakeholders. SWOA kiest hierbij voor penvoering als dat passend is.

Verder mogen projecten niet leiden tot groei in de formatie. Doel is om de formatie te stabiliseren en met de financiering uit projecten zo de formatie kostendekkend te krijgen. Het type dienstverlening binnen de projecten moet daarbij nog steeds passen binnen de visie van SWOA. Zo kan een project na een succesvol traject worden opgenomen in de reguliere dienstverlening van SWOA. Zo blijven we innovatief en vernieuwend.

Vitaliteit - *omdat we daarmee een rol vervullen in de bewustwording van de groep 55+ in hoe langer vitaal en fit op plezierige manier in eigen omgeving ouder worden.*

Inzetten op vitaliteit, en daarmee preventief voorkomen van zorg, is en blijft een belangrijk speerpunt. Dit uit zich in de volgende punten:

- Continuering: SWOA staat achter haar visie en zet dit voort, evenals de lijn die het afgelopen jaar is vormgegeven. Deze sluit immers aan bij de trends en ontwikkelingen in Arnhem en de regio.
- Met Floré spreken we een groep ouder wordende inwoners aan op hun verantwoordelijkheid om zich bewuster te zijn van de keuzes die zij maken. Om langer zelfstandig in eigen omgeving ouder te worden is het belangrijk om vitaal te blijven. SWOA ondersteunt het gesprek. Met de benadering vanuit Positieve Gezondheid reiken we tools aan zodat de inwoner zelf ook meer grip krijgt en hierin voor zichzelf keuzes kan maken.
- We blijven als SWOA daarbij alert op bestaanszekerheid – eenzaamheid – wederkerigheid en talent – kwaliteit van leven en kunnen blijven participeren van

de ouder wordende inwoner. Om vitaal te zijn is naast bewegen en voeding juist in verbinding met anderen zijn en gezien worden van belang.

Voor de oudere inwoner waarbij de vitaliteit achteruitgaat is SWOA er om zo lang mogelijk met plezier in eigen omgeving ouder te worden.

Voorzorgcirkels zijn hierbij een mooie interventie. We verbinden sociale netwerken in de buurt van de inwoner. Zo draagt SWOA bij aan zorgzame buurten en wijken. Gemeenschapszin en omzien naar elkaar. SWOA verbindt, kan de expertrol nemen als het gaat om ouderdom gerelateerde aandoeningen en faciliteert de actieve en vitale inwoner uit het netwerk.

Verbinding - *omdat SWOA denkt vanuit overvloed, we onze delen expertise, SWOA inzet op samenwerking en bijdraagt op vraag door te faciliteren, anticiperen, te prikkelen en te creëren. SWOA heeft het vermogen om vanuit deskundigheid en jarenlange ervaring samen met de gemeente en partijen in de stad, informele partijen en formele zorg grote vraagstukken op te pakken. Waaronder de dubbele vergrijzing.*

Samenwerken in Verbinding: Verbinding houden met grote spelers op de markt, maar juist ook met de kleinere buurtinitiatieven wordt alleen maar meer van belang om de toenemende vergrijzing het hoofd te kunnen bieden.

Hierin is de continuïteit met afgelopen jaar duidelijk zichtbaar. SWOA is een verbinder tussen formele en informele organisaties. Tussen de sociale basis als onderdeel van de sociale basis en de 1^e en 2^e lijn zorgorganisaties. Tussen wijk en stedelijk, tussen actieve buurtbewoner en de ouderen in de wijk, tussen de systeemwereld en de leefwereld. We kijken naar voorliggende collectieve voorzieningen en naar de juiste zorg op de juiste plek.

Maatschappelijke ontwikkelingen en de gevolgen hiervan voor SWOA

De komende jaren blijft het belangrijk dat we vooruitkijken en veranderen. SWOA heeft de mogelijkheid om dit onderdeel te laten worden van onze cultuur en werkwijze. We zijn wendbaar en flexibel, kunnen snel schakelen en we zijn verbonden aan de lokale actualiteit. En in staat om maatwerk aan de gemeente te kunnen bieden, blijft ook noodzakelijk voor onze toekomst.

Doorontwikkeling gebiedsgericht werken verder implementeren.

Als SWOA moeten we inspelen op de visie wijkgericht werken van gemeente Arnhem. Dit vraagt dat we gebiedsgericht werken doorontwikkelen, zodat we hierin een goede, stevige basis leggen. Van hieruit kunnen we samenwerken met onze partners in de stad, formeel en informeel, met vrijwillige medewerkers en actieve inwoners. Zo kunnen we ook in een veranderende situatie ondersteuning bieden aan de ouder wordende inwoner.

Juist de informele partners kunnen strategische samenwerkingspartners zijn. Bottom up community building, actief gebruik maken van de kracht van de inwoner en zijn omgeving. SWOA faciliteert en zet in op expertise waar nodig en op vraag.

Vervolg programma 'Van Wijken Weten'

In 2016 startte de gemeente Arnhem met het programma Van Wijken Weten. Door inzet van Teams Leefomgeving (TLO's) in 24 wijken, staan ze dicht bij de inwoners. Om hierbij aan te sluiten, werkt SWOA sinds juni 2021 met vier gebiedsteams die aansluiten bij de infrastructuur van de gemeente. Ieder gebiedsteam heeft teamleden vanuit alle dienstverleningsconcepten van SWOA en werkt in verbinding samen met de TLO's aan doelen in dat deel van de stad.

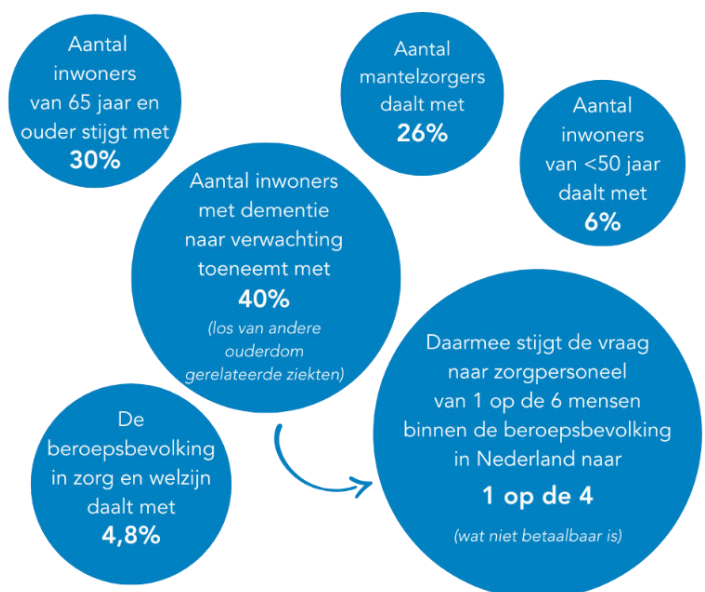
Begin 2025 heeft de gemeenteraad Arnhem de evaluatie van het programma Van Wijken Weten als positief beoordeeld en besloten om hier een vervolg aan te geven de

komende jaren. Voor de dienstverlening van SWOA is het van aanzienlijk belang om daarmee ook een doorontwikkeling te maken op de gebiedsteams en het gebiedsgericht werken, om zo aangesloten te blijven en de positie die SWOA wil claimen binnen de sociale basis te kunnen innemen.

Binnen de andere beleidsnotities en het coalitieakkoord van de gemeente Arnhem spreekt men over het neerzetten van een stevige sociale basis. SWOA opereert in het hart van die sociale basis. Daarmee is het belangrijk dat wij, als SWOA, dat uitstralen en hierin ook de rol pakken die past in de lokale situatie. Deze kan per wijk of buurt verschillend zijn. De context bepaalt hoe we ons opstellen. Het profiel van SWOA als betrouwbare partner die er is als expertisepartner voor de oudere inwoners van Arnhem blijft hierbij overeind.

Dubbele vergrijzing

Het grootste maatschappelijk vraagstuk waar SWOA de komende jaren een bijdrage aan gaat leveren is de toenemende vergrijzing. De dubbele vergrijzing brengt met zich mee:



Omdat dit een landelijk maatschappelijk vraagstuk is waar veel implicaties bij komen kijken, is ook door het Ministerie van VWS hierop in het najaar van 2022 een antwoord bedacht. Dit door het sluiten van de akkoorden GALA en IZA.

Deze akkoorden – zie vlak voor toelichting – zijn erop gericht dat er in de regio's wordt gekeken naar mogelijke oplossingen waarbij men uitgaat van:

- een betere samenwerking in de keten regionaal én lokaal;
- inzet van technologie en innovatie;
- inzet op preventie, netwerk van de inwoner, de sociale basis en positieve gezondheid;
- normaliseren waar mogelijk, individueel wanneer moet maar collectief waar het kan.

Het **Integraal Zorgakkoord** (IZA) heeft als doel de zorg voor de toekomst goed, toegankelijk en betaalbaar te houden.

Om dit te bereiken zijn afspraken gemaakt tussen het ministerie van VWS en een groot aantal partijen in de zorg; onder meer overkoepelende organisaties van ziekenhuizen, de geestelijke gezondheidszorg en de ouderenzorg.

Het programma **Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen** (WOZO) van VWS heeft als doel om een omslag te maken in de organisatie van de zorg en ondersteuning voor ouderen

Gezond Actief Leven voor Allen (Gala) hierin hebben de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), GGD GHOR Nederland, Zorgverzekeraars Nederland (ZN) en het ministerie van VWS gezamenlijk afspraken gemaakt op het gebied van gezondheid en welbevinden. Daarmee bouwen we aan het fundament voor een gerichte lokale en regionale aanpak van preventie, gezondheid en sociale basis.

Er zijn nog 2 hervormingen gaande, waarvan 1 in de Jeugdwet en 1 binnen de WMO beide zijn momenteel (nog) niet van toepassing op SWOA.

SWOA is goed in de buurten en wijken bekend. Door het gebiedsgericht werken zijn we op een passende manier georganiseerd om voor de gemeente een strategisch samenwerkingspartner te zijn om het landelijk maatschappelijk vraagstuk op te pakken. Onze strategische visie 2024 – 2026 sluit daar ook naadloos op aan.

Integrale visie ouderen Arnhem

Momenteel werkt men binnen de gemeente Arnhem aan een integrale visie op ouderen om aan te kunnen sluiten op de eerdergenoemde akkoorden. SWOA sluit, waar gewenst is, aan op deze te ontwikkelen visie. We hebben daarvoor de juiste expertise: we zijn wendbaar en flexibel, zijn bereid om onze kennis te delen en stralen dat ook uit.

Meetbaar maken van resultaten

Naast een integrale visie op ouderen, wil de gemeente steeds meer inzicht in wat werkt en wat niet werkt en wat de daadwerkelijke impact van de ingekochte dienstverlening is. Dit zorgt dat we anders moeten registreren en de administratieve in inhoudelijke aanpak anders moeten vormgeven. Het MT maakte hier in 2023 een start mee en blijft dit ontwikkelen binnen de werkgroep Kwaliteit. Dit wordt via de gebiedsteams teruggekoppeld en deels via directe sturing naar de SWOA medewerker.

Het is hiervoor nodig dat de basis op orde is: iedere medewerker moet weten hoe hij/zij de werkzaamheden het beste kan inplannen en organiseren. Daarnaast is het goed als iedere medewerker nadenkt over de vraag: 'Hoe heb ik invloed op de impact en toegevoegde waarde van SWOA en hoe kan ik dat laten zien binnen het netwerk?'

SWOA heeft een mooie set aan benoemde organisatiebrede competenties. Deze zijn opnieuw bekeken en de lading van de begrippen is geconcretiseerd. Het MT bespreekt deze op individueel niveau met de medewerkers. Daarna moeten we onderzoeken of dit voldoende is of dat we moeten kijken naar scholing of coaching ter ondersteuning hiervan.

Wat direct verband houdt met bovenstaande, is dat we zien dat de gemeente meer toe wil naar afrekenen op basis van resultaten in plaats van vooraf ingeschatte financiering toekennen. Dat klinkt makkelijker dan dat het in werkelijkheid is.

Het vastleggen van onze eigen toegevoegde waarde en het objectief meetbaar maken daarvan, vraagt bewuste keuzes over de methodiek die we inzetten en de stappen die we zetten in het dienstverleningsproces. Wat nog een beetje meer aandacht mag hebben is de bescheidenheid van de SWOA medewerker. Wij zien vaak ons werk als "vanzelfsprekend". We mogen best vaker uitstralen dat we trots zijn op de resultaten.

Flexibiliteit en wendbaarheid

De gemeente kiest ook vaker voor flexibiliteit en wendbaarheid. Dit vraagt van ons een blijvende snelle, wendbare manier van werken en een nog preciezer oog voor de vraag van de inwoner, de actieve buurtbewoner, de ketenpartner of opdrachtgever. Om alles op elkaar aan te laten sluiten is dit niet alleen voor de medewerkers in het primaire proces van belang, maar ook voor het Team Ondersteuning.

We blijven hierbij uitgaan van de waarde van SWOA: alles wat we oppakken moet passen binnen de visie, missie en het profiel van SWOA. Anders verwijzen we gericht naar een passende samenwerkingspartner.

Gebiedsgericht werken houdt in dat we sterk naar buiten toe zijn gericht, waarbij we actief zijn en initiatief nemen en oog hebben voor wat speelt. Zowel Arnhem breed als in de buurten en wijken. De doorontwikkeling van gebiedsgericht werk, die medio 2025 wordt afgerond, gaat hiervoor duidelijke richtlijnen geven. Zo krijgt ontmoeten en meer per locatie een andere invulling zodat het beter past in de lokale setting en bij de cultuur van de wijk. Op deze manier werken we vanuit de vraag van de wijk en bieden we maatwerk.

We blijven investeren in het verder aanwakkeren en mede creëren van laagdrempelige voorliggende voorzieningen, dichtbij de inwoner in de buurt. Dat kan zijn op onze eigen locaties maar juist ook in buurthuizen. SWOA zet hier haar expertise in. We zoeken samenwerking met informele organisaties.

Dit blijft binnen het operationeel management overleg een terugkerend bespreekpunt: hoe kunnen we met elkaar de interne verbinding goed afstemmen en over en weer van elkaar leren? Als het niet goed loopt, bestaat het risico op interne concurrentie en dat moet te allen tijde voorkomen worden.

De communicatielijnen voor informatieoverdracht, sturing op ontwikkeling en delen van kennis blijft aandacht krijgen tijdens de overlegvormen die er zijn. Het gebiedsteam overleg, interne nieuwsbrieven en bilaterale overleggen tussen management en medewerkers en medewerkers en vrijwillig medewerkers.

Toename van concullega's

Een andere belangrijke ontwikkeling is dat steeds meer kleinere organisaties oppoppen die zich ook richten op de oudere inwoner. De vraag gaat immers stijgen en daar zal men achter komen, mede door allerlei landelijke publicaties. Er zullen meer partijen opduiken die daarvan een graantje willen meepikken, onder andere bekende organisaties. Denk aan 2^e lijnzorgorganisaties die naar voren bewegen: het grootste deel van hun omzet halen zij uit tweedelijnsbesteding waardoor zij hele lage tarieven in voorliggende dienstverleningen kunnen aanbieden. Op deze manier wordt de zorg naar voren gehaald, in plaats van naar achteren geduwd, zoals oorspronkelijk de visie van de transformatie was. Hierover blijft de bestuurder in gesprek op die overlegtafels die hiervoor zijn ingericht.

Ook is te verwachten dat andere lokale welzijnspartijen als bijvoorbeeld Rijnstad of nieuwe toetreders op de markt zich

opwerpen als mogelijke partijen die vragen van de oudere inwoner oppakken. Hierdoor ontstaat het risico dat het voor de oudere inwoner ingewikkeld wordt waar deze heen moet met een vraag. Maar ook dat SWOA in een concurrentiepositie wordt gedwongen. Uitgaan van eigen kracht, blijven staan voor samenwerking en het delen van kennis en expertise is daarbij belangrijk. SWOA kent geen groeistrategie. We willen wel de beste passende ouderenwelzijnsorganisatie in Arnhem zijn. Zodat op kwaliteit en expertise SWOA wordt bevestigd en ingezet.

Kansen en mogelijkheden

Nu het vraagstuk rondom de vergrijzing ook bij de gemeente aandacht heeft, ontstaan er ook kansen voor SWOA. Er komt meer aandacht voor onze doelgroep.

Onze jarenlange ervaring in ouderenwelzijn en kennis van ouderdom gerelateerde kwetsbaarheid geeft ook vertrouwen. We moeten daarom actief aandacht blijven vragen voor deze kwetsbare groep en blijven kijken welke kansen er zijn voor SWOA om hier iets in te betekenen in relatie tot activiteiten in buurt en wijk. Het is immers van belang dat ouderen zo lang mogelijk met autonomie en plezier in eigen omgeving kunnen blijven wonen, meedoen en leven.

Ook groeit in de gemeente de focus op inclusie. Hier wordt soms andere terminologie gehanteerd, zoals meedoen, participatie, actief burgerschap, rehabilitatie, herstelgericht werken, et cetera. De rode draad is de wens om te zorgen dat in buurten en wijken alle mensen naar vermogen mee kunnen doen, zich kunnen ontwikkelen en een bijdrage kunnen leveren aan de samenleving. Hierdoor wordt de samenleving gastvrijer. SWOA kan daarin een belangrijk rol spelen als het gaat om de oudere inwoners.

Verder is het op termijn niet meer betaalbaar om individueel gericht te zijn vanwege de toenemende vraag zonder toenemende middelen. Ook voor SWOA is het dan als uitvoerder belangrijk om nog meer te laten zien dat we ook collectieve

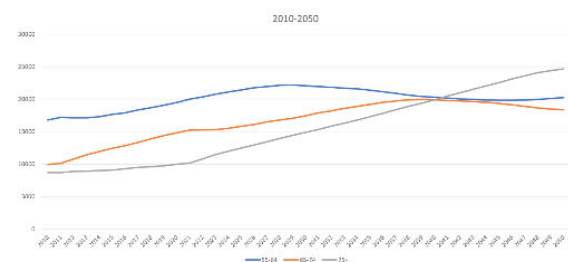
voorzieningen voor kwetsbare ouderen inzetten.

Door te blijven inzetten op individuele vragen is er ook een risico op een toename van de werkdruk (terwijl er nu al werkdruk wordt ervaren) en dat er te weinig tijd overblijft om de zo gewenste innovatie en veranderingen vanuit intern bottom up te blijven zien en meenemen.

We blijven inzetten op werkgeluk, binden, boeien, voeden en vitale medewerkers en vrijwillige medewerkers. De vragen vanuit de inwoners, stakeholders, deelnemers en de gemeente zijn wisselend, en er ontstaan bovendien steeds nieuwe en andere vragen ook door de toenemende vergrijzing. Dat maakt dat de Arnhemse samenleving volop in beweging is en er voor SWOA op verschillende plekken een andere vorm en rol ontstaat. Hoe we ons hiertoe verhouden is beschreven in de strategische visie.

Data grijze druk

Tabel Prognose grijze druk Arnhem leeftijd 55+



Zeker is dat SWOA haar onderscheidende meerwaarde blijft bewaken, behouden en uitdragen. Continu moeten we in de gaten houden wat de vragen vanuit Arnhem zijn, waar kansen liggen en welke antwoorden SWOA kan hebben op de (maatschappelijke) vraagstukken die spelen. Wij kunnen daarbij niet blijven leunen op kennis en producten die voor ons routine zijn. Er is nodig een continue afstemming te houden tussen buiten en binnen. Dit zorgt waar nodig tot bijstelling en aanscherping in houding, in gedrag, in nieuwe producten en projecten en wellicht ook voor andere strategische keuzes als de noodzaak daartoe is.

Vernieuwing en verbinding zijn daarom essentieel en niet vrijblijvend. Voor iedereen

in de organisatie, in elke functie en op elk niveau. In de jaargesprek-cyclus krijgt dit daarom nadrukkelijk de aandacht.

De focus op vernieuwing betekent ook de ruimte voor innovatie. De samenwerking en verbinding in de stad is daarbij een voorwaarde en levert hierbij duidelijke meerwaarde op. Bij innovatie wordt in de eerste plaats gedacht aan inhoudelijke producten die veranderen, maar ook moeten we denken aan nieuwe digitale toepassingen, verbeteringen in onze dienstverlening en nieuwe projecten die verbonden zijn aan het thema vergrijzing.

Technische innovaties zijn echter ook zeker niet ondenkbaar. De introductie van blended werken en innovatie op ons registratiesysteem brengt ontwikkeling en kwaliteitsverbetering met zich mee. Wanneer SWOA niet blijft vernieuwen, bestaat het risico dat de onderscheidende meerwaarde niet zichtbaar meer is en anderen hun kansen grijpen. Blijven ontwikkelen is daarmee in feite ook een constante geworden, essentieel voor de continuïteit.

Samenwerken in Verbinding

De wijze waarop Arnhem de TLO's heeft gevormd, het dreigende zorginfarct en de krapte op de arbeidsmarkt maken dat samenwerken in verbinding essentieel is om in te kunnen spelen op de toenemende vraag uit de markt vanwege de vergrijzing. Hierbij moeten we met urgentie ook een manier van samenwerking vinden met losse informele initiatieven door actieve buurtbewoners of kleinere organisaties en met mogelijke concurrenten. Dat vraagt iets in houding en gedrag van de SWOA-medewerker: uitgaan van eigen kennis en kunde, met lef en daadkracht, netwerk skills en een outreachende houding, waarbij verbinden een kernwaarde is. Men straalt uit, gaat eropaf, luistert, is duidelijk in het scheppen van verwachtingen en doet geen beloftes die we niet kunnen nakomen.

Conclusie

Voorgaande, de strategische visie en de inhoudelijke lijnen zijn de kaders die worden gebruikt om de begroting vorm te geven en de uitvaag naar de gemeente goed in te richten. Met een bezuinigingsopgave maken we 2 scenario's en richten een projectstructuur in naast de bestaande pijlers WMO en subsidie. Uiteraard blijven de financiële lijnen bepalend, inclusief een aantal maatstaven en indicatoren. SWOA is een vitale en gezonde organisatie.

Tegen de achtergrond van de toenemende druk op de gemeente financiën, staat SWOA voor de opdracht om met een kleinere formatie een toenemende en veranderende vraag van de inwoner te beantwoorden. Het gaat daarbij om het leveren van doelmatige dienstverlening, waarbij zo veel als mogelijk van onze middelen ten goede komt aan onze deelnemers. Dit betekent een opdracht om de overhead zo lean mogelijk in te richten, passend bij onze maatschappelijke opdracht.

Daarnaast is het van groot belang te sturen op de productiviteit en de declarabiliteit. Niet alleen met het oog op het nakomen van afspraken in het lopende contractjaar, maar ook met het oog op het bepalen van het volume voor de contractafspraken voor het nieuwe jaar. Blijven sturen op het voorkomen van verzuim is hierbij essentieel. Het is van belang dat SWOA-medewerkers zich meer dan bewust zijn van hun nieuwe rol als onderdeel van het gebiedsteam, en zich committeren aan de afspraken over registratie en verantwoording van uren.

Het is van groot belang dat wij de organisatie op een efficiënte manier inrichten, om zo doelmatig te kunnen werken en te winnen aan slagvaardigheid. Het snel kunnen blijven inspelen op nieuwe situaties in de lokale sociale basis, is van groot belang om ons te kunnen blijven handhaven. Dat betekent dat wij ons steeds moeten afvragen of wij de zaken kunnen vereenvoudigen: terug naar de eenvoud en

alleen als het echt nodig is kiezen voor complexiteit.

In augustus 2025 maken we de balans op en hebben we zicht op het voorlopige resultaat van de inkoop 2025. Op basis daarvan kunnen we inschatten wat de consequenties hiervan zijn voor de opbouw en inrichting van de organisatie.

De kaderbrief geeft daarmee richting voor de sturing vanuit het management op de inhoud van de dienstverlening en jaarplannen met de TLO's, en ook voor de wijze waarop zij sturing geven aan de medewerkers zelf. Dit komt terug in het jaarplan van het MT, en in de overleggen intern en de bilaterale overleggen tussen de managers en medewerkers.

Voor de medewerkers is de kaderbrief een inhoudelijke richtlijn, waardoor zij een beeld krijgen vanuit welke overwegingen de organisatie handelt. Hierdoor ontstaat een duidelijker perspectief op wat de medewerker van de organisatie mag verwachten en vice versa. De kaderbrief wordt besproken en toegelicht tijdens de gebiedsteam overleggen in een vereenvoudigde vorm met dit document als onderlegger.

Tot slot

Het thema van deze Kaderbrief 2025 is 'Vernieuwing, Vitaliteit en Verbinding', begrippen die eigenlijk meer bevatten, en die gezamenlijk voor 2025 onze leidraad en houvast zijn tijdens de continue ontwikkeling die wij doormaken.

Met deze uitgangspunten doen we recht aan dat wat was, dat wat is, en dat wat komen gaat. We blijven hierover met elkaar in gesprek. Zo blijven we werken aan de missie van SWOA om Welzijn te bieden aan de oudere inwoner van Arnhem (en omstreken). Zo kan SWOA zich in positieve zin verder door ontwikkelen, als anker voor de oudere inwoner binnen de sociale basis in Arnhem, waardoor medewerkers met inzet van hoofd, hart en ziel meer dan ooit van toegevoegde waarde zijn voor (kwetsbare) oudere inwoners.