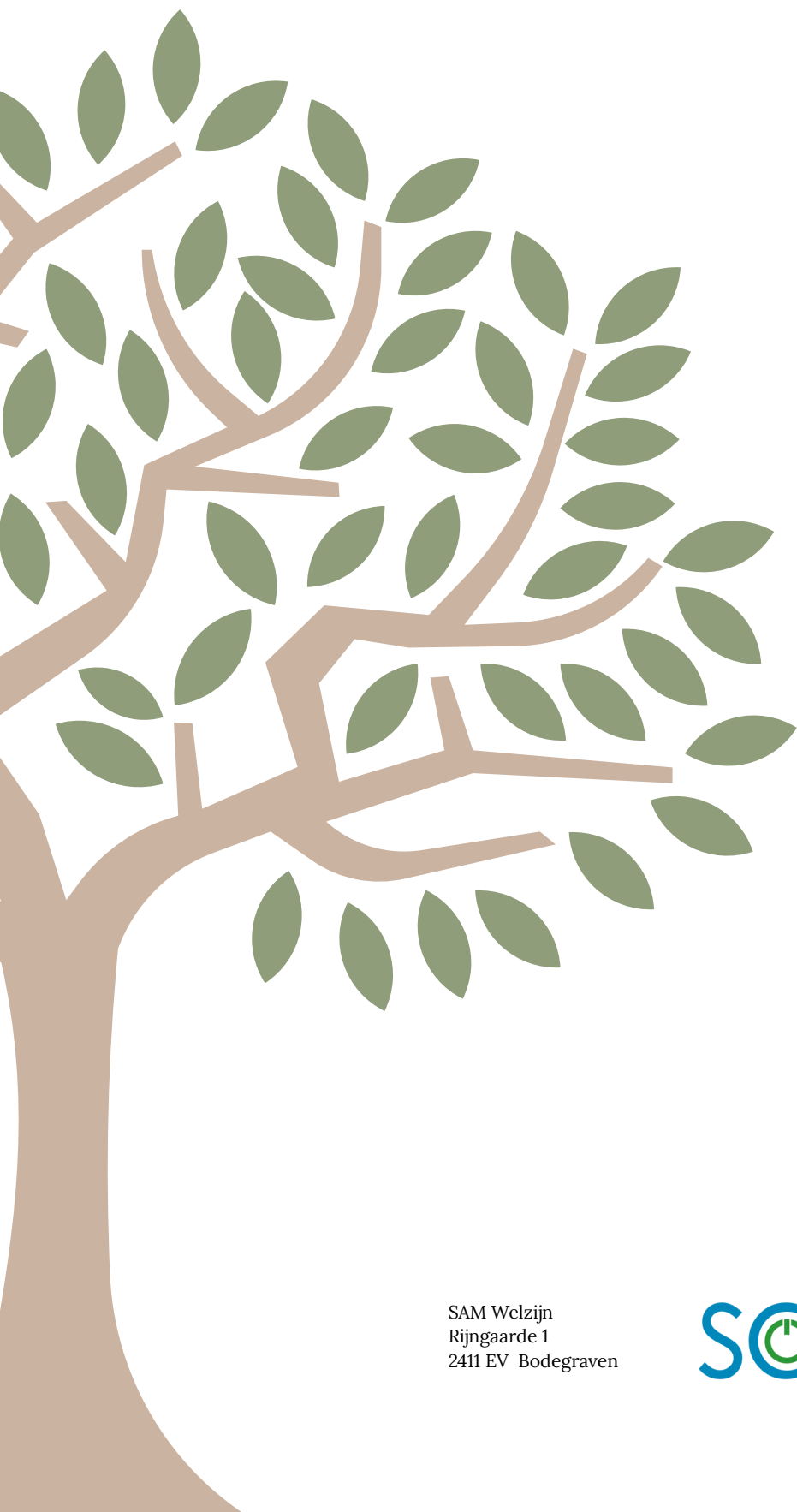


LEES MEE

# KOERSPLAN 2025 - 2030

GEWORTELD, ZICHTBAAR EN NABIJ

sam



SAM Welzijn  
Rijngaarde 1  
2411 EV Bodegraven



0172 - 614 500  
[info@samwelzijn.nl](mailto:info@samwelzijn.nl)  
[www.samwelzijn.nl](http://www.samwelzijn.nl)



SAM Welzijn staat als een boom, stevig geworteld, in het hart van de samenleving in alle dorpen van Bodegraven-Reeuwijk.

zichtbaar en nabij met nimmer aflatende inzet en betrokkenheid van vele vrijwilligers. Inwoners voor inwoners.

vanuit de haarvaten van de samenleving stroomt het leven door de stam. De professionele organisatie, waaruit een vertakt netwerk is ontstaan van initiatieven die blijven groeien en bloeien, zodat mensen elkaar vinden en versterken. De bladeren wuiven zacht mee in de wind.

## Inhoudsopgave

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 1. Voorwoord                            | 2  |
| 2. Ontwikkelingen                       | 2  |
| 2.1 Veerkracht                          | 2  |
| 2.2 Vernieuwing                         | 2  |
| 2.3 Welzijn en gezondheid               | 2  |
| 3. Missie                               | 3  |
| 4. Leidende principes                   | 4  |
| 5. Organogram                           | 4  |
| 6. Visie                                | 4  |
| 6.1 Veerkrachtig inwoners               | 5  |
| 6.2 Veerkrachtige buurten               | 5  |
| 6.3 Verbindende netwerken               | 6  |
| 7. Strategie                            | 6  |
| 7.1 Samen oplopen                       | 6  |
| 7.2 Presentie en nabijheid              | 7  |
| 7.3 Samenwerken                         | 10 |
| 8. Algemene ambities en randvoorwaarden | 12 |
| 9. Financieel                           | 13 |
| 10. Tot slot                            | 15 |
| <b>Bijlage</b>                          |    |
| 1. Ontwikkelingen in de samenleving     | 16 |
| 2. Ontwikkelingen in de organisatie     | 16 |
| 3. Bronnen en geraadpleegde literatuur  | 20 |

# 1 Voorwoord

In een snel veranderende wereld, waar de samenleving bijna ongemerkt in mee beweegt, is het goed om de koers van de organisatie tegen het licht te houden en daar – gericht op de toekomst – op aan te passen.

Stichting SAM Welzijn (hierna SAM) is in 10 jaar uitgegroeid tot een brede welzijnsorganisatie binnen de gemeente Bodegraven-Reeuwijk. SAM werkt tussen de mensen, midden in de samenleving.

Het koersplan maakt inzichtelijk wat we doen, waarom we dat doen, hoe we dat doen en met wie. Dat werkt als een kompas. Voor onszelf. Maar ook voor opdrachtgevers, zodat zij weten waar ze ons voor kunnen vragen. Ook voor onze netwerkpartners, zodat zij weten waar we samen met hen naartoe willen en wat zij van ons daarbij kunnen verwachten. Maar in de 1e plaats voor de inwoners, waar we al ons werk voor verrichten.

Om tot dit strategisch koersplan te komen zijn we in gesprek gegaan met onze medewerkers en onze opdrachtgevers. Diverse bronnen zijn gebruikt voor het overzicht van de ontwikkelingen in ons werkveld, onze perspectieven en de afstemming met partners en opdrachtgevers.

Mirjam van Veen  
Directeur-bestuurder SAM Welzijn

## 2 Ontwikkelingen

We zien diverse grote opgaven in de samenleving; op het gebied van klimaat en natuur; bevolkingsgroei en vergrijzing; de opkomst van AI en toenemende digitalisering; sociale versplintering; onvrede; afnemend vertrouwen in politiek en institutioneel. De vraagstukken worden complexer en vragen om nieuwe oplossingen. Als sociaal werk hebben we daarin een belangrijke rol. SAM heeft een omgevingsanalyse en een interne analyse gemaakt. Deze staan meer uitgeschreven in de bijlage van dit koersplan. De hoofdlijnen van de analyse staan hierna beschreven.

### 2.1 Veerkracht

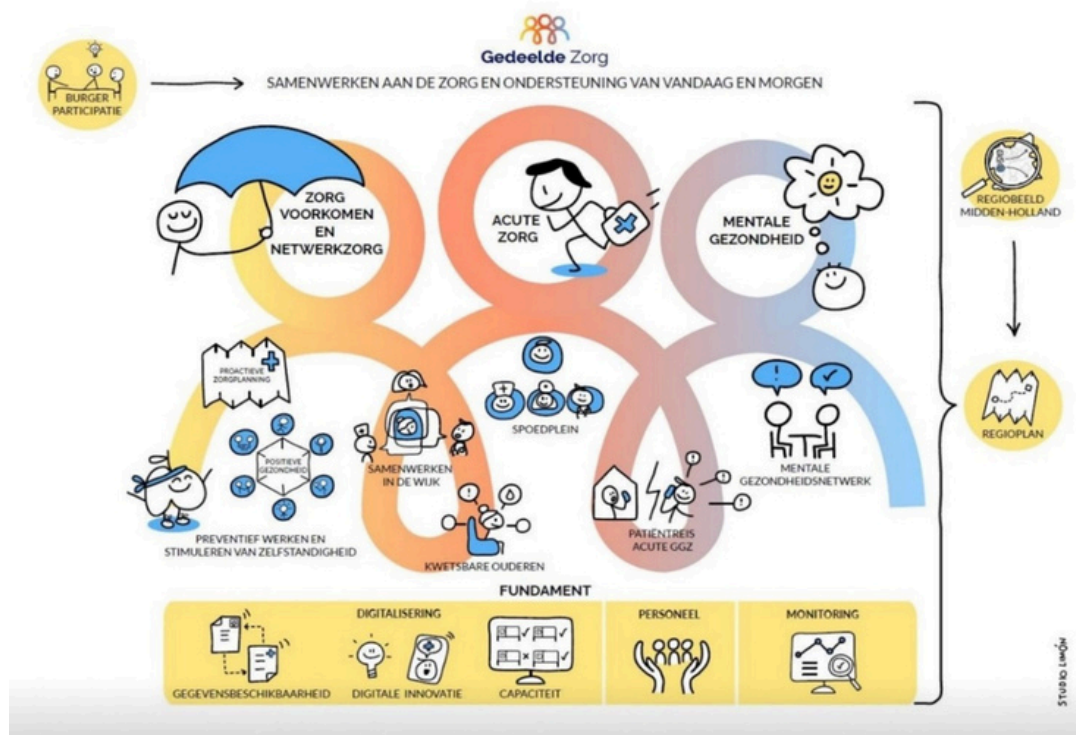
Een kernwaarde van SAM gaat over het evenwicht zoeken en bewaken tussen eigen verantwoordelijkheid en ondersteuning van inwoners. Meer dan ooit worden mensen zelf verantwoordelijk gehouden voor hun maatschappelijk welslagen. De veerkracht van inwoners wordt hierin wel eens overschat. Dat zien we terug in de samenleving; sociale netwerken als vangnet in dorpen en buurten zijn broodnodig, maar niet vanzelfsprekend; langer thuis wonen lijkt een groot goed maar leidt ook tot isolement, ziekte en eenzaamheid. Met name het samenspel – tussen overheid, professionals en sociale netwerken van inwoners – met inzet op collectief niveau is hier cruciaal.

### 2.2 Vernieuwing

We zien meer sociale issues ontstaan, zoals eenzaamheid, polarisatie, armoede, schulden en uitsluiting. Bestaanszekerheid komt voor een grote groep mensen in het geding. Daarnaast neemt de polarisatie toe, al of niet in samenhang met toenemende ongelijkheid. Sociaal werk is urgenter dan ooit tevoren. Terecht wordt er naar sociaal werkorganisaties gekeken om mensen te ondersteunen die zich in een kwetsbare positie bevinden. We zien de gedachte groeien dat sociaalwerk de druk op de gezondheidszorg kan ontlasten.



Daarbij zien we meer aandacht en erkenning voor specifiek welzijnswerk vanwege onze brede en cruciale functie in het aanpakken van lokale maatschappelijke vraagstukken. Daarmee staan we, na een periode met weinig positieve aandacht en middelen, steeds meer in het centrum van de aandacht en de vernieuwing als onderdeel van het sociaal domein.



Afbeelding Gedeelde Zorg, transformatieplan Midden-Holland

Voorgaande beschreven ontwikkelingen laten zien dat welzijnswerk een belangrijke rol vervult en dat die binnen ons netwerk gezien en erkend wordt. Dat is voor SAM een goed startpunt om de komende jaren op verder te koersen.

## 2.3 Welzijn en gezondheid

De grote beweging van zorg naar gezondheid wordt onder meer vormgegeven in landelijke akkoorden zoals GALA (Gezond en Actief Leven Akkoord), IZA (Integraal Zorg Akkoord), Aanvullend Zorg- en Welzijn Akkoord (AZWA) en WOZO (Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen). Een transitie die per 2027 in uitwerking zal zijn. Dit betekent dat SAM met haar strategische koers voor de komende jaren (nog meer dan afgelopen jaren) rekening houdt met een integrale en domein overstijgende benadering, drempelloos schakelen en versterking van de (regionale) samenwerking.

## 3 Missie

SAM gaat uit van de veerkracht van mensen en gemeenschappen waar iedereen meetelt. SAM streeft naar een sterke sociale basis voor iedereen. SAM slaat een brug tussen de systeemwereld en leefwereld in het belang van inwoners, waarmee inwoners meer grip en regie krijgen over hun eigen leven en leefomgeving.

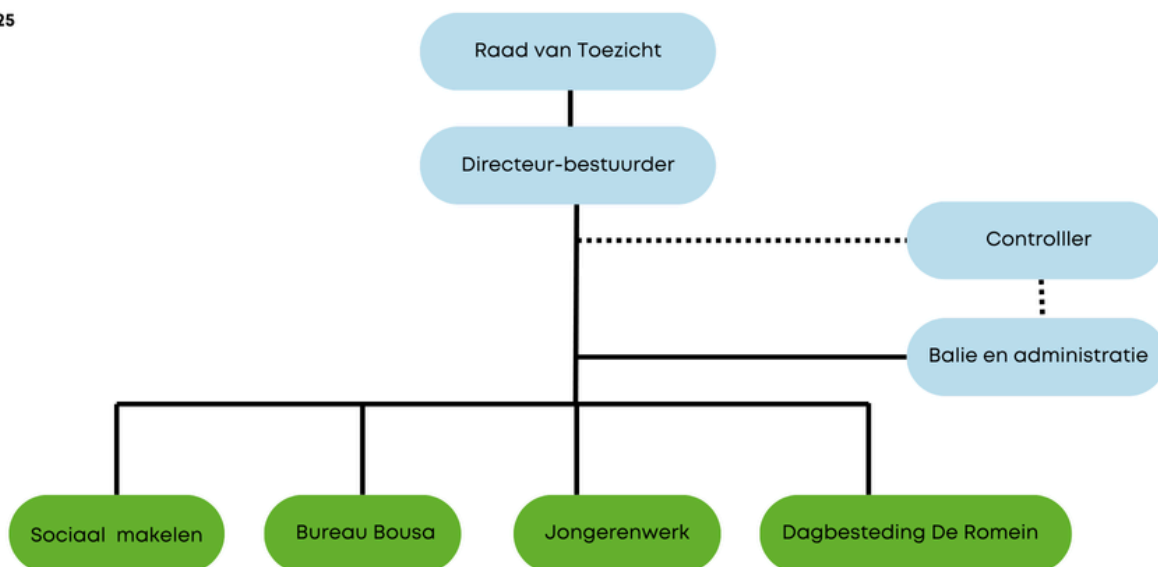
## 4 Leidende principes

Het werk van SAM is mensenwerk, waarbij we vijf leidende principes hanteren:

- Opbouwwerk is het hart van ons werk (buurtgericht, netwerkversterking, participatie en empowerment, sociaal makelaarschap). **We doen het samen!**
- We werken collectief en preventief gericht, uitgaande van de veerkracht van mensen en de dorpen / buurten.
- We werken methodisch aan het vergroten van betrokkenheid en zeggenschap van inwoners en maken de verbinding tussen hun leefwereld en de systeemwereld van overheid en instanties.
- SAM geeft uitvoering aan gemeentelijk beleid, maar is geen deel van de gemeentelijke organisatie. We zijn autonoom en wendbaar als organisatie, met een **Erop af** mentaliteit. Ons werk is dynamisch en we ontwikkelen organisch. We spelen innovatief in op de specifieke context en behoefte van de lokale samenleving.
- Onze dienstverlening is toegankelijk voor alle inwoners, waarbij we extra aandacht hebben voor inwoners met minder veerkracht. **Iedereen is van waarde** en kan **Meedoen naar vermogen**.

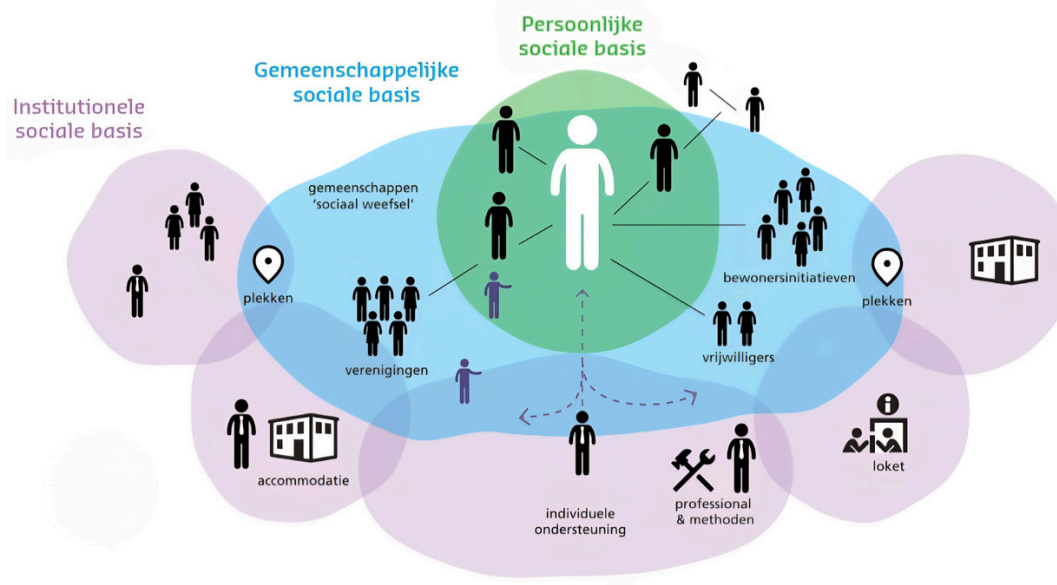
## 5 ORGANOGRAM

2025



## 6 Visie

Analoog aan de beschrijving van de 'sterke sociale basis' (Movisie / Verwey Jonker Instituut) zoals weergegeven in de volgende afbeelding, nemen we de drie begrippen als vertrekpunt voor de visiebeschrijving van SAM.



De drie onderdelen in de afbeelding zijn dienstbaar aan elkaar en hebben elkaar nodig om samen de sterke sociale basis te vormen. SAM is een verbinder. Als organisatie gepositioneerd in de institutionele basis; een collectieve voorziening met professionals, wegwijzer voor vragen, Huis van Alles, Bij SAM, dagbesteding. Als uitvoeringsorganisatie is SAM een onderdeel van de gemeenschappelijke sociale basis; vrijwilligers(organisatie), buurt- en inwonersinitiatieven, ontmoeting, Talentencentrum, taalontwikkeling, jeugd- en jongerenwerk, inburgeren. SAM staat direct naast en in contact met inwoners, de persoonlijke basis; sociaal netwerk, vangnet, signaleren, participatie.

Het model van Movisie vertaald naar begrippen van SAM:

- Persoonlijke sociale basis > **Veerkrachtige inwoners**
- Gemeenschappelijke sociale basis > **Veerkrachtige buurten**
- Institutionele sociale basis > **Verbindende netwerken**

## 6.1 Veerkrachtige inwoners

In de samenleving wordt steeds meer een beroep gedaan op de veerkracht van mensen. Veerkracht zorgt ervoor dat mensen kunnen omgaan met de ups en downs van het leven. Over veerkracht beschikken, dat is niet voor iedereen vanzelfsprekend, is afhankelijk van aanleg, omstandigheden en moment in het leven. In de situatie waar veerkracht niet toereikend is om zelf uit het dal te komen ontstaan problemen.

SAM heeft de kerntaak om mensen te ondersteunen en te bouwen aan een samenleving waarin veerkracht gestimuleerd wordt (zelf en samen redzaam zijn), zodat inwoners zich kunnen richten op kansen en eigenaarschap.

## 6.2 Veerkrachtige buurten

Een sterke sociale basis ontstaat als mensen dingen doen voor elkaar; individueel en/of collectief, incidenteel en/of structureel. Hoe sterker de sociale basis, hoe beter de samenleving mee veert met ups en downs.

SAM bouwt en is onderdeel van een sterke sociale basis. Veel initiatieven ontstaan vaak spontaan maar nooit vanzelf: het zijn mensen die initiatief nemen om elkaar op te zoeken; om samen iets te zijn of te doen. Soms is dat vermogen verstoord of biedt een situatie onvoldoende mogelijkheden. SAM ondersteunt en werkt samen met inwoners om mogelijkheden te creëren voor opbouw en

herstel van hun sterke sociale basis en voor het behoud ervan. SAM draagt hier onder andere aan bij met het Huis van Alles, buurtaanpak zoals in de Zeeheldenbuurt in Bodegraven, de vrijwilligerscentrale en allerlei ontmoetingsactiviteiten, te weten; voorzieningen van en voor inwoners.

### 6.3 Verbindende netwerken

De ontwikkelingen gaan snel en daarmee ook de veranderingen in het werkveld van onder meer de transitie van zorg en sociaal werk; de beweging van ziekte en zorg naar gezondheid en veerkracht is ingezet. Als welzijnsorganisatie zijn we hierin niet langer het voorveld, we worden samen met de zorg het hoofdveld in de samenwerkingsverbanden die gaan ontstaan op wijkniveau.

Het gaat over zoveel aspecten en variabelen, daar kan één domein, discipline of organisatie nooit alles voor regelen. Willen we de aansluiting in de leefwereld van inwoners (blijven) maken is integrale samenwerking noodzakelijk vanuit netwerken, waarin iedereen een eigen rol en specifieke kennis en vaardigheden inbrengt. Vanwege onze brede blik op het geheel van de samenleving en het werkveld past SAM een rol als lokale (mede) aanjager en innovator.

De visie is hierna – zeker niet compleet – uitgewerkt in de strategie van de organisatie en een aantal ambities.

## 7 Strategie

Sterke sociale basis vertaald naar de strategie van SAM:

- Veerkrachtig inwoners > De strategie van **Samen oplopen**
- Veerkrachtige buurten > De strategie van **Presentie en nabij**
- Verbindende netwerken > De strategie van **Samenwerken**

### 7.1 Samen oplopen

#### *Collectief*

We werken collectief waar het kan en individueel waar het moet. Dat is een principe. We geloven in veerkracht, de sterke sociale basis en sterke netwerken. Dan zijn collectieve werkvormen logisch. Hierbij gaan mensen met elkaar op pad, leren van elkaar en ervaren samen hoe het is om wederkerig en gelijkwaardig ondersteuning te bieden en te ontvangen.

#### *Preventie*

SAM ziet preventie als het scheppen van randvoorwaarden waarin mensen kunnen floreren. Voorkomen dat rond sociaal en mentaal welbevinden problemen ontstaan of escaleren. Collectief beschermen van mensen en het bevorderen van kansen voor het leiden van een goed leven voor iedereen. Daarbij kijken we breed naar de levensdomeinen van Positieve Gezondheid en de onderdelen van de sterke sociale basis. Vroegsignaleren is essentieel om te voorkomen dat potentiële problemen echt een probleem worden, groter worden en gaan stapelen.

#### *Werken vanuit de relaties*

We werken op basis van gelijkwaardigheid en wederkerigheid en vanuit de relatie: het onderlinge vertrouwen om samen op pad te gaan. Alle inzet is gericht op het ontdekken en waar nodig versterken van wat iemand zelf kan, eventueel met het eigen sociaal netwerk of ander steuntje in de rug.



Werken vanuit de presentiebenadering; door te zijn met inwoners, kun je gaan zien en begrijpen wat je voor deze persoon kunt doen en wie jij of anderen daarbij voor de persoon kunt zijn.



### Loslaten

Onze inzet is tijdelijk. Als het doel van de inwoner is bereikt, zijn we klaar. Iemand kan dan zelf weer verder op basis van eigen kracht en de sterke sociale basis. Er kunnen natuurlijk nieuwe doelen ontstaan met nieuwe vragen en antwoorden. Het leven biedt immers in elke fase weer andere doelen met nieuwe vragen. Dan kunnen we opnieuw 'samen oplopen'.

## Ambitie bij 'Samen oplopen'

- De inwoner participeert en wordt betrokken bij de ontwikkelingen in dorp/buurt en de bijdrage die SAM kan leveren. We leren als team de ABCD methode toepassen en in samenhang te brengen met andere werkmethodes die we hanteren, zoals bijvoorbeeld Positieve Gezondheid en de Presentie benadering.
- Het doorontwikkelen van het eigen vrijwilligerswerk van SAM.
- Ondersteunen en stimuleren van informele zorg, vrijwilligerswerk en inwonersinitiatieven.

## 7.2 Presentie en nabijheid

### Presentie

Presentie is voor SAM een methode van werken. Het betekent dat we aanwezig en zichtbaar zijn op de plekken waar mensen zijn. Om te signaleren en om aangesproken te worden. We zijn de oren en ogen van de buurten en dorpen. We weten wat er speelt, bijvoorbeeld op het gebied van polarisatie, veiligheid, eenzaamheid, spanning in de buurt en bestaanszekerheid. Soms is het genoeg om er te zijn, dat mensen gehoord en gezien zijn. Soms is presentie het begin van het vervolg: aandacht voor wat we signaleren, ondersteuning voor iemand die we spraken, (buurt)actie op wat we zagen, samenwerking met wie we ontmoeten.

Present zijn we op straat, op onze werklocatie Bij SAM, online, in en rond scholen, jongerencentrum en vanuit het Huis van Alles. Deze plekken zijn voor ons het middel om inwoners te bereiken en hen te helpen bij vragen.





Soms ontstaat de sociale basis niet spontaan, of niet optimaal, dat kan zijn doordat mensen elkaar niet kennen of niet vertrouwen. In die situaties gaan we het dorp / buurt in, om de mogelijkheden voor verbindingen op te sporen, zoals de aanpak in de Zeeheldenbuurt in Bodegraven. We werken daarin samen met inwoners, inwonersinitiatieven, de wijk/dorpsteams, ondernemers, gemeente, organisaties en iedereen die op ons pad komt, om verbindingen te kunnen maken; mensen met mensen, mensen met bestaande initiatieven en mensen met organisaties.

#### *Balans zoeken*

Inwoners doen het zelf en samen

- De optimale balans is enerzijds wat inwoners maximaal zelf kunnen om hun doelen voor zichzelf en de samenleving te realiseren.
- Anderzijds de ondersteuning die minimaal nodig is voor de continuïteit.

Dat betekent bijvoorbeeld dat Kids&Koffie (activiteit voor vrouwen met 0-4 jarige kinderen) intensiever door een sociaal makelaar met vrijwilligers wordt ondersteund, terwijl de organisatie van een Huis van Alles geheel in handen is van vrijwilligers uit het dorp. Die balans is altijd in beweging. Het doel bewakend, is het de kunst en onze werkmethode om op onze handen te zitten, totdat er ondersteuning nodig is voor de continuïteit van de sterke sociale basis in het algemeen en/of van activiteiten en voorzieningen in het bijzonder. De maatschappelijke opgaven vragen vaak een meer initiërende aanpak waar we op innovatieve wijze op in willen spelen. Ook als professionals hierin doorpakken zijn er vrijwilligers betrokken bij de aanpak.

#### *Vrijwilligerswerk*

Vrijwilligers zijn het kapitaal en de kracht van SAM. Er is geen werkonderdeel wat we niet met vrijwilligers uitvoeren. Ze zijn een essentieel element en vaak de katalysator in de sterke sociale basis. Tevens stimuleren we met de Vrijwilligerscentrale ook het vrijwilligerswerk in de samenleving. We brengen vraag en aanbod bij elkaar via de vrijwilligersvacaturebank. We behartigen de belangen van vrijwilligers en zijn scherp op oneigenlijk beroep op vrijwilligers. We ondersteunen organisaties en initiatieven die met vrijwilligers werken bij het vormgeven van het vrijwilligerswerk. En heel belangrijk, we waarderen de vrijwilligers van SAM en vrijwilligers actief in onze gemeente. We bieden een divers aanbod aan training via de SAM Academie.

### **Ambities bij 'Presentie en nabijheid'**

- Samen met inwoners, gemeenten en samenwerkingspartners bouwen we aan de gewenste sterke sociale basis. De aanpak Zeeheldenbuurt beschouwen we als een pilot op buurtniveau voor integrale aanpak met partners, die wenselijk ook uit te rollen is in andere buurten in onze dorpen op termijn.
- SAM medewerkers (vrijwilligers en professionals) zijn aanspreekbaar voor inwoners. Voor iedere vraag, zowel voor samenlevingsvragen als voor persoonlijke vragen.
- We stimuleren de beweging van minder zorg naar meer welzijn vanuit het principe van Positieve Gezondheid, deze sluit goed aan bij de ABCD methode.
- We evalueren het bereik, effect en de mogelijkheden van het Huis van Alles in alle dorpen om te komen tot een strategisch doorontwikkeling; samen met inwoners, vrijwilligers, partners en gemeente.



### 7.3. Samenwerken

#### Netwerken

Overall waar we 'samen oplopen of 'present en nabij' zijn, signaleren we onze opgaven. Onze primaire reflex bij elke opgave is dat we om ons heen kijken met de vraag; met wie gaan we dit samen aanpakken. Netwerkpartners en opdrachtgevers weten omgekeerd SAM te vinden met hun kijk op de dorpen en de opgaven die zij daar zien. We zijn uitnodigend als het gaat om samenwerken, we zien de missie van onze partners en proberen aanvullend op elkaar te werken.

Dit geldt met nadruk ook voor de beweging van ziekte en zorg naar gezondheid en veerkracht. Het 'voorveld' wordt steeds meer erkend als onderdeel van de oplossingen voor de problemen in de zorg. Met andere woorden: het voorveld wordt het hoofdveld. We werken lokaal en regionaal proactief samen om deze beweging verder vorm te geven.

Ook richting de gemeente - onze belangrijkste opdrachtgever - geldt dat we bouwen aan samenwerking, afstemming en duidelijkheid. Het is belangrijk dat opdrachten passen in het kader van onze missie en middelen. Daarom werken we samen om de vragen die we signaleren in de samenleving op de juiste plekken te agenderen en te stimuleren dat er gewerkt wordt aan oplossingen.

#### Kennis

Voor verandering is kennis nodig. Van de huidige situatie, van de vraagstukken die we moeten oplossen en van de mogelijkheden om die vraagstukken op te lossen. Die kennis halen we op bij de inwoners, onze opdrachtgever en netwerkpartners.

Het is belangrijk om te zien wat anderen zien en ontwikkelen. Van wetenschappelijk onderzoek (effectmeting) tot voorbeelden van wat goed werkt in de praktijk (storytelling). We lezen en studeren, we spreken met elkaar en ontmoeten. We rekenen op medewerkers en inwoners die goed nadenken over oplossingen en hoe we die kunnen inzetten in onze dorpen en buurten.

Samen maken we de beweging van ziekte en zorg naar gezondheid en veerkracht. We benutten de brancheorganisaties van gemeenten, zorg en sociaal werk voor toegang tot de kennis en voorbeelden die zij verzamelen en beschikbaar maken. We streven naar gezamenlijke positionering, zodat we als welzijnswerk en sociaal werk in regio Midden-Holland steeds meer een duidelijk gezicht krijgen. Bij de gemeenten zijn we in beeld, zij zijn onze belangrijkste opdrachtgever. Binnen de zorg en ook het onderwijs is er nog een wereld te winnen.

#### Ambities bij 'Samenwerken'

- We zijn een gelijkwaardige gesprekspartner voor de gemeente om samen richting te geven aan beleid rondom sociaal werk en de sociale basis.
- SAM is als welzijnsorganisatie verbonden aan Gedeelde Zorg Midden-Holland. Met de Coalitie Sociaal Domein positioneren de 5 welzijnsorganisaties in deze regio het welzijnswerk binnen de transitie van zorg naar sociaal. Samen de noodzaak én de impact van sociaal werk beter aantonen en voor het voetlicht brengen.
- Samen met partners het 'hoofdveld' zo organiseren dat we steeds meer voorkomen dat inwoners zorg nodig hebben, en de inwoners die zorg nodig hebben waar mogelijk 'afschalen' van zorg naar sociaal werk, daarbij gebruik makend van regionale kaders zoals opgenomen in IZA en GALA.





## 8 Algemene ambities en randvoorwaarden

### *Werkgeverschap*

SAM is een kleine en platte organisatie waar iedere medewerker van belang is. We investeren in het vinden van de juist passende mensen en we streven naar een positieve verbinding aan onze organisatie. We willen een vitale en inclusieve organisatie zijn en blijven.

De werkdruk op sociaal werkers stijgt en opvallend veel sociaal werkers willen de sector binnen vijf jaar verlaten. Die landelijke tendens herkennen we bij SAM niet en dat willen we graag zo houden. SAM kent een jarenlang laag ziekteverzuim (circa 0,5%) en een natuurlijk c.q. laag verloop onder medewerkers.

We bieden onze medewerkers de mogelijkheden voor groei en bieden ontwikkelkansen voor medewerkers. We hebben aandacht voor werkdruk en een gezonde balans tussen werk en privé.

Stagiaires zijn potentiële toekomstige collega's. We investeren in deze visvijver van jong talent en geven met stagebeleid vorm aan de functie van leerwerkbedrijf. We bieden studenten op niveau van de opleiding aansprekende stages die passen bij de leerdoelen van de stagiaire.

### *Innovatie*

We ontwikkelen onze dienstverlening voortdurend. Daarbij kijken we met nadruk ook naar digitale mogelijkheden.

### *Kwaliteit*

We onderzoeken de kwaliteit en het effect van onze dienstverlening voor inwoners en delen de opbrengsten en inzichten met de lokale samenleving, stakeholders en opdrachtgevers. Dit doen we door middel van monitoren, evaluatie en onderzoek.

We werken met verschillende systemen voor CRM, HRM en Administratie om kritische processen goed te kunnen monitoring en resultaat zo eenvoudig mogelijk inzichtelijke te maken voor de medewerkers, Raad van Toezicht, accountant en opdrachtgevers.

### *Transparantie*

Met het registreren van onze activiteiten en het verantwoorden ervan middels cijfers en verhalen, laten we de impact van ons werk zien en bouwen we aan draagvlak voor ons werk. In voorgaande jaren hebben we daartoe het SAM magazine uitgegeven, de publieksversie van ons formele jaarverslag. We zoeken naar nieuwe, minder intensieve vormen voor het beschrijven van het maatschappelijk effect en/of economisch rendement van ons welzijnswerk.

### *Financieel gezond*

SAM is een financieel gezonde organisatie, een randvoorwaarde om onze maatschappelijke taak goed te kunnen uitvoeren en onze ambities te realiseren. Lees hierover meer in paragraaf 9.

Al onze inzet betreft preventie. De gemeente besteedt momenteel (2025) slechts 3 à 4% van haar begroting van bijna 34 miljoen euro aan preventie. Het financiële kader loopt daarmee niet in de pas met ambities vanuit zowel SAM als vanuit de gemeente.



SAM is een financieel gezonde organisatie, dat wil zeggen dat het exploitatieresultaat al jaren stabiel en meestal licht positief is en er een gezond weerstandsvermogen is opgebouwd. We vinden het belangrijk dat ons financieel beleid helder, verantwoord en transparant is. Voor onze financiers, maar ook voor de mensen met wie en voor wie we het doen; de inwoners van de gemeente Bodegraven-Reeuwijk.

### *Begroting*

Elk jaar stellen we een begroting op, hierin staat wat de verwachtingen zullen zijn inzake inkomsten en uitgaven. De begroting sluit aan op onze doelen en activiteiten, zoals omschreven in dit koersplan. We maken bewuste keuzes in de uitvoering van activiteiten die bijdragen aan het welzijn van de inwoners. We werken met meerjarenramingen zodat we vooruit kunnen kijken en tijdig kunnen bijsturen als dat nodig is.

- Belangrijk uitgangspunt bij de begroting is een positief exploitatiesaldo. Dit betekent dat scherp op de kosten wordt gelet, waarbij ook de verhouding van het aantal directe uren in balans is met het aantal indirecte uren en dat tarieven jaarlijks worden geïndexeerd. In de tarieven ook rekening wordt gehouden met een opslag voor continuïteits- en risicoreserve;
- We blijven alert op mogelijkheden en kansen om een positief exploitatieresultaat te vergroten. Dit is geen doel op zich;
- Werkonderdelen en projecten wordt individueel begroot, zodat aan verschillende opdrachtgevers en subsidieverstrekkers voldoende transparantie kan worden geboden;

### *Inkomsten en uitgaven*

SAM wordt grotendeels gefinancierd door de gemeente Bodegraven-Reeuwijk. Daarnaast ontvangen we WMO gerelateerde bijdragen en gelden van fondsen of (geoormerkte) donaties. We streven ernaar om ons budget maximaal in te zetten voor de uitvoering van onze missie: Het versterken van de veerkracht van mensen en gemeenschappen in onze gemeente.

- Structureel is de indexering van de gemeente de afgelopen jaren lager dan onze cao-ontwikkeling. De grootste uitgavenpost is personeelskosten. Om jaarlijks minimaal hetzelfde werk te kunnen uitvoeren moet de subsidie meebewegen met de cao. Dit is de afgelopen jaren niet het geval geweest. We streven naar afspraken met de gemeente hierover;
- We benutten fondsen waar mogelijk. Dit betreft meestal innovatie van werkzaamheden (Huis van Alles, Talentencentrum, maatjesproject etc);
- De formatie wordt jaarlijks op de subsidiebeschikking en toezeggingen van fondsbijdragen aangepast. Vanwege de behoefte aan duidelijkheid voor het personeel op langere termijn wordt met de gemeente gestreefd naar een meerjarige beschikking;
- Voor meerjarige projecten wordt – waar nodig – gelden aan een specifieke bestemmingsreserve toegevoegd;

### *Vermogensbeleid*

SAM heeft een gezond weerstandsvermogen. Hierdoor is SAM veerkrachtig. Het vermogen dient niet als doel op zich, maar als middel om:

- risico's op te vangen (zoals economische neergang, concurrentie of veranderingen in de marktvraag);

- te kunnen (her)investeren in vervanging van inventaris én te kunnen bijdragen in innovatieve projecten;
- tijdelijke tekorten te overbruggen zonder direct in te leveren op kwaliteit;
- de operationele continuïteit, stabiliteit en duurzaamheid van de organisatie te behouden;

We hanteren daarbij de volgende uitgangspunten:

- We streven naar een gezond weerstandsvermogen, zodat we verplichtingen naar personeel en leveranciers te allen tijde kunnen nakomen;
- We bouwen geen onnodig vermogen op;
- Er wordt bij de bestemmingsreserves onderscheid gemaakt in de herkomst van de middelen en het doel voor de besteding;
- Voor het vormen van reserves uit gemeentelijk gefinancierde taken, zijn afspraken met de gemeente gemaakt;
- Mogelijke overschotten worden ingezet voor onze maatschappelijke doelstelling;



#### Transparantie en verantwoording

SAM vindt het belangrijk dat iedereen kan zien wat we met ons geld doen, daarvoor:

- publiceren we jaarlijks een jaarverslag en een jaarrekening;
- communiceren we helder en toegankelijk over onze bestedingen;
- zijn we in gesprek met onze financiers en bouwen aan helder opdrachtnemer- en opdrachtgeverschap. Projecten en regulier werk worden jaarlijks zowel inhoudelijk als financieel geëvalueerd, tegen de vereiste vergoeding gestart en jaarlijks geïndexeerd;
- sluiten we aan op de Planning & Controle-cyclus van de gemeente zodat tijdig, op basis van de prognoses voor het volgende jaar, invloed kan worden uitgeoefend op de beschikbaar te stellen budgetten;



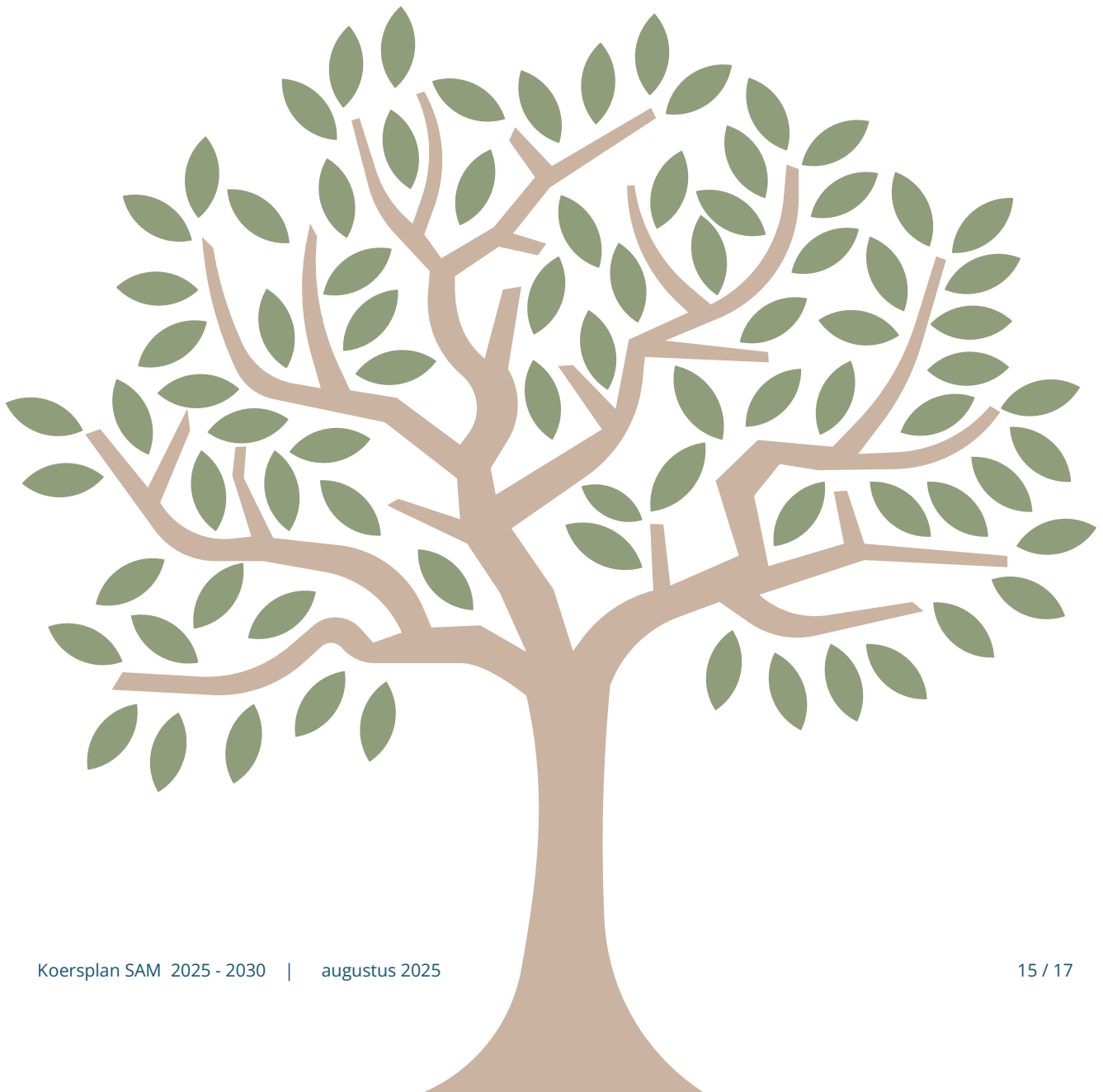
## 10 Tot slot

Met het formuleren van de koers voor SAM voor de komende 5 jaar spreken we ons vertrouwen uit met de blik op de toekomst van SAM als lokale welzijnsorganisatie. SAM vervult een cruciale maatschappelijk rol voor het versterken van de sociale basis. We zijn en blijven; geworteld, zichtbaar en nabij.

Onze nieuw geformuleerde koers voor 2025 – 2030 wijkt niet sterk af van de paden die achter ons liggen, wel verschuiven de accenten. Daar is de organisatie goed op toegerust. We gedijen op veranderingen en nieuwe uitdagingen, weten wat ontwikkeld is te borgen en te verbinden in het belang van de inwoners van deze gemeente.

Wij genieten dagelijks van de bijdrage die we kunnen leveren aan de samenleving vanuit onze professie. We genieten daarbij van de verscheidenheid aan mensen en werkzaamheden. Krijgen inspiratie van de vele betrokken burgers / vrijwilligers die aan SAM verbonden zijn en van het scala van organisaties waarmee we samenwerken. We dragen met hart en ziel bij aan de maatschappelijke opgaven en laten in die zin nooit los.

Wij kijken met vertrouwen naar de toekomst in de realisatie dat iedere dag een nieuwe wending kan betekenen, waar we onze koers op aanpassen, zonder de stip aan de horizon uit het oog te verliezen: een sterke en gezonde samenleving voor iedereen. Een basis om altijd op terug te kunnen vallen.



## Bijlage 1    Ontwikkelingen in de samenleving



### *Individualisering*

De samenleving is sinds de jaren '60 individualistischer geworden[1]. Er is meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, maar vrienden, burens en kennissen zijn minder vanzelfsprekend betrokken bij elkaars leven. Dit heeft gevolgen voor hoe kinderen opgroeien en op welke manier we elkaar ondersteunen o.a. bij het ouder worden. Er is minder informele steun en toezicht. Bijna de helft van de Nederlanders voelt zich eenzaam. Dit geldt voor alle leeftijden[2].

De overheid verwacht dat mensen weer meer zelf gaan oppakken. Veel mensen kunnen dat, maar zeker niet iedereen. Om een sterke samenleving met hechte sociale netwerken te blijven, is het nodig te investeren in de sociale infrastructuur van buurten en dorpen en om inwonersinitiatieven te ondersteunen, zodat iedereen mee kan (blijven) doen; een sterke sociale basis.

### *De zorgvraag en de kosten stijgen*

De vraag naar zorg en ondersteuning - voor ouderen en ook voor jeugd - gaat niet gelijk op met de beschikbare capaciteit aan zorgverleners. De krapte op de arbeidsmarkt zal toenemen en (tijdige) zorg niet langer garanderen. Mentale gezondheid, eenzaamheid en stress, maar ook een ongezonde leefstijl met weinig bewegen en ongezonde voeding zal de druk mede opvoeren en leiden tot een groeiende zorgvraag en stijgende kosten. Om dat tij te keren, is een verschuiving naar preventie noodzakelijk: gericht op gezonde leefstijl, het versterken van mentale weerbaarheid, een sterk sociaal netwerk en het vroeg signaleren van problemen.

De gemeente besteedt momenteel (2025) slechts 3 à 4% van haar begroting van bijna 34 miljoen euro aan preventie. Het financiële kader loopt niet in de pas met ambities vanuit zowel SAM als vanuit de gemeente.

### *Toenemende ongelijkheid*

Opleidingsniveau, financiële situatie, sociale netwerk en gezondheid hebben een grote invloed op de mogelijkheden om volwaardig mee te doen in de samenleving.[4] Armoede bij kinderen kan leiden tot leerachterstanden en uitsluiting van sport of cultuur. Volwassenen met een lage opleiding werken vaker in flexibele banen en hebben daardoor minder inkomenszekerheid. Door de snelle digitalisering en de opkomst van AI verandert de arbeidsmarkt nu en in de toekomst ingrijpend. Voor laaggeletterden en ouderen wordt het steeds moeilijker om hierin mee te komen.

Mensen met beperkte hulpbronnen zijn vaak meer afhankelijk van de directe leefomgeving en voorzieningen in de buurt dan mensen die over meer middelen beschikken. Zij wonen vaak in buurten waar de leefbaarheid onder druk staat. [5]

### *Complexe samenleving*

We leven in een tijd met grote opgaven. Opgaven op het gebied van klimaat en natuur, de bevolkingsgroei en de vergrijzing, de digitale revolutie en de opkomst van kunstmatige intelligentie, de sociale versplintering en de onvrede die er in de samenleving is, in combinatie met afbrokkelend vertrouwen in de overheid. De vraagstukken worden complexer en vragen om nieuwe oplossingen.

### *Polarisatie*

Er is sprake van toenemende polarisatie in de samenleving. Dat heeft gevolgen voor (on)gelijkheid, basisveiligheid, eenzaamheid en bestaanszekerheid. De

ontwikkelingen in de wereld blijven een vluchtelingenstroom genereren naar westerse landen. Integratie en inclusie is geen eenvoudige opgave, de tegenstellingen lijken groter dan ooit.

### Transitie

De relevantie van het welzijnswerk is er altijd geweest. De rol van welzijn inzake preventie wordt nu in toenemende mate erkend en gezien als een belangrijke schakel in de sterke sociale basis. Dat merken we in de ontwikkeling van het uitvoerend werk en het beleid aangaande de grote maatschappelijke opgaven. We horen het terug in de samenwerking en lezen het in de vele publicaties over de diverse terreinen van het sociaal werk.

De landelijke akkoorden zoals GALA (Gezond en Actief Leven Akkoord) en IZA (Integraal Zorg Akkoord), AZWA (Aanvullend Zorg en Welzijn Akkoord) gaan over gelijke kansen voor iedereen om gezond op te groeien en te leven. Van de eerste 1000 dagen in het leven tot aan vitaal ouder worden. Voor kwetsbare groepen is een bijzondere aanpak nodig: ongelijk investeren voor meer gelijke kansen.

Er wordt gewerkt aan de volgende doelen:

- Terugdringen van gezondheidsachterstanden
- Een gezonde fysieke leefomgeving die uitnodigt tot bewegen en ontmoeten
- Het versterken van de sociale basis
- Gezonde leefstijl mogelijk maken voor iedereen
- Versterken mentale weerbaarheid en mentale gezondheid
- Gezond en sterk ouder worden

Met de transitie van zorg naar sociaal kan het risico ontstaan dat de druk op de zorg zich verplaatst naar het sociaal werk, het afbreukrisico dat wat niet gelukt is om op te lossen in de zorgsector ook niet zo maar vanzelfsprekend (en met minder middelen?) is op te lossen binnen het sociaal domein.



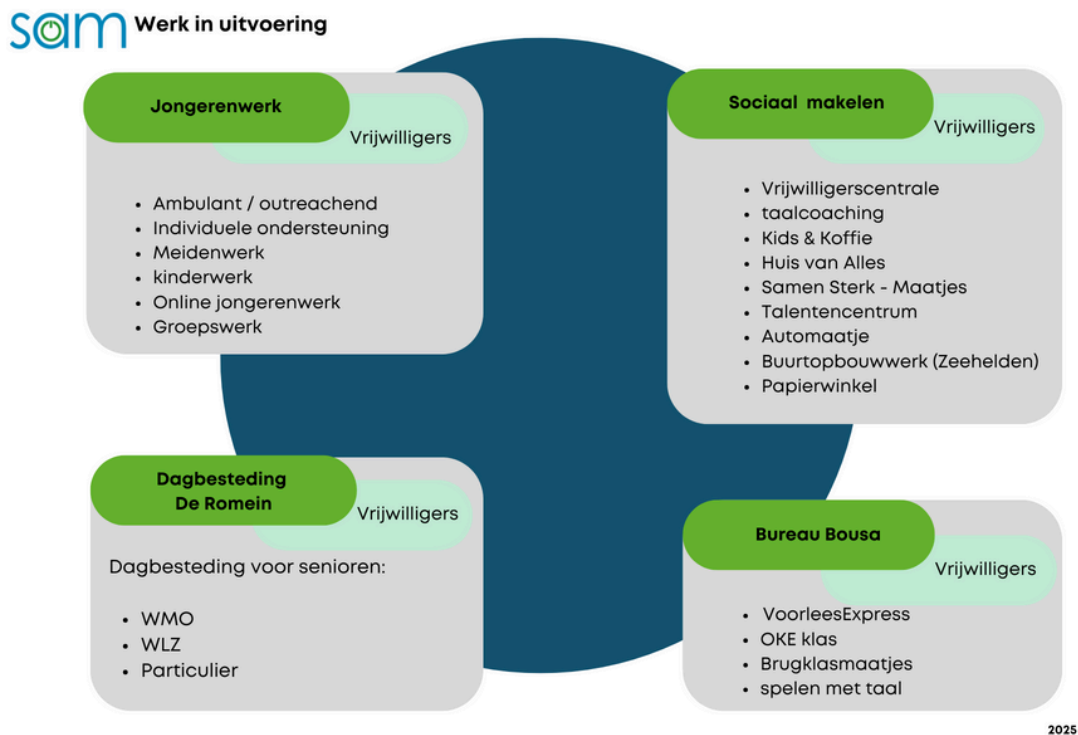


## Bijlage 2 Ontwikkelingen in de organisatie



### Verbinding maken

SAM werkt onverminderd verder aan de missie van de organisatie. SAM gaat uit van de veerkracht van mensen en gemeenschappen waar iedereen meetelt, een sterke sociale basis voor iedereen. SAM maakt verbinding tussen de systeemwereld en leefwereld in het belang van inwoners, waarmee zij meer grip en regie krijgen over hun eigen leven en leefomgeving.



### Rollen

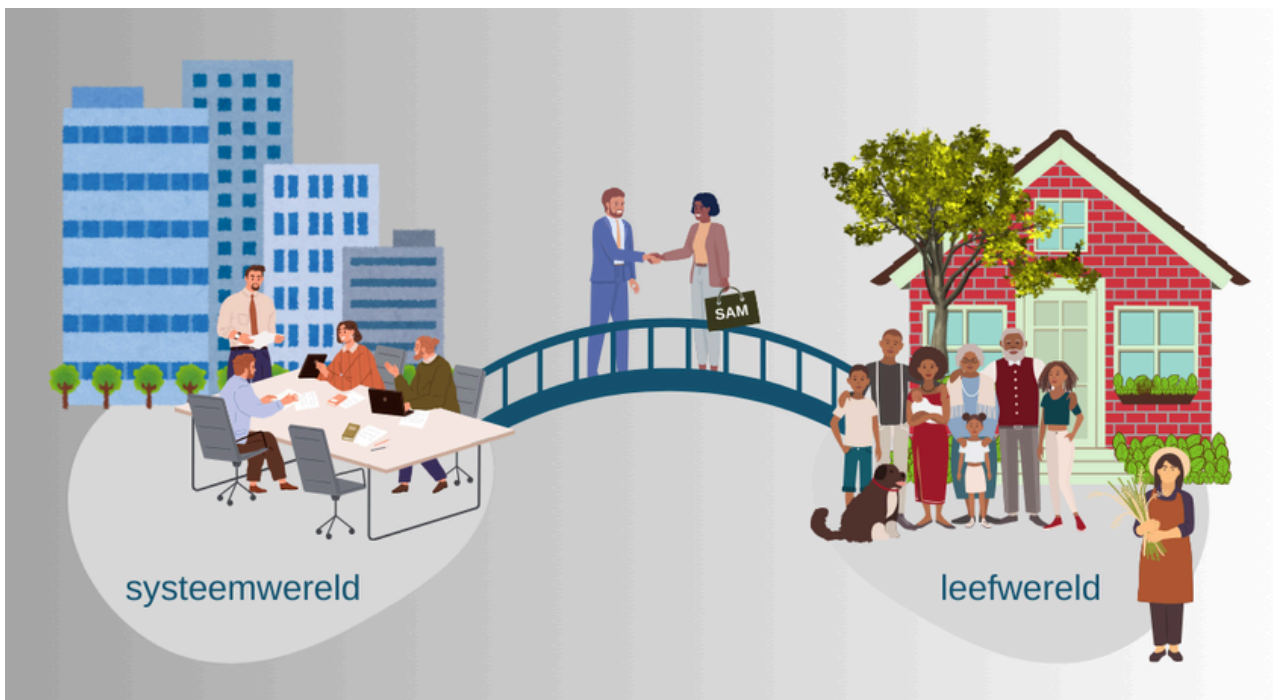
De doelgroepen waarvoor SAM werkt blijven hetzelfde, alle inwoners van Bodegraven-Reeuwijk van 0 tot 100. Bij het realiseren van de ambities vervult SAM verschillende rollen:

- signaleren van behoeften en veranderingen in de samenleving
- agenderen van maatschappelijke thema's.
- innovator, initiatiefnemer en aanjager van initiatieven,
- stimuleren van betrokkenheid, participatie en eigen initiatief inwoners,
- verbinder van mensen, groepen en organisaties
- facilitator van processen en ondersteuning.
- borgen van inspanningen en realisatie

### Professioneel team

SAM werkt met professionele bevoegde medewerkers, met een hoge mate van maatschappelijke betrokkenheid en professionele vrijheid. We hanteren de CAO Sociaal Werk. Van de circa 10 fte is 91% in vaste dienst. Door bezuinigingen eind 2024 is afscheid genomen van tijdelijke medewerkers, wat heeft geleid tot een krimp van de flexibele schil. Een kleine flexibele schil is wenselijk om in te kunnen spelen op veranderende vragen, tijdelijke projecten en werkdruk. Met de huidige formatie (2025) is er geen ruimte voor extra taken. Verdere taakreductie (zoals per 2025) kan de continuïteit van de organisatie in gevaar brengen.

SAM blijft investeren in deskundigheid en loopbaanontwikkeling, om kwalitatieve dienstverlening te leveren en werkplezier te stimuleren. Sociaal makelaars en jongerenwerkers worden komende periode o.a. getraind op de ABCD-methode, gericht op het versterken van gemeenschappen. Positieve Gezondheid vanuit visie Gedeelde Zorg heeft hier basale raakvlakken mee. We gaan tevens aandacht besteden aan communicatie en nieuwe technologie (AI) die dienstbaar zijn voor ons werk.



Het ziekteverzuim is al jaren laag met gemiddeld 0,5%, professionals werken net als vrijwilligers graag bij SAM. Het personeelsverloop is laag en vacatures zijn tot nu toe probleemloos opgevuld. De komende vijf jaar zal het laatste uitdagender worden, met name voor het jongerenwerk.

Voor het realiseren van de transitie van zorg naar het sociaal domein, kan SAM als lokale stichting een logische en verbindende rol vervullen. Hiervoor is uitbreiding van de formatie sociaal makelaar noodzakelijk zoals het zich nu laat aanzien. Deze uitbreiding zal zo mogelijk vanuit IZA/AZWA gefinancierd worden.

## Bijlage 3 Bronnen en geraadpleegde literatuur



Gemeente Bodegraven-Reeuwijk:

- Knooppunt in het Groene Hart, duurzaam | gezond | SAMEN Toekomstvisie
- Beleidsdocument Preventie in het sociaal domein 2025-2029

Ministerie Volksgezondheid, Welzijn en Sport en anderen:

- Integraal Zorgakkoord, Samen werken aan gezonde zorg, september 2022
- Gezond en Actief Leven Akkoord, januari 2023

Movisie:

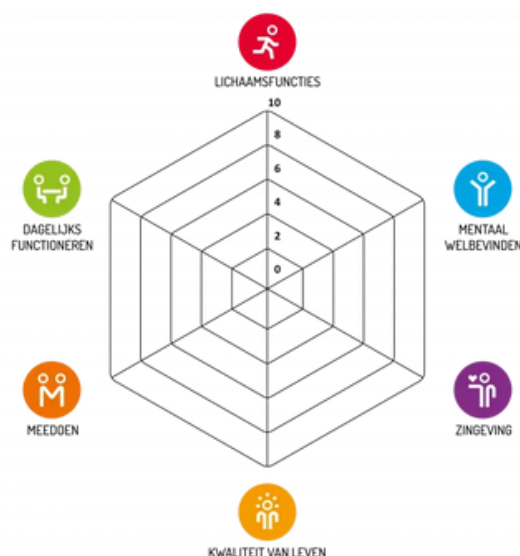
- De Sociale Basis versterken, investeren in de toekomst, Verandertheorie en bouwstenen voor overheden en maatschappelijke partners, Movisie en Verwey- Jonker-Instituut.
- Laten we het eens over samenlevingsopbouw hebben. Het is tijd.
- Wat Werkt bij Samenlevingsopbouw.
- De sociale basis en de houdbaarheid van de WMO - 2024 [www.verwey-jonker.nl](http://www.verwey-jonker.nl)
- <https://www.movisie.nl/praktijkvoorbeeld/presentiebenadering-basis-goede-zorg>
- <https://www.movisie.nl/publicatie/stand-sociaal-werk-nederland>

Samenwerkende partners Midden-Holland:

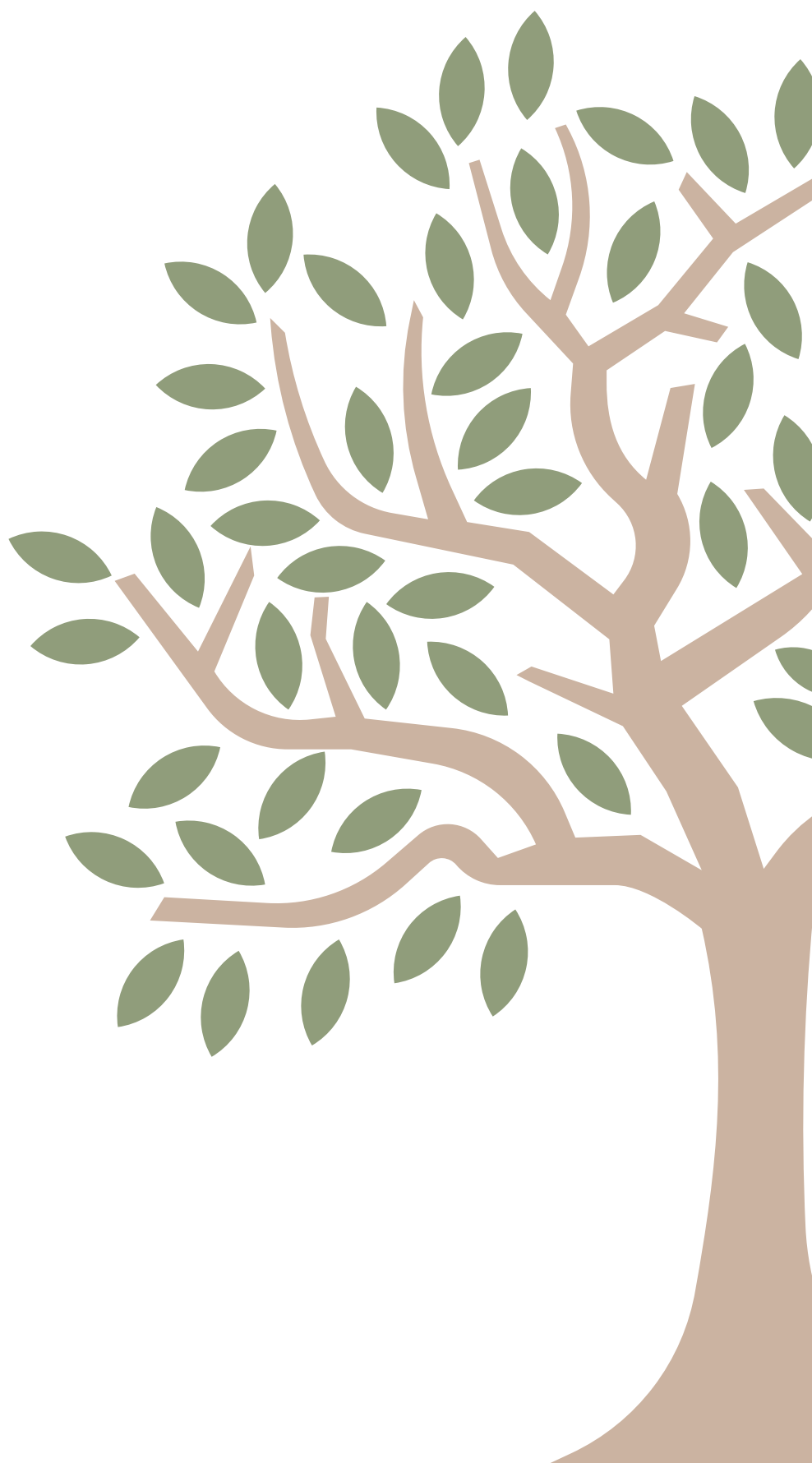
- Regioplan Midden-Holland
- Transformatieplan Gedeelde Zorg Preventief werken en stimuleren van zelfstandigheid

Sociaal en Cultureel Planbureau:

- Koersen op kwaliteit van de samenleving, Sociale en Culturele Ontwikkelingen 2024, herziene versie juli 2024
- <https://www.iph.nl/positieve-gezondheid/wat-is-het/>









**uio**  
**sam**

SAM Welzijn  
Rijngaarde 1  
2411 EV Bodegraven

0172 - 614 500  
[info@samwelzijn.nl](mailto:info@samwelzijn.nl)  
[www.samwelzijn.nl](http://www.samwelzijn.nl)