WENDER

OPVANG EN ONDERSTEUNING

Strategische koers Wender 2026-2030

Juni 2026

Inhoud

1. Inleiding 3
2. Wij zijn Wender 4
Geschiedenis van Wender 4
Missie (waar we voor staan) 4
Visie (waar we voor gaan) 4
Kernwaarden 5
Vier pijlers 5
3. Maatschappelijke ontwikkelingen 6
Dakloosheid: hoge ambitie vs. weerbarstige praktijk 6
Groeiend aantal dak- en thuisloze jongeren 6
Onvoldoende opvangplaatsen huiselijk geweld en kindermishandeling 6
Schaarse woonruimte 7
De samenleving verandert: vergrijzing, diversiteit en een krappe arbeidsmarkt 7
Digitalisering biedt nieuwe kansen en bedreigingen 7
4. Beleidsmatige ontwikkelingen 8
Transitie van intramuraal naar extramuraal 8
Verruimde toegang tot de Wet langdurige zorg geeft rust 8
Doordecentralisatie en dreigende gemeentelijke bezuinigingen 8
5. SWOT analyse 9
Sterke punten 9
Zwakke punten 10
Kansen 10
Bedreigingen 11
6. Wender op weg naar 2030 13
Ambitie 13
Strategische keuze 13
Welke opgaven gaan we aan? 15

1. Inleiding

De komende jaren staat Wender voor de opgave om, in een snel veranderend maatschappelijk en beleidsmatig landschap, richting te geven aan haar bijdrage aan een veilig eigen leven voor iedereen die dat (tijdelijk) niet zelf kan organiseren. Onze missie, visie en kernwaarden vormen daarbij het vaste kompas.

Vanuit lef, bezieling en vakmanschap zetten we ons elke dag in om dak- en thuisloosheid te voorkomen, opvang te bieden wanneer dat nodig is en duurzaam perspectief te creëren voor jongeren, volwassenen, slachtoffers van huiselijk geweld en gezinnen die met meervoudige problematiek te maken hebben.

Het werkveld waarin wij opereren verandert echter ingrijpend: we zien dat dakloosheid toeneemt in plaats van afneemt, de druk op opvang en wonen groeit, huiselijk geweld blijft een urgente opgave en digitalisering vraagt om nieuwe vormen van vakmanschap. Tegelijkertijd zien we verschuivingen in beleid, zoals de doorgroeiende beweging naar ambulante ondersteuning, de verruimde toegang tot de Wet langdurige zorg en de doordecentralisatie van gemeentelijke verantwoordelijkheden. Deze ontwikkelingen vragen om duidelijke strategische keuzes en een versterking van onze positie in het regionale speelveld.

In dit document beschrijven wij onze koers richting 2030. We kiezen nadrukkelijk voor een tweezijdige rol: Wender is ‘het vangnet onder het vangnet’, voor mensen die door meervoudige problematiek niet passen in reguliere woon- en zorgsystemen, én we leveren gespecialiseerde expertise in de preventieve en ambulante ondersteuning om uitval – en daarmee dakloosheid – zoveel mogelijk te voorkomen.

Deze keuzes helpen ons om onze inzet gerichter te focussen en onze diensten verder te professionaliseren.

De strategische koers vraagt ook om interne versterking: van onze processen, onze digitale en organisatorische infrastructuur, onze samenwerkingen en ons werkgeverschap. We willen een organisatie zijn die helder is in wat we doen, voorspelbaar in kwaliteit en aantrekkelijk voor professionals die hun vak met hart en ziel willen uitoefenen.

Tot slot kijken we vooruit. Dit koersdocument is richtinggevend en is aangescherpt met de opbrengsten uit de regionale dialoogsessies met partners. Die gesprekken bevestigen dat de opgaven rond dak- en thuisloosheid, beschermd wonen, jongeren, huiselijk geweld, passende huisvesting en ambulantisering geen Wender-vraagstukken alleen zijn. Daarom werken we onze koers ook uit in concrete samenwerkingsafspraken, pilots en regionale vervolggesprekken met partners. Waarbij we volop inzetten op een uitvoeringsagenda met onze partners.

Opbouw van dit document

- In hoofdstuk 2 beschrijven we onze missie, visie, kernwaarden en pijlers: het fundament van ons handelen.
- In hoofdstukken 3 en 4 schetsen we de ontwikkelingen in de maatschappij en in beleid die onze koers beïnvloeden.
- Hoofdstuk 5 en 6 bevatten een SWOT-analyse en onze strategische keuzes, de opgaven die we aangaan en de richtinggevende uitgangspunten.
- Hoofdstuk 7 sluit af met de vervolgstappen en de manier waarop we onze koers de komende periode verder concretiseren.

2. Wij zijn Wender

Wender biedt opvang en begeleiding bij (het voorkomen van) dak- en thuisloosheid en huiselijk geweld. Waar dit niet volstaat bieden wij vormen van beschermd wonen. We zijn er voor jongeren, volwassenen en gezinnen. We zijn er vooral voor mensen met meervoudige problematiek. Als het leven extra lastig is en de situatie complex, dan is Wender er.

Geschiedenis van Wender

Wender staat in een lange traditie van opvang, begeleiding en beschermd wonen in Noord-Nederland. In de jaren ’70 vormde De Terp in Leeuwarden de bakermat van maatschappelijke opvang en beschermd wonen in Friesland. Begonnen als laagdrempelige nachtopvang, ontwikkelde De Terp zich geleidelijk tot een bredere faciliteit, waarin opvang werd gecombineerd met begeleiding, zorg en wonen. De Terp ging op SMO Fryslân, dat in 2008 samen met Stichting Opvang & Ondersteuning overging in Stichting Zienn.

In Groningen zijn de voorlopers van Wender nog langer actief. Al sinds 1845 bood Stichting Toevluchtsoord opvang aan kwetsbare vrouwen en meisjes. In 2010 werd Stichting Toevluchtsoord ook actief in Drenthe, door in Emmen de vrouwenopvang en later de crisisopvang over te nemen van Leveste. Vanaf 2013 ging Stichting Toevluchtsoord samen met Stichting Huis, die onderdak en begeleiding bood aan mensen die tijdelijk of langdurig zonder huisvesting waren geraakt of dit dreigden te worden. Samen vormden zij Stichting Het Kopland. De maatschappelijke opdracht bestond uit opvang en begeleiding van volwassenen en jeugd bij dakloosheid, huiselijk geweld en problemen rond wonen en leven.

Zienn en Het Kopland gingen vervolgens - eerst in 2015 bestuurlijk en per 1 januari 2023 ook juridisch – samen tot Wender. Wender zet sindsdien de gezamenlijke maatschappelijke opdracht van de voorlopers voort: het bieden van maatschappelijke opvang en (beschermd) wonen, gericht op herstel, zelfredzaamheid en het voorkomen van dakloosheid en huiselijk geweld.

Missie (waar we voor staan)

Onze missie: iedereen verdient een veilig eigen leven! Daar maken we ons vanuit onze waarden lef, bezieling en vakmanschap elke dag hard voor.

Visie (waar we voor gaan)

- We willen opvang voorkomen en werken daarom zoveel mogelijk preventief
- We vertrekken vanuit de cliënt en diens mogelijkheden en niet vanuit het systeem en de regels
- We werken lokaal en dichtbij
- We zetten het eigen netwerk van de cliënt in om blijvend bij te dragen aan herstel en perspectief
- We blijven betrokken en laten niet los totdat er sprake is van herstel en perspectief
- We willen voorkomen dat problemen overslaan op de volgende generatie en hebben daarom oog en aandacht voor de gezinsleden van de cliënt

Onze missie en visie zijn altijd de meetlat voor alles wat we doen of laten, rekening houdend met financiële en wettelijke kaders.

Kernwaarden

Onze kernwaarden zijn: lef, bezieling en vakmanschap.

Lef – lef is een belangrijke vaardigheid waarmee we ons werk willen doen. Het vraagt lef om juist te denken vanuit de cliënt en zijn mogelijkheden. Vanuit lef ontstaan ontwikkeling, vernieuwing en ondernemerszin.

Bezieling – Wij zijn intrinsiek gemotiveerd voor ons werk en voor onze cliënten.

Vakmanschap – ons werk en het werken met ons type doelgroep is een vak apart. Dat vraagt om vaardigheden die verder gaan dan professionaliteit. Vakmanschap is voor ons die bijzondere inkleuring van onze professionaliteit.

Vier pijlers

Onze werkwijze heeft vier pijlers: krachtgericht werken, medezeggenschap, resultaatverantwoordelijk werken en motiverende gespreksvoering. Krachtgerichtheid is de basis van hoe we denken en wat we doen. Niet alleen in hoe we als organisatie omgaan met cliënten, óók in hoe we binnen de organisatie ons werkgever- en werknemerschap hebben ingericht. Deze vier pijlers geven aan hoe we de missie en visie organiseren in ons werk. Ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en werken als radertjes samen om krachtgerichtheid in onze organisatie handen en voeten te geven. Zo vormen de vier pijlers met de missie, visie en kernwaarden het fundament onder werk en onze organisatie.

Krachtgericht werken

Krachtgericht werken is onze kracht. Met onze krachtgerichte begeleidingsmethodieken als Krachtwerk en Veerkracht voor kinderen (her-)ontdekken cliënten waar hun talenten én die van hun netwerk liggen. We zien en spelen in op wat er - in potentie - wél is en stimuleren cliënten om die talenten in te zetten bij het realiseren van hun wensen.

Medezeggenschap

Medezeggenschap is niet iets van alleen onze medezeggenschapsraad – het is van iedereen. In onze medezeggenschap denken, praten en besluiten medewerkers op alle niveaus mee, continu en vooral over die onderwerpen die er voor hen toe doen. Onze Raad voor Medezeggenschap jaagt medezeggenschap aan en bewaakt deze.

Resultaatverantwoordelijk werken

Onze medewerkers krijgen en nemen de ruimte om hun werk naar eigen inzicht te doen, zijn en voelen zich resultaatverantwoordelijk.

Motiverende Gespreksvoering

Motiverende gespreksvoering is de gesprekssstijl die we naar cliënten en als collega's onderling gebruiken.

3. Maatschappelijke ontwikkelingen

De hierboven beschreven missie en visie, kernwaarden en pijlers zijn onveranderd de basis van waaruit wij vertrekken: het is het DNA van onze organisatie en geeft richting aan hoe we de ambities van onze organisatie in de komende jaren een duidelijke invulling geven. Maar ons werk speelt zich natuurlijk niet af in een vacuüm: in ons werkveld zijn er altijd ontwikkelingen, financieel, inhoudelijk en/of wettelijk, die mede richting geven aan onze koers. Op een aantal van die ontwikkelingen gaan we onderstaand nader in.

Dakloosheid: hoge ambitie vs. weerbarstige praktijk

Het Nationaal Actieplan Dakloosheid[1] stelt zich ten doel om dakloosheid in 2030 te beëindigen en daarmee de opvang overbodig te maken. Zover zijn we anno 2026 nog lang niet. Het aantal mensen dat dak- en thuisloos is, neemt juist toe. Exacte aantallen zijn moeilijk te geven. Het CBS schatte het aantal dakloze volwassenen in Nederland begin 2024 op 33.000, een stijging van ruim 20% ten opzichte van 2022 (27.000)[2]. Begin 2025 becijferde een telling volgens de ETHOS-systematiek in 9 regio's in Nederland (met gezamenlijk ruim 4 miljoen inwoners) het aantal dakloze mensen (volwassenen, jongeren en kinderen) in alleen die regio's al op 29.000[3]. Dit wijst op een groter landelijk aantal dan het CBS inschat.

Groeiend aantal dak- en thuisloze jongeren

Het CBS schat dat circa 20% van de dakloze mensen jongeren in de leeftijd van 18 tot 27 jaar zijn. Naast dakloze jongeren is er ook een groeiende groep thuisloze jongeren. Zij slapen niet letterlijk op straat, maar zwerven heen en weer tussen logeeradressen en slaapplaatsen bij instanties als de crisisopvang. Wender ziet deze toename ook in de eigen opvanglocaties. De situatie van dakloosheid onder jongeren is een complex probleem – vaak een mix van moeilijke financiële situatie, de knip tussen jeugdzorg en volwassenenhulp en beperkte beschikbaarheid van woningen en begeleiding - dat vraagt om een geïntegreerde aanpak die rekening houdt met financiële, sociale en huisvestingselementen.

Onvoldoende opvangplaatsen huiselijk geweld en kindermishandeling

Huiselijk geweld, femicide, intieme terreur en kindermishandeling staan landelijk op de agenda. In het eerste half jaar van 2025 ontving Veilig Thuis 85.000 meldingen over (vermoedens van) kindermishandeling en/of huiselijk geweld; circa 10% meer dan in dezelfde periode in 2022. Ook het aantal adviezen aan slachtoffers, omstanders of professionals steeg aanzienlijk (+28%)[4]. Er is een groot tekort aan veilige woonplekken voor vrouwen (en hun eventuele kinderen) die met huiselijk geweld zijn geconfronteerd. In 2025 zijn er landelijk circa 1.000 opvangplaatsen, met een bezettingsgraad hoger dan 90% en wachtlijsten. Nederland voldoet hiermee niet aan de richtlijn van het Verdrag van Istanbul, dat uitgaat van één opvangplaats per 10.000 inwoners. In Nederland is dit nu gemiddeld één plaats per 17.500 inwoners. De capaciteit in ons werkgebied (Emmen, Groningen en Leeuwarden) blijft ook ruim achter op deze norm. Om de capaciteit van de vrouwenopvang landelijk te vergroten, voegt de overheid vanaf 2026 structureel € 12 miljoen toe aan de Decentralisatie-Uitkering Vrouwenopvang (DUVO).

---

[1] Nationaal Actieplan Dakloosheid Eerst een Thuis | Rapport | Rijksoverheid.nl

[2] 33 duizend mensen dakloos begin 2024 | CBS

[3] Ruim 20.000 dak- en thuisloze mensen in regio Amsterdam-Amstelland en Den Haag - Kansfonds

[4] Meer adviezen en meldingen over kindermishandeling en huiselijk geweld | CBS

Schaarse woonruimte

In het landelijke programma “Een thuis voor iedereen”[5] (2022) stellen het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening, de woningcorporaties, de Nederlandse gemeenten en andere partners zich ten doel om in 2030 de woningvoorraad te hebben uitgebreid met (tenminste) 250.000 betaalbare sociale huurwoningen. Het programma voorziet in urgentieverordeningen waarmee gemeenten met voorrang dak- en thuisloze mensen, mensen die uitstromen uit een intramurale instelling en mensen met sociale of medische urgentie kunnen huisvesten. Er wordt gestreefd naar een meer evenwichtige verdeling binnen gemeenten (30% sociale huurwoningen per gemeente). De gemeenten en woningcorporaties in ons werkgebied zijn hiermee hard aan de slag. Toch zien we ook dat de ambitieuze doelstellingen nog niet gehaald worden. Sociale huurwoningen zijn nog steeds schaars. Deze schaarste draagt bij aan dak- en thuisloosheid en zet een rem op de uitstroom uit opvangvoorzieningen.

De samenleving verandert: vergrijzing, diversiteit en een krappe arbeidsmarkt

De vergrijzing van de bevolking zet ook de komende jaren nog door. Dit heeft twee belangrijke effecten. Enerzijds neemt het aantal oudere daklozen (> 65 jr.) relatief toe. Bij deze mensen spelen vaker ook leeftijdsgerelateerde zorgvragen, waarmee in begeleiding, opvang en woonvoorzieningen rekening moet worden gehouden. Anderzijds neemt het aantal mensen in de werkende leeftijdsklassen (18-67 jaar) af. De arbeidsmarkt wordt daarmee krapper en organisaties uit verschillende sectoren concurreren met elkaar om het aantrekken en behouden van medewerkers. Aantrekkelijk werkgeverschap wordt een strategische succesfactor.

De veranderende samenstelling van de bevolking betreft niet alleen demografische veranderingen, maar ook de mate en aard van diversiteit. Cliënten – en medewerkers – hebben een verscheidenheid aan culturele achtergronden, identiteiten en ervaringen. Deze verschillen omvatten niet alleen etniciteit en taal, maar ook religie, levensbeschouwing en sociaal-culturele achtergrond. Oog en respect voor deze verschillen is nodig om goed met elkaar te kunnen samenleven en -werken.

Digitalisering biedt nieuwe kansen en bedreigingen

De mogelijkheden op het gebied van digitalisering en kunstmatige intelligentie (AI) worden met de dag groter. Technologie en digitalisering bieden kansen voor toegankelijkheid, innovatie en effectievere ondersteuning in het sociale domein, maar creëren ook nieuwe kwetsbaarheden en een digitale kloof. Cruciaal is digitaal vakmanschap van professionals om zowel zelf nieuwe digitale mogelijkheden te gebruiken (bij voorbeeld op het gebied van dossiervorming, inzet van AI en digitale platforms) als cliënten te ondersteunen bij digitale participatie. Gegevensbescherming en privacy zijn daarbij belangrijke aandachtspunten.

[5] Programma Een thuis voor iedereen | Home | Volkshuisvesting Nederland

4. Beleidsmatige ontwikkelingen

Op diverse terreinen vinden beleidsontwikkelingen plaats die voor Wender relevant zijn. De belangrijkste zijn:

Transitie van intramuraal naar extramuraal

Landelijk beleid in zorg en welzijn richt zich sinds een aantal jaren op de transitie van intramurale voorzieningen naar eigen woningen met begeleiding en/of zorg aan huis. Het aantal intramurale plekken in de GGZ-, ouderen- en jeugdzorg is de laatste jaren afgebouwd en aanbieders worden gestimuleerd om veel meer ambulant te werken. Specifiek voor Beschermd Wonen geldt het beleidsuitgangspunt: van beschermd wonen naar beschermd thuis (2015>). De uitvoering wordt gedecentraliseerd naar gemeenten en er is ook in dit domein een behoefte aan meer ambulante begeleiding. Dit alles vindt plaats in de eerder geschetste context van het tekort aan passende woningen. Hierdoor stijgt zowel bij de maatschappelijke opvang als bij de voorzieningen voor beschermd wonen (Wmo/Wlz) de ‘druk op de voordeur’ en neemt de complexiteit van de doelgroep toe. Cliënten worden ouder, de fysieke zorgvraag neemt toe en de huidige cliëntengroep laat zich minder makkelijk onderbrengen in reguliere verpleeghuizen.

Verruimde toegang tot de Wet langdurige zorg geeft rust

Mensen die hun leven lang intensieve geestelijke gezondheidszorg (Ggz) nodig hebben, kunnen vanaf 2021 toegang krijgen tot de Wet langdurige zorg (Wlz). Een relatief groot deel van onze cliënten komt in aanmerking. De Wlz betekent voor hen rust en stabiliteit. De Wlz stelt kwaliteitseisen aan de dienstverlening die vragen om investeringen in huisvesting, deskundigheid en processen. In tegenstelling tot vele kleine zorgaanbieders, kan Wender goed aan deze eisen voldoen, mede door de stabiliteit van de financiering.

Doordecentralisatie en dreigende gemeentelijke bezuinigingen

Beschermd wonen wordt een verantwoordelijkheid van alle gemeenten in plaats van alleen de centrumgemeenten. Voor maatschappelijke opvang gaat mogelijk hetzelfde gelden. Door deze zogenaamde ‘doordecentralisaties’ worden lokale zichtbaarheid, samenwerking in de keten en lokale relaties/netwerken nog belangrijker om ons aanbod voor het voetlicht te krijgen. Vooral bij eerstelijns poortwachters als wijk- en gebiedsteams. Doorcentralisaties gaan doorgaans gepaard met krimpende budgetten en een stijging van administratieve taken en overheadkosten.
De overheid bereidt een wijziging voor in de financieringssystematiek van het Gemeentefonds, waardoor gemeenten te maken krijgen met een financiële kloof (‘ravijnjaar’). De invoering van het nieuwe systeem is uitgesteld van 2026 naar 2028, maar zorgen over gemeentelijke bezuinigingen in de jaren 2026 en 2027 blijven bestaan.

5. SWOT analyse

In de vorige hoofdstukken stond de omgeving van Wender centraal. In dit hoofdstuk benoemen we de sterke en zwakkere punten van Wender zelf. Daarnaast kwalificeren we de externe ontwikkelingen in termen van kansen en bedreigingen. Op basis van deze SWOT-analyse[6] ontstaat een basis voor strategische keuzes en actielijnen.

Sterke punten

Goede zorg

Wender levert goede opvang, beschermd wonen en ondersteuning aan zeer kwetsbare cliënten. Wender levert kwalitatief hoogwaardige opvang, beschermd wonen en ondersteuning aan zeer kwetsbare cliënten. De kwaliteit van zorg en dienstverlening wordt geborgd door een goed ingericht kwaliteitsmanagementsysteem. In 2025 is Wender opnieuw succesvol HKZ-gecertificeerd.

Gespecialiseerde expertise

Wender heeft expertise in het begeleiden van mensen met meervoudige problematiek. We beschikken over gespecialiseerde kennis op het gebied van vrouwenopvang en de systemische aanpak van huiselijk geweld. Deze deskundigheid, gekoppeld aan onze rol als “vangnet onder het vangnet” voor wie niet in reguliere systemen past, onderscheidt Wender in het veld. We zetten hiermee zowel in op opvang bij crisis als op het voorkómen van daklоosheid.

Betrokken en vakbekwame medewerkers

Onze organisatie kan rekenen op veel betrokken, talentvolle professionals die hun vak met hart en ziel uitoefenen. Hun kwaliteiten komen tot hun recht dankzij onze focus op krachtgericht werken (Krachtwerk/Veerkracht-methodiek) die verankerd is in onze opleiding en manier van werken. Dit resulteert in een cultuur van cliëntgerichtheid en empowerment. Medewerkers zijn trots op hun werk en dragen bij aan een sfeer van toewijding en professioneel eigenaarschap.

Breed regionaal netwerk en schaal

Wender is actief in meerdere regio’s (o.a. Drenthe, Groningen, Friesland) en in diverse vormen van opvang, begeleiding en beschermd wonen. Deze brede aanwezigheid geeft ons een sterk regionaal netwerk en zichtbaarheid bij gemeenten en partnerorganisaties. We hebben ervaring met verschillende vormen van samenwerking, contractering en verantwoording, en weten uit de praktijk wat goed werkt.

Aanpassingsvermogen en innovatie

Wender heeft bewezen zich te kunnen ontwikkelen. We tonen bereidheid om ons dienstenportfolio aan te scherpen en te innoveren waar nodig. Zo verkennen we nieuwe concepten als Housing First, Tiny Houses, community wonen en ThuisPlus om aan onvervulde behoeften te voldoen. Deze innovatieve houding, gekoppeld aan onze expertise, is een sterkte die ons helpt anticiperen op veranderingen in vraag en beleid.

[6] SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats

Zwakke punten

Financiële kwetsbaarheid en korte zekerheid

Een aanzienlijk deel van onze financiering (bijna de helft van de opbrengsten in 2024) komt van kortlopende subsidies van gemeenten. Deze contracten, met een looptijd van één tot enkele jaren, bieden weinig lange termijn zekerheid en belemmeren het aangaan van langdurige verplichtingen, zoals meerjarige huurcontracten of investeringen in gebouwen en personeel. Dit maakt Wender financieel kwetsbaar en beperkt onze slagkracht voor lange termijn plannen.

Verouderde huisvesting en capaciteitsknelpunten

Een aantal van onze opvanglocaties en woningen voldoen niet langer aan de huidige kwaliteitsstandaarden of zijn qua capaciteit onvoldoende. Enkele opvanglocaties zijn dringend toe aan grondige vernieuwing; de gebouwkwaliteit (veiligheid, privacy) en indeling schieten tekort voor huidige opvangmethoden. Door gebrek aan doorstroommogelijkheden (schaarste aan vervolgwoningen) blijven cliënten langer dan gewenst, wat de druk op bestaande voorzieningen verhoogt. Deze achterstanden in huisvesting vormen een zwakte die onze dienstverlening belemmert.

Interne processen en infrastructuur behoefte aan versterking

We onderkennen dat onze interne processen, digitale infrastructuur en organisatorische ondersteuning versterkt en verder geprofessionaliseerd moeten worden. De kwaliteiten van onze medewerkers kunnen beter tot hun recht komen met verbeterde systemen, gestroomlijnde processen en meer inzicht in resultaten. De huidige situatie leidt tot inefficiënties en een verminderde voorspelbaarheid in kwaliteit.

Arbeidsmarktpositie en naamsbekendheid

In een krappe arbeidsmarkt is het voor Wender een uitdaging om genoeg gekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden. Onze naamsbekendheid als relatief jonge gefuseerde organisatie (sinds 2021 onder de naam Wender) is nog groeiende. We willen onze positie ten opzichte van concurrerende werkgevers en andere zorgorganisaties op dit punt verbeteren.

Kansen

Maatschappelijke en politieke aandacht voor dakloosheid en opvang

Dak- en thuisloosheid staan hoog op de agenda. De landelijke ambitie om dakloosheid richting 2030 te beëindigen of sterk te verminderen zorgt voor nieuwe initiatieven en middelen. Er is groeiende erkenning dat meer moet worden geïnvesteerd in preventie, betaalbare woonruimte en innovatieve opvangvormen. Voor Wender biedt dit kansen om aan te haken bij actieplannen en om pilotprojecten (bijv. Tiny Houses en community wonen) op te zetten met steun van overheden en woningcorporaties.

Beleidsontwikkelingen in zorg bieden mogelijkheden

De verruimde toegang tot de Wet langdurige zorg (Wlz) voor onze doelgroep geeft rust en continuïteit in de ondersteuning. Meer cliënten met een zware zorgbehoefte komen nu in aanmerking voor langdurige zorgfinanciering, wat hun begeleiding stabieler financiert. Daarnaast zien we ruimte om onze expertise ambulant in te zetten bij wijkteams en andere organisaties, conform de beweging naar ambulante ondersteuning. Als wij onze gespecialiseerde kennis beschikbaar stellen aan deze partners, verstevigen we onze positie en dragen we bij aan preventie. Ook de doordecentralisatie (overheveling van beschermd wonen

naar alle gemeenten) dwingt gemeenten na te denken over regionale samenwerking. Wender kan zich positioneren als kennispartner met ervaring over regiogrenzen heen.

Samenwerking met woningcorporaties en vernieuwende huisvestingsconcepten

Woningmarktpartijen tonen belangstelling om samen oplossingen te creëren voor kwetsbare doelgroepen. Dat biedt kansen voor Wender om, samen met corporaties, te investeren in toekomstbestendige huisvesting voor onze cliënten. Voorbeeld hiervan is de samenwerking met Domesta in Emmen, waar plannen worden gemaakt voor nieuwbouw van sociale huurwoningen inclusief een moderne (vrouwen)opvanglocatie voor Wender, geïntegreerd in een woonwijk. Ook kleinschalige woonvormen zoals Tiny Houses, “Housing First”-woningen of tijdelijke modulair gebouwde units zijn in de dialoogsessies door onze partners expliciet benoemd om tekorten in opvang en doorstroom op te vangen. Deze innovatieve huisvestingsconcepten bieden ons de kans om cliënten sneller aan passende (tijdelijke) woonruimte te helpen en de druk op opvanglocaties te verlagen.

Digitalisering en kennisontwikkeling

Technologische vooruitgang biedt nieuwe mogelijkheden om de begeleiding efficiënter en effectiever te maken. Digitalisering kan helpen om administratieve lasten te verlichten, cliënten beter te monitoren en online hulpvormen aan te bieden. Daarnaast is er een kans om door samenwerking met hogescholen en universiteiten onze kennis te verrijken en innovaties te ontwikkelen. Dit kan leiden tot verbeterde methodieken, meer evidence-based werken en een aantrekkelijker loopbaanperspectief voor professionals (bijvoorbeeld door onderzoek en opleiding).

Bedreigingen

Toenemende hulpvraag en capaciteitsdruk

We zien dat dakloosheid toeneemt in plaats van afneemt. De druk op opvang en (betaalbare) woningen groeit. Ook het aantal dakloze jongeren stijgt en er is een tekort aan opvangplekken voor slachtoffers van huiselijk geweld en kindermishandeling. Deze trends betekenen dat de vraag naar onze diensten sneller groeit dan ons huidige aanbod, wat leidt tot wachtlijsten, overbezetting en het risico dat mensen tussen wal en schip vallen. Als deze ontwikkeling doorzet zonder adequaat antwoord in capaciteit, komt onze missie onder druk te staan.

Schaarse woonruimte en trage doorstroming

De krapte op de woningmarkt vormt een serieuze bedreiging. Door een gebrek aan betaalbare vervolgwoningen blijven cliënten langer in opvang of beschermd wonen dan nodig. Dit belemmert de instroom van nieuwe cliënten. Dit doorstroomprobleem vergroot de druk op alle onderdelen van de keten. Daarnaast kunnen nieuwbouwprojecten voor opvang of woonvoorzieningen aanzienlijke vertraging oplopen door vergunningen, bezwaren of financieringsvragen. Bijvoorbeeld in Emmen is de verwachte start van nieuwbouw voor de vrouwenopvang uitgesteld, waardoor een moderne locatie pas rond 2028 gereed zou kunnen zijn. Zulke vertragingen dwingen ons tot tijdelijke (nood)oplossingen en brengen onzekerheid met zich mee.

Krappe arbeidsmarkt en personeelstekort

De strijd om gekwalificeerd zorg- en welzijnspersoneel is hevig, ook in Noord-Nederland. Een tekort aan medewerkers bedreigt de continuïteit en kwaliteit van onze dienstverlening. Bovendien kunnen hoge werkdruk en burn-out bij bestaand personeel ontstaan als vacatures lang onvervuld blijven. Als we er niet in slagen voldoende mensen te werven en te behouden, kunnen we niet aan de toenemende vraag voldoen of moeten

we concessies doen aan de begeleidingsintensiteit, wat uiteindelijk cliënten schaadt.

Onzekerheid in beleid en financiering

Beleidsverschuivingen vormen een belangrijke externe bedreiging. Gemeenten staan onder financiële druk en overwegen bezuinigingen (bijv. op maatschappelijke opvang en beschermd wonen). De doordecentralisatie betekent dat we mogelijk met zo'n 40 verschillende gemeentelijke financiers te maken krijgen. Dit versnipperde landschap kan leiden tot uiteenlopende eisen, meer bureaucratie en onzekerheid bij voortzetting van contracten. Daarnaast sturen zorgkantoren op meer ambulantisering in de Wlz, wat voor onze intramurale cliënten niet altijd passend is. Het risico bestaat dat financiering voor opvang afneemt ten gunste van ambulante vormen die niet voor alle cliënten werken. Ten slotte zijn bepaalde financieringsstromen ronduit precair. Onze forensische zorg wordt door Justitie vergoed, maar deze tarieven zijn verlaagd waardoor exploitatie structureel verlieslatend is. Als dergelijke tarieven of subsidies verder dalen of wegvallen, komt het voortbestaan van die onderdelen onder druk.

Digitalisering en gegevensveiligheid

Digitalisering biedt kansen, maar brengt ook bedreigingen met zich mee. Er worden nieuwe vormen van vakmanschap gevraagd, zodat medewerkers digitale innovaties goed kunnen inzetten. Ook neemt onze afhankelijkheid van ICT toe. Dit maakt ons kwetsbaar voor storingen en cyberincidenten. Een datalek of cyberaanval zou niet alleen de continuïteit van de bedrijfsvoering bedreigen, maar ook het vertrouwen van cliënten en partners schaden. Het bijbenen van technologische ontwikkelingen en het borgen van privacy en security vergen voortdurende aandacht. Nalatigheid op dit vlak vormt een risico in het huidige tijdperk.

De bovenstaande factoren in combinatie geven inzicht in welke strategische kwesties prioriteit moeten krijgen. Op basis hiervan zijn de strategische opgaven en actielijnen voor de komende jaren benoemd. In hoofdstuk 6 zijn deze nader uitgewerkt.

6. Wender op weg naar 2030

In 2030 is Wender dé Noord-Nederlandse expert in (het voorkomen van en) begeleiding bij dak- en thuisloosheid onder jongeren en volwassenen.

Ambitie

Inspiratie

We vinden inspiratie in de traditie van onze voorlopers: we bieden opvang en begeleiding aan mensen die worden geconfronteerd met (dreigende) dak- en thuisloosheid en/of huiselijk geweld. Onze missie en visie definiëren waar we voor staan en voor gaan. De kernwaarden en pijlers geven aan hoe we ons werk doen. Op basis van deze elementen zetten we ons in voor onze cliënten.

Onze diepste wens is dat er geen dak- en thuisloosheid meer is. In een ideale wereld is opvang, begeleiding en wonen bij Wender overbodig. We weten ook dat die ideale wereld er niet zal zijn. Wender biedt iets wat nu en straks nodig zal zijn. Daarom willen we onze rol in opvang en begeleiding ook in de toekomst blijven spelen. Dit geldt voor specifieke expertise in diverse opvang, waaronder vrouwenopvang - met begeleiding in relatie tot huiselijk geweld en intieme terreur -, nachtopvang, algemene opvang en crisisopvang met aandacht voor kinderen, en jongerenopvang. Daarnaast willen we meer expliciet bijdragen aan het voorkómen van dak- en thuisloosheid door onze expertise beschikbaar te maken voor anderen.

In 2030 willen we dé Noord-Nederlandse expert zijn in (het voorkomen van en) begeleiden bij dak- en thuisloosheid. Uitgangspunt is dat we mensen begeleiden op hun ‘reis’ naar een veilig eigen thuis. Dat eigen thuis is in principe niet bij Wender. Alles wat we doen is gericht op de (her)opbouw van een zelfstandig bestaan. Tenzij blijkt dat dat voor een cliënt niet haalbaar is en (beschermd) wonen bij Wender een zinvol bestaan geeft.

Bestaansrecht en schaal

We realiseren ons dat ons bestaansrecht afhankelijk is van de mate waarin onze maatschappelijke partners onze rol waarderen en ervaren dat Wender effectief bijdraagt aan de problematiek waar zij zich voor geplaatst zien. Dat geldt zowel voor onze opdrachtgevers/financiers (gemeenten, zorgkantoren, DJI) als voor onze andere ketenpartners. Goede afstemming met ons netwerk blijft daarom essentieel. We willen partnerschap organiseren waarin we samen eigenaarschap nemen voor preventie, instroom, verblijf, uitstroom, wijkdraagkracht en passende woon- en zorgvormen. We willen aansluiten op wat hen drijft, vraagstukken aanpakken die we samen zien en zo de juiste rol, vorm en maatvoering vinden om maximaal bij te dragen aan ‘maatschappelijke duurzaamheid’.

Strategische keuze

De strategische keuze die we maken is tweeledig; enerzijds zijn wij het vangnet onder het vangnet en anderzijds bieden we onze expertise aan in de preventieve ambulante ondersteuning.

We zijn het vangnet onder het vangnet

We bieden opvang en begeleiding aan mensen die tijdelijk niet in hun eigen huisvesting kunnen voorzien. We bieden laagdrempelige, acute opvang en zoeken van daaruit (mee) naar het beste vervolgpad. Voor hen

die dat (nog) niet zelf kunnen, organiseren we verbinding met het ‘juiste vangnet’ (zoals verslavingszorg, GGz, woningcorporatie) of biedt Wender zelf lokaal of regionaal zorg in een veilige woonsetting. Dat kan zelfstandig zijn op basis van ‘eerst-een-huisprincipes’ maar ook in een geclusterde beschermde woonvorm. We specialiseren ons in het bieden van zorg en onderdak aan mensen die – vanwege meervoudige problematiek - het minst goed passen in het reguliere woon- en zorgsysteem.

We sluiten met onze expertise aan bij multidisciplinaire ambulante zorgspecialisten

We bieden expertise aan de basisvoorzieningen zoals wijk- en gebiedsteams om hen beter te voeden en uit te rusten in hun preventieve rol. Wanneer de reguliere ondersteuning geen antwoord heeft op zeer complexe problematiek in relatie tot wonen en leven zijn we direct inzetbaar om interventies te bieden, zodat mensen niet uitvallen en een veilig eigen thuis hebben om te wonen en te leven. Ook bij uitstroom uit een voorziening zetten we deze deskundigheid in om terugval te voorkomen.

De volgende overwegingen helpen ons in de dagelijkse praktijk:

- Wender is gespecialiseerd in meervoudige problematiek

Soms passen cliënten wel bij ons, maar nóg beter elders. Dat is bijvoorbeeld het geval als er niet of beperkt sprake is van meervoudige problematiek. Dan kan een woningcorporatie, GGz-, thuiszorg-, jeugdzorg- of verslavingszorgorganisatie goed helpen en als ‘vangnet’ fungeren. Waar nodig brengen we onze expertise ambulant aanvullend in de basisvoorzieningen (zoals wijk- en gebiedsteams). Wender richt zich – als vangnet onder het vangnet – op de mensen die door meervoudige problematiek tussen wal en schip dreigen te vallen en echt op ons aangewezen zijn.

Twee voorbeelden van enkelvoudige problematiek belichten we specifiek. De opvang van mensen die geen vaste woonplek hebben door financiële omstandigheden - zoals hoge woonlasten, instabiele inkomens of gebrek aan betaalbare huisvesting – is niet primair de taak van Wender. Hier hebben andere partners een taak. Omdat deze vorm van opvang vaak nodig blijkt na verblijf in onze opvang, voelen we de verantwoordelijkheid om samen met onze partners te zorgen voor een goede en effectieve samenwerking en overgang. Wender is er ook niet voor de opvang van mensen zonder documenten. Ook niet in geval van meervoudige problematiek. Hiervoor zijn andere voorzieningen in het leven geroepen.

Als mensen met enkelvoudige problematiek zich bij Wender melden, dan laten we ze niet in de kou staan. We vangen ze op indien er geen andere organisatie voorhanden is. We zorgen ervoor dat op korte termijn een overplaatsing plaatsvindt naar een andere ketenpartner die toegerust is op deze enkelvoudige problematiek

- Wender biedt geen behandelexpertise

Wij kiezen er vanuit strategisch oogpunt voor om geen behandelsetting te zijn om overlap met andere zorgaanbieders te voorkomen. Andere (GGz-)organisaties in ons werkgebied zijn daarop beter ingericht dan wij. Cliënten die behandeling nodig hebben zijn daar naar onze inschatting beter op hun plek. Dit betekent ook dat Wender niet actief Wlz GGz ZZP5 gaat aanbieden (want dat is veelal met een behandelcomponent). Tegelijkertijd vraagt dit om goede samenwerking met behandelaren, omdat wij voor een deel van onze doelgroep afhankelijk zijn van hun inzet. In die samenwerking zien we ook een uitdaging: de beschikbare behandelcapaciteit is schaars, wat gevolgen kan hebben voor tijdige inzet en continuïteit van passende zorg.

- De Krachtwerk-methodiek is passend

Een activiteit of cliënt past vooral goed bij Wender als de Krachtwerk-methodiek (of de Veerkracht-methodiek) kan worden toegepast. Krachtgericht werken vormt het wezen van ons handelen, van de opleiding van onze medewerkers en van de manier waarop we georganiseerd zijn. Onze begeleiding is minder effectief als we deze manier van werken niet kunnen toepassen.

Welke opgaven gaan we aan?

Met het oog op de toekomst komen we tot een aantal strategische lijnen voor de komende jaren:

Investeren in aantrekkelijk werkgeverschap

De vraag naar medewerkers in zorg- en welzijnsfuncties groeit, ook in Noord-Nederland. Maar het aanbod groeit niet of nauwelijks[7]. De strijd om talent wordt steeds concurrerender. Investeren in het behoud van onze medewerkers en een goede profilering naar potentiële medewerkers zijn cruciaal om onze cliënten goed te kunnen blijven begeleiden. We weten dat medewerkers in onze sector veelal trots zijn op hun beroep en werk[8]. En wij op hen! De medewerker staat dan ook centraal. Het plezier in het werk wordt gevoed door voldoende ruimte voor professioneel eigenaarschap en aantrekkelijke loopbaanperspectieven. (Fysiek en sociaal) veilige arbeidsomstandigheden en een goed oog voor duurzame inzetbaarheid zijn daarbij belangrijke randvoorwaarden. Blijvende profilering van Wender is belangrijk om te laten zien wie we zijn en wat we doen. Daar is blijvende aandacht voor nodig.

Passende huisvesting realiseren

Een flink aantal panden is aan vervanging of verbetering toe. Wender staat voor de uitdaging om haar opvang- en woonlocaties toekomstbestendig, veilig en passend te maken voor haar cliënten. Met behulp van een set van huisvestingscriteria per doelgroep (de ‘meetlat’) is inzichtelijk in hoeverre de huidige huisvesting voldoet. Het plan van aanpak huisvesting brengt per regio in beeld wat nodig is én welke stappen zijn en worden ondernomen om op een verantwoorde manier tot toekomstbestendige huisvesting te komen. We kiezen voor een actieve opstelling in de gesprekken met partners om de huisvesting blijvend adequaat te maken/houden.

Aanscherpen (diensten)portfolio

We scherpen ons portfolio aan diensten verder aan. Financiers, (keten)partners en medewerkers krijgen daarmee beter inzicht in welke diensten ze van ons kunnen verwachten en hoe we die vormgeven. We definiëren ‘goede zorg en begeleiding’ en de randvoorwaarden – in deskundigheid, personele formatie, huisvesting en financiële middelen - die daarbij horen. We volgen daarbij landelijke kwaliteitskaders (Wlz GGz, Forensische zorg) en gebruiken de ‘best practices’ die we op de verschillende plekken in ons werkgebied hebben gezien.

We verkennen de behoefte en mogelijkheden om ons portfolio uit te breiden. Daarbij is heldere doelgroep segmentatie nodig om aanbod, huisvesting en financiering passend te maken. Dat doen we niet in concurrentie, maar op terreinen waar nog geen, te weinig of onvoldoende passend aanbod is. Zo kijken we naar de

[7] Facts & Figures 2024 › ZorgpleinNoord

[8] Grote-Raadpleging-sociaal-werk-2025-publieksversie_0.pdf

toepassingsmogelijkheden van vernieuwende concepten als Housing First, oftewel sociale calamiteiten-woningen, Tiny Houses, community wonen en ThuisPlus en initiatieven die gericht zijn op de groeiende groep jongeren. We willen voorkomen dat jongeren verspreid over opvanglocaties begeleid worden, gezien hun specifieke problematiek in hechting en persoonlijke ontwikkeling.

We kijken specifiek naar de mogelijkheid om – geclusterd per regio – Wlz GGz ZZP4 (wonen met intensieve begeleiding en intensieve verpleging en verzorging) aan te bieden. We zijn consequent in wat we wel/niet ontwikkelen, afgezet tegen missie en visie. Dit kan verschillen per gemeente of regio. We doen dit in samenspraak met onze partners, zodat ons aanbod aan blijft sluiten bij behoeften en verwachtingen.

Versterken rol als expert én gesprekspartner in het regionale speelveld

Wender is gespecialiseerd in het omgaan met- en de begeleiding van mensen met meervoudige (gedrags)problematiek. Hetzelfde geldt voor onze expertise op het gebied van Vrouwenopvang, de systemische aanpak van huiselijk geweld. Hetzelfde geldt voor forensische zorg. Deze kennis passen we niet alleen toe in de begeleiding van onze eigen cliënten. We willen onze expertise ook (meer) beschikbaar maken voor andere partijen in het speelveld, zoals wijk- en gebiedsteams of organisaties die in hun ambulante praktijk met deze problematiek te maken krijgen. We zoeken naar verdere verrijking van onze eigen kennis en expertise door versterkte samenwerking met hogescholen en universiteiten.

Lokale en regionale samenwerking wordt de komende jaren steeds belangrijker. Wender is actief in meerdere regio's en in meerdere vormen van begeleiding, opvang en (beschermd) wonen. We kennen daardoor verschillende vormen van samenwerking, contractering en verantwoording. We weten wat goed en minder goed werkt. Onze ervaring en inzichten kunnen behulpzaam zijn in het vormgeven van lokale en regionale samenwerkingen en (proces)afspraken met ketenpartners. We hebben wat te bieden en willen dat actiever uitdragen en inzetten.

Vergroten continuïteit in financiering

Wender is in 2026 actief voor zes hoofdopdrachtgevers: drie centrumgemeenten (Emmen, Groningen en Leeuwarden), twee zorgkantoren (Zilveren Kruis en Menzis) en het Ministerie van Justitie & Veiligheid. Wanneer de 'doordecentralisatie' is geëffectueerd stijgt het aantal gemeentelijke opdrachtgevers mogelijk naar (maximaal) 40.

De zorgkantoren zijn opdrachtgever en financier vanuit de Wlz. Wender verzorgt hier vormen van beschermd wonen voor mensen met (onder andere) een GGz-indicatie. De zorgkantoren stimuleren – in lijn met in hoofdstuk 3 geschetst beleid – om deze zorg in ambulante vorm aan te bieden en stuurt steeds sterker op de verhouding intramurale-extramurale cliënten. Voor de cliënten van Wender is ambulante begeleiding – gezien de meervoudige problematiek – vaak niet passend. We blijven in gesprek met de zorgkantoren over de typische kenmerken van onze cliënten-populatie en de verhouding intramuraal-extramuraal die daarbij past.

De financiering vanuit de gemeenten kent twee vormen: Wmo (Maatschappelijke Opvang, Vrouwenopvang en Beschermd Wonen) en subsidies. Bijna de helft van de totale opbrengsten van Wender wordt gefinancierd via gemeentelijke subsidies. Dit zijn relatief kortlopende financiële afspraken (één tot enkele jaren) die frequent opnieuw onderhandeld moeten worden. Dit geeft slechts korte termijn zekerheid over inkomsten en maakt het lastig om langlopende verplichtingen (zoals huurcontracten en arbeidsovereenkomsten) aan te gaan en/of investeringen te doen die wel wenselijk zijn voor de kwaliteit van dienstverlening.

Regionalisering (decentralisatie) en het scheiden van wonen en zorg zijn ook binnen het gemeentelijk domein de grote bewegingen. Wender levert overwegend centraal georganiseerde opvang. De ambitie van landelijke en regionale actieplannen dakloosheid is om deze voorzieningen overbodig te maken, of in ieder geval de behoefte eraan te beperken. Voor de komende periode ziet Wender die ambitie nog geen werkelijkheid worden. We gaan ervan uit dat (tenminste) de huidige capaciteit nodig blijft. De voorziene bezuinigingsopgave bij gemeenten mag niet ten koste gaan van de doelmatigheid en aandacht voor de cliënten. Daar zetten we op in door ons actief op te stellen in het voortraject van ontwikkeling en besluitvorming. Door aan tafel te zitten kunnen we gemeenten adviseren over uitvoerbaarheid, kwaliteit en betaalbaarheid. De 'doordecentralisatie' betekent dat we meer directe gesprekspartners zullen krijgen. We blijven met onze gemeentelijke partners in gesprek over de gewenste en benodigde capaciteit (kwantiteit en kwaliteit), over de gewenste flexibilisering en afbouw die zij voorzien en over onze dilemma's rondom de korte termijn financiële zekerheid.

Het Ministerie van Justitie & Veiligheid is opdrachtgever voor de forensische zorg van Wender, met locaties in Leeuwarden en Emmen. In 2025 betrof dit 5% van de totale opbrengsten. De exploitatie van de forensische zorg binnen Wender is verlieslatend. Vanaf 2026 vindt een korting plaats op de tarieven voor forensische zorg, waardoor het perspectief op een kostendekkende exploitatie verdwijnt. Met andere aanbieders heeft Wender zich aangesloten bij een bezwaarschrift dat brancheorganisatie Valente bij de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) heeft ingediend. De uitkomsten nemen we mee bij de beoordeling van de uitvoerbaarheid van deze dienstverlening en de ontwikkeling van scenario's voor de toekomst van de forensische zorg binnen Wender.

Doorontwikkelen van organisatorische kwaliteit

Bij Wender werken veel betrokken en talentvolle medewerkers. Hun kwaliteiten komen nog beter tot hun recht als we onze organisatie versterken en verder professionaliseren. Duidelijke, herkenbare en voorspelbare processen, beleid en taakverdeling, ondersteund door goed ingerichte IT-applicaties, datagedreven sturing en doordachte inzet van AI, zijn hierin belangrijk. We ontwikkelen onze organisatie stapsgewijs en in zorgvuldig samenspel tussen primair proces en ondersteunende diensten. Vanuit onze missie en visie dragen we met onze dagelijkse activiteiten rechtstreeks bij aan een duurzame maatschappij. Ook op andere terreinen willen we bijdragen aan duurzaamheid. We zoeken daarbij - binnen de grenzen van onze financiers – naar mogelijkheden om uitvoering te geven aan de doelen van de Green Deal Duurzame Zorg.

Samen op weg naar 2030

Met deze strategische lijnen geeft Wender richting aan de verdere ontwikkeling van de organisatie in de periode tot 2030. De opgaven vragen om voortdurende afstemming met cliënten, medewerkers, financiers en ketenpartners. Tegelijkertijd bouwen we voort op de kracht die Wender al in huis heeft: betrokken medewerkers, specialistische expertise en een stevige positie in het regionale netwerk. Door gericht te investeren in kwaliteit, samenwerking, huisvesting, financiering en werkgeverschap versterken we onze rol als vangnet onder het vangnet én als expert op het gebied van het voorkomen van en begeleiden bij dak- en thuisloosheid. Zo werken we stap voor stap toe naar onze ambitie om in 2030 dé Noord-Nederlandse expert te zijn op dit terrein.