

# Rapport Strategisch Plan VOT 2019-2028



# Rapport Strategisch Plan VOT 2019-2028

---

## 1 KADER

Het huidige strategisch plan van Vereniging Ons Tehuis loopt van 2010 tot 2019. Bijgevolg is er nood aan een vernieuwde strategische visie die de organisatie richting zal geven voor de volgende 10 jaar, meer bepaald 2019-2028.

We richtten een kernstuurgroep "Strategische Analyse" op bestaande uit de secretaris (Bruno De Backer), de directeur (Filip De Baets), de kwaliteitscoördinator (Elke Soenen) en de ICT-verantwoordelijke (Kjell Declercq). De ICT-verantwoordelijke is de schaduwfunctie 'Kwaliteitszorg' en maakt hierdoor deel uit van het IKZ-overleg.

Deze kernstuurgroep was verantwoordelijk voor het uittekenen van het proces om tot het nieuwe strategisch plan te komen. Tevens besliste zij welke medewerkers betrokken werden bij welke processtap.

De kernstuurgroep koos ervoor zich te laten begeleiden door Belgian Senior Consultants vzw (BSC), afdeling West-Vlaanderen. BSC bestaat uit gewezen managers die hun kennis en vaardigheden na hun pensioen ten dienste willen stellen van non-profitorganisaties. Vanuit BSC werden we bijgestaan door dhr. Jan De Ville en dhr. Filip Claerhout.

Hun begeleiding bestond uit het mee uittekenen van het proces, het helpen bewaken van het proces en vanuit hun specifieke kennis ons stimuleren om een voldoende breed perspectief voor ogen te houden zodat er geen blinde vlekken zijn in onze strategische analyse.

Naast de externe begeleiding door BSC besliste de kernstuurgroep om externen die de sector Bijzondere Jeugdzorg kennen, te betrekken bij de opmaak van onze externe analyse. Op de 'Denkdag Strategische Analyse' d.d. 27/03/2018 mochten we rekenen op de gewaardeerde inbreng van mevr. Annelies Mincke (verantwoordelijke van de koepelorganisatie Jo-In vzw) en dhr. Pol Schouppe (directeur Ter Muren, organisatie Bijzondere Jeugdzorg).

## 2 TIJDSPAD

We startten in het najaar van 2017 met de voorbereiding en opmaak van het proces. Als einddatum zetten we 15 mei 2018 voorop zodat het strategisch plan op tijd bezorgd kan worden aan de raadsleden en leden van de Algemene Vergadering.

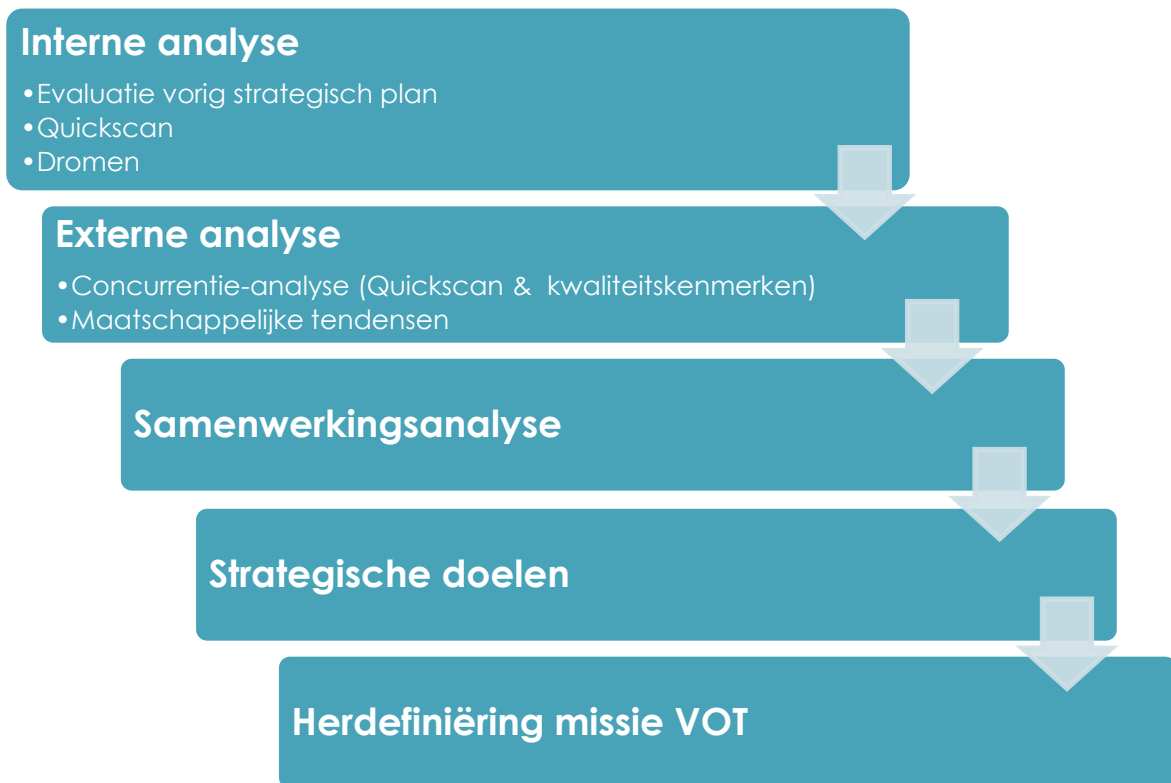
Op 1 juni 2018 staat het strategisch plan 2019-2028 geagendeerd op de Raad van Beheer en de Algemene Vergadering ter goedkeuring.

Volgende tabel geeft het tijdspad weer. Belangrijke selectie- en/of beslissingsmomenten worden verder in dit rapport inhoudelijk toegelicht.

Datum	Wat	Bijlage
06/11/2017	1 <sup>ste</sup> overleg met BSC: aftoetsen mogelijkheden tot samenwerking (Filip, Bruno & Kjell)	
08/12/2017	Werkgroep Strategische Analyse	Verslag
11/12/2017 – 15/12/2017	Beleidsstaf+: uitvoeren voorbereidende opdracht m.b.t. 'evaluatie vorig strategisch plan'	
15/12/2017	Beleidsstaf+: evaluatie vorig strategisch plan + brainstorm m.b.t. mogelijke info-bronnen voor omgevingsanalyse + instructie m.b.t. afname Quicksan	Verslag
15/12/2017	Werkgroep Strategische Analyse	Verslag
21/12/2017 – 16/01/2018	Invullen Quicksan (door leden Beleidsstaf+)	
04/01/2018	Werkgroep Strategische Analyse	Verslag
17/01/2018	IKZ-overleg: Afwerken voorbereidende opdracht en instructie m.b.t. 'externe analyse' + voorbereiding bespreking resultaten Quicksan/interne analyse	Verslag
19/01/2018	Beleidsstaf+: Bespreking resultaten Quicksan + toelichting proces Strategische Analyse + instructie voorbereidende opdracht m.b.t. 'Externe analyse'	Verslag
19/01/2018 - 14/02/2018	Vorbereidende opdracht m.b.t. 'Externe analyse' (door leden beleidsstaf+)	
26/02/2018	Vorbereiding denkdag Strategische Analyse	Verslag
05/03/2018	Clustering Maatschappelijke tendensen (Lindsay, Katleen, Herwig en Elke S.)	
08/03/2018	Clustering Kwaliteitskenmerken (Sofie en Elke S.)	
14/03/2018	Clustering Dromen (Delphine L. en Elke S.)	
14/03/2018	IKZ-overleg: Bespreking clustering + voorbereidende opdracht	Verslag
27/03/2018	Denkdag Strategische Analyse	Verslag
18/04/2018	Formuleren van de strategische doelen	Verslag
27/04/2018	Beleidsstaf+: definitieve selectie strategische doelen + bijsturing missie	Verslag
01/06/2018	Goedkeuring van het strategisch plan 2019-2028 door Raad van Beheer en Algemene Vergadering	

## 3 PROCES

### 3.1 Overzicht



### 3.2 Interne analyse

#### 3.2.1 Evaluatie vorig strategisch plan 2010-2019

Het vorig strategisch plan omvatte 16 strategische doelen. Op de beleidsstaf d.d. 15/12/2017 werden deze geëvalueerd op hun realisatie én op het al dan niet meenemen ervan naar het nieuwe strategisch plan. Voor het gedetailleerde verslag van de bespreking verwijzen we naar bijlage 2 'Verslag beleidsstaf'.

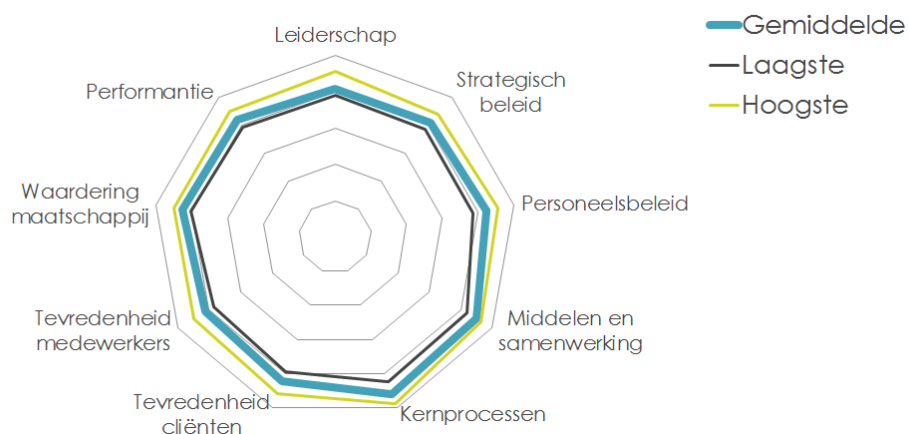
Van de 16 strategische doelen worden er acht weerhouden om mee te nemen naar het nieuwe strategisch plan, m.n.

1. Behouden van wat de VOT heeft opgebouwd in de voorbije jaren
2. Het welzijn van het personeel minstens op peil houden
3. Versterken van de contextuele werking van residentiële voorzieningen en stimulansen voor de benutting van beschikbare capaciteit
4. Kortdurende residentiële gezinsopvang (ouder - kind, dus niet specifiek voor jonge moeders!) met intensieve oudertraining
5. Uitbouw van een module "Ervaringsleren"
6. Uitbreiding van het (semi-)ambulante aanbod van de bijzondere jeugdzorg
7. Uitbreiding van het residentiële aanbod van de bijzondere jeugdzorg
8. Proefprojecten "participatie"

### 3.2.2 Quickscan

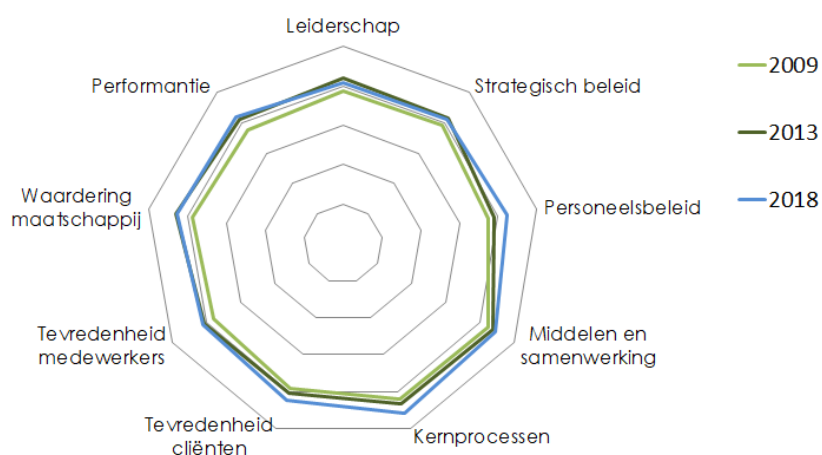
De Quickscan (onderdeel van het Prose-instrument) werd ingevuld door 12 respondenten, allen lid van de beleidsstaf, in de periode 21/12/2017 – 16/01/2018. De resultaten werden besproken op de beleidsstaf d.d. 19/01/2018. Voor het gedetailleerde verslag van deze bespreking verwijzen we naar bijlage 6 'Verslag beleidsstaf'.

De Quickscan 2018 gaf volgend resultaat:



We merken dat we over alle aandachtsgebieden op alle items hoge scores behalen.

- **Er is weinig discrepantie tussen de laagste, hoogste en gemiddelde scores.**  
Dit wijst erop dat elke respondent de aandachtsgebieden op zowat hetzelfde niveau inschat. Gezien de respondenten uit de verschillende deelorganisaties komen (de beleidsstaf) betekent dit ook op dat het kwaliteitsniveau over de ganse organisatie VOT gelijklopend is en er geen noemenswaardige discrepanties zitten tussen de deelorganisaties.



Wanneer we de resultaten van de Quickscans van 2009, 2013 en 2018 naast elkaar zetten zien we een positieve evolutie:

- **We scoren over de jaren performanter.**  
Als we de scores van de aandachtsgebieden op de spinnenweb-grafiek uitzetten merken we dat we steeds meer naar een cirkel evolueren, wat betekent dat we over alle aandachtsgebieden heen een gelijkwaardige (en hoge!) score krijgen.

Daarnaast zetten we onze scores per aandachtsgebied af tegenover de gemiddelde score van 12 voorzieningen Bijzondere Jeugdzorg die de Quicksan uitvoerden in de periode 2016-2017. Ook hier kunnen we een positief besluit trekken:

- **VOT situeert zich telkens een stuk boven het gemiddelde van de sector.**

Aandachtsgebied	Score VOT	Benchmark sector BJB
1. Leiderschap	81,7%	69,4%
2. Strategisch beleid	82,2%	66,8%
3. Personeelsbeleid	84,7%	67,8%
4. Middelen en samenwerking	89,6%	74,1%
5. Kernprocessen	91,8%	80,5%
6. Tevredenheid van cliënten en betrokkenen	84,6%	74,6%
7. Tevredenheid van medewerkers	82,2%	68,9%
8. Waardering door de maatschappij	85,6%	71,3%
9. Performantie	84,2%	71,2%

Onze algemene conclusie vanuit de resultaten op de Quicksan is de volgende:

1. We zijn een performante organisatie waar de zaken die we nu doen goed zitten. Dit geeft ons draagkracht om nieuwe/andere uitdagingen aan te gaan.
2. Als strategisch doel halen we hieruit: 'We behouden minstens het niveau dat we nu hebben'.

### 3.2.3 Dromen

De deelnemers aan de 'Denkdag Strategische Analyse' d.d. 27/03/2018 werden gevraagd om te dromen... Rekening houdende met de missie en de doelstellingen uit de statuten van VOT mochten zij aangeven:

- welke huidige activiteiten die VOT momenteel aanbiedt ze zouden willen uitbouwen, bijsturen, ombouwen, verbreden...
- welke nieuwe activiteiten VOT volgens hen zou moeten aanbieden.

Deze dromen worden tijdens de denkdag toegewezen aan één van volgende 4 categorieën:

1. We vinden dit niet belangrijk en weerhouden de droom bijgevolg niet.
2. We werken mee als de opportuniteit zich voordoet, maar laten andere organisaties/instanties de trekkersrol op zich nemen.
3. We doen het zelf maar hebben extra middelen nodig om dit te realiseren.
4. We doen het zelf en kunnen dit binnen de huidige middelen realiseren.

De oefening werd uitgevoerd in drie groepjes. Er was een vrij grote overeenstemming tussen de afzonderlijke groepjes inzake welke droom ze aan welke categorie toewezenen, maar uiteraard niet identiek. Voor het overzicht verwijzen we naar bijlage 9 'Verslag denkdag strategische analyse'.

De dromen zelf zijn op zichzelf ook vrij concreet geformuleerd. Hierdoor dienen de weerhouden dromen nog geclusterd en vertaald te worden in strategische doelstellingen. Deze opdracht werd toegewezen aan een werkgroepje ter voorbereiding van bespreking in plenum op de beleidsstaf van 27/04/2018. De verdere aanpak beschrijven we onder punt '3.5 Strategische doelen'.

## 3.3 Externe analyse

### 3.3.1 Concurrentie-analyse

De benchmark die we toepasten op onze resultaten van de Quicksan (zie 3.2.2) kan als een eerste onderdeel van onze concurrentie-analyse beschouwd worden. Hieruit blijkt dat VOT op alle aandachtsgebieden bij de sterkere organisaties behoort binnen de sector Bijzondere Jeugdzorg.

Daarnaast werden tijdens de 'Denkdag Strategische Analyse' d.d. 27/03/2018 de 10 belangrijkste kwaliteitskenmerken van de hulpverlening binnen de sector Bijzondere Jeugdzorg opgelijst naast de 10 belangrijkste kwaliteitskenmerken van de hulpverlening binnen de Vereniging Ons Tehuis. Dit met de bedoeling om na te gaan of onze concullega's prioriteit geven aan / meer belang hechten aan bepaalde kwaliteitskenmerken in vergelijking met VOT. Bovendien wensen we zo in te bouwen dat we zicht hebben op grote discrepanties of blinde vlekken.

	Kwaliteitskenmerken binnen de sector	Kwaliteitskenmerken binnen VOT
1	Klant- en cliëntgerichtheid	Professionaliteit met een hart
2	Professionaliteit met een hart	Klant- en cliëntgerichtheid
3	Krachtgericht	Krachtgericht
4	Kwaliteitsgericht	Aanklappend
5	Interne/externe samenwerking	Kwaliteitsgericht
6	Inspraak en participatie	Contextgericht
7	Contextgericht	Inspraak en participatie
8	Innovatief	Interne/externe samenwerking
9	Aanklappend	Handelingsgericht
10	Belang van de jongere	Belang van de jongere

Enkel het kwaliteitskenmerk 'Innovatief' staat bij de sector in de top 10 en niet in die van VOT. Ter nuancering kunnen we wel meegeven dat dit kwaliteitskenmerk binnen VOT als 11<sup>de</sup> kwaliteitskenmerk werd geprioriteerd.

VOT langs zijn kant zet dan weer handelingsgericht binnen de top 10 waar dit binnen de sector als 11<sup>de</sup> kwaliteitskenmerk gedefinieerd werd.

We kunnen dus concluderen dat er geen discrepantie is tussen de kwaliteitskenmerken die de sector als belangrijk bestempeld en diegene die wij als belangrijk beschouwen. Wel geven we soms een ander gewicht aan het kwaliteitskenmerk t.o.v. de sector.

Vervolgens stelden we ons de vraag of VOT extra dient in te zetten op de kwaliteitskenmerken die binnen de sector meer gewicht krijgen dan binnen VOT, of vinden we het net belangrijk dat wij ons profileren in die kwaliteitskenmerken t.o.v. de sector.

Uit de bespreking bleek dat de beleidsstaf van oordeel is dat we onze profilering inzake kwaliteitskenmerken goed vinden en hier geen aanpassing in nodig is.

Als algemene conclusie inzake de concurrentie-analyse zijn we van oordeel dat we een sterke organisatie zijn in de sector Bijzondere Jeugdzorg en dat onze profilering goed zit.

### 3.3.2 Maatschappelijke tendensen

Tijdens de 'Denkdag Strategische Analyse' d.d. 27/03/2018 inventariseerden en prioriteerden we de belangrijkste maatschappelijke tendensen waar we als organisatie, en meer specifiek als organisatie Bijzondere Jeugdzorg, rekening mee moeten houden de komende jaren. Deze tendensen kunnen ons enerzijds voor moeilijkheden plaatsen en anderzijds ons nieuwe opportuniteiten aanreiken.

De maatschappelijke tendensen die we weerhielden, zijn:

Prioritering maatschappelijke tendensen	
1	Samenwerkingsverbanden intersectoraal en niet-intersectoraal
2	Verlies van autonomie als organisatie
3	Vermaatschappelijking van de zorg
4	Zorg voor personeel
5	Verharding van de samenleving
6	Inzet van de middelen speelt onvoldoende in op de noden en behoeften in onze regio/sector
7	Armoedeproblematiek
8	Complexere problematieken
9	Digitalisering
10	Zorg op maat

Voor een gedetailleerde toelichting bij elk van deze maatschappelijke tendensen verwijzen we naar bijlage 9 'Verslag denkdag'.

### 3.4 Samenwerkingsanalyse

Onder '3.2.3. Dromen' beschreven we hoe de dromen van de beleidsstaf werden ingedeeld in 4 categorieën. De tweede categorie was 'We werken mee als de opportuniteit zich voordoet, maar laten andere organisaties/instanties de trekkersrol op zich nemen'.

We beschouwen dit dan ook als onze eerste denkoefening inzake samenwerkingsanalyse. In tweede instantie zal de lezer merken dat we bij het formuleren van de strategische doelen (zie 3.5) bij meerdere doelen het element 'samenwerking' letterlijk in de beschrijving hebben opgenomen.

De verdere bepaling van de specifieke diensten/instanties waarmee we willen samenwerken om de respectievelijke strategische doelen te realiseren vormt een operationele doelstelling onder elk betreffend strategisch doel, en maakt bijgevolg geen deel uit van dit strategisch plan maar wel van de verdere concretisatie ervan in het komend decennium.

### 3.5 Strategische doelen

De weerhouden dromen waren vrij concreet geformuleerd. Een werkgroep vertaalde deze concrete dromen op 18/04/2018 in strategische doelen. Voor het gedetailleerde verslag van deze bespreking verwijzen we naar bijlage 10 'Verslag formuleren van strategische doelen'.

Dit overleg gaf volgende mogelijke strategische doelen:

1. Alternatieve hulpverleningsvorm voor jongvolwassenen en het eventueel realiseren van tussenvorm KTC-CBAW.
2. Inzetten op (inter)sectorale samenwerkingsverbanden op beleidsniveau hetzij als trekker, hetzij als partner afhankelijk van de doelstelling
3. Samen met lokale en intersectorale partners uitbouwen van een werking alternatieve dagbesteding
4. Alle medewerkers dragen onze missie en visieteksten uit in hun dagdagelijks handelen, zowel intern als extern.
5. We willen dat positief leefklimaat in de residentiële jeugdzorg een actueel thema blijft waar de VOT als expert erkend wordt, nationaal als internationaal.
6. We zetten in op het groeien van OSiO.
7. Indien het beleid kiest voor uitbouw nieuwe modules voor opvang van jonge gezinnen onder de vorm van gezinshuizen/pleeggezinnen willen we daar een actieve rol in opnemen
8. Opvang tienermoeders



9. Ontheemdingsprojecten
10. Beveiligd opvang jongens
11. We willen therapeutische invalshoek verbreden en verdiepen binnen onze modules

De bestaande strategische doelen werden eveneens aan een kritische blik onderworpen en naast de nieuwe strategische doelstellingen geplaatst in functie van herformulering. Initieel werd beslist om de eerste strategische doelstelling uit het vorig strategisch plan te behouden, m.n. 'Behouden van wat de VOT heeft opgebouwd in de voorbije jaren'. Dit was eveneens een besluit op basis van de interne analyse, nl. 'We behouden minstens het niveau dat we nu hebben'. Bij het kritisch nadenken over de strategische doelstellingen realiseerden we ons dat behoud van wat we hebben niet op de helling of onder spanning staat – wat wel zo was bij de opmaak van het vorig plan – en we dus deze doelstelling beter herzien. In overleg werd gekozen voor de volgende herformulering:

- 'In zoverre dat er een groeiende nood en lange wachtlijsten blijven bestaan voor modules die we aanbieden, willen we de bestaande reguliere bestaande modules uitbreiden indien er middelen ter beschikking worden gesteld'

De strategische doelstelling 'Het welzijn van het personeel minstens op peil houden' veranderden we in 'Personeelszorg blijft belangrijke hoeksteen in de organisatie en de verdere uitbouw'. Ten slotte werd ook de doelstelling 'Versterken van de contextuele werking van residentiële voorzieningen en stimulansen voor de benutting van beschikbare capaciteit' verruimd, alsook verduidelijkt door te kiezen voor een andere formulering, m.n. 'Netwerkondersteuning en krachtgericht werken wordt als integraal onderdeel gezien van onze hulpverlening'.

De overige strategische doelstellingen uit vorig strategisch plan zitten vervat in de voorstellen van strategische doelen hierboven geformuleerd en verdwijnen daarom uit de opties.

Voor het gedetailleerde verslag van deze bespreking verwijzen we naar bijlage 9 'Verslag denkdag'.

Op de beleidsstaf d.d. 27/04/2018 selecteerden en prioriteerden we de strategische doelen. Dit leidde tot het weerhouden van volgende 12 strategische doelen voor ons 'Strategisch plan 2019-2028':

Strategische doelen VOT 2019-2028	
<b>1</b>	Indien de lange wachtlijsten voor modules die we aanbieden blijven bestaan, willen we de bestaande reguliere modules uitbreiden indien er middelen ter beschikking worden gesteld.
<b>2</b>	Personeelszorg blijft een belangrijke hoeksteen in de verdere uitbouw van de organisatie.
<b>3</b>	Realiseren van een eigentijdse, warme infrastructuur aangepast aan de noden van de jongeren, gezinnen en personeel ten laatste tegen 2022. Hierbij streven we naar een optimale inrichting van het hele domein in samenspraak met andere gebruikers van het domein.

4	Alle medewerkers dragen nog sterker onze missie en visieteksten uit in hun dagdagelijks handelen, zowel intern als extern.
5	Netwerkkondersteuning en krachtgericht werken wordt als integraal onderdeel gezien van onze hulpverlening.
6	Inzetten op (inter)sectorale samenwerkingsverbanden op beleidsniveau hetzij als trekker, hetzij als partner afhankelijk van de doelstelling.
7	Positief leefklimaat blijft in de residentiële jeugdzorg een actueel thema waar de VOT als expert voor erkend wordt, zowel nationaal als internationaal.
8	Samen met lokale en intersectorale partners uitbouwen van een werking alternatieve dagbesteding.
9	Ervaringsleren verder uitbouwen in onze werking, en indien er middelen vrijkomen verder uitbreiden (met specifieke aandacht voor kansen rond ontheemdingsprojecten).
10	De opdracht en profilering van OSiO versterken.
11	Alternatieve hulpverleningsvorm voor jongvolwassenen en het eventueel realiseren van tussenvorm KTC-CBAW.
12	Indien het beleid kiest voor uitbouw nieuwe modules voor opvang van jonge gezinnen onder de vorm van gezinshuizen/pleeggezinnen willen we daar een actieve rol in opnemen

## 3.6 Herdefiniëring missie VOT

Op de 'Denkdag Strategische Analyse' d.d. 27/03/2018 kwam vanuit de discussies naar boven dat er twee aandachtspunten waren waarvan we wilden nagaan of die voldoende duidelijk aan bod komen in onze missie, m.n.:

- ons innovatief karakter, en
- inspraak en participatie.

Op de beleidsstaf d.d. 27/04/2018 werd na het formuleren van de strategische doelen nagegaan of deze nieuwe doelen invloed hadden op onze huidige missie. Ook de gedefinieerde kwaliteitskenmerken en maatschappelijke tendensen (denkdag Strategische analyse d.d. 27/03/2018) namen we in het achterhoofd bij de evaluatie van de missie van VOT.

Voor de concrete bemerkingen en bespreking verwijzen we naar bijlage 11 'Verslag beleidsstaf'. Dit mondde uit in volgend voorstel tot bijsturing van de missie (voorgestelde wijzigingen staan in vet):

### De missie

#### *Wij willen*

- **met kinderen en jongeren**, in **(verontrustende)** opvoedingssituaties of die een **delict** pleegden, **én hun netwerk** de meest kwalitatieve hulp- en dienstverlening op maat realiseren
- een gedifferentieerde, **participatieve** hulp- en dienstverlening bieden gericht op een duurzame integratie in de maatschappij
- een gedreven, betrouwbare en kwaliteitsvolle organisatie zijn die een positief imago uitdraagt
- erkenning en appreciatie door de samenleving voor onze maatschappelijke opdracht
- signalen geven en actief meedenken aan het beleid in de **integrale jeugdhulp**
- een goede **intersectorale samenwerking**

#### *Wij zijn*

- een erkende, gesubsidieerde organisatie in de Bijzondere Jeugdzorg in Zuid-West-Vlaanderen **die inzet op opvoedingsondersteuning, hulpverlening, herstelgericht en constructief werken**
- een pluralistische organisatie die beheerd wordt door een uniek samenwerkingsverband tussen **lokale openbare besturen**
- een organisatie die op een verantwoorde en bewuste manier innovatief en flexibel inspeelt op nieuwe maatschappelijke behoeften en individuele vragen door de werking te evalueren, aan te passen en te differentiëren

#### *Wij doen dit door*

- het aanbieden van een gedifferentieerd en gespecialiseerd aanbod **op maat van de kinderen, jongeren en hun netwerk**
- een dienst- en hulpverleningsaanbod op maat op te stellen en regelmatig bij te sturen en dit in een open, constructief klimaat in overleg met alle betrokkenen
- ons aanklampend op te stellen
- **het voeren van een kwalitatief personeelsbeleid en het optimaal inzetten van middelen**
- het voeren van een actief kwaliteitsbeleid gericht op continue verbetering
- **het investeren in aangepaste, moderne en warme infrastructuur voor cliënten en personeel**
- het delen en inzetten van expertise

- samen te werken met alle partners die een meerwaarde kunnen bieden in het hulp- of dienstverleningsproces

#### *Wij staan voor*

- een positief mensbeeld gebaseerd op respect en geloof in elk persoon
- het erkennen van het recht op maximale ontplooiing van elke betrokkene
- inspraak, participatie en betrokkenheid van alle actoren
- **kwaliteitsgerichte basishouding**
- een contextgerichte, **krachtgerichte** en emancipatorische basishouding
- een beleid met een open vizier op de samenleving
- multiculturele openheid
- gedreven professionaliteit, met een hart
- innovatie, creativiteit, handelingsgerichtheid
- authenticiteit

## 4 BIJLAGES

Bijlage	Titel
1	Verslag Werkgroep Strategische Analyse d.d. 08/12/2017
2	Verslag Beleidsstaf d.d. 15/12/2017 a) Opdracht opmaak strategisch plan
3	Verslag Werkgroep Strategische Analyse d.d. 15/12/2017
4	Verslag Werkgroep Strategische Analyse d.d. 04/01/2018
5	Verslag IKZ-overleg d.d. 17/01/2018
6	Verslag Beleidsstaf d.d. 19/01/2018 a) PowerPoint Resultaten Quicksan d.d. 19/01/2018 b) PowerPoint Toelichting voorbereidende opdracht d.d. 19/01/2018
7	Verslag voorbereiding 'Denkdag Strategische Analyse' d.d. 26/02/2018
8	Verslag IKZ-overleg d.d. 14/03/2018
9	Verslag Denkdag Strategische Analyse d.d. 27/03/2018 , incl. volgende bijlages: a) PowerPoint denkdag b) PowerPoint algemeen kader c) Samenvatting activiteiten/dromen d) Kwaliteitskenmerken e) Maatschappelijke tendensen f) Flowchart indelen dromen
10	Verslag 'Formulieren van strategische doelen' d.d. 18/04/2018
11	Verslag Beleidsstaf d.d. 27/04/2018, incl. volgende bijlages: a) Huidige missie