

## Den Azalee vzw Strategisch plan 2026-2028

### 1. Achtergrond

#### Wie we zijn

Den Azalee heeft een **missie en visie**. Het doel van het maatwerkbedrijf is om tewerkstelling in het Waasland te creëren voor mensen met een afstand tot de reguliere arbeidsmarkt, het liefst via buurtgerichte activiteiten met een duurzaam karakter. Door in te zetten op mens en milieu, biedt Den Azalee zinvolle arbeid op maat en draagt ze bij aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen. Den Azalee heeft hierin een rijke geschiedenis én ambities voor de toekomst. Zo wil ze impact realiseren: “voor iedereen die wil een plek op maat in een inclusieve, duurzame en, liefst, circulaire arbeidsmarkt in het Waasland”.

Den Azalee heeft drie kringwinkels, één buurtrestaurant met catering, een project energiesnoeiërs en een bouw- en renovatieploeg, een fietsenherstelplaats, een digibank en een atelier voor de revisie van elektrische apparaten. Ze zamelt goederen in via vijf brengpunten, een inboedelservice, inzameling van textiel-aan-huis, inzameling van weesfietsen, het ophalen van spullen bij mensen thuis en het stockeren van bezittingen (via uithuiszettingen). De organisatie heeft tewerkstellingsplaatsen in Sint-Niklaas, Temse en Sint-Gillis-Waas en een dienstverlening gericht op het bredere Waasland.

#### Wat we gedaan hebben in 2025?

In de zomervakantie van 2024 vond de eerste directeurswissel plaats in Den Azalee na 29 jaar. Een half jaar later werd het **nieuwe bestuursorgaan en algemene vergadering** geïnstalleerd na de gemeenteraadsverkiezingen die resulteerden in nieuwe meerderheden in de lokale gemeenten.

In januari 2025 ontstond de kans om te fusioneren met het Sint-Niklase maatwerkbedrijf **Mo-Clean** dat ook expertise heeft in fietsen, maar een complementair aanbod rond poets en openbare reiniging. In maart adviseerden de bestuursorganen om Mo-Clean in te kantelen als 7e divisie van Den Azalee. De fusie wordt beslist in november. In de missie en visie kwam een versterkte zorg voor de meest kwetsbaren in onze samenleving.

Vanaf het voorjaar werd de **boekhouding geoptimaliseerd** en deels extern uitbesteed ivf professionalisering en compliance. De fusie met Mo-Clean zorgt er ook voor dat er werk kan worden gemaakt van een klanten CRM systeem. Er werd een grondige financiële analyse gemaakt over het bestaan van een eigen patrimonium NV binnen een vzw.

Naar aanleiding van de 30jarige jubileum werd een **nieuwe huisstijl** gelanceerd, waar alle merken van Den Azalee onder één naam gebracht werden.



In het najaar werd het **arbeidsreglement** geüpdatet waardoor onder andere de maaltijdcheques werden verhoogd.

Met de stad Sint-Niklaas lopen er gesprekken over efficiëntiewinsten tussen het **OOC, sociale activering** en Den Azalee. Daarnaast werden er **nieuwe overeenkomsten** voor 6 jaar gesloten met de Wase gemeenten van het werkingsgebied. Hiervoor werd een globaal aanbod tegen uniforme vergoeding opgemaakt, waaruit de gemeenten hun gewenste diensten konden aankopen.

Ondertussen liepen er diverse kennismakingen met alle Wase spelers in de sociale economie.

Ook de **statuten** worden gewijzigd met vier uitgangspunten: het onderscheid tussen stemgerechtigde en raadgevende stemmen, het aantrekken van alle Wase openbare bestuurders in het bestuur, het aantrekken van externe deskundigen én wordt de algemene vergadering volledig opengetrokken naar Wase entiteiten in de sociale en economische sector.

### **Wat gaan we doen in 2026-2028 ?**

Den Azalee liep een traject om een toekomstgerichte strategie te ontwikkelen. Deze strategie werd goedgekeurd op het bestuursorgaan van mei 2024. Gelet op enerzijds de nieuwe politieke bestuursmeerderheid en anderzijds de fusie met Mo-Clean met bijhorende nieuwe samenstelling van het bestuursorgaan, wordt een concreet **driejarig strategisch plan 2026-2028** opgesteld en bekrachtigd in november 2025. Dit is gekoppeld aan de eerste **meerjarenbegroting** van de vzw.

Het strategieplan is opgebouwd rond **vijf strategische doelstellingen** (SD's) die gewaarborgd worden via de meerjarenbegroting.

Ieder strategisch doel wordt geconcretiseerd in een drie tot vijf **operationele doelstellingen** (OD's). Deze OD's en potentiële acties worden ingepland en gerealiseerd via het jaarlijks budget en het bijhorende jaarlijkse beleidsplan. Deze meerjarenbegroting schuift ieder jaar door.

## 2. Strategisch plan 2026-2028

### Strategische doelstelling 1: MENS

#### Een jaarlijkse groei van 15 tewerkstellingsplekken voor diverse doelgroepen

OD	Omschrijving	Jaar
1.1	<p>We willen <b>gelukkige doelgroepmedewerkers</b> in een warme professionele organisatie die hun kracht (terug)vinden door zinvol werk op maat en opleidingen. De focus ligt op groei binnen de organisatie.</p> <p>We faciliteren maximaal doorstroom waar het kan en vieren successen van iedereen die doorstroomt.</p> <p>Hiervoor organiseren we periodiek tevredenheidsbevragingen die als basis dienen om gedragen verbeteracties rond welzijn en inspraak uit te werken.</p>	2026-2028
1.2	<p>Onze doelgroepmedewerkers kunnen vertrouwen op een <b>sterke omkadering</b>.</p> <p>We zetten ook voor de omkadering in op een <b>mensgericht personeelsbeleid</b>, vanuit een <b>duurzaam werkgeverschap</b>. Functies, rollen en verantwoordelijkheden worden helder omschreven.</p> <p>We werken een strategisch beleid uit rond <b>talentontwikkeling en duurzame loopbanen</b> in de verschillende HR-domeinen (werving en selectie, onthaal, loopbaanontwikkeling, ontwikkeling, evalueren, verlonen en belonen, welzijn op het werk en uitstroom).</p> <p>Voor het verloningsmodel wachten we de implementatie van IFIC af op Vlaams niveau.</p>	2026 - 2028
1.3	<p>Gelet op de maatschappelijke noden in het Waasland, is ons streefdoel om binnen een financieel gezonde organisatie een <b>jaarlijkse</b> gerichte groei van <b>15 tewerkstellingsplaatsen</b> te hebben voor een diversiteit aan doelgroepen, die het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt/ in de maatschappij.</p>	2026 - 2028
1.4	<p>We ontwikkelen en implementeren een <b>actieplan</b> om de <b>toeleiding van diverse doelgroepen naar Den Azalee</b> te verhogen en voeren dit uit. Hiervoor maken we een analyse van <b>kwetsbare</b> doelgroepen, samen met Wase en Vlaamse partners. We rollen samenwerkingen uit met focus op tewerkstellingservaring vanuit de Wase OCMW's, arbeidsmatige activiteiten of andere groepen via welzijnsorganisaties. Zo zetten we ook in op het continuüm tussen zorg – arbeidszorg – arbeid.</p>	2026
1.5	<p>We realiseren samen met de <b>Stad Sint-Niklaas</b> één gezamenlijke breed inzetbare aanpak voor het werkingsgebied Sint-Niklaas. Er worden gezamenlijke, meetbare doelstellingen afgesproken en overeenkomsten gemaakt omtrent met o.a. structureel overleg en gedeelde trajecten.</p>	2026

## Strategische Doelstelling 2: DIENSTEN

### Bewuste groei van aanbod vanuit kritische analyses maar met ruimte voor innovatie

OD	Omschrijving	Jaar
2.1	<p>We maken een duidelijk <b>beoordelingsmodel</b> op om bestaand en potentieel nieuw aanbod kritisch tegen het licht te houden. Zowel de maatschappelijke impact als de rendabiliteit wordt onderzocht.</p> <p>We gebruiken dit beoordelingsmodel om maatschappelijk zinvolle en (op termijn) rendabele, nieuwe <b>opportunities</b> aan te wakkeren. Dit betekent ook dat activiteiten kunnen worden stopgezet en dat medewerkers worden geheroriënteerd naar nieuwe activiteiten. Het potentieel van MoClean realiseren we ten volle in de huidige bedrijven en in nieuwe markten.</p> <p>We stellen een <b>groeipad</b> op om op te schalen. We activeren hiervoor onze financiële reserves. De realisatie van het groeipad kan ook door het afsluiten van samenwerkingsovereenkomsten of partnerschappen met andere maatwerkbedrijven in de regio.</p>	2026-2027
2.2	<p>We ontwikkelen op basis van ons scherpgesteld aanbod een <b>datagedreven, commerciële strategie</b>. Zo willen we actief bijkomende bedrijvigheid of markten realiseren: in onze sites, binnen bestaande bedrijven of organisaties, in het ontwikkelen van nieuwe maatschappelijke en financieel rendabele diensten, ... .</p>	2026 - 2028
2.3	<p>We ontwikkelen een visie op <b>innovatie</b> ten behoeve van nieuwe projecten, markten of samenwerkingen en voorzien een budget ter realisatie.</p> <p>We zetten verder in op een lokale impact op zes mogelijke domeinen: duurzame mobiliteit, duurzame renovatie, circulaire economie (zoals bvb deelname aan een materialenbank), klimaatadaptatie (zoals bvb geveltuinen), hernieuwbare energie en lokale voeding.</p> <p>De projecten zijn een motor voor vernieuwing en zorgen voor nieuwe jobs die passen bij de capaciteiten en behoeftes van onze medewerkers in maatschappelijk relevante activiteiten. Ze komen tegemoet aan een nood op de arbeidsmarkt.</p>	2026
2.4	<p>We zijn een <b>geëngageerd en betrokken lid</b> binnen onze koepelorganisatie HERWIN, de coöperatie Reloved en de in de toekomst mogelijke “Kringwinkel Groep”, maar nemen geen voortrekkersrol hierin op.</p> <p>We versterken mee boodschappen rond hergebruik, tewerkstelling en oplossingen mbt textiel.</p>	2026-2027

2.5	<p>We kiezen voor een <b>enthousiasmerend en visueel toekomstproject met een patrimonium-luik</b>: dit kan bijvoorbeeld in twee activiteiten waar Den Azalee sterk in is:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opening van een kringwinkel (klassiek concept of boetiek)</li> <li>- Opening van een nieuw (buurt)restaurant</li> </ul> <p>Beide projecten kunnen in Sint-Niklaas of breder in het Waasland, om zo meer Waas te profileren.</p>	2027 - 2028
-----	--	-------------

### **Strategische Doelstelling 3: WERKINGSGBIED**

#### **Het volledige Waasland als werkingsgebied**

O3D	Omschrijving	Jaar
3.1	<p>We blijven investeren in de huidige partnerschappen met de gemeenten <b>Sint-Niklaas, Stekene, Sint-Gillis-Waas</b> en <b>Temse</b> en evalueren samen met hen jaarlijks de samenwerkingsovereenkomsten.</p> <p>We onderzoeken de vraag van gemeente <b>Sint-Gillis-Waas</b> rond een extra buurtrestaurant.</p>	2026 - 2028
3.2	<p>We maken een actieplan op voor de verdere ontwikkeling in <b>Beveren-Kruikeke-Zwijndrecht, Waasmunster en Lokeren</b> op basis van marktanalyse (behoefte per gemeente) en met respect voor de lokale realiteit. In dit plan worden per jaar de aangroei in personeel en investeringen voorzien.</p> <p>We kijken naar samenwerking met de sociale economiepartners in <b>Lokeren</b> om in onderling overleg een aanvullend aanbod te ontwikkelen.</p> <p>Er wordt een portfolio met succesformules in zowel activiteiten als in activering (zoals taal &amp; textiel) ontwikkeld.</p>	2026
3.3	<p>We bouwen <b>de site Temse</b> uit of investeren in een hub op grondgebied <b>BKZ</b> om verdere activiteiten in een partnerschap met BKZ te ontwikkelen.</p> <p>We maximaliseren de gelden uit onze patrimonium NV.</p>	2026 - 2028

### **Strategische Doelstelling 4: SITE NOBELS-PEELMAN- HEISTRAAT**

#### **We bouwen de site Heistraat – Nobels-Pelman verder uit als uithangbord van Den Azalee**

OD	Omschrijving	Jaar
4.1	<p>We voorzien budget voor de <b>aankoop</b> van verdere uitbreiding in de site Heistraat – Nobels-Pelmanstraat om de tewerkstelling en buurtwerking te</p>	2026 - 2028

	verhogen. Hierna maken we een <b>nieuw masterplan</b> op voor de totale site. We maken een financieel meerjarenplan op voor de nodige investeringen.	
4.2	We vragen aan de stad Sint-Niklaas om een <b>grondenruil</b> te realiseren om een <b>transparante</b> én logische <b>eigendomsstructuur</b> in de Heistraat te realiseren. Den Azalee heeft om historische reden een niet-productieve grond, namelijk de bouwgrond naar de stedelijke groepsopvang Kameleon, Heistraat 111 die nu als doorgang of parking wordt gebruikt. Den Azalee wil deze graag ruilen tegenover de grond van het logistiek centrum waarop ze nu reeds recht van opstal heeft.	2026
4.3	We realiseren actief synergie-winsten met <b>Cocon</b> op vlak van sociaal en circulair ondernemerschap, waar het een meerwaarde heeft, en installeren hiervoor een periodiek overleg.	2026 - 2027
4.4	We maken een <b>visie op goed nabuurschap</b> voor al onze Wase sites op. We onderzoeken hierin bijvoorbeeld het delen van parkeerplaatsen buiten de openingsuren, een jaarlijkse actie voor de buurt, een aanspreekpunt per site (intern & extern), versterking van onze klantenbar met diensten, vergroening van onze sites en doorwaadbaarheid, acties naar de jeugd zoals studieplekken of gerichte evenementen.	2027

### **Strategische Doelstelling 5: ORGANISATIE**

#### **Een professionele, efficiënte, herkenbare en warme organisatie**

<b>OD</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Jaar</b>
5.1	We optimaliseren de <b>processen en structuur</b> , waaronder een duidelijk en realistisch <b>organogram</b> in functie van de missie en groei. We delegeren bevoegdheden met heldere rapporteringslijnen en voorzien met ondersteuning en evaluatie. We zetten een organisatiebeheersingssysteem op, vanuit ons kwaliteitsbeleid.  We worden een <b>datagedreven organisatie</b> die inzichten gebruikt om processen, financiën en verantwoordelijkheden te verbeteren voor mens en maatschappij.	2026 - 2028
5.2	We zien een belangrijke rol voor het <b>bestuur</b> , waar Wase overheden, partners en experts in welzijn en economie nauw betrokken worden. Binnen de schoot van het bestuursorgaan kunnen bestuurscomités worden opgericht.	2026

	Er wordt een <b>intern reglement</b> opgesteld met afspraken voor de AV, het BO, het DB en de comités. Het overzicht van de formele, operationele vergaderstructuren van Den Azalee wordt jaarlijks geagendeerd op het BO.	
5.3	<p>We investeren in <b>interne communicatie</b> en inspraakstructuren waarbij de meest kwetsbare medewerkers mee kunnen. We continueren de participatiegroepen om gedragen acties te ontwikkelen.</p> <p>We vertalen de sociale en commerciële doelstellingen van Den Azalee in een strategisch, <b>extern communicatieplan</b> waarbij we oog hebben voor de participatie van externe partners. De eerste doelgroep zijn de Wase inwoners. We sensibiliseren hen over onze sociale ambities rond tewerkstelling en duurzaamheid.</p> <p>Individuele gebruikers en de buurt worden periodiek betrokken waar er kans is voor inspraak rond verbeteringen.</p> <p>Voor de lokale besturen voorzien we een uitnodigende en regelmatige betrokkenheid, zoals bijvoorbeeld een terugkoppeling naar de gemeenteraadsleden, netwerkmomenten voor schepenen, ... waar we Den Azalee positioneren als de geprefereerde partner in de Wase sociale economie.</p> <p>We zijn transparant over onze <b>bedrijfsvoering</b>. Daarom bieden we relevante informatie aan op de website zoals onze statuten, organogram, huishoudelijk en andere reglementen.</p>	2026 - 2028
5.4	<p>We zijn een <b>financieel robuuste organisatie</b> die streeft naar een gemiddeld jaarlijks vastgesteld rendement van 5% (verhouding bedrijfsomzet en bedrijfskosten) om zoveel mogelijk tegemoet te kunnen komen aan de steeds groeiende noden van onze samenleving. We houden een helder overzicht over de omzet die onze activiteiten per opdrachtgever genereert.</p> <p>Met een <b>intern financieel allocatiemodel</b> scheppen we duidelijkheid over welke interne processen en diensten we onderhouden met winst uit andere activiteiten.</p> <p>Een beperkt deel van onze winsten laten we ook extern renderen door een jaarlijks beperkt <b>filantropisch projectbudget</b>, in het kader van onze missie en visie met oog voor de meest kwetsbaren en maatschappelijke impact die we willen realiseren. Filantropie wordt hierin breed omschreven: schenking van goederen, werkuren in welzijnsprojecten van partners, huurprijzen, ... .</p>	2026 – 2028