



sws welzijn

Meerjarenbeleidsplan 2010 - 2014

SWS Welzijn vernieuwt

Inhoudsopgave

1. Visie, Missie en Ambitie
2. Inleiding en proces
3. Evaluatie SWS Groei
4. Benadering en werkwijze
5. Producten en diensten
6. Organisatie en samenwerking

H1. Visie, Missie en Ambitie

Visie:

SWS Welzijn is ervan overtuigd:

- dat iedereen een waardevolle bijdrage aan de samenleving kan leveren;
- dat mensen hiertoe kansen moeten worden geboden en
- mensen hierbij waar nodig moeten worden ondersteund

Missie:

SWS Welzijn is een professionele welzijnsinstelling die mensen kansen biedt en ondersteunt om naar vermogen te participeren in de lokale samenleving. SWS Welzijn doet dat door de zelfredzaamheid en de ontwikkeling van inwoners van het werkgebied te versterken.

Daarnaast richt SWS zich op het bevorderen van de betrokkenheid van mensen op elkaar en hun omgeving. SWS Welzijn is een HKZ gecertificeerde instelling en staat borg voor de kwaliteit van haar werk.

Ambitie:

Op 1 januari 2014 is SWS Welzijn verder doorgroeid naar een kwalitatief hoogwaardige welzijnsinstelling met een vernieuwend en veelzijdig productenaanbod en een spilfunctie in het sociale netwerk in alle werkgebieden.

Door de inzet van SWS Welzijn zal de missie in de komende vier jaren daadwerkelijk dichterbij zijn gekomen. Dit is zichtbaar doordat het bereik van SWS Welzijn in de komende jaren zal groeien en eind 2013 twee keer zoveel mensen van de diensten gebruik zullen maken. Deze groei betekent dat via SWS Welzijn méér mensen daadwerkelijk zijn gaan participeren, mensen hun mogelijkheden hebben verbeterd en daar optimaler gebruik van maken en de betrokkenheid van mensen op elkaar is versterkt. De bijdrage van SWS Welzijn in de verbetering van het welzijn van de bewoners zal zichtbaar zijn in toegenomen deelnamecijfers en uit klanttevredenheidsonderzoeken.

Naast deze ambitie ten aanzien van het eigen werk heeft SWS Welzijn pretenties waar het gaat om het vervullen van een spilfunctie in het sociale netwerk. De ambitie is dat met alle maatschappelijke partners structurele samenwerking tot stand is gekomen in de komende vier jaar. Dit is zichtbaar in samenwerkingsovereenkomsten en samenwerkingsprojecten. Deze samenwerking zal zoveel mogelijk ingevuld worden in lokale netwerken, maar waar dat nodig is zal ook (sub)regionaal worden samengewerkt.

H2. Inleiding en proces

De totstandkoming van dit MJB heeft plaatsgevonden langs onderstaand stappenplan:

- a. brainstormsessie met RvT (in aanwezigheid van OR) op 27 januari 2009
- b. strategische discussie over wenselijkheid van groei, omvang werkgebied en breedte werkerterrein met RvT en MT op 24 maart
- c. groupdecisionroom met opdrachtgevers en partners in Schiedam (23 april 2009)
- d. wensen/ideeën inventarisatie bij medewerkers op 14 mei 2009
- e. MT-besprekingen voor opstelling eerste concept MJB (19 mei; 26 mei; 4 juni)
- f. bespreking eerste concept MJB in RvT (10 juni)
- g. opstelling tweede concept MJB (juni/juli)
- h. bespreking tweede concept MJB in RvT op 9 september 2009, met OR en vrijwilligersraad (VR)
- i. verwerking inbreng RvT, OR en VR in derde concept
- j. vaststelling definitieve versie MJB in MT en RvT (15 december)

Stapsgewijs zijn daarin de volgende resultaten bereikt:

- ad a. brainstorm met RvT 27/1/09:
- begin van buiten naar binnen door opdrachtgevers en partners te vragen wat zij van SWS Welzijn verwachten en kies als instelling daarbij in eerste instantie een luisterende rol
 - kies hierbij Schiedam als invalshoek; voor een dergelijke sessie is het voor Welzijn E25 te vroeg
 - betrek medewerkers bij het beleidsvormingsproces
- ad b. strategische discussie met RvT en MT op 24 maart:
- groei is geen doel op zich
 - blijf selectief bij uitbreiding van werkgebied en werkvelden; vernieuwing is de doelstelling niet groei
 - het werkgebied van SWS Welzijn kan niet onbepaald groeien
 - verbreding van de werkzaamheden in het bestaande gebied is belangrijker dan groei van het werkgebied
 - er is geen behoefte om tot actieve acquisitie in Vlaardingse over te gaan
 - verbreding en uitbreiding van de werkzaamheden vanuit Hellevoetsluis naar Voorne Putten is interessant als hier kansen liggen
- ad c. voor het uitvoeren van de “operatie” van buiten naar binnen is het hulpmiddel van de groupdecisionroom of de brainstormversneller ingezet. In een intensieve sessie op 23 april is 15 vertegenwoordigers vanuit Schiedam (opdrachtgevers en partners) gevraagd aan te geven hoe SWS moet inspelen op de maatschappelijke ontwikkelingen; resultaat:
- versterking van sociale samenhang en versterking van de zelfredzaamheid van bewoners zijn gelijkwaardige doelstellingen in het welzijnswerk en liggen ook in elkaars verlengde
 - participatie is ook een belangrijke doelstelling maar niet de enige of prioritaire
 - groepsgericht werken blijft belangrijk ondanks de noodzaak van een persoonsgerichte benadering
 - de WMO biedt zowel kansen als bedreigingen voor het welzijnswerk
Wat betreft de inhoud worden de volgende prioriteiten gesteld:
 - de relatie en samenwerking met partners is essentieel voor SWS

- het versterken van een vraaggericht en flexibel aanbod van SWS is ook zeer belangrijk
 - op de derde plaats komt het vormgeven van outreachend en vindplaatsgericht werken
 - qua uitbreiding of verbreding van het werkterrein heeft intensivering van het jeugd- en jongerenwerk de prioriteit
- ad d. ideeëninventarisatie vanuit medewerkers heeft plaatsgevonden via een medewerkersbijeenkomst op 14 mei 2009 in wijkcentrum Oost waar 40 medewerkers onder begeleiding van de 5 MT-leden hun inbreng leverden. Het resultaat in hoofdlijnen:
- versterken van netwerken en intensievere samenwerking met partners (m.n. onderwijs)
 - verbeteren van communicatie (extern en intern) en PR (profilering)
 - versterking van de facilitaire dienst (verdere professionalisering)
 - accent op de brede doelgroep van jeugd (2-23 jaar)
 - versterken/ontwikkelen aanbod sociale activering
 - versterking jongerenwerk door product vernieuwing (bv. ICT) en nieuwe voorzieningen
 - ontwikkelen en versterken aanbod in opvoedingsondersteuning
 - kritisch kijken naar bestaand aanbod en doelgroepen gebruiken om het aanbod te vernieuwen (empowerment)
 - nieuwe geldstromen aanboren (fondsen, bedrijven, andere opdrachtgevers)
 - maatschappelijke stages
- ad e. In drie sessies is toegewerkt naar een eerste concept. Bij de opstelling van het eerste concept plan zijn ook de resultaten van het kwaliteitssysteem benut (audits, klanttevredenheidsonderzoek, medewerkerstevredenheidsonderzoek, en managementsysteembeoordeling). In de bijeenkomsten is ook gestart met de discussie over de organisatiestructuur, meer in bijzonder zijn conclusies getrokken over de gewenste wijze van aansturing. De discussie ging over de keuze tussen gebiedsgericht aansturen (wijkgericht) of productgroepgericht aansturen; geconcludeerd is dat voor de komende jaren voor SWS een gemengde aansturing gewenst is. Voor Schiedam is een voortzetting van de productgroepstructuur gewenst omdat hierin de verdere kwalitatieve ontwikkeling van de verschillende producten en diensten het beste gestalte kan krijgen; hetgeen in de afgelopen jaren ook is gebleken. Voor het werkgebied Welzijn E25 is een gebiedsgerichte aansturing te verkiezen. Gebiedsgericht kan effectiever gewerkt worden aan een verbreding van het aanbod en een gebiedsgerichte benadering sluit veel beter aan bij de wensen van de opdrachtgevers.
- Ad f. In de vergadering van de RvT is het eerste concept (dat nog niet compleet was) besproken. De RvT gaf aan een concretisering van de ambities te missen. Dit is meegenomen voor het tweede concept.
- Ad h. In de vergadering van de RVT op 9 september is het tweede concept besproken en goedgekeurd. De bespreking met OR en VR heeft geleid tot een positief advies van beide organen.
- Ad j. In de vergadering van de RvT van 15 december 2009 is de definitieve versie vastgesteld

H 3. Evaluatie SWS Groei

Het strategisch beleidsplan 2006-2009 had de titel Groei, sociale samenhang in Schiedam. Dit plan is in de periode 2006 t/m 2009 de basis geweest voor de beleidsontwikkeling in de jaarlijkse beleidsplannen (vanaf 2007) en voor de beleidsuitvoering in ondermeer de actieplannen van 2008 en 2009. In SWS Groei werden 4 hoofddoelstellingen geformuleerd:

- a. ondernemender zijn
- b. versterken van wijkgericht werken
- c. versterken van de productgroepen
- d. verbeteren van de interne bedrijfsvoering

Ad a.

Het ondernemender zijn is in de afgelopen 4 jaar goed geslaagd hetgeen blijkt uit:

- het uitbreiden van het werkgebied van SWS Welzijn naar Westland, Hellevoetsluis, Maassluis, Midden-Delfland en Hoek van Holland
- het versterken van de samenwerking met partners via samenwerkingsovereenkomsten en gezamenlijke projecten (onderwijs, kinderopvang, maatschappelijk werk, seniorenwerk, jeugdhulpverlening)
- het ontwikkelen van een opdrachtnemersrelatie met Woonplus
- het vergroten van de inkomsten uit Fondsen (lokaal en landelijk)
- de vorming van Welzijn E25
- uitbreiding van de werkzaamheden in Schiedam (ondermeer door het JongerenInterventieTeam, JIT)

Ad b.

Het wijkgericht werken, productgroep overstijgend, is in de afgelopen 4 jaar onvoldoende versterkt. Deze doelstelling bleek moeilijk te combineren met de doelstellingen inzake de versterking van de productgroepen. In Schiedam hebben 5 kernteams gestalte gekregen maar het functioneren heeft niet aan de ambities voldaan. De kernteams zijn niet de kraamkamers van het wijkgericht werken geworden, maar bleven steken in informatie-uitwisseling, afstemming en organisatie van productgroep overstijgende activiteiten. Op zich nuttige functies, maar de doelstellingen waren veel hoger gesteld.

Een unieke kans om het wijkgericht werken te versterken in Schiedam vormde de aanbesteding van het opbouwwerk. Helaas is die aanbesteding niet in het voordeel van SWS beslist. In 2009 zal met de nieuwe uitvoeringsorganisatie van het opbouwwerk in Schiedam een samenwerkingsrelatie worden opgebouwd. Tevens zal over de toekomst van de kernteams een beslissing moeten worden genomen. Voor het nieuwe MJB zullen uitdrukkelijk de nieuwe uitgangspunten voor wijkgericht werken moeten worden geformuleerd. Voor de gebieden buiten Schiedam speelt het vraagstuk als (dorps)kerngericht werken.

Ad c.

Het versterken van de productgroepen is goed tot stand gekomen. In 2007 werd ervoor gekozen om het kinderwerk organisatorisch te koppelen aan het peuterwerk in de productgroep Spelenderwijs. Deze keuze vloeyde logisch voort uit de intensivering van de samenwerkingsrelaties met de basisscholen voor zowel peuterwerk als kinderwerk. De productgroepen Jong en In de Wijk omvatten respectievelijk het jongerenwerk (inclusief de projecten Jongeren aan Zet en JIT) en het wijkwerk. De productgroepen worden geleid door integraal verantwoordelijke managers. In de grote productgroepen beschikken de managers voor de aansturing van de medewerkers over enkele coördinatoren.

Binnen elk van de productgroepen zijn nieuwe producten en diensten ontwikkeld en is hard gewerkt aan de kwaliteit van de bestaande producten. Dit laatste zal in 2009 resulteren in het behalen van het HKZ-kwaliteitskeurmerk voor de hele organisatie in Schiedam. Het peuterwerk bereikte dit resultaat al begin 2008. Ook in de andere werkgebieden zal het kwaliteitsbeleid snel in certificering moeten kunnen resulteren.

Ad d.

De interne bedrijfsvoering is verbeterd door:

- invoering van tijdschrijven
- ontvlechting wijkwerk en facilitaire zaken: vorming Facilitaire Dienst
- aanstelling communicatiemedewerker
- invoering governancecode, vaststelling managementstatuut en treasurystatuut
- versterking van de administratie
- invoering HKZ kwaliteitsmanagementsysteem (w.o. permanente verbetercyclus)

Punten die niet geheel gerealiseerd zijn t.a.v. de interne bedrijfsvoering zijn:

- opbouw eigen vermogen
- invoering competentie management
- invoering Regica
- invoering van productfinanciering vanuit de gemeente Schiedam
- vinden en binden van vrijwilligers (vrijwilligersbeleid is wel ingevoerd)

Over het geheel genomen zijn de resultaten voldoende tot goed te noemen. Belangrijkste struikelblok vormde het realiseren van wijkgericht werken in Schiedam en enkele onderdelen van de interne bedrijfsvoering. Deze punten zullen in het nieuwe MJP moeten terugkomen; daarnaast is er uitdrukkelijk ook ruimte voor nieuwe ambities

H4. Benadering en werkwijze

De doelstellingen van SWS Welzijn kunnen alleen tot uitdrukking komen vanuit een benadering, een manier van werken, die past bij de geformuleerde visie. Met het formuleren van onze benadering en onze manier van werken pretenderen wij niet zozeer een wetenschappelijk verantwoorde afweging te maken tussen verschillende wereldbeelden, maar willen we duidelijk maken waarom we het werk doen zoals we dat doen. Voor onze manier van werken zijn drie onderdelen essentieel:

- werken met het individu en met de groep
- naar de mensen toe werken (buurt/kern/wijkgericht en outreachend)
- integraal werken

Traditioneel wordt onderscheid gemaakt tussen groepsgericht werken, waarvan het sociaal-cultureel werk dan een voorbeeld is, en individu gericht werken, waarvan maatschappelijk werk dan een voorbeeld is. Dit onderscheid is niet langer functioneel. Het participeren van mensen in groepen wordt vaak door individuele omstandigheden beperkt en vraagt een stuk individuele begeleiding. Het verlenen van hulp aan individuen blijkt vaak niet effectief als niet ook iets gedaan wordt met de groep waarbinnen zij functioneren. Mensen kunnen niet los gezien worden van de sociale omgeving waarbinnen zij functioneren en een groep kan niet worden aangesproken zonder met de individuele verschillen van de groepsleden rekening te houden.

Voor de werkwijze van SWS Welzijn betekent dit dat in het werk voor alle doelgroepen ook ruimte moet worden gevonden voor individuele begeleiding. Die ruimte wordt in de praktijk ook in toenemende mate gevraagd, denk aan de taalontwikkeling van kinderen in het peuterwerk, aan mentoraatsprojecten of de toeleiding naar activiteiten. Wanneer het gaat om individuele begeleiding gericht op maatschappelijke participatie kan het welzijnswerk veel betekenen. Zo'n taakopvatting vraagt een goede plaatsbepaling naast en samenwerking met hulpverleningsinstellingen.

De tweede keuze in onze werkwijze is het zo dicht mogelijk bij de doelgroep werken. Dat betekent fysiek buurt- en wijkgericht werken, zichtbaar aanwezig zijn. Dat betekent qua stijl aanspreekbaar zijn en samen met bewoners opwerken met een activiteit in plaats van eenvoudigweg een aanbod doen. Zo'n benadering vraagt veel flexibiliteit van medewerkers en een brede deskundigheid. Het vraagt ook van medewerkers dat zij zelf een actief onderdeel vormen van buurtnetwerken en niet alleen de sociale kaart kennen, maar daarbinnen ook een prominente plek innemen.

De SWS-benadering wordt compleet met de keuze voor een integrale manier van werken. Integraal werken komt logisch voort uit de keuze om de mens zowel als individu te benaderen als ook als lid van een groep of van groepen, maar het betekent nog wel iets meer dan dat. Een integrale werkwijze vraagt om een benadering van een mens in al zijn verschillende facetten. Dit staat tegenover een sectorale benadering, waarin een mens steeds in één bepaalde rol wordt aangesproken. SWS Welzijn wil haar klanten in brede zin aanspreken. De moeder die haar kindje komt halen en brengen op de peuterspeelzaal willen wij ook aanspreken in haar rol als buurtbewoonster. De jongere die aan een activiteit van het buurtsportwerk meedoet willen wij ook kunnen helpen als hij problemen heeft op zijn school. En de oudere bridgeliefhebber willen wij verleiden om met nieuwe bewoners kennis te maken in de interculturele dialoog. Wij weten dat we er natuurlijk niet voor iedereen in alles kunnen zijn, maar we kunnen er wel voor kiezen om de mensen waarmee we contact hebben in hun veelzijdigheid te benaderen. Zo richtte het welzijnswerk voor de doelgroep Jeugd zich van oudsher op het domein van de buurt, waar anderen zich primair op het domein school en het domein thuis richten.

Maar het zal duidelijk zijn dat die domeinen met elkaar zijn verbonden en de jongere zichzelf niet in drie stukjes opdeelt. Een zinvol vrije tijds-aanbod voor de jeugd in de buurt heeft alleen betekenis als het bij hun belevingswereld van thuis en op school aansluit. In toenemende mate is een bredere insteek vereist met naast een inzet op het domein van de buurt óók bemoeienis met de school en de thuissituatie.

Ook aan integraal werken zit de consequentie vast van flexibiliteit en brede inzetbaarheid; zowel voor medewerkers als voor de organisatie. Als je je organisatie langs doelgroepen hebt ingericht, zoals SWS in Schiedam gedaan heeft, dan vraagt een integrale benadering hele transparante overgangen tussen die organisatie-onderdelen. Dan moet de peuterleidster een ouder kunnen toeleiden naar het activiteitenaanbod voor jonge moeders en moet de jongerenwerker iets kunnen met een buurtbewoner die over jongerenoverlast klaagt, maar in een sociaal isolement blijkt te verkeren.

Met het kiezen voor een benadering gericht op groepen en individuen, een buurtgerichte werkwijze en een integrale aanpak, maakt SWS een moeilijke keuze. Want het moet leiden tot een heterogeen en flexibel productenaanbod en een organisatie die niet langs rigide uitgangspunten gestructureerd is, maar vanuit verschillende invalshoeken kan opereren. En tevens tot medewerkers met een open oog voor wat er zich buiten hun eigen werkterrein afspeelt en betrokken zijn bij het werk van collega's en partners.

H5. Producten en Diensten

Het meerjarenbeleidsplan is een strategisch document dat de lijnen uitzet voor het werk van SWS Welzijn voor de periode 2010-2014. Dat betekent dat er geen producten- of dienstencatalogus in thuishoort. In dit hoofdstuk schetsen we de beleidskeuzes ten aanzien van onze producten en diensten. Deze beleidskeuzes worden vervolgens uitgewerkt in een jaarlijks activiteitenplan op operationeel niveau. Het activiteitenplan is waar nodig gebiedsspecifiek en/of doelgroep specifiek.

BELEIDSKEUZE 1.

SWS Welzijn kiest onvoorwaardelijk voor de doelgroep jeugd.

De voorzieningen voor de brede doelgroep van 0-23 jaar vragen ondanks de vergrijzing veel aandacht. SWS wil de bestaande diensten voor de jeugd versterken en nieuwe diensten aanbieden. Deze keuze vraagt een specifieke invulling voor de verschillende werkgebieden.

In Schiedam bedient SWS via het peuterwerk, het kinderwerk en het jongerenwerk de gehele doelgroep van 2 tot 23 jaar. Dat biedt kansen voor een ketenbenadering samen met de andere spelers in het werkveld van de jeugd (onderwijs, kinderopvang, zorg en hulpverlening). SWS wil zich in Schiedam specifiek inzetten voor de ontwikkeling van tienerbeleid en voorzieningen tot stand brengen voor de doelgroep van 12 tot 15 jaar. Voor deze doelgroep is het bestaande aanbod ontoereikend. SWS Welzijn zal in de eerste plaats zelf voorzieningen tot stand moeten brengen zoals tienerinlopen, tienerclubs, en vakantie-activiteiten; hiervoor is extra subsidie benodigd. Daarnaast zal SWS in Schiedam met de scholen voor voortgezet onderwijs (in het bijzonder de VMBO-scholen) producten en diensten moeten ontwikkelen voor deze leeftijdscategorie. Het welzijnswerk moet een bijdrage leveren aan een sluitende aanpak voor de schoolgaande jeugd samen met de scholen, de gemeente (leerplicht) en de hulpverlening (jeugdzorg en schoolmaatschappelijk werk). De rol van het welzijnswerk in deze wordt inmiddels door andere partijen erkend. Deze rol houdt overigens natuurlijk niet op bij 15 jaar.

De inzet ten aanzien van de jongere jeugd vraagt niet zozeer om nieuwe producten en diensten maar verdere uitbouw van het bestaande aanbod. Voor de oudere jeugd vanaf 15 jaar is productontwikkeling en productvernieuwing wel actueel. Het in de afgelopen jaren ontwikkelde aanbod van individuele begeleiding (mentoraatsproject en jongereninterventieteam) zal verder moeten worden uitgebouwd en stadsbreed moeten worden ingevuld. Voorts zullen zowel kleinschalige, wijkgerichte voorzieningen voor de oudere jeugd tot stand moeten komen als een professioneel gerund stedelijk jongeren centrum. Het vastgestelde gemeentelijke jeugdbeleid biedt uitzicht op deze voorzieningen. SWS zal zich als bekwame uitvoeringsorganisatie inzetten vanaf de eerste planontwikkeling en niet pas bij de start van de exploitatie.

Voor het **werkgebied van Welzijn E25** betekent de beleidskeuze in de eerste plaats een uitbreiding van de werkzaamheden naar de jongere doelgroepen. Het kinderwerk in het werkgebied is slechts in enkele kernen ontwikkeld. Het is een grote prioriteit hiervoor bij de gemeenten aandacht en middelen te vragen. Daarbij moeten de kansen van samenwerking met onderwijs en kinderopvang optimaal worden benut. Zowel het fenomeen van de brede school biedt kansen voor kinderwerk als gezamenlijke productontwikkeling met de kinderopvang in relatie tot buitenschoolse opvang (BSO).

Tweede prioriteit in het werkgebied van Welzijn E25 vormt de kwalitatieve en kwantitatieve versterking van het bestaande jongerenwerk. Voor Westland zijn hiervoor plannen ingediend die in komende jaren kunnen worden uitgevoerd als de gemeente hiervoor de middelen beschikbaar stelt. Voor de andere gemeenten in het werkgebied zullen deze plannen snel ontwikkeld worden.

De derde prioriteit vormt de verdere ontwikkeling en uitbouw van het aanbod van individuele begeleiding van jongeren. In Westland zal het project homecoach zich bewijzen en (naast de ervaringen vanuit Schiedam) de basis kunnen bieden van een gericht aanbod van individuele jongerenbegeleiding in het hele werkgebied. Dit aanbod kan eventueel ook ontwikkeld

worden in partnerschap met een andere instelling (bv. jeugdhulpverlening) of samen met de scholen voor voortgezet onderwijs.

Voor het werkgebied **Hellevoetsluis** gelden dezelfde prioriteiten.

Voor alle werkgebieden geldt dat productontwikkeling en productvernieuwing zich in het jeugdwerk ook verder moeten richten op jongerenparticipatie en op de mogelijkheden van ICT (digitaal jongerenwerk).

Verder is de aandacht voor sport van blijvende betekenis. Dit vraagt in alle werkgebieden intensivering van de samenwerking met de sportverenigingen en de gemeentelijke sportafdelingen. Nieuwe producten op het sportterrein zouden ook op het terrein van beheer en vrijwilligersondersteuning kunnen liggen, bijvoorbeeld in combinatie met maatschappelijke stages of leerwerkplaatsen.

BELEIDSKEUZE 2

SWS Welzijn kiest voor kwaliteit door een flexibel en vraaggericht productenaanbod.

SWS Welzijn is trots op haar werk en wil dat uitdragen. We staan voor de kwaliteit van de producten die we leveren en de diensten die we aanbieden. Deze kwaliteit is in de eerste plaats het gevolg van professionaliteit van de beroepskrachten en de deskundigheid van alle medewerkers (vakkrachten en vrijwilligers) en is geborgd in onze organisatie (certificering HKZ). Een wezenlijk onderdeel van de kwaliteitseisen voor het welzijnswerk vormt het inspelen op de wensen en behoeften van opdrachtgevers en klanten. De trots op het werk wat je doet moet niet worden verward met instellingsgericht of aanbodgericht denken. Een kwalitatief goed product betekent per definitie een product dat aangepast wordt in de tijd door veranderde omstandigheden en gewijzigde behoeften. Dat vraagt gedegen analyse van de wensen en behoeften van klanten via ondermeer klanttevredenheidsonderzoeken, klantenpanels en een cliëntenraad. De bestaande inzet op dit vlak is ontoereikend. Vanaf 2010 zullen de klanttevredenheidsonderzoeken worden geïntensiveerd. We willen tenminste 25 % van onze vaste klanten bevragen op hun oordeel over ons werk, en over hun wensen en behoeften. Voorts gaan we waar mogelijk klantenpanels vormen en zal klantenparticipatie via een cliëntenraad structureel vorm krijgen. Daarnaast zal ook van opdrachtgevers en maatschappelijke partners gevraagd worden hun wensen en behoeften te formuleren. De bijeenkomst van 23 april 2009 in het kader van dit meerjarenbeleidsplan vormt hiervoor de opmaat. We zetten in op een jaarlijkse inventarisatie.

De input die hiermee tot stand komt wordt vervolgens vertaald in het productenaanbod.

Soms kan dit één op één, bijvoorbeeld bij het cursusaanbod of het activiteitenaanbod. Soms vraagt dit een langere aanlooptijd, bijvoorbeeld bij nieuw te ontwikkelen producten of wensen waar een prijskaartje aanhangt.

Essentieel voor de invulling van deze beleidskeuze zijn goede productafspraken met de financiers, veelal de gemeenten. Goede productafspraken betekenen concrete afspraken over de aard en de hoeveelheid van de te leveren producten, maar moeten ruimte bieden om op actuele situaties in te spelen. Dat is alleen mogelijk als er sprake is van voldoende vertrouwen tussen de financier en de uitvoerder. Vertrouwen vraagt transparantie van onze kant en geen rigide afrekenensystematiek van de kant van de gemeenten. Het werken volgens landelijke kwaliteitsnormen en het jaarlijks laten toetsen hiervan (externe auditing) schept natuurlijk ook vertrouwen, zoals op financieel terrein de goedkeurende accountantsverklaring dat doet.

Het is niet zinvol om de gewenste vernieuwing in het productenaanbod te normeren, maar er zal elk jaar een zichtbare vernieuwing van het productenaanbod moeten worden gerealiseerd. In het jaarlijkse activiteitenplan kan dit worden geconcretiseerd per werkgebied en per productgroep. In de monitoring van het activiteitenplan en de jaarverslaglegging zal daarover dan worden gerapporteerd.

BELEIDSKEUZE 3

SWS Welzijn zet gericht in op ontwikkeling van participatieproducten.

Een belangrijk deel van het bestaande aanbod van SWS richt zich op de bevordering van de (maatschappelijke) participatie van bewoners in alle leeftijden. Kijkend naar de maatschappelijke ontwikkelingen en de behoeften op dit terrein zien wij verschillende uitdagingen voor SWS in het bieden van nieuwe producten of het verder uitbouwen van bestaande producten. De nieuwe participatiewet waarin de budgetten voor begeleiding naar werk (werkdeel WWB), volwasseneneducatie en inburgering zijn gebundeld biedt kansen om tot een ketenaanpak te komen, waarmee de schotten tussen bestaande voorzieningen worden geslecht. Als vervolgens creatief gezocht wordt naar lokaal maatwerk via lokale netwerken dan liggen er grote kansen om effectiever te worden op alle deelterreinen, zowel in toeleiding naar werk als in het bevorderen van maatschappelijke participatie.

SWS Welzijn wil zelf producten ontwikkelen. Concreet willen we een breed aanbod ontwikkelen ten aanzien sociale activering, re-integratie, taal, maatschappelijke participatie en maatschappelijke stages. Naast het ontwikkelen van een eigen aanbod staan wij óók open voor het leveren van onderdelen voor het aanbod van anderen (bijvoorbeeld reïntegratiebedrijven). Dat doen we bij voorkeur in lokale samenwerkingsverbanden, omdat dit meer rendement oplevert dan ad hoc samenwerking in aanbestedingstrajecten.

BELEIDSKEUZE 4

SWS Welzijn gaat verder in de ontwikkeling van producten gericht op individuele ondersteuning.

SWS Welzijn is een brede welzijnsorganisatie, maar omvat geen onderdelen als maatschappelijk werk en hulpverlening. Het is niet de ambitie om de organisatie naar deze disciplines uit te breiden. De inzet is erop gericht om tot effectieve samenwerking te komen met de hulpverleningssector. We constateren dat vanuit het perspectief van de brede welzijnsorganisatie een voorliggend ondersteuningsaanbod aan bewoners kan worden aangeboden en dat er ook effectief kan worden samengewerkt in het leveren van individuele begeleiding aan specifieke doelgroepen waar wij als SWS goede ingangen naartoe hebben. Wat het eerste betreft gaat het om laagdrempelige voorzieningen als een ouder- en kindcentrum. Via dergelijke voorzieningen kan informatie worden versterkt, kan zelfhulpverlening en empowerment gestalte krijgen en kan zonnodig worden toegeleid naar hulpverlening. Bij het ontwikkelen van een gezamenlijk aanbod gaat het om het inzetten van specifieke kennis, kwaliteiten en relaties vanuit SWS in het bereiken van doelgroepen. SWS Welzijn hoeft niet altijd zelf voorzieningen aan te bieden, maar kan vaak heel goed meedoen samen met andere organisaties in het aanbieden van voorzieningen. Belangrijke bijdragen vanuit SWS Welzijn zijn dan het binnenhalen van moeilijk bereikbare doelgroepen, het inzetten van buurtnetwerken en het leveren van ruimten en faciliteiten.

Wat betreft de ontwikkeling van producten voor individuele begeleiding is voor de doelgroep jeugd al het nodige gezegd bij beleidskeuze 1. Andere doelgroepen kunnen zijn ouders (bv. tienermoeders of geïsoleerde ouders) en ouderen. Specifieke uitdaging vormt het ontwikkelen van een aanbod waarin het mes aan twee kanten snijdt, bijvoorbeeld taalontwikkeling op de Voor- en Vroegschoolse Educatie (VVE) combineren met een taalcursus voor de moeder of met een maatjesproject een eenzame oudere als mentor aan een jongere koppelen.

H6. Organisatie en samenwerking

Voor het realiseren van de inhoudelijke doelstellingen en ambities is een sterke organisatie nodig die zich optimaal positioneert in lokale netwerken door samenwerking met alle relevante partners.

Sterke organisatie met hoge kwaliteit

SWS Welzijn heeft in 2009 het HKZ-kwaliteitscertificaat voor het werk in Schiedam. In 2010 zal dit kwaliteitskeurmerk voor de hele organisatie kunnen worden behaald. Dat zegt niet alleen iets over de kwaliteit van de welzijnsproducten en –diensten van SWS, maar ook over de kwaliteit van de ondersteunende diensten. De Facilitaire Dienst en de stafdiensten (Financiën, P&O, Communicatie en Kwaliteit) werken volgens de normen van de HKZ en vormen daarmee een solide basis voor de organisatie.

Voor een verdere groei van de organisatie zijn twee hoofdprioriteiten te benoemen:

1. Professionalisering en versterking van de Facilitaire Dienst (FD)

Faciliteiten zijn voor de uitvoering van welzijnswerk van wezenlijk belang. Het leveren van deze faciliteiten is een vak dat nogal eens onvoldoende erkenning krijgt. Vaak worden facilitaire taken erbij gedaan door agogische medewerkers en wordt onvoldoende geïnvesteerd in de vereiste professionaliteit voor het leveren van diensten.

In Schiedam behoort het beheer en de exploitatie van de vijf wijkcentra tot de kerntaken van SWS Welzijn. Dat vereist een kwalitatief en kwantitatief voldoende bezetting, maar moet tegelijkertijd vorm krijgen met betrokkenheid en inzet van wijkbewoners. Dit vormt een uitdagende mix. De werkzaamheden van de bestaande Facilitaire Dienst moet zich in de komende vier jaar ontwikkelen naar een goed omschreven dienstenmodel. De FD wordt een interne dienstverlener die zorg draagt voor een optimale exploitatie van gebouwen (wijkcentra, jongerencentra en andere accommodaties) en de volgende diensten levert:

- administratie (buiten de financiële administratie)
- automatisering
- schoonmaak en onderhoud accommodaties
- inkoop
- overige interne dienstverlening

De diensten worden geleverd op een omschreven kwaliteitsniveau dat naar mate de professionalisering verder gestalte krijgt kan worden opgeschroefd. In het eindplaatje is er sprake van een volwaardige interne inkooprelatie tussen de FD en de uitvoerende welzijnsdiensten van SWS Welzijn via dienstverleningsovereenkomsten.

De beoogde professionalisering en versterking vraagt extra middelen qua personele bezetting en (soms) qua materiële uitgaven (bijvoorbeeld voor onderhoud of materiaal). De opdrachtgevers (gemeenten) zullen deze extra middelen beschikbaar moeten stellen. Daarnaast kunnen de mogelijkheden worden benut om eigen middelen te genereren door verbetering van de exploitatie van gebouwen en door levering van diensten aan derden. Met de optimalisering van de gebouwenexploitatie is in de afgelopen periode gestart. De levering van facilitaire diensten aan derden is een nog onontgonnen terrein. Hierin liggen vooral kansen in relatie tot andere maatschappelijke instellingen en met name vrijwilligersorganisaties als sportverenigingen. Het genereren van eigen inkomsten zal wel gestalte moeten krijgen binnen de doelstellingen van SWS Welzijn.

Mocht de vereiste budgetruimte voor professionalisering en versterking van de FD langs deze twee lijnen niet tot stand kunnen worden gebracht dan zal met de relevante gemeenten worden onderhandeld over aanpassing van het dienstenniveau.

2. Verbetering van de interne en externe communicatie en de PR

In 2008 is SWS Welzijn van start gegaan met een nieuw logo en een vernieuwde naam. In 2009 is in het werkgebied Westland, Maassluis, Midden-Delfland en Hoek van Holland gestart onder het eigen profiel van Welzijn E25. Naast de totstandkoming van een kwartaalkrant en diverse publicaties, illustreren deze ontwikkelingen een toegenomen aandacht voor externe communicatie en profilering. De komende periode zal deze ontwikkeling verder moeten worden doorgezet door:

- verbetering van de deskundigheid van medewerkers t.a.v. communicatie
- voldoende prioritering qua middelen en tijd (ook bij projecten)
- uitbreiding doelgroepgerichte informatievoorziening
- verbetering profilering in samenwerkingsprojecten
- zichtbaarheid vergroten bij alle activiteiten
- versterking externe profilering via website

Naast de externe communicatie is, zeker gezien de groei van de organisatie, de interne communicatie een belangrijk aandachtspunt. In 2010 zal via een organisatiebreed onderzoek de wensen en verwachtingen t.a.v. de interne communicatie in beeld worden gebracht. In vervolg hierop zal een actieplan worden opgesteld en uitgevoerd waarvan in elk geval de volgende punten onderdeel zullen uitmaken:

- effectiever gebruik van intranet
- personele uitwisseling en interne werkbezoeken
- georganiseerde informatie-uitwisseling tussen de verschillende werkgebieden
- interne nieuwsbrieven

Spilorganisatie in lokale netwerken

Effectief welzijnsbeleid kan alleen worden uitgevoerd in lokale sociale netwerken. De missie van SWS Welzijn is veelal niet zelfstandig uit te voeren. Natuurlijk worden producten en diensten aangeboden, maar zelden staan deze geheel op zichzelf. Meestal is voor een duurzaam resultaat ook actie op andere beleidsterreinen nodig. In toenemende mate worden producten en diensten ook geleverd in samenwerkingsverbanden.

Ter illustratie van de samenhang van welzijnsdiensten met andere diensten schetsen we twee voorbeelden:

Voorbeeld 1: peuterspeelzaalwerk wordt in Schiedam uitgevoerd in samenwerking met de basisscholen zodat in een doorgaande lijn voor- én vroegschoolse educatie inhoud krijgt. SWS Welzijn levert het product peuterspeelzaalwerk, maar stemt de inhoud van dit werk af met de basisschool zodat volgens één methodiek wordt gewerkt op de peuterspeelzaal en in groep 1 en 2 van de basisschool. Er is een samenwerkingscontract tussen de school en SWS en er vindt periodiek overleg plaats om de ontwikkeling van kinderen te monitoren.

Voorbeeld 2: het project Samen Buurten in Nieuwland in Schiedam is een samenwerkingsproject van SWS Welzijn met Maatschappelijke Dienstverlening en Seniorenwelzijn in opdracht van woningcorporatie Woonplus. Gemeente en politie participeren in de stuurgroep van het project. In het project worden huisbezoeken afgelegd die tot doel hebben bewoners te activeren en hen waar nodig hulp te verlenen.

In de praktijk in alle werkgebieden zijn tientallen voorbeelden te schetsen. Het staat daarom niet ter discussie dat een effectieve en intensieve samenwerking van SWS Welzijn met alle maatschappelijke partners in het werkgebied een conditio sine qua non is voor een effectief welzijnsaanbod. De afhankelijkheid van een goede samenwerking lijkt in eerste instantie misschien een punt van kwetsbaarheid voor de organisatie. De resultaten van het werk van SWS Welzijn zijn immers deels afhankelijk van de inzet van anderen. Wanneer echter beseft wordt dat deze afhankelijkheid wederzijds is, dan vormt het feit dat deze zich ten aanzien van alle maatschappelijke partners manifesteert juist een punt van kracht.

SWS Welzijn wordt een speler in de lokale netwerken waarvan ook anderen afhankelijk zijn. En door de breedte van het producten- en activiteiten aanbod is er een relatie met een reeks van partners: gemeente, onderwijs (basis, VO en MBO), kinderopvang, maatschappelijk werk, jeugdhulpverlening, zorg, seniorenwelzijn, opbouwwerk en woningcorporaties en met alle doelgroepen (jeugd, vluchtelingen, allochtonen, ouders, werkzoekenden, huurders/woonconsumenten, ouderen) en hun organisaties.

De samenwerking met lokale partners is essentieel en vraagt een vertaling op alle niveau's. Samenwerking op uitvoeringsniveau in activiteiten en projecten, samenwerking op tactisch niveau in werkplannen en afspraken en samenwerking op strategisch niveau in beleidskeuzes en bestuurlijke overeenkomsten. Elk niveau van samenwerking vraagt ook z'n eigen instrumenten. Traditioneel is het welzijnswerk sterk in netwerken op uitvoerend niveau en minder goed in de netwerken op tactisch en strategisch niveau. In de afgelopen jaren is hierin al de nodige verandering gekomen door samenwerkingsovereenkomsten en samenwerkingsprojecten, maar de ontwikkeling is nog niet voltooid. In elk werkgebied zal SWS Welzijn in de komende jaren gericht werken aan het versterken van samenwerkingsrelaties met de maatschappelijke partners en met hen op alle niveau's structurele verbintenissen aangaan. Ter illustratie een voorbeeld:

Schooluitval . Op bestuurlijk niveau formuleren de scholen , de gemeente, SWS Welzijn, Schoolmaatschappelijk werk en Jeugdhulpverlening de ambitie om de schooluitval tot nul terug te brengen in de komende vier jaar. Op tactisch niveau worden de instrumenten op elkaar afgestemd, de onderlinge informatievoorziening geregeld en de doorverwijzing georganiseerd. Op uitvoerend niveau worden leerlingen begeleid door ofwel de leerkracht, dan wel (indien nodig) de individuele jongerenbegeleider of de schoolmaatschappelijk werker en wordt permanent gemonitord of de leerling op school gaat. Vanzelfsprekend is de effectieve samenwerking op het laatstgenoemde niveau essentieel voor het eindresultaat. Maar voor het oplossen van knelpunten is het bestaan van de samenwerkingsafspraken op tactisch niveau zeer behulpzaam en voor de prioritering is de gezamenlijke ambitie op bestuursniveau essentieel.

SWS Welzijn zal via commitments als de bovenstaande invulling geven aan haar ambities; pretentiefus maar wetende dat voor vrijwel elk duurzaam eindresultaat de inspanning van verschillende partners is vereist.

Versie 15 december 2009