

Dichtbij,
betrokken,
professioneel

Strategisch meerjarenplan 2013-2016

De omslag van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'



MeerWaarde
Maart 2013

Strategisch meerjarenplan MeerWaarde 2013 – 2016

De omslag van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'

INHOUD

	Pagina
1. Inleiding	3
2. De omgeving in verandering	4
2.1 Veranderingen in doelgroepen	4
2.2 Een andere visie op hulpverlening	5
2.3 Gewijzigde opdracht voor welzijnswerk	6
3. Visie en missie herijkt	7
3.1 Burger staat centraal	7
3.2 Begeleiden, stimuleren en faciliteren	7
3.3 MeerWaarde in een notendop	8
4. Gereed voor de toekomst: wat gaan we doen?	9
4.1 Dienstverlening aan kwetsbare mensen	9
4.2 Sterk maken van mensen en wijken	10
5. Gereed voor de toekomst: hoe gaan we het doen?	13
5.1 Vrijwilligers voorop	13
5.2 De sociaal professional: herkenbaar profiel en het gezicht van de wijk	13
5.3 Verbinden met en via het wijkteam	14
5.4 Samenwerken met 'natuurlijke' partners	15
5.5 Transparant en efficiënt handelen	16
5.6 Professioneel werkgeverschap	16
6. Plan van aanpak: in 9 stappen naar de toekomst	18
6.1 Op weg naar de kern van het werk	18
6.2 Op weg naar afgebakende doelgroepen	19
6.3 Op weg naar werken met vrijwilligers	19
6.4 Op weg naar de brede professional	19
6.5 Op weg naar een sociale agenda in de wijk	19
6.6 Op weg naar nieuwe samenwerkingsverbanden	19
6.7 Op weg naar nieuwe afzetmarkten	19
6.8 Op weg naar specialistische diensten	20
6.9 Op weg naar tevreden medewerkers	20

1. Inleiding

De wereld van welzijn en maatschappelijke dienstverlening is volop in beweging: de relatie met burgers verandert, organisaties en opdrachtgevers verzakelijken, het Rijk decentraliseert op grote schaal taken naar gemeenten en de beschikbare middelen nemen af. In deze veranderende (lokale) wereld is MeerWaarde actief op zoek gegaan naar haar rol en positie ten opzichte van individuele en groepen burgers, opdrachtgevers en collega-organisaties.

In het strategisch meerjarenbeleid 2013-2016 leest u de resultaten van deze zoektocht, die in de afgelopen anderhalf jaar binnen en buiten MeerWaarde voor inspirerende gedachteswisselingen en nieuw elan heeft gezorgd. Dit document bevat een meerjarenvisie op de toekomstige dienstverlening in welzijn en de bijdrage die MeerWaarde daarmee wil leveren aan een leefbare lokale samenleving voor iedereen.

De noodzaak tot een fundamentele herbezinning op de rol en taken van een maatschappelijke organisatie is helder. De veranderingen raken het hele sociale domein én de inrichting van de sociale infrastructuur en de inrichting van de organisatie zelf.

MeerWaarde is geworteld in Haarlemmermeer en ziet ook in de toekomst daar haar basis. Zeker nu de 'lokale setting' cruciaal wordt in de wijze waarop in Nederland zorg en welzijn de komende jaren worden georganiseerd. MeerWaarde en Haarlemmermeer hebben inmiddels een lange geschiedenis met elkaar en de intentie is om in de toekomstige relatie het goede te behouden en het noodzakelijke te veranderen, ten voordele van de inwoners van Haarlemmermeer.

MeerWaarde ziet de toekomst met optimisme tegemoet. Te midden van vele onzekerheden is er nadrukkelijk ruimte voor activiteiten die de samenleving versterken, zodat mensen met hun mogelijkheden en beperkingen mee (blijven) doen. MeerWaarde is bij uitstek geschikt om die ruimte te benutten en burgers net dat steuntje in de rug te geven om op eigen kracht verder te kunnen. Laagdrempelig, zonder hulpverleningsstempel voor de burger, krachtig in de 0^e en 1^e lijn.

2. De omgeving in verandering

De financiële middelen binnen het sociaal domein zullen vanwege de economische omstandigheden verminderen. De gemeente Haarlemmermeer heeft eind 2011 al grootschalige bezuinigingen aangekondigd. Behalve efficiencykortingen gaat het vanaf 2014 ook om taakstellende bezuinigingen, waarmee een deel van de opdracht aan MeerWaarde komt te vervallen.

Naast deze financiële onzekerheden zijn er drie samenhangende inhoudelijke veranderingen die op ons afkomen: veranderingen in doelgroepen, een andere visie op hulpverlening en een andere opdracht aan het welzijnswerk.

2.1 Veranderingen in doelgroepen en aard van de hulpvraag

De komende jaren zet de decentralisatie van overheidswege verder door, inmiddels beter bekend als de (drie) grote transities. Overheveling van voorzieningen en rechten naar gemeenten zal plaatsvinden vanuit de AWBZ, in het kader van de Jeugdzorg en op het terrein van participatie.

2014	2015	
<p>Participatiewet</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Invoering participatiewet ➤ Samenvoegen WWB, WSW en Wajong ➤ Loondispensatie voor alle doelgroepen ➤ Instroom WSW stopt ➤ 1 re-integratiebudget ➤ Verruiming minimabeleid <p>Wijzigingen AWBZ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aanspraak dagbesteding vervalt ➤ Scheiden wonen en zorg (ZZP 1-3 (2016 ook ZZP 4)) ➤ Beperking aanspraak persoonlijke verzorging ➤ Huishoudelijke hulp nieuwe cliënten vervalt 	<p>Stelselwijziging Jeugdzorg</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Decentralisatie naar gemeenten ➤ Toegang Bureau Jeugdzorg ➤ Jeugd & opvoedhulp ➤ Kindertelefoon ➤ Zorg voor Licht verstandelijk beperkte jeugd ➤ Jeugd Geestelijke Gezondheidszorg ➤ AMK ➤ Jeugd-bescherming en jeugd-reclassering ➤ Jeugdzorg Plus 	<p>Wijzigingen AWBZ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Begeleiding en verzorging naar gemeenten (WMO) ➤ Huishoudelijke hulp vervalt voor bestaande cliënten ➤ Gemeenten moeten invulling geven aan dagbesteding (vanwege compensatieplicht WMO) <p>Participatiewet</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Invoering huishoud-uitkeringstoets ➤ Quotumregeling in dienst nemen door werkgevers van arbeids-gehandicapten

(Bron: Plan van aanpak Programma Sociaal Domein gemeente Haarlemmermeer 2013-2015)

De verwachting is dat de bevolking van Haarlemmermeer de komende jaren nog licht zal stijgen van 144.126 naar 150.000 in 2016. Daarbij zal het percentage ouderen in 2015 t.o.v. 2013 met 5,4% toenemen¹. De gemeente zal echter ook voor meer kwetsbare groepen de verantwoordelijkheid moeten gaan dragen. In de praktijk komen er naast nieuwe doelgroepen (zoals mensen met een licht psychiatrische stoornis of verstandelijke beperking) vooral mensen met multicomplexe problemen op een combinatie van verschillende leefgebieden: financiën, dagbesteding, huisvesting, huiselijke relaties, geestelijke gezondheid, lichamelijke gezondheid, verslaving, activiteiten dagelijks leven, sociaal netwerk, maatschappelijke participatie, en justitie. Een voorbeeld van een nieuwe doelgroep is jongeren met autisme. Een voorbeeld van een nieuwe hulpvraag is participatie in een professioneel netwerk rondom tienermoeders.

	Voor de decentralisaties: 2013	Na de decentralisaties: 2015
Jeugd en jongeren (0 t/m 24)	45.167 waarvan: 1.070 Jeugd-GGZ 556 Jeugd en opvoedhulp 130 Jeugd-LVB 3200 Kinderen in gezinnen met laag inkomen 383 Voortijdig schoolverlaters 160 zonder startkwalificatie	45.900
Volwassenen	98.995 waarvan: 19.745 ouderen (65+) 7.800 WMO 3.000 WWnV 1.200 AWBZ	103.500 waarvan: 20.800 ouderen (65+)

MeerWaarde zal zich rond nieuwe doelgroepen met name richten op *verbinden, toeleiden naar....meedoen en lichte hulpverlening*. Onze kerntaken zijn voorkomen van zwaardere hulp en ontwikkelen/versterken van de eigen kracht van burgers.

2.2 Een andere visie op hulpverlening

In het politieke en publieke debat is steeds meer de visie dominant geworden dat je mensen pas helpt als je hen blijft stimuleren om zichzelf te helpen. Een beroep op eigen kracht prikkelt mensen om langer en beter regie te houden over hun leven.

Eigen kracht

Dat gaat niet zomaar vanzelf. Kwetsbare mensen ontberen juist vaak eigen kracht. Twee zaken zijn van belang. Allereerst moet de hulpverlening maatwerk en ondersteuning dichtbij huis leveren. Dat maakt het mogelijk om aan te sluiten bij wat mensen kunnen. Daarnaast moet de eigen kracht van mensen ook gezocht worden in hun omgeving. De verzorgingsstaat moet plaatsmaken voor een burgermaatschappij; een maatschappij waarbij burgers samen problemen oplossen en de rol van de overheid kleiner wordt. Voor de professionele hulpverlener betekent dit dat er integraal en wijkgericht gewerkt moet worden zodat er niet alleen naar individuele oplossingen wordt gezocht, maar ook de collectieve kracht wordt versterkt van wijken en buurten. De inzet van zware zorg moet voorkomen worden door middel van laagdrempelige, eenvoudige en in eerste instantie lichte ondersteuning.

¹ Bevolkingsprognose Haarlemmermeer 2011-2013 – Gemeente Haarlemmermeer

2.3 Gewijzigde opdracht voor welzijnswerk

Voor het welzijnswerk betekent dit een verandering in opdracht. Waarbij aan de ene kant sterk wordt teruggegrepen op de oorspronkelijke wortels van het welzijnswerk, terwijl er aan de andere kant ook sprake is van nieuwe uitdagingen.

De wortels van het welzijnswerk liggen in het maatschappelijk middenveld. Het welzijnswerk werd gedaan door vrijwilligers vanuit kerken en andere maatschappelijke organisaties om het delen in kansen en welvaart voor iedereen mogelijk te maken. Met de ontzuiling gedurende de jaren zestig en zeventig trok de overheid het welzijnswerk naar zich toe en ontstond er een sterke uitbouw en professionalisering. In die tijd ontstond het opbouwwerk, waarmee men de eigen kracht van wijken wilde opbouwen.

Eerste preventieve schakel in de hulpverlening

De uitdagingen van deze tijd sluiten aan bij de wortels en de sterke kanten van het welzijnswerk. Het werk is altijd dichtbij burgers in de wijken georganiseerd met hulp van vrijwilligers. Het vraagt echter ook om veranderingen. In het welzijnswerk is de recreatieve functie altijd belangrijk geweest. Voor allerlei doelgroepen werden ontspannende activiteiten georganiseerd. Daar wordt nu anders over gedacht. Het welzijnswerk zal haar professionaliteit in de 0^{de} -lijn meer en beter moeten laten zien en een cruciale eerste preventieve schakel in de hulpverlening moeten worden.

De dienstverlening binnen de 0^e lijn richt zich op het vergroten van de eigen kracht en de verantwoordelijkheid van de bewoners door middel van het versterken van het sociale netwerk om de bewoners heen. De dienstverlening binnen de 1^e lijn richt zich op het ontzorgen en normaliseren van problemen. Preventief voorkomen van problemen of er vroegtijdig bij zijn om erger te voorkomen. Tevens fungeert MeerWaarde als de toegangspoort naar de juiste ondersteuning. MeerWaarde verwijst, indien noodzakelijk, door naar gespecialiseerde dienstverlening in de 2^e lijn.

*De maatschappelijke opdracht van MeerWaarde is:
'meedoen en verbindingen leggen'.*

3. Visie en Missie herijkt

MeerWaarde richtte zich op een groot deel van de inwoners van Haarlemmermeer en bood naast (maatschappelijke) dienstverlening ook recreatieve activiteiten. Als gevolg van de veranderingen in de welzijnssector, is de doelgroep van MeerWaarde veranderd en zijn de oorspronkelijke visie en missie herijkt.

3.1 Burger staat centraal en betekent insluiten van kwetsbaren

In de visie van MeerWaarde staat de burger centraal. De burger die zelf in staat is om bij te dragen aan welzijn in de sociale omgeving waarin hij actief is en ook steun kan putten uit die omgeving. MeerWaarde gaat uit van het zelforganiserend vermogen van mensen. Door burgers met elkaar te verbinden, te activeren en te stimuleren stelt MeerWaarde hen in staat hun zelfredzaamheid te vergroten.

3.2 Begeleiden, stimuleren en faciliteren

De missie van MeerWaarde is het bieden van begeleiding aan kwetsbare inwoners, het stimuleren van inwoners om maatschappelijk actief te zijn en het faciliteren van initiatieven van inwoners in Haarlemmermeer.

MeerWaarde hanteert een aantal kernwaarden die voortkomen uit de visie en missie. Medewerkers van MeerWaarde dragen deze kernwaarden uit in hun omgang met gemeente, cliënten, samenwerkingspartners en vrijwilligers. De kernwaarden zijn:

Dichtbij

MeerWaarde staat naast de burger, dicht bij de mensen, herkenbaar en zichtbaar aanwezig in de wijken. Wij gaan op zoek naar wat mensen bezighoudt, fungeren als klankbord en inventariseren wat burgers vragen en wensen. Met deze kennis van de wijk kunnen we inwoners faciliteren om hun behoeften om te zetten in acties. En kunnen we voortijdig kwetsbare (groepen) inwoners signaleren en waar nodig begeleiding bieden.

- *MeerWaarde is zichtbaar in de wijken, staat naast de burger, met een persoonlijke benadering van die burger.*
- *MeerWaarde is gericht op het sterk maken van burgers, waarbij ze de regie houden of terug krijgen op het eigen leven.*
- *MeerWaarde helpt burgers met kleine problemen en zoekt daarbij samen met die burger naar oplossingen, met als uitgangspunt dat de hulp overbodig wordt.*

Betrokken

Medewerkers van MeerWaarde zijn betrokken bij cliënten, bij de buurtbewoners in de wijk waar ze actief zijn. Ze stimuleren hen om sociale netwerken en vangnetten te vormen als die ontbreken. Met als doel de zelfredzaamheid en participatie te vergroten. MeerWaarde medewerkers zijn ook betrokken bij de samenwerkingspartners in de wijk. Op verschillende niveaus wordt samengewerkt met andere organisaties die actief zijn in Haarlemmermeer.

- *MeerWaarde is gericht op efficiënt en effectief werken in samenwerking met partnerorganisaties.*

Professioneel

Binnen MeerWaarde werkt een breed scala aan professionals, die zowel kennis hebben van de ontwikkeling, beleving en problemen van jonge mensen als die van volwassenen en oude mensen. Zij werken samen in multidisciplinaire teams in een gebied. Het zijn generalisten met een brede blik, die weten waar het om gaat in het welzijnswerk. Ze verwijzen mensen door als zij of hun vakbekwame collega's inwoners niet (meer) zelf kunnen begeleiden. De professionals van MeerWaarde zijn integer, betrouwbaar en komen hun afspraken na. Medewerkers zijn in staat om burgers, maar ook opdrachtgevers en samenwerkingspartners professioneel te benaderen.

- *MeerWaarde medewerkers weten wanneer zij moeten doorverwijzen bij een problematiek die specialistische hulp vereist.*
- *Professionals zijn integer, betrouwbaar en houden zich aan afspraken met burgers, opdrachtgevers en samenwerkingspartners.*

3.3 MeerWaarde in een notendop

Maatschappelijke onderneming

MeerWaarde is een maatschappelijke onderneming gebaseerd op bedrijfsmatige principes. Ze stelt zichzelf doelen en organiseert de bedrijfsstructuur zo dat er verantwoordelijke bedrijfsonderdelen zijn. Als werkgever investeert MeerWaarde in kennis, innovatie en een optimaal werkklimaat.

Meerdere opdrachtgevers

MeerWaarde is in principe een lokale speler, ziet zichzelf als eerste leverancier voor de gemeente Haarlemmermeer en profileert zich als partner, deskundige en uitvoerder op het gebied van maatschappelijke vraagstukken. Omdat er ook (innovatieve) projecten zijn die de gemeentegrens overstijgen wil MeerWaarde zich ook daar sterker profileren en haar diensten aanbieden .

Verschillende rollen

Voor de gemeente is MeerWaarde naast partner in de uitvoering van het welzijnsbeleid, ook adviseur. MeerWaarde voorziet de gemeente van informatie en advies waarop beleid wordt gebaseerd.

Verbindende schakel in het maatschappelijke middenveld

De veelzijdigheid van het aanbod maakt het MeerWaarde mogelijk om voor netwerkpartners de verbindende schakel te zijn in het maatschappelijke middenveld.

Generalistische houding

MeerWaarde heeft professionals in dienst die een generalistische houding hebben, waardoor zij de wijk beschouwt als 'vindplaats'. In de wijk legt de generalist verbinding tussen vrijwilligers en bewoners, biedt toegang tot lichte vormen van hulp of kan indien noodzakelijk doorverwijzen naar gespecialiseerde diensten.

4. Gereed voor de toekomst: **wat** gaan we doen?

De missie 'het bieden van begeleiding aan kwetsbare inwoners, het stimuleren van inwoners om maatschappelijk actief te zijn en het faciliteren van actieve inwoners in Haarlemmermeer' bevat de volgende elementen: dienstverlening aan kwetsbare mensen en het sterker maken van mensen en wijken door inwoners te stimuleren en te faciliteren.

4.1 Dienstverlening aan kwetsbare mensen

MeerWaarde begeleidt mensen die niet meer zelfredzaam zijn in onze samenleving. Daar kunnen uiteenlopende redenen voor zijn, bijvoorbeeld wonen in een wijk met een lage sociale kwaliteit, een lage opleiding, geen werk of vrije tijdsbesteding, andere culturele achtergrond, functiebeperking, leeftijd, sociaal economische positie of gezinssituatie. Aan de inwoners van Haarlemmermeer verleent MeerWaarde 'zorg' zonder indicatie. We worden in de praktijk van alledag geconfronteerd met deze groeiende groep mensen die de eigen verantwoordelijkheid niet (volledig) zelf kan dragen. Deze groep groeit omdat de 2^e lijns hulpverlening deze mensen steeds meer loslaat. We moeten anders gaan werken, anders kunnen we de groei niet aan. Dat blijkt nu al (zie kader).

De problematieken waarmee MeerWaarde in toenemende mate wordt geconfronteerd:

- Mensen met grote schulden.
- Mensen met een beperking raken geïsoleerd en zorgen soms voor overlast.
- Mensen met meervoudige problemen.

Stimuleren van zelfoplossend vermogen

Dat betekent dat mensen moeten worden gestimuleerd om zelf problemen op te lossen en via vrijwilligerswerk te helpen om problemen van anderen op te lossen. Een goed functionerend sociaal netwerk is belangrijk voor het welzijn van de burger. Mensen die voor praktische en emotionele ondersteuning een beroep kunnen doen op hun sociale netwerk, zullen voor hun problemen minder snel een beroep doen op de hulpverlening.

Maar niet iedereen is in staat om een sociaal netwerk te bouwen en te benutten. Ongeveer 6% van de volwassen Nederlanders leeft geïsoleerd. Dat zijn mensen die alleen nog functionele contacten hebben. Sociaal isolement hangt vaak samen met het ontbreken van sociale competenties. De problematiek loopt dan ook door alle leeftijden heen. Wel vormen ouderen een grotere risicogroep doordat hun netwerken natuurlijkerwijs slinken. Sociaal isolement maakt mensen kwetsbaar. Het is vaak de grondslag voor allerlei gezondheids- en psychische klachten, schulden etc.²

Faciliteren van netwerken

Het is daarom een belangrijke taak voor de overheid om die netwerken te faciliteren waar ze ontbreken. Het welzijnswerk van MeerWaarde kan daarbij helpen. Daar ligt namelijk juist de kracht van het welzijnswerk. Wij kunnen het probleem bespreekbaar en hanteerbaar maken en burgers laten zien wat zij zelf aan hun situatie en de situatie van anderen kunnen doen.

De professionals van MeerWaarde kunnen vanuit de 1^e lijn ondersteuning bieden bij het creëren en benutten van een sociaal netwerk. De ondersteuning van de professional zal tijdelijk zijn: op enig moment moeten mensen in staat zijn om hun sociale netwerk in stand te houden en te benutten. Voor mensen die vanwege een fysieke, mentale of sociale

² Anja Machielse – Sociaal isolement (SOM/jaargang 4/nummer 7)

beperking gebonden zijn aan de buurt betekent contact met en steun van buurtgenoten een verbetering van de kwaliteit van leven en een vermindering van formele zorg.

In de 1^e lijn krijgen klanten in persoonlijke sessies of in groepsbijeenkomsten bruikbare handvatten voor de vragen en problemen die zij hebben. Burgers leren zelf hun problemen oplossen en kunnen de regie over het eigen leven terugkrijgen of houden. Ze krijgen inzicht in de wegen die zij kunnen bewandelen om zich verder te ontwikkelen en te participeren in de samenleving. Dat doen verschillende disciplines binnen MeerWaarde op hun eigen wijze (zie kader).

Voorbeelden van 1^e lijns activiteiten

Inzicht en rust bij echtscheiding (cursus kinderen van gescheiden ouders), minder eenzaam door deelname aan activiteiten (huiskamer groepen voor ouderen), sociaal weerbaarder geworden (SOVA trainingen), buitengesloten jeugd wordt uitgenodigd mee te doen aan de samenleving (Ambulant Jongerenwerk), meer zelfvertrouwen bij het opvoeden (Opvoedondersteuning), hulp bij het invullen van formulieren (Formulierenbrigade) en bemiddelen bij de toeslagregeling 'Haarlemmeer doet mee'.

Voor de groep zorgmijdende structureel geïsoleerden is meer nodig. Die valt alleen outreachend te bereiken. Onmisbaar daarvoor is een signaleringsnetwerk van sleutelfiguren in de wijk. Zowel voor de signalering als voor de praktische ondersteuning zijn vrijwilligers nodig. Vrijwillige inzet gebeurt echter niet zomaar. Ook daarbij moet het welzijnswerk een belangrijke rol spelen.

Samenvatting

De toeloop naar een open laagdrempelig hulpverlenende organisatie als MeerWaarde zal toenemen. Ons antwoord is niet het creëren van drempels. MeerWaarde zal de burger die hulp nodig heeft, zelfs blijven opzoeken. Het antwoord ligt in het investeren in de omgeving van de mensen, in buurten en wijken. De kracht van de sociale omgeving moet langdurige formele hulp overbodig maken. Voor de komende jaren hebben we voor de hulp aan kwetsbare mensen de volgende twee doelstellingen geformuleerd.

Doelstelling 1: MeerWaarde begeleidt kwetsbare burgers die hulp nodig hebben en zal zorgmijders zo vroeg mogelijk opsporen (outreachend werken).

Doelstelling 2: MeerWaarde benut het sociale netwerk in de omgeving van de cliënt en leert de cliënt hoe hij gebruik kan maken van het eigen sociale netwerk.

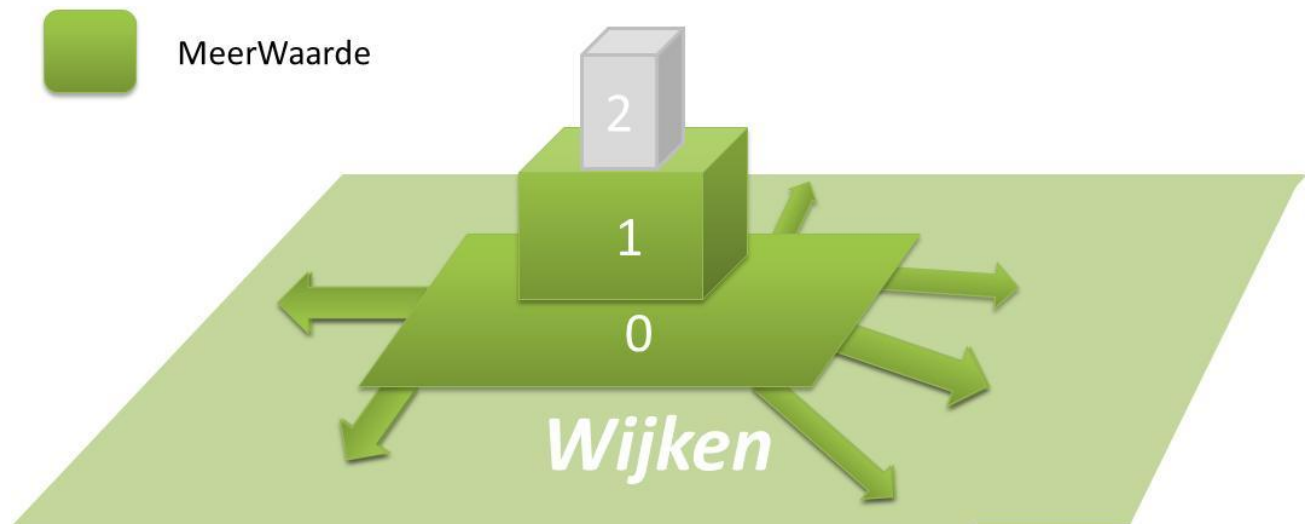
4.2 Sterk maken van mensen en wijken

Het mee laten doen van burgers is de rode draad in ons werk. In de 0^e lijn stimuleert MeerWaarde burgers om mee te doen aan de samenleving. Daarbij wordt goed geluisterd naar de burger en initiatieven van burgers gefaciliteerd (zie kader). Het is duidelijk dat er in het politieke denken over het sociale domein een omslag is gemaakt

Voorbeelden van 0^e lijns activiteiten

Meer zelfvertrouwen door participatie (vraag en aanbod vrijwilligerswerk met elkaar matchen door Vrijwilligerscentrale), mensen met een permanente problematiek worden door MeerWaarde in het oog gehouden door de inzet van vrijwilligers (waakvlamcontacten en leun- en steuncontacten), vakantieactiviteiten voor kwetsbare jeugd (Jongerenwerk en vrijwilligers), meer maatschappelijke participatie (MENES) en hulp bij het aanvragen van wijkbudgetten.

van hulpverlening naar ondersteuning van burgerkracht en participatie; **een omslag van zorgen voor naar zorgen dat**. Deze visie leidt tot een andere verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen burgers, gemeente en professionals. De onderstaande piramide visualiseert de verdeling.



De basis (lichtgroen), dat zijn de burgers zelf in de wijken. In eerste instantie zorgen zij voor zichzelf en voor elkaar. Van burgers wordt verwacht dat zij zich af en toe in willen zetten voor anderen in hun omgeving. Daar ben je elkaars familie, burens en vrienden voor. De gemeente vertrouwt op de eigen kracht van de burger en de kracht van diens sociale netwerken; individuele bewoners, bewonersgroepen, verenigingen, actieve ondernemers, buurtcentra en brede scholen.

De middenlaag (de 1^e lijn) vormt de verbinding tussen de basis en de specialistische 2^{de} lijns hulp. In de middenlaag bevindt zich de expertise die nodig is om te bepalen of mensen zelf hun probleem kunnen oplossen, hun omgeving het probleem kan oplossen of dat ze daarbij professionele ondersteuning nodig hebben. Hier wordt ook de diagnose gesteld of er meer specialistische hulp nodig is. Het is een illusie te denken dat alle problemen oplosbaar zijn, maar met een goede ondersteuning en begeleiding zijn de gevolgen van die tekortkomingen te dempen en draaglijk te maken, waardoor de leefbaarheid van de mensen verbetert en de mensen zelf het gevoel krijgen te stijgen op de maatschappelijke ladder. MeerWaarde is een 1^e lijnsdienstverlener, met een actieve rol in de 0^e lijn. We willen daarbij op allerlei plaatsen in wijken waar dat nodig is relevante contacten hebben (donkergroene pijlen).

Onderzoek³ maakt aannemelijk dat bereidheid om andere te helpen vaak niet het probleem is (zie kader bovenaan blz. 12). Mensen kennen elkaar echter vaak niet goed en dan is er al snel sprake van 'vraagverlegenheid', waarbij de drempel om hulp te vragen en te accepteren groot is.

³ Lilian Linders – De betekenis van nabijheid, een onderzoek naar informele zorg in een volksbuurt

Hulp vragen lastiger dan hulp geven

Onderzoek heeft aangetoond dat mensen elkaar niet helpen omdat ze in de buurt wonen, maar omdat ze elkaar kennen. Ze verlenen hulp op basis van persoonlijke overwegingen. Deze 'vrijwilligers' zijn per definitie niet de actieve bewoners. Ook mensen die zwak lijken betekenen vaak wat voor een ander. Ze voelen zich misschien niet betrokken bij hun buurt, maar wel bij hun burens. Dit onderzoek toont ook aan dat men als het even kan, niet in de rol van kwetsbare afhankelijkheid wil komen. Veel mensen zullen een aanbod aan ondersteuning dan ook moeilijk accepteren, laat staan dat zij zelf om steun vragen. Een belangrijk knelpunt voor informele zorg ligt daarom niet zozeer in het aanbod van hulp maar eerder in de vraag of acceptatie van hulp. Het fenomeen dat mensen het moeilijk vinden om hulp te vragen wordt in het onderzoek 'vraagverlegenheid' genoemd.

De uitdaging voor de professionals is dus om verbindingen te leggen in wijken en zo de sociale omgeving van burgers te versterken. We zoeken contact en bieden professionele hulp aan in de thuisomgeving; dat kan immers een vertrekpunt zijn voor het betrekken van de sociale omgeving van de hulpbehoevende.

Samenvatting

'Zorgen voor' heeft ook bij MeerWaarde plaats gemaakt voor 'zorgen dat'. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is het sterk maken van de wijken zelf. MeerWaarde zal haar positie in de wijken gebruiken om verbindingen te leggen. Voor de komende jaren hebben we daarvoor de volgende twee doelstellingen geformuleerd.

Doelstelling 3 : De professional wordt ingezet binnen het signaleringsnetwerk van sleutelfiguren.

Doelstelling 4: De focus van de professionals ligt bij de sociaal geïsoleerden. Professionals verbinden en begeleiden burgers bij de ondersteuning van deze burgers. De professional kent de sociaal geïsoleerde bewoners en stimuleert verbindingen met andere bewoners.

5. Gereed voor de toekomst: hoe gaan we het doen?

In de aanpak van MeerWaarde staan vier zaken centraal. Allereerst zullen nog meer dan voorheen vrijwilligers worden gemobiliseerd. In de tweede plaats moet er sprake zijn van een nieuwe professionaliteit. Een derde aandachtspunt is dat het werk vooral vorm krijgt in de wijken en tot slot is er ook sprake van intensieve samenwerking met partnerorganisaties.

5.1 Vrijwilligers voorop

MeerWaarde benut vrijwilligers ter ondersteuning van haar diensten en activiteiten. Voorbeelden hiervan zijn de vrijwilligers van de Formulierenbrigade, Home-Start, Huiskamer groepen en Buurtbemiddeling. De grote voordelen hiervan zijn dat we, door de inzet van vrijwilligers, meer kunnen doen, meer mensen kunnen bereiken en op een goedkopere manier. De professional heeft dan een coördinatiefunctie en voert niet direct zelf ondersteuning aan de cliënten uit.

MeerWaarde investeert de komende jaren in de kracht van vrijwilligers. Vrijwilligers zijn noodzakelijk om mee te bewegen in de verschuiving van de overheid naar de samenleving. De professional kent de (potentiële) vrijwilligers en ondersteunt hen bij hun inzet. Het werven, trainen en coachen van vrijwilligers door de professional wordt een steeds belangrijkere functie van de professional. De vrijwilligers gaan een verbintenis aan met MeerWaarde die wordt vastgelegd in een overeenkomst.

Kanttekening bij de inzet van vrijwilligers is dat de vrijwilliger weliswaar voor veel werkzaamheden ingezet kan worden, maar ook voor veel werkzaamheden niet. Er zal vaak een professional nodig zijn om de vrijwilliger goed te begeleiden en om de continuïteit en de kwaliteit te bewaken. De moderne vrijwilliger is bovendien iemand die projectmatige taken zoekt, duidelijk omschreven, gestructureerd en afgebakend en voor een korte periode. De 'nieuwe' vrijwilliger wil geen vrijwilligerswerk opgelegd krijgen en niet worden ingezet als onbetaalde professional.⁴

Doelstelling 5: MeerWaarde heeft een professioneel vrijwilligersbeleid dat bekend is bij de professionals en de vrijwilligers. MeerWaarde bereikt vrijwilligers die zich actief in willen zetten voor de samenleving.

5.2 De sociaal professional: herkenbaar profiel en het gezicht van de wijk

Stimuleren van zelfredzaamheid door maatwerk zonder dat iemand van het kastje naar de muur wordt gestuurd. De moderne welzijnswerker moet heel wat in zijn mars hebben. De moderne welzijnswerker is een generalist; een brede professional, die zichtbaar aanwezig is in de wijk, die verbindt, die weet waar zijn grens ligt, die weet wanneer naar specialistische hulp moet worden doorverwezen en die weet waar deze specialistische hulp te vinden is.

Zowel de gemeente als de Abvakabo FNV benadrukken dat de nieuwe professional burgers moet kunnen stimuleren om hun eigen netwerk aan te spreken en daarnaast de bereidheid

⁴ Verdiwel werkconferentie dd 31-10-2012

⁵ Programma Sociaal Domein Plan van aanpak 2013-2015 – Gemeente Haarlemmermeer

⁶ Visie Welzijn & Maatschappelijke dienstverlening Abvakabo FNV p. 16-17

moet hebben om vanuit de invalshoek van meerdere specialismen te kijken naar wat een cliënt nodig zou kunnen hebben (zie kader).

Visie gemeente op de moderne professional

De gemeente zegt over de professional binnen het Sociaal Domein "Professionals krijgen meer ruimte, vertrouwen en mandaat bij het ondersteunen van de inwoners en hoeven minder vaak schriftelijke verantwoording af te leggen. Wel wordt er van hen gevraagd hun cliënten te activeren en te ondersteunen bij het aanspreken van het eigen sociale netwerk. Dit vraagt om groot communicatief vermogen en om een wezenlijke verandering van houding. Daarnaast wordt verwacht dat zij binnen een breed professioneel netwerk werken – breder dan het eigen vakgebied – waarin zij tot samenhangende en efficiënte oplossingen komen." 5

Visie Movisie op de brede professional

De brede professional wordt ook omschreven als: "iemand die meer dan voorheen in staat moet zijn om vanuit meerdere specialismen te bekijken wat een cliënt nodig heeft. Iemand die niet alleen een specifiek probleem of symptoom kan zien bij de cliënt, maar ook in staat is om eventuele achterliggende problematiek te onderkennen of de juiste professionals te benaderen die daarbij kunnen helpen." 6

MeerWaarde onderschrijft dit en voegt er aan toe dat de nieuwe professional ook een specialist moet zijn. Of andersom geformuleerd: alle (specialistische) professionals van MeerWaarde moeten ook breed zijn. Een sociaal raadsman bijvoorbeeld zal met een brede blik de burger tegemoet treden en daarnaast door andere professionals ingeschakeld worden als er zich een sociaal-juridisch vraagstuk aandient.

De term sociale professional gaat zowel gebruikt worden voor beroepskrachten uit de maatschappelijke dienstverlening als uit het sociaal cultureel werk. Ook de 'nieuwe' sociaal cultureel werkers zullen zich breed moeten opstellen. Ze zullen het grootste gedeelte van de werkweek te vinden zijn in de wijk: op straat, in het park, in de buurtwinkel, op school etc. De essentie van het 'nieuwe' sociaal cultureel werk wordt weergegeven in 4 speerpunten:

- *zorgen dat* in plaats van *zorgen voor*;
- geen recreatieve activiteiten voor alle inwoners van Haarlemmermeer;
- collectief aanbod in wijk of buurt alleen op basis van een vraag;
- sterke burgers worden gestimuleerd om kwetsbare burgers te helpen.

De grote transitie leggen veel taken bij de gemeenten waardoor verschillende professionals en organisaties onderkennen dat er meerdere spelers zijn, die zich op een bepaalde manier tot elkaar moeten verhouden. Het is voor de professionals van MeerWaarde belangrijk om zich hierbij te profileren als professionals die dicht bij de burger staan. Ze zijn het gezicht in de wijk.

Doelstelling 6: Elke professional van MeerWaarde is een brede professional met voldoende mandaat in wijkteams die zich weet te profileren als DE sociale professional in de wijk.

5.3 Verbinden met en via het wijkteam

Het organisatiemodel van MeerWaarde is erop gericht om de zelfstandige professional op een goede manier te ondersteunen. Het geeft de wijze weer waarop taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld. MeerWaarde werkt al langer gebiedsgericht. De gebiedsgerichte teams zitten zo dicht mogelijk bij de burgers om hen integraal van dienst te kunnen zijn. Het werkveld van MeerWaarde is binnen Haarlemmermeer onderverdeeld in zes gebieden:

- De dorpen en kernen in Haarlemmermeer-Noord
- De dorpen en kernen in Haarlemmermeer-Zuid
- Hoofddorp-Oost
- Hoofddorp-West en de Boseilanden
- Hoofddorp-Midden
- Nieuw-Vennep

Voor het structureel inbedden in de organisatie van innovaties, nieuwe doelgroepen en nieuwe verbindingen werken we met projectleiders. De projectleiders volgen de trends en ontwikkelingen binnen de branche en signaleren en benutten kansen voor MeerWaarde. Daarbij worden ze enerzijds gevoed door onze eigen professionals en anderzijds door partnerorganisaties.

De Gemeente Haarlemmermeer heeft het initiatief genomen om een Sociaal Wijkteam in Nieuw-Vennep te ontwikkelen waarin MeerWaarde en andere organisaties vertegenwoordigd zijn. Sinds kort organiseert MeerWaarde in haar gebieden ook eigen kernteams. Net zoals het beoogde Sociaal Wijkteam in Nieuw Vennep, opereren deze kernteams op het niveau van een wijk. Dit betekent dat het team een bewoner niet alleen benadert als individu met zijn of haar specifieke problemen of vragen; er is ook altijd aandacht voor de kenmerken van een wijk en de problemen die in de wijk spelen. De uitdaging van een wijkteam is individuele problemen niet geïsoleerd te bekijken, maar steeds na te gaan of een interventie in de wijk nuttig is om problemen van individuen op te lossen.

Werken in wijkteams heeft als voordeel dat we dicht bij de burgers staan waardoor we eerder in staat zijn om problemen in de wijk of maatschappelijke trends te signaleren. Daarnaast verdwijnt de 'verknijpte' hulpverlening. Problemen kunnen in een wijkteam in hun samenhang worden aangepakt in plaats van allemaal geknijpte stukjes. Door lokaal te opereren ziet de professional het verband tussen bijvoorbeeld schooluitval van de kinderen en de schulden van de ouders.

Doestelling 7: De integrale wijkgerichte aanpak is ingebed in de organisatie.; MeerWaarde werkt met sociale wijkteams en kernteams. Er bestaan geen schotten meer tussen de verschillende functiegroepen binnen MeerWaarde. Binnen de maatschappelijke dienstverlening wordt vanaf 2013 met een multidisciplinaire intake gewerkt.

5.4 Samenwerken met 'natuurlijke' partners

MeerWaarde is niet de enige speler in de gebieden waar de organisatie werkt. MeerWaarde zoekt actief naar samenwerking met partijen die dezelfde doelen nastreven en sluit strategische allianties in het belang van de wijk en haar bewoners. MeerWaarde verbindt mensen en organisaties. De organisatie heeft een regiefunctie én is leverancier van eenvoudige zorg en ondersteuning.

Voorbeelden allianties

Met Humanitas voor LHBA (Langdurige Hulp bij Administratie) en Home-Start, met een advocatenkantoor voor het echtscheidingsprekeuur, met GGD voor de sociale vaardigheidstrainingen, met diverse organisaties voor het CJG, met de (Brede) Scholen voor het vraaggericht naschools aanbod en met Pier K, Ymere en Sportservice Haarlemmermeer voor wijkactiviteiten.

De relatie met andere aanbieders is cruciaal. Samenwerken in netwerken op basis van professionaliteit staat centraal. Relevante partners voor MeerWaarde zijn organisaties en aanbieders op het terrein van veiligheid, wonen, zorg, welzijn, onderwijs en bedrijven.

Daarnaast zien we ook in het bedrijfsleven mogelijkheden voor nuttige allianties. Steeds meer ondernemers of groepen ondernemers (bijvoorbeeld winkeliersverenigingen) verbinden zich aan een maatschappelijke doelstelling. MeerWaarde zal investeren in de relatie met ondernemers en gaat actief op zoek naar ondernemers die tijd, geld en energie willen steken in het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken en daarbij agogische ondersteuning nodig hebben.

Doelstelling 8: MeerWaarde sluit nieuwe samenwerkingsverbanden en versterkt bestaande samenwerkingsverbanden binnen en buiten Haarlemmermeer.

5.5 Transparant en efficiënt handelen

MeerWaarde wordt steeds meer een platte organisatie waardoor de professionals veel zelf moeten doen en veel verantwoordelijkheden hebben. Verantwoordelijkheid betekent in de eerste plaats resultaatverantwoordelijkheid en afspraken nakomen en in de tweede plaats vertrouwen geven en nemen. Een gezonde organisatie is een organisatie die zichzelf vernieuwt, resultaten boekt en daarmee investeerders aantrekt. Innovatie betekent ook 'breken' met bestaande activiteiten of tradities, die niet meer voldoen aan de eisen die het werk stelt. Elke dag dienen we onszelf af te vragen "zijn de dingen die we doen, de dingen waarmee we cliënten het beste ondersteunen?"

Effect van interventies zichtbaar maken

De gemeente en de samenleving stellen steeds hogere eisen aan het bedrijfsmatig verantwoorden van resultaten, ook bij maatschappelijke organisaties. Het is een landelijke trend om te kijken naar het effect van onze interventies. In de dienstverlening wordt meer zakelijkheid verlangd. Het registreren van tijd- en activiteitgegevens zal op een andere manier en eenvoudiger moeten worden georganiseerd. We moeten kunnen laten zien of een interventie bijdraagt aan het oplossen van sociale problemen. Niet alle interventies zijn gemakkelijk in resultaat uit te drukken. Sommige problemen zijn al generaties lang aanwezig. MeerWaarde wil wel aannemelijk kunnen maken wat haar toegevoegde waarde is in het werken met mensen in de wijk en in de samenwerkingsverbanden.

Doelstelling 9: Elke professional kan het effect van zijn/haar handelen benoemen en maakt de resultaten inzichtelijk.

5.6 Professioneel werkgeverschap

Het nieuwe welzijn stelt hoge eisen aan de professional en aan de organisatie. MeerWaarde zal de professionals ondersteunen met gerichte opleidingen, trainingen, intervisie en werkbegeleiding. Niet iedereen zal in staat zijn om het werken zoals we dat gewend waren los te laten en te voldoen aan de eisen die nu worden gesteld. Voor deze groep dient een andere werkplek gevonden te worden, binnen of buiten de organisatie. Bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers zijn zelfreflectie en innovatief vermogen belangrijke criteria.

Om het contact met cliënten en vrijwilligers zo toegankelijk en eenvoudig mogelijk te houden, heeft MeerWaarde op zes plaatsen in Haarlemmermeer 'werkplekken' ingericht; dit is het 'kloppend hart' van de wijk. Dit zijn plekken dichtbij de netwerken en cliënten van MeerWaarde waar medewerkers van MeerWaarde met buurtbewoners kunnen overleggen en werken.

Doelstelling10: Elke professional is in staat gesteld zich te ontwikkelen en te ontplooiën volgens de eisen van Welzijn Nieuwe Stijl.

In 2012 is een inventarisatie gemaakt naar zowel individuele als collectieve scholingswensen. De komende tijd zal MeerWaarde meer dan voorgaande jaren investeren in deskundigheidsbevordering bij professionals (scholingsplan 2013).

Doelstelling 11: MeerWaarde faciliteert werkplekken die voldoen aan wijkgericht werken en de technologische eisen.

MeerWaarde benut 2013 om een plan te maken waar voorzien wordt in goede huisvesting voor professionals zo dicht mogelijk bij burgers met wie we werken, waarbij geïnvesteerd wordt in het gebruik van digitale instrumenten die kunnen helpen bij de ontwikkeling van een goed sociale infra structuur in een gebied of wijk, waardoor sociale cohesie bevordert wordt.

Doelstelling 12: MeerWaarde zorgt ervoor dat de door de gemeente opgelegde bezuiniging in 2013 doorgevoerd wordt (zie reorganisatieplan mei 2013) en zorgt tevens voor voldoende weerstandsvermogen door €100.000,- extra te bezuinigen, zodat MeerWaarde in 2014 bedrijfsmatig gezond is.

6. Plan van aanpak: in 9 stappen naar de toekomst

Zoals weergegeven in hoofdstuk 2 krijgen we te maken met andere doelgroepen, verandert de visie op hulpverlening en wordt de opdracht voor het welzijnswerk anders. Kort samengevat zullen burgers meer zelf moeten doen. MeerWaarde gelooft daarin en ziet voor zichzelf twee inhoudelijke doelstellingen (hoofdstuk 4): het begeleiden van kwetsbare burgers en het sterker maken van de sociale omgeving van burgers. De aanpak die MeerWaarde daarbij wil volgen kenmerkt zich door (hoofdstuk 5): mobiliseren van nog meer vrijwilligers, ander type professionaliteit, werken in wijkteams en samenwerken met partnerorganisaties.

Onze eigen transitie vatten we tot slot samen in negen stappen.

6.1 Op weg naar de kern van het werk

Tot nu toe kon iedereen met een hulpvraag bij MeerWaarde terecht of werd naar MeerWaarde doorverwezen. Vanaf 2014 willen we ons duidelijker differentiëren: ons werk bestaat eruit

- om mensen en organisaties te verbinden (bijv. MeerWaarde verbindt RIBW en Pier-K ten behoeve van bevordering ontwikkelingskansen klanten RIBW);
- om kwetsbare mensen te begeleiden om de regie over hun eigen leven te houden of te krijgen (bijv. MeerWaarde initieert dagbesteding voor mensen met licht regieverlies samen met partnerorganisaties);
- om mensen te ondersteunen bij het vergroten van hun sociale ontwikkeling (bijv. MeerWaarde organiseert samen met MEE vrije tijdsactiviteiten voor autistische jongeren ter bevordering van sociale ontwikkeling).

MeerWaarde zal zich daarbij concentreren op een aantal kerndiensten. Zie onderstaand schema.



6.2 Op weg naar afgebakende doelgroepen

Welzijnswerk is een brede voorziening geweest voor alle inwoners in Haarlemmermeer. Vanaf 2014 maakt MeerWaarde een nieuw onderscheid en richt zich op twee groepen vanuit twee verschillende doelstellingen: het begeleiden van kwetsbare inwoners en het faciliteren van initiatiefrijke inwoners.

6.3 Op weg naar werken met vrijwilligers

Tot nu toe maakte een aantal functiegroepen gebruik van vrijwillige inzet door vrijwilligers. Omdat we meer kunnen doen met minder middelen, zullen alle professionals vrijwilligers bij de uitvoering van hun werk gaan betrekken.

6.4 Op weg naar de brede professional

De enkelvoudige vraag was het uitgangspunt van ons werk. Een gesprek voeren om de echte vragen van mensen boven de tafel te krijgen en daaraan een multidisciplinaire aanpak te verbinden is een vak apart en vergt professionele durf. De verantwoordelijkheid voor de cliënt wordt immers gedeeld. MeerWaarde werkt vanaf 2014 met teamspelers met lef, inzicht, communicatief vaardig, innovatief, oplossingsgericht en creatief. Multidisciplinaire intakes, intervisie en scholing dragen daaraan bij.

6.5 Op weg naar een sociale agenda voor de wijk

Het vakgebied was steeds het uitgangspunt van ons werk. Vanaf 2014 gaan we in elk gebied wijkgericht werken met Sociale Wijkteams of Kernteams. Samen met andere organisaties wordt de vraag in de wijk (= sociale agenda) in beeld gebracht en worden de juiste 'spelers' bij elkaar gebracht.

6.6 Op weg naar nieuwe samenwerkingsverbanden

MeerWaarde werkt met verschillende organisaties in de keten samen. Met deze organisaties zullen we altijd samenwerkingsrelaties aan blijven gaan. Daarnaast willen we gericht zoeken naar strategische partners waarmee we langdurige samenwerkingsverbanden aan kunnen gaan. Wij kunnen elkaar aanvullen en versterken.

6.7 Op weg naar nieuwe afzetmarkten

De gemeente Haarlemmermeer is de grootste opdrachtgever voor MeerWaarde. MeerWaarde wil sterk zijn en blijven op haar thuishanden: de wijken in Haarlemmermeer. Daar liggen onze wortels en daar kennen we de mensen. Daarnaast levert MeerWaarde ook bepaalde diensten aan omliggende gemeenten, omdat we er goed in zijn. In de toekomst zullen we blijven zoeken naar mogelijkheden om goed functionerende diensten ook bij andere gemeenten en andere afzetmarkten, waaronder het bedrijfsleven, in te zetten.

6.8 Op weg naar specialistische diensten

Tot nu toe bood MeerWaarde een breed scala aan activiteiten en diensten aan. Vanaf 2014 willen we met een aantal specialistische diensten die inhoudelijk aansluiten bij de voorgaande keuzes laten zien dat MeerWaarde snel kan inspelen op maatschappelijke problemen. Recreatieve activiteiten zijn niet meer vanzelfsprekend.

6.9 Op weg naar tevreden medewerkers

Medewerkers van MeerWaarde zijn relatief tevreden⁷, maar het kan zeker nog beter. Medewerkers zijn het menselijk kapitaal. De veranderende tijd vraagt veel van onze medewerkers. Medewerkers zijn allemaal ambassadeurs van de organisatie die zich betrokken voelen. MeerWaarde wil een werkgever zijn die de medewerkers steunt om het werk, ook onder moeilijke omstandigheden, gemotiveerd en met plezier te doen. Werkbegeleiding en een kwaliteitstraject voor de gehele organisatie dragen daaraan bij.

⁷ Medewerkers Tevredenheids Onderzoek 2012 door Ondernemingsraad