



Zaaknummer:
Z/25/219756/D-640550

Memo

Aan:	Gemeenteraad Westerwolde
Van:	Paul van der Weg
CC:	n.v.t.
Datum:	26 mei '25
Betreft:	Meerjarenvisie 2025-2027 Stichting Welzijn Westerwolde

Stichting Welzijn Westerwolde heeft haar Meerjarenvisie 2025-2027 ter kennisname aan de gemeente gestuurd. Het College heeft in de vergadering van 20 mei j.l. de visie besproken. De visie sturen wij bij dezen ook aan uw raad.

Stichting Welzijn Westerwolde (verder: SWW) heeft haar meerjarenvisie opgesteld. Leidraad daarbij is de door de gemeenteraad vastgestelde visie op het sociaal domein en het beleidskader specifieke doelgroepen. Op basis hiervan zal jaarlijks door SWW een jaarplan worden opgesteld.

SWW speelt een belangrijke rol in het voorliggend veld van het sociaal domein. SWW heeft bij het opstellen van het visiedocument directe aansluiting gezocht bij de visie op het sociaal domein en het beleidskader specifieke doelgroepen van de gemeente Westerwolde. Op deze wijze is een solide basis gelegd voor de samenwerking in het gebiedsgericht werken tussen gemeente en voorliggend veld.

De meerjarenvisie sluit aan bij de gemeentelijke visie op het sociaal domein en het beleidskader specifieke doelgroepen (vastgesteld door uw raad in september 2019)



Meerjarenvisie

2025-2027

www.welzijnwesterwolde.nl



voor mekaar.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Maatschappelijke context en rol sociaal werk	4
1.2 Wat is sociaal werk?	
2. Visie en ambities	6
2.1 Visie	6
2.2 Versterking sociale basis	6
2.3 Drie ambities	7
2.4 Doelstellingen per vakgroep	8
3. Missie en kernwaarden	9
3.1 Missie	9
3.2 Kernwaarden	9
3.2.1 Kernwaarden werkwijze	9
3.2.2 Kernwaarden organisatiecultuur	9
3.2.3 Kernwaarden kwaliteit	10
3.2.4 Kernwaarden resultaat en verantwoording	10
4. De organisatie	11
4.1 Een professionele organisatie	11
4.2 Een lerende organisatie	13
4.3 Een transparante organisatie	14
4.4 Een duurzame organisatie	15
4.5 Een flexibele organisatie	15
4.6 Een netwerkorganisatie	17
4.7 Structurering van de organisatie	17
Resumé	19
Bijlage Impactmeters Welzijn Westerwolde	20

Voorwoord

Dit document bevat de strategische koers- en positiebepaling van Welzijn Westerwolde. Waar 'gaan' en 'staan' we voor in de jaren die nu voor ons liggen? Anders gezegd: wát willen we bereiken, en hóe?

De Meerjarenvisie 2020-2022 is, zoals de titel al aangeeft, twee jaar geleden verlopen. Met de gemeente en met instemming van de Raad van Toezicht is toen afgesproken dat de Meerjarenvisie tot nader order als geprolongeed moest worden beschouwd. De reden hiervoor was dat gelijktijdig ook het gemeentelijke visiedocument op het sociaal domein verliep en Welzijn Westerwolde zou wachten op een richtinggevend vervolgdokument waarop zij haar eigen visie kan baseren. Inmiddels hebben we besloten om nu toch zelf een Meerjarenvisie te formuleren. De volgende overwegingen liggen hieraan ten grondslag.

Allereerst is het opstellen en periodiek actualiseren van een visiedocument een statutaire verplichting van de stichting, notarieel vastgelegd in de oprichtingsakte (art. 15.2a). Een minder formeel maar niet minder belangrijk argument is dat een actuele visie nuttig is als richtsnoer voor het handelen van medewerkers, vrijwilligers en andere bij de organisatie betrokkenen. Daarbij vormt een breed gedragen visie een verbindend element tussen iedereen die zich op enigerlei wijze tot onze organisatie verhoudt. Ook biedt het helderheid over zowel de eindbestemming (visie, ambities) als de weg die hiernaar toe moet leiden (missie, kernwaarden, organisatie).

Dit visiedocument onderschrijft de eerder genoemde gemeentelijke visie op het sociaal domein, de in 2022 herziene governancecode sociaal werk van SWN (Sociaal Werk Nederland) en de beroepscode sociaal werk van de BPSV (Beroepsvereniging van Professionals in Sociaal Werk). Deze documenten dienen, evenals de statuten van de stichting (oprichtingsakte), als inherent aan dit visiedocument te worden beschouwd.

Aan dit visiedocument ging een inspirerende medewerkersbijeenkomst vooraf (De Bronzen Eik, 26 september 2024). Hierbij stond de vraag centraal hoe onze stichting de sociale basis in Westerwolde verder kan versterken. Intern is deze Meerjarenvisie besproken met alle medewerkers van Welzijn Westerwolde. Na verwerking van de reacties is het vervolgens besproken met de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad (en door beide voorzien van een positief advies). Het document is tenslotte geaccordeerd door de Raad van Toezicht en vervolgens door het college van B&W, waarna de Raad van Bestuur (ondergetekende) deze definitief kon vaststellen.

21 maart 2025

Freek Nauta

Directeur-Bestuurder Welzijn Westerwolde

1. Maatschappelijke context en rol sociaal werk

Voor de meeste mensen is het goed toeven in Nederland. Wij zijn immers een rijk en politiek relatief stabiel land, met een lage werkloosheid en goede voorzieningen op het gebied van bijvoorbeeld onderwijs en gezondheidszorg. En Nederlanders worden (let wel: *gemiddeld*) steeds ouder. Toch ervaren veel mensen de alledaagse werkelijkheid helaas anders. Zo is er een nijpend tekort aan passende woningen, zijn er lange wachtlijsten in de ggz, en leven te veel mensen in armoede. De 'Volksgezondheid Toekomstverkenning 2024' (RIVM, 2024) laat zien dat bestaansonzekerheid, leefomgeving, psychische klachten en sociaal isolement elkaar beïnvloeden en versterken. Hierdoor is het voor sommige groepen mensen moeilijk om uit een negatieve vicieuze cirkel te komen. Ook is sprake van een toenemend maatschappelijk onbehagen en wantrouwen tegenover de overheid, waarmee de medewerkers van Welzijn Westerwolde regelmatig geconfronteerd worden.

Uitgaande van het begrip brede welvaart, laten cijfers zien dat het in ons land niet zo gelijk verdeeld is als soms wordt gedacht. En dat velen onvoldoende kunnen meedoen in de samenleving. Verschil in opleidingsniveau blijkt steeds weer de belangrijkste oorzaak van ongelijke kansen in de samenleving. Ook is sprake van regionale ongelijkheid. Zo laat de laatste Brede Welvaart Monitor (Sociaal Planbureau Groningen, 2022) zien dat onze gemeente op veel indicatoren (levensterreinen) in ongunstige zin afwijkt van de landelijke scores.

Om de druk op kostbare voorzieningen te verlichten is er de laatste jaren veel aandacht voor een breder gezondheidsbegrip en preventie, de zogenoemde 'beweging naar voren'. Dit komt tot uiting in diverse landelijke, intersectorale akkoorden zoals IZA (Integraal Zorg Akkoord), GALA (Gezond en Actief Leven Akkoord) en HAJ (Hervormingsagenda Jeugd), die ook op onze lokale schaal nieuwe mogelijkheden bieden. Aangezien preventie de *core business* van sociaal werk is, vormt deze hernieuwde aandacht voor de kracht van preventie een enorme kans voor het sociaal werk, dat als sector en beroepsgroep meer dan ooit serieus wordt genomen.

De impact van sociaal werk wordt steeds beter zichtbaar, zo toont menig onderzoek aan dat investeringen in het sociaal werk zich in ruime mate terugverdienen. De medewerkers van Welzijn Westerwolde weten goed aan te sluiten aan bij de positieve kracht van inwoners om zowel hun persoonlijk leven als de leefbaarheid in hun dorp of wijk te verbeteren.

Deze kans biedt veel mogelijkheden, maar brengt ook een risico met zich mee: als de verwachtingen van het sociaal werk te hoog zijn, kan dat averechts werken. Door decennia van ontzuiling, individualisering en marktwerking is de sociale cohesie in de samenleving afgenomen en hebben sommige mensen het gevoel gekregen er alleen voor te staan. Dit heeft de ruimte gecreëerd of vergroot voor kansongelijkheid,

maatschappelijke tegenstellingen en polarisatie. Wat in tientallen jaren teloor is gegaan, is niet 1-2-3 te repareren. Het goede nieuws is echter dat een langdurige en goed gefaciliteerde (d.w.z. duurzaam gefinancierde) inzet van het sociaal werk wel degelijk onze droom dichterbij brengt. Te weten een inclusieve samenleving waarin iedereen deelt in de brede welvaart, meetelt en meedoet.

1.1 Wat is sociaal werk?

Bewoners bij de samenleving betrokken houden. Helpen om aangehaakt te blijven. Je weg in het leven (terug)vinden. Daarvoor is het sociaal werk de cruciale spil in wijken en buurten. Het sociaal werk is de enige sector die in gemeenten, buurten en wijken op alle levensterreinen en maatschappelijke vraagstukken schakelt, samenwerkt en helpt. Van veiligheid en huiselijk geweld tot inburgering en jongerenwerk, van gezonde leefstijl tot hulp bij toeslagen en schulden, van ouderenwerk tot buurtopbouwwerk.

Vanuit laagdrempelige ontmoetingsplekken versterken we bewoners en gemeenschappen. De sociaal werkers van Welzijn Westerwolde ondersteunen bewoners bij het oplossen van problemen in hun dagelijks leven, zodat zij de grip hierop (terug)krijgen, sociaal functioneren en naar vermogen deelnemen aan de maatschappij. Sociaalwerkorganisaties werken daarin als partner en verbindende schakel nauw samen met gemeenten, inwoners, politie, huisartsen, woningcorporaties, onderwijs, zorgorganisatie en andere maatschappelijke organisaties.

Onze brancheorganisatie Sociaal Werk Nederland hanteert de volgende definitie:

“Sociaal werk is een gratis, laagdrempelige basisvoorziening in de buurt, waarvoor geen indicatie nodig is. Met passende begeleiding zet sociaal werk in op het versterken van de sociale en mentale veerkracht van bewoners en buurten, wat een preventieve uitwerking heeft op de gezondheid. Met een goed gesprek, langdurige ondersteuning of een passende activiteit bevordert het sociaal werk gemeenschapszin, verbinding met anderen, meedoen, ontstressen en normaliseren.

Laagdrempelige aandacht, ondersteuning en hulp op alle dagelijkse levensterreinen in de eigen buurt vermindert stress, voorkomt erger, emancipeert, activeert en verlaagt zorg- en andere maatschappelijke kosten. Het draagt bij aan het voorkomen van polarisatie, radicalisering en criminalisering.”

Het sociaal werk is een sociale basisvoorziening in de buurt, zoals onze buurthuiskamers in Bellingwolde, Vriescheloo, Vlagtwedde en Ter Apel. Onze sociaal werkers zijn professionals die integraal helpen, uitgaande van de ‘hele’ mens en diens veerkracht versterken. Hierbij kan het gaan om gezondheid, psychische gesteldheid, financiële situatie, gezin, werk en sociaal functioneren.

2. Visie en ambities

2.1 Visie

Welzijn Westerwolde is dé organisatie voor sociaal werk in Westerwolde. Onze medewerkers en vrijwilligers werken samen met de gemeente en andere maatschappelijke organisaties elke dag aan de realisering van onze visie. Deze luidt:

- *Welzijn Westerwolde werkt aan een inclusieve samenleving en een sterke sociale basis, waarbij we iedereen in Westerwolde laten voelen dat hij of zij ertoe doet en een zelfstandig en zelfredzaam bestaan kan leiden.*

2.2 Versterking sociale basis

Het begrip sociale basis is tegenwoordig een veel gebruikte term en vraagt om enige uitleg. Rijk en gemeenten hebben het veel over (het versterken van) de sociale basis, maar er circuleren verschillende interpretaties en definities. In dit visiedocument onderschrijven we de “volgende definitie van Movisie. *“Met sociale basis bedoelen we het geheel van informele sociale verbanden (buurten, groepen, verenigingen, netwerken, gezinnen) aangevuld en ondersteund vanuit de lokale overheid, organisaties, diensten en voorzieningen, die het mogelijk maakt dat inwoners de mogelijkheden hebben om te participeren in sociale relaties op een manier die hun welzijn, capaciteiten en individueel potentieel verbetert.”*

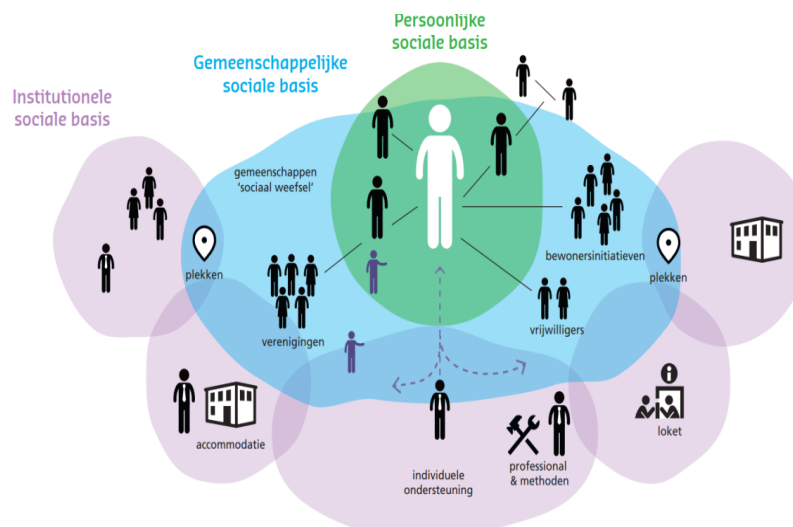
Er worden drie verschillende sferen in de sociale basis onderscheiden:

- *Persoonlijke sociale basis:* mensen willen meedoen in de maatschappij, het liefst op eigen kracht. Als dat niet meer helemaal lukt, kunnen mensen in hun omgeving (familie, vrienden, burens) daarbij ondersteunen. Noaberschap, dus!
- *Gemeenschappelijke sociale basis:* mensen zoeken elkaar op. Ze delen een passie. Zij willen zich inzetten voor iets, of samen leuke dingen doen. Dat begint bij een idee van iemand of een groepje, dat kan uitgroeien tot een groter verband. Dan neemt ook de mate van organisatie toe: van een informeel gezelschap naar een meer formeel georganiseerd verband.
- *Institutionele sociale basis:* de gemeenschappelijke sociale basis wordt ondersteund door georganiseerde, professionele inzet en algemeen toegankelijke voorzieningen.

Welzijn Westerwolde bevindt zich in deze opstelling ogenschijnlijk vooral in de institutionele sociale basis; maar kiest haar positie óók steeds meer op het versterken van de gemeenschappelijke basis. Hierbij gaat het om het stimuleren en faciliteren van

vrijwillige inzet (vrijwilligerswerk) en bewonersinitiatieven, het organiseren van collectieve activiteiten en het buurtopbouwwerk.

Ook de persoonlijke basis van inwoners heeft, ook al is het in indirecte zin, onze volle aandacht. De individuele ondersteuning en begeleiding (vanuit maatschappelijk werk en andere disciplines) die Welzijn Westerwolde biedt is altijd mede gericht op de veerkracht en het herstel van het eigen gezinssysteem of persoonlijk netwerk.



Afb. De sociale basis (Movisie en Verwey-Jonker Instituut, 2024)

2.3 Drie ambities

Om onze visie te realiseren heeft Welzijn Westerwolde drie ambities (beoogde impact) geformuleerd die samen het hele, brede spectrum van onze dienstverlening omvatten. Deze ambities geven weer welke maatschappelijke effecten wij nastreven. Ze zijn in de vragende vorm gesteld. Beantwoording ervan wordt tweejaarlijks uitgewerkt in operationele jaarplannen.

Leefbaarheid & socialiseren

- *Hoe zorgen we voor een inclusieve, sociale, leefbare buurt waar buurtbewoners naar elkaar omkijken?*

Ontwikkelen & (op)groeien

- *Hoe zorgen we dat de jeugd optimaal kan opgroeien en inwoners levenslang kunnen leren?*

Autonomie & meedoen

- *Hoe zorgen we ervoor dat (kwetsbare) inwoners als ze dat wensen langer thuis kunnen wonen en (blijven) meedoen?*

In 2024 zijn deze ambities, in nauwe samenwerking met onze inhoudelijk betrokken IT-leverancier, voorzien van zeventien impactmeters (zie bijlage). Op basis hiervan hebben we onze registratie- en verantwoordingsystematiek heringericht. Hierdoor is meer inzichtelijk en toetsbaar gemaakt wat de (beoogde) impact van onze dienstverlening is, op zowel individuele inwoners als op de lokale samenleving.

2.4 Doelstellingen per vakgroep

Jeugd- en jongerenwerk

- Kinderen en jongeren groeien gezond en veilig op en kunnen zich optimaal ontwikkelen en ontplooien;
- Door zowel collectieve activiteiten als individuele begeleiding ondersteunen we jongeren in hun persoonlijke ontwikkeling, het aangaan van zinvolle contacten, school, werk en weerbaarheid.

Welzijn

- Inwoners in onze gemeente zijn in staat om zelfstandig hun leven vorm te geven, kunnen daarbij een beroep doen op maatschappelijke steunsystemen;
- Inwoners zetten zich voor elkaar in en ervaren hun woon- en leefomgeving als prettig, veilig en leefbaar;
- Kwetsbaarheid als gevolg van isolement en/of eenzaamheid wordt verminderd.

Maatschappelijk werk

- Vroegtijdige signalering van problemen en ondersteuning bij zorgvragen, waarbij de ondersteuning zo mogelijk in of dicht bij de leefwereld van de inwoner/cliënt wordt gerealiseerd;
- Individuele ondersteuning door middel van informatie, advies en begeleiding dragen bij aan de zelfredzaamheid en maatschappelijke participatie.

Materiële dienstverlening

- De maatschappelijke participatie wordt bevorderd voor een groep inwoners die een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben;
- Nieuwkomers worden praktisch ondersteund en we helpen hen actief te integreren in de lokale en Nederlandse samenleving;
- Financiële problemen van inwoners worden in een zo vroeg mogelijk stadium verkleind of voorkomen.

Een verdere verdeling in sub-disciplines is opgenomen in hoofdstuk 4.7.

3. Missie en kernwaarden

3.1 Missie

Zoals onze visie aangeeft wát we willen bereiken, brengt onze missie tot uiting hóe we dit willen bereiken. Anders gezegd: onze visie geeft de eindbestemming aan, terwijl onze missie de route weergeeft die hiernaar toe moet leiden.

Onze missie blijft onveranderd:

- *Welzijn Westerwolde wil de verbinding zijn tussen mens en samenleving, voor wie dat nodig heeft, op een manier die bij een ieder past. "Voor mekaar" luidt ons motto.*

Voor mekaar duidt hierbij niet alleen op onze drijfveer om mét mensen en voor mensen te werken. Het refereert ook aan de praktische instelling van onze medewerkers, gericht op het voor elkaar krijgen van zaken voor de inwoners van Westerwolde.

Onze individuele en collectieve dienstverlening onderscheidt zich doordat deze toegankelijk is voor álle inwoners (cliënten, deelnemers) van de gemeente Westerwolde. Onze dienstverlening kent niet of nauwelijks wachtlijsten, is kosteloos en behoeft geen indicatie. Dit maakt onze dienstverlening uiterst laagdrempelig. Naast deze objectieve kenmerken draagt onze integrale werkwijze, flexibiliteit en oprechte betrokkenheid bij aan deze laagdrempelige toegang.

3.2 Kernwaarden

De onderstaande kernwaarden vormen het richtsnoer voor al ons handelen.

3.2.1 Kernwaarden werkwijze

- wij zijn lokaal verankerd en zichtbaar in de gemeenschap
- wij werken integraal en klantgericht
- wij respecteren ieders privacy en gaan respectvol om met persoonlijke informatie
- wij gaan voor snelle signalering en lokale dienstverlening
- wij zijn alert op ontwikkelingen in de samenleving en in ons vakgebied

3.2.2 Kernwaarden organisatiecultuur

- wij leren van elkaar en delen onze kennis
- wij spreken elkaar aan op inhoud en gedrag
- wij stellen ons collegiaal op
- wij respecteren elkaars persoonlijke stijl

3.2.3 Kernwaarden kwaliteit

- wij richten werkprocessen zo in dat zij elkaar versterken
- wij werken voortdurend aan kwaliteitsverbetering
- wij evalueren elke activiteit op passende wijze
- wij leggen verbeteringen in de werkwijze vast

3.2.4 Kernwaarden resultaat en verantwoording

- wij werken resultaatgericht
- wij gaan voor effectiviteit en efficiëntie
- wij werken voor alle doelgroepen en inwoners in Westerwolde
- wij hebben korte lijnen naar de gemeente en andere partners
- wij leggen verantwoording af over dienstverlening en kwaliteit
- wij leggen verantwoording af over de behaalde resultaten

4. De organisatie

In dit hoofdstuk komen genoemde kernwaarden tot uitdrukking in onze organisatievisie. Zo komen de kernwaarden rondom *werkwijze* tot uitdrukking in flexibele organisatie en werken die over de *organisatiecultuur* door in het concept van de lerende organisatie. De kernwaarden rondom kwaliteit zie je terug in professionele organisatie, en die rondom *resultaten en verantwoording* in transparante organisatie.

De organisatie is geen doel op zich, maar het belangrijkste middel om effectief aan de realisering van onze visie en ambities te werken, om zaken (passend bij ons motto) “voor mekaar” te krijgen. In deze context is het cruciaal wat voor organisatie we willen zijn. Het beknopte antwoord op deze vraag is dat we een professionele, lerende, transparante, duurzame en flexibele (netwerk)organisatie zijn die op de juiste wijze is gestructureerd.

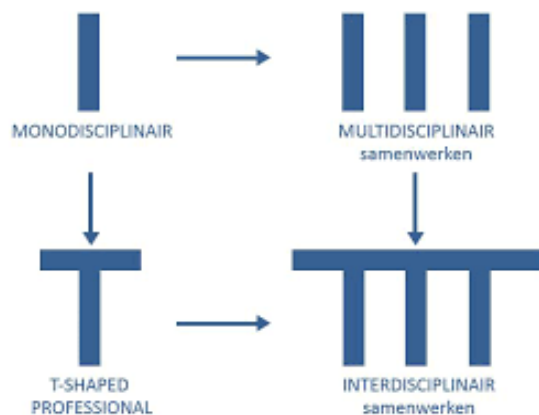
Genoemde organisatie dimensies kunnen makkelijker worden onderscheiden dan gescheiden. Er is met andere woorden sprake van overlap en onderlinge wisselwerking. De karakteristieken zijn geen loze woorden, maar concrete opdrachten waaraan we continu hard werken, zoals verderop wordt toegelicht

4.1 Een professionele organisatie

Als professionele organisatie hanteert Welzijn Westerwolde standaarden voor kwaliteit en toegepaste methodieken. Een voorbeeld hiervan is dat medewerkers geschoold zijn in de methodieken *Signs of Wellbeing en Oplossingsgericht Werken*. Ook ‘Positieve Gezondheid’ maakt deel uit van onze methodische ‘gereedschapskist’.

Individuele ondersteuningsvragen van inwoners worden integraal uitgevraagd en opgepakt door ‘T-shaped’ werkende professionals en interdisciplinaire gebiedsteams. Een T-shaped professional beschikt, naast de eigen specialistische kennis en vaardigheden (de verticale balk van de T), óók over basiskennis van een of enkele aangrenzende disciplines (de horizontale balk). Let wel: het bijhouden van specialistische kennis op het eigen vakgebied blijft een kwalitatieve eis. Het gaat om het in staat zijn tot een brede vraagverheldering, omdat persoonlijke problematiek zich immers vaak voordoet op meerdere leefgebieden. Voor specialisten is binnen de gebiedsteams van Welzijn Westerwolde dan ook slechts beperkt plaats; hetzelfde geldt voor generalisten.

Schematisch weergegeven ziet de gewenste ontwikkeling van individuele professional en het gebiedsteam er als volgt uit.



Afb. T-shaped werken (Oskam, 2009)

Als professionele organisatie heeft Welzijn Westerwolde alle noodzakelijke protocollen op- en vastgesteld. Deze worden bovendien periodiek geëvalueerd en geactualiseerd. Voorbeelden zijn het protocol ongewenst gedrag, het veiligheidsprotocol, protocollen over klachtafhandeling en de omgang met persoonsgegevens (AVG).

Wat betreft het dienstverleningsaanbod zelf werken we waar mogelijk met landelijk erkende, *evidence based* ofwel bewezen effectieve interventies. Voorbeelden hiervan zijn de weerbaarheidstrainingen Rots & Water, de Voorzieningenwijzer en Steunouder. Professioneel werken betekent ook planmatig werken, hoe lastig dat soms ook is in een dynamische en veranderende omgeving. Volgens de kwaliteitscirkel PDCA (plan, do, check, act) werken we met tweejaarlijkse werkplannen en jaarlijkse evaluaties hiervan.

Dankzij een kleine maar professionele staf zorgen we ervoor dat de bedrijfsvoering op orde is, zodat de overige medewerkers efficiënt en effectief kunnen functioneren. Hierbij valt te denken aan werkprocessen op het gebied van ICT, administratie, huisvesting, personeel & organisatie, assurantiën, registratie en verantwoording, interne en externe communicatie en (financiële) risicobeheersing. Veel van deze bedrijfsprocessen worden tijdens de jaar- en interimcontroles grondig onderzocht door onafhankelijke accountants.

De medewerkers van Welzijn Westerwolde zijn het belangrijkste middel om onze doelen te bereiken. Het invulling geven aan het begrip 'goed werkgeverschap' en het 'boeien en binden' van medewerkers behoren dan ook tot de topprioriteiten. Deze intrinsieke motivatie van werkgeverszijde krijgt extra urgentie door de toenemende personeelstekorten op de arbeidsmarkt. Zo is er veel aandacht voor hun werkgeluk, dat door middel van de app 'Everybody Frank' doorlopend en op interactieve wijze wordt gemonitord. Hierbij is oog voor wat medewerkers drijft en wat hen energie geeft of juist niet. Ook aan hun veiligheid wordt voortdurend aandacht besteed. Denk hierbij aan de

jaarlijkse trainingen bedrijfshulpverlening, bedrijfsnoodplannen (inclusief ontruimingsplannen) en de periodieke risico-inventarisatie en evaluaties (RI&E). Welzijn Westerwolde is een aantrekkelijke werkgever, omdat het een kleine en 'platte' organisatie is, waarin veel ruimte is voor professionele autonomie. Ook wordt de onderlinge samenwerking als plezierig ervaren.

4.2 Een lerende organisatie

Welzijn Westerwolde wil een lerende organisatie zijn. Dit is te definiëren als "een organisatie waar collectief leren aan de orde van de dag is én dat leren gericht is op het beter bereiken van het doel of ideaal van de organisatie" (Weggeman, 2000). Lerende organisaties zijn succesvol omdat ze zich continu weten aan te passen aan de veranderende omgeving, door doorlopend te investeren in het lerend vermogen op individueel, team- en organisatieniveau. Aangezien Welzijn Westerwolde opereert in een complex speelveld en veranderende omgeving, is het noodzakelijk om voortdurend te investeren in processen van kennisontwikkeling, kennisdeling en kennisborging.

Wat *kennisontwikkeling* betreft, is een scholingsplan ontwikkeld dat voorziet in verplichte scholing- en trainingsprogramma's die collectief gevolgd moeten worden. Deze hebben betrekking op een breed scala van onderwerpen en methodieken, zoals huiselijk geweld en kindermishandeling, de omgang met licht verstandelijk beperkte inwoners (LVB), interculturele sensitiviteit, samenlevingsopbouw en buurtbemiddeling. In de komende jaren blijft Welzijn Westerwolde investeren in de professionele doorontwikkeling van alle medewerkers. Dit gebeurt mede door de vakgroepen gesignaleerde collectieve leerbehoeften en maatschappelijke trends.

Kennisdeling vindt op diverse plaatsen binnen de organisatie plaats. Zo spelen de vakgroepen een belangrijke rol in de vakinhoudelijke verdieping en uitwisseling. Ook de interne lezingen die in overleg met de vakgroepvoorzitters elke zes weken georganiseerd worden nemen een belangrijke plaats bij kennisoverdracht en kennisdeling. Kritische (zelf)reflectie krijgt ruimte in een drietal intervisiegroepen, waarbij tijdens de opstartfase een externe begeleider is ingeschakeld om de groep vertrouwd te maken met de specifieke methode. Tot slot vindt kennisuitwisseling plaats binnen de wekelijkse teambesprekingen waarbij complexe casuïstiek gezamenlijk verhelderd wordt volgens de geleerde methodieken.

Veel kennis is opgebouwd door ervaring en zit vooral in de hoofden van medewerkers; deze kennis is daarmee veelal impliciet. Niet al deze kennis kan of hoeft omgezet te worden naar expliciete kennis in de vorm van werkinstructies, protocollen en dergelijke. Daar waar dit wel mogelijk en wenselijk is, speelt *kennisborging* een belangrijke rol. Cruciale informatie wordt gedeeld en digitaal optimaal toegankelijk gemaakt. De komende jaren willen we inzetten op de doorontwikkeling van een kennisbank. Ook

willen we de talenten van medewerkers in enigerlei vorm zichtbaarder maken, zodat collega's elkaar makkelijker kunnen vinden en bevragen op datgene waar zij goed in zijn.

4.3 Een transparante organisatie

"Be good and tell it!" In lijn met dit motto legt Welzijn Westerwolde graag verantwoording af over haar inzet en de haar toevertrouwde middelen. Dit doen we inhoudelijk door twee keer per jaar uitgebreid te rapporteren over onze reguliere dienstverlening en specifieke projecten. Zoals eerder gemeld, zijn deze inhoudelijke rapportages impactgericht en bieden ze helderheid in waarop we als organisatie zijn af te rekenen. Ook financieel zijn we volledig transparant in de verantwoording naar de gemeente als belangrijkste financier. Hiertoe leveren we jaarlijks een - van een goedkeurende accountantsverklaring voorziene - jaarrekening aan, alsook viermaandelijke financiële tussenrapportages.

De accountants kijken bij dit alles mee en vormen daarmee een robuust controlemechanisme op de behaalde (financiële) resultaten en de wijze waarop de interne en administratieve organisatie functioneert.

Transparantie betekent ook een open dialoog met de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad, over achtereenvolgens personele ontwikkelingen en de kwaliteit van onze dienstverlening. De leden van de Cliëntenraad interviewen jaarlijks een aantal deelnemers aan activiteiten. Hierbij snijdt het mes aan twee kanten: het brengt de leden van de Cliëntenraad actief in contact met hun achterban, terwijl de interviews en enquêtes voor de organisatie bruikbare sturingsinformatie opleveren.

Ook naar de Raad van Toezicht neemt de Raad van Bestuur (directeur-bestuurder) maximale openheid in acht, door de raad in ruime mate van informatie te voorzien. Ook worden bij de gezamenlijke vergaderingen regelmatig medewerkers uitgenodigd die een presentatie geven over hun werk. Zo krijgt de Raad van Toezicht een goed beeld van het reilen en zeilen van de organisatie, waardoor hij goed in staat is invulling te geven aan zijn taken. Deze toezichthoudende taken draaien vooral om het bewaken van de strategische koers van de organisatie en het vervullen van de rollen als klankbord en werkgever voor de directeur-bestuurder.

De medewerkers van Welzijn Westerwolde worden door maandelijkse bestuursmemo's geïnformeerd over personele, organisatorische en andere ontwikkelingen. Ook verschijnt maandelijks de Interne Nieuwsbrief met meer inhoudelijke nieuws en 'lief en leed' issues. Onze vrijwilligers krijgen periodiek een speciale nieuwsbrief met voor hen belangrijke informatie.

Als laatste worden de inwoners van Westerwolde door middel van flyers en maandelijkse persberichten in lokale kranten geïnformeerd over het actuele activiteiten aanbod. Ook zijn we maandelijks te gast bij het lokale radioprogramma 'De Dag van Morgen', en verzorgen we wekelijks het op jongeren gerichte radioprogramma 'Jong&Wilt'. Tot slot wordt geïnvesteerd in het vollediger en toegankelijker maken van de informatie die op onze website en via social media wordt aangeboden.

4.4 Een duurzame organisatie

De negatieve gevolgen van de klimaatverandering vallen onevenredig neer bij degenen die met bestaansonzekerheid kampen. Dit geldt mondiaal maar ook lokaal, waar mensen omringd door stenen en asfalt en in slecht gekoelde woningen de opwarming van de aarde meer dan anderen voelen. Mensen die in armoede leven hebben minder mogelijkheden om risico's te vermijden of geleden schade te herstellen. Op deze manier vergroot de klimaatcrisis de sociale verschillen.

Vanaf begin 2024 leggen SWE'ers (sociaal werkers energiebesparing) honderden huisbezoeken af bij woningeigenaren die rond het bestaansminimum leven. Zij worden geïnformeerd en gestimuleerd om gebruik te maken van lokale en landelijke subsidieregelingen om hun woning te isoleren. Hierbij snijdt het mes aan twee kanten, omdat dit de energietransitie ondersteunt én de energiearmoede tegengaat. In dit project wordt nauw samengewerkt met de gemeente, de energiecoaches van Regionaal Woon- en Leefbaarheidsplan Oost-Groningen (RWLP) en de klussendienst van werkleerbedrijf Afeer.

De gemeente Westerwolde maakt deel uit van het internationale keurmerk Cittaslow en omarmt daarmee het duurzaamheidsstreven, net als Welzijn Westerwolde die hiervan officieel 'supporter' is.

Als voorstander van 'groen sociaal werk' kijkt Welzijn Westerwolde natuurlijk ook kritisch naar haar eigen ecologische footprint en heeft daartoe een duurzaamheidsbeleid opgesteld. In uitvoering hiervan is het enige gebouw dat wij in eigendom hebben, het Dienstencentrum in Ter Apel, voorzien van warmtepompen en zonnepanelen. Hierdoor is dit gebouw nu gasloos is en wordt de energie grotendeels duurzaam opwekt.

In de komende jaren blijven we waar mogelijk groene keuzes maken en stimuleren.

4.5 Een flexibele organisatie

Hoewel we zagen dat Welzijn Westerwolde als professionele organisatie niet ontkomt aan registratie- en regeldruk (onderdeel van de 'systeemwereld'), blijven we door onze opstelling richting cliënten en deelnemers zoveel mogelijk deel uitmaken van hun 'leefwereld'. Dit zien we terug in een weinig geprotocolleerde werkwijze in vergelijking met bijvoorbeeld de zorg. Wij staan een benadering voor waarbij heel de mens, met zijn problemen én zijn mogelijkheden, centraal staat. Dit komt tot uiting in hoe wij individuele ondersteuningsvragen oppakken (zie ook paragraaf 4.1 over de T-shaped professional).

De relatie met de gemeente is eerder typeren als strategisch partnerschap dan een simpele opdrachtgever/-nemer relatie. De relatieve zelfstandigheid waarin Welzijn Westerwolde opereert is geen luxe maar een noodzakelijke randvoorwaarde om snel en

adequaat in te kunnen spelen op veranderende ondersteuningsvragen en lokale ontwikkelingen.

Onze intentie is om de flexibele, innovatieve organisatie te blijven die we zijn. Dit komt onder meer tot uiting in initiëren van of deelnemen aan steeds weer nieuwe projecten. Zo spelen we in op wensen van de gemeente of (andere) ketenpartners, óf op door onszelf gesignaleerde maatschappelijke behoeften. Enkele voorbeelden hiervan zijn het project Kansen voor Kinderen, de Wilpskamp en andere buurthuis kamers.

Een 'winstwaarschuwing' is hier echter op z'n plaats. Grote landelijke en regionale subsidies, zoals GALA, IZA en Nij Begun, zorgen voor een voortdurende stroom van projecten. Dit biedt kansen, maar brengt de komende jaren ook uitdagingen in de uitvoering met zich mee. Niet alle projecten waarbij onze medewerking wordt gevraagd zijn even goed doordacht of uitvoerbaar, hoe goed de bedoelingen ook zijn. Dit betreft met name de krappe arbeidsmarkt, waardoor het steeds lastiger wordt om gekwalificeerde medewerkers te werven, ook omdat dit vaak dienstverbanden betreft die in zowel omvang als duur beperkt zijn. Dit betekent onzekerheid voor zowel werknemer als werkgever over de vraag of het project gecontinueerd wordt. Wanneer dit het geval is, wordt het tijdelijke contract verlengd en eventueel nóg eens, maar de wettelijke mogelijkheden hiertoe zijn beperkt. Hiermee doelen we op de 'ketenregeling', waardoor maximaal drie arbeidscontracten in drie jaar mogen worden aangeboden alvorens de werkgever een vast dienstverband moet aanbieden. Hierdoor kan een werknemer – gelet op de onzekerheid over de continuïteit van een project in combinatie met de zeer gunstige kansen op de arbeidsmarkt - besluiten voortijdig te vertrekken.

Van een andere orde is het feit dat projecten een relatief groot beroep doen op de inzet van staf en management, afgezet tegen de inhoudelijke meeropbrengsten.

Tot nu toe lukt het steeds weer om medewerkers flexibel in te zetten voor projecten, hoewel hiervoor soms ingewikkelde personele puzzels gelegd moeten worden. Om bovengenoemde redenen, hopen we dat toekomstige projecten, bij gebleken succes, eerder onderdeel kunnen worden van de reguliere dienstverlening en financiering.

Ondanks de krappe arbeidsmarkt en de relatief grote administratieve druk op de organisatie als gevolg van genoemde projectencarroussel, hopen we ook in de komende jaren aan de steeds wisselende vraag naar gekwalificeerde medewerkers te kunnen voldoen. Hoewel 'nee verkopen' niet in onze aard ligt, zullen we richting onze opdrachtgever gemotiveerd aangeven wanneer we – mede in de context van de hier geschetste omstandigheden - overvraagd worden.

4.6 Een netwerkorganisatie

De maatschappelijke opgaven waaraan Welzijn Westerwolde dagelijks werkt zijn zogenaamde *wicked problems*, dat wil zeggen dat kansongelijkheid, een ongezonde leefstijl, bestaansonzekerheid en eenzaamheid geen zaken zijn die 1-2-3 oplosbaar zijn. Deze complexe vraagstukken vragen een langdurige, niet aflatende inzet van meerdere partijen die bereid zijn intensief met elkaar samen te werken.

Welzijn Westerwolde vervult graag een onafhankelijke spilfunctie in het bij elkaar brengen van maatschappelijke organisaties, omdat we weten dat korte lijnen en weten-wie-wat-doet cruciaal zijn om *gezamenlijk* succesvol te opereren. Onze ervaring is dat dit, werkend in een complex krachtenveld waarbij het personeelsverloop bij andere organisaties soms groot is, geen gegeven is. Het blijvend onderhouden van de diverse netwerken vereist dus tijd en moeite, maar dit is inherent aan het gebiedsgericht werken. Daarom organiseren wij maandelijks, in elk van de drie gebiedsteams, een doorgaans goed bezochte netwerklunch voor al onze netwerkpartners.

In gebied Noord werken we samen met onder andere Wedde Dat 't Lukt. In alle gebieden werken wij nauw met de 'gemeentelijke, geïntegreerde gebiedsteams' (GIDS), die per 1 februari 2025 concreet zijn vormgegeven. In deze teams werken consulenten belast met de uitvoering van de Jeugdwet, de Wmo en de Participatiewet nauw samen. De gemeentelijke organisatie lijkt wat betreft het sociaal domein nu meer op de onze, wat de onderlinge samenwerking ten goede kan komen. Wij verwelkomen deze gemeentelijke veranderopgave dan ook zeer. Wederzijds respect voor elkaars eigenheid, qua 'dna' en maatschappelijke rol, is hierbij een aandachtspunt. Naast behoud van eigenheid is ook behoud van efficiency voor ons een aandachtspunt. Als uitvoeringsorganisatie staan wij 'met de voeten in de klei' (en zijn daar trots op). Wel nopen volle caseloads en een hoge werkdruk ons tot prioriteren en het kritisch omgaan met de vele uitnodigingen om aan gemeentelijke en andere overleggen deel te nemen.

Als netwerkorganisatie organiseren of participeren we in diverse (kennis)netwerken rondom onder meer huiselijk geweld, dementie, opvoeding, armoede en mantelzorg.

4.7 Structurering van de organisatie

Om als organisatie effectief aan de uitgezette strategische koers te kunnen werken, hoort deze op de juist wijze gestructureerd te zijn (*'structure follows strategy'*).

Voor Welzijn Westerwolde volgt uit dit principe allereerst de keuze voor een gebiedsgerichte werkwijze. Geen gebied is immers hetzelfde, elk kent zijn eigen *couleur locale* en zijn eigen sociale opgaven. De organisatie is daarom direct bij de oprichting onderverdeeld in drie gebiedsteams. Elk gebiedsteam beschikt over de benodigde expertise op een groot aantal kennis- en vakgebieden om 'alle' hulpvragen op te kunnen

pakken. Ook beschikt het over een eigen activiteitenbudget (met de gebiedscoördinator als budgethouder. Welzijn Westerwolde kent de volgende gebieden:

- NOORD - met een steunsteet en een jongeren centrum in Bellingwolde en een Steunsteet in Blijham
- MIDDEN - met een steunsteet en een jongeren centrum in zowel Vlagwedde als Sellingen;
- ZUID - met een steunsteet en een jongeren centrum in Ter Apel

Een ander kenmerk van de vormgeving van de organisatie is de indeling van alle vakinhoudelijke disciplines in vier, organisatiebrede vakgroepen. Hoewel de vakgroepen géén deel uitmaken van de formele organisatiestructuur, vormen ze wel een belangrijk onderdeel van de overlegstructuur. In de vakgroepen vindt inhoudelijke verdieping en uitwisseling plaats en worden lokale of maatschappelijk trends praktisch vertaald naar de individuele en collectieve dienstverlening. Elke medewerker in het primair proces is lid van tenminste één vakgroep. Een bijkomend voordeel van de vakgroepen is dat er teamoverstijgend wordt samengewerkt. De organisatorische opdeling in drie gebiedsteams dient er immers niet toe te leiden dat er drie 'eilanden' ontstaan.

De indeling in hoofd- en sub-disciplines ligt niet muurvast, maar is in principe is als volgt:

Jeugd- en jongerenwerk

- jongerencentra (4 locaties)
- individuele ondersteuning
- collectieve activiteiten
- weerbaarheidstrainingen Rots en Water

Welzijn

- (ouderen)activiteiten
- mantelzorgondersteuning
- Steunstees (5 locaties)
- (steunpunt) vrijwilligerswerk

Maatschappelijk werk

- huiselijk geweld en kindermishandeling
- Openbare Geestelijke Gezondheidszorg (OGGz)
- onafhankelijke cliëntondersteuning (OCO)
- individuele ondersteuning
- collectieve activiteiten (o.a. weerbaarheidstrainingen voor volwassenen)

Materiële dienstverlening

- inburgering en integratie
- sociaal raadslieden werk
- voorportaal schuldhulpverlening
- sociale activering
- overige individuele ondersteuning

5. Resumé

In dit nieuwe visiedocument is beschreven welke koers Welzijn Westerwolde wil varen om haar visie en doelen te realiseren. Uiteraard vindt deze koersbepaling plaats in een omgeving die de nodige uitdagingen kent, zoals een tekort aan sociale samenhang en noaberschap, maatschappelijk onbehagen, armoede en toenemende ongelijkheid.

Ons antwoord op deze uitdagingen zijn een versterking van het sociaal werk en van de sociale basis in Westerwolde. Een professionele werkwijze, waarbij we uitgaan van heel de mens en individuele ondersteuningsvragen breed verhelderen en integraal oppakken, staat hierbij centraal. Evenals een gebiedsgerichte aanpak, daar waar het collectieve ondersteuningsvragen betreft.

Hoewel we blij zijn met de soms hoge verwachtingen die zowel landelijk als lokaal leven over het sociaal werk en zelf ook overtuigd zijn van onze kracht, kunnen verwachtingen soms ook té hoog gespannen zijn. Helder en eerlijk communiceren over wat wel of niet mogelijk is ('verwachtingenmanagement') vormt hierop ons antwoord.

De geformuleerde kernambities rondom leefbaarheid & socialiseren, ontwikkelen & opgroeien, autonomie & meedoen geven richting aan ons werk. Samen met onze visie en *mission statement* vormen deze het kompas waarmee we navigeren richting een inclusief Westerwolde, waarin iedereen meetelt en meedoet. Aan anderen verschaffen we zo helderheid over waar Welzijn Westerwolde voor staat en gaat en waarop we ons willen verantwoorden.

Naast inhoudelijke uitdagingen ontmoeten we praktische obstakels op onze reis. Zo lijkt – in elk geval op landelijk niveau – de incidentele financiering van allerlei projecten de duurzame financieringsvromen enigszins te verdringen. Samen met een krappere wordende arbeidsmarkt bemoeilijkt dit ons in het werken aan onze maatschappelijke opdracht, die een *langdurige* inzet en commitment vergt. Als antwoord op deze meer praktische uitdagingen hebben we kort beschreven wat voor organisatie we willen (en móeten) zijn: professioneel, lerend en flexibel. Ook het belang van 'goed werkgeverschap' is hierbij benoemd.

Ondanks de gegeven winstwaarschuwingen zien wij de toekomst, waarin we de sociale basis van Westerwolde verder willen versterken, met vertrouwen tegemoet. Gelukkig genieten we hierbij het vertrouwen van het gemeentebestuur en andere stakeholders. Hiervoor zijn wij hen zeer erkentelijk, en zullen alles in het werk stellen om dit ook in de komende jaren waar te maken.

Bijlage

Impactmeters Welzijn Westerwolde

LEEFBAARHEID & SOCIALISEREN Hoe zorgen we voor een inclusieve, sociale, leefbare buurt waar buurtbewoners naar elkaar omkijken?	IM 1 Activeren binding met de samenleving
	IM 2 Bespoedigen burgerschap
	IM 3 Bevorderen veiligheid
	IM 4 Mobiliseren informele maatschappelijke inzet
	IM 5 Uitbouwen sociale netwerken (groep & buurt)
ONTWIKKELEN & (OP)GROEIEN Hoe zorgen we dat de jeugd optimaal kan opgroeien en burgers levenslang kunnen leren?	IM 6 Voorkomen (gevolgen) armoede
	IM 7 Verstevigen sociaal juridische positie
	IM 8 Optimaliseren huiselijke relaties
	IM 9 Versterken taalvaardigheid
	IM 10 Aanboren talentontwikkeling
	IM 11 Realiseren (werk) ervaringsplekken
	IM 12 Ondervangen vroegtijdig schooluitval
AUTONOMIE & MEEDOEN Hoe zorgen we dat (kwetsbare) mensen langer thuis kunnen wonen en (blijven) meedoen?	IM 13 Stimuleren gezonde leefstijl
	IM 14 Beperken overbelaste mantelzorgers
	IM 15 Vergroten mobiliteit
	IM 16 Reduceren van eenzaamheid
	IM 17 Creëren passende woning