

Meerjarenbeleid Tinten Welzijnsgroep Sociaal Werk 2015-2018

Inleiding

Dit meerjarenbeleidsplan Sociaal Werk vormt de basis voor de kaderbrief die jaarlijks voor de organisatie wordt opgesteld om de ambities te verwezenlijken. De kaderbrief wordt vertaald naar jaardoelen voor de managers en doelen voor de teams en medewerkers. De leidinggevende monitort de voortgang op de doelen.

De notitie begint met een terugblik op de afgelopen periode en gaat daarna in op de richting voor de komende vier jaar.

Terugblik 2011-2014

Vanaf 2011 functioneert de Tinten Welzijnsgroep als een samenstel van verschillende lokale, zelfstandige werkorganisaties en Tinten als bestuurs- en ondersteuningsorganisatie. Na de fusie zijn De Oude Ulo in Leek en Welzijn Aa en Hunze met de Tintengroep gefuseerd. Intussen heeft De Oude Ulo de groep weer verlaten. De maatschappelijk werkers van Noordermaat in de gemeente Aa en Hunze zijn overgegaan naar de lokale welzijnsorganisatie en gaan samen verder onder de naam Impuls. Sinds januari 2014 is de stichting Peuterwerk actief; de stichting is begonnen met de overname van het peuterspeelzaalwerk in Emmen. In 2015 valt het peuterwerk van Stadskanaal en Veendam onder de nieuwe stichting.

Tinten Welzijnsgroep is gestart met een tweehoofdige raad van bestuur. Medio 2013 is besloten verder te gaan met een eenhoofdige raad van bestuur. De andere bestuurder is (weer) manager geworden. Zijn statuut was nodig om in Emmen een positie in het lokale veld te behouden. Bijna de gehele Raad van Toezicht is ververst in de vorige beleidsperiode; de raad bestaat uit 7 leden, met elk hun specifieke deskundigheid. De gemeenschappelijke ondernemingsraad en lokale onderdeelcommissies zijn sinds 2013 een constructieve partner in het overleg met respectievelijk de bestuurder en de managers. De centrale cliëntenraad bestaat nu uit acht leden, zij vertegenwoordigen de vier lokale raden. In 2014 is een nieuwe voorzitter gekozen.

De visie van Tinten op het sociale domein en de vormgeving in sociale teams is nog steeds actueel. De tekst is wat krachtiger geworden, maar inhoudelijk niet veranderd. De context is behoorlijk in beweging gekomen, als voorbereiding op de transitie van de Jeugdzorg, AWBZ en Participatie naar de gemeenten. Het is heel druk geworden in het voorveld, doordat 2^e lijns instellingen en specialisten hun aandacht ernaar verlegden. Omdat 2015, en wellicht ook 2016, een overgangsjaar is, blijft de druk voorlopig nog wel bestaan. In de afgelopen jaren is met veel partijen gesproken over afstemming, samenwerking en een doorgaande lijn of 'warme' overdracht van jong en oud.

In 2013-2014 is krachtig ingezet op het scholen van de medewerkers. Een groots programma is opgezet met convenantpartner de Hanze Hogeschool, ondersteund door kennisinstituten en regionale partners. De samenwerking is niet alleen de kwaliteit van de scholing ten goede gekomen maar ook de onderlinge verhoudingen. Het was een goed middel om op inhoud elkaar te leren kennen en te leren vinden.

De functies van de medewerkers in het sociaal domein zijn aan verandering onderhevig door de nieuwe WMO 2015, de Jeugdwet en de Participatiewet. In 2014 is een begin gemaakt met plaatsen van medewerkers op nieuwe functies buurtwerker en buurtmaatschappelijk werker.

Voor interne en externe rapportage zijn het Management Informatie systeem en Central Station ingericht. In basis staan deze systemen, maar actualisering en doorontwikkeling blijven nodig. Financieel is Tinten in control. Het bedrijfsbureau functioneert naar behoren. Voor het eind van het jaar zijn alle werkorganisaties HKZ-gecertificeerd.

Tinten Welzijnsgroep anno 2014

De Tinten Welzijnsgroep bestaat uit Tinten, de holding waarin bestuur en ondersteunende diensten zijn ondergebracht, Peuterwerk en de zelfstandige welzijnsorganisaties Andes, De Badde, Compaen, Impuls, Sedna en Welstad. De werkorganisaties werken in een aantal gemeenten in Oost-Groningen en Oost- Drenthe, te weten Borger-Odoorn, Pekela, Veendam, Aa en Hunze, Emmen en Stadskanaal.

Visie

Missie

Tinten Welzijnsgroep is een maatschappelijk ondernemer die zich inzet om de eigen kracht en talenten van de bewoners in haar werkgebieden te versterken.

Visie

Door professionals in het sociale werkveld te verbinden, ondersteunen en faciliteren willen we ervoor zorgen dat mensen zichzelf kunnen redden in hun wijk en in de maatschappij. Hiervoor brengen we mensen en organisaties bij elkaar: dus niet ieder voor zich, maar samen.

Door onze schaalgrootte zijn we een volwaardig partner voor bovenregionale partijen, waarmee we afspraken maken om de lokale situatie te verbeteren. Daarbij zorgen we ervoor dat onze werkorganisaties altijd hun *couleur locale* behouden. Kortom: krachten bundelen waar het kan, kleinschalig waar het moet.

Algemeen uitgangspunt voor onze activiteiten is de integrale aanpak dichtbij bij de burgers, zichtbaar in de wijken en gericht op resultaat. We zijn dichtbij en vertrouwd voor bewoners in 'onze' gemeenten. Iedere burger in de gemeente voert regie over het eigen leven. Mensen leven samen met anderen, en ontwikkelen daarin zichzelf. Ieder mens heeft de potentie te leren en te groeien; sociaal werkers kunnen ondersteuning bieden als mensen een steuntje in de rug nodig hebben. Ondersteuning wordt niet alleen individueel maar ook collectief georganiseerd. Het aangrijpingspunt is altijd de motivatie van de burger. In de Onderbouwing van het scholingsprogramma is deze visie uitgeschreven.

De *organisatiewaarden* van de Tinten Welzijnsgroep zijn:

Ondernemend / Tinten Welzijnsgroep staat voor innovatie en ontwikkeling. We zijn proactief, bevoegen en kostenbewust en resultaatgericht.

Professioneel / Wij zijn betrouwbaar, integer en leveren kwaliteit.

Verbindend / Wij verbinden mensen aan andere mensen, wij werken waar mogelijk samen met andere partijen en delen kennis met hen.

De context

De transities van uitvoering van wetten van de landelijke naar de lokale overheid zijn nog in voorbereiding. Transformatie naar goede en efficiënte jeugdhulp, maatschappelijke ondersteuning, langdurige zorg, participatie en (passend) onderwijs zijn het doel. Dit alles brengt nu een enorme beweging op gang, zowel bij lokale overheden als bij betrokken partijen. Meerdere 2^e lijnsinstellingen bewegen zich richting het voorveld, om in de gemeente gezien te worden. In de afgelopen tijd zijn nieuwe samenwerkingsverbanden verkend, worden nieuwe juridische entiteiten opgericht om sociale teams onder te brengen etc. Gemeenten bereiden zich voor om na de overgangperiode (2015-2016) via aanbesteding het lokale welzijnswerk te gunnen. Het sociale domein is opgeschud. Welzijn stelt zich op als lokale partij die al veel contacten binnen de gemeente heeft. Welzijn heeft bewezen sociaal werk uit te kunnen voeren, in allerlei vormen en met veel creativiteit in samenwerking met meerdere partijen. Burgers worden aangesproken op het doen van vrijwilligerswerk en mantelzorgondersteuning ten behoeve van hun buurtgenoten. De budgetten staan onder druk. Aan de relatie met opdrachtgevers en collega instellingen is in de afgelopen jaren veel aandacht besteed. Het woord is nu eerst aan de gemeentelijke opdrachtgever als regievoerder is in het sociale domein. Tintengroep als werkgever krijgt te maken met een veranderende arbeidsmarkt. Er is meer aanbod van zzp-ers en kleine ondernemers die in een niche springen. De wet-en regelgeving omtrent werk en ontslag veranderen vanaf 1 juli 2015. De nieuwe cao, per 1 juli 2015, heeft als centrale kenmerken: Duurzame inzetbaarheid en keuzevrijheid voor medewerkers. Medewerkers zullen flexibeler kunnen worden ingezet, de risico's voor de werkgever worden lager.

De uitgangspunten

Vanwege de turbulente omgeving en de onzekere toekomst kunnen wij nog geen uitspraken doen over de (toekomstige) dienstverlening. De visie en missie geven wel de richting en koers aan. De uitgangspunten van Tinten Welzijnsgroep als organisatie zijn, ook in de komende jaren :

- ✓ Tinten Welzijnsgroep, Tinten en de lokale werkorganisaties, is een hybride organisatie die in verschillende contexten in het verbinding met het voorveld, en met specialisten, opereert.
- ✓ Tinten Welzijnsgroep rust de medewerkers toe om in die omgeving professioneel en kwalitatief goed te kunnen handelen (vakmanschap),



- ✓ Tinten heeft zijn financieel beheer en de informatie- en kwaliteitssystemen zodanig ingericht dat zij het primaire proces ondersteuning biedt en transparant is.
- ✓ Tinten Welzijnsgroep effectueert deze uitgangspunten per gemeente. De couleur locale is leidend.

De uitdagingen

Om de visie in praktijk te brengen, in een context met turbulentie, zijn stevig bestuur, krachtig management en professionele medewerkers van levensbelang. Zij kunnen hun taak alleen uitvoeren als de ondersteunende diensten en systemen voldoende zijn toegerust en efficiënt werken. Er is veel draagvlak bij de medewerkers en daarom gaan we in de komende vier jaar voort op de ingeslagen weg.

Tinten welzijnsgroep

Tinten Welzijnsgroep streeft er naar een minimale schaalgrootte van ongeveer € 20 miljoen. De groep streeft naar stabilisering op continuïteit en kwaliteit.

Om tegemoet te kunnen komen aan de diversiteit van de context wordt de groep in drie divisies verdeeld, elk met een eigen dynamiek. Het gaat om

- a. de welzijnsorganisaties, die samen een groep vormen; couleur locale is en blijft leidend.
- b. het peuterspeelzaalwerk, dat in de verschillende gemeenten worden – in overleg met de gemeenten- losgekoppeld van welzijn en vormen samen de stichting Peuterwerk vormen. Peuterwerk is een kinderopvangbedrijf dat voor alsnog alleen peuterspeelzaalwerk levert, maar zich opmaakt om ook de voorscholen in te richten en mogelijke bijproducten als voor-, na-, of tussenschoolse kinderopvang te bieden
- c. het advieswerk ten behoeve van externe projecten, dat wordt ondergebracht in stichting Tinten Advies.

Klanten

Het kabinetsbeleid is erop gericht dat mensen meer eigen regie nemen en bij vragen in hun eigen netwerk zoeken naar oplossingen. Bewoners van wijken en dorpen worden geacht in gezamenlijkheid te werken aan de leefbaarheid van hun buurt. Voor veel mensen zal dit wennen zijn. En voor een aantal mensen zal het heel moeilijk zijn om aan die hoge verwachtingen te voldoen. Voor welzijnswerk, in of buiten sociale team, zal de uitdaging zijn om mensen in staat te stellen om de eigen kracht te vinden en die aan te wenden, zo nodig met ondersteuning. Collectieve voorzieningen en bijdragen van mantelzorger en vrijwilligers worden hierin belangrijk. Naast individuele hulpverlening aan (multi problem) gezinnen, volwassenen en jeugdigen – in de context van het systeem- zal de sociaal werker verbindingen leggen tussen individuen onderling en met groepen, en initiatieven van burger ondersteunen. Het (blijven) meedoen van de kwetsbare mensen is onze focus. Het is nu, eind 2014, nog niet te voorspellen hoe het ingezette overheidsbeleid vorm zal krijgen in de samenleving. Voor de klanten die als vrijwilliger aan de slag zijn, zet Tinten een 'vrijwilligersacademie' op. Vrijwilligers worden geschoold door medewerkers in kennis en vaardigheden en kunnen er (digitaal) informatie en advies ophalen.

Het dienstenaanbod komt tot stand in nauwe samenwerking met de (gemeentelijke) opdrachtgever. Tinten Welzijnsgroep wil een goed instrumentarium ontwikkelen om de tevredenheid van klanten te meten en met de resultaten de dienstverlening te verbeteren.

Het (overheids)beleid rond peuterspeelzalen en de financiering van peuterwerk en kinderopvang is van jaar tot jaar verschillend. Tinten heeft ervoor gekozen om alle peuterwerk in de verschillende gemeenten onder te brengen in de stichting Peuterwerk. In de komende periode gaan we hiermee door. Contacten met scholen worden aangehaald om samen te werken op locatie. Doel is te komen tot een doorgaande (leer- en ontwikkelingslijn) tussen peuterwerk en onderwijs voor alle kinderen. In een aparte bijlage wordt de meerjarenstrategie voor Peuterwerk uitgewerkt.

Medewerkers

In de komende jaren wordt stevig geïnvesteerd op

- ✓ De kennis, competenties en houding van individuele medewerkers
- ✓ de ontwikkeling van gebiedsteams en sociale teams in wijk en dorp, in samenwerking met opdrachtgevers en partners
- ✓ innovatief personeelsbeleid en scholingsbeleid
- ✓ kennisdeling door realisatie van een leergemeenschap

- ✓ informatie- en registratiesystemen ten behoeve van kwaliteit en rapportage

We constateren dat de medewerkers betrokken en gemotiveerd zijn. Door de veranderingen bij de opdrachtgevers en in de organisatie worden medewerkers soms ook onzeker over de toekomst. Het personeelsbeleid zal vooral gericht zijn op het vergroten van competenties en het benutten van talenten van medewerkers. Veel kracht en innovatief vermogen zal gemobiliseerd worden te beginnen met een ontwikkelgesprek na de invoering van de nieuwe functies van buurtwerker en buurtmaatschappelijk werker. In de komende jaren zal het resultaat- en ontwikkeltraject voor medewerkers zowel individueel als in teams, en managers heel belangrijk zijn. Vakmanschap blijft dus een belangrijke pijler voor Tinten. De zelfbewuste professional in een taakvolwassen team wordt geacht zelf haar ontwikkeling in de hand te nemen; de nieuwe cao sluit ook aan bij die gedachte. De individuele digitale omgeving ondersteunt medewerkers daarin. Communicatie onderling, top-down en bottom-up zijn voortdurend punt van aandacht.

Om de professionaliteit te verdiepen wordt 'Reflectie' een belangrijk thema. In de scholing is aandacht voor kennis van methodieken, methodieken die bewezen effectief zijn in bepaalde situaties. Professionals baseren hun handelen op kennis die voorhanden is. Reflectie in een team laat medewerkers, met elkaar, nadenken of de gebruikte methodiek of methodisch handelen inderdaad de beste was in dit geval en of het handelen op de juiste manier is uitgevoerd. Medewerkers kunnen veel leren van elkaar. Tinten Welzijnsgroep heeft de ambitie een lerende omgeving te zijn waarin medewerkers werken aan het verbeteren van wat ze dagelijks doen.

Bedrijfsvoering

In Tinten Bedrijfsbureau gaat het om faciliteren en leveren aan de werkorganisaties ten behoeve van 'de bedoeling' (Wouter Hart), van waar we voor zijn namelijk Sociaal Werk uitvoeren. Efficiëntie en doelmatigheid zijn leidend, en belemmeren niet het uitvoerend werk. Benchmarking is een instrument om inzicht te krijgen in mogelijkheden voor kostenbeheersing.

Sinds 2013 zijn er grote stappen gezet in de opbouw van het management informatiesysteem. Via Tintranet hebben medewerkers inzage in hun personeelsdossier, ziekteverzuim en de organisatiedocumenten. Het werken met werkstromen voor allerlei interne opdrachten komt goed op gang. De informatievoorziening aan managers, bestuur en raad van toezicht is enorm verbeterd; het is een systeem dat staat.

Het registratiesysteem voor het primair proces in Central Station en daarmee de informatievoorziening over (de kwaliteit) van het primair proces zijn nog niet optimaal. Vanaf eind 2014 zal een kwaliteitsmedewerker zich speciaal op dit onderdeel richten. Het systeem wordt de komende jaren verder uitgebouwd zodat de informatievoorziening aan managers, bestuur en raad van toezicht verbeterd wordt, met name de informatie over het inhoudelijke, primair proces.

Omgeving

De uitdagingen liggen niet alleen intern. De positie van de werkorganisaties, en Tinten, in de lokale en regionale verhoudingen zal ook bevochten moeten worden. Tinten ambieert een gerespecteerd partner te zijn van instellingen in Groningen en Drenthe en vooruitstrevend in Nederland. Het is van belang om goede relaties te onderhouden met opdrachtgevers en ketenpartners. Public Affairs ('je laten zien in je omgeving') is daartoe het middel. In de komende tijd zal de strategie worden geactualiseerd; alle medewerkers krijgen een rol in de uitvoering.

Samenwerken

Samenwerking gericht op inhoud

De Tinten Welzijnsgroep is niet actief uit op uitbreiding van haar gebied. Mochten zich kansen voordoen om andere organisaties aan Tinten te binden, dan zal de raad van bestuur daar zeker op ingaan. Voorafgaand aan een mogelijke fusie zal een zorgvuldig onderzoek naar de financiële en inhoudelijke aspecten worden uitgevoerd; ook het draagvlak in de samenleving en de raad is een belangrijk aspect. Uitgangspunt zal zijn dat een nieuwe organisatie zich aansluit bij de inhoudelijke koers en de systemen en processen van Tinten. Het wegvallen van lokale opdrachten kan de urgentie

voor het vinden van nieuwe leden van de Tinten groep verhogen; uitgangspunt blijft een gedegen vooronderzoek en overstemming op de inhoud.

Samenwerking in het lokale sociale domein

Tinten Welzijnsgroep en de werkorganisaties zijn bereid samen te werken met iedere partij die zich aandient. Voor de hand liggen organisaties die zich richten op zorg, wonen, jeugdhulp, geestelijke gezondheidszorg, verstandelijk beperkten, verenigingen en andere vrijwilligersorganisaties. Uitgangspunt is dat de samenwerking gericht is op het verbeteren van dienstverlening en dus altijd de klanten ten goede komt. Op- en afschalen van dienstverlening, nieuwe diensten en kennisdeling zijn motieven om samenwerking te zoeken. De samenwerking kan verschillende vormen hebben, formeel of informeel.

Gelet op de ontwikkelingen in het lokale WMO-domein is de verwachting dat, vanaf 2016, nieuwe samenwerkingsvormen gaan ontstaan, waarbij het zelfs mogelijk is dat er bestuurlijk gezag gedeeld moet worden met andere partijen. Tinten zal dan misschien de leiding in een dergelijk construct moeten overlaten aan de lokale werkorganisatie. Tinten komt dan veel meer dan nu in de rol van facilitator.

Een bijzondere plaats neemt het Peuterwerk in. De lijn van verzelfstandiging binnen Tintengroep wordt doorgezet. Gestreefd wordt naar omzetvergroting om de kwaliteit te kunnen handhaven. Peuterwerk wil zich verbinden aan onderwijs, bijvoorbeeld met coöperaties of andere vormen van samenwerking.

Samenwerking / franchise van systemen

Werkorganisatie en consortia. Tinten kan ondersteunende diensten leveren aan consortia, samenwerkingsverbanden en derden. (soft franchise van MIS). Ook mogelijk zijn hybride constructies, waarbij soft franchise van systemen plaatsvindt, zonder fusie maar met nauwe samenwerking.

Om een hybride vorm mogelijk te maken wordt ook de fee aan Tinten bedrijfsbureau, voor bestuur en ondersteunende diensten, in het vervolg anders berekend. Onderscheid wordt gemaakt in een basispakket en een pluspakket (met bijvoorbeeld kwaliteitszorg en/of HR)

Zo ontstaat de mogelijkheid te kijken wat nodig is in de context van een nieuwe partner; om eenheid binnen Welzijnsgroep te behouden moeten bestuur en control verplicht worden afgenomen. Alleen bepaalde diensten afnemen is ook een mogelijkheid.

Doelen 2015-2018

De doelen voor de periode 2015-2018 worden jaarlijks vastgesteld in de kaderbrief. De inspiratie voor de kaderbrief komt uit het meerjarenbeleid en wordt gespiegeld aan de actuele situatie. De kleurenmethodiek met zes categorieën vormt de kapstok waaraan de doelen worden opgehangen. De doelen worden op hoofdlijnen geformuleerd. Nadere uitwerking volgt door managers, met daarna een vertaling naar leidinggevenden en medewerkers.

Uitgaande van de visie en gelet op de uitdagingen stelt de Raad van bestuur de volgende doelen.

Visie

- Door ontwikkelen van de visie van Tinten op sociaal werk in dorpen en wijken. De visie wordt zowel intern als extern (uit)gedragen door bestuur, managers en medewerkers.

Klanten / primair proces

- De werkorganisaties voeren de opdracht van gemeenten en andere opdrachtgevers naar tevredenheid uit.
- Het ontwikkelen van nieuwe, kostendekkende activiteiten om de verwachte bezuinigingen op te kunnen vangen. Deze activiteiten liggen binnen de genoemde domeinen en passen binnen de visie van Tinten op welzijn.
- De kwaliteit van het primair proces verbeteren.
- Vrijwilligers krijgen de mogelijkheid om zich via de vrijwilligersacademie te scholen en hun handelen te verbeteren, ten behoeve van de klanten.

Medewerkers

- De medewerkers toerusten om de visie en daaruit voortvloeiende werkwijze te kunnen uitvoeren. Doel is om alle medewerkers te professionaliseren en te richten op het sociaal werk in wijken en dorpen en ondernemerschap. Zowel de medewerkers en leidinggevenden van de gebiedsteams, als het bedrijfsbureau zullen daartoe deelnemen aan ontwikkeltrajecten. Evenals het management krijgen zij op maat gesneden trajecten aangeboden, individueel en/of groepsgewijs.
- De komende jaren is er veel aandacht voor de kwaliteit van het handelen in de primaire processen door reflectie.
- De medewerkers toerusten om in wisselende teamsamenstelling hun functie als buurt (maatschappelijk) werker uit te kunnen oefenen. Een hulpstructuur voor managers en medewerkers ondersteunt de groei naar taakvolwassen teams.
- De kleine (gebieds)team toerusten om met hun meewerkend leidinggevende in verschillende contexten te kunnen werken.

Organisatie

- De werkorganisaties die nu nog niet HKZ- gecertificeerd zijn, maken zich voor 2014 certificeringsgereed. De anderen behouden hun certificaat.
- De bedrijfsvoering wordt verder geoptimaliseerd zowel wat betreft de registratie als in uitvoering.
- Het managementinformatiesysteem (MIS) levert accurate en actuele informatie aan raad van bestuur, managers en raad van toezicht ten behoeve van sturing en verantwoording.
- Het registratiesysteem Central Station ondersteunt de medewerkers in het primair proces en levert input voor de rapportages aan raad van toezicht, raad van bestuur en opdrachtgevers.
- De communicatie intern en extern zal effectief en efficiënt worden vormgegeven ter ondersteuning van alle veranderingen die gaande zijn.

Omgeving /Ketenpartners

- Het verstevigen van de positie van Tinten en de werkorganisaties in de lokale en regionale context met het oog op een (centrale) rol in de vormgeving en uitvoering van de transformatie van jeugdhulp, WMO en participatie.
- Contacten aangaan en/of onderhouden met lokale en regionale partijen, public affairs en ondernemerschap zijn daarin belangrijke instrumenten
- Ingaan op fusieverzoeken vanuit de omgeving en na zorgvuldig onderzoek een besluit nemen over toetreding van andere welzijnsorganisaties.

Rapportage op de doelen

De voortgangsrapportage op de doelen vindt plaats per kwartaal.

De leidinggevenden rapporteren aan de managers in de eerste week van april, juli, oktober en januari over het afgelopen kwartaal.

De managers rapporteren aan de bestuurder in de eerste of tweede week van april, juli, oktober en januari over het afgelopen kwartaal.

De raad van bestuur informeert de raad van toezicht over de voortgang op de doelen in de periodieke rvt-vergaderingen.

Aan deze inhoudelijk rapportage worden ook de financiële en personeelsgegevens toegevoegd. De manager bespreekt maandelijks deze gegevens met de controller.

In het gesprek over de jaardoelen tussen bestuurder en manager komen de laatst besproken gegevens aan de orde.

De betrokkenen plannen een bilateraal gesprek. Tevoren vullen zij de rapportage in, met stoplichtkleuren, en benoemen zij de gespreksonderwerpen.