

Strategisch Koersplan
**EEN SAMENLEVING
WAARIN IEDEREEN MEETELT**
2024-2027



vertel je verhaal

**SAMEN
DOEN!**



VOORWOORD

ONTWIKKELINGEN

ONZE MISSIE

ONZE VISIE

ONZE STRATEGIE

ALGEMENE AMBITIES EN
RANDVOORWAARDEN

FINANCIËLE PARAGRAAF

BIJLAGE



WAAROM EEN STRATEGISCH KOERSPLAN?

samen op koers

VOORWOORD

ONTWIKKELINGEN

ONZE MISSIE

ONZE VISIE

ONZE STRATEGIE

ALGEMENE AMBITIES EN
RANDVOORWAARDEN

FINANCIËLE PARAGRAAF

BIJLAGE


De belangrijkste reden voor een nieuw koersplan is dat de wereld verandert. Dat merken we niet elke dag. Maar als je terugkijkt, dan zie je ook over een relatief korte periode de veranderingen.

Als Welzijn MensenWerk werken we tussen de mensen, midden in de samenleving. We werken met de vragen en opgaven die voortkomen uit die samenleving. Als de samenleving verandert, dan passen we onze koers daar op aan. We kijken met dit koersplan dus ook vooruit naar de toekomst.

Met dit koersplan vertellen we wat we doen, waarom we dat doen, hoe we dat doen en met wie. Dat werkt als een kompas. Voor onszelf. Maar ook voor opdrachtgevers zodat zij weten waar ze ons voor kunnen vragen. En dat onze netwerkpartners weten waar we samen met hen naartoe willen. En wat zij daarbij van ons kunnen verwachten.

Om tot dit strategisch koersplan te komen hebben we overlegd met onze medewerkers, met onze opdrachtgevers, onze netwerkpartners en bestuurders. Ook zijn diverse bronnen gebruikt om een overzicht te maken van de ontwikkelingen in ons werkveld, onze mogelijkheden en onze afstemming met partners en opdrachtgevers. Het waren goede en inspirerende bijeenkomsten.

We hebben goede mensen om ons heen en er is stevig onderling vertrouwen. Op dat fundament hebben wij onze strategische koers gebouwd. Dank daarvoor!



Walraad van Dalen

Directeur Bestuurder Welzijn MensenWerk



VOORWOORD

ONTWIKKELINGEN

ONZE MISSIE

ONZE VISIE

ONZE STRATEGIE

ALGEMENE AMBITIES EN
RANDVOORWAARDEN

FINANCIËLE PARAGRAAF

BIJLAGE

ONTWIKKELINGEN *in de samenleving*

De toekomst wordt gebouwd op het verleden. Daarom bouwen wij ook verder op het vorige koersplan. De afgelopen periode stond de samenleving niet stil. We hebben daarover een omgevingsanalyse en een interne analyse gemaakt. Deze staan in de bijlage bij dit koersplan. De hoofdlijnen daarvan staan in de paragrafen hierna. We zien grote opgaven in de samenleving op het gebied van klimaat en natuur, bevolkingsgroei en vergrijzing, de digitale revolutie en de opkomst van AI, sociale versplintering, onvrede, afbraak van politiek en institutioneel vertrouwen. De vraagstukken worden complexer en vragen om nieuwe oplossingen. Als sociaal werk hebben we daarin een belangrijke rol.

Grenzen aan eigen kracht

Een van onze hoofdlijnen gaat over het evenwicht tussen eigen verantwoordelijkheid en ondersteuning. Meer dan ooit worden mensen zelf verantwoordelijk gehouden voor hun maatschappelijk succes. Maar de eigen kracht van bewoners wordt ook wel eens overschat. Dat zien we terug in de samenleving: sociale netwerken als vangnet in wijken en dorpen zijn broodnodig maar niet vanzelfsprekend; langer thuis wonen lijkt een groot goed maar leidt ook tot isolement, ziekte en eenzaamheid. Met name het samenspel tussen overheid, professionals en burgerverbanden met inzet op collectief niveau is hier cruciaal.[1]

In het centrum van de aandacht

We zien meer sociale problemen zoals eenzaamheid, polarisatie, armoede, schulden en uitsluiting. Bestaanszekerheid komt voor grote groepen mensen in het geding. Daarnaast groeit polarisatie, al of niet in samenhang met toenemende ongelijkheid. Sociaal werk is urgenter dan ooit tevoren. Terecht wordt er naar sociaal werkorganisaties gekeken om mensen te ondersteunen die zich in een kwetsbare positie bevinden. Vaak is dat onderbouwd vanuit het idee dat sociaal werk de druk op de gezondheidszorg kan ontlasten.

Maar we zien de afgelopen jaren ook meer aandacht en erkenning voor het sociaal werk vanwege onze brede en cruciale functie in het aanpakken van lokale maatschappelijke vraagstukken. Daarmee staan we, na een periode met (te) weinig aandacht en middelen, steeds meer in het centrum van de aandacht en de vernieuwing.

Urgentie van het sociaal werk

De grote beweging van zorg naar gezondheid wordt onder meer vormgegeven in landelijke akkoorden zoals GALA (Gezond en Actief Leven Akkoord), IZA (Integraal Zorg Akkoord) en WOZO (Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen). Dit betekent dat Welzijn MensenWerk voor de toekomst nog meer rekening houdt met een integrale en domein-overstijgende benadering, drempelloos schakelen en (regionale) samenwerking, binnen het brede kader van onze koers.

Bovenstaande ontwikkelingen laten zien dat sociaal werk een belangrijke rol vervult en dat die binnen ons netwerk gezien en erkend wordt. Dat is voor ons een goed startpunt om de komende jaren op verder te koersen.

[1] ['WRR-rapport nr. 97: Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid'](#)



VOORWOORD

ONTWIKKELINGEN

ONZE MISSIE

ONZE VISIE

ONZE STRATEGIE

ALGEMENE AMBITIES EN
RANDVOORWAARDEN

FINANCIËLE PARAGRAAF

BIJLAGE

ONZE MISSIE

*Een samenleving waarin
iedereen meetelt*



VOORWOORD

ONTWIKKELINGEN

ONZE MISSIE

ONZE VISIE

ONZE STRATEGIE

ALGEMENE AMBITIES EN
RANDVOORWAARDEN

FINANCIËLE PARAGRAAF

BIJLAGE

We streven naar meer welzijn voor inwoners, minder sociale problemen, meer gezondheid en veerkracht in een samenleving waarin iedereen meetelt.

Wij doen dit voor alle inwoners die geen problemen hebben, voor inwoners die tijdelijk in een kwetsbare periode of situatie zitten en voor inwoners met meer gestapelde problemen. We werken vanuit het kansgericht perspectief, gericht op mogelijkheden, kansen en groei en uitgaande van de kwaliteiten, talenten en mogelijkheden die mensen bezitten.

Ons werk is mensenwerk

Welzijn MensenWerk draagt bij aan een samenleving waar mensen meedoen, hulp of advies (durven te) vragen, naar elkaar omkijken en er voor elkaar zijn. Wij zijn een eerste aanspreekpunt voor inwoners en maken met onze dienstverlening dorpen en wijken nog sterker. Wij zijn de oren en ogen van de samenleving, weten wat er speelt en wat er nodig is om samen problemen op te lossen. Dat betekent dat we oog hebben voor de mensen en de vraag achter de vraag.

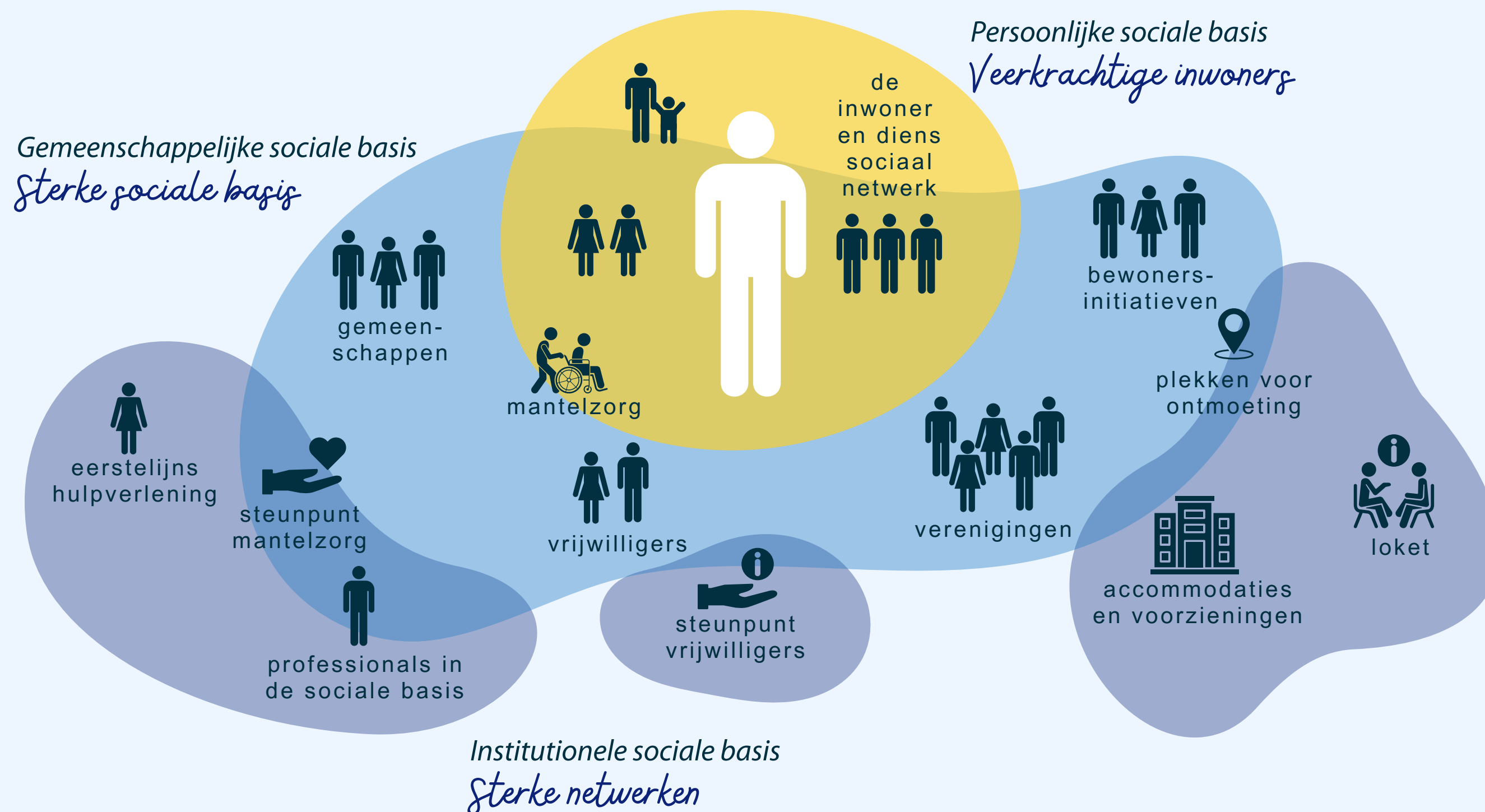
We werken aan verbinding: de relatie met de inwoners en tussen de inwoners is de eerste stap voor preventie, hulp of ondersteuning.

*Ons werk
is mensenwerk*



ONZE VISIE

We hebben onze visie ingedeeld in drie onderwerpen, analoog aan de beschrijving van het begrip 'sterke sociale basis' volgens het Verwey-Jonker instituut[2]; vormgegeven in deze illustratie:



1. De persoonlijke sociale basis:

De inwoner en diens sociale netwerk.

2. De gemeenschappelijke sociale basis:

Netwerken van inwoners in de lokale samenleving. Deze kunnen formeel (verenigingen, clubs, levensbeschouwelijke organisaties), als informeel (zonder formele status) georganiseerd zijn.

3. De institutionele sociale basis:

Collectieve voorzieningen en voorzieningen waar je zonder indicatie gebruik van kan maken (consultatiebureau / Jgz, bibliotheken, vrijwillige ondersteuning, en voor sommigen ook laagdrempelige partijen als de huisarts, CJG's en andere eerstelijns hulp).

bron: Verwey-Jonker

**Het model vertaald naar onze begrippen:**

1. **De persoonlijke sociale basis** gaat over **veerkrachtige inwoners**.
2. **De gemeenschappelijke sociale basis** uit de illustratie is voor ons geen afzonderlijk onderdeel. Omdat er zoveel samenhang is, zien wij als tweede onderwerp de **sterke sociale basis** als geheel.
3. **Het institutionele** deel als **sterke netwerken**.

Veerkrachtige inwoners

Sterke sociale basis

Sterke netwerken

[2] [322500 Kernboodschap_en_position_paper Sociale Basis.pdf \(verwey-jonker.nl\)](#)

1 VEERKRACHTIGE INWONERS

Veerkracht is niet vanzelfsprekend

Ieder leven kent ups en downs. Veerkracht zorgt ervoor dat mensen kunnen omgaan -meeveren- met de ups en downs van het leven. De mate waarin mensen beschikken over veerkracht verschilt; afhankelijk van aanleg, omstandigheden en moment in het leven.

We spreken van een probleem als de veerkracht niet toereikend is om zelf uit het dal te komen. In de samenleving wordt steeds meer een beroep gedaan op die veerkracht. Maar die is niet vanzelfsprekend en niet oneindig. Als de rek er uit is, dan leidt een extra belasting tot een neerwaartse beweging en kan er zelfs onomkeerbare schade ontstaan. We hebben als taak om mensen te helpen en te ondersteunen en te bouwen aan een samenleving waarin veerkracht gestimuleerd wordt zodat inwoners zich kunnen richten op kansen en eigenaarschap.

2 STERKE SOCIALE BASIS

We bouwen aan een sterke sociale basis

De samenleving heeft ook veerkracht. Hoe sterker de sociale basis, hoe beter de samenleving meeweert met ups en downs. De sterke sociale basis als geheel gaat over de drie sferen én hun wisselwerking.

Wat is een sterke sociale basis?

Mensen zijn van nature sociaal en zoeken elkaar op. Dat DNA is de bron voor de sociale basis. Mensen doen dingen voor elkaar; individueel of collectief, incidenteel of structureel.

Activiteiten en voorzieningen in wijken en dorpen worden vaak door mensen zelf georganiseerd. Bijvoorbeeld een dorps huis, sportvereniging, festival, fanfare, expositie, wandelgroep, theater of bibliotheek. Deze activiteiten en voorzieningen zijn altijd van de mensen. Ze ontstaan vaak spontaan maar nooit vanzelf: het zijn mensen die initiatief nemen om elkaar op te zoeken; om samen iets te zijn of te doen. Soms is dat vermogen verstoord of biedt een situatie onvoldoende mogelijkheden. Dan moeten we aan het werk om mensen te ondersteunen en samen met hen mogelijkheden te creëren voor opbouw en herstel van hun sterke sociale basis.

De wisselwerking in de sterke sociale basis

Veerkrachtige mensen kunnen samen bijdragen aan een sterke sociale basis. Andersom is de sterke sociale basis een pijler onder de veerkracht van mensen. Hetzelfde geldt voor de institutionele laag -waar Welzijn MensenWerk deel van uitmaakt-: we dragen bij aan de andere sferen, maar we hebben ook de inwoners nodig en de gemeenschappelijke sociale basis om samen de sterke sociale basis te zijn en te blijven.



3 **STERKE NETWERKEN**

We kunnen niet werken zonder sterke netwerken

De sterke sociale basis gaat over het hele leven en de hele samenleving. Dat gaat over zoveel aspecten en variabelen, daar kan één domein, discipline of organisatie nooit alles voor regelen. Het gaat ons daarom niet alleen om dat er een institutionele sociale basis is, maar vooral ook dat daar samenhang in is. Het ondersteunen van veerkracht en de sterke sociale basis vraagt immers om een integrale aanpak vanuit netwerken waarin iedereen een eigen rol en specifieke kennis en vaardigheden heeft. Dat gaat verder dan 'het geheel is meer dan de som der delen'. Wij vinden dat de delen niet kunnen bestaan zonder het geheel. Als we dat op onszelf betrekken dan zeggen we: we kunnen niet werken zonder ons netwerk.

De ontwikkelingen gaan snel en daarmee ook de veranderingen in het werkveld van onder meer de transitie van zorg en sociaal werk; de beweging van ziekte en zorg naar gezondheid en veerkracht. We zijn hierin niet langer het voorveld, maar we worden samen met de zorg het hoofdveld. We vinden dat juist in tijden van veel verandering het sociaal werk een rol moet spelen als aanjager en innovator. Die rol past ons vanwege onze brede blik op het geheel van de samenleving en het werkveld.



stel je vraag →

**SAMEN
DOEN?**

VOORWOORD

ONTWIKKELINGEN

ONZE MISSIE

ONZE VISIE

ONZE STRATEGIE

ALGEMENE AMBITIES EN
RANDVOORWAARDEN

FINANCIËLE PARAGRAAF

BIJLAGE

ONZE STRATEGIE

Onze strategische uitgangspunten hebben we gerangschikt aan de hand van de beschrijving van onze visie.

- Bij veerkrachtige inwoners hoort de strategie van
- Bij sterke sociale basis hoort de strategie van
- Bij sterke netwerken hoort de strategie van

'even meelopen'
'er zijn'
'samenwerken'

Deze punten zijn hierna uitgewerkt en -niet uitputtend- voorzien van een aantal ambities.



1 EVEN MEELOPEN

Zo vroeg mogelijk

Preventie gaat verder dan het voorkomen van ziekte en zorg. Dat is het probleemgerichte perspectief met een risico op een focus op individuele problemen en hoog risicogroepen. Wij zien preventie als het scheppen van randvoorwaarden waarin mensen kunnen floreren. Dat is het 'kansgerichte perspectief'. Dat gaat over het collectief beschermen van mensen en het bevorderen van kansen voor het leiden van een goed leven voor iedereen. Daarom zetten we in op het versterken van het 'sociale weefsel' van de samenleving en de sociale basisinfrastructuur. Daarmee voorkomen we dat problemen rond sociaal en mentaal welbevinden ontstaan of escaleren.

Preventie is er in alle gevallen op gericht om de veerkracht van mensen -en in brede zin van de sterke sociale basis- te behouden en te herstellen en te versterken als dat nodig is. Daarbij kijken we breed naar de levensdomeinen van Positieve Gezondheid[3] en de onderdelen van de sterke sociale basis.

[3] [Wat is het?](https://www.iph.nl/) - Institute for Positive Health (iph.nl).

Interventies, gericht op afzonderlijke problemen van mensen (individuele, op gedrag gerichte, preventie), zijn weliswaar belangrijk. Maar werken slechts op de collectieve voedingsbodem van de sterke sociale basis.

'Zo vroeg mogelijk' betekent voor ons dus allereerst dat we bouwen aan de sterke sociale basis, persoonlijk en gemeenschappelijk, individueel en collectief. Daarnaast werken we vanuit vroegsignalering om te voorkomen dat potentiële problemen een probleem worden, groter worden en gaan stapelen.



Doel van de inwoner

Ons werk begint met een vraag of een situatie van een inwoner die onderweg is naar een doel.

Daarmee geven we invulling aan werken 'op basis van gelijkwaardigheid' en 'vanuit de bedoeling'[4].

Alle inzet is gericht op het ontdekken en waar nodig versterken van wat iemand zelf kan of wat iemand kan putten uit de bronnen in zijn of haar omgeving: de sterke sociale basis.

Met dit strategisch uitgangspunt verschuift het accent van de interventie naar de relatie: het onderlinge vertrouwen is de basis om samen op pad te gaan. Dat noemen we de 'werkalliantie'[5]. Daarbij past ook de presentiebenadering[6]: door te zijn met degene die zorg behoeft, kun je gaan zien en begrijpen wat je voor deze persoon kunt doen en wie je daarbij voor hem of haar kunt zijn.

We werken collectief waar het kan en individueel waar het moet. Dat is een principiële punt: als we geloven in veerkracht, de sterke sociale basis en sterke netwerken, dan zijn collectieve werkvormen logisch. Daarbij gaan mensen met elkaar op pad, leren van elkaar en ervaren samen hoe het is om wederkerig en gelijkwaardig ondersteuning te bieden en te ontvangen.

[4] Wouter Hart (2017), Anders Vasthouden <https://verdermetdebedoeling.nl/boeken/>

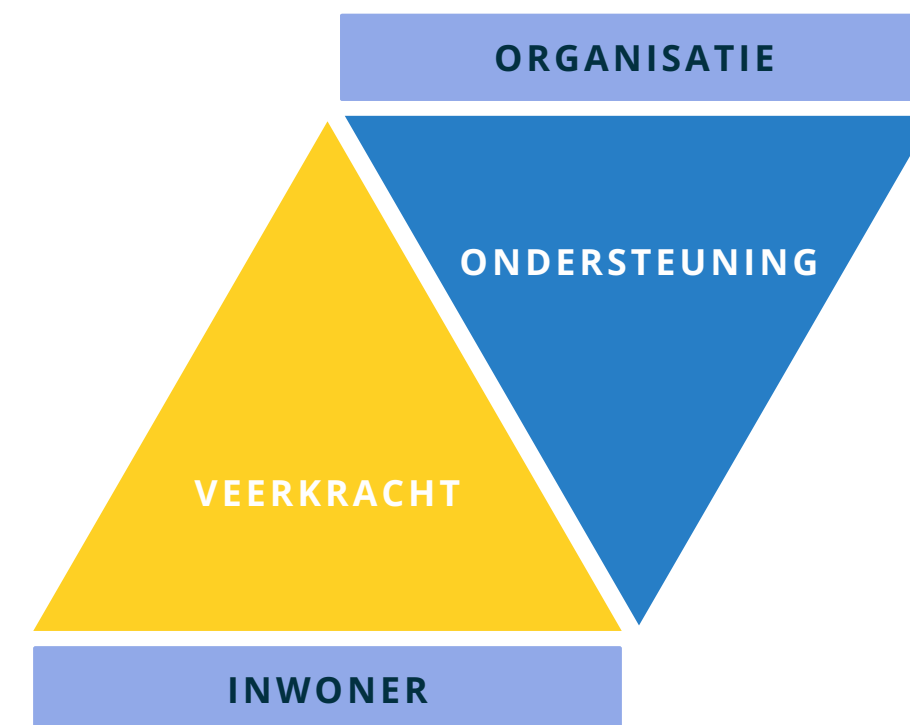
[5] <https://sociaal.net/achtergrond/de-relatie-professional-client-is-een-werkalliantie/>

[6] <https://www.movisie.nl/praktijkvoorbeeld/presentiebenadering-basis-goede-zorg>

Zo kort mogelijk

Onze inzet is tijdelijk. Als het doel van de inwoner is bereikt, zijn we klaar. Iemand kan dan zelf weer verder op basis van eigen veerkracht en de sterke sociale basis. Er kunnen natuurlijk nieuwe doelen ontstaan met nieuwe vragen en antwoorden.

Het leven biedt immers in elke fase weer andere doelen met nieuwe vragen. Dan kunnen we opnieuw 'even meelopen'.



Ambities bij 'Even meelopen'

- De inwoner participeert en wordt betrokken bij de ontwikkelingen binnen de organisatie en het beleid van Welzijn MensenWerk. We onderzoeken de vorm die mogelijk is en werken samen waar dat kan
- Doorontwikkelen eigen vrijwilligerswerk van Welzijn MensenWerk
- Ondersteunen en stimuleren van informele zorg, mantelzorg, vrijwilligerswerk en bewonersinitiatieven in het algemeen

2

ER ZIJN*Actief waar inwoners zijn*

'Er zijn' is een manier van werken. Het betekent dat we aanwezig en zichtbaar zijn op de plekken waar mensen zijn. Om te signaleren en om aangesproken te worden. Zo zijn we de oren en ogen van de wijken en dorpen. We weten wat er speelt, bijvoorbeeld op het gebied van polarisatie, radicalisering, eenzaamheid en bestaanszekerheid. Soms is het genoeg om er te zijn. Dan zijn mensen gehoord en gezien, of er veranderde iets doordat er kwartjes vielen. Soms is 'er zijn' het begin van het vervolg: aandacht voor wat we signaleren, ondersteuning voor iemand die we spraken, actie op wat we zagen, samenwerking met wie we ontmoetten.

'Er zijn' doen we op straat, in winkelcentra, bij mensen thuis, op kantoor, in en rond scholen en vanuit wijkcentra en dorpshuizen. Deze plekken zijn voor ons het middel om inwoners te bereiken en hen te helpen bij de hulpvraag. Als de inwoners in de digitale wereld leven, dan zijn wij daar ook. Dat betekent dat we online zijn en dat onze dienstverlening waar nodig en mogelijk ook digitaal beschikbaar is.

Verbinding stimuleren

Soms ontstaat die sociale basis niet spontaan, of niet optimaal. Bijvoorbeeld als mensen elkaar niet kennen of niet vertrouwen of wanneer de mogelijkheden niet toereikend zijn. In die situaties gaan we het dorp of de wijk in, om de mogelijkheden voor verbindingen op te sporen. We werken daarin samen met inwoners, bewonersinitiatieven, ondernemers, verenigingen, organisaties en iedereen die op ons pad komt, om verbindingen te maken; mensen en organisaties, met ons en onderling.

Waar nodig bieden we daarvoor de faciliteiten: van een koffiegroep tot een dorpshuis, van een biljarttafel tot een pipowagen.



Inwoners doen het samen en zelf

De optimale balans is

- aan de ene kant wat inwoners maximaal zelf kunnen om hun doelen voor zichzelf en de samenleving te realiseren
- aan de andere kant de ondersteuning die minimaal nodig is voor de continuïteit

Dat betekent bijvoorbeeld dat een koffiegroep voor kwetsbare ouderen grotendeels door beroepskrachten kan worden georganiseerd terwijl de exploitatie van een dorpshuis geheel in handen is van vrijwilligers uit het dorp. Die balans is altijd in beweging en het is onze taak om op onze handen te zitten totdat er ondersteuning nodig is voor de continuïteit van de sterke sociale basis in het algemeen en van activiteiten en voorzieningen in het bijzonder.

Vrijwilligerswerk heeft een belangrijke plek in onze organisatie. Vrijwilligers zijn onderdeel van onze teams in de dorpen en wijken. En -nog belangrijker- ze zijn onderdeel van de sterke sociale basis. Vrijwilligerswerk groeit en bloeit op die basis, maar tegelijkertijd zijn vrijwilligers de katalysator voor het ontstaan van de sterke sociale basis. Daarom bieden we zelf werk aan vrijwilligers. Maar we stimuleren ook het vrijwilligerswerk in de samenleving in het algemeen.

Dat doen we door

1. vraag en aanbod te stimuleren en bij elkaar te brengen
2. belangen van vrijwilligers te behartigen
3. organisaties en initiatieven die met vrijwilligers werken te ondersteunen bij het vormgeven van het vrijwilligerswerk

Ambities bij 'Er zijn'

- We stimuleren de beweging van minder zorg naar meer welzijn, en we geven daar handen en voeten aan
- We werken aan erkenning en positionering van onze medewerkers als aanspreekpunt voor inwoners voor vraagstukken op het gebied van zorg en welzijn
- Samen met inwoners, gemeenten en samenwerkingspartners bouwen we aan de gewenste sterke sociale basis en de daarbij passende ondersteuning vanuit het sociaal werk
- We onderzoeken het bereik en de mogelijkheden van dorpshuizen en wijkcentra om te komen tot een strategisch accommodatie plan; samen met inwoners, partners en gemeenten

'Wat kan je zelf en wat kunnen we samen?'



3

SAMENWERKEN*We jagen samenwerking aan*

Onze visie is dat we niet werken zonder onze netwerken. Als we die uitspraak actief maken, zeggen we: om te werken aan onze missie, moeten we onze netwerken blijven ontwikkelen. Dat is wat de samenleving van ons nodig heeft. Dat is ook wat onze netwerkpartners van ons verwachten. Dat noemen we 'aanjagen'. Niet in de betekenis van 'opjagen', maar dat we voluit en enthousiast het vuur van de samenwerking aanwakkeren.

Overal waar we 'even meelopen' of 'er zijn', signaleren we onze opgaven. Onze primaire reflex bij elke opgave is dat we om ons heen kijken met de vraag 'met wie gaan we dit samen aanpakken'. Netwerkpartners en opdrachtgevers komen omgekeerd ook bij ons met hun kijk op de wijken en dorpen en de opgaven die zij daar zien. We zijn uitnodigend als het gaat om samenwerken, we zien de missie van onze partners en proberen aanvullend op elkaar te werken, we zijn waar mogelijk en nodig faciliterend; ook als het gaat om regie binnen het netwerk.

Dit geldt met nadruk ook voor de beweging van ziekte en zorg naar gezondheid en veerkracht. Het 'voorveld' wordt steeds meer erkend als onderdeel van de oplossingen voor de problemen in de zorg. Met andere woorden: het voorveld wordt het hoofdveld. We werken lokaal en regionaal proactief samen om deze beweging verder vorm te geven.

Ook richting onze opdrachtgevers geldt dat we bouwen aan samenwerking, afstemming en duidelijkheid. Het is belangrijk dat onze opdrachten passen in het kader van onze missie. Daarom werken we samen om de vragen die we signaleren in de samenleving op de juiste plekken te agenderen en te stimuleren dat er gewerkt wordt aan oplossingen.



We investeren in kennis en vernieuwing

Voor verandering is kennis nodig. Van de huidige situatie, van de vraagstukken die we moeten oplossen en van de mogelijkheden om die vraagstukken op te lossen. Die kennis halen we in de eerste plaats uit de wijken en dorpen van Meppel en Westerveld: van de inwoners en onze opdrachtgevers en netwerkpartners.

In de tweede plaats is het belangrijk om te zien wat anderen zien en ontwikkelen. Van wetenschappelijk onderzoek tot voorbeelden van wat goed werkt in de praktijk. We moeten veel lezen, elkaar spreken en ontmoeten. We rekenen op medewerkers en inwoners die goed nadenken over oplossingen en hoe we die kunnen inzetten in onze dorpen en wijken.

We benutten (boven) gemeentelijke netwerken

In het kader van landelijke en provinciale programma's wordt steeds meer samenwerking gevraagd. Die ontwikkeling gaan we voortzetten. In de vorm van de 5D-samenwerking (5 Drentse sociaal werk organisaties in Meppel/Westerveld, De Wolden, Hoogeveen, Coevorden en Midden-Drenthe). Belangrijk voor de 5D's vinden we dat we op het niveau van missie en visie streven naar meer uniformiteit (met behoud van 'lokale identiteit') zodat we steeds meer namens elkaar en voor elkaar kunnen optreden en nog

vanzelfsprekender en concreter gaan samenwerken. We staan open voor een groter verband.

Ook de provinciebrede samenwerking van 5D met de andere sociaal werkorganisaties vinden we belangrijk. We streven naar een gezamenlijke provinciale positionering zodat we als sociaal werk in Drenthe steeds meer een duidelijk gezicht krijgen en daarmee als projectpartner én als sociaal domein in beeld zijn bij onder meer gemeenten, de provincie en het zorgdomein. Samen maken we de beweging van ziekte en zorg naar gezondheid en veerkracht. We werken samen met de brancheorganisaties in de wereld van gemeenten, zorg en sociaal werk. Zodoende hebben we toegang tot de kennis en voorbeelden die zij verzamelen en beschikbaar maken.

Ambities bij 'Samenwerken'

- **We zijn een gelijkwaardige gesprekspartner voor de gemeente Meppel en Westerveld om samen richting te geven aan beleid rondom sociaal werk en de sociale basis**
- **We intensiveren de samenwerking van de vijf sociaal werkorganisaties in Drenthe door:**
 - **Gezamenlijk innoveren van dienstverlening**
 - **Op onderdelen gezamenlijke bedrijfsvoering te realiseren**
 - **Samen de noodzaak én de impact van sociaal werk beter aan te tonen en voor het voetlicht te brengen**
- **We streven naar 'drempelloos schakelen' tussen zorg en voorveld**
 - **Meer regionale samenwerking om kennis te bundelen en te delen**
 - **Samen met partners het 'hoofdveld' zo organiseren dat we steeds meer voorkomen dat inwoners zorg nodig hebben, en de inwoners die zorg nodig hebben waar mogelijk 'afschalen' van zorg naar sociaal werk**
 - **Daarbij gebruik makend van regionale kaders zoals IZA en GALA**

VOORWOORD

ONTWIKKELINGEN

ONZE MISSIE

ONZE VISIE

ONZE STRATEGIE

ALGEMENE AMBITIES EN
RANDVOORWAARDEN

FINANCIËLE PARAGRAAF

BIJLAGE



ALGEMENE AMBITIES EN RANDVOORWAARDEN



1 WERKGEVER- SCHAP

Onze missie geldt vanzelfsprekend ook binnen de organisatie. We willen graag dat onze medewerkers 'meetellen'. Dat is belangrijk voor de mensen en voor de organisatie. Daarom investeren wij in het vinden van de juiste -passende- mensen en we streven naar een positieve verbinding aan onze organisatie. We willen een vitale en inclusieve organisatie zijn en blijven.

De werkdruk op sociaal werkers stijgt verontrustend en opvallend veel sociaal werkers willen de sector binnen vijf jaar verlaten[7]. Die landelijke tendens herkennen we niet en dat willen we graag zo houden. We willen mensen kansen bieden en mogelijkheden voor groei. **Daarom...**

- bieden we mogelijkheden voor leren en ontwikkelen
- hebben we aandacht voor werkdruk en een gezonde werk- / privébalans
- geven we invulling aan ontwikkelkansen voor medewerkers

Dat laatste doen we door meer doorgroeimogelijkheden en differentiatie binnen het sociaal werk, meer ruimte voor mbo'ers en door te werken met de matrix 3x3 (junior, medior, senior).

[7] Movisie, raadpleging: de stand van het sociaal werk, 2021
<https://www.movisie.nl/publicatie/stand-sociaal-werk-nederland>

Dit geven we vorm vanuit een strategisch HR-plan, dat tot stand komt met input van de medewerkers.

2 VERNIEUWENDE DIENST- VERLENING

We ontwikkelen onze dienstverlening voortdurend. Daarbij kijken we met nadruk ook naar digitale mogelijkheden.

3 KWALITEIT EN VAKMANSCHAP

We onderzoeken de kwaliteit en het effect van onze dienstverlening voor inwoners en delen de opbrengsten en inzichten met de Meppelse en Westerveldse samenleving, stakeholders en opdrachtgevers. Dit doen we door middel van monitoring, evaluatie en tevredenheidsonderzoek.

*We zijn een organisatie
waarin iedereen meetelt*

4 COMMUNICATIE EN MARKT

Door het registreren van onze activiteiten en het verantwoordt ervan door cijfers en verhalen, laten we de impact van ons werk zien en bouwen we aan draagvlak voor ons werk. Waar mogelijk vertalen we dat door naar het beschrijven van het maatschappelijk effect of economisch rendement van ons sociaal werk.

5 FINANCIËLE STABILITEIT

Verder realiseren van het stappenplan voor het verhogen van ons weerstandsvermogen tot de norm van 25 – 30% van de jaaromzet; bij een gelijkblijvende situatie.

6 OPDRACHTGEVER EN OPDRACHTNEMERSCHAP

Alle kritische processen worden beschreven en samen met de, nu afzonderlijke, financiële en HR programma's opgenomen in één geïntegreerd systeem.



VOORWOORD

ONTWIKKELINGEN

ONZE MISSIE

ONZE VISIE

ONZE STRATEGIE

ALGEMENE AMBITIES EN
RANDVOORWAARDEN

FINANCIËLE PARAGRAAF

BIJLAGE

FINANCIËLE PARAGRAAF



De financiering van onze organisatie komt voor het grootste deel uit de basissubsidies van de gemeente Meppel en de gemeente Westerveld. Tot 2023 was het beperkt geoorloofd om reserves op te bouwen waardoor, mede door een drietal jaren met tekorten, de financiële positie enigszins is verslechterd.

Vanaf 2022 is het exploitatieresultaat positief en wordt gewerkt aan opbouw van het weerstandsvermogen van 21% naar een percentage tussen de 25% en 30%. Deze norm is specifiek voor Welzijn MensenWerk vastgesteld door de Raad van Toezicht op advies van de accountant.[8] Het weerstandsvermogen is bedoeld voor het behoud van operationele continuïteit, de stabiliteit en duurzaamheid van de organisatie, door het opvangen van de financiële gevolgen van calamiteiten.

Belangrijk uitgangspunt hiervoor is dat gedurende de jaren 2024 en verder minimaal een positief saldo moet worden behaald. Dit betekent dat scherp op de kosten wordt gelet, de verhouding van het aantal directe uren is verhoogd ten opzichte van het aantal indirecte uren en tarieven worden jaarlijks geïndexeerd.

[8] Voor een organisatie is een goed weerstandsvermogen belangrijk omdat het de capaciteit van de organisatie om te reageren op uitdagingen, verstoringen en veranderingen vergroot. Een robuust weerstandsvermogen stelt een organisatie in staat om veerkrachtig te zijn in het omgaan met onverwachte gebeurtenissen, zoals economische neergang, natuurrampen, concurrentie of veranderingen in de marktvrage.

In de meerjarenraming op de volgende bladzijde is uitgegaan van een gelijkblijvende situatie rond de accommodaties. De gemeente Westerveld, waar zich de meeste accommodaties in eigendom van Welzijn MensenWerk bevinden, werkt aan een meerjarenplan maatschappelijk vastgoed waarvan de uitkomsten nog niet bekend zijn. Eventuele grote wijzigingen zullen gefaseerd moeten plaatsvinden vanwege de impact op de organisatie. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is dat een minimale sociale basis in beide gemeenten nodig is, uitgedrukt in euro's besteed aan sociaal werk per inwoner. Ook op dit punt verwachten we de komende jaren een groei in de inkomsten.



Verloopstaat opbouw weerstandsvermogen

Index subsidies*	Prognose	Begroting	1%	1%	1%
Jaar	2023	2024	2025	2026	2027
Baten	4.776.023	4.505.482	4.550.537	4.596.042	4.642.003
Vermogen	1.047.257	1.036.261	1.092.129	1.149.011	1.206.921
Weerstandsvermogen	22%	23%	24%	25%	26%
(Minimaal) Exploitatieresultaat	86.241	9.004	75.868	76.882	77.910
(Minimaal) Exploitatieresultaat in %	2%	0%	2%	2%	2%
Gemiddelde minimale expl.resultaat					65.181

* Hier is het minimale scenario weergegeven teneinde vanaf 2026 op het juiste weerstandsvermogen uit te komen.

Naast het weerstandsvermogen zijn er nog twee aspecten die meewegen in onze financiële ambities:

- Om het sociaal werk in Meppel en Westerveld op het huidige niveau voort te kunnen zetten, moet de subsidie meebewegen met (cao) kostenstijgingen en inflatie
- In lijn met onze inhoudelijke ambities om meer sociaal werk voor de inwoners te realiseren, is onze financiële ambitie gericht op groei conform Drentse benchmarks en inschatting over wat nodig is voor de inwoners. Als we dit realiseren zal de groei vanzelfsprekend meer dan 1% bedragen

Uitgangspunten voor de begrotingen van komende jaren zijn:

- Bij jaarbegrotingen voor Welzijn MensenWerk rekening houden met een minimaal benodigd exploitatie resultaat;
- Bij de aanvragen, begrotingen en verantwoording voor subsidies/projecten rekening houden met een opslag voor continuïteits- en risicoreserve;
- Alert blijven op mogelijkheden en kansen om het exploitatie resultaat voor dit doel positief te eindigen;
- Bouwen aan helder opdrachtgever-opdrachtnemerschap. Projecten worden jaarlijks zowel inhoudelijk als financieel geëvalueerd, tegen de vereiste vergoeding gestart en jaarlijks geïndexeerd;
- Aansluiten bij de P&C cyclus van beide gemeenten zodat tijdig, op basis van de prognoses voor het volgende jaar, invloed kan worden uitgeoefend op de beschikbaar te stellen budgetten.



VOORWOORD

ONTWIKKELINGEN

ONZE MISSIE

ONZE VISIE

ONZE STRATEGIE

ALGEMENE AMBITIES EN
RANDVOORWAARDEN

FINANCIËLE PARAGRAAF

BIJLAGE

BIJLAGE: OMGEVINGSANALYSE EN INTERNE ANALYSE



A ONTWIKKELINGEN IN DE SAMENLEVING

- We leven in een tijd met grote opgaven. Opgaven op het gebied van klimaat en natuur, de bevolkingsgroei en de vergrijzing, de digitale revolutie en de opkomst van kunstmatige intelligentie, de sociale versplintering en de onvrede die er in de samenleving is, in combinatie met afbrokkelend vertrouwen in de overheid. De vraagstukken worden complexer en vragen om nieuwe oplossingen.
- Mensen worden in toenemende mate zelf verantwoordelijk gehouden voor hun maatschappelijk succes. Sociale netwerken als vangnet in buurten en wijken zijn niet voor iedereen vanzelfsprekend. Langer thuis wonen is de norm en wordt ook steeds meer gefaciliteerd. Maar zelfstandig leven en voor jezelf zorgen kan, juist voor kwetsbare groepen, een uitdaging zijn.
- De sterk toenemende zorgvraag, en daarmee samenhangende toenemende kosten, zorgt voor een ongekende impact op de gezondheidszorg in Nederland.
- Sociale problemen zoals die van eenzaamheid, armoede en schulden nemen toe. De ongelijkheid neemt toe en de bestaanszekerheid komt voor veel mensen in het geding.
- Er is sprake van toenemende polarisatie in de samenleving. Dat heeft gevolgen voor (on)gelijkheid, basisveiligheid, eenzaamheid en bestaanszekerheid.
- De rol van het sociaal werk in het netwerk van welzijn en zorg wordt meer gezien en erkend. De logische gedachte daarbij is, hoe meer we voorkomen dat mensen ziek worden, des te minder druk op de gezondheidszorg. Daarover gaan landelijke akkoorden zoals GALA (Gezond en Actief Leven Akkoord) en IZA (Integraal ZorgAkkoord).

VOORWOORD

ONTWIKKELINGEN

ONZE MISSIE

ONZE VISIE

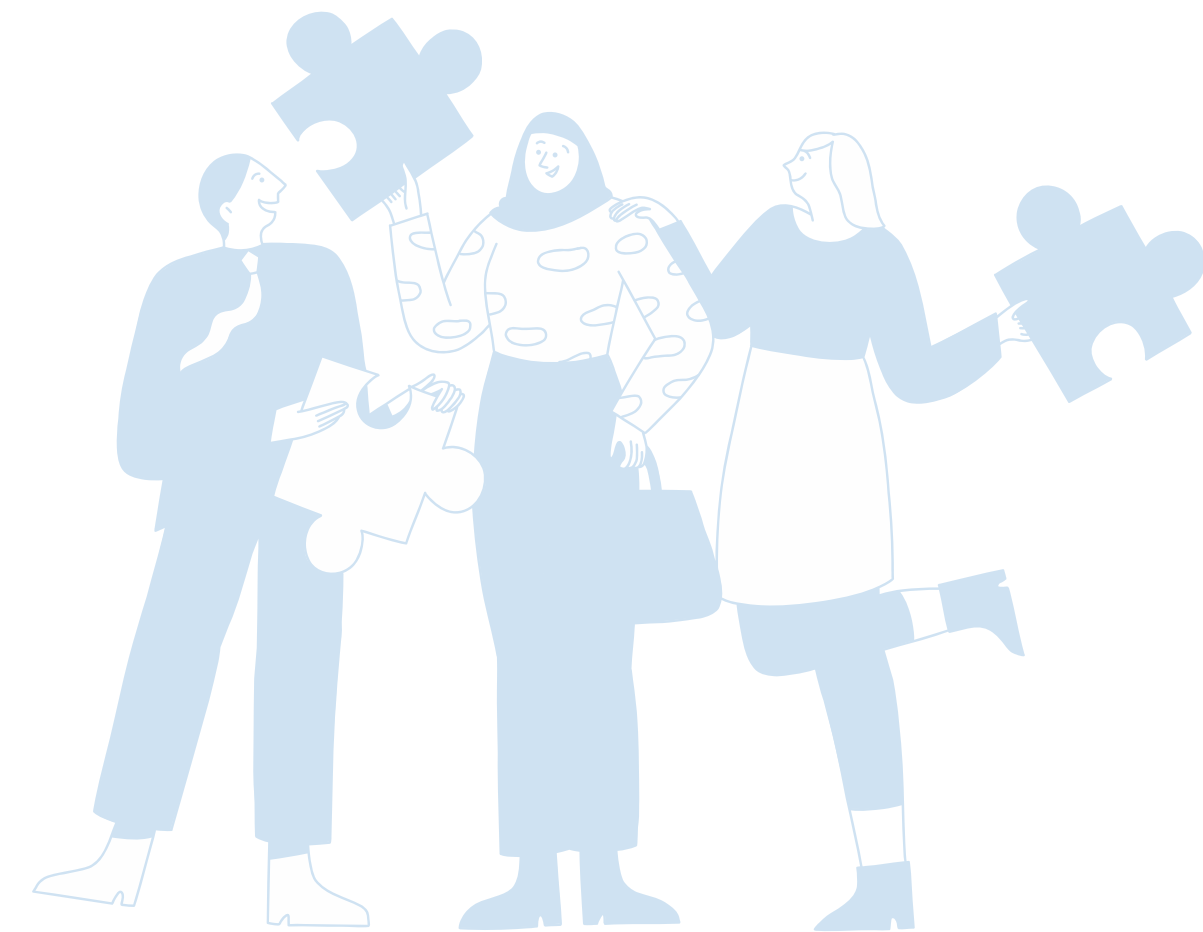
ONZE STRATEGIE

ALGEMENE AMBITIES EN
RANDVOORWAARDEN

FINANCIËLE PARAGRAAF

BIJLAGE

- Daarnaast is er de gedachte dat mensen die zorg nodig hebben goed terecht zouden kunnen in het sociaal werk. Daarmee zou de druk op de gezondheidszorg zich verplaatsen naar het sociaal werk.
- Vanuit de landelijke, regionale en lokale overheid wordt gevraagd om een meer integrale aanpak op lokaal niveau en sturing op samenwerking met een brede coalitie.
- De relevantie van het sociaal werk was er altijd maar wordt in toenemende mate erkend. Dat merken we in ontwikkelingen, dat lezen we in beleid en dat horen we van anderen. Onder meer -en met nadruk- in de stakeholdersbijeenkomst voor de voorbereiding van dit koersplan. Onze stakeholders benadrukken onze rol als voortrekker en regisseur binnen het netwerk.



B ONTWIKKELINGEN IN DE ORGANISATIE

De afgelopen jaren hebben we gewerkt aan de uitgangspunten van het vorige strategisch beleidsplan. Aan de missie 'Een sterke sociale basis voor iedereen' is invulling gegeven door onderstaande ontwikkelingen:

- *Personeel en organisatie*
 - De dynamiek van de samenleving vraagt veel kwaliteiten en deskundigheid van onze medewerkers. Daarom hebben we ingezet op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en het versterken van de lerende organisatie met bijpassend opleidingsbudget;
 - We hebben ingezet op verhoging van vitaliteit;
 - Ter ondersteuning van de vele vrijwilligers is vrijwilligersbeleid ontwikkeld en geïmplementeerd;
 - De omvang van het management is afgebouwd en vervangen door seniors per vakgroep. Deze werken per vakgebied aan doelen op het gebied van kwaliteit, projectmanagement en innovatie;
 - Het gemiddelde verzuimpercentage is hoog, vooral veroorzaakt door lang verzuim.
- *Financiën*
 - De samenwerking met de 5D's (samen met Hoogeveen, Coevorden, De Wolden en Midden-Drenthe) is geïntensiveerd;
 - We hebben duurzaamheid en energiebesparende maatregelen vaker op de agenda staan en waar mogelijk gerealiseerd;
 - Het gebruik van de aanwezige systemen is verbeterd waardoor de financiën inzichtelijker zijn en de organisatie meer in control is;
 - We worden gefinancierd door de twee gemeenten middels een basissubsidie, aangevuld met projectsubsidies. Dit geeft zekerheid van opdrachten;

- Er is een trend die (veel) verder teruggaat dan alleen de periode van het afgelopen koersplan, namelijk dat kostenstijgingen niet volledig worden gecompenseerd in onze opdrachten. Dit leidt tot het jaarlijks afschalen van de kernactiviteiten. Er ontstaan zorgen over de stand van het sociaal werk in het werkgebied. Daarom is het proces gestart om samen met de gemeenten duidelijkheid te krijgen over onze opdracht en de betaling daarvoor;
- Er is een planning gemaakt voor het stapsgewijs verhogen van het weerstandsvermogen. De eerste stappen daarvan zijn gerealiseerd;
- Accommodaties zijn onderdeel van het sociaal werk maar dat is in onze opdrachtverstrekking niet expliciet geregeld;
- De P&C cyclus is doorontwikkeld en binnen de aansturing van de organisatie geïntegreerd;
- Procesinrichting, beleidsprocessen, projectmanagement zijn gestroomlijnd waardoor uitstraling richting de opdrachtgevers resultaatgerichter is.

- *Markt en communicatie*

- Er is ingezet op professionalisering van communicatie middels passende formatie (ook digitale media) en een professioneel communicatieplan met aandacht voor duidelijke positionering;
- Door aan te sluiten bij de diverse beleidstafels, samenwerkingsprojecten en nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen, zijn nieuwe projecten opgestart met bijbehorende budgetten;
- De stakeholders zijn in beeld gebracht zodat gericht contact kan worden onderhouden. Binnen de gemeenten is extra aandacht gegeven aan de bestuurlijke en ambtelijke relaties met focus op het aantonen van de meerwaarde van sociaal werk;
- Het inhoudelijk jaarverslag is beeldender gemaakt, waardoor de impact van ons werk duidelijk wordt. Het financiële jaarrapport en de kwartaalrapportage zoomen in op de getallen en het bereik.

- *Kwaliteit en vakmanschap*

- We hebben het kwaliteitslabel Sterk Sociaal Werk behaald. Onafhankelijk is vastgesteld dat we staan voor kwaliteit en continu werken aan de verbetering van de dienstverlening;
- Welzijn MensenWerk heeft een actieve vakgroepenstructuur waarbinnen is ingezet op verhoging van de professionaliteit;
- Positieve gezondheid, vroegsignalering, integraal werken, preventie en de presentiebenadering zijn belangrijke uitgangspunten van ons werk. We hebben geïnvesteerd in deskundigheid en het toepassen hiervan, samen met onze partners.

- *Vernieuwende dienstverlening*

- Welzijn MensenWerk heeft haar dienstverlening en hiermee de kernactiviteiten scherper gedefinieerd. Hieruit is de indeling ontstaan van de 5 onderdelen van onze dienstverlening: opbouwwerk, maatschappelijk werk, jongerenwerk, schoolmaatschappelijk werk en sociale dienstverlening;
- Het ontwikkelen en inzetten van online dienstverlening gericht op eigen kracht, ondersteuning kwetsbaren, met nieuwe technologieën, staat op de agenda maar heeft nog onvoldoende aandacht gekregen;
- Er is gewerkt aan het vergroten van inwonersparticipatie bij de accommodaties. Onder meer door het aanstellen van sociaal beheerders die naast het beheer ook opbouwwerk uitvoeren;
- Er zijn initiatieven opgepakt in het kader van de verschuiving richting het voorliggend veld, zoals Welzijn op Recept en het aansluiten bij kernteams GGZ.

Gemeente Meppel

De Plataan - Meppel

De Koeberg - Meppel

Wijkpunt Oosterboer Ezinge - Meppel

Wijkpunt De Poele - Meppel

Gemeente Westerveld

De Veldkei - Havelte

De Stobbe - Darp

De Gowe - Geeuwenbrug

De Wiekslag - Wapserveen

De Vlasbarg'n - Uffelte



085 273 1444

info@welzijnmw.nl

www.welzijnmw.nl

 [stichting-welzijn-mensenwerk](https://www.linkedin.com/company/stichting-welzijn-mensenwerk)

 [welzijnmensenwerk](https://www.facebook.com/welzijnmensenwerk)

 [welzijnmensenwerk](https://www.instagram.com/welzijnmensenwerk)