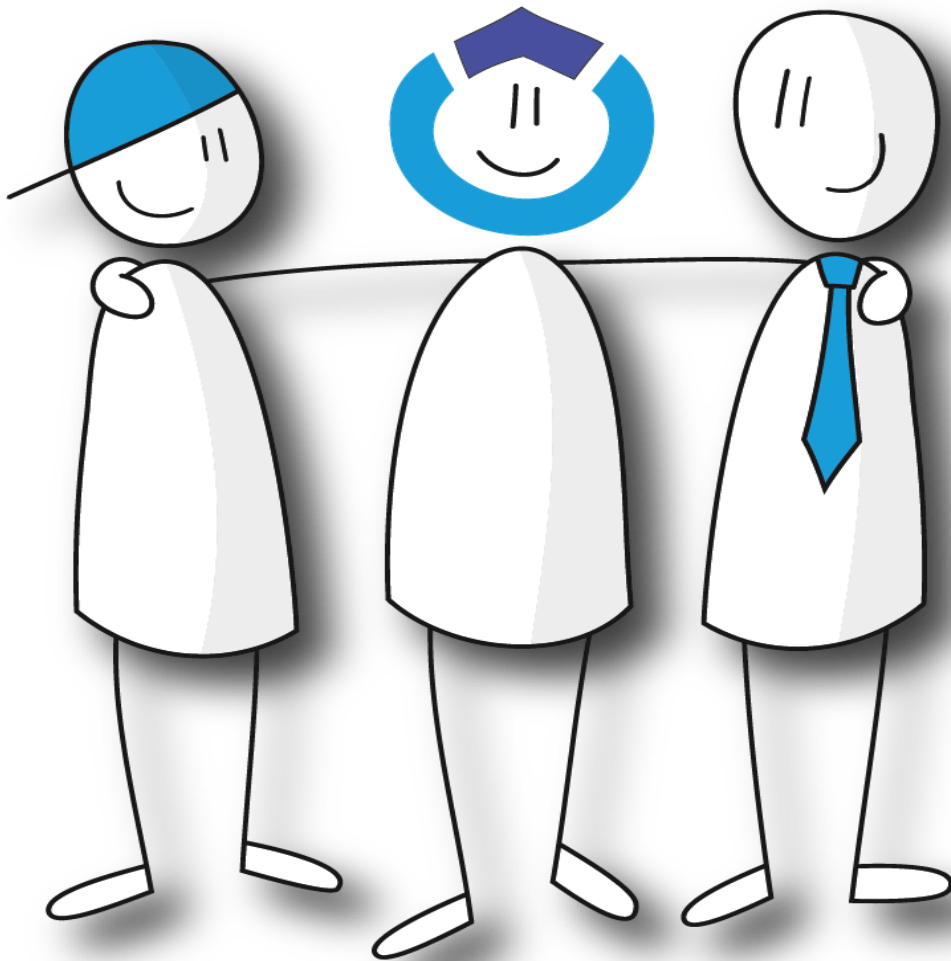


Samen met jou!



Strategisch beleidsplan De Skûle Welzijn 2020-2024

Datum: 1 september 2020

Status: concept

Auteur: Joke Bandstra

Inhoud

Inleiding.....	3
Hoofdstuk 1 De Skûle Welzijn	4
1.1 De Skûle Welzijn	4
1.2 Governance.....	4
1.3 De organisatie.....	4
1.4 Samen met jou!	5
1.4 Organogram.....	5
1.5 Omgeving	5
Hoofdstuk 2 Missie, visie en kernwaarden	7
2.1 De missie.....	7
2.2 De Visie	7
2.3 Kernwaarden.....	9
Hoofdstuk 3 De Strategie van De Skûle Welzijn.....	11
3.1 Strategische doelen	11
3.4 Van beleid naar uitvoering.....	12
3.4.1 Kritische succesfactoren (KSF's) en doelstellingen	12
3.4.2 Jaarplannen	12
3.4.3 Resultaten.....	14
3.4.4 Medewerkers	14
3.4.5 Middelen.....	15
3.4.6 Structuur.....	15
3.4.7 Organogram.....	16
3.4.8 Cultuur	16
3.4.9 Ketens.....	17
Bibliografie	17
Bijlage 1 SWOT-analyse (16 januari 2020)	18

Inleiding

Dit is het strategisch beleidsplan van De Skûle Welzijn voor de periode september 2020 tot eind 2024. Er zijn ontwikkelingen in zowel de gemeenten Waadhoeke en Harlingen als onze totale samenleving die vragen om een nieuwe koers. Wij gaan van aanbodgericht naar vraaggericht werken: met, voor en door inwoners. De gemeente Waadhoeke start een pilot Sociale inclusie en daar zijn wij, als welzijnsorganisatie, onderdeel van. Daarnaast is de organisatie vanaf 2017 tot en met 2018 gegroeid van 8 medewerkers naar 34 medewerkers, is er in juli 2018 een nieuwe raad van toezicht gekomen en is er in mei 2019 een nieuwe directeur-bestuurder aangesteld. Genoeg redenen om een nieuwe koers uit te zetten!

In hoofdstuk 1 wordt de organisatiestructuur beschreven (wie zijn wij als De Skûle Welzijn) waaronder de historie, de Governance, de organisatie, het organogram en de omgeving van De Skûle Welzijn.

In hoofdstuk 2 staan de missie, de visie en de kernwaarden beschreven en afgebeeld in de vorm van tekeningen.

In hoofdstuk 3 staat de aanpak beschreven.



Hoofdstuk 1 De Skûle Welzijn

1.1 De Skûle Welzijn

De Skûle was van oorsprong een kleine welzijnsorganisatie in het voormalige Franekeradeel. In juli 2017 werden de welzijnswerkers van de gemeente Harlingen overgeplaatst naar De Skûle. De voormalige Stichting Welzijn Middelsee droeg in hetzelfde jaar in januari al haar taken en medewerkers over aan De Skûle. De Skûle werd De Skûle Welzijn en kreeg een raad van toezicht in plaats van een bestuur. De directeur werd directeur-bestuurder. Zo veranderde stichting De Skûle met haar 8 medewerkers, naar de stichting De Skûle Welzijn met 34 medewerkers.

De verandering binnen de organisatie viel samen met de totstandkoming van de nieuwe fusiegemeente Waadhoeke per januari 2018. De nieuwe gemeente betreft een samenvoeging van vier voormalige gemeenten 't Bildt, Menameradeel, een stukje van Littenseradeel en Franekeradeel.

1.2 Governance

De stichting kent een éénhoofdige directeur-bestuurder onder toezicht van de raad van toezicht (rvt). Leidraad bij het toezicht houden is de Governance Code nieuwe stijl. Openheid en transparantie zijn daarin twee belangrijke principes. Daarom reikt een toezichtfunctie verder dan alleen het toezicht op de organisatie en hebben de leden oog voor externe ontwikkelingen. De raad, bestaande uit vier leden, heeft 3 specifieke taken:

- werkgever van de directeur-bestuurder;
- klankbord voor de directeur-bestuurder;
- Toezichthoudende rol (statutaire taken): goedkeuren van de jaarrekening, de begroting, de strategische plannen en de meerjarenplannen.

1.3 De organisatie

De organisatie bestaat uit 29 sociaal-cultureel werkers die activiteiten en diensten verzorgen gericht op jongeren, ouderen, mantelzorgers, vrijwilligers en statushouders voor de gemeenten Harlingen en Waadhoeke. Daarnaast voeren wij projecten uit die nog niet tot de staande organisatie behoren maar in een pilotfase zitten zoals ANWB-automaatje, project Nieuw Zuid en Makersplak. ANWB-automaatje is een dienstverlening in de Waadhoeke waarbij wij vrijwillige chauffeurs koppelen aan inwoners met een vervoersvraag. Nieuw Zuid is een wijkgericht project in Harlingen voor en door bewoners. Het Makersplak is een sociale inloop voor iedereen in de Waadhoeke.

Wij hebben een kleine ondersteunende dienst bestaande uit een HRM-functionaris, hoofd bedrijfsvoering, twee administratieve medewerkers en een facilitair medewerker. Iedereen in de organisatie werkt parttime.

Naast de 34 betaalde medewerkers, werken er ruim 200 vrijwilligers in de organisatie.

De Skûle Welzijn heeft sinds mei 2019 een nieuwe directeur-bestuurder. De nieuwe directeur-bestuurder heeft in haar eerste 100 dagen een analyse gemaakt van de organisatie. De belangrijkste conclusies (september 2019) waren:

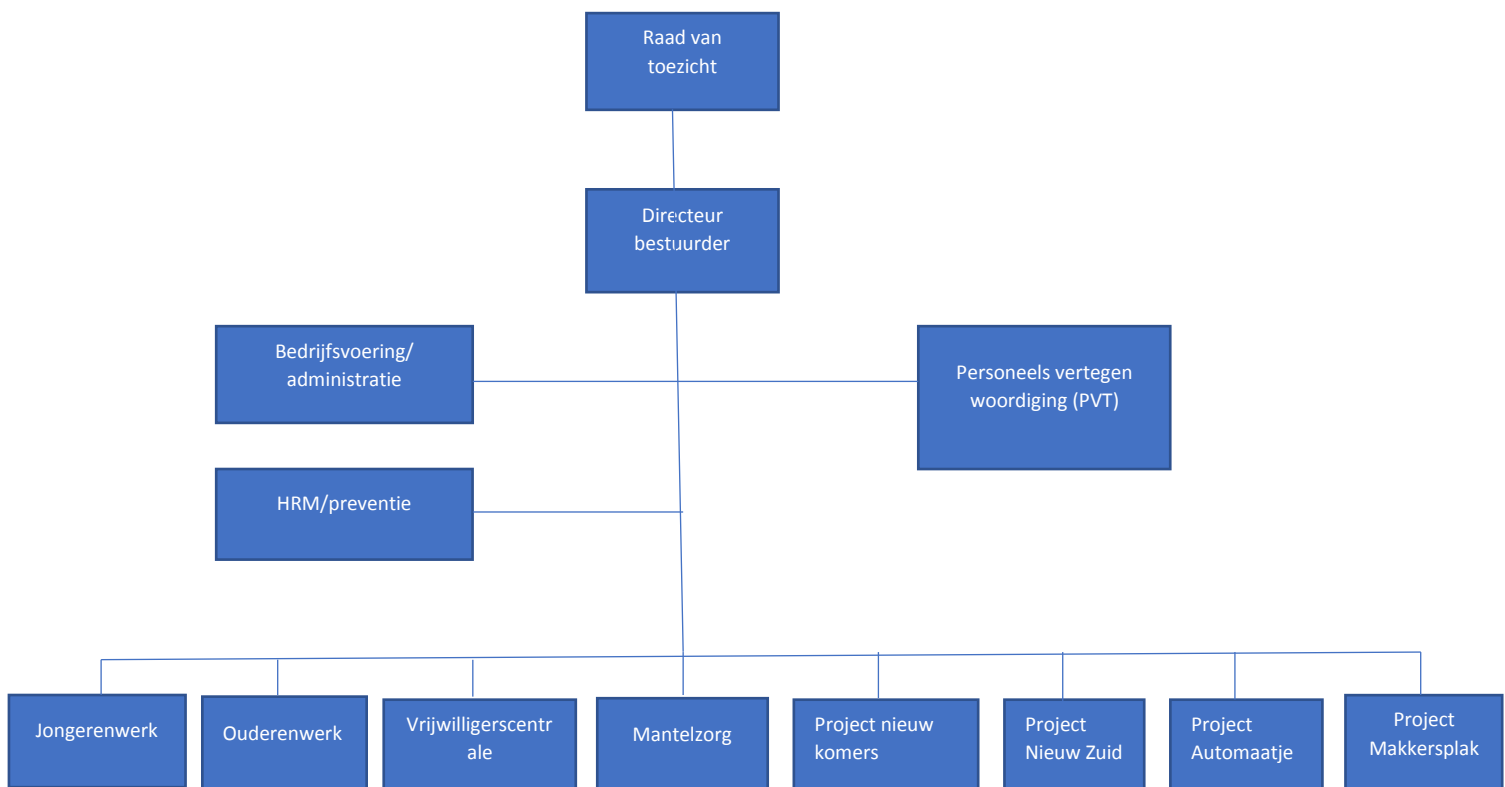
- bevoegen medewerkers, goede sfeer maar weinig onderlinge verbondenheid;
- drie verschillende bloedgroepen (Berlikum, Franeker, Harlingen);
- veel initiatieven en aanbodgericht;
- aanbod is onbekend bij de gemeenten en inwoners;
- voorliggend veld wordt onvoldoende benut;
- ouderwets imago.

1.4 Samen met jou!

De missie, de visie en de kernwaarden zijn in een gezamenlijk proces met de medewerkers van De Skûle Welzijn tot stand gekomen. In 2020 zijn er drie teamdagen georganiseerd onder leiding van de trainers Nynke Dölle en Susanne Zijlstra. De teamdagen werden voorbereid door wisselende groepen medewerkers, samen met de trainers. De inhoud van de teamdagen werd voorbereid met de directeur-bestuurder en de vorm werd ingevuld door de voorbereidingsgroepen. Het resultaat is dat wij elkaar beter hebben leren kennen en er een gedragen missie, visie en kernwaarden liggen. Tijdens de eerste teamdag hebben we een SWOT-analyse gemaakt (zie bijlage 1). De SWOT-analyse sluit aan bij de conclusies van de directeur-bestuurder in de 100 dagen analyse.

De missie, de visie en de kernwaarden zijn uitgedrukt in tekeningen die mede ontworpen zijn door medewerkers. Het groepsproces was van belang om meer éénheid te creëren in deze enthousiaste en bevlogen groep. Daarnaast is de toekomst van het welzijn gericht op sociale inclusie en willen wij werken vanuit de inwoner, dus vraaggestuurd. Van aanbodgerichte organisatie naar een vraagondersteunende organisatie is een omslag. De beste methode is om zelf te ervaren 'practice what you preach'.

1.4 Organogram



1.5 Omgeving

In 2015 zijn de WMO, de Jeugdzorg, de Participatiewet en de ontwikkelingen rondom passend onderwijs bij de gemeenten komen te liggen. De uitgangspunten zijn dat de zelfredzaamheid van inwoners wordt behouden of vergroot, dat eigen verantwoordelijkheid wordt genomen en dat wij toewerken naar een 'participatiesamenleving' waarin iedereen meedoet.

De gemeenten geven uitvoering aan het beleid door de inzet van gebiedsteams. Consulenten van het gebiedsteam verwijzen inwoners door naar geïndiceerde hulpverlening (1^{ste} en 2^{de} lijn) of naar het voorliggend veld. Welzijn maakt deel uit van het voorliggend veld waarvan iedere burger (meestal tegen geringe kosten) gebruik mag maken zonder doorverwijzing. Wij worden bekostigd vanuit een subsidie uit het Sociaal Domein. Met de toenemende kosten op het gebied van Jeugdzorg en andere geïndiceerde zorg, komt het Sociaal Domein steeds meer onder druk te staan en dreigen er bezuinigingen.

Hoofdstuk 2 Missie, visie en kernwaarden

De missie gaat over het bestaansrecht van de organisatie en daarmee over onze identiteit: onze primaire functie en opdracht. De missie was gericht op aanbod en in onze nieuwe missie gaan wij uit van vraaggericht werken. Waar hebben inwoners behoefte aan en hoe kunnen wij als welzijnsorganisatie hierbij ondersteunen.

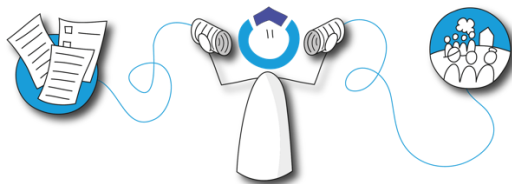
In de visie komt tot uiting wat wij willen bereiken in de toekomst. Wat is onze droom? En ook waar wijkt het af van de voorgaande werkwijze. Aangezien er geen beschreven visie is, kunnen we deze niet vergelijken. De visie is gebaseerd op vraag- gericht werken, meer zichtbaar zijn en vooral met, voor en door de inwoners activiteiten en diensten organiseren. Kernwaarden zijn diep verankerde overtuigingen die ons beeld en ons oordeel filteren over onszelf en over anderen. De kernwaarden verklaren waarom wij de dingen doen en hoe wij de dingen doen. Met elkaar zijn we ervan overtuigd dat deze kernwaarden bij ons passen; dit zijn wij. Voor zowel de visie als de kernwaarden zijn de illustraties het belangrijkste, de tekst is ondersteunend aan de illustraties.

2.1 De missie

Onze missie is: De Skûle Welzijn verbindt inwoners, regionale partijen en vraagstukken om samen een krachtig netwerk op te bouwen en te onderhouden. Wij dragen bij aan een samenleving waarin mensen zelf- en samen redzaam zijn. Waarin mensen in verbinding staan met hun omgeving en op hun eigen unieke manier kunnen meedoen. Met elkaar bouwen wij aan de samenleving waarin iedereen van waarde is en ertoe doet.

2.2 De Visie

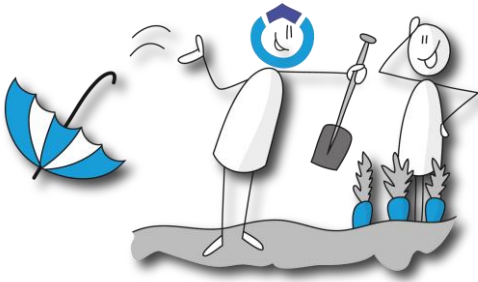
Tolk en verbinder in het speelveld: we zijn de schakel tussen de wereld van wetten en regels en de wereld waarin mensen leven. Wij spreken beide talen en zijn de tolk en verbinder in het speelveld.



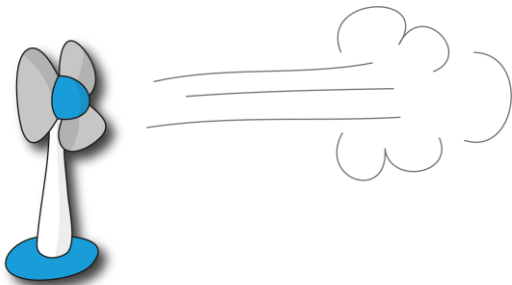
Zichtbaar aanwezig in de samenleving: we zijn zichtbaar en laagdrempelig aanwezig in de samenleving. We halen op wat er ontbreekt in de samenleving, analyseren wat er nodig is en zetten dit om in concrete acties.



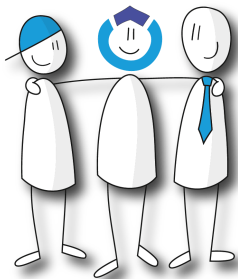
Vraaggestuurd werken: we werken vraaggestuurd. De vraag van de inwoner staat centraal. We faciliteren de vragen en de initiatieven die er al zijn. We leveren daarbij maatwerk met aandacht voor de mens.



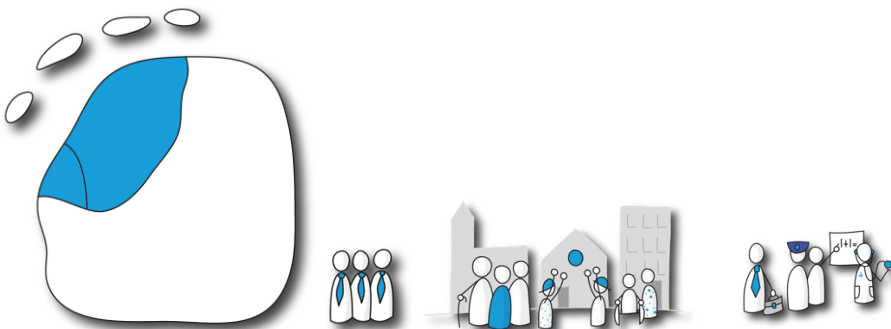
Versnellen en aanjagen: we jagen aan, we versnellen. We kennen de actualiteit en passen onze dienstverlening en producten daar op aan.



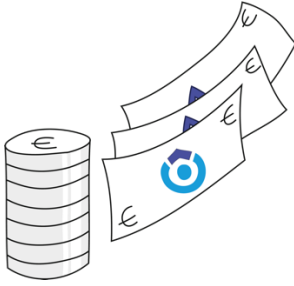
Gelijkwaardig partnerschap: we hebben een gelijkwaardig partnerschap met gemeenten en inwoners. We worden erkend en gezien als partij die zinvol werk doet.



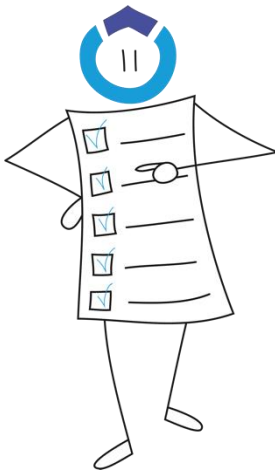
Regionaal bekend en erkend: we hebben een krachtig regionaal netwerk. We kennen de regio en de regio kent ons.



Financiering en opdracht: onze dienstverlening wordt hoofdzakelijk gefinancierd door gemeente Waadhoeke en Gemeente Harlingen. De opdrachten van deze gemeenten evenals die van het Rijk vormen de basis van onze opdracht.



Een krachtige basis, een stevig verhaal: we hebben de basis op orde. De organisatie is professioneel georganiseerd. De buitenwereld ziet een hecht team, de teamleden vertellen allemaal hetzelfde verhaal over wat De Skûle Welzijn is en wat we doen: 1 team, 1 smoel.

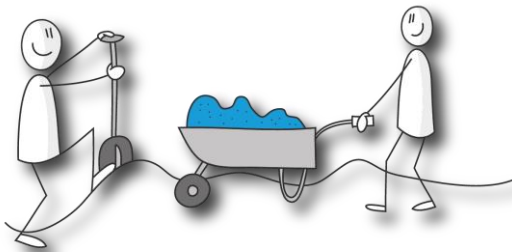


2.3 Kernwaarden

Samenwerken: we doen het gewoon samen.

Hoe doen we dat:

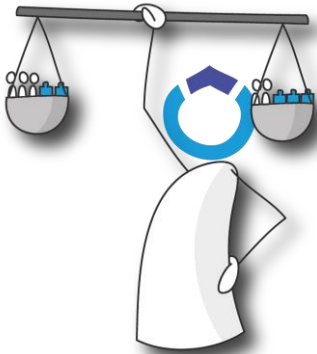
- We hebben elkaar nodig om het te doen, samen kunnen we meer dan alleen.
- We kennen en waarderen elkaars kwaliteiten.
- We creëren ruimte en werken met plezier samen om tot resultaat te komen.
- We reflecteren op samenwerking, voortgang en wederkerigheid.



Gelijkwaardigheid: op maat omdat niet iedereen hetzelfde nodig heeft.

Hoe doen we dat:

- We zijn niet gelijk, wel gelijkwaardig. Iedereen heeft wat anders nodig en dat vraagt maatwerk.
- Iedereen is van waarde en doet ertoe.



Verbonden: we verbinden ons tot een krachtig netwerk.

Hoe doen we dat:

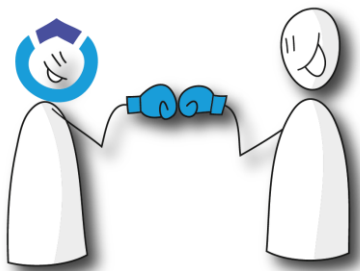
- Vanuit de verbinding met de regio weten we snel de juiste partijen te verbinden om te bereiken wat nodig is.
- We gaan uit van eigen kracht. Waar eigen kracht ontbreekt of niet toereikend is, helpen we inwoners met het opbouwen van netwerken.



Betrouwbaar: het is duidelijk wat je van ons kunt verwachten.

Hoe doen we dat:

- We communiceren helder. We zeggen wat we doen, doen wat we zeggen.
- Het is duidelijk wat de ander van ons kan verwachten.
- We organiseren ons werk goed, zodat we afspraken kunnen nakomen.



Hoofdstuk 3 De Strategie van De Skûle Welzijn

Om onze missie en visie vorm te geven hebben wij gekozen voor vier thema's waarin wij onze welzijnsdiensten kunnen realiseren en die aansluiten bij de opdracht van de gemeenten.

De maatschappelijke vraagstukken uit het sociaal domein zijn:

- jeugd een goede start in het leven geven;
- voorkomen en verminderen van eenzaamheid en wederkerigheid stimuleren;
- voorkomen en verminderen van armoede;
- participatie, meedoen in de samenleving.

Wij willen maatschappelijke en sociale waarden toevoegen aan de samenleving. Wij willen werken vanuit de inwoners, dichtbij de inwoners en met de inwoners. De inclusieve samenleving is een samenleving waar iedereen erbij hoort en meedoet. In een inclusieve samenleving kunnen mensen met een beperking hetzelfde doen als mensen zonder beperking. Wij kiezen voor vijf strategische doelen die wij hebben uitgewerkt in een schema waarin de activiteiten en de randvoorwaarden beschreven staan.

3.1 Strategische doelen

Vanuit de missie, visie, kernwaarden en de maatschappelijke vraagstukken in het sociaal domein, is gekeken naar de strategische doelen.

Sterk netwerk

De Skûle Welzijn verbindt inwoners, lokale/regionale partijen en gemeenten tot een krachtig welzijnsnetwerk. Wij versterken de huidige samenwerking en verkennen nieuwe samenwerkingsmogelijkheden met partners in het sociaal domein.

Aanbod verbreden en versterken voorliggend veld

De Skûle Welzijn verbreedt en versterkt het bestaande dienstverleningsaanbod voor (kwetsbare) jeugd, volwassenen, ouderen en hun mantelzorgers. De Skûle Welzijn zet in op de transformatieopdracht van de gemeenten door het versterken van het voorliggend veld en zet zich in om de sociale cohesie in de dorpen en wijken te vergroten.

Innoveren en grenzen opzoeken

De Skûle Welzijn is een innovatieve organisatie. Wij zetten moderne middelen in om onze doelen te bereiken en experimenteren met nieuwe methodieken en aanpakken.

Weten wat er speelt

Het aanbod van de Skûle Welzijn maakt het verschil voor onze inwoners, omdat we weten en vragen wat hun behoeften zijn en daarom maatwerk kunnen bieden.

Sterk imago

De Skûle Welzijn heeft een sterk imago als organisatie die het verschil maakt in het voorliggend veld en wordt gekend en herkend in haar vakmanschap.

3.4 Van beleid naar uitvoering

Het is niet de bedoeling dat dit plan na goedkeuring onderin de lade beland! In deze uitgebreide paragraaf staat beschreven hoe er uitvoering wordt gegeven aan het strategisch beleid zodat de visie die wij met elkaar hebben, ook daadwerkelijk tot stand komt in de praktijk. Het is ook een organisch proces dat zich niet helemaal zal laten voorspellen.

3.4.1 Kritische succesfactoren (KSF's) en doelstellingen

De kritische succesfactoren zijn de activiteiten en de processen die van essentieel belang zijn voor de mate waarin de organisatie erin slaagt om de strategische doelstellingen te behalen. In figuur 1 zijn de activiteiten en de randvoorwaarden gekoppeld aan de strategische doelen. De matrix wordt uitgewerkt in een implementatieplan per strategisch doel. Het doel is tevens om met de hele organisatie de omslag te maken. Daarom wordt er per strategisch doel een werkgroep samengesteld. Zij werken met elkaar het strategisch doel, de activiteit en de randvoorwaarden uit. De directeur-bestuurder is de voorzitter van alle vijf werkgroepen en bespreekt de voortgang met de raad van toezicht. Een aantal onderdelen van de matrix (b.v. het signaleren van trends) blijft onder de aandacht van de werkgroep en anderen (vooral de randvoorwaarden zoals het inrichten van werkprocessen) kunnen worden afgesloten zodra het is geregeld. Een aantal zaken van de matrix wordt belegd bij de teams die worden gevormd in het kader van de sociale inclusie. En er zal een aantal randvoorwaarden overkoepelend moeten worden geregeld zoals bijvoorbeeld een systeem voor de dataverwerking. Gezamenlijk met de gemeente Waadhoeke en Partoer werken wij aan een monitoringsproject. De uitwerking volgens het implementatieplan van de verschillende diensten, zal worden gebruikt als input voor dit project om vervolgens de effecten te kunnen meten.

3.4.2 Jaarplannen

Door de grote diversiteit van werkzaamheden is er winst te halen uit een integrale manier van werken. Er moeten duidelijke afspraken komen over wie, wat, wanneer en op welke wijze doet conform de Plan, Do, Check, Act methode.

- Plan: strategisch beleidsplan met daaronder de jaarplannen voor en door de teams met daarin vermeld de KSF's (Kritische Succes Factoren).
- Do: gedurende het jaar worden de jaarplannen uitgevoerd.
- Check: periodieke inhoudelijke en financiële managementrapportages en een presentatie hiervan in de jaarrekening en het jaarverslag.
- Act: als vanuit een rapportage blijkt dat doelen niet worden gehaald, dan kan er worden bijgestuurd.

STRATEGISCHE DOELEN	Sterk netwerk	Aanbod verbreden en versterken voorliggend veld	Innoveren en grenzen opzoeken	Weten wat er speelt	Sterk imago
ACTIVITEITEN	We delen kennis en wisselen ervaringen uit.	We faciliteren het ontwikkelen en uitbreiden van activiteiten van inwoners en netwerkpartners.	We borgen een doorgaande lijn (0-100) in onze activiteiten. Teamgericht en programmagericht.	We signaleren maatschappelijke trends in de dorpen en wijken en maken die bespreekbaar.	We informeren inwoners duidelijk over relevante activiteiten in de regio.
	We verbinden inwoners met elkaar, inwoners met netwerkpartners met passend aanbod, verbinden doelgroepen, verbinden netwerkpartners op basis van behoeftevraagstuk.	We ontwikkelen eigen activiteiten en breiden ons aanbod uit op basis van behoefte naar andere locaties in de regio. Vraaggericht vanuit wijken en dorpen.	We experimenteren met innovatieve methoden en werkwijzen in ons werkveld.	We evalueren onze activiteiten	We laten zien wat onze toegevoegde waarde is.
	We zetten thema's op de kaart voor financiering van eigen projecten of die van andere partijen.	Met de activiteiten die we ontwikkelen of faciliteren, streven we altijd 1 of meer van onderstaande doelen na (toets) <ul style="list-style-type: none"> - Participeren/ talentontwikkeling (doen) - Ontmoeten - Luisterend oor bieden - Preventie en voorlichting - Ondersteunen (drempels verlagen) 		We nemen initiatief en coördineren activiteiten en afstemming rondom signalen in de dorpen en wijken.	
				We anticiperen op actuele gebeurtenissen en de behoefte die daarbij ontstaat.	

RANDVOORWAARDEN	We hebben ons intern aanbod inzichtelijk	We hebben zicht op de behoeften van inwoners en betrekken hen bij het proces om te komen tot oplossingen, activiteiten etc.	We werken met verschillende methodieken en deze zijn geborgd in de werkwijze. We volgen de maatschappelijke ontwikkelingen.	We informeren elkaar op een handige manier (zonder elkaar te overspoelen met informatie) over ontwikkelingen en aanbod. We organiseren dit op een overzichtelijke manier. We kijken bovendien regelmatig 'bij elkaar in de keuken'.
	We kennen onze toegevoegde waarde en maken die zichtbaar voor netwerkpartners en inwoners	We kenen het aanbod en initiatieven van netwerkpartners en inwoners.	We kennen de innovaties in ons vakgebied en spelen daarop in.	
	We hebben externe netwerkpartners inzichtelijk		We hebben ons werkproces ingericht.	We hebben inzicht in data en kunnen deze duiden.
	We hebben zicht op de talenten van onze 'afnemers'			

Figuur 1 Activiteiten en randvoorwaarden in relatie tot de strategische doelen

3.4.3 Resultaten

Het strategische beleid is beschreven voor de periode 2020-2024. Met ingang van 2021 zal jaarlijks in het laatste kwartaal het resultaat in de vorm van een klanttevredenheidsonderzoek worden gemeten. De conclusies in de 100 dagen analyse kunnen worden gezien als nulmeting. De volgende klanten worden hiervoor bevraagd:

- teamleiders en medewerkers van de gebiedsteams;
- de wethouders en ambtenaren met welzijn in hun portefeuille;
- inwoners.

3.4.4 Medewerkers

Welzijnswerk is mensenwerk. Iedere medewerker heeft ondersteuning, feedback en support nodig. De organisatie biedt jaarlijks aan de medewerkers:

- een functioneringsgesprek (het goede aandacht gesprek);
- zes keer per jaar werkoverleg;
- een teamdag om de strategische doelen te bespreken en eventueel bij te stellen;
- jaarlijkse meting medewerkerstevredenheid.

Om de strategische doelen te kunnen realiseren moeten de volgende randvoorwaarden in 2021 op orde zijn:

- opleidingsbeleid;
- risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E);
- personele handboek.

De medewerkers blijven betrokken bij de implementatie van het strategisch beleid door de werkgroepen die per strategisch doel worden opgestart.

3.4.5 Middelen

De organisatie heeft behoefte aan een eenduidig systeem waarin alles kan worden geregistreerd. Waarin wij gegevens kunnen koppelen en waaruit wij managementinformatie kunnen halen. Dit is een randvoorwaarde om de strategische doelen te kunnen behalen en de organisatie te kunnen sturen.

Om het imago te versterken, zal er aandacht moeten worden besteed aan de PR en communicatie van de organisatie. Wij doen dit door middel van het inzetten van vrijwilligers die een achtergrond hebben als beroepsfotograaf of journalist én door de inzet van het bedrijf Merkmonsters. Tevens zal onze website moeten worden vernieuwd. Om het imago te versterken hebben we een PR en communicatieplan nodig, gericht op de strategische doelen. Wij gaan een student Communicatie inzetten om een communicatieplan te schrijven.

3.4.6 Structuur

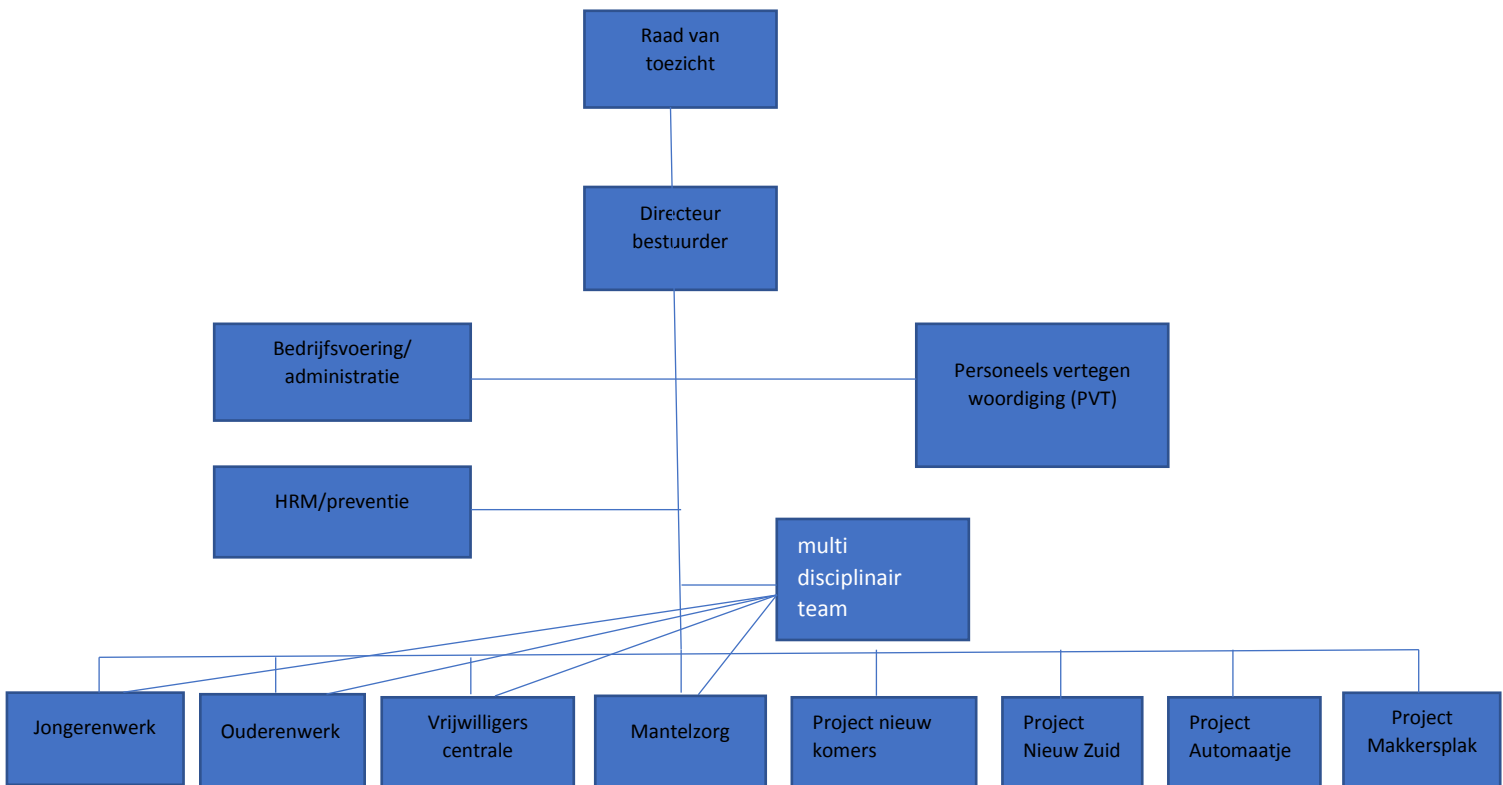
De structuur verwijst naar de organisatie van het werk en relaties tussen verschillende eenheden in een organisatie (Werkman, 2001). Bij De Skûle Welzijn was er sprake van een mechanische structuur, een formele structuur waarin veranderingsprocessen moeilijk tot stand komen door de starheid van de organisatie. Inmiddels groeien wij toe naar een organische structuur waarin veranderingsprocessen gemakkelijker gaan. Het doel is om toe te groeien naar een flexibele en innovatieve organisatiestructuur. Dit is in gang gezet doordat medewerkers onderdeel zijn geweest in het proces naar de missie, de visie en de kernwaarden door middel van de teamdagen. Er is draagvlak voor de veranderingen en de verantwoordelijkheden worden laag in de organisatie neergelegd. Er wordt gestuurd op persoonlijk leiderschap. Persoonlijk leiderschap is het vermogen om je eigen doelen te realiseren door geloof in eigen kunnen en door optimaal gebruik te maken van je talenten en passies.

De bestaande structuur van de vakgroepen zal deels worden losgelaten zodat er multidisciplinaire in de wijken en dorpen teams kan worden gewerkt. In de gemeente start een pilot Sociale inclusie waarin De Skûle Welzijn deelneemt. In deze pilot laten we de bestaande structuur los en gaan we werken vanuit een multidisciplinair team, mogelijk met andere ketenpartners. Het team gaat werken vanuit de vraag van de inwoners, ondersteunt zolang het nodig is en laat het daarna weer over aan de inwoners. Het doel is om de welzijnsorganisatie overbodig te maken in het proces. Dit zal het begin zijn van de omslag van aanbodgericht naar een vraaggestuurde organisatie. Wij gaan dit niet in één keer doen aangezien er ook risico's aan kleven. Er zijn 16 archetypen voor Brilljante Mislukkingen (Iske, 2019). Er zijn 4 archetypen die mogelijk als risico gelden voor het werken in multidisciplinaire teams (sociale inclusie):

- De brug van Honduras. Problemen verplaatsen zich. Het zou kunnen zijn dat wanneer wij zijn ingericht op sociale inclusie, de samenleving iets anders vraagt. Een soort moving target. Wellicht komt er een andere wens uit de hoge hoed die wij nu niet voorzien. Het volgen van maatschappelijke ontwikkelingen, politiek en de sfeer binnen de gemeenten is hierbij van belang om een mogelijk 'verplaatsing' vroegtijdig te onderkennen.

- De lege plek aan tafel. De sociale inclusieve samenleving is bedacht door de gemeente Waadhoeke en past in de tijdsgeest. De inwoner heeft maar beperkt aan tafel gezeten en heeft wellicht helemaal geen belang bij een welzijnsorganisatie in dorpen of wijken. Maar als er geen reactie komt vanuit de inwoners, dan zou het kunnen betekenen dat ze onvoldoende betrokken zijn en het nut of het belang ervan niet inzien. Hun belang is gewogen door de gemeente. Er zijn wel sessies met alle partijen geweest maar daar kwamen weinig inwoners op af die hun mening hebben gegeven.
- De generaal zonder leger. Om tot een succes te komen, is het belangrijk dat wij beschikken over de juiste middelen, medewerkers, geld, kennis en tijd. Vanuit de gemeente en medewerkers moet er voldoende commitment zijn om dit plan ten uitvoer te brengen.
- De Canyon. De ingesleten patronen binnen de organisatie zitten diep. De vraag is of ze mee kunnen in de nieuwe vraagstelling van aanbod naar vraaggericht werken. Dit is een risico.

3.4.7 Organogram



3.4.8 Cultuur

De taakgerichte cultuur bij De Skûle Welzijn gaat uit van samenwerking en ontplooiing in teamverband. Het gaat uit van een grote zelfstandigheid en specifieke verantwoordelijkheid waarbij de prestatie centraal staat. Het werk is verdeeld naar persoonlijke voorkeuren en wensen. De kracht van de medewerkers is hun enthousiasme en hun hart voor de doelgroep. De veranderbereidheid onder de medewerkers is groot omdat ze in het proces worden betrokken en zelf deelnemen aan de tekentafel.

3.4.9 Ketens

Wij zijn de spin in het web, we werken met alle betrokken partijen samen. Wij maken ons netwerk inzichtelijk voor de organisatie. De communicatie met ons netwerk wordt uitgewerkt in het communicatieplan en is onderdeel van het versterken van ons imago. De ketens zijn belangrijk voor ons, het versterken daarvan is onderdeel van de missie en de strategische doelen en worden uitgewerkt in het implementatieplan.

Bibliografie

Iske, P. L. (2019). *Instituut voor briljante mislukkingen*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

Werkman, B. e. (2001, maart/april). Het veranderingsvermogen van organisatie. *O&O*, p. 27.

<p>Kracht: waar zijn we goed in? Wat loopt goed? (intern)</p> <p>Vakbekwaamheid: -expertise -doelgroepen inzetten -verbinden -flexibel</p> <p>Passie voor het vak en de doelgroep: -enthousiasme -Betrokkenheid, loyaal aan de doelgroep en de organisatie -verantwoordelijkheid</p> <p>Contact en beleving: -toegankelijkheid en laagdrempelig -een plek bieden voor iedereen</p> <p>Overig: -financieel gezond -onafhankelijk -vrijheid -diversiteit van het team</p>	<p>Zwakte: waar zijn we (nog) niet goed in? Wat werkt niet en kan beter? (intern)</p> <p>Imago: -oubollig en stoffig -beeldvorming beperkt (we doen meer dan bekend is) -zichtbaar maken wat we doen</p> <p>Personeel: -door ontwikkelen professionals -ontbreken bepaalde expertises -onvoldoende inzicht in elkaar kwaliteiten -verantwoordelijkheden onvoldoende helder -arbeidsomstandigheden (RI&E ontbreekt)</p> <p>Samenwerking: -hokjes denken, weinig kruisbestuiving -'wadlopen' tussen eilandjes gebeurt nog onvoldoende</p> <p>Overig: -visie ontbreekt -innoveren Onvoldoende zakelijk/commercieel denken</p>
<p>Kansen (Extern)</p> <p>Financiering: -nieuwe financieringsstromen aanboren -Nieuwe opdrachtgevers zoeken</p> <p>Politiek: -versterken voorliggend veld -invloed uitoefenen fusiegemeente</p> <p>Verbinden en samenwerken: -samenwerking tussen gebiedsteam en doelgroepen -verbinden van doelgroepen en partijen -van individu naar collectief verbinden</p> <p>Aanbod: -aanbod ontwikkelen voor éénoudergezinnen -kwetsbare inwoners ondersteunen -expertise profileren</p> <p>Overig: -welzijn is goedkoper dan zorg -Proactief en signaleren -uitdragen je bent goed zoals je bent</p>	<p>Bedreigingen (extern)</p> <p>Financiering en slagkracht: -politieke winden (ruggengraat nodig) -bezuinigingen Sociaal Domein -systeemwereld -spanningsveld met gemeente 'hoe' en 'wat' -AVG werkt remmend in afstemming en samenwerking tussen partijen -hokjes denken</p> <p>Positionering: -slechte pers -marktwerking</p> <p>Overig: -afname vrijwilligers -prestatie maatschappij</p>