



Korte Nieuwstraat 6
6511 PP Nijmegen
Telefoon 14024
Telefax (024) 323 59 92
E-mail gemeente@nijmegen.nl

Aan de gemeenteraad van Nijmegen

Postbus 9105
6500 HG Nijmegen

Datum
21 juni 2016

Ons kenmerk
MO10/16.0005865

Contactpersoon
Cilia ten Den

Onderwerp
Ontwikkeltraject W4

Datum uw brief

Doorkiesnummer
(024) 3299226

Geachte leden van de Raad,

Met deze brief informeren we u over de voortgang van het ontwikkelingstraject W4. In 2014 zijn de vier welzijnsinstellingen in Nijmegen (Het Inter-Lokaal, NIM Maatschappelijk Werk, Swon het seniorennetwerk en Tandem Welzijn) een samenwerking aangegaan onder de noemer W4. In het najaar van 2015 hebben we een onderzoek laten uitvoeren ten behoeve van de gewenste doorkanteling van het welzijnswerk naar een geïntegreerde wijkgerichte samenwerking. Dit onderzoek, uitgevoerd en aan u gepresenteerd door Dirk Langedijk, heeft geleid tot het volgende advies:

“Stel gezamenlijk een programma van eisen (PvE) op voor de doorontwikkeling van de W4, met daarin de organisatieprincipes en organisatorische randvoorwaarden waaraan de nieuwe organisatie van de W4 moet voldoen. Het woord is daarbij aan de professionals en vrijwilligers: wat hebben zij nodig voor een gezamenlijke wijkaanpak?”

Ons college heeft op 21 juni jl. kennis genomen van het Programma van Eisen en het Organisatiemodel op hoofdlijnen waarover de W4-partijen overeenstemming hebben bereikt. Deze documenten vormen de basis voor de volgende fases van het ontwikkeltraject en bieden we u ter informatie aan.

Ontwikkeltraject

Naar aanleiding van het onderzoek hebben de W4-partijen geconcludeerd dat er overeenstemming is over de inhoudelijke ontwikkelingen die op basis van het gemeentelijk beleidsplan Wmo en Jeugdhulp de komende jaren gewenst zijn. Inhoudelijk wordt gewerkt volgens: de principes van de Kanteling; de acht bakens van Welzijn nieuwe stijl; en het stimuleren van zelfregie, participatie en eigenkracht. Het gezamenlijke uitgangspunt van de W4 is om het welzijnswerk integraal te organiseren en uit te voeren, ten behoeve van optimale dienstverlening aan de bewoners van Nijmegen: wijkgericht waar dat kan en wijkoverstijgend waar dat nodig is. Met het doel op deze manier het welzijnswerk beter en goedkoper te maken. Om dit te kunnen realiseren staat de optimale ondersteuning van professionals en vrijwilligers centraal.

De vraag “wat hebben professionals en vrijwilligers nodig voor een gezamenlijke wijkaanpak?” is daarom richtinggevend geweest voor de aanpak van het ontwikkeltraject. De doelstelling van het ontwikkeltraject is volgens de stuurgroep Ontwikkeling Welzijnsorganisaties¹ om in co-creatie met professionals en vrijwilligers:

¹ In de stuurgroep zijn de directeur-bestuurders van de 4 welzijnsorganisaties vertegenwoordigd, evenals een afvaardiging van de gemeente als opdrachtgever en subsidieverstrekker. Zij richten zich vooral op de procesmatige en voortgangaspecten van het traject.

Vervolgvel

1

- een manier te ontwikkelen zodat het sociaal werk optimaal georganiseerd en uitgevoerd kan worden;
- een structuur te ontwikkelen waarin professionals en vrijwilligers zich ondersteund en gefaciliteerd voelen, en daarom optimaal uitvoering aan hun werk kunnen geven.

De bedoeling is dat de manier van organiseren en de bijpassende (organisatie)structu(u)ren in 2016 worden ontwikkeld en geïmplementeerd, zodat per 2017 op de nieuwe manier kan worden gewerkt.

Programma van Eisen en Organisatiemodel

In het Programma van Eisen is de input verwerkt van een groot aantal beroepskrachten en vrijwilligers van de W4-organisaties én van medewerkers van MEE Gelderse Poort en de gemeente Nijmegen die werkzaam zijn in de Sociale Wijkteams en de Stips. Het plan beschrijft geen nieuwe organisatievorm, maar formuleert eisen waaraan deze moet voldoen: van harde randvoorwaarden tot enkele inhoudelijke kaders ter nadere invulling. Naast de input vanuit 'de werkvloer' zijn er eisen, wensen en randvoorwaarden ingediend door de W4-organisaties, de gemeente Nijmegen en MEE Gelderse Poort. Hiermee is zowel de aansluiting bij het gemeentelijk beleidskader geborgd, als voldaan aan voorwaarden voor draagvlak bij alle betrokken organisaties voor de uiteindelijke organisatievorm.

De W4 organisaties hebben vervolgens gezocht naar een organisatievorm die aan de gestelde eisen voldoet én waarover alle vier de organisaties het in hoofdlijnen eens zijn. Deze variant bestaat uit de vorming van twee nieuwe welzijnsorganisaties, respectievelijk op de nulde lijn en de eerste lijn binnen het sociaal domein. Deze organisaties zijn in de basis strategisch en operationeel autonoom, maar op inhoud en in formele structuur aan elkaar verbonden. Zij vertrekken gezamenlijk vanuit de missie, visie en functie zoals geformuleerd in het Programma van Eisen.

Hiermee ontstaat een nieuw speelveld op het welzijnsdomein, los van de bestaande organisatiegrenzen. Het werk in de nulde lijn richt zich op het versterken van burgerkracht, zelfredzaamheid en samenredzaamheid in de civil society met een sterke focus op inclusie, preventie, mantelzorg en samenlevingsopbouw. De kwaliteiten, mogelijkheden en talenten van actieve(wijk)bewoners, vrijwilligers, mantelzorgers en ervaringsdeskundigen staan hierbij centraal. Waar nodig worden zij ondersteund en gefaciliteerd door sociale professionals. Het werk in de eerste lijn richt zich op zelfredzaamheid en samenredzaamheid met een sterke focus op ondersteunen en versterken van individuen en groepen mensen die het 'net niet redden'. Hierin gaat het primair om ondersteuning en dienstverlening, hulpverlening, coördinatie, toeleiding naar zorg, en het voorkomen en uitstellen van zwaardere zorg.

Volgende fase

De schets van het organisatiemodel geeft nog geen uitsluitsel over bijvoorbeeld de juridische inbedding van bijvoorbeeld de sociale wijkteams of de positionering van de gemeentelijke werknemers die in de Sociale Wijkteam en de Stips functioneren. Dit wordt de komende periode verder uitgewerkt. Ook is er in deze fase nog geen duidelijkheid over hoe de verschillende uitgangspunten uit het Programma van Eisen ten aanzien van samenwerking, vakmanschap, sturing en dergelijke binnen de nieuwe organisaties worden vormgegeven. Ook dit wordt in een volgende fase nader uitgewerkt.

De volgende stap in het ontwikkelingstraject is het verder uitwerken van het implementatieplan voor een zorgvuldig vervolg. Een traject waarin de verschillende besturen, raden van toezicht, ondernemings- en cliëntenraden hun geëigende rol zullen spelen. De gemeentelijke organisatie,

Vervolgvel
2

in de rol van werkgever, maakt hier uitdrukkelijk onderdeel van uit. Daarnaast bereiden we in de komende periode de opdrachtverlening (inhoudelijk, financieel) aan de nieuwe organisaties voor.

MEE Gelderse Poort

Een belangrijk opgave binnen het ontwikkelingstraject betreft de inbedding van de medewerkers van MEE Gelderse Poort en het behoud van de specifieke expertise van MEE Gelderse Poort voor Nijmegen. In onze brief van 13 mei hebben we u reeds geïnformeerd over de wijze waarop deze inbedding is geborgd. Hiertoe gaan onder meer de medewerkers van MEE Gelderse Poort in de wijkteams en de Stips per juli 2016 over naar een dienstverband bij NIM Maatschappelijk werk.

Medewerkers Gemeente Nijmegen

De gemeente Nijmegen is opdrachtgever en beleidsverantwoordelijk voor de huidige en toekomstige welzijnsorganisaties, maar tevens werkgever van medewerkers die een rol vervullen in de Sociale Wijkteams en in de Stips. Bij de start van het ontwikkelingstraject heeft de gemeente de bereidheid uitgesproken ook de aanpassing van onderdelen van de gemeentelijke organisatie in de aanpak te betrekken, d.w.z. op onderdelen mee te veranderen, als dat noodzakelijk is voor het te behalen resultaat. De gemeentelijke afdeling Zorg is betrokken bij de uitwerking en uitvoering van het implementatieplan. Op dit moment is over mogelijke veranderingen voor (medewerkers van) de gemeentelijke organisatie nog geen beslissing genomen. De betreffende werknemers zijn hier nauw bij betrokken.

Vervolg

We hebben u met deze brief geïnformeerd over de stand van zaken tot op dit moment. We houden uw Raad vanzelfsprekend op de hoogte van het vervolg van het ontwikkeltraject, met daarbij in het bijzonder aandacht voor de ontwikkelingen voor de gemeentelijke organisatie en de consequenties voor het gemeentelijk personeel.

Daarnaast zijn we gestart met de voorbereiding van de opdrachtverlening aan de nieuwe organisaties vanaf 2017, die we uw Raad in het vierde kwartaal van 2016 ter besluitvorming zullen voorleggen. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn onder meer: diversiteit en de aansluiting tussen de nulde- en de eerstelijnsactiviteiten.

Hoogachtend,

College van Burgemeester en Wethouders van Nijmegen,

De Burgemeester,

De Gemeentesecretaris,

drs. H.M.F. Bruls

mr. drs. A.H. van Hout

Bijlage: Programma van Eisen
 Aanzet tot een nieuwe basisinfrastructuur Welzijn

PROGRAMMA VAN EISEN

ONTWIKKELTRAJECT WELZIJNSORGANISATIES NIJMEGEN

[5 april 2016]

Versie 1.3 - Definitief

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Proces en methode	4
Thema's	6
Programma van eisen	
- Leeswijzer	6
- 1. Missie, visie en functie	6
- 2. Vakmanschap	7
- 3. Samenwerken	8
- 4. Aansturing en zelfsturing	9
- 5. Facilitering en ondersteuning	10
- 6. Randvoorwaarden	11
Vervolgproces	12
Bijlagen	13

Inleiding

'Het woord is aan de professionals en vrijwilligers: wat hebben zij nodig voor een gezamenlijke wijkaanpak?'

Met deze zin besloot het advies van Dirk Langendijk in het verkennende onderzoek naar de gewenste doorontwikkeling van de uitvoering van activiteiten op het terrein van nulde en eerste lijn welzijnswerk in Nijmegen, zoals door gemeente Nijmegen in 2015 geïnitieerd. Het advies, overgenomen in een gezamenlijk startdocument¹ van de vier grote welzijnsorganisaties in Nijmegen², omvatte een duidelijke opdracht voor de te zetten vervolgstap:

'Stel gezamenlijk een programma van eisen (PvE) op voor de doorontwikkeling van de W4, met daarin de organisatieprincipes en organisatorische randvoorwaarden waaraan de nieuwe organisatie van de W4 moet voldoen. Het woord is daarbij aan de professionals en vrijwilligers: wat hebben zij nodig voor een gezamenlijke wijkaanpak?'

Dit document vormt dat programma van eisen, welke in een tijdsbestek van circa 2 maanden zorgvuldig is opgesteld uit inbreng van vele beroepskrachten, vrijwilligers, organisaties en gemeente. Dit programma van eisen poogt recht te doen aan alle verschillende perspectieven, belangen, beelden, ideeën, suggesties, wensen en eisen vanuit alle belanghebbenden bij de aanstaande organisatieveranderingen. Vanuit die brede basis vormt dit programma van eisen een toetssteen voor de te maken keuzes rondom nieuwe organisatievormen. Het beschrijft geen nieuwe organisatievorm³, maar formuleert eisen waaraan zij moet voldoen: van harde randvoorwaarden tot een inhoudelijke kaders ter nadere invulling.

Dit programma van eisen is een 'gedragen' stuk. Gedragen, vanwege de grote en diverse groep beroepskrachten en vrijwilligers die zich hierop zeer actief betrokken heeft getoond en hun inbreng heeft gehad. Gedragen ook, vanwege de inbreng vanuit de W4-organisaties, MEE Gelderse Poort en gemeente Nijmegen die integraal in dit programma van eisen is verwerkt. Gedragen tenslotte, omdat in het proces van totstandkoming, ondanks tijdsdruk, geen concessies zijn gedaan aan het bestaansrecht van alle perspectieven en belangen. Het is geen stuk van 'de gemeente', noch van een organisatie of 'de W4', noch van 'de beroepskracht' of 'de vrijwilliger': het is een integraal programma ten behoeve van de doorontwikkeling van het welzijnswerk in Nijmegen. Een programma gericht op vernieuwing: inhoudelijk en kwalitatief gedreven, zonder vooropgestelde bezuinigingsdoelstelling.

De noodzaak en urgentie voor organisatieverandering zijn in eerdere fasen besproken en hebben geleid tot de gezamenlijke keuze om een programma van eisen op te stellen. Er is niet met beroepskrachten en vrijwilligers expliciet ingegaan op hun opvattingen hierover. Desalniettemin is er veel opgehaald en

¹ Startdocument ontwikkeltraject welzijnsorganisaties Nijmegen (versie 1.5 – 2 februari 2016)

² Tandem Welzijnsorganisatie, Swon het seniorennetwerk, Het Inter-Lokaal, NIM Maatschappelijk Werk (samen: W4)

³ De termen 'organisatievorm' en 'de organisatie(s)' worden in de loop van dit document door elkaar gebruikt. Op geen enkele wijze beoogt daarmee in de formulering gestuurd te worden op de vraag of er sprake kan/zal zijn van één of meerdere organisaties.

worden ook hierop indrukken opgedaan. Allereerst opvallend is de positieve en open houding. Men begrijpt dat het van belang is om met elkaar in gesprek te gaan over vernieuwing en doorontwikkeling, men voelt zich er op betrokken en waardeert het zeer dat er 'meegepraat' kan worden. In de gespreksgroepen was er veel positieve energie. In algemene zin lijkt er vanuit beroepskrachten en vrijwilligers in deze fase vooral veel verbinding te zijn met het ontwikkeltraject, er is geen grote weerstand te bekennen. Deze observatie moet uiteraard in de context van de open vraagstelling in deze fase gezien worden, zodra consequenties (persoonlijk en organisatorisch) duidelijker worden, kan dit uiteraard anders gaan werken. Er gebeurt al veel goeds, maar er zijn ook veel vernieuwende ideeën en wensen. Bijlage 2 bevat diverse concrete suggesties hiervoor. Noodzaak voor verandering in organisatorische zin lijkt voor medewerkers vooral te zitten in ongelijkheid (in facilitering, bevoegdheden, beloning) en met onduidelijke aansturingsstructuren. Dit is het meest nadrukkelijk merkbaar in de Sociale Wijkteams en Stips in de wijken. Meer inhoudelijk valt vooral de noodzaak tot meer 'gekanteld werken' op, meer doen aan burgerkracht, aan nieuwe verhoudingen met bewoners, nog meer gericht op eigen kracht en vergroten van de zelfredzaamheid van bewoners in hun wijken. Zorgen maakt men zich het meest om wachtlijsten en om het behoud van vakspecifieke of doelgroepspecifieke expertise, als belangrijke keerzijde voor de winst die wordt ervaren in de multidisciplinaire integrale aanpak. Het is in dit spanningsveld zoeken naar de eisen die aan nieuwe organisatievormen zijn te stellen.

Er zit ook een 'zachtere' kant aan het ontwikkeltraject en keuzes die hierin gemaakt moeten worden. Dit heeft te maken met de vertrouwen, synergie, cultuurverschillen, bereidheid tot verandering, etc. Dit aspect is in het programma van eisen benoemd onder 6.3. Het vormt een essentieel criterium voor het slagen van een nieuwe organisatievorm. Dit is van verschillende kanten in verschillende woorden benadrukt. Een organisatievorm die perfect aan alle eisen voldoet is gedoemd te mislukken wanneer zij niet kan rekenen op voldoende vertrouwen vanuit bestuur of werkvloer, wanneer de synergie ontbreekt of er toch te weinig bereidheid is om werkelijk over de 'eigen schaduw heen te stappen'. Wanneer naast aan alle eisen ook hieraan voldaan kan worden, pas dan kan er werkelijk ontwikkeling en vernieuwing zijn van het welzijnswerk in Nijmegen.

Dit document beschrijft allereerst het proces en de hierbij gehanteerde methoden, met verwijzing naar diverse bijlagen. Vervolgens worden aan de hand van de 6 thema's beelden gepresenteerd en vertaald naar enkele concrete eisen per thema. Tenslotte bevat dit document enkele aandachtspunten voor vervolgfases die na dit programma van eisen volgen.

Proces en methode

Voor het opstellen van het programma van eisen is gewerkt met een werkgroep. Zij heeft primair input opgehaald bij beroepskrachten en vrijwilligers die wijkgericht werken. Er zijn 7 bijeenkomsten georganiseerd waaraan in totaal 82 beroepskrachten en vrijwilligers hebben deelgenomen. De bijeenkomsten van de SWT-teamleiders en van de Stip-coördinatoren zijn op eigen initiatief tot stand gekomen. In bijlage 1 is de samenstelling van de werkgroep en gespreksgroepen te vinden. Deze keuzes zorgden er onder andere voor dat er veel input is opgehaald ten aanzien van de Stips en Sociale

Wijkteams. Onverlet staat dat dit programma van eisen betrekking heeft op (de organisatie van) het brede welzijnswerk in Nijmegen en dat het in gelijkwaardigheid poogt recht te doen aan alle functies en domeinen die daarbinnen te onderscheiden zijn.

Elke bijeenkomst is geleid door een afgevaardigde van de werkgroep en ondersteund door een tweede gespreksleider. Middels een zogenaamde 'tafelkleedjesmethode' zijn de circa 12 tot 15 deelnemers per groep gevraagd om na te denken over de thema's:

1. Zelfsturing (autonomie, beslissingsruimte, zelfstandigheid)
2. Inhoudelijk vakmanschap (expertise, specialist, generalist)
3. Samenwerking (tussen disciplines, tussen beroepskrachten en vrijwilligers)
4. Meerwaarde van culturen (organisatieculturen, groepsculturen, benadering)

Deze thema's zijn besproken aan de hand van 4 vragen:

1. Wat gaat er goed?
2. Wat kan beter?
3. Welke vernieuwing is mogelijk/nodig?
4. Welke wensen heb je?

De input vanuit de bijeenkomsten is in kernachtige notities en verslagen vastgelegd. Naast de input vanuit 'de werkvloer' zijn er eisen, wensen en randvoorwaarden ingediend door de W4-organisaties, de gemeente Nijmegen en MEE Gelderse Poort. In een afzonderlijke bijlage 'bronmateriaal' (separaat op te vragen) zijn de verslagen van de bijeenkomsten en de lijsten vanuit de organisaties terug te vinden.

Het bronmateriaal is in de volgende stappen geanalyseerd:

1. Alle input uit de brondocumenten zijn in één document verzameld: 744 items.
2. De 744 items zijn gecodeerd naar clusters – 70 in totaal.
3. Per cluster/code zijn de items die over eenzelfde eis/wens gaan samengevoegd tot concepteisen – 163 in totaal.
4. De 163 concepteisen zijn geclusterd naar 6 thema's, die eveneens de basis vormen van dit programma van eisen
5. Per thema zijn de bijbehorende concepteisen samengevat en aangescherpt – uiteindelijk leidend tot 30 eisen en diverse aandachtspunten voor het vervolg.

Parallel zijn er diverse documenten bestudeerd (eerdere onderzoeken, rapporten, wijkmonitors, offertes, e.d.) en samengevat. Deze input vanuit schriftelijke bronnen was veelal in lijn met de verzamelde input vanuit de bijeenkomsten en organisaties. Er zijn geen specifieke eisen geformuleerd vanuit de bestudeerde documenten. De input is meegenomen als ondersteuning van wat door beroepskrachten, vrijwilligers en organisaties is ingebracht.

Het is van belang om de eisen te lezen in hun context – dat wil zeggen: in samenhang met elkaar en met kennis over de totstandkoming ervan. Per thema is daarom aan de hand van de oorspronkelijke input een korte toelichting gegeven om de eisen te verduidelijken. Deze toelichting gaat vooral in op de opvattingen van beroepskrachten en vrijwilligers bij dit thema. In bijlage 2 is een samenvatting opgenomen van wat volgens hen op de verschillende thema's goed gaat en welke specifieke suggesties/wensen er zijn voor verdere vernieuwing. Het betreft hier de highlights en enkele suggesties

om een indruk te geven van de beelden achter de eisen, deze teksten en opsommingen pogen niet uitputtend te zijn.

Het concept programma van eisen is gepresenteerd aan diverse samenwerkingspartners, bij wijze van klankbord. Met hen zijn in een drietal sessies de belangrijkste punten hieruit doorgenomen en hen is gevraagd hierop te reflecteren. Een korte schets van de werkwijze en een samenvatting van deze reflecties is opgenomen in bijlage 3.

Thema's

Het Programma van Eisen wordt geordend aan de hand van de volgende zes thema's:

1. Missie, visie en functie
2. Vakmanschap
3. Samenwerken
4. Aansturing en zelfsturing
5. Facilitering en ondersteuning
6. Overige eisen

De belangrijkste uitspraken, suggesties en wensen die te maken hebben met het vervolgproces zijn samengevat in het hoofdstuk 'Vervolgproces'.

Programma van Eisen

Leeswijzer

De eisen worden per thema gepresenteerd. Bij elke eis is aangegeven of:

- deze is afgeleid vanuit de input vanuit organisaties (O) of werkvloer (W) of beide, middels markering in de laatste twee kolommen
- deze opvallend veel genoemd en breed gedragen is, middels een * achter het nummer (bv. 1.1*)

1. Missie, visie en functie

Aan de basis staat voor velen (organisaties en werkvloer) dat er nog meer werk gemaakt mag worden van wat we 'gekanteld' werken noemen. In relatie tot bewoners, binnen organisaties op verschillende niveaus, en in externe relaties met anderen. Het vormt de basis van het werken in deze tijd. Voor beroepskrachten en vrijwilligers is een integrale benadering van belang, gericht op het aanroepen van meer burgerkracht, en het bieden van laagdrempelige hulp en ondersteuning in de nabijheid van de bewoner. Dit benadrukt het belang van wijkgericht werken, waar allen het over eens zijn. Er zit spanning op het doorslaan in louter wijkgericht organiseren, diverse organisaties benadrukken de noodzaak voor stedelijke en/of regionale aanpak in verband met de aard en/of omvang van de dienstverlening.

Aan de proceskant blijkt er vooral een uitdaging rondom de wachtlijsten, welke door beroepskrachten en vrijwilligers als veel te lang worden ervaren en daarmee een groot knelpunt en risico vormen. Ook zijn processen regelmatig te onduidelijk of te lang, met te veel doorverwijzingen en onnodige procedures.

1. Missie, visie en functie		W	O
1.1*	Gekanteld werken ⁴ is zowel intern als extern gericht en wordt toegepast op alle niveaus van de organisatie		
1.2	De organisatie bevordert eigen kracht en zelfredzaamheid en voorkomt dat er onnodig beroep op 2e lijns zorg wordt gedaan. Zij is gericht op uitstellen van zwaardere zorg en substitutie van 'tweede' naar 'eerste' en/of naar 'nulde' lijn		
1.3	De organisatie(s) vervult/vervullen tenminste drie gelijkwaardige hoofdfuncties: (1) preventie, inclusie, burgerkracht, mantelzorg, samenlevingsopbouw ('nuldelijn'), (2) ondersteuning, dienstverlening, hulpverlening, coördinatie (eerste lijn welzijn) en (3) toeleiding naar zorg. Dit omvat de reikwijdte van de huidige opdracht aan W4 en MEE plus de aangewezen taken voor het samenwerkingsverband Sociale Wijkteams. Stips en Sociale Wijkteams zijn hier integraal onderdeel van.		
1.4*	Er wordt primair wijkgericht ⁵ gewerkt, de organisatie staat dichtbij de mensen in de wijken. Dienstverlening wordt in de wijk georganiseerd en/of aangeboden, tenzij gezien de aard of omvang van de dienstverlening een stedelijke of regionale aanpak meer passend is.		
1.5*	Diversiteit in stad en wijk komt op effectieve wijzen tot uitdrukking in de uitvoering en organisatie van het werk		
1.6*	Processen zijn efficiënt en helder georganiseerd. Wachtlijsten en onnodig veel processtappen/doorverwijzingen worden voorkomen. Onnodige bureaucratie wordt voorkomen en bestreden.		
1.7*	Er zijn werkwijzen over hoe bewoners betekenisvolle inbreng hebben in het sociaal domein (bewonersparticipatie: meedenken, meepraten, meedoen, meebeslissen)		
1.8	Er is een visie op de functie 'onafhankelijke cliëntondersteuning' waaraan uitvoering gegeven wordt, binnen of buiten de organisatie.		

2. Vakmanschap

Zowel beroepskrachten als vrijwilligers geven aan gefaciliteerd te willen worden in het borgen, ontwikkelen en bevorderen van hun kennis, expertise en deskundigheid. Dit moet zoveel mogelijk vraaggericht worden ingestoken en wijk-overstijgend (zo nodig extern, bij zeer specifieke kennis) beschikbaar zijn. Daarnaast is er behoefte aan zelfzorg, intervisie en reflectie. Men is het er unaniem over eens dat het behoud van expertise van diverse (huidige) beroepsgroepen t.a.v. specifieke

⁴ Werken volgens het principe van De Kanteling: inzet op eigen kracht en eigen verantwoordelijkheid, stimuleren van zelfredzaamheid, in dialoog met burger en cliënt, vanuit de 8 bakens 'Welzijn Nieuwe Stijl'

⁵ Wanneer in deze context gesproken wordt over de wijk, wordt bedoeld op de geografische indeling in stadsdelen conform de indeling van de gemeente Nijmegen.

problematiek/doelgroep essentieel is. Door velen wordt het verlies hiervan als een groot risico gezien in het ontwikkeltraject van de welzijnsorganisaties.

Specifiek vakmanschap is, naast de diverse expertises, vereist voor de (nieuwe) functie van toeleiding naar zorg bij de Sociale Wijkteams. Het gaat dan specifiek om kennis van wet- en regelgeving, het afwegen en beoordelen in relatie tot doelgroep en problematiek, steeds vanuit een gekantelde werkwijze. Het vereist veelvuldig tactisch manoeuvreren tussen verschillende belangen en denkwerelden.

2. Vakmanschap		W	O
2.1*	Verschiedende expertisegebieden (o.b.v. doelgroep-problematiek ⁶) worden behouden en benut. Dit vraagt om een lerende organisatie die hierin investeert, gericht op het duurzaam waarborgen van kennis, overdracht aan nieuwe beroepskrachten/vrijwilligers en zorgen voor uitwisseling binnen teams, tussen teams en met andere relevante communities en partners.		
2.2	Kernwoorden voor professionele houding (voor beroepskrachten én vrijwilligers) zijn: proactief, deskundig, gekanteld, resultaatgericht, betrouwbaar, zelfstandig, open, lerend, normatief kritisch (op zichzelf, elkaar en de organisatie), met oog voor multidisciplinair werken en gericht op leerzame wrijving		
2.3	Beroepskrachten zijn bereid en hebben de juiste kennis, attitude en vaardigheden om lerend-werkende medewerkers en vrijwilligers van diverse niveaus en met verschillende leerstijlen praktijkgericht op te leiden en te coachen.		

3. Samenwerken

Samenwerking wordt op verschillende niveaus benaderd. Over de multidisciplinaire samenwerking binnen de Stips en SWTs wordt overwegend positief gesproken. Diverse groepen beroepskrachten en vrijwilligers werken in een goede verstandhouding met elkaar binnen een multidisciplinair team en staan open voor diversiteit en elkaars (organisatie)culturen. Binnen de Stips is er bij vrijwilligers regelmatig onduidelijkheid over welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden vrijwilligers hebben en waar de hierin de grenzen liggen. Naast inhoudelijke kaders hebben vrijwilligers ook behoefte aan meer deskundigheidsbevordering en persoonlijke ontwikkeling.

Verder valt op dat het voor sommige Stips en SWTs nog een uitdaging is een juiste samenwerking te ontwikkelen. Hechte samenwerking is nog niet in alle wijken vanzelfsprekend.

Daarnaast is er door beroepskrachten en vrijwilligers veel genoemd over samenwerking binnen de wijk en tussen wijken. Dit kan gaan om verwante zorg- en welzijnspartijen, maar ook om organisaties vanuit andere sectoren. Er zijn door beroepskrachten en vrijwilligers vele ideeën geopperd om de samenwerking met deze verschillende partijen te concretiseren en/of te versterken (zie bijlage 2).

⁶ Specifieke genoemde doelgroepen zijn: jeugd en jongeren, (kwetsbare) ouderen, mensen met een beperking (oa. VB, LVB, ASS, NAH, LB), psychiatrie, allochtonen.

3. Samenwerken		W	O
3.1*	Optimale samenwerking en kennisdeling op alle niveaus vraagt om: elkaar kennen (wie is wie), sociale kaart (wat is waar), heldere werkafspraken en rolverdeling (wie doet wat, in de context van multidisciplinair werken)		
3.2*	Duurzame samenwerking tussen beroepskrachten en vrijwilligers/informele zorg is verankerd. Dit vraagt expliciet om gelijkwaardige erkenning, facilitering en heldere positionering vrijwilligers(werk)		
3.3	Samenhang tussen stedelijke dienstverlening en wijkgericht aanbod wordt behouden en blijvend verbeterd.		
3.4	Samenhang tussen dienstverlening 'zorg en welzijn' in elke wijk ⁷ wordt behouden en blijvend verbeterd. De organisatie coördineert en neemt initiatief tot verbetering en vernieuwing, binnen en buiten de organisatiegrenzen ('uitvoeringsregie').		
3.5	Er worden verbindingen gelegd met andere sectoren op wijkniveau (wonen, onderwijs, zorg, detailhandel, horeca, ondernemers, etc.) en organisatieniveau (onderwijs, onderzoek, commercieel, etc.)		

4. Aansturing en zelfsturing

Beroepskrachten en vrijwilligers willen zelfsturend kunnen werken, zowel als team als individueel. De huidige mate van autonomie, ruimte en beslissingsbevoegdheid wordt in zijn algemeenheid gewaardeerd. Maar het kan altijd beter en er wordt vanuit verschillende perspectieven anders naar gekeken. Vanuit de Sociale Wijkteams vraagt men om meer betrokkenheid, inspraak of beslissingsbevoegdheden in operationele zaken zoals werving en selectie of het opstellen van functieprofielen. In de Stip wordt specifiek aangegeven dat de rollen en bevoegdheden veelal nog niet helder zijn.

Beroepskrachten en vrijwilligers willen tijd en ruimte om improviserend te werken en initiatieven te kunnen ontwikkelen. Kaders en regels zijn ook nodig, specifiek door beroepskrachten genoemd rondom crisis, spoed, huiselijk geweld en kindermishandeling. Zij moeten echter ruimte laten voor de eigen expertise en maatwerk. Vrijwilligers in de wijken hebben regelmatig last van een veelheid aan regels en voelen zich hierdoor beperkt in mogelijkheden om initiatieven te ontplooiën.

In de matrix-structuur van Stips en – vooral – SWTs wordt veel hinder ondervonden van de veelheid aan leidinggevenden en organisaties, met verschillende belangen en onpraktische gevolgen voor het werk van teams en medewerkers.

Vanuit beroepskrachten en vrijwilligers is de wens is dat management, staf en ondersteuning dichterbij de uitvoering georganiseerd worden. Tot slot is het van belang dat keuzes (en de argumentatie erachter), duidelijk worden uitgelegd – niet alleen het *wat* en *hoe*, maar ook het *waarom*.

⁷ Specifiek genoemd: samenwerking Stip – SWT – wijkmanagement, regieteam, ambulant team 2e lijn, informele zorg en vrijwilligersorganisaties

4. Aansturing en zelfsturing

W O

4.1	Er is sprake van een platte organisatie: maximaal 4 lagen van bestuur tot werkvloer		
4.2*	Vanuit een houding van vertrouwen zijn bevoegdheden en mandaten helder geregeld en zo laag mogelijk in de organisatie neergelegd		
4.3*	Kaders zijn nodig; zij zijn dienend, scheppen ruimte, bieden veiligheid, komen in co-creatie tot stand en zijn duidelijk geformuleerd en gecommuniceerd		
4.4*	Iedere beroepskracht/vrijwilliger heeft één leidinggevende waaraan verantwoording wordt afgelegd		

5. Facilitering en ondersteuning

Beroepskrachten en vrijwilligers zijn het unaniem eens dat de nieuwe organisatie vooral moet zorgen voor een eenduidige aanpak omtrent arbeidsvoorwaarden en formele aansturing. Er wordt gevraagd om meer gelijkheid in de wijze waarop de medewerker wordt gefaciliteerd, en afhankelijk van het perspectief ook in het verbeteren hiervan. Faciliteren beperkt zich niet tot materiele faciliteiten, het gaat hier ook om inhoudelijke ondersteuning, bijvoorbeeld in de vorm van werkbegeleiding. Vrijwilligersinitiatieven in de wijken zijn gebaat bij financiële bijdragen of vrijstellingen, bijvoorbeeld in administratiekosten en/of accommodatiehuur.

Net als van aansturing wordt ook van de ondersteuning gewenst dat deze meer naar de wijken toe beweegt, bijvoorbeeld in de wijze waarop stafondersteuning wordt vormgegeven. Ook ondersteuning in loopbaanontwikkeling wordt door zowel beroepskrachten als vrijwilligers veel genoemd.

5. Facilitering en ondersteuning

W O

5.1	Er is sprake van een faciliterende organisatie. Ondersteunende activiteiten (leren en ontwikkelen, ICT, communicatie, veiligheid, huisvesting, kwaliteit, financiën) zijn primair gericht op hoogwaardige ondersteuning van de beroepskracht/vrijwilliger/dienst in het primair proces.		
5.2	Loopbaanontwikkeling van beroepskrachten en vrijwilligers wordt actief gefaciliteerd; de organisatie stimuleert startende beroepskrachten ⁸ en is gericht op duurzame inzetbaarheid.		
5.3*	Het werkgeverschap en de arbeidsvoorwaarden zijn transparant en eenduidig geregeld		

⁸ Hierbij wordt onder andere bedoeld op leer-werk-trajecten, begeleiding van jonge professionals, zij-instroom van 'oudere' professionals.

6. Overige eisen

Naast de meer inhoudelijke thema's zijn er ook diverse randvoorwaarden en overige eisen genoemd voor de nieuwe organisatievorm. Deze komen veelal vanuit de hoek van de organisaties en gemeente, echter sommige onderwerpen (aansprakelijkheid en privacy) zijn ook in de gespreksgroepen met beroepskrachten en vrijwilligers duidelijk aan bod gekomen.

Naast de genoemde harde randvoorwaarden waaraan de nieuwe organisatievorm moet voldoen, komt er uit de input van de organisaties nog een aanvullend aandachtspunt naar voren: het perspectief groter dan Nijmegen cq. 'zorg en welzijn'. Dit is in algemene zin in eis 6.2 verwoord. Het betreft hier de activiteiten van de huidige organisaties die feitelijk buiten de scope van het ontwikkeltraject en de functie (zoals in eis 1.3 verwoord) vallen, in verband met de wijze waarop deze gefinancierd zijn. Specifiek te benoemen zijn hier tenminste:

- NIM: dienstverlening in de regiogemeenten
- Het Inter-Lokaal: materiële dienstverlening
- Swon: dienstverlening rondom dagbesteding ouderen
- Tandem: brede school coördinatie
- overige dienstverlening van alle organisaties die niet door gemeente(n) wordt gefinancierd

Ook de bijzondere positie van de afdeling Wmo van de gemeente Nijmegen, inmiddels grotendeels opgegaan in de Sociale Wijkteams, verdient in dit licht bijzondere aandacht.

6. Overige eisen		W	O
6.1	Er is sprake van bestuurlijke effectiviteit, slagkracht en een doelmatige inrichting van de organisatie. Er is geen sprake van een vooropgestelde bezuinigingstaakstelling of efficiencytaakstelling		
6.2	De gekozen organisatievorm schaadt de belangen van andere opdrachtgevers en andere gemeentelijke afdelingen/programma's niet.		
6.3	In de organisatievorm is sprake van voldoende vertrouwen van alle belanghebbenden, is er synergie, zijn cultuurverschillen verrijkend en is bereidheid tot vernieuwing en verandering		
6.4	Juridische aansprakelijkheid is in de nieuwe organisatievorm op organisatieniveau en medewerkersniveau helder en eenduidig geregeld.		
6.5	De functie toeleiding is functioneel (af)gescheiden, zij valt onder directe verantwoordelijkheid van B&W		
6.6	Medezeggenschap van cliënten is geborgd in de organisatiestructuur.		
6.7	Privacywetgeving is vertaald naar heldere en bruikbare kaders en richtlijnen voor organisatie, beroepskrachten en vrijwilligers.		

Vervolgproces

Bij het ophalen van de input voor het programma van eisen zijn er ook suggesties, aanbevelingen en wensen opgetekend voor de vervolgstappen die op dit programma van eisen volgen. Deze alinea bevat een korte samenvatting hiervan.

Vanuit medewerkers wordt vooral gevraagd om zorgvuldige en tijdige communicatie. Er zijn zorgen: onder andere over rechtspositie en behoud van expertise en identiteit. Dit kent rationele, maar ook irrationele kanten. Er wordt verzocht om zorgvuldige procesgang met transparante en tijdige communicatie, gericht op het minimaliseren van deze onzekerheid. Er worden daarbij diverse suggesties gedaan voor inspraak in de ontwerp- en inrichtingsfase. Dit kan onzekerheid verder verkleinen en betrokkenheid van medewerkers vergroten. Medewerkers vragen daarnaast aandacht voor de verschillende vertrekposities die groepen medewerkers hebben in dit traject. Hierbij wordt specifiek bedoeld op de medewerkers van MEE en van de afdeling Wmo.

Vanuit organisaties wordt benadrukt dat er tijdig een 'due diligence' moet worden uitgevoerd, naast alle inhoudelijke en strategische verkenningen voor toekomstige organisatievorm. Daarnaast moeten er duidelijke afspraken zijn over de regie in het verdere traject. Regie en initiatief ligt volgens de organisaties primair bij de W4 als collectief, de gemeente voert regie over het gehele proces en kan knopen doorhakken bij stagnatie. Het is steeds van belang dat de beelden hierover voldoende scherp en afgestemd zijn.

Bijlagen

Bijlage 1 - Samenstelling werkgroep en gespreksgroepen

Werkgroep

Mustapha Charifi (HIL), Cilia ten Den (gemeente Nijmegen), Carine Poels (Swon), Monique Reimert (MEE), Bea de Ruijter (Tandem), Sandra de Vries (NIM), Sjaak Floris (voorzitter, extern), Thijs Knoeff (beleidsondersteuner, NIM)

Groep 1: Beroepskrachten SWT

Mariska Braakhekke, Benno Linsen, Astrid Kroon, Berry Rodie, Bianca Jansen, Lucy Auch, Irma de Ridder, Sonia Romero, Karin Essers, Hatice Kilicsoy, Eliane Torres de Moura, Susanne Loeffen, John Toonen, Cees Waaijer Renate Simons, Auke Winkes

Groep 2: Beroepskrachten en vrijwilligers Stip

Vrijwilligers: Ismene Josso, Rob Vendel, Anjo Bors, Jan Crienen, Rene Huisman, Hamza Tahri, Henk Horstink, Anjo Bors, Jan Willem Gommers, Gymaria Meier. *Beroepskrachten:* Ton Sanders, Yilmaz Balikoc, Tim Kwak, Thao Nuygen, Jos van Bree, Astrid Jacobs

Groep 3+4: gemengde groep beroepskrachten W4 en MEE, meest buiten Stip/SWT

Ineke Schoffelman, Carla Weijermans, Hilda Bruinse, Fem Groen, Yuk Sie Cheung, Faysal Zouay, Solange de Maillie, Ricky Verbakel, Karin Jansen, Indra Knoop, Jackie Wijnroks, Lieke Peeters, Anita Schiks, Nathalie den Heeten, Hannie van der Meer, Mariska Braakhekke, Sandra Kloppenburg, Mieke van Gelder, Joelle vd Pol, Carine Pessers, Jose Hermens, Astrid Jansen, Shanta vd Boomen, Hmed Abdalla

Groep 5: vrijwilligers, in wijken werkzaam⁹

Melanie Reekers (Brakkestein, project Buur- voorheen de Kannunik]
Eric Stuart (Oost, buurtverbinder en Stipvrijw)
Hanah Dits (Lindenholt, Wijkatelier, bewonersoverleg)
Vera Ros, (Hatertse Hei, buurtbeheer en moestuin de Mix)
Martine Wolven (Hatert, Kastelenbuurt, bewonersoverleg)
Hans Hermes (Hazenkamp, wijkraad en stipvrijw)
Suleha Esen (Heseveld, buurtsteunpunt)
Ruud de Vries (Waterkwartier, wijkraad)
Leo Woudstra (Wolfskuil, wijkraad)

Groep 6: Teamleiders SWT

Rutger van Kordelaar, Monique Onck, Monique Reimert, Harald te Grotenhuis, Erni Venhovens, Agnes Coumans, Natasja Scholten, Hatice Bolek, Paul Rikken.

Groep 7: Coördinatoren Stip

Agnes Coumans, Yilmaz Balikoc, Jacqueline Verspeek, Marjo Scheffer, Saskia Reiniers, Faysal Zouay, Hein van Teeffelen, Martine Geelen

⁹ Niet betrokken zijn vrijwilligers vanuit stedelijk georganiseerde projecten en diensten (ook indien werkzaam met bewoners in hun thuissituaties – achter de voordeur)

Bijlage 2 – Samenvatting 'wat gaat goed' en 'wat kan beter'

Deze bijlage bevat een samenvatting, gegroepeerd per thema uit het programma van eisen, van wat door beroepskrachten en vrijwilligers specifiek is genoemd. Er wordt onderscheid gemaakt tussen wat al goed gaat en wat er nog beter kan. Voor dit laatste zijn per thema enkele concrete suggesties hieronder vermeld. Het betreft nadrukkelijk een samenvatting, het bronmateriaal (verslagen van groepsbijeenkomsten) bevat volledige weergaven per gespreksgroep. Dit materiaal is desgewenst op te vragen bij de werkgroep.

1. Missie, visie en functie

Wat gaat goed?

- Wijkgericht integraal werken komt al echt van de grond
- Stip en SWT zijn vindbaar en laagdrempelig

Wat kan beter? (enkele suggesties)

- Gezamenlijke visie op prioriteiten (welke klant eerst)
- Verzin iets bij de Stip voor de lange wachttijden in de verdere keten, wat daar al te bieden als ondersteuning/hulp nog niet voorhanden is.
- Deskundig doorvragen bij aanmelding (I&A lijn) i.p.v. later in het proces. Kwaliteit aan de voordeur.
- Meer collectieve aanpak (groepen) i.p.v. casussen behandelen op individueel
- Gezamenlijke wijkagenda vanuit bewoners, vrijwilligers en beroepskrachten
- Werken met wijkbudget

2. Vakmanschap

Wat gaat goed?

- Beroepskrachten waarderen de verantwoordelijkheid en zelfstandigheid die ze ervaren.
- Er is heel veel deskundigheid onder beroepskrachten (in de wijk aanwezig) en wordt veel aan 'kruisbestuiving' gedaan. Er wordt dagelijks geprofiteerd van de brede kennis en expertise die in de wijk aanwezig is.
- Er zijn veel mogelijkheden voor ontwikkeling/deskundigheidsbevordering.
- Leren van en met elkaar (actieleren) heeft meerwaarde.

Wat kan beter? (enkele suggesties)

- Vrijwilligers en beroepskrachten willen meer wijkoverstijgend kennis uitwisselen.
- Beroepskrachten willen meer aandacht voor zelfzorg en intervisie.
- Stip-medewerkers en -vrijwilligers willen meer scholing over (het omgaan met) andere culturen en doelgroepen.
- Kennisdeling en -ontwikkeling binnen Stip.
- Beroepskrachten stellen voor om de eigen expertise te behouden middels vakgenotenoverleg per specialisme/beroepsgroep
- Wijkvrijwilligers kunnen in meer ontmoeting en uitwisseling onderling leren en gebruik maken van kennis en ervaring in andere wijken

3. Samenwerken

Wat gaat goed?

- Ervaringen met multidisciplinair samenwerken in de wijken zijn overwegend positief
- Kwaliteit van samenwerking tussen vrijwilligers Stips en beroepskrachten SWT's is wisselend (ene wijk uitstekend, andere wijk minder).

Wat kan beter? (enkele suggesties)

- Haal de beroepskracht naar de Stip; fysiek dichterbij
- Meer bekendheid geven aan alle vrijwilligersinitiatieven in de wijken
- Soms nog onduidelijk wie welke rol heeft en wat de afspraken zijn (leidt tot onnodige dubbelingen of hiaten) – specifiek aandacht gevraagd voor keten jeugd
- Stip vrijwilliger inzage laten krijgen in voortgang hulpvraag cliënt
- Meer gebruik maken van ervaringsdeskundigen.
- GGZ als organisatie mag explicieter aanwezig zijn binnen de wijk.
- Smoelenboek opzetten van niet alleen alle vrijwilligers/beroepskrachten maar ook van alle overhead
- Meer zichtbaarheid van en verbinding met collectief en informeel aanbod wat er al is in de wijken

4. Aansturing en zelfsturing

Wat gaat goed?

- Autonomie wordt gewaardeerd.
- Men ervaart (en waardeert) de professionele ruimte in het werk.
- Beslissingsbevoegdheden: men mag meedenken en meebeslissen.

Wat kan beter? (enkele suggesties)

- Stip-medewerkers en -vrijwilligers willen meer zeggenschap over het profiel en de keuze van werkbegeleiders.
- Vrijwilligers willen meer mogelijkheden voor (loopbaan)ontwikkeling.
- SWT-leden willen meer tijd en ruimte om zelf te handelen (ipv alleen toeleiden/doorverwijzen) en meer feeling met de wijk te krijgen.
- Beroepskrachten stellen voor een vervangingspool in te richten om flexibeler om te kunnen gaan met uitval van medewerkers; teams zijn nu kwetsbaar en raken overbelast.
- Er zou ruimte moeten zijn om regels en procedures op maat te maken (verschillen tussen wijken/teams moeten er kunnen zijn).
- Procedures moeten eenvoudiger vindbaar zijn en er moet beter over gecommuniceerd worden (te veel tijd gaat verloren met het zoekproces).
- Leg niet te veel van bovenaf op en laat meer ontstaan vanuit de wijken en mensen

5. Facilitering en ondersteuning

Wat kan beter? (enkele suggesties)

- Operationeel HR en communicatie moet dichterbij de wijkteams georganiseerd worden ('staf naar de wijken')
- Richt een flexpool op voor de SWT's bij ziekte, verlof, expertise tekort,
- Flexibele inzet van werkers om drukte op te vangen waar nodig
- De nieuwe organisatie geeft ruimte en schept voorwaarden voor leer-werktrajecten
- Wens voor meer en betere ondersteuning bij het werven van vrijwilligers
- Financiële ondersteuning en/of versimpelen van regelgeving rondom vrijwilligers- en bewonersinitiatieven

Bijlage 3 – Verslag reflectie samenwerkingspartners

Samenwerkingspartners (deelnemers in kader hieronder) zijn in drie sessies meegenomen in het concept programma van eisen. Aan hen zijn tussentijds de voorlopige hoofdlijnen gepresenteerd, waarna er ruimte was voor reactie, reflectie en dialoog. Deze bijlage bevat de belangrijkste zaken uit deze sessies. De uitgebreide verslagen zijn toegevoegd aan het bronmateriaal met oa. de verslagen van de sessies met beroepskrachten en vrijwilligers.

Sessie 1: Wick Broes (Regieteam), Moniek Bens (Standvast), Jacques Steegmans (Talis), Florence Kleijnen (Talis), Michiel ten Dolle (Gemeente Nijmegen), Olaf Karkerissa (Wijkagent 't Hert – team midden)

Sessie 2: Hermien Vrehe (Driekracht, Ambulant Team), Menno Oudeman (gemeente, Bureau Wijk en Jeugdaccommodaties), Matthieu van de Marel (idem), Rebecca Kramer (GGD), Helma Verbeet (KION)

Sessie 3: Jacqueline Bisseling (kwartiermaker Combinatie Stadsdeel Zuid en ambulant begeleider Irisizorg), Ben Otten (KBO), Mirjam Kapteijn (VWC), Nanny van de Linden en Marion van Poelwijk (Zonnebloem)

In algemene zin delen de samenwerkingspartners de wens en noodzaak voor doorontwikkeling naar een nieuwe organisatievorm voor welzijn. De W4 heeft veel gebracht qua meer samenwerking en samenhang op uitvoerend niveau. Aan de andere kant zijn de verschillende organisatiebelangen, -culturen en -houdingen ook erg merkbaar, en dit wordt door samenwerkingspartners regelmatig als belemmerend gezien. Zorgen zijn er wel over de tijdsfactor, er wordt een krap tijdspad gekozen voor een grote verandering. Het betreft geen 2, maar zeker 5 of 6 organisatieculturen. De maatschappelijke verandering waar het werken op gericht is moet ook gezien worden als een proces van jaren, neem daar dus ook de tijd voor. De gemeente wordt geadviseerd een duidelijke rol te pakken, om de belangen van organisaties en personen te overstijgen en ook oog te blijven houden voor het algemeen belang.

Meer specifiek zijn opmerkingen vanuit de samenwerkingspartners veelal in lijn met het programma van eisen, al zorgt hun externe blik uiteraard voor specifieke accenten. Een samenvatting is weergegeven in onderstaande opsomming:

- Waak voor het doorschieten van wijkgericht werken. Een stedelijke aanpak blijft ook nodig en wijkgericht is soms ook te beperkend voor bepaalde doelgroepen en problematieken.
- Van beroepskrachten wordt een actieve houding verwacht (meer er op af), in relatie tot hun verbinding met wijken en bewoners. Samenwerkingspartners zien graag dat er meer tijd genomen wordt om gezamenlijk werkenderwijs de wijk en bewoners goed te leren kennen.
- De zorg voor het wegvallen van specifieke expertise in deze ontwikkeling wordt ook onder partners breed gedeeld.
- Het verbeteren van samenhang en samenwerking is ook een wens vanuit de samenwerkingspartners, zij wijzen specifiek op verbinding in de wijken met corporaties (oa. beheerders) en ondernemers. Er moet wel aandacht zijn voor beperken van 'samenwerkingsoverleggen'. Liever de handen uit de mouwen en samen aan het werk. Zorg daarbij voor kaders waarbinnen geëxperimenteerd mag worden (begeleid experimenteren)

- Rondom vrijwilligers wordt bevestigd dat kaders en goede begeleiding met oog op kwaliteit van belang zijn. Daarbij verdienen ook richtlijnen voor zorgvuldige omgang met privacy specifiek aandacht.
- Zelfsturing met veel verantwoordelijk op laag niveau wordt als positief gezien, men merkt op dat dit vooral een beweging van het bestuur/management vraagt. De vraag wordt gesteld of hier in selectie en ontwikkeling van deze lagen genoeg aandacht voor is.
- Concrete suggesties zijn in lijn met opmerkingen die ook bij de beroepskrachten en vrijwilligers naar voren kwamen: werken met wijkbudgetten, flexibiliseren van inzet (zeker bij krapte), ondersteuning meer in de wijk en flexibeler om gaan met accommodaties en leegstand.

Tenslotte, apart te noemen is een toevoeging vanuit samenwerkingspartners aan wat ze van welzijnsprofessionals verwachten: 'een financiële bril'. In tijden van krapte werken aan de doelen achter 'gekanteld werken' vraagt van zelfsturende professionals dat niet alleen inhoudelijke maar ook financiële afwegingen kunnen maken. Wat kost het? Wat is effectief? Kloppen de keuzes dan nog wel? Dit vraagt van beroepskrachten meer dan alleen 'helper' te zijn.

AANZET TOT NIEUWE BASISINFRASTRUCTUUR WELZIJN

STERKE NULDE LIJN EN EERSTE LIJN ALS VOORWAARDE VOOR OPTIMALE VERBINDING IN BASISINFRASTRUCTUUR WELZIJN

In 2014 zijn vier welzijnsinstellingen in Nijmegen (Het Inter-Lokaal, NIM Maatschappelijk Werk, Swon het seniorennetwerk en Tandem Welzijn) een samenwerking aangegaan onder de noemer W4. Met deze samenwerking wordt beoogd actief bij te dragen aan de veranderingen op het terrein van zorg en welzijn, onder meer ingegeven door de transities. Eind 2015 heeft de gemeente Nijmegen¹ een onderzoek laten uitvoeren in het kader van de gewenste doorkanteling van de uitvoering van activiteiten op het terrein van nulde en eerste lijn welzijnswerk, naar een geïntegreerde wijkgerichte samenwerking. Dit onderzoek heeft geleid tot het advies om gezamenlijk een programma van eisen (PvE) op te stellen: een overzicht van eisen waaraan de nieuwe organisatievorm(en) aan moet(en) voldoen – van harde randvoorwaarden tot inhoudelijke kaders ter nadere invulling. Uitgangspunt daarbij is de vraag wat professionals en vrijwilligers nodig hebben voor een gezamenlijke wijkaanpak. Het PvE – de eerste fase in het W4-ontwikkeltraject – is opgesteld aan de hand van inbreng van vele beroepskrachten, vrijwilligers, organisaties en gemeente. Het is om deze reden een breed gedragen stuk – mede omdat in de totstandkoming geen concessies zijn gedaan aan het bestaansrecht van alle perspectieven en belangen.

Na het vaststellen van het PvE (fase 1) zijn door de W4-bestuurders beelden uitgewisseld over mogelijke organisatievormen die aan de gestelde eisen voldoen (fase 2). Het uitwisselen van beelden heeft geleid tot het gezamenlijk schetsen van een variant op hoofdlijnen waar alle W4-organisaties het over eens zijn. Dit document schetst deze variant en is akkoord bevonden door de stuurgroep 'toekomst welzijnsorganisaties'², de Raden van Toezicht en de wethouder.

Deze variant bestaat uit de vorming van twee nieuwe welzijnsorganisaties, respectievelijk op de nulde lijn en de eerste lijn binnen het sociaal domein. Deze organisaties zijn in de basis strategisch en operationeel autonoom, maar op inhoud en in formele structuur aan elkaar verbonden. Zij vertrekken gezamenlijk vanuit de missie, visie en functie zoals geformuleerd in het PvE (eisen 1.1 t/m 1.8).

Dit document is een eerste beschrijving van deze variant en is uitgewerkt tot op het niveau waar de W4 het over eens is. Na de beschrijving zijn ook de belangrijkste overwegingen, uitdagingen en aandachtspunten in dit document verwoord.

Organisatie van de nulde lijn

Het werk in de nulde lijn richt zich op het versterken van burgerkracht, zelfredzaamheid en samenredzaamheid in de civil society met een sterke focus op  usie, preventie, mantelzorg en samenlevingsopbouw (community building) – doelgroepoverstijgend en van 0 tot 100+ jaar. Daarbij van belang zijn deelfuncties zoals signalering, talentontwikkeling, informatie & advies, ontmoeting & participatie,

¹ Als opdrachtgever van de W4. De gemeente heeft daarnaast een werkgeversrol voor diverse medewerkers die werkzaam zijn binnen de basisinfrastructuur welzijn. Hierbij valt te denken aan onder meer WMO-consulenten die deel uitmaken van Sociale Wijkteams.

² De stuurgroep 'toekomst welzijnsorganisaties' bestaat uit de vier bestuurders van de W4-organisaties, de programmamanager Zorg & Welzijn van de gemeente (vanuit de opdrachtgeversrol die de gemeente ten aanzien van de W4 vervult) en een directeur van de gemeente die vanuit een voorzittersrol het proces begeleid.

activering, en facilitering & ondersteuning. De kwaliteiten, mogelijkheden en talenten van actieve(wijk)bewoners, vrijwilligers, mantelzorgers en ervaringsdeskundigen staan hierbij centraal. Waar nodig worden zij ondersteund en gefaciliteerd door sociale professionals. Dit vindt zo veel mogelijk wijkgericht plaats binnen hun leefomgeving (civil society): op straat, thuis, op school etc. Tussen (wijk)bewoners/vrijwilligers en beroepskrachten is sprake van co-creatie, nabijheid en gelijkwaardigheid. Een sterke nulde lijn (in kwalitatief en kwantitatief opzicht) is essentieel voor het kunnen slagen van de Kanteling en het versterken van de eerste en tweede lijn in het sociaal domein.

De expertise voor de werkzaamheden en inzet in de nulde lijn is voornamelijk aanwezig bij Tandem en Het Inter-lokaal. In de dagelijkse praktijk werken zij nu al met elkaar samen in onder meer het jongerenwerk, OJZ en in toenemende mate in de verbinding tussen Stips en opbouwwerk. Op het gebied van collectieve voorzieningen, versterking van wijknetwerken, participatie en integratie van diverse doelgroepen liggen kansen en mogelijkheden voor gezamenlijke professionalisering, vernieuwing en (door)ontwikkeling.

Organisatie van de eerste lijn

Het werk in de eerste lijn richt zich op zelfredzaamheid en samenredzaamheid met een sterke focus op ondersteunen en versterken van individuen en groepen mensen die het 'net niet redden'. Het omvat een breed pakket aan diensten en producten die hieraan bijdragen. Waar Het Inter-lokaal en Tandem elkaar vinden rond de nulde lijn, vinden NIM en Swon elkaar voornamelijk in de eerste lijn. Hierin gaat het primair om ondersteuning en dienstverlening, hulpverlening, coördinatie, toeleiding naar zorg, en het voorkomen en uitstellen van zwaardere zorg. NIM en Swon concentreren zich beide op het ondersteuningsdeel van het sociaal werk, zijn organisaties aan de kant van de hulp- en dienstverlening, die regelmatig raakt aan zorg. Er is een vergelijkbare professionele kijk op zelf- en samenredzaamheid, ondersteuning en hulp voor mensen met kwetsbaarheden, op zingeving als basis van waaruit gewerkt wordt – met en voor (normatieve) professionals, vrijwilligers, mantelzorgers, bewoners, cliënten en stakeholders. Een nauwere samenwerking in de eerste lijn kan zorgen voor een versterking en verbreding van het sociaal domein (welzijns- en zorgnetwerk) in Nijmegen (en de regio) met een wijkgericht aanbod voor mensen van 0 tot 100+ jaar. Er vormt zich dan een sterke partner die het medisch en sociaal domein met elkaar verbindt. Die professionele verbondenheid wordt gedragen door aspecten van (werk)cultuur en chemie tussen betrokken partijen.

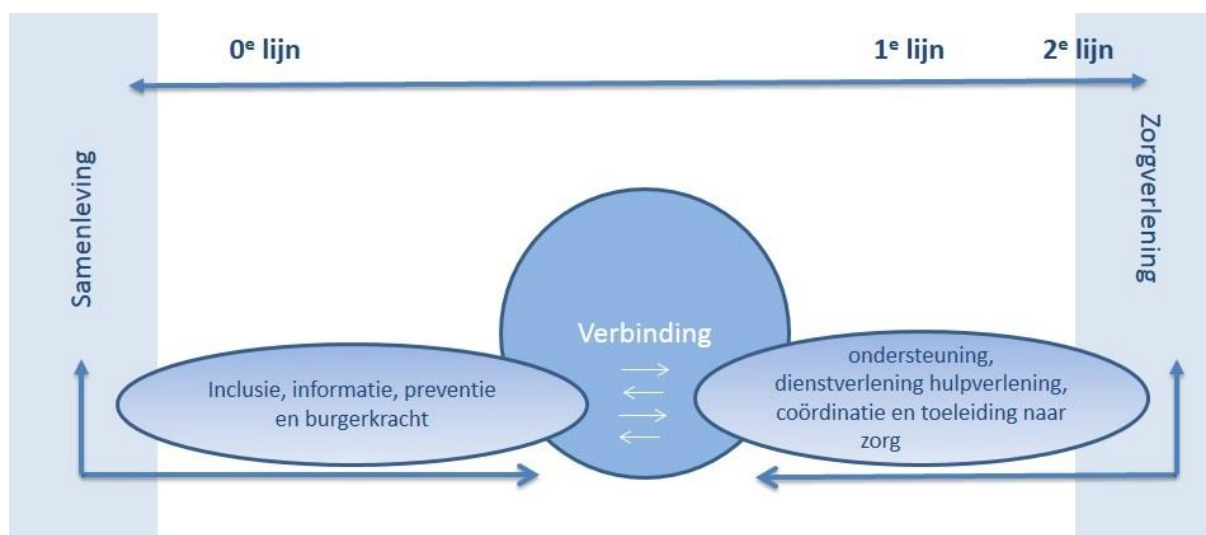
Aansluiting en verbinding tussen nulde en eerste lijns organisaties

Een stevige basisinfrastructuur welzijn vraagt om een goede aansluiting en verbinding van de te vormen nulde en eerste lijns welzijnsorganisatie. Dit gaat over en weer om:

- signalering van kansen, mogelijkheden, risico's en problemen;
- intensivering van de verbinding tussen werkers en netwerken op wijkniveau mede gebaseerd op gezamenlijke wijkplannen;
- borgen, opbouwen, uitwisselen van expertise;
- aansluiten van ketens en het onderhouden, uitbreiden en benutten van verbindingen met externe partners.

De samenwerking tussen de 0^e en 1^e lijn gaat verder dan de huidige samenwerking binnen de W4. Er is nog winst te halen op verschillende terreinen zoals het kennen en inzetten van elkaars expertise en in de operationele samenwerking op wijkniveau en met de 2^e lijn.

Een goede aansluiting en verbinding tussen het 0^{de} en 1^e lijns werk en de respectievelijke organisaties is gebaseerd op wederzijdse erkenning, gelijkwaardigheid en vertrouwen. We constateren met elkaar dat hierin nog winst te behalen valt ten opzichte van de huidige samenwerking. Daarnaast is het zoeken naar werkwijzen en een formele structuur waarin de verbindingen effectief en efficiënt geoperationaliseerd worden. Hierbij wordt gekozen voor gedeeltelijk gezamenlijke beleidscycli, waarbij zowel op wijkniveau (wijkagenda) als organisatieniveau (jaarplan) periodiek speerpunten worden bepaald waaraan gezamenlijk gewerkt wordt en waarover afspraken worden gemaakt. Deze cyclische werkwijze kent dus een niet-vrijblijvend karakter, en biedt inhoudelijk ruimte voor invulling vanuit de actuele en toekomstige thema's. Deze aanpak biedt ook de mogelijkheid om bewonersparticipatie vorm te geven (Zie PvE, eis 1.7). Ervaring met de W4 leert dat het hierbij nodig is niet in intenties en overleggen te blijven hangen, maar vooral gezamenlijk lerend en ontwikkelend aan het werk te gaan. Tenslotte moeten deze verbinding en werkwijzen ook in een formele structuur verankerd zijn, waarbinnen gezamenlijke sturing, besluitvorming en evaluatie en op de maatschappelijke opdracht kan plaatsvinden. Dit biedt eveneens een platform voor afstemming met de opdrachtgever.



Overwegingen

In haar offertes 2014-2016 heeft de W4 steeds uitvoerig stilgestaan bij de zich binnen de kaders van het lokale beleidsplan 'Veur Mekäör' en de regionale nota 'Kracht door verbinding' ontwikkelde maatschappelijke opdracht. De W4 is van mening dat de maatschappelijke opdracht gediend is bij deze variant en heeft hierbij de volgende overwegingen:

- Er zijn inhoudelijke verschillen tussen de 0^{de} lijn en de 1^{ste} lijn in de inhoudelijke oriëntatie en focus, soort werk, dynamiek, expertise, benadering, relaties. De 0^e lijn richt zich in zijn algemeenheid meer op kansen/participatie en een collectieve benadering en impact. De 1^e lijn vertrekt vanuit een probleem, hulp- of ondersteuningsvraag en is in de regel individueler van aard. De vragen van mensen en organisaties aan 0^e en 1^e lijns welzijnswerk verschillen. Het is van belang beide kanten afzonderlijk te versterken en vernieuwen om in samenhang te werken aan het welzijn van bewoners van Nijmegen.
- De opgebouwde expertise zal gebundeld worden rond de nulde en de eerste lijn. Samen leren en kennis ontwikkelen staat centraal in de intensieve en wederkerige samenwerking tussen 0^e en 1^e lijn.

- De uitdagingen voor de komende jaren in de 0^e lijn zijn van andere aard dan in de 1^e lijn. Er is sprake van een andere vernieuwingsagenda en andere werkstructuren.
- De organisaties en hun werk zijn complementair, maar kunnen op bepaalde punten ook elkaars tegenpolen zijn. Het bestaan en positief benutten van verschillen kan zeer effectief zijn, mits het in verbinding leidt tot leerzame wrijving en als prikkel dient om elkaar scherp en alert te houden, en om daarmee het beste in elkaar en zichzelf naar boven te halen
- Er is in deze opzet bij alle partijen sprake van vertrouwen, synergie en bereidheid tot werkelijke vernieuwing en verandering (in het PvE als belangrijke eis aangemerkt).
- De belangrijkste knelpunten rondom samenwerkingsverbanden Stips en Sociale Wijkteams, zoals in het PvE geformuleerd, kunnen in deze opzet worden opgelost .
- De organisaties zijn een sterke partner in externe samenwerking en kunnen optimaal aansluiting vinden bij verschillende externe stakeholders, waaronder partners in de 2^e lijn. De gemeente zal als opdrachtgever één opdracht verstrekken waarvoor de organisaties individueel en gezamenlijk verantwoordelijk zijn.
- De aanpak gericht op verbinding, vernieuwing en ontwikkeling vraagt om minder vrijblijvendheid en een ander intentieniveau dan waar in de huidige W4 structuur en werkwijze sprake van was.
- Alle partijen benadrukken elkaar in deze opzet met gelijkwaardigheid, erkenning, vertrouwen tegemoet te treden en kiezen bewust voor een opzet waarin sprake is van een sterke wederzijdse afhankelijkheid.

Uitdagingen en aandachtspunten

De belangrijkste uitdagingen en aandachtspunten zijn:

- Er zal sprake zijn van een (her)verdeling van bestaande producten en diensten. Ondanks dat Tandem en Het-InterLokaal momenteel meer rond de nulde lijn zijn gepositioneerd en Swon en NIM rond de eerste lijn, is het met een samengaan van de betreffende organisaties (2 aan 2) niet geregeld. Er zal vanuit de inhoudelijke definitie van 0^{de} lijn en 1^{ste} lijn een (her)verdeling moeten plaatsvinden. Daarbij is het belangrijk aandacht te hebben voor de kruisverbanden tussen verschillende diensten, met name in bepaalde 'ketens' en rondom specifieke expertise gebieden (zoals bijvoorbeeld de keten schuldhulpverlening, keten ontmoeten en dagbesteding en de expertise rondom kwetsbare ouderen).
- Er is geconstateerd dat het uitgangspunt van gelijkwaardigheid van 0^{de} en 1^{ste} lijn tot uiting moet komen in de (toekomstige) beschikbaarheid en toedeling van middelen.
- Autonomie en wederzijdse afhankelijkheid kunnen met elkaar op gespannen voet komen te staan. Het is zoeken naar structuren en werkwijzen die niet-vrijblijvend verbinden, maar eveneens genoeg ruimte en bewegingsvrijheid laten. Dit geldt zowel voor de formele structuur als binnen het dagelijks samenwerken. Beide organisaties willen apart en met elkaar adaptief en dynamisch kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen.
- Aandachtspunt is tenslotte dat kansen voor samenwerking/integratie op het gebied van bedrijfsvoering en ondersteuning worden signaleerd en benut (zie ook PvE, facilitering en ondersteuning). Zeker indien ondersteunende functies bijdragen aan inhoudelijke verbinding (zoals bijvoorbeeld gezamenlijke huisvesting in de wijken) is het essentieel hierin gezamenlijk op te trekken. Ook valt er efficiëntiewinst te behalen door het samenvoegen van (delen van) ondersteuning, zowel voor de nieuw te vormen organisaties als voor de totale basisinfrastructuur welzijn.

Vervolgtraject

Hoewel er overeenstemming is over de genoemde hoofdlijnen, maakt dit document ook duidelijk dat er nog veel aspecten nader uitgewerkt moeten worden. Het nader definiëren van de nulde en eerste lijn is noodzakelijk om te kunnen bepalen welke producten en diensten waar thuis horen, en welke verbinding daar tussen nodig is. Daarnaast is (in relatie tot het PvE) een vertaling naar een organisatieontwerp en organisatiestructuur van de vernieuwde basis infrastructuur welzijn nodig (zie ook het PvE, 'aansturing en zelfsturing' en 'overige eisen'). In de besluitvorming wordt toegewerkt naar het opstellen van dit organisatieontwerp dat uitgaat van een heldere en eenduidige indeling van de 0^e en 1^{ste} lijn en, welke als beslisdocument voorgelegd zal worden aan de diverse besluitvormingsorganen (Raden van Toezicht, ondernemingsraden, cliëntenraden, college van B&W en gemeenteraad). Het streven is dat het besluitvormingstraject voor 1 juli start.