



SAMEN WERKEN AAN DE SAMENLEVING

Beleidsplan

2012 - 2015

Inhoudsopgave

		Pag.
Hoofdstuk 1	Inleiding	3
Hoofdstuk 2	Maatschappelijke ontwikkelingen	4
Hoofdstuk 3	Missie en Visie	7
Hoofdstuk 4	Kanteling in denken en doen	9
Hoofdstuk 5	Ontwikkelingen vertaald in beleid	11

1 Inleiding

Het huidige beleid van Miks welzijn staat omschreven in 'Miks Beleiduitgangspunten 2008 – 2011'. Een nieuwe periode is gestart: reden voor het vaststellen van een nieuw beleidsplan voor 2012 tot en met 2015. Maar er zijn meer redenen om nieuw beleid te ontwikkelen.

Belangrijke ontwikkelingen in de omgeving van Miks welzijn vragen eveneens om een heroriëntatie op het beleid. Zoals daar zijn: het landelijk politieke klimaat, Burgerkracht en Welzijn Nieuwe Stijl, demografische ontwikkelingen, de fusie van de gemeente Skarsterlân met die van Lemsterland en Gaasterlân -Sleat tot de nieuwe gemeente de Friese Meren, waardoor het werkgebied van Miks verandert.

De rijksbezuinigingen op het gemeentefonds leiden op lokaal niveau tot bezuinigingen. Dat is ook in de gemeente Skarsterlân c.q. De Friese Meren het geval en kan directe gevolgen hebben voor de inzet van Miks welzijn.

Plannen op papier hebben de neiging heel geduldig te zijn. Waar het Miks welzijn om gaat is dat er daadwerkelijk iets mee gebeurt, dat plannen resultaten opleveren. Dit plan is de uitkomst van een uitvoerig proces, dat in 2011 begon met inspirerende gesprekken in bijeenkomsten met medewerkers, met bestuur en met vrijwilligers.

De uitkomsten van de gesprekken hebben we gekoppeld aan de belangrijke ontwikkelingen in onze omgeving. Het nieuwe beleid van Miks welzijn is richtinggevend voor het antwoord op die veranderingen. Richtinggevend, omdat de veranderingen die van invloed zijn op het beleid van Miks voor een deel al wel aangekondigd zijn maar op dit moment op inhoud nog te onduidelijk zijn.

Omdat de visie van Miks draagvlak vereist van belangrijke partijen zoals de gemeente en andere actoren in het gemeentelijk veld, biedt dit beleidsplan tevens een start voor de discussie met de samenleving in brede zin. Uiteindelijk zijn wij als samenleving samen verantwoordelijk voor het welzijn van alle inwoners in Skarsterlân en straks ook in de nieuwe gemeente De Friese Meren.

De opbouw van het nieuwe beleidsplan is als volgt:

In het volgende hoofdstuk worden de belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen beschreven, waar Miks welzijn mee te maken heeft. In hoofdstuk 3 wordt de nieuwe missie en visie beschreven. De *kanteling* in denken en doen wordt in hoofdstuk 4 verwoord. Hoofdstuk 5 brengt de gewenste veranderingen in beeld.

2 Maatschappelijke ontwikkelingen

Een aantal ontwikkelingen vragen veranderingen van het beleid en uitvoerende werk van Miks Welzijn. De invloed van deze ontwikkelingen zijn verschillend van aard, maar er kan niet aan worden voorbij gegaan. Het gaat om algemeen maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, regionale ontwikkelingen en ontwikkelingen in het welzijnsveld.

2.1 Van de individuele burger wordt gevraagd meer zelf verantwoordelijk te zijn voor participatie in de samenleving. Burgers worden meer dan in de afgelopen decennia aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid. Vaak wordt gebruik gemaakt van de nieuwe *digitale snelweg*, waardoor men direct over de benodigde informatie kan beschikken, teneinde de eigen belangen beter te positioneren. Een aantal mensen en kwetsbare groepen zijn daar (nog) niet toe in staat. Door die verschillen in tempo wordt de afstand tussen de zelfbewuste burgers en de mensen die toch al moeite hadden met 'meegroeien' groter. Een maatschappelijke tweedeling ligt op de loer. Dat isolement kan nog eens verstrekt worden door het verlies van werk, vooral nu de Nederlandse economie wat minder groeit. Het hebben van een baan en collega's op het werk is vaak een basis tot sociale aansluiting. Als werk en inkomen wegvallen, volgt een situatie waar velen niet aan gewend zijn en dat kan leiden tot 'je aan de kant gezet voelen' en verlies aan maatschappelijke participatie.

2.2 In 2007 is de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) in werking getreden. De decentralisatie van delen van de zorg en het *welzijnswerk* is sterk in ontwikkeling. De door de gemeente te verstrekken voorzieningen stonden lange tijd centraal. De VNG zorgde voor een extra impuls door middel van De Kanteling: het werkelijke probleem van een klant wordt in beeld gebracht en bij het zoeken naar een passende oplossing wordt uitgegaan van de eigen mogelijkheden.

Ook grote delen van de jeugdzorg komen naar de gemeenten toe, evenals een deel van de uitvoering van de ABWZ en de nieuwe Wet Werken naar Vermogen. Gemeenten zoeken samen met zorg- en welzijnsinstellingen naar een sluitende en goed op elkaar afgestemde aanpak om de zorg aan de kwetsbare burger vorm te geven. Daarin komt steeds meer nadruk te liggen op preventie, ter voorkoming van uitval.

2.3 Krimp en vergrijzing: Nederland vergrijst, dit geldt ook voor Friesland en voor de gemeente. Voorlopig blijft het aantal gezinnen stabiel, hoewel het wel om steeds oudere gezinnen gaat. Voor onze provincie wordt een krimp verwacht. Skarsterlân is nog een groeigemeente, maar wel met een afnemende groei. Wat heeft dit voor gevolgen voor wonen en werken in de dorpen? In het bijzonder geldt dit voor de leefbaarheid van de kleine kernen.

2.4 Een zeer belangrijke ontwikkeling is de fusie van de gemeenten Lemsterland, Gaasterlân - Sleat en Skarsterlân tot de nieuwe gemeente De Friese Meren. Dat is de start van een ingrijpend integratietraject voor de dienstverlening aan de burgers in het nieuwe werkgebied en de gemeentelijke organisatie die deze diensten moeten bieden. Dit brengt met zich mee dat ook het welzijnswerk in het werkgebied van de nieuwe gemeente De Friese Meren opnieuw vorm en inhoud gegeven moet worden. Miks welzijn wil hierin haar verantwoordelijkheid nemen.

2.5 De Friese Meren kiest voor een ontwikkeling en uitstraling vanuit het perspectief van een krachtige plattelandsgemeente en wil de toekomst van ruim 50 kernen op verantwoorde wijze invulling geven. De menselijke maat, sociale verbondenheid, het bloeiende gemeenschaps- en verenigingsleven, rust, een veilige leefomgeving en betrokkenheid zijn de kenmerken van de plattelandscultuur die de samenleving in de Friese Meren karakteriseert.

2.6 Voor wat betreft maatschappelijke ondersteuning streeft De Friese Meren naar een goede balans tussen eigen verantwoordelijkheid, sociaal netwerk en gemeentelijke ondersteuning. Het activeren en betrekken van wijkverenigingen en verenigingen van plaatselijk belang bij de ontwikkeling van onze gemeente, neemt een belangrijke plaats in.

2.7 Het *welzijnswerk* speelt in op nieuwe maatschappelijke tendensen en veranderingen. Het rapport Burgerkracht¹ beschrijft de (gewenste) toekomst van het sociaal werk in Nederland. De burger moet weer in z'n rol hersteld worden als (mede) opdrachtgever voor het welzijnswerk (de opdrachtnemer). Mensen kunnen onderling veel meer betekenen voor kwetsbare burgers en die 'kracht' moet weer aangeboord worden.

2.8 Qua methode van werken is het *welzijnswerk* zelf volop bezig met een kwaliteitsomslag. Het Stimuleringsprogramma Welzijn Nieuwe Stijl (WNS) staat daarbij centraal en speelt in op de heersende, landelijke opvatting dat het welzijnswerk niet de juiste antwoorden bood op de problemen in de samenleving. Er gebeurde te veel *voor* burgers en te weinig *samen* met burgers; hun kracht werd te weinig benut. WNS richt zich op verbetering van de kwaliteit en professionaliteit van het welzijnswerk. En ook op de verbetering van de relatie tussen de gemeente als opdrachtgever en de maatschappelijke organisatie als opdrachtnemer.

1) Burgerkracht. De toekomst van het sociaal werk in Nederland. Jos van der Lans en Nico de Boer, RMO, 2011

2.9 De verbondenheid tussen welzijn, werk, wonen en zorg komt steeds meer in beeld. Met het zoeken naar de vraag achter de vraag blijkt dat zorg, welzijn, werk en wonen (nog) verschillende beleidsvelden zijn, maar bij persoonlijke problemen is dit onderscheid niet altijd te maken. Er is een toenemende vraag naar een integraal aanbod door generalisten, vanuit verschillende (samenwerkende) instellingen. Het inzetten van welzijnsinstrumenten kan het beroep op duurdere zorginstrumenten voorkomen of uitstellen. Vooral zorg en welzijn worden steeds meer met elkaar verbonden en dat vraagt, vooral in de eerstelijnszorg, een betere onderlinge afstemming.

De hierboven omschreven maatschappelijke ontwikkelingen vragen om aanpassing van beleid en uitvoering. De vertaling van deze aanpassingen staat beschreven in de volgende hoofdstukken.

3 Missie en visie

De in het vorige hoofdstuk beschreven invloeden binnen maatschappij en gemeente, zijn door Miks onderkend en er is een start gemaakt om deze voor een langere periode van een antwoord te voorzien. Dit proces is zeker nog niet afgerond, maar voorlopig heeft Miks de missie, visie en ambitie als volgt bepaald.

3.1 Missie

Miks welzijn zet zich in voor alle kwetsbare groepen die steun zoeken bij participatie aan de samenleving en zet zich in voor het bevorderen van de eigen verantwoordelijkheid van burgers in onze gemeente. In 2015 wil Miks welzijn zich hebben ontwikkeld tot toonaangevende welzijnsorganisatie in De Friese Meren.

3.2 Visie

Miks welzijn is een welzijnspartner met een grote betrokkenheid bij de lokale gemeenschap. Miks welzijn speelt in op relevante maatschappelijke ontwikkelingen, door het vergroten van de zelfredzaamheid en betrokkenheid van mensen in/aan de samenleving.

Het uitgangspunt is de eigen verantwoordelijkheid van mensen voor hun persoonlijke situatie en hun ontwikkeling. Daarnaast wil Miks mensen stimuleren om een bijdrage te leveren aan de samenleving als geheel. Daarbij legt Miks meer accent op preventie door middel van individuele en groepgerichte advisering, activering en ondersteuning.

Miks welzijn is een betrouwbare partner voor andere (zorg- en welzijns)instellingen en de gemeente. Miks deelt de kennis en expertise met anderen en is gericht op integrale en effectieve samenwerking. Miks ziet samenwerking als enige weg om actuele maatschappelijke vragen op te lossen.

Vanuit de onafhankelijke positie in het werkgebied - op het snijvlak van welzijn, werk, wonen en zorg – vervult Miks welzijn ook een 'signaalfunctie' door aan te geven waar risico's welzijn in de weg staat en mee te denken in hoe die zijn op te lossen.

Miks welzijn is goed zichtbaar. Opdrachtgevers, partners en klanten kunnen Miks makkelijk vinden en zijn op de hoogte van de mogelijkheden. Degenen die Miks direct begeleidt en ondersteunt kunnen op Miks rekenen; Miks staat naast hen zolang dat nodig is. Medewerkers van Miks zeggen wat ze doen en ze doen wat ze zeggen. Verantwoording van het werk is een vanzelfsprekendheid.

Miks is een relatief kleine en flexibele organisatie welke in staat is om (nieuwe) producten en diensten te leveren, die concreet inspelen op behoeften en vragen vanuit dorpen, wijken en individuen.

Miks vindt het belangrijk om zowel haar cliënten als medewerkers een veilige omgeving te bieden. Door de inrichting en sfeer binnen Miks voelen bezoekers en medewerkers zich welkom. Cliënten voelen zich vertrouwd en worden met respect behandeld. Zij kunnen rekenen op professionele begeleiding gebaseerd op een methodische werkwijze en een begeleidingsplan waarin zij gekend worden. Persoonlijke gegevens worden vertrouwelijk behandeld en veilig bewaard.

Medewerkers zijn alert en gedreven om een zo veilig mogelijke organisatie te creëren. Het klimaat van de organisatie is gericht op samenwerking en vertrouwen.

In- en om het gebouw wordt aandacht besteed aan de fysieke veiligheid.

3.3 Ambitie

Eveneens heeft Miks zich beraden op haar ambitie; ambitie als de formulering van een gewaagd doel. Een dergelijk doel is de definitie van een droom die op dit moment schier onbereikbaar lijkt. Het gewaagd doel is: In 2020 nemen de kwetsbare groepen in onze gemeente meetbaar meer deel aan de samenleving en tonen zij een grotere eigen verantwoordelijkheid dan dezelfde groepen in alle gemeenten binnen Nederland en Friesland.

3.4 Kernkwaliteiten

Waar is Miks welzijn dan heel goed in? Miks welzijn is toonaangevend in het verbinden van mensen. In het bijzonder is Miks goed in het verbinden van mensen uit kwetsbare groepen in de samenleving. Miks welzijn blinkt uit in de samenwerking met maatschappelijke organisaties en burgers om de participatie van kwetsbare groepen te bevorderen.

3.5 Kernwaarden

De medewerkers van Miks welzijn werken zijn professioneel, werken volgens de nieuwe standaarden zoals gedefinieerd in het programma Welzijn Nieuwe Stijl en zijn afrekenbaar op projecten en de daarbinnen gestelde doelstellingen. Compassie, inleven in de situatie van kwetsbare medemensen is onmisbaar. Ondersteuning is echter wel vanuit realiteitszin en het samen construeren van perspectief.

4 Kanteling in denken en doen

De beschreven maatschappelijke ontwikkelingen, in relatie tot de missie, visie en ambitie van Miks welzijn, leiden tot een kanteling in denken en doen.

De eerste opgave zal de komende jaren zijn om beter aan te sluiten bij de vermogens van burgers, zowel individueel als collectief. Die kunnen immers niet alleen voor hun eigen leven, maar ook voor dat van anderen en voor de kwaliteit van de samenleving in haar geheel, aanzienlijk meer verantwoordelijkheid dragen. Hoe laat je die inzet van (groepen) burgers optimaal tot ontplooiing komen? Velen kunnen helemaal zonder ondersteuning, maar er zijn ook mensen die op momenten toch wel enige steun behoeven.

Burgers kunnen veel, maar kunnen ze alles? Er zijn grenzen, die worden bereikt als er bijvoorbeeld geweld in het spel is, als er sprake is van stapeling van complexe problemen in gezinnen en bij de aanpak van overlast van jongeren. Dat zijn geen zaken waar een burger graag zijn schouders onder zet. Hulpverlening aan - en activering van - zeer kwetsbare individuen, gezinnen en groepen is het soort werk dat je niet kunt laten afhangen van toevallige inzet en geefgedrag van burgers.

Daarmee zitten we midden in de tweede maatschappelijke opgave aan het sociaal werk: het verbeteren van de hulp- en dienstverlening aan en activering van de burgers bij wie de problemen zich opstapelen. Ook daar gaat het om eigen kracht van burgers en netwerken; echter kost het hier wat meer moeite om hen te activeren. De afstand tussen hen en de instituties is groot, het vertrouwen is in het verleden al meermalen geschonden en vaak ver te zoeken. Dat is werk dat je niet zomaar aan iedereen kunt overlaten; de organisatie daarvan moet robuuster zijn en tegelijkertijd persoonlijker en nabijer, zodat het geschonden vertrouwen hersteld kan worden. Er groeit in het land consensus dat je daarvoor op een gepaste territoriale schaal een samenhangende inspanning levert, anders gezegd: integrale wijkteams / sociale teams.

De sociaal werker van de toekomst is iemand die permanent in buurten bezig is, problemen in hun context kan zien en streeft naar collectieve oplossingen.

De gemeente legt meer verantwoordelijkheid bij de samenleving. Burgers worden in hun kracht gezet (zelf doen wat je zelf kunt), dat geldt ook voor organisaties. De gemeente heeft een regierol: niet zelf organiseren, maar wel duidelijk mogelijk maken hoe het georganiseerd moet zijn; in grote lijnen aangeven wat er moet gebeuren, dan aan het veld vragen hoe het dat wil realiseren.

In de optiek van Miks welzijn formuleert de gemeente, in nauwe samenspraak met partijen, de thema's die zich voordoen in het maatschappelijke domein. De gemeente treedt als opdrachtgever (beleid), de instellingen als opdrachtnemer (uitvoering).

Opgebouwde kennis en ervaring wordt niet overboord gezet, maar de komende jaren aangevuld met een permanente uitdaging om via nieuwe methoden en werkwijzen nog beter te presteren. Het werken op basis van Burgerkracht (beleid) en Welzijn Nieuwe Stijl vormen het fundament voor deze veranderingen. Dat vraagt meer om generalisten in plaats van specialisten. De medewerkers van Miks welzijn hebben specialistische kwaliteiten maar opereren als generalist.

Miks welzijn zet de *knop om* in de relatie tussen beroepskracht en doelgroep of individuele klant. Die relatie bevindt zich nog te vaak in de sfeer van hulpverlener en hulpontvanger, waardoor de eigen mogelijkheden en kracht van doelgroep en/of klant te weinig aan bod komen. De beroepshouding en methode verandert door de eigen verantwoordelijkheid van mensen en groepen meer centraal te stellen.

Door middel van het zoeken naar de vraag achter de vraag wordt een beter resultaat bereikt. Luisteren en doorvragen, m.n. bij individuele klantcontacten, leidt er toe dat de vraagsteller zelf eigenaar wordt van oplossingen en verbeteringen, in plaats van de hulpverlener. Zodoende blijft het eigendom van problemen bij de klant liggen, waardoor de prikkel groter is om die problemen zelf, of met behulp van (nieuwe) netwerken, op te lossen. Schematisch kan de *kern* van het nieuwe denken en doen als volgt worden samengevat:

OUD	NIEUW
<i>OPLOSSEN</i>	<i>ONDERSTEUNEN</i>
BEHANDELPLAN	EIGEN KRACHT
FOCUS OP PROBLEMEN	FOCUS OP MOGELIJKHEDEN
INDIVIDUALISEREND	SOCIALISEREND
GERICHT OP VERLEDEN EN HEDEN	GERICHT OP HEDEN EN TOEKOMST
SPECIALISTISCH	GENERALISTISCH

5 Ontwikkelingen vertaald in beleid

5.1 Algemeen beleid

Miks speelt in op de vraag vanuit de samenleving vanuit eigen kracht en visie. Hiervoor is algemeen beleid opgesteld, waarin vier speerpunten steeds centraal staan.

De vier speerpunten zijn:

- Miks investeert in het versterken van mensen door hen actief te activeren tot deelname in de maatschappij
- Miks profileert zich als een betrouwbare samenwerkingspartner, verbinden
- Blijvend ontwikkelen van de medewerkers is vanzelfsprekend
- Miks werkt aan een resultaatgerichte structuur en cultuur: de behaalde resultaten tellen

5.1.1 Miks investeert in het versterken van mensen

Miks werkt preventief en zonder drempels, dus iedereen kan meedoen. Miks haalt alles uit de kast om mensen in beweging te krijgen en mensen die weinig contacten hebben en niet of nauwelijks deelnemen aan de samenleving kansen te bieden om hun deelname te vergroten. Miks hanteert de groepsaanpak als uitgangspunt van het werken, want mensen leren veel van elkaar en van gezamenlijk ervaringen. Miks neemt talenten van mensen als uitgangspunt. Medewerkers van Miks welzijn zijn in de eerste plaats begeleider/coach. De begeleider/coach versterkt en stimuleert, begeleidt 'vanaf de zijlijn' om zowel volwassenen als de jeugd zichzelf te leren versterken. Medewerkers van Miks ontwikkelen zich van meer specialist naar generalist.

5.1.2 Miks profileert zich als betrouwbare samenwerkingspartner

Miks welzijn is goed in preventie, in het voorkomen dat mensen een beroep moeten doen op zorg. Welzijn ontzorgt. Door te laten zien wat we op dit terrein bereiken, willen we partners en doelgroepen stimuleren en motiveren. Tegelijk is Miks welzijn slechts een schakel in de totale keten, waarin elke partner zijn eigen kracht heeft. Wat Miks welzijn wil bereiken kan zij niet alleen. Gestreefd wordt, waar mogelijk, naar integrale samenwerking met partners, zowel met professionele organisaties als ook met vrijwilligers en organisaties van vrijwilligers. Waar nodig vervult Miks de functie van wegwijzer. In de keten van welzijn, wonen, onderwijs, zorg en werk/financiën heeft iedereen zijn rol. Miks vervult haar rol zo sterk mogelijk en ondersteunt partners waar zij kan. Dit in het voordeel van de inwoners van Skarsterlân / De Friese Meren. De manier waarop zij zich extern profileert, wordt uitgewerkt in een extern communicatie-beleidsplan.

5.1.3 Blijvend ontwikkelen van de Miksmedewerkers is vanzelfsprekend

De kwaliteit van de organisatie wordt bepaald door de mensen die er werken. De medewerkers maken het verschil. Dat geldt voor professionals, management, bestuur, stagiaires en vrijwilligers. Miks welzijn geeft prioriteit aan het werven en behouden van goede medewerkers door een aantrekkelijk werkgever te zijn die mensen kansen en mogelijkheden biedt zich te ontwikkelen. Met aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, met optimale aandacht voor de persoonlijke situatie en een veilige werkomgeving. Miks biedt mensen een mogelijkheid om te leren via een stageplek of een andere vorm van leerwerkplek.

5.1.4 Miks werkt aan een resultaatgerichte structuur en cultuur

Als HKZ gecertificeerde organisatie streeft Miks welzijn naar optimale transparantie en efficiënte sturing. Kwaliteit kan alleen gegarandeerd blijven als dit samengaat met efficiënte bedrijfsvoering. Miks welzijn zet in op inzicht in kwaliteit van de geleverde dienstverlening om doelmatig te kunnen sturen. Kwaliteit bepaalt ook mede het imago van Miks welzijn. Inzicht in functioneren en kosten geldt voor management en professionals. Daarnaast zetten we in op het ontwikkelen van werkwijzen en methodieken WNS en de integrale aanpak. We maken heldere, resultaatgerichte afspraken, bepalen duidelijke verantwoordelijkheden en creëren een open onderlinge aanspreekcultuur op gemaakte afspraken. Optimale interne communicatie is vanzelfsprekend. Goed en zichtbaar leiderschap is essentieel voor implementatie van besluiten. De leiding is betrokken bij het proces op de werkvloer en vervult een voorbeeldfunctie bij het uitvoeren van gemaakte afspraken. Miks werkt vanuit haar kernwaarden: zij vormen de basis van het handelen.

5.2 Inhoudelijk beleid

Als we de ontwikkelingen en de speerpunten vertalen naar het nieuwe denken en doen dan wordt het inhoudelijke beleid vorm gegeven binnen de twee volgende lijnen:

- Samenlevingsopbouw
- Samenlevingsdeelname

De te ontplooiën activiteiten binnen samenlevingsopbouw zijn vooral preventief van aard. Er wordt een aanbod ontwikkeld van groepsactiviteiten aan jongeren, ouderen, dorpen en wijken met als doel: in stand houden en activeren van sociale netwerken teneinde de leefbaarheid te vergroten. Specifieke preventie richt zich op informatie en advies aan groepen en personen die dreigen uit de boot te vallen.

De te ontplooiën activiteiten binnen samenlevingsdeelname zijn vooral curatief van aard. Er wordt integrale, individuele begeleiding gegeven aan mensen die (tijdelijk) ondersteuning nodig hebben met als doel de zelfredzaamheid te vergroten. Er is sprake van groepsgerichte en individuele terugbegeleiding naar sociale netwerken.

5.3 Interne organisatie

De interne organisatie moet zodanig ingericht zijn dat dit beleid en uitvoering optimaal ondersteunt. De consequenties van de beleidskeuzes voor de interne organisatie hebben betrekking op:

5.3.1 Cultuur en leiderschap

Belangrijk is een cultuur die gericht is op klanten, financiers, het realiseren van doelen en het elkaar aanspreken en versterken. Afspraken zijn meer dan intenties en medewerkers mogen elkaar meer aanspreken op het functioneren en elkaar helpen nog beter te worden. Het leidinggevende kader moet daarin de weg wijzen en als voorbeeld dienen. Realisatie van veranderingen en verbeteringen staat en valt met de wijze van leidinggeven.

5.3.2 Innovatie en acquisitie

Zeker in een tijd waarin minder financiële middelen beschikbaar zijn, is het voor Miks welzijn zaak de ontwikkeling van nieuwe diensten en producten en de acquisitie goed op orde te hebben. In de afgelopen jaren ontbrak de dwingende noodzaak: ook zonder extra aandacht voor innovatie en acquisitie was de groei van de projectmatig gefinancierde dienstverlening groot. Door teruglopende middelen bij de gemeentelijke opdrachtgever zal dit de komende jaren anders zijn.

5.3.3 Systemen en processen

Het verder implementeren van systemen en processen levert een aanzienlijke tijdswinst op, die nodig is om succesvol aan andere verbeteringen te kunnen werken. Dit onderdeel is, net als het ontwikkelen van medewerkers, een doorlopend proces, waarin je als organisatie inspeelt op nieuwe ontwikkelingen, kennis, technieken en technologieën. Een voorwaarde om te blijven voldoen aan de eisen van de samenleving en de opdrachtgever.

5.3.4 Financiële verantwoording

De financiële haalbaarheid vormt een wezenlijke voorwaarde voor succes van het strategisch beleidsplan. Dit kan betekenen dat Miks welzijn op bepaalde punten extra moet investeren. De consequentie hiervan is dat elders kostenbesparing nodig is. De maatschappelijke ontwikkelingen en het gemeentelijk beleid vragen uiteraard ook om een financiële vertaling. Miks hanteert voor dit proces een jaarlijkse vaste planning- en controlecycclus, waarin de beleidskeuzes in het beleidsplan worden vertaald in concrete plannen met financiële kaders en waarin behaalde resultaten van voorgaand jaar worden geëvalueerd. Natuurlijk is Miks zich ervan bewust dat het economisch tij waarschijnlijk zal leiden tot minder inkomsten. Dit kan ertoe leiden dat de ambitie wordt bijgesteld; het beleid blijft echter ongewijzigd.

5.3.5 Medewerkers

De kwaliteit van de organisatie wordt bepaald door de mensen die er werken. De betrokkenheid en inzet de medewerkers van Miks welzijn is hoog. Om aan de toekomstige eisen van het werk te kunnen voldoen, is het nodig te blijven investeren in de kennis en vaardigheden van alle groepen medewerkers. Daarnaast stelt het beleidsplan andere eisen aan de medewerkers, onder andere in de nieuwe meer coachende rol. Om deze kwaliteitsverbetering en rolverandering te realiseren zijn investeringen in opleiding, training en coaching noodzakelijk. De verantwoordelijkheid voor de professionele ontwikkeling ligt bij de medewerkers zelf. Miks welzijn stelt middelen beschikbaar, maar stelt ook eisen en beoordeelt het functioneren van medewerkers.

5.3.6 Structuur

Ook de organisatiestructuur van Miks welzijn wordt aangepast aan het nieuwe *denken* en *doen*. Werken volgens WNS vraagt meer om generalisten met specialismen om een team sterk te maken. Om die overgang te bewerkstelligen wordt de hoofdstructuur van Miks welzijn als volgt:

SAMENLEVINGSOPBOUW	SAMENLEVINGSDEELNAME
<i>PREVENTIEF WERKEN</i>	<i>WERKEN NAAR HERSTEL</i>
Aanbod (direct en indirect) van groepsactiviteiten aan jongeren, ouderen, dorpen en wijken, met als doel: in standhouden en activeren van sociale netwerken. Specifieke preventie door middel van informatie en advies aan groepen en personen (die dreigen uit de boot te vallen).	Integrale, individuele begeleiding van mensen die (tijdelijk) ondersteuning nodig hebben, met als doel: zelfredzaamheid. Groepsgerichte en individuele terugbegeleiding naar sociale netwerken.

De nieuwe structuur zal nader uitgewerkt worden.

5.3.7 Governance Code

De samenleving stelt hogere eisen aan onder meer kwaliteit, integriteit, openheid en transparantie van managers, bestuurders en toezichthouders. Om goed op de gewenste veranderingen in te kunnen spelen is een verandering van de bestuursstructuur gewenst. Een verandering die borgt dat bestuur en toezicht onafhankelijk van elkaar geregeld is. Miks welzijn krijgt een Raad van Toezicht en het besturen van de organisatie komt (ook juridisch) te liggen bij de directeur. Directeur en management zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de totale aansturing van de organisatie.