

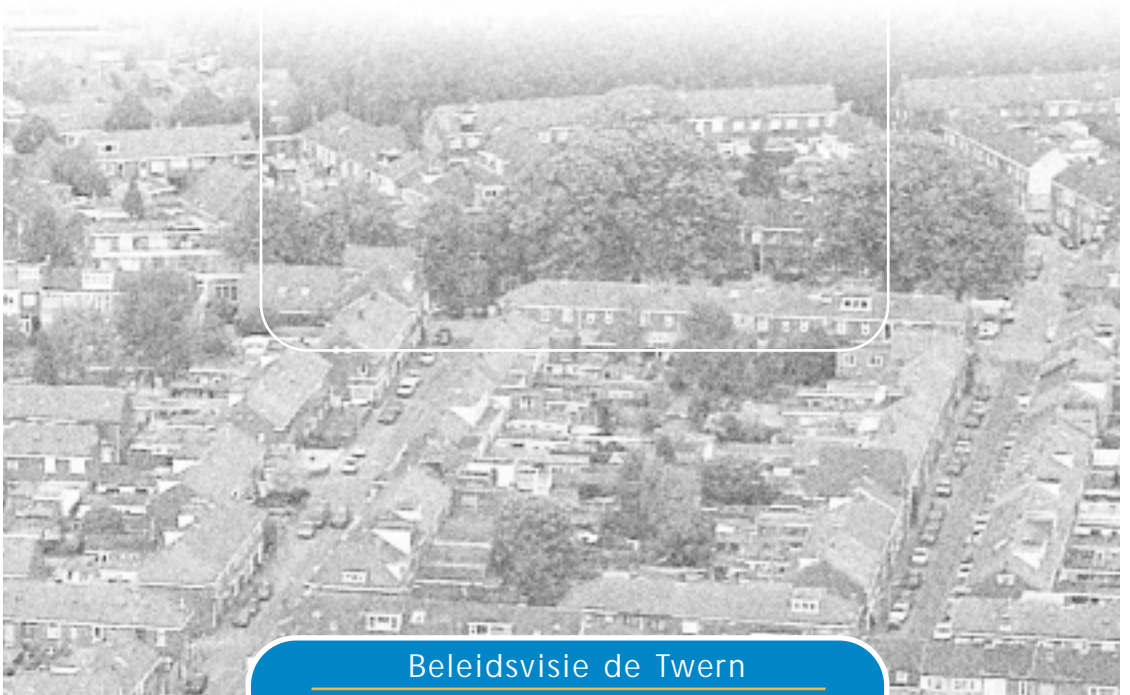


de twern
voor
lokaal welzijnswerk

Weten

RATIONALISEREN VAN BETROKKENHEID

van Wijken



Beleidsvisie de Twern

september 2001

Inhoudsopgave

Voorwoord

Leidraad voor de lezer		5
Deel 1	Een nieuwe beleidsvisie	5
Deel 2	Kiezen voor kerntaken	7
Deel 3	Positioneren en organiseren	10
Deel 4	Professionaliseren	11
In het kort		13
Bijlage	<i>De Twern vandaag, de Twern over vier jaar</i>	14

Voorwoord

Twee jaar geleden trad ik aan als directeur bij de Twern. Ik kwam in een organisatie waar druk wordt gewerkt aan een zeer breed aanbod van sociaal-cultureel werk. Na een inwerkperiode van enkele maanden begon ik me af te vragen waar alle inspanningen in de wijken en buurten toe leiden. Ook anderen vroegen mij op welke manier de Twern inspringt op ontwikkelingen in de samenleving. Ik constateerde dat veel activiteiten in het welzijnswerk jaren geleden zijn ontwikkeld en sindsdien doorgaan, terwijl onvoldoende is onderzocht of ze wel passen op vraagstellingen in de samenleving. Op grond waarvan maken we keuzes en nemen we beslissingen?

Gaandeweg werd duidelijk dat het in het welzijnswerk en bij de Twern ontbreekt aan voldoende helder beleidskader.

Juist in deze tijd waarin veranderingen in de samenleving zo snel gaan, is het van groot belang dat een welzijnsorganisatie als de Twern een duidelijke visie neerzet voor de toekomst. Een kader dat nieuwe richtingen aangeeft zonder de oude waarden en verworvenheden te negeren. Het gaat om een nieuw en herkenbaar gezicht voor het welzijnswerk.

Deze beleidsvisie is het resultaat van veel studie en discussies die soms hoog oplaaiden. We hebben gekozen voor de titel 'Weten van wijken, rationaliseren van betrokkenheid'.

De bewuste dubbelzinnigheid geeft enerzijds aan dat de Twern kennis moet dragen van wat er in de wijken leeft. Anderzijds zegt de titel iets over de noodzaak om onze activiteiten te heroverwegen als dat nodig is.

Deze beleidsvisie is geen uitgewerkt meerjarenplan. Het is bedoeld als een document dat de Twern stuurt naar een nieuw en helder concept met afgebakende kerntaken, duidelijk omschreven producten en een wendbare opstelling om snel te kunnen inspelen op ontwikkelingen.

De beleidsvisie moet verder worden uitgewerkt. Dat wordt een complexe onderneming waarbij we de medewerking van bewoners, klanten, opdrachtgevers en collega-instellingen niet kunnen missen.

Dit najaar wordt het implementatieprogramma voor 2002 geschreven: wat betekent deze visie voor 2002? Hoe gaan we de veranderingen die nodig zijn op gang brengen? De volgende jaren wordt telkens vooraf in concrete maatregelen vastgesteld welke voornemens voor dat jaar worden waargemaakt. Over vier jaar is de Twern de organisatie waarvan u het profiel in deze beleidsvisie kunt lezen.

De nieuwe koers die de Twern met deze beleidsvisie inzet, past uitstekend in het advies van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling 'Ongekende aanknopingspunten: strategieën voor de aanpassing van de sociale infrastructuur' (juni 2000) en de Kabinetsreactie op dit RMO-advies (maart 2001).

Ook de discussienota Sociale Infrastructuur die de gemeente Tilburg heeft uitgegeven (augustus 2001), bevat veel overeenkomende elementen.

Alle mensen binnen en buiten de Twern die aan het tot stand komen van dit document hebben meegewerkt, wil ik dank zeggen.

Vooraf aan de twee schrijvers *Anny van Rooij* en *Manu Zantkuijl*.

Ik nodig u van harte uit om uw reactie te laten horen op de visie van de Twern voor het welzijnswerk. U kunt reageren per post, telefoon, e-mail of via de website. Adressen vindt u in het colofon.

Jos van Balveren,

Directeur de Twern

Leidraad voor de lezer

In deel 1 beschrijven we de bevindingen die hebben geleid tot het formuleren van deze nieuwe beleidsvisie Weten van wijken.

De belangrijkste keuzes die we maken als gevolg van deze analyse zijn in deel 2 genoemd. Het zijn er drie: kiezen voor kerntaken, kiezen voor nieuwe vragen en kiezen voor gebiedsgericht werken.

In deel 3 wordt onder de kop Positioneren en Organiseren beschreven welke organisatorische maatregelen logischerwijs volgen op deze nieuwe kijk op welzijnswerk. De uitwerking van de beleidsvisie vereist een verdere professionalisering bij de Twern. In deel 4 is beschreven wat dit betekent voor onze kerncompetenties, producten en methodieken en voor de professionalisering van medewerkers.

Voor de gehaaste lezer is een samenvatting toegevoegd. En voor wie alle veranderingen naast elkaar wil zien, is in de bijlage een schema opgenomen dat aangeeft hoe de Twern tot nu toe functioneerde en wat er van de Twern te verwachten is als over vier jaar alle maatregelen uit deze beleidsvisie zijn uitgevoerd.

Deel 1 Een nieuwe beleidsvisie

De Twern wil met deze beleidsvisie opnieuw haar plaats bepalen.

Dit is noodzakelijk omdat we onomwonden moeten kunnen aangeven:

- wat onze eigenlijke taken zijn;
- welke resultaten die moeten hebben;
- voor wie we werken;
- welke positie we innemen in het geheel van maatschappelijke dienstverlening.

De veranderingen in de samenleving dwingen ons te zoeken naar aanvullende methodieken en een andere opstelling naar klanten en opdrachtgevers. Maar niet alleen externe ontwikkelingen spelen een rol. Ook intern is het besef gegroeid dat de Twern moet veranderen om taak en functie beter te kunnen waarmaken.

Wij zijn allang niet meer de enige die werkt in de wijk. Andere organisaties spelen ook een rol in ons domein. Daar moeten we ons mee verhouden. We moeten weer een herkenbare factor worden die zijn diensten richt op wat burgers en opdrachtgevers willen en nodig hebben

Een veelheid aan taken en werksoorten

Het welzijnswerk is afgedwaald van zijn oorspronkelijke kerntaak: het betrekken van mensen bij de samenleving. Die taak is vertaald in het tegengaan van tweedeling, het bevorderen van sociale cohesie of het revitaliseren van de lokale samenleving.

Van oudsher is hierbij bijzondere aandacht voor mensen die niet over voldoende mogelijkheden beschikken om op eigen kracht hun plek in die samenleving te vinden.

In de loop der jaren is de oorspronkelijke doelstelling van het sociaal-cultureel werk omgezet in een kluwen van taken en werksoorten. Onduidelijk is in wiens belang het welzijnswerk nog optreedt, wat aard en richting van de inzet bepaalt.

Wat wel duidelijk is, is dat er inflatie en slijtage zijn opgetreden in de oorspronkelijke kerntaak. Het versterken van de burger zelf, het eisen stellen aan zijn of haar eigen inzet en het bevorderen van de mondigheid voeren niet meer automatisch de boventoon.

Ook de Twern heeft zich in de loop van de jaren met een veelheid aan taken belast. Daardoor is de ratio achter ons werk, autonoom of in netwerken en samenwerkingsverbanden, niet altijd meer vanzelfsprekend. Middelen en randvoorwaarden (wijkcentra en organisatievormen) zijn doel geworden. We zijn onvoldoende meegegroeid met de maatschappelijke ontwikkelingen in de wijk.

Territoria in beweging

Het werk van de Twern is geografisch geordend. Wij werken in wijken. Het geografische territorium 'de wijk' heeft niet voor alle bewoners en ook niet voor hen die erin werken, dezelfde betekenis. Territoria ontstaan ook niet vanzelf, ze moeten beleefd en ervaren worden en zijn het resultaat van interacties van burgers, overheid en maatschappelijk middenveld. Ze zijn ook niet statisch maar aan veranderingen onderhevig.

Om het werk goed te doen, moet de Twern kunnen beschikken over wijkteams met enthousiaste welzijnswerkers die veel contacten hebben in de buurt en weten wat er zich afspeelt. De werkers zijn gehuisvest in de wijkcentra. Bewoner en beroepskracht zitten dus letterlijk en figuurlijk dicht bij elkaar in de buurt.

Opnieuw bouwen in plaats van renoveren en revitaliseren

In die bereikbaarheid en herkenbaarheid moet steeds opnieuw worden geïnvesteerd. De samenleving verandert snel. Vragen veranderen. Door de toegenomen diversiteit en multiculturaliteit kunnen we niet langer uitgaan van het vanzelfsprekende of het bereikte en mogen we niet automatisch terugrijpen naar beschikbare codes, waarden en normen en structuren.

In plaats daarvan moeten we onze opdracht voortdurend herontdekken in een context die alsmaar wijzigt.

Veel activiteiten in het welzijnswerk zijn jaren geleden bedacht en aangeboden aan de afnemers. Ze gaan haast werktuigelijk door. In veel gevallen is niet onderzocht of ze (nog) het juiste antwoord zijn op de vraagstelling en of de interventies die we bieden effect sorteren. We moeten meer aandacht hebben voor nieuwe vraagstellers en nieuwe vragen.

Het is druk in de wijk

In het voorbije decennium zijn gemeente en instellingen veel van hun werk gaan uitvoeren op wijkniveau. Het welzijnswerk is onderdeel geworden van ketens en netwerken. De noodzaak om het belang en de meerwaarde van het welzijnswerk aan te tonen, is daardoor groter dan ooit. Goede bedoelingen en sociale betrokkenheid zijn onvoldoende drijfveren voor goed welzijnswerk. Welzijnswerk is een vak dat resultaten moet opleveren. Als dat niet lukt of we kunnen ze niet aantonen, is dat eveneens een bedreiging voor het werk.

Alleen een welzijnsonderneming met een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening zal door andere partijen worden beschouwd als een serieuze en betrouwbare partner. We kunnen onze eigenheid neerzetten door de kerndoelstelling van onze dienstverlening primair te stellen. Die doelstelling is de positie helpen verbeteren van personen en groepen die in een achterstandpositie verkeren. Die op eigen kracht onvoldoende in de samenleving kunnen participeren. In de Welzijnswet is deze doelstelling vastgelegd. Als die intentie op de achtergrond raakt, is dat het einde van het welzijnswerk.

Het welzijnswerk moet zich telkens opnieuw bewijzen en positioneren. De functie van welzijnswerk blijft niet beperkt tot het sociale maar is van belang voor de verbinding tussen de drie pijlers van beleid: de fysieke, economische en sociale pijler. Hierbinnen dient de Twern duidelijk positie te kiezen. Zo worden de contouren voor een nieuwe visie op welzijnswerk zichtbaar.

Deel 2 Kiezen voor kerntaken

De Twern lijkt te veel op een groot warenhuis zonder duidelijk concept, een reeks schiereilanden zonder verbindingswegen en gezamenlijke cultuur. Terug dus naar een helder concept en een beperkt aantal kerntaken.

Werken aan de samenhang

De kerntaak van het welzijnswerk is letterlijk het mogelijk maken van samen leven. Dat gaat niet zonder betrokkenheid van mensen op elkaar. Die betrokkenheid ontstaat wanneer burgers korter of langer participeren in sociale netwerken: erin investeren en er baten uithalen.

Dit promoten van het meedoen (=participatiebevordering) dient te gebeuren vanuit een relatieve onafhankelijkheid. Niet als een verlengstuk van gemeente en instellingen, ook niet als dé stem van de burger.

Het gaat om het faciliteren van een optimale interactie. Aan de Twern de taak om te zoeken naar de juiste instrumenten waarmee we de cohesie in stand houden of herstellen. Een stevige samenhang ontstaat alleen als alle elementen en schakels vol-

doende sterk zijn. De Twern zal altijd haar inspanningen richten op het versterken van de zwakste schakels.

Het leidend principe daarbij is vraaggestuurd werken. Niet de Twern bepaalt het aanbod maar de burger.

Diversiteit aan verbindingen tussen mensen

Mensen verbinden zich met andere mensen. Voor een deel op wijkniveau, voor een deel op andere niveaus. Binnen een bepaald gebied is een grote diversiteit aan onderlinge verbindingen. Bewonersgroepen zijn niet één en permanent. Hetzelfde geldt voor wijken, ook die zijn niet gelijk en constant. Er is een verscheidenheid aan wijken die voortdurend veranderen.

Voor de participerende burger is de wijk nog net overzichtelijk. Op dit niveau zijn herkenbare doelstellingen te formuleren. Dit is van belang want duurzaamheid in sociaal perspectief is pas dan mogelijk als mensen zelf in staat zijn de leefbaarheid op eigen terrein gestalte te geven en te bestendigen. De Twern kiest om die reden voor het werken op wijkniveau: het is het meest effectieve niveau voor onze diensten.

Ruimte voor nieuwe vragen

Diversiteit heeft op grote schaal zijn intrede gedaan. De snelheid waarmee onderlinge verbanden elkaar opvolgen, neemt toe. Het zal duidelijk zijn dat ook het werken aan die sociale verbanden niet uniform kan zijn. Het aanbod van gisteren is niet toegesneden op de vraag van nu. We moeten met regelmaat onze activiteitenportfolio leegmaken opdat we ruimte scheppen om nieuwe vragen te verstaan en te beantwoorden. Goed nadenken over permanente behoeften en wat tijdelijk nodig is. Soms hebben we zelf discontinuïteit gecreëerd, terwijl continuïteit meer zou aansluiten bij de behoefte van de burger.

Bij het werken aan de sociale samenhang mag de verbindingslijn van de ene groep niet verworden tot wurgsnoer van de andere groep. Anders gezegd: we dienen alert te zijn op het gevaar van uitsluiting van minderheden door meerderheden.

Wederkerigheid is kernelement

Wederkerigheid is een kernelement in het bevorderen van participatie. Het sociaal-cultureel werk kent om die reden geen consumenten maar coöperanten, medewerkers, coproducenten. Mensen sociaal actief maken is een wezensbestanddeel van het werk. Maar zij zijn geen objecten. Wij dagen hen uit om iets terug te doen of iets terug te geven. Dit is geen keiharde plicht maar een moreel appèl.

Het onderscheid tussen een participerende burger en een vrijwilliger wordt daarmee lastiger dan ooit. De Twern ontwikkelt geen apart vrijwilligersbeleid meer. Het gaat om actief burgerschap.

Welzijnswerkers zijn kwartiermakers

Veel burgers hebben onvoldoende vaardigheden en mogelijkheden om actief mee te doen aan de samenleving of zijn door privé-perikelen belemmerd in hun sociaal functioneren. Voor velen, met name voor kinderen, staat armoede volwaardige participatie in de weg. Sommige burgers moeten tijdelijk extra aandacht krijgen. Uitgangspunt is dat mensen zich vrij voelen van beslommeringen om opnieuw verbindingen aan te gaan. Welzijnswerkers zijn daarbij kwartiermakers: zij maken de weg vrij zodat burgers hun zelfgekozen oplossingen kunnen uitwerken.

Kritische informatiebron

Het sociaal-cultureel werk bevindt zich tussen de leefwereld van de burger en de systeemwereld die wordt gevormd door instellingen en gemeente. Deze positie wordt gekenmerkt door nabijheid en afstand. Kennen en gekend worden is een belangrijke randvoorwaarde maar we moeten niet één van hen zijn.

Kennis hebben en kennis zijn, betekent opgedane kennis vastleggen en overdraagbaar maken en verwerken in signaleringen. Op die manier wordt de Twern de kritische informatiebron voor burgers en instellingen.

Informatie- en communicatietechnologie (ICT) is voor het welzijnswerk een belangrijke voorziening. Voor het ontstaan van nieuwe verbindingen op wijkniveau en ook als hulpmiddel voor het delen van kennis met betrokken bewoners(-groepen) en professionals. Monitoring moet een instrument kunnen zijn van bewoners zelf. Ook kan nieuwe informatietechnologie ingezet worden om de dienstverlening van overheid en instellingen voor bewoners beter toegankelijk te maken.

Flexibel in ruimte

Voor het werken op een terrein dat wordt gekenmerkt door diversiteit, zijn flexibele faciliteiten nodig. Dit geldt ook voor ruimtelijke voorzieningen. Nieuwe vraagstellingen kunnen geheel nieuwe of grondig aangepaste voorzieningen nodig maken. We moeten ruimte maken voor ontwikkelingen en experimenten.

Het welzijnswerk hoeft zich niet blijvend te beperken tot de traditionele domeinen van buurt- en wijkcentra maar kan ook de vleugels uitslaan naar sportvoorzieningen en algemene speelgelegenheden. Of relaties leggen naar kerken, moskeeën of scouting.

Het is niet noodzakelijk dat de Twern per definitie verantwoordelijk is voor de exploitatie van de gebouwen en voorzieningen. In tegenstelling: gebouwen zijn in hun aard onbeweeglijk terwijl het werk juist om souplesse vraagt. We zullen moeten zoeken naar manieren om de flexibiliteit in handelen te combineren met bestaande voorzieningen.

Deel 3 Positioneren en Organiseren

De nieuwe inzichten hebben niet alleen gevolgen voor inhoudelijke keuzes maar ook voor de wijze waarop we ons werk organiseren en positioneren.

Een flexibele en veelkleurige organisatievorm in de wijk

Diversiteit en multiculturaliteit vragen om een flexibele en veelkleurige organisatie in de wijk. Daarvoor is niet één vorm als de beste aan te wijzen. De Twern werkt vraaggestuurd en beweegt mee met de ontwikkelingen in de wijk. Voor het verwoorden van de vraag is een vorm van georganiseerd bewonersbelang nodig die wisselt en fluctueert en die eigen deelbelangen overstijgt.

Deze visie heeft bestuurlijke consequenties voor de relatie wijk - Twern - gemeente. Bij de verdere concretisering wordt dit een punt van discussie.

Innovatieve dochteronderneming

De Twern moet niet zoeken naar een eigen positie in het spanningsveld tussen burger en instellingen. We willen kritiek krijgen om ons werk te verbeteren maar moeten ook kritiek kunnen uiten naar partners en opdrachtgevers en naar bewonersgroepen. Voor deze cultuuromslag naar meer onafhankelijkheid is een ondernemende organisatie noodzakelijk. De Twern richt op korte termijn een innovatieve dochteronderneming (B.V.) op. Dit bedrijf wordt een werkplaats om te groeien in ondernemingszin. Diensten en producten van deze B.V. zullen de harde toetssteen van de markt ondergaan. Is het een succes, dan kunnen we een zekere financiële armslag genereren.

Nuttig in netwerken

In ons werk is succes niet toe te schrijven aan één schepper. Beroepskrachten van de Twern werken voortdurend samen in een scala aan netwerken. Binnen de instelling, buiten de instelling en in combinaties daarvan. Voor het sturen van de productie en als het gaat om het toerekenen van succes of falen, moet helder zijn wie verantwoordelijk is voor welke inspanningen.

De kernkwaliteiten die de Twern inbrengt in de samenwerkende netwerken zijn: signalering vanuit de leefwereld, kennis van de kansen van en toegang bij burgers in het werkgebied. Deze verworvenheid moet in netwerken telkens weer waargemaakt worden anders verliest de Twern zijn specifieke waarde en raken we onze plaats in het netwerk kwijt.

De Twern heeft de netwerken ook nodig. Om signalen te laten doorklinken in de formele structuren en om de aanbieder te vinden die het best de vraag van bewo-

ners kan beantwoorden. Op die manier houdt de Twern zelf meer ruimte vrij om zich te richten op de kerntaken.

Als in samenwerkingsverbanden blijkt dat anderen wijkgericht werk uitvoeren dat past in onze kerntaak en het is mogelijk qua methodiek kwalitatieve verbeteringen aan te brengen, dan is het beter een werkcluster onder één regie te brengen.

Voldoende formatie verspreid over de stad

Voor het uitvoeren van de kerntaak is een goede spreiding van Twernmedewerkers over de stad nodig. Wil je je positie dichtbij burgers behouden dan vergt dat de beschikbaarheid van voldoende werkers.

Kiezen voor kerntaken en kwalitatieve verdieping behoeft eveneens een bepaald volume. Een aantal reeds uitontwikkelde taken kan worden verzelfstandigd of overgedragen aan meer geëigende instanties. Personeel kan mee overgaan of ingezet worden op kerntaken. Zo worden er weer nieuwe ontwikkelkansen geschapen.

Uiteindelijk zal de Twern twee hoofdgroepen uitvoerende werkers kennen:

- eerstelijns agogische medewerkers die bezig zijn met participatiebevordering individueel of groepsgericht (zoals maatschappelijk werkers en opbouwwerkers);
- een faciliterende groep agogen en beheerders. Gastvrije en uitnodigende kwartiermakers die antwoord kunnen geven op concrete vragen en die tastbare diensten leveren. Bijvoorbeeld: het gebruik van ruimten, aangepast aan verschillende behoeften.

De komende jaren zal de Twern kleiner worden door het proces van overdracht en verzelfstandiging van werkzaamheden. Het proces van integratie en bundeling zal waarschijnlijk meer tijd vergen. Uiteindelijk zal de Twern een bedrijf zijn dat wordt gekarakteriseerd door een hogere professionaliteit en meer eenduidigheid in taken.

Deel 4 Professionaliseren

Productenboek

Om de visie van de Twern op welzijnswerk te kunnen realiseren, zullen we ons gaan toeleggen op werk dat er werkelijk toe doet. Waar aantoonbaar vraag naar is en waar ons aanbod daadwerkelijk effect op sorteert. De ambitie is te kunnen leveren wat gevraagd wordt en wat binnen onze kerntaken en deskundigheden past.

In een productenboek komt overzichtelijk te staan voor welke producten en diensten de burger bij ons kan aankloppen en binnen welke marge producten en diensten ontwikkeld kunnen worden.

Aan de hand van het productenoverzicht zullen we aantonen op welke manier deze

producten een bijdrage leveren aan nieuwe sociale verbanden. Er wordt een procedure ontwikkeld waarmee we meten of de vragen van burgers en de antwoorden die wij geven, bijdragen aan participatie voor diegenen waarvoor dat geboden is.

Beproefde en getoetste methodieken

Regelmatig zullen we toetsen of de inzet van de Twern ook de resultaten oplevert die beoogd zijn en naar tevredenheid zijn van de burger.

Er is nu bij medewerkers een grote vrijheid in het toepassen van methodieken. Weliswaar goed voor de creativiteit en persoonlijke autonomie van de werker maar niet per definitie goed voor de effectiviteit van het werk. In praktijkgroepen gaan we samen met andere instellingen en landelijke koepels, methodieken bespreken en selecteren. We zullen daarbij gebruik maken van onderzoek dat al eerder is verricht of dat we zelf entameren. Methodieken die deze toets doorstaan, worden uitvoerig besproken en beschreven en als (standaard-) richtlijn ingevoerd. Niet-beproefde methodieken zullen slechts in uitzonderingsgevallen en met uitvoerige verantwoording, kunnen worden toegepast.

Permanent leren

De medewerkers dienen te worden geschoold in het gebruik van deze aanpak. De Twern wordt een permanent lerende organisatie met periodieke toetsing van de kennis van het personeel. Bij deze competentiemeting van medewerkers zal er steeds weer aandacht zijn voor de werkhouding die gericht moet zijn op het activeren van bewoners in plaats van het zelf aandragen van oplossingen.

Vanwege voortdurende veranderingen in ons werkgebied en de almaar toenemende diversiteit in doelgroepen, moeten de gebruikte standaards doorlopend getoetst worden op efficiëntie en effectiviteit. Het innovatieve vermogen van de Twernorganisatie wordt sterker ten gunste van de vragende burger. Er komt een informatiesysteem, optimaal ondersteund door ICT, waardoor de opgebouwde kennis van beroepskrachten niet verloren gaat bij wisseling van de wacht. We moeten investeren in actualiteit en toegankelijkheid met voldoende aandacht voor privacy. De dynamiek die uitgaat van coproductie met collega-instellingen moet verwerkt worden in het totale proces van productdefiniëring, standaardisering van methodieken en deskundigheidsbevordering.

Transparant opereren en verantwoorden

De ambachtelijkheid van de Twern moet de toets van kritiek kunnen doorstaan. Kritiek van medewerkers, van vakgenoten, van participerende en meewerkende burgers, van opdrachtgevende overheden. Transparant opereren en telkens weer opnieuw verantwoording afleggen, houden de Twern scherp en geven ruimte voor voortdurende kwaliteitsverbetering. We willen ook verantwoording afleggen aan het grote publiek. Continu moeten we communiceren met de lokale samenleving.

Betrokken, betrouwbaar en soms wat brutaal

Het idee van publiek, partners en politiek moet zijn dat de Twern onmisbaar is voor de sociale infrastructuur in Tilburg, Oisterwijk, Moergestel, Reusel en al die andere plaatsen waar de Twern in de toekomst deskundigheid gaat inzetten. De Twern moet echte interesse tonen voor de leefbaarheid van deze lokale samenlevingen. Ons imago daarbij is betrokken, betrouwbaar en soms wat brutaal.

In het kort

Veranderingen in de samenleving, nieuwe methodieken, een gewijzigde vraag, gewijzigde behoeften van doelgroepen en andere verwachtingen van medespelers hebben geleid tot een nieuwe visie op welzijnswerk.

De belangrijkste bevindingen die na studie en discussie naar voren komen, zijn:

- het welzijnswerk en dus ook de Twern is belast met een veelheid aan taken;
- territoria moeten opnieuw benoemd worden;
- renoveren en revitaliseren zijn niet langer toereikende middelen om het samenleven te beïnvloeden. Het welzijnswerk moet herontdekt worden;
- de welzijnswerker is niet meer de enige die in de wijk werkt. We moeten onze eigenheid waarmaken.

Participatiebevordering is onze kerntaak. We werken vanuit een niet-gebonden positie aan een optimale interactie tussen groepen mensen. Het is een spel van wederkerigheid. De welzijnswerker helpt het pad te effenen, zodat de burger zijn eigen oplossingen kan uitwerken.

De nieuwe beleidsvisie van de Twern vraagt om een veelkleurige en wendbare vorm van bewonersorganisatie.

Diversiteit is een sleutelbegrip in sociale verbanden tussen (groepen) mensen. Onze werkwijze dient dus flexibel en beweeglijk te zijn. Om in het welzijnswerk nieuwe wegen te kunnen inslaan, is het noodzakelijk dat we ruimte scheppen zodat we nieuwe vragen horen en beantwoorden. Ruimte scheppen betekent ook afstand kunnen doen van het vertrouwde.

Onze positie in netwerken wordt opnieuw neergezet. We zijn goed in signaleren, kennen de kansen van burgers en hebben toegang in het werkgebied.

Om helderheid te scheppen in onze kerntaken leggen we producten en diensten vast in een productenboek. Met dat hulpmiddel in de hand kunnen we vooraf resultaten benoemen en achteraf verantwoorden. Beproefde en getoetste methodieken worden gestandaardiseerd alvorens ze worden ingezet.

Over vier jaar is de Twern een zelfkritische en lerende organisatie die transparant opereert en verantwoording aflegt over het geboden werk.

Bijlage

vandaag

over vier jaar

Kiezen voor kerntaken

1	Veelheid aan taken	Afgebakende kerntaken
2	Diverse rollen in netwerken, onduidelijke waardering	Positie van betrouwbare en deskundige partner in netwerken
3	Doelgroep is onduidelijk	De keuze voor de zwakste schakels is prominent
4	Participatiebevordering als eenrichtingsverkeer	Wederkerigheid is sleutelbegrip, zelfwerkzaamheid van burgers basisvoorwaarde
5	Vaste organisatievormen en structuren	Flexibele en wisselende organisatievormen die de groeiende diversiteit weerspiegelen
6	Kennis van buurten en relatienetwerken is verbrokeld en vluchtig	Kennis wordt vastgelegd en collectief gemaakt en kan getoetst worden
7	ICT-netwerk als faciliteit voor boekhouding	ICT primair als informatiesysteem voor de inhoud van het werk en erkend instrument voor bewonersparticipatie
8	Wijkcentrum als centraal punt, onze inzet monopoliserend	Wijkcentrum is één van de vele hot spots in een wijk
9	Exploitatie is hoofdzaak in het beheer, tenderend naar grootschaligheid	Voorzieningen zijn flexibel en mobiel, tenderend naar experimenteren en kleinschaligheid

Positioneren en Organiseren

- | | | |
|-----------|--|--|
| 10 | Bewonersbelang is gevat in één rechtspersoon | Bewonersinvloed is gegarandeerd maar er zijn vele uitdrukkingvormen mogelijk |
| 11 | De Twern stelt zich afhankelijk op naar gemeente en wijkorganisaties | De Twern werkt vraaggericht maar vanuit onafhankelijke opstelling naar meerdere opdrachtgevers |
| 12 | Een cultuur van volgen en risico vermijden | Ondernemende cultuur, de Twern wil zaken doen |
| 13 | In netwerken een van de vele scheppers | Een te onderscheiden positie, neemt verantwoordelijkheden |
| 14 | Veelheid aan werksoorten, de Twern is een kapstok | Afgebakend aantal werksoorten, duidelijk concept |
| 15 | Additionele banen vormen eenderde van personeelsbestand | Geen additionele inzet meer in de eerste linie bij de uitvoering van kerntaken |

Professionaliseren

- | | | |
|-----------|---|---|
| 16 | Variëteit aan activiteiten, onduidelijke ordening | Productenboek met alle noodzakelijke kerngegevens en duidelijke structuur |
| 17 | Geen structureel kwaliteitsbeleid | Kwaliteitsbeleid ten dienste van professionalisering |
| 18 | Duidelijkheid over interventies en resultaten ontbreekt | Resultaten worden vooraf benoemd en achteraf getoetst |

19	Werkers hebben de vrije keus uit een veelheid van onbeproeft methodieken	Slechts beproefde en getoetste methodieken worden uitgevoerd
20	Deskundigheidsbevordering onvoldoende systematisch	Permanent lerende organisatie
21	Functioneringsgesprekken, geen regelmatige toets van medewerkers	Periodieke toets van de vakmatigheid van het personeel
22	Not for profithouding	Ondernemingsgeest (B.V) naast het werken zonder winstoogmerk
23	Verantwoording afleggen is niet standaard	Ondernemend verantwoord en vooral naar maatschappij en burger
24	Communicatie is sterk intern gericht	Communicatie richten op de omgeving, profilering van het lokaal welzijnswerk
25	Geringe deelname aan landelijke pilots met werkontwikkeling	Kennis delen met collega's, meer gebruik maken van elders ontwikkelde kennis

Colofon

Teksten

Anny van Rooij en Manu Zantkuijl

Eindredactie

Kiek van Loon

Vormgeving

Wever 'Grafisch ontwerp & Fotografie'

Uitgave

de Twern
Vincentiusstraat 102
5038 SR Tilburg
013 – 583 99 99

e-mail: josvanbalveren@twern.nl

website: www.twern.nl

© 2001, de Twern Tilburg