

SAMEN STERKER IN DE SOCIALE BASIS IN HAARLEM

Eindrapport onderzoek
intensievere samenwerking

10 juli 2020



Colofon

Dit eindrapport maakten we samen in een bijzondere tijd.

We trokken met elkaar op en gaven elkaar de ruimte in de 1,5 meter-samenleving.

Elke Louwers, regiodirecteur DOCK Haarlem a.i.

Sofie Vriends, directeur-bestuurder Haarlem Effect

Wendy Prince, manager DOCK Haarlem

Michelle Drion, manager Haarlem Effect

Sandra van der Gouw, manager Haarlem Effect

Ewout Bückmann, procesbegeleider

Mariska Hakhoff, Marjolein van der Linden en Karin Wissenburg, vormgeving, tekst- en eindredactie

Inhoud

Samen Sterker in de Sociale Basis – Samenvatting.....	4
Welzijn krijgt een cruciale rol in Haarlem.....	6
Onze gezamenlijke visie op de sociale basis.....	8
Vanuit de huidige dienstverlening naar de toekomstige dienstverlening.....	12
Samen in de sociale basis.....	13
12 Concrete voorbeelden voor de inrichting van het welzijnswerk van 2021.....	15
Aandachtspunten en kansen voor de toekomstige bedrijfsvoering & continuïteit.....	18
De meest geschikte vorm voor de toekomstige samenwerking.....	19
De volgende stappen naar meer intensieve samenwerking.....	25
Bijlage A: Samenvatting uitkomsten enquête.....	27
Bijlage B: Toekomstige bedrijfsvoering & continuïteit.....	36



Samen Sterker in de Sociale Basis - Samenvatting

Toenemende eenzaamheid, de sociale cohesie in kwetsbare wijken, kansen en perspectieven voor de jeugd als ook de maatschappelijke participatie van (kwetsbare) inwoners zijn de belangrijkste opgaven voor welzijn. Onze ambitie is het welzijnswerk samen met partners verder te ontwikkelen en steviger te positioneren: náást de zorg, mét inwoners, partners en initiatieven in de stad.

Op verzoek van de gemeente Haarlem onderzochten we op welke wijze we als welzijnsorganisaties intensiever samen kunnen werken. Dit rapport beschrijft de resultaten van dit proces, de inhoudelijke onderbouwing en onze blik op de toekomst.

Proces van samenwerking versneld door crisis

In maart 2020 startten we het proces naar verregaande samenwerking onder begeleiding van een externe procesbegeleider. De coronacrisis werkte als procesversneller. Ruim voor het einde van de rit concludeerden we dat het bundelen van onze krachten een sterke basis voor het welzijnswerk in Haarlem biedt de komende jaren. Feedback hiervoor kregen we van ruim 100 bewonersorganisaties, welzijns- en zorgpartners, ketenpartners en sociaal ondernemers en ook van onze medewerkers.

Nieuwe rollen als een passende jas

Basis voor het onderzoek naar intensiever samenwerken is de subsidie-uitvraag voor de *Sociale Basis van de Gemeente Haarlem voor 2021*¹. De drie hoofdtaken die de gemeente hierin noemt voor een strategisch partnerschap zien wij, vooral in verbinding en aansluitend op elkaar, als een passende jas voor het welzijnswerk van DOCK Haarlem en Haarlem Effect. Dit zijn:

- Verbinden van inwoners
- Ondersteunen van initiatieven van inwoners
- Organiseren en onderhouden van wijknetwerken

Faciliteren en uitvoeren nauw verbonden

Naast de drie faciliterende rollen is de vraag of en welke uitvoerende taken we blijven uitvoeren. De faciliterende en uitvoerende rollen zijn nauw verbonden en

een harde scheiding is niet altijd makkelijk te maken. Juist door de optelsom van activiteiten en expertises van beide organisaties, sluiten we aan bij inwoners en partners op alle zeven maatschappelijke doelen voor de sociale basis¹. Samen met partners onderzoeken we komend jaar welke uitvoerende activiteiten we kunnen overdragen aan anderen.

Samenwerken met een gezamenlijke visie

De zeven doelen voor de sociale basis zijn voor ons leidend. Ze gaan uit van vertrouwen in de kracht van de inwoners als individu en als gemeenschap. Deze doelen sluiten naadloos aan bij hoe wij in ons werk staan. Wij zijn er voor alle Haarlemmers van jong tot oud, 0 tot 100. Iedereen doet ertoe. Iedereen krijgt de kans zijn of haar talenten te ontwikkelen. We bieden ondersteuning aan kwetsbaren die dat nodig hebben.

Wij gaan uit van een participatief model voor de organisatie en uitvoering van de sociale basis. Daarin staan de welzijnsorganisaties niet boven maar tussen de partijen en werken ze samen met bewoners en partners. De pluriformiteit, het eigen karakter van organisaties en de fijnmazige aanwezigheid in de stad, kenmerken de sociale basis in Haarlem. Die willen we met onze

¹ Uitvraag subsidies sociale basis 2021, gemeente Haarlem - april 2020

partners nog meer versterken. Hierdoor scherpen we de wijkaanpak verder aan. Daarin werken we binnen de Driehoek (gebiedsverbinder, Sociaal Wijkteam (SWT) en opbouwwerk).

Ook vrijwilligerswerk is een wezenlijk onderdeel van de sociale basis. Daarom is onze intentie om vanaf volgend jaar nog nauwer samen te werken met de stedelijke vrijwilligersorganisatie VWC en de netwerkorganisatie BUUV.

Bovendien zien we welzijn een cruciale rol spelen bij het vinden van oplossingen in het normale leven voor maatschappelijk opgaven als toenemende eenzaamheid, sociale ongelijkheid of kansenverschillen onder jeugd. Dit doen we in nauwe samenwerking met verschillende zorgketens, onderwijs, veiligheid, sport en cultuur. We bouwen verder aan laagdrempelige, toegankelijke, betaalbare en informele oplossingen voor de maatschappelijke opgaven in de wijk. We verwachten hierdoor dat de druk op de (langdurige) zorg, Wmo en jeudzorg afneemt.

Aandachtspunten en kansen voor toekomstige bedrijfsvoering en continuïteit

Een intensievere samenwerking geeft de kans om de kwaliteit van het welzijnswerk te versterken. Gezamenlijke communicatie verbetert de herkenbaarheid voor inwoners, partners en gemeente. Een robuuste back-office ondersteunt de omslag naar de nieuwe rollen. Dit rapport laat zien dat we ondanks efficiëncyslagen geen grote kostenbesparingen verwachten. Voorwaarde voor een stevige en stabiele invulling van de toekomstige rollen is voldoende ruimte om vooral de financiële risico's af te dekken.

Van strategische alliantie naar coöperatie

Uit ons onderzoek bij ketenpartners en medewerkers en uit onze portfolioanalyse komt de strategische alliantie als best passende samenwerkingsvorm om mee te starten. We dienen gezamenlijk voor 1 september 2020 de subsidieaanvraag voor de *Uitvraag subsidies sociale basis 2021* in bij de gemeente Haarlem. We stellen dit najaar een convenant op waarin we met elkaar afspraken maken over gemeenschappelijke visie, doel en inhoud van de samenwerking; de inzet van de organisaties; de organisatie van samenwerking en naleving, evaluatie en wijziging van de afspraken. Daarin leggen we vast hoe DOCK Haarlem en Haarlem Effect onderling de regie verdelen op het gezamenlijk aanbod rond de zeven maatschappelijke doelen.

Nog voor de subsidieperiode 2022 - 2026 evalueren we de samenwerking; we bepalen dan of we de samenwerking verder juridisch en financieel vormgeven door middel van het oprichten van een lokale coöperatie. En of het passend is dat ook andere partijen zich daarbij aansluiten. Hierover nemen de bestuurders en de RvT's van beide organisaties uiterlijk juni 2021 een besluit.



Welzijn krijgt een cruciale rol in Haarlem

De belangrijkste maatschappelijke opgaven volgens onze stakeholders

Startpunt voor de inhoudelijke verkenning was een uitgebreid stakeholdersonderzoek naar de visie op de sociale basis en de rol van de welzijnsorganisaties daarin. Dankzij een prachtige respons van ruim 100 bewonersorganisaties, welzijns- en zorgpartners, ketenpartners en sociaal ondernemers kunnen we een gedegen en betrouwbaar beeld geven welke maatschappelijk uitdagingen onze partners zien voor de stad. Ook gaven tientallen medewerkers van beide organisaties hun input. (zie bijlage A: Samenvatting enquête)

Toenemende eenzaamheid, de sociale cohesie in kwetsbare wijken, kansen en perspectieven voor de jeugd, als ook de maatschappelijke participatie van

(kwetsbare) inwoners zijn de belangrijkste opgaven voor welzijn. Ook beschouwen veel partners en onze eigen medewerkers de impact van de coronacrisis en de anderhalve meter samenleving als een van de grootste uitdagingen voor het werkveld. Over thema's als toenemende ongelijkheid, druk op de sociale cohesie en de participatie van een aantal doelgroepen zijn nu extra zorgen.

Draagvlak stakeholders voor een andere rol van welzijn in het sociaal domein

Als uitgangspunt voor de visie van de gemeente gebruikten we de *Uitvraag subsidies sociale basis 2021* van de Gemeente Haarlem, met daarin de verwachting over de rol van het welzijnswerk en de specifieke rol van Haarlem Effect en DOCK Haarlem.



De concrete opdracht aan welzijn gaat uit van drie hoofdtaken:

1. Verbinden van inwoners
2. Ondersteunen van initiatieven van inwoners
3. Organiseren en onderhouden van wijknetwerken.

Onder onze partners is veel draagvlak voor de genoemde rollen. Ze benoemen ook gewenste aanvullingen en risico's.

Dankzij de resultaten van de enquête krijgen wij een helder beeld van onze focus en ontwikkelpunten. De verwachting is dat door intensiever samen te werken de kwaliteit van de sociale basis zich ontwikkelt en dat het portfolio van alle welzijnsorganisaties duidelijker op elkaar aansluit. Aanscherping wordt bijvoorbeeld gevraagd in de rol van ondersteuner van initiatieven waarin partners specifiek willen weten waarvoor ze wel en niet met ons samen kunnen werken.

Faciliterende en uitvoerende rollen zijn nauw verbonden

Naast de drie faciliterende rollen wil de gemeente de uitvoerende rol van de welzijnsorganisaties beperken tot taken die andere organisaties of initiatieven niet kunnen uitvoeren. Denk aan ondersteuning van inwoners (individueel of groepsverband) op het gebied van financiën, opvoeden en opgroeien, gezonde leefstijl, ontmoeten, redzaam zijn in het dagelijkse leven, waardevol werk en vrijwillige inzet en mantelzorg. Dit zou een duidelijke rolverdeling opleveren tussen de welzijnsorganisaties aan de ene kant en uitvoerende organisaties en initiatieven aan de andere kant.

Onze stakeholders hebben hierover een genuanceerder beeld. Weliswaar geven enkele partijen aan te willen waken voor het ontstaan van dubbelrollen en meer concurrentie³. Anderen uiten juist zorgen bij het mogelijk wegvallen van uitvoerende taken van Haarlem Effect en DOCK Haarlem vanwege de meerwaarde van de opgebouwde expertises en de kwaliteit van ondersteuning aan inwoners. Zij zien de uitvoerende taken juist als voorwaarde om goed te kunnen blijven aansluiten bij inwoners en andere partijen in de sociale basis. Op die manier weet je echt wat er leeft in de wijk.

Meerwaarde in intensievere samenwerking

De stakeholders zien in de intensievere samenwerking tussen DOCK Haarlem en Haarlem Effect veel meerwaarde. De integrale aanpak binnen de sociale basis en het versterken van de dienstverlening voor inwoners hebben een grote meerwaarde. Ook verwachten zij dat de samenwerking zorgt voor meer initiatieven en grotere sociale verbondenheid in wijken. Tot slot wordt verwacht dat samenwerking leidt tot vermindering in de kosten.

Een draagvlak voor een algehele fusie lijkt er niet te zijn. Er zijn risico's genoemd die liggen in het mogelijk ontstaan van een logge organisatie met veel lagen en zware topstructuur en monopoliepositie, een moeizame en onduidelijke communicatie of de inperking van de (ontwikkel)ruimte van initiatieven.

³ Vijf van de honderd partners gaven in het stakeholdersonderzoek aan dat concurrentie vermeden moet worden in de samenwerking tussen DOCK Haarlem en Haarlem Effect. Hier bedoelden twee respondenten waarschijnlijk de onderlinge concurrentie.

Onze gezamenlijke visie op de sociale basis

De reflectie op de uitvraag van de gemeente en de input van onze partners en medewerkers leidt tot een aantal kernpunten. Deze vormden voor ons de basis voor onze visie op maatschappelijke opgaven en onze positionering in de sociale basis.

We lichten ze hieronder toe.

Behoeften van de inwoners centraal

De zeven doelen voor de sociale basis zijn voor beide organisaties leidend. Ze gaan uit van vertrouwen in de kracht van de inwoners als individu en als gemeenschap.

De zeven maatschappelijke doelen voor de sociale basis vanaf 2021:

- 1. Haarlemmers ervaren sociale verbondenheid*
- 2. Haarlemmers zetten zich in voor elkaar en voor hun buurt, wijk of stad*
- 3. Haarlemmers zijn zo redzaam mogelijk in het dagelijks leven*
- 4. Haarlemmers hebben een stabiele financiële situatie en zijn financieel redzaam*
- 5. Haarlemmers ervaren een goede gezondheid*
- 6. Alle kinderen en jongeren in Haarlem groeien gezond en veilig op en kunnen zich goed ontwikkelen*
- 7. Haarlemmers met een afstand tot de arbeidsmarkt doen mee met waardevol werk*

Deze doelen sluiten naadloos aan bij hoe wij in ons werk staan. Wij zijn er voor alle Haarlemmers van jong tot oud, 0 tot 100. Iedereen doet ertoe. Iedereen krijgt de kans zijn of haar talenten te ontwikkelen. We bieden ondersteuning aan kwetsbaren die dat nodig hebben.

De sociale basis bouw je samen: het participatief model

Naast de maatschappelijke doelen zijn we positief over de heldere leidende principes die zijn genoemd in de

uitvraag voor de sociale basis. Deze geven richting en helpen in het afstemmen met partners, inrichten, evalueren en (door)ontwikkelen van de inzet voor de komende jaren. Onze partners zien net als wij veel in een participatief model voor organisatie en uitvoering van de sociale basis. Daarin staan de welzijnsorganisaties niet boven maar tussen de partijen en werken ze samen met bewoners en partners. De pluriformiteit, het eigen karakter van organisaties en de fijnmazige aanwezigheid in de stad, kenmerken de sociale basis in Haarlem. Die willen we nog meer versterken.

Samenwerking betekent echt samen van begin tot eind. We houden korte lijnen, zodat samenwerking makkelijk verloopt vanuit gezamenlijke thema's. En we verkennen nieuwe vormen van afstemming, communicatie en verantwoording, zodat de effectiviteit en kwaliteit wordt versterkt.

Welzijnsrollen als een passende jas

De drie hoofdtaken die de gemeente noemt voor een strategisch partnerschap (Verbinden van inwoners; Ondersteunen van initiatieven van inwoners en Organiseren en onderhouden van wijknetwerken) zien wij, vooral in verbinding en aansluitend op elkaar, als een passende jas voor het welzijnswerk van DOCK Haarlem en Haarlem Effect. Dit betekent dat we het opbouwwerk verder versterken in de nieuwe opdracht. Welzijn draagt bij aan meer sociale samenhang en inclusieve wijken en buurten, zodat mensen prettig kunnen samenleven. Welzijn bevordert ook dat kwetsbare bewoners mee kunnen doen aan het gewone leven.

In het opbouwwerk werken we goed samen met bewoners (initiatieven), andere organisaties in de sociale basis, de formele en informele zorg. We leveren een bijdrage aan levendige en leefbare buurten en wijken, door te ondersteunen wat mensen met en voor elkaar doen. Door als sociaal makelaar tussen bewoners en initiatieven te schakelen en door te verbinden. Buurtinitiatieven maken we redzamer met een stevig en fijnmazig netwerk en deskundigheidsbevordering. Als wijkverbinder stimuleren we samenhang in de maatschappelijke opgaven van de sociale basis. Op tactisch niveau makelen en schakelen we met de bredere opgaven voor meer inclusieve aanpak en wijknetwerken.

Vanuit het jeugdopbouwwerk in de wijken bereiken we kinderen, jongeren en hun gezinnen. We zijn zichtbaar in de wijk en we zijn actief in speeltuinen en wijkcentra. We gebruiken deze vind- en ontmoetingsplekken om van daaruit te werken aan opvoedondersteuning tot en met talentontwikkeling. We stimuleren ouderbetrokkenheid en faciliteren en organiseren activiteiten. In onze verbindingsrol versterken we de pedagogische driehoek van thuis, school en straat. We werken integraal samen met partners in de wijk rondom veiligheid en pedagogisch klimaat. Signaleren we problemen op meerdere leefgebieden, dan bieden we - in overleg met de ouders - een warme overdracht naar bijvoorbeeld het CJG.

Naast het versterken van het opbouwwerk in de wijken, is de maatschappelijke dienstverlening op het gebied van redzaamheid en financiën op orde, een belangrijke ondersteunende dienstverlening in de stad. In en rondom sociale wijkteams voeren we uit waar nodig met als uitgangspunt: collectief waar mogelijk en individueel waar nodig. Vrijwilligers en initiatieven hebben daarin

een actieve rol. Ook is meedoen op een zo gewoon mogelijke manier een belangrijk onderdeel van het welzijnswerk. Ook hierin voeren we uit waar nodig en faciliteren en verbinden we waar mogelijk. Dat kent vooral een geleidelijkheid binnen het thema waardevol werk.

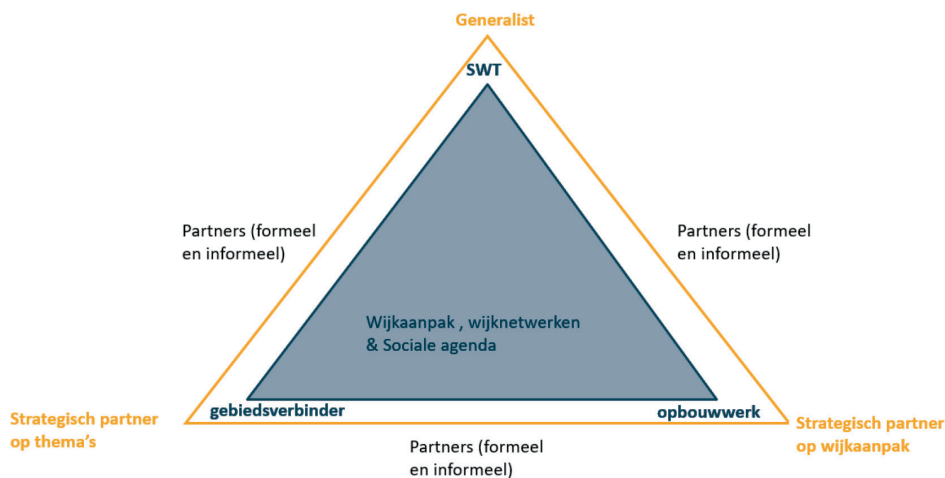
Samen met partners het ondersteuningsaanbod vormgeven

We zien net als de meerderheid van onze stakeholders geen meerwaarde in een harde scheiding van uitvoerende en faciliterende rollen voor de brede welzijnsorganisaties. We kunnen, juist door onze ondersteunende taken en de optelsom en verschillen tussen portfolio's van Haarlem Effect en DOCK, op alle zeven maatschappelijke doelen voor de sociale basis aansluiten bij inwoners en partners. Daarnaast hebben beide organisaties door hun grootte en geschiedenis een aantal specialisaties opgebouwd die een wezenlijk onderdeel van de sociale basis vormen en niet zomaar over te dragen zijn.

Toch onderzoeken we komend jaar of andere partijen een aantal van de uitvoerende taken kunnen oppakken, om concurrentie en dubbelrollen te voorkomen. Dit is een proces dat niet in drie maanden afgerond is, en waarvoor we ook een deel van 2021 willen gebruiken. Dit vraagt om zorgvuldig afwegen en gehoor geven aan de oproep van partners om van het begin tot eind samen te werken vanuit het participatief model.

Aanscherping van de wijkaanpak binnen de Driehoek

Op basis van de maatschappelijke doelen zijn er per wijk concrete en meetbare subdoelen geformuleerd en wijkgerichte focuspunten benoemd. De Driehoek (gebiedsverbinder, Sociaal Wijkteam (SWT), opbouwwerk) houdt zich bezig met de sociale (wijk)agenda op



In Driehoek-bijeenkomsten en in de interne inspiratiesessies over de nieuwe sociale basis zijn aanzienlijke nuanceringen, aanvullingen en aanscherpingen benoemd. Onze visie is dan ook om vooral te werken aan de benoemde doelen. En om met partners de scherpte op te zoeken om écht te doen wat nodig is, te signaleren en bij te stellen op basis van de *leidende principes*¹ op de plekken waar we dat nodig achten.

Vrijwillige inzet wezenlijk onderdeel van de sociale basis

Vrijwilligerswerk houdt de samenleving als geheel én de vrijwilliger zelf gezond en veerkrachtig. Waar mensen zich vrijwillig inzetten voor een ander en de samenleving, ontstaan sociale innovatie en ondernemerschap. Vrijwilligerswerk is zowel een doel als een middel binnen de sociale basis. Veel van de activiteiten wordt uitgevoerd door vrijwilligers. Bij Haarlem Effect en DOCK Haarlem zijn dat er samen zo'n 750. Zij voeren een groot deel van de ruim 200 wekelijkse laagdrempelige activiteiten uit voor (en met) andere Haarlemmers. Een grote meerderheid van deze 750 inwoners valt onder de kwetsbare groepen of ervaringsdeskundigen. Door ouderdom, door psychische of lichamelijke beperking, door het ervaren van beperkingen in het meedoen en/of door beperkte redzaamheid en taalachterstand. Zij zijn actief voor zichzelf én voor de wijk en andere

inwoners. Het mes snijdt dus aan twee kanten. Deze activiteiten vallen nu onder het uitvoerend werk van DOCK Haarlem of Haarlem Effect.

Hoe behouden en versterken we hun burgerkracht en deze mooie wederkerigheid en zinvolle dagbesteding? Niet door het afbouwen van de uitvoering, maar door met partners naar de waarde van dit specifieke deel te kijken en de vraag te verkennen hoe we dit samen kunnen versterken. De informele manier waarop dit in de wijk en in wijkcentra georganiseerd is, met lichte ondersteuning en vaak intensieve begeleiding en inzet van welzijn aan de vrijwilligers zelf, kan wat ons betreft óók worden gezien als passend in onze eerste en tweede rol, namelijk het verbinden van inwoners en ondersteunen van initiatieven.

Onze intentie is om vanaf volgend jaar nauwer samen te werken met de stedelijke vrijwilligersorganisatie VWC en de netwerkorganisatie BUUV. Dankzij de rol die wij binnen BUUV al spelen en onze bredere wijkgerichte rol als opbouwwerker, zijn we in staat om samen met BUUV en VWC de inwoners die vraag- of handelingsverlegen zijn, te verbinden aan elkaar. Dat levert meer vraaggerichte en wijkgerichte facilitering van vrijwilligerswerk op en meer gerichte deskundigheidsbevordering

¹ Uitvraag subsidies sociale basis 2021, gemeente Haarlem - april 2020

op thema's voor en met vrijwilligers. En daarmee een algehele versterking van de sociale agenda van de sociale basis.

Welzijn naast zorg: naar oplossingen in het normale leven

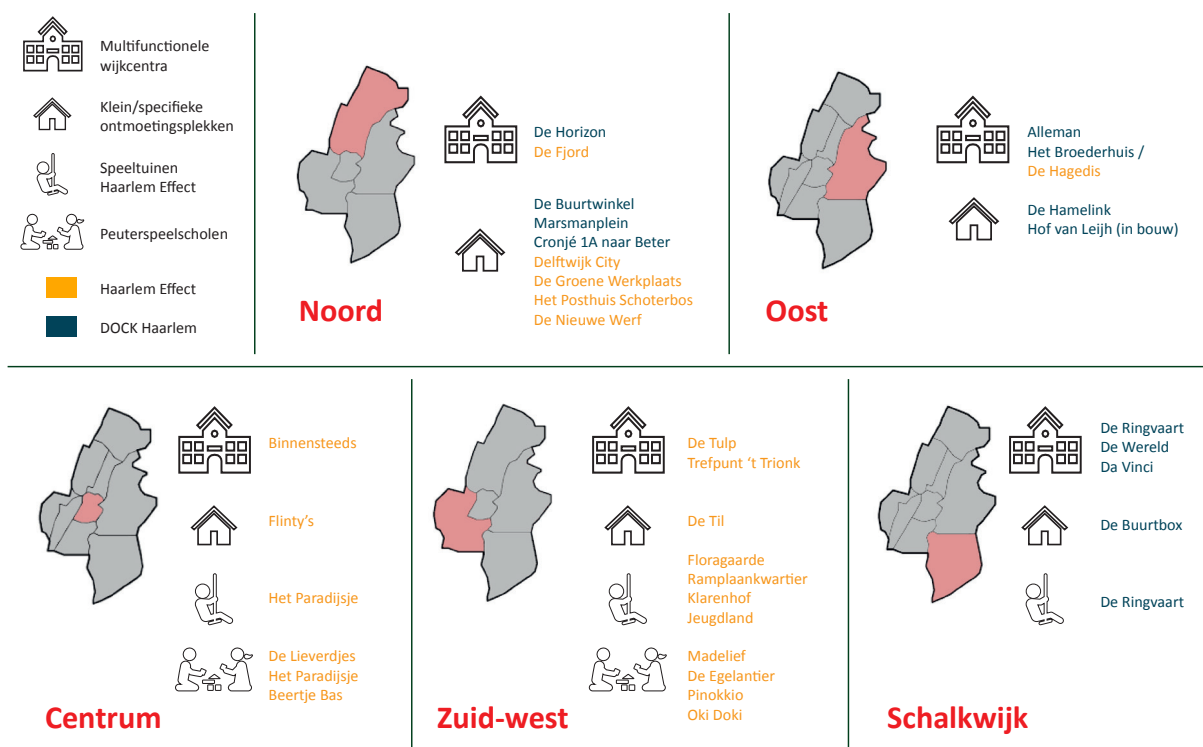
De rol van de welzijnsorganisaties is cruciaal bij het vinden van oplossingen voor toenemende eenzaamheid, sociale ongelijkheid of kansenverschillen onder jeugd, in nauwe samenwerking met verschillende zorgketens, onderwijs, veiligheid, sport en cultuur.

De coronacrisis bracht de krachtenbundeling tussen Haarlem Effect en DOCK Haarlem in een stroomversnelling. Dat ervaren we als positief. Ook zijn er flinke stappen gezet tussen organisaties in de sociale basis onderling als ook in samenwerking met de zorgketens in de regio. Dit momentum gebruiken we om verder te bouwen aan laagdrempelige, toegankelijke, informele oplossingen voor maatschappelijke opgaven in de wijk en aan een andere verhouding tussen zorg en welzijn in de regio.

Door nog meer concrete activiteiten en initiatieven op de zo 'normaal' mogelijke manier te ontwikkelen met partners, initiatieven en inwoners. In deze zogenaamde 'beweging naar voren' staat welzijn naast zorg. We zijn benieuwd naar het effect daarvan op de sociale samenhang in de wijken. We voorzien een gunstig effect op minder langdurige zorg en ondersteuning vanuit de Wmo en (jeugd)zorg.

Met partners uit de zorg willen we dit verder verkennen op de verschillende uitvoerende diensten. Daarmee kunnen we de benodigde infrastructuur samen inrichten en de juiste verschuiving én verbinding maken. We veranderen vanuit de leidende principes en we blijven vooral de beweging naar voren maken. Op het gebied van de jeugd(zorg) zetten we in op het versterken van netwerken, competenties en het zelfvertrouwen van zowel kinderen en jongeren als de opvoeders. We zien kansen om dat in sterker en meer structureel partnerschap met het CJG en onze jeugdzorgpartners te doen. Deze beweging naar voren gaat escalatie/opschalen naar zwaardere jeugdzorg voorkomen.

Overzicht locaties Haarlem Effect en DOCK Haarlem

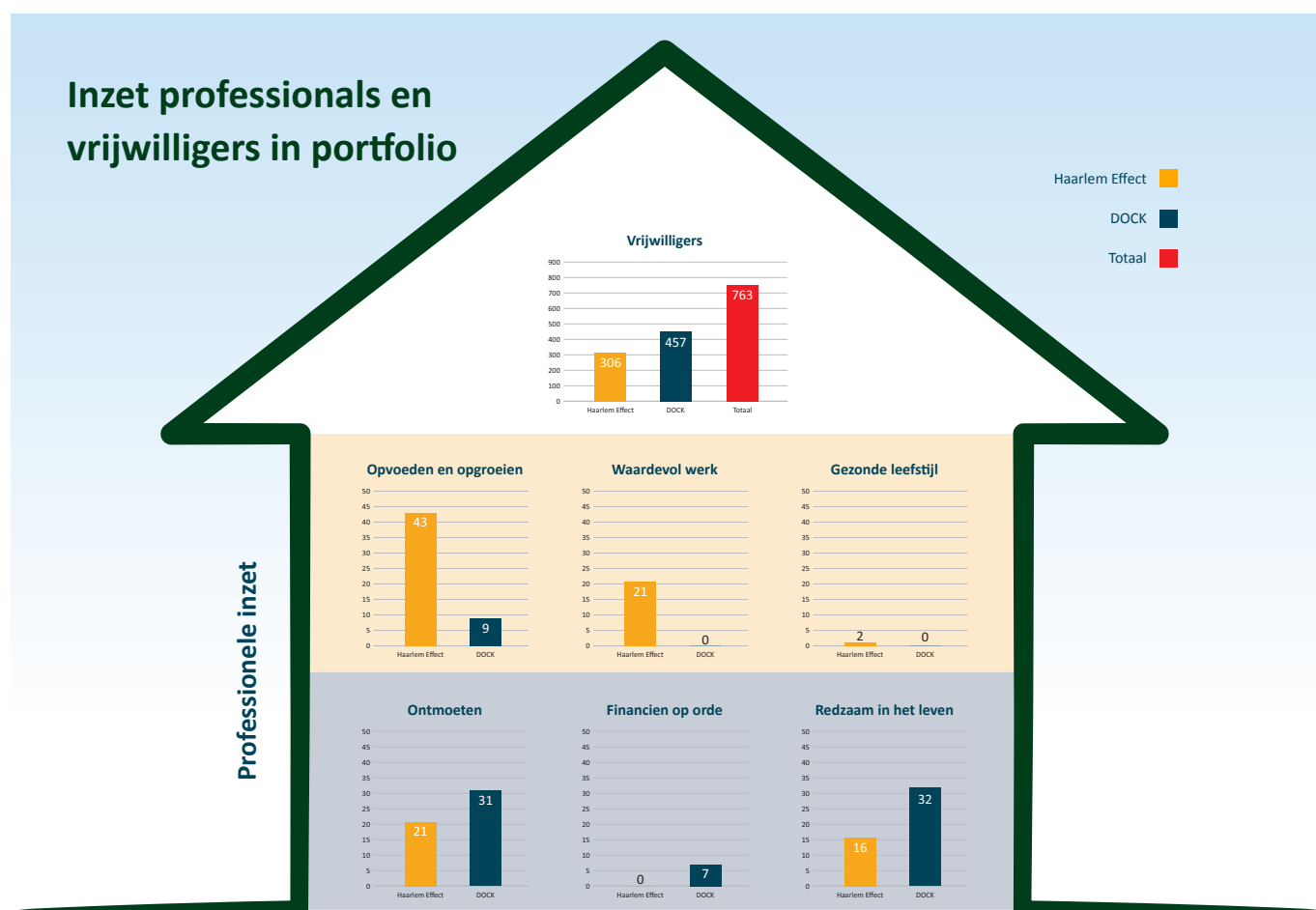


Vanuit de huidige dienstverlening naar de toekomstige dienstverlening

Vanuit onze gezamenlijke visie ontwikkelen we de toekomstige inrichting van de sociale basis graag samen met onze partners door. Daarvoor analyseerden we hoe we onze huidige dienstverlening kunnen inrichten op basis van de thema's uit de maatschappelijke doelen. En waar we complementair aan elkaar zijn en wie per thema het beste de regie kan nemen.

Ons huidige portfolio

Dit is ons portfolio vanuit de thema's in de nieuwe sociale basis en in relatie tot onze personele inzet:



12

Op basis van personele inzet heeft Haarlem Effect een sterker portfolio op de thema's 'Opvoeden en opgroeien', 'Waardevol werk' en op 'Gezonde leefstijl'.

DOCK Haarlem heeft op basis van personele inzet een sterker portfolio op 'Ontmoeten', 'Redzaam in en om het huis' en 'Financiën op orde'.

We hebben 'Vrijwillige inzet' allebei stevig in ons portfolio, met name dankzij de ruim 750 vrijwilligers. Zij hebben in alle thema's 'in het huis' een rol.

We hebben nu een goed beeld waar we aanvullend op elkaar zijn en waar we door krachten te bundelen, de inzet op elk thema in de sociale basis steviger kunnen maken.

Samen in de sociale basis

De portfolioanalyse geeft helder weer waar we elkaar versterken. Op basis van de drie nieuwe rollen die we vanaf 2021 invullen, kunnen we dat op verschillende niveaus doen: van dichtbij in de wijken tot aan gezamenlijke regie op de sociale agenda.

Een stevige ontwikkelopgave in de sociale basis

Het portfolio 'huis' (zie afbeelding pagina 12) geeft een helder beeld wat we nu doen en waar accenten liggen. Onze ambitie is om het welzijnswerk steviger te positioneren, náást de zorg, mét inwoners, partners en initiatieven in de stad. Samen zijn we actief in alle wijken van de stad en hebben we met elkaar op alle thema's in de sociale basis expertise, ervaring en samenwerkingsrelaties in informele en formele netwerken. Wij geloven in de inclusieve benadering van deze thema's en in de inclusieve benadering van wijken. De nieuwe werkwijze vanuit de nieuwe rollen en de slag die we met partners en inwoners in de brede sociale basis moeten maken, is een stevige ontwikkelopgave. Die kan niet bij één van de welzijnspartners belegd worden.

Samen regie op thema's ontmoeten en vrijwillige inzet

We nemen samen de regie op hoofdthema's 'Ontmoeten' en 'Vrijwillige inzet' (en mantelzorg). Van daaruit ontwikkelen we Huizen van de Wijk (zie hoofdstuk '12 Concrete voorbeelden voor de inrichting van het welzijnswerk'), met behoud van ieders eigenheid en cultuur en lerend van elkaars kracht. Ook maakt gezamenlijke regie het mogelijk om de verschillende wijkgerichte rollen te ontwikkelen, het opbouwwerk in de stad te verstevigen en een efficiencyslag te maken. 'Gezonde leefstijl' zien wij als een integraal onderdeel binnen de aanpak in de wijken en integreren we in onze activiteiten en in ons beleid.

Regieverdeling overige thema's

Vanuit de expertise die we samen in huis hebben, maken we een logische inhoudelijke regieverdeling op de thema's in de sociale basis.

Op het gebied van 'Opvoeden en Opgroeien' zien we dat als volgt voor ons. Haarlem Effect neemt de regie rond jeugd en is dan voor de beleids- en kwaliteitsontwikkeling van het welzijnswerk rond jeugd aanspreekpunt voor de gemeente. Daarmee geven we het jeugd- en jongerenwerk een impuls. Er kan er in de hele stad aan een doorgaande programmaliijn van 0 tot 23 jaar en aan gemeenschappelijke doelen en beoogde effect gewerkt worden. Dat maakt het partnerschap met het CJG sterker en geeft meer sturingsmogelijkheid bij het op- en afschalen naar zwaardere of lichtere jeugdzorg. Haarlem Effect stemt nauw af met DOCK over hun inzet en de inhoudelijke werkontwikkeling in de gebieden waar DOCK sterk aanwezig is. Ook neemt Haarlem Effect de lead in de kwaliteitsontwikkeling en de deskundigheidsbevordering op dit thema. Operatief blijven beide organisaties verantwoordelijk voor hun eigen inzet en prestaties zoals omschreven in de subsidieaanvraag.

Op deze manier verdelen we ook de regie op de andere pijlers. DOCK Haarlem neemt de regie op inhoud voor Redzaam in en om het huis. Daarmee borgen we de inzet rondom de Sociaal Wijkteams in de hele stad, inclusief de sturingsmogelijkheid bij het op- en afschalen naar zorg/WMO. Ook behoudt DOCK Haarlem de regie op 'Financiën op orde'. 'Waardevol werk' is een belangrijke pijler waar Haarlem Effect de regie heeft en behoudt.

Samen regie op de sociale agenda

Samen regie op inhoud



Vrijwillige inzet en mantelzorg



Ontmoeten



Gezonde leefstijl

Regie verdeeld op inhoud



Opvoeden & opgroeien



Haarlem Effect



Waardevol werk



Haarlem Effect



Financiën op orde



DOCK Haarlem



Redzaam i/o het huis



DOCK Haarlem



12 Concrete voorbeelden voor de inrichting van het welzijnswerk van 2021

Onze ambitie is het welzijnswerk samen met partners in te richten. We zien kansrijke richtingen voor onze nieuwe hoofdtaken:

1. Stedelijke regie verdelen langs inhoudelijke lijnen

DOCK Haarlem en Haarlem Effect verdelen onderling de regie op het gezamenlijk aanbod rond de zeven maatschappelijke opgaven, in aansluiting bij de huidige portfolio's en opgebouwde expertises. Deze regieverdeling en de wijze waarop we daar samen op sturen nemen we op in het convenant (*zie voor meer informatie hoofdstuk 'De volgende stappen naar meer intensieve samenwerking'*). Daarmee is het voor netwerkpartners en gemeente duidelijk welke organisatie waarvoor in de lead is.

2. Wijkcentra kantelen naar Huizen van de Wijk

Wijkcentra zijn laagdrempelige ontmoetingsplekken voor iedereen. Op sommige locaties ligt de focus ook op extra kwetsbaren. Zoals bijvoorbeeld in de Fjord (*samenwerking EcoSol Effect, Zorgbalans en SIG*). En in Da Vinci, centrum voor ontmoeting (*samenwerking Herstelacademie, Odensehuis, inloophuis Kennemerland, Sociaal Wijkteam, Wijkraad en DOCK Haarlem*). Al onze wijkcentra die zich daarvoor lenen, geven we een nieuwe naam: Huizen van de Wijk.

Partners, formeel en informeel, zijn samen verantwoordelijk voor de programmering in de Huizen van de Wijk. Fysiek delen en ontmoeten maakt het gemakkelijker om slim te verbinden en elkaar te versterken.

De Huizen van de Wijk, als centrale plek in de wijk, dragen bij aan de ondersteuning van initiatieven en verbindingen in de wijk tussen bewoners en organisaties. Dit versterkt de sociale samenhang en wijknetwerken.

3. Opbouwwerk en sociaal makelen in buurten

In een aantal wijken geven we al goed vorm aan het gebiedsgericht verbinden van inwoners met elkaar en het verbinden en schakelen van individueel naar collectief.

Deze belangrijke rol, die nauw samenhangt met de ondersteunende rol bij initiatieven, kunnen we versterken en uitbreiden naar wijken waar dit wordt gemist. Hiervoor willen we binnen de organisaties schuiven met de inzet van het personeel. We maken ook keuzes in wat we doen, zoals:

- Haarlemse *Lief en leedstraten* faciliteren door de hele stad. Onze ambitie is dat er over een jaar 50 en over twee jaar 100 *Lief en leedstraten* zijn in Haarlem. Dit zijn straten waar een actief straat-/flatnetwerk is, dat elkaar helpt en een hart onder de riem steekt bij belangrijke life events. En waar de mensen uit het netwerk aandacht hebben voor de mooie en vrolijke life events van elkaar. Denk daarbij aan een gezamenlijk kraampakket bij geboorte, een bloemetje voor een nieuwe bewoner, een kaartje bij ziekte of verlies van baan of een fruitmand als iemand uit het ziekenhuis is gekomen. We faciliteren hiermee verbinding en burenccontact op kleinschalig niveau. We ondersteunen met een klein spaarpotje per straat om de vraag- en aanbodverlegenheid te doorbreken en we organiseren vele zorgzame ogen en oren in de buurt. *Lief en leedstraten* zijn in 2020 gestart op kleinschalig niveau in Schalkwijk.
- Present werken in de buurt door proactief opbouwwerk in en buiten het Sociaal Wijkteam. Door gericht te werken aan het creëren van buurtnetwerken - hoe klein ook - ontstaan verschillende *communities*. We kunnen vervolgens mensen verbinden aan deze *communities*. Onze rol is die van verbinden en creëren, maar niet om zelf een eigen community te zijn. We doen dat voor volwassenen met bijvoorbeeld Bakkie in de Buurt, Buurbloemetje, Burennetwerk Haarlem, Community building in flats en de Soepkar. Met wijknetwerken rond speeltuinen vanuit vrijwillige speeltuinbesturen en kindervijkraden ondersteunen we de jeugd.

4. Ondersteunen van initiatieven: van basis naar intensief pakket

We bieden een ondersteuningspakket dat varieert van basis- naar intensiever: flexibele ondersteuning dus. In de ene buurt hebben groepjes tijdelijk wat facilitering nodig, in de andere buurt vraagt het om intensieve begeleiding. In de aandachtswijken vraagt dat om vooral veel aanwezig te zijn in de leefwereld. Bij zelfstandige initiatieven maken we duidelijke afspraken over wat we bieden aan ondersteuning. Dat kan gaan van het geven van advies en het beschikbaar stellen van onze locaties en netwerken tot het verlenen van ondersteunende diensten om tot verdere professionalisering te komen (*KinderUniversiteit Haarlem en Zoefzoef*). Of zelfs het (tijdelijk) onderdak geven aan waardevolle lokale initiatieven die in hun eentje dreigen om te vallen, zoals *Tafeltje Dekje*.

5. Wijknetwerken versterken door wijkverbinders

De rol van wijkverbinder mag concreter worden. Dat is de belangrijke rol van het welzijnswerk - naast het sociaal makelen tussen inwoners en initiatieven. Dat vraagt om present zijn in de wijk. En om de kwaliteit om op tactisch en strategisch niveau processen te begeleiden, te agenderen, te signaleren en te ontwikkelen. In de nieuwe sociale basis is deze functie van belang en vooral om daarin geen dubbelrol te hebben als uitvoerende partij. Vanuit de Driehoek (gebiedsverbinder, SWT, opbouw-werk) houden we regie en overzicht op de thema's in de wijk en de wijknetwerken. In elk gebied organiseren we een wijknetwerk met daaraan verbonden een diversiteit aan kleine netwerken. Van *communities of practise* tot werkplaatsen voor praktijkuitwisseling, kennisdeling en om lerend te werken.

6. WIN sessies

We gaan in de wijken Wijk Inspiratie en Netwerk-sessies

(*WIN-sessies*) organiseren. Tijdens deze *WIN-sessies* ontmoeten partners in de wijk elkaar en wisselen ze kennis uit. De sessies gaan over afstemming rond een thema, een actuele ontwikkeling of gezamenlijke deskundigheidsbevordering. Zowel Haarlem Effect als DOCK Haarlem zetten daarbij hun regionale en landelijke netwerken in, bijvoorbeeld door het leveren van sprekers, trainingen of *best practices*. Het strategisch partnerschap krijgt vooral vorm doordat we de verbinding leggen tussen wat er uit deze wijknetwerken naar boven komt (*bottom up*) en de sociale agenda vanuit de gemeente (regie op doelen en effectiviteit van de sociale basis).

7. Gezamenlijke deskundigheidsbevordering en kwaliteitsontwikkeling

We geven vorm en inhoud aan onze nieuwe rollen en het *wat en hoe* is een belangrijk onderdeel van ons portfolio, evenals het aanscherpen van het *waarom en waartoe*. We werken meer *evidence based* aan gerichte opgaven vanuit *wat werkt* en een betrouwbare effectmeting die sturing geeft aan het werk. We maken gebruik van bestaand onderzoek. Samenwerking met het hoger onderwijs helpt hierin. In dat licht willen we samenwerken met kennisinstituten en organisaties als Partos, Vilans, Movisie en het Nederlands Jeugdinstituut (NJI). Ook het verder opleiden van onze eigen medewerkers in de uitvoering van de nieuwe rollen pakken we samen op.

8. Digitaal werken maakt meer mogelijk

Contact is de basis van ons werk. Een van de meest opvallende ontwikkelingen uit de afgelopen coronamaanden bleek de waarde van digitaal werken. Contact via beeldbellen, ondersteunen bij vragen, het volgen van trainingen, het werkoverleg, plannen maken. Digitalisering van het sociaal werk maakt het (ook) mogelijk om aan maatschappelijke opgaven te werken. Jongerenwerkers bijvoorbeeld werkten online met jongeren aan activiteiten, deden spellen of jongeren

maakten kookvideo's. Er waren online speelgroepen. (Video)bellen of appen werd een kans tot een gesprek, juist met de mensen die het moeilijk hebben of alleen zijn. Voor velen was dit wennen, maar het werkte. Digitaal werken biedt kansen voor contact, ondersteuning en verbinding en vormt een mooie combinatie met fysiek contact.

9. Data driven werken

Beschikbare data bieden kansen om onze dienstverlening gericht in te zetten. En keuzes te maken in wat we doen en wat werkt. De combinatie, gebruik en zorgvuldige interpretatie van data (die van onszelf en externe data) bieden ons mogelijkheden om de effecten van ons werk te toetsen en om te onderzoeken waar problematiek het meest urgent is of waar de vraag verandert.

Data driven werk is mensenwerk.

10. Gezamenlijke communicatie: welzijn is herkenbaar

In onze externe communicatie, naar onze ketenpartners, gemeente en *last but not least* de inwoners van Haarlem, laten we zien dat we intensiever samenwerken. We geven welzijn een duidelijk(er) gezicht en laten zien waar we voor staan. En wat we waar, samen en met partners, goed verspreid over de stad doen. Onze gezamenlijke communicatie straalt kwaliteit uit.

11. Versterken domein overstijgende allianties en partnerschappen

Hoe zorgen we voor effectiviteit in de keten in de bredere context van zorg en welzijn? Welzijn is niet pure preventie, maar vooral een betrouwbare partner die kan ontzorgen, door náást de zorg te staan. Dat vraagt om een brede gedragen visie binnen de gemeente en onze partners in de zorgketens. Daar dragen we als welzijn graag aan bij, om samen de maatschappelijke uitdagingen van nu én de toekomst te duiden en vanuit inclusie

en integrale (keten)samenwerking de juiste interventies daarop in te zetten.

Met nauwe en nieuwe partnerschappen en nauwere aansluiting bij netwerken, van jeugd tot ouderen. Daarbij denken we aan onder meer aan netwerkorganisatie Voor Betere Zorg (VBZ), het CJG, de coördinatiegroep onderwijskansen, het Netwerk Kwetsbare Ouderen en het Bestuurlijk Overleg Primair en Voortgezet Onderwijs Haarlem (BOPOH/BOVOH).

Een voorbeeld is de aanpak vanuit leefstijl, waarbij we in verschillende contexten een rol innemen in de wijk. Zo richt het opbouwwerk in het SWT *Krachtige basiszorg* wijkgericht in. Daarmee creëren we onderling bewustzijn en aansluiting tussen de medische en leefwereld. *Welzijn op recept* zetten we zodanig in, dat mensen geactiveerd en gemotiveerd worden om iets te doen om verandering aan te brengen. En door samenwerking met partners als GGD en netwerk basisvaardigheden, buurtgericht mensen met elkaar in contact brengen om als *peers* en rolmodellen elkaar te ontmoeten en te inspireren voor een gezonde leefstijl. We sluiten meer aan op life events; iemand die uit het ziekenhuis komt, iemand wiens partner is overleden etc. Daar ontzorgen we de zorg en ondersteunen we de inwoners.

12. Versterken partnership met stedelijk vrijwilligerswerk

Vrijwilligerswerk vormt een wezenlijk onderdeel van de sociale basis. Dat biedt kansen in het versterken van de samenwerking met de stedelijke vrijwilligersorganisatie VWC en BUUV.

Samen onderzoeken we hoe we het vrijwilligerswerk in Haarlem beter kunnen ondersteunen en hoe we daarin de taken goed verdelen.

Deze 12 concrete voorbeelden nemen we mee in de Uitvraag subsidies sociale basis 2021. (Zie hfst. De volgen-

Aandachtspunten en kansen voor de toekomstige bedrijfsvoering & continuïteit

Vanuit de gezamenlijke visie hebben we een goed beeld van de manier waarop we de sociale basis samen met onze partners willen inrichten.

Voor het vervullen van de toekomstige rollen zijn onder andere een gezonde financiële positie, een flexibele organisatie met een slagvaardige bedrijfsvoering en voldoende tijd om te kunnen investeren, belangrijke voorwaarden.

Duurzaam investeren

Een opdracht voor langere termijn, minimaal vier jaar, maakt het mogelijk om de gewenste transformatie in de sociale basis in Haarlem te maken. We investeren daarmee duurzaam in de kwaliteitsontwikkeling sociale basis. Een goed afgestemd integraal beleid met betrekking tot welzijn, jeugd en gebiedsaanpak is hierbij een belangrijke randvoorwaarde.

Samenwerking biedt kansen voor verhoging kwaliteit

Onze medewerkers en onze samenwerkingspartners zijn essentieel om onze visie te realiseren. Het participatief vormgeven van de sociale basis doen we door met elkaar te leren wat nodig is om de nieuwe samenwerking in de sociale basis tot een succes te maken. Het onderzoek onder de stakeholders geeft ons het vertrouwen dat er veel bereidheid is tot samenwerking. We brengen onze mensen dicht bij elkaar. We maken gebruik van de sterke punten uit onze culturen en maken gezamenlijk leren mogelijk. We versterken de expertise, vakmanschap en groeikansen van onze medewerkers en vergroten de interne mobiliteit.

Wel efficiencylagen, geen grote kostenbesparingen

Intensievere samenwerking levert mogelijkheden op voor een betere dienstverlening in de nieuwe rollen. De analyse van de bedrijfsvoering van beide organisaties biedt mogelijkheden voor efficiency door gezamenlijke kennisontwikkeling, in- en uitleen van personeel,

eventuele gezamenlijke inkoop en door samenwerking en afstemming bij huisvesting en facilitaire zaken. Samen met de gemeente willen we de baten en lasten van het gebruik van vastgoed inzichtelijk maken, mede in de relatie tot de doelstellingen van het stadsbrede welzijnswerk.

Het is niet reëel te verwachten dat intensievere samenwerking ook grote kostenbesparingen oplevert. Met name Haarlem Effect heeft weinig financieel vet op de botten. Uit benchmarks onder vergelijkbare organisaties, blijkt dat Haarlem Effect in de afgelopen jaren met een zeer lage overhead werkte en onvoldoende heeft gebouwd aan gezonde weerstandreserves en budget voor innovatie en kwaliteit. Op de lange termijn is dat geen houdbare situatie. Om volgende slagen te kunnen maken, moet Haarlem Effect eerst werken aan een reële kostprijs en een gezonde financiële weerbaarheid.

Intensieve samenwerking levert kansen op voor versterken van de kwaliteit, herkenbaarheid door gezamenlijke communicatie en een robuuste backoffice die de omslag naar de nieuwe rollen ondersteunt. Voldoende ruimte om financiële risico's af te dekken is een belangrijke voorwaarde.

In bijlage B: 'Toekomstige bedrijfsvoering en financiële continuïteit' geven we een aanzet tot een concrete aanpak.

De meest geschikte vorm voor de toekomstige samenwerking

De gezamenlijke verkenning naar intensievere samenwerking tussen Haarlem Effect en DOCK Haarlem brengt een mooi proces op gang. Vanuit een inhoudelijke discussie en gezamenlijke visie zijn nu de contouren van intensievere samenwerking duidelijk.

Vorm volgt inhoud

Kwaliteit en inhoud van de welzijnsfunctie in Haarlem staan voor beide organisaties voorop. De vorm waarin de samenwerking het beste vormgegeven kan worden vloeit daaruit voort. Haarlem Effect en DOCK Haarlem formuleerden samen de volgende werkprincipes voor de toekomstige samenwerking:

- Inhoud voorop, organisatievorm volgt;
- Herkenbaarheid van het welzijnswerk in Haarlem en goede toegankelijkheid voor de inwoners en samenwerkingspartners;
- Sterke programmalijnen door de hele stad: de inhoudelijke regie per programmalijn ligt bij één van beide partners;
- Samenwerking gericht op creëren van synergie en win-win: we benutten elkaars sterke kanten en bieden onderlinge steun bij verbeterpunten. We maken gebruik van elkaars expertises en meerwaarde en werken met organisatie overstijgende teams rondom de maatschappelijke opgaven en gericht op concrete doelen;
- We zetten ons samen in voor alle wijken in Haarlem en gaan niet uit van een geografische verdeling van de wijken;
- We zorgen voor extra slagvaardigheid in de organisatie en uitvoering zodat we concrete resultaten boeken en flexibel in kunnen spelen op de behoeften.

Intensievere samenwerking is op vele manieren mogelijk

Intensievere samenwerking is op diverse manieren vorm te geven. Deze tabel geeft een overzicht van de verschillende niveaus waarop op inhoud kan worden samengewerkt:

Inhoud	Bedrijfsvoering	Strategisch
Kennisdeling, training	Gezamenlijke inkoop	Samen positioneren, afstemmen
Gezamenlijke werkwijze	Gezamenlijke backoffice	Samen organiseren
Eenduidige uitvoering	Gezamenlijke frontoffice	Samen aanbieden

Zoals we beschrijven in de paragrafen 'Toekomstige dienstverlening' en 'Aandachtspunten en kansen voor de toekomstige bedrijfsvoering' zien we op al deze niveaus kansen om samen te werken:

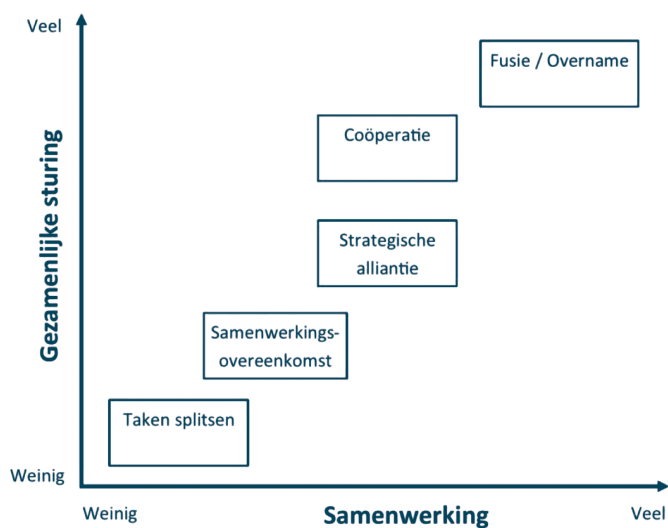
- Gezamenlijke kennisontwikkeling en training van onze medewerkers;
- Gezamenlijke werkwijze en uitvoering van de dienstverlening in de nieuwe rollen vanuit onze gezamenlijke visie.
- Een voor inwoners en partners herkenbare uitvoering vanuit deze werkwijze (gezamenlijke frontoffice) en door gezamenlijke positionering en communicatie;
- Een wendbare en robuuste backoffice, mede door het realiseren van *quick wins* bij inkoop, personeel op facilitair gebied en door meer gezamenlijk te organiseren;
- De al gestarte en nog verder uit te breiden gezamenlijke positionering als strategisch partner in de sociale basis in Haarlem voor gemeente en andere

stakeholders;

- Het samen organiseren van het participatieve model voor de verdere invulling van de sociale basis;
- En natuurlijk een gezamenlijk aanbod voor 2021 en verder.

Ook voor de vorm waarin de samenwerking of afstemming wordt georganiseerd, zijn verschillende opties. Onderstaande figuur toont relevante varianten voor de samenwerking tussen Haarlem Effect en DOCK Haarlem.

Mogelijke vormen toekomstige samenwerking op basis van verschillen in intensiteit en sturing



Toelichting grafiek:

De grafiek maakt een onderscheid in de mate van inhoudelijke samenwerking en bedrijfsvoering: van weinig (organisaties werken op enkele onderdelen samen, werken grotendeels naast elkaar met beperkte afstemming) tot veel (organisaties werken op meerdere fronten samen, o.a. dienstverlening, bedrijfsvoering, strategische positionering en doen dit vanuit een rechtsvorm die de benodigde sturing goed organiseert.). We vertalen dit, in volgorde van linksonder naar rechtsboven, naar mogelijke samenwerkingsvormen:

Taken splitsen

De verdeling volgt uit een gezamenlijke bepaling van de posities en afstemming over de geschikte verdeling van de taken. Eén van beide organisaties concentreert zich op uitvoerende rol, terwijl de andere de verbindende rol op zich neemt. Beide organisaties functioneren zelfstandig. De samenwerking is niet anders dan met andere organisaties in de Haarlemse sociale basis.

Samenwerkingsovereenkomst

De beide organisaties blijven geheel zelfstandig en dienen gezamenlijk een subsidieaanvraag in bij de gemeente. In de aanvraag is de taakverdeling tussen beide organisaties uitgewerkt, evenals de aansturing. De samenwerking is vooral inhoud-gedreven. De benodigde onderlinge organisatorische en financiële afspraken staan beschreven in de samenwerkingsovereenkomst. (Vaak gaat het om een overeenkomst die wordt gesloten om gezamenlijk een bepaalde opdracht, binnen een bepaald tijdsbestek, tot een goed einde te brengen. Dit betekent dat er meestal een tijdelijkheid in deze vorm van samenwerking zit.) Andere partijen kunnen gemakkelijk aansluiten.

Voorbeeld in het sociaal domein Haarlem: de samenwerkingsovereenkomst tussen welzijnsorganisaties en BUUV.

Strategische alliantie

In een strategische alliantie werken organisaties duurzaam intensief samen, met de focus op het gezamenlijk belang, gericht op een bepaald doel en vanuit een gezamenlijke toekomstvisie. Via een alliantie kunnen organisaties de risico's minimaliseren en de voordelen of het hefboomeffect van de samenwerking maximaliseren. De organisaties maken afspraken waarop winst, verlies en risico's worden gedeeld. Organisaties functioneren naast het samenwerkingsverband ook zelfstandig.

Voorbeelden in het sociaal domein: Strategische alliantie Samen Noord (Amsterdam), Alliantie Lumens met Bijzonder Jeugdwerk.

Coöperatie

Een coöperatie is een rechtsvorm waarin twee of meer zelfstandige organisaties deelnemen als leden. Je kunt het daarom ook zien als een vereniging van organisaties met een gemeenschappelijk doel. De toegevoegde waarde zit in de synergie waarvan alle betrokken organisaties profiteren en die niet afzonderlijk kan worden gerealiseerd. De belangrijkste randvoorwaarden van een coöperatie zijn: een heldere en gezamenlijke doelstelling en overeenkomstige belangen, onderling vertrouwen en heldere afspraken over zeggenschap, de toe- en uittreding van leden, de investering van de leden en de verdeling van kosten en baten. Lidmaatschap van

een coöperatie wordt ook wel gezien als mede ondernemerschap. Een verbinding met een coöperatie is voor de langere termijn.

Voorbeeld in het sociaal domein: Coöperatie Toegang Tilburg.

Fusie/overname

Door het verschil in grootte tussen Haarlem Effect en DOCK zou dit een overname van Haarlem Effect door DOCK betekenen. Er vindt dan een volledige integratie van beide organisaties plaats. DOCK is veel groter dan Haarlem Effect en behalve in Haarlem ook actief in regio's Amsterdam en Rotterdam en in de stad Utrecht. Bij een overname worden zowel de uitvoering als de backoffice samengevoegd. Het huidige verschil in cultuur en aanpak zal daardoor gaan verdwijnen.

Dit schema geeft een overzicht van de genoemde vormen van samenwerking met de daarbij behorende kenmerken:

Kenmerken	Splitsen taken	Samenwerkings-overeenkomst	Strategische alliantie	Coöperatie	Fusie / overname
Toelichting	1 organisatie uitvoerend, 1 organisatie verbindend	organisaties geheel zelfstandig; wel gezamenlijke aanvraag	organisaties zelfstandig	Lidmaatschap, gezamenlijk doel, mede-ondernemerschap	Volledige integratie van organisaties
Samenwerking	Regulier	Inhoudelijk	Inhoudelijk en/of bedrijfsvoering	Inhoudelijk en bedrijfsvoering	Totaal
Nieuwe rechtsvorm	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja
Gezamenlijke visie	Afstemming voldoende	Ja	Ja & gezamenlijk beleid	Ja & beleid harmonisatie	Ja, één visie
Dienstverlening samen	Nee	Ja, liefst	Ja	Ja	Ja
Cultuur	Verschillen	Verschillen en aansluiting	Afstemming vanuit verschillen	Afstemming vanuit verschillen	Eén
Opdracht gemeente	Apart	Samen	Samen	Samen	Eén
Toetreden extra partners	Nee, tenzij apart	Mogelijk	Mogelijk, als partner	Mogelijk, als lid	Nvt.

Meest geschikte vorm voor de samenwerking op basis van de toetsingscriteria

We toetsten relevante criteria uit onze verkenning aan de mogelijke samenwerkingsvormen:

Criteria	Splitsen taken	Samenwerkings- overeenkomst	Strategische alli- antie	Coöperatie	Fusie / overname
Inhoudelijk					
Meerwaarde inwoners / impact	0	+	++	++	++
Participatief model sociale basis	-	0	++	++	++
Invulling nieuwe rollen	-	+	++	++	++
Toegank. inwoners/afstemming SWT/CJG	-	+	++	++	++
Koppeling uitvoering - verbinden	-	+	++	++	++
Strategisch partner voor gemeente	0	+	++	++	++
Aanwezig in haarvaten samenleving	-	+	++	++	++
Financieel /organisatorisch					
Fin. continuïteit / slagkracht	-	-	0	0	+
Efficiency	0	+	+	++	++
Friciekosten	-	0	0	0-	--
Verminderen kwetsbaarheid	-	-	+	+	++
Flexibiliteit / aanpassen behoeften	-	0	++	++	+
Ontwikkeling kwaliteit	0	0	+	++	++
Complementaire cultuur / insteek	-	0	+	++	-
Relatie/draagvlak					
Draagvlak HE/DOCK	--	0	++	++	--
Draagvlak stakeholders	--	0	+	?	-
Lokale herkenbaarheid	0	0	+	?	-
Totaalscore	0 / -	0 / +	+ / ++	++	+

Toelichting ingevulde scores:

Inhoudelijk

- Om de gewenste impact te realiseren en daadwerkelijk meerwaarde te leveren voor de inwoners is duurzame intensieve samenwerking nodig.
- Het vormgeven van de sociale basis in Haarlem samen met (keten)partners kan alleen door duurzame samenwerking op basis van een gemeenschappelijke visie.
- Door aanwezig te zijn in de haarvaten van de samenleving en met de juiste balans tussen uitvoering en verbinding is het mogelijk de nieuwe rollen voor welzijn goed in te vullen. Dit onderschrijven ook onze (keten)partners. (zie bijlage A: *Samenvatting enquête*) Duurzame intensieve samenwerking is hier een belangrijke voorwaarde.
- Duurzame intensieve samenwerking maakt het ook mogelijk om een stevige partner voor SWT en CJG en nog beter herkenbaar en bereikbaar te zijn voor de inwoners.

Financieel / organisatorisch

- Een overname door DOCK zou een oplossing kunnen zijn voor de opgave m.b.t. de financiële slagkracht van Haarlem Effect. Daar staan wel hogere frictiekosten tegenover die nodig zijn voor de volledige integratie van beide organisaties.
- Het afdekken van het risico van een onvoldoende financiële continuïteitsreserve bij Haarlem Effect is een voorwaarde bij een overname door DOCK. Dit heeft gevolgen voor de opbouw van de kostprijs en/of de dienstverlening.
- Investeren in de ontwikkeling van de kwaliteit en het bereiken van de gesignaleerde mogelijkheden voor efficiency zijn het best te bereiken binnen één rechtsvorm: binnen een coöperatie of als één organisatie.

- De nieuwe rollen binnen de sociale basis en het participatieve model vragen om flexibiliteit en goed aan kunnen sluiten bij partners. Het verschil in cultuur en insteek van beide organisaties kan helpen om dit goed te kunnen doen. Daarvoor zijn een gemeenschappelijke visie, goede onderlinge afspraken en een gezamenlijk doel nodig. In een coöperatie is dit het best te organiseren. Bij een fusie/overname valt deze complementariteit weg.

Draagvlak

- Bij beide organisaties is geen draagvlak voor een overname. We zien inhoudelijk geen meerwaarde. We zetten kosten en tijd voor een integratie liever in voor het invullen van de nieuwe rollen. Daarnaast vormt de financiële kwetsbaarheid van Haarlem Effect momenteel een te groot risico's voor DOCK.
- Onze ketenpartners zien risico's in één grote welzijnspartij in Haarlem, maar zien wel meerwaarde in betere afstemming en samenwerking tussen Haarlem Effect en DOCK Haarlem. Een coöperatie is niet getoetst bij de partners.
- De lokale herkenbaarheid en specifieke Haarlemse aanpak kan worden versterkt vanuit de complementariteit van beide organisaties. Een overname brengt echter het risico met zich mee dat een deel van die complementariteit verdwijnt in de integratie.

Conclusie: op weg van een strategische alliantie naar een coöperatie

Op basis van deze analyse is een lokale coöperatie de meest passende samenwerkingsvariant.

De stap van de net gestarte verdergaande samenwerking naar een coöperatie is een intensief proces. We starten met de vorming van een strategische alliantie. Deze kan na evaluatie doorgroeien naar een coöperatie voor de (hele) sociale basis in Haarlem, waar mogelijk ook andere partijen lid van willen worden.

Vanuit onze gezamenlijke visie richten we het welzijns-
werk in. We verdiepen en verankeren onze onderlinge
samenwerking en bouwen aan een nog sterker
vertrouwen in elkaar. En met samenwerkingspartners
en de gemeente werken we aan een sterke sociale
basis in Haarlem die aansluit bij de behoeften van de
bewoners.



De volgende stappen naar meer intensieve samenwerking

Commitment bestuurders en Raden van toezicht

Met de oplevering van dit onderzoeksrapport naar de mogelijkheden van intensievere samenwerking en het ontwikkelen van een gezamenlijke visie voor de sociale basis in Haarlem, committeren de bestuurders en RvT's van beide organisaties zich aan de ingeslagen weg. Wat ons betreft is er in het belang van de sociale basis van Haarlem maar één richting waarin het proces kan gaan: die van intensievere samenwerking.

Gezamenlijke subsidieaanvraag

Voor 31 augustus 2020 bereiden we een gezamenlijke subsidieaanvraag voor. Voor het verdiepen van de onderlinge samenwerking overleggen we als organisaties nauw met elkaar over inhoud en over financiën en personele inzet binnen de afgesproken programma's. We doen dit in vertrouwen in de haalbaarheid van elkaars plannen. Op basis van de toekenning van subsidie voeren we per 1 januari 2021, met elkaar én in samenwerking met partners, het welzijn uit in de stad.

Uitwerking convenant voor samenwerking binnen de alliantie

De onderlinge samenwerking binnen de strategische alliantie leggen we vast in een convenant dat we met elkaar uitwerken in het najaar van 2020. Daarin staan in ieder geval:

- 1. Gemeenschappelijke visie, doel en inhoud van de samenwerking;**
- 2. De inzet van de organisaties:**
met afspraken over wat we samen doen in beleid en uitvoering en wat apart, waar we elkaar mandaat over geven, hoe we omgaan met uitwisseling van gegevens en hoe we elkaar gaan ondersteunen om inzet van beide partijen zo goed mogelijk te maken.

3. De organisatie van samenwerking:

met afspraken over hoe we gaan sturen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Denk daarbij aan een gezamenlijke stuurgroep, werkgroepen en onderlinge werkafspraken in het veld. En welke plek daarin ook de gemeente, de gebiedsdriehoek en onze netwerkpartners hebben.

4. Naleving, evaluatie en wijziging van de afspraken:

met afspraken over de inspanningsverplichting die beide organisaties naar elkaar aangaan, hoe we elkaar aanspreken op de naleving van de afspraken, hoe we dat periodiek evalueren, hoe we omgaan met een situatie waarin een van beide partijen zijn prestaties niet (kan) naleven en hoe we eventuele wijzigingen van afspraken regelen.

Daarnaast starten we het participatieve proces met andere stakeholders om gezamenlijk de sociale basis in Haarlem vorm te geven. Met positieve energie en gezamenlijk draagvlak investeren we met elkaar in de duurzame verhoging van de kwaliteit van onze dienstverlening en in de herkenbaarheid van het welzijnswerk voor de bewoners en partnerorganisaties.

Evaluatie samenwerking en beslissing over opschalen naar coöperatie welzijn Haarlem

Voor de subsidieperiode 2022-2026 vindt een evaluatie plaats of het wenselijk is de samenwerking tussen beide partijen ook verder juridisch en financieel vorm te geven middels de oprichting van een lokale coöperatie. En of het passend is dat ook andere partijen zich bij die samenwerkingsvorm aansluiten.

Hierover nemen de bestuurders en de RvT's van beide organisaties uiterlijk juni 2021 een besluit.

SAMEN STERKER IN DE SOCIALE BASIS IN HAARLEM

samenvatting uitkomsten enquête

Bijlage A



Samen sterker in de sociale basis in Haarlem

Hoe kunnen we de brede welzijnsorganisaties Haarlem Effect en DOCK Haarlem de komende jaren bijdragen aan een sociaal sterke regio en welke samenwerkingsvorm biedt hiervoor de grootste meerwaarde?

We vroegen 187 informele en formele partners en onze medewerkers naar hun visie op de sociale basis en de rol van de welzijnsorganisaties daarin.

We zijn bijzonder blij met de geweldige respons van ruim 100 bewonersorganisaties, welzijns- en zorgpartners, ketenpartners en sociaal ondernemers en 67 medewerkers. We bedanken alle deelnemers voor de gemaakte keuzes, de toelichting, feedback en tips. Dat geeft een betrouwbaar beeld voor welke uitdagingen we met elkaar staan. De resultaten van de enquête zijn voor ons een gedegen en waardevolle bron voor onze gezamenlijke visie op maatschappelijke opgaven, onze positionering in de sociale basis en hoe we onze samenwerking verder vorm gaan geven.

In 'Samen sterker in de sociale basis in Haarlem' vatten we de resultaten van de enquête samen en kijken we vooruit.

Resultaten enquête	3
Vooruitblik	7
Bijlage stakeholders	8

Resultaten enquête

Er is zowel bij partners als bij de medewerkers veel draagvlak voor zowel de nieuwe rol van Welzijn als de intensievere samenwerking tussen DOCK Haarlem en Haarlem Effect.

Dat sterkt ons in het bundelen van onze krachten waarmee we de komende jaren met elkaar en in samenwerking met onze partners, een sterke basis bieden voor het welzijnswerk in Haarlem.

Namens DOCK Haarlem en Haarlem Effect,

Elke Louwers, regiodirecteur DOCK Haarlem a.i.

Sofie Vriends, directeur bestuurder Haarlem Effect

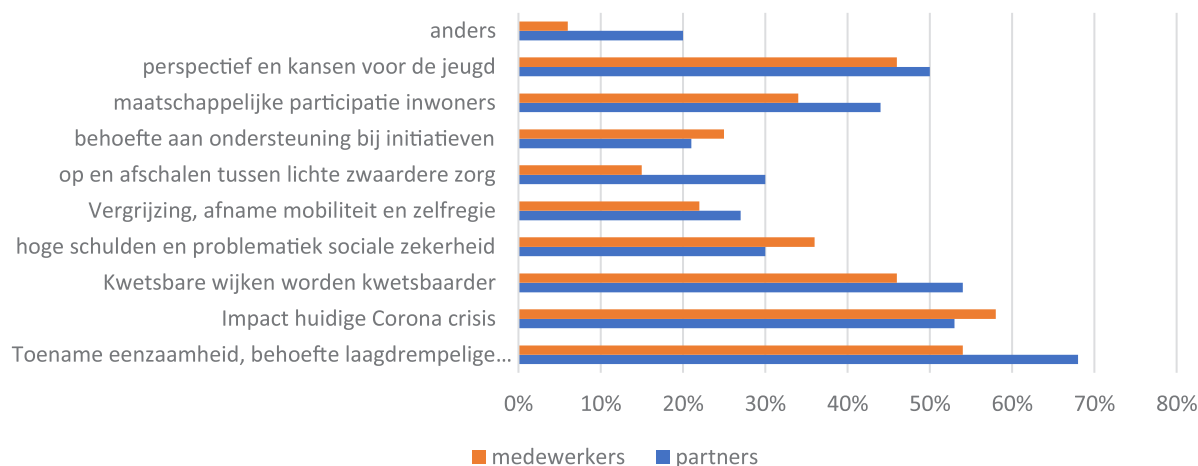
10 juni 2020



Samenvatting uitkomsten enquête

1. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen in het sociaal domein?

Belangrijkste maatschappelijke uitdagingen in het sociaal domein

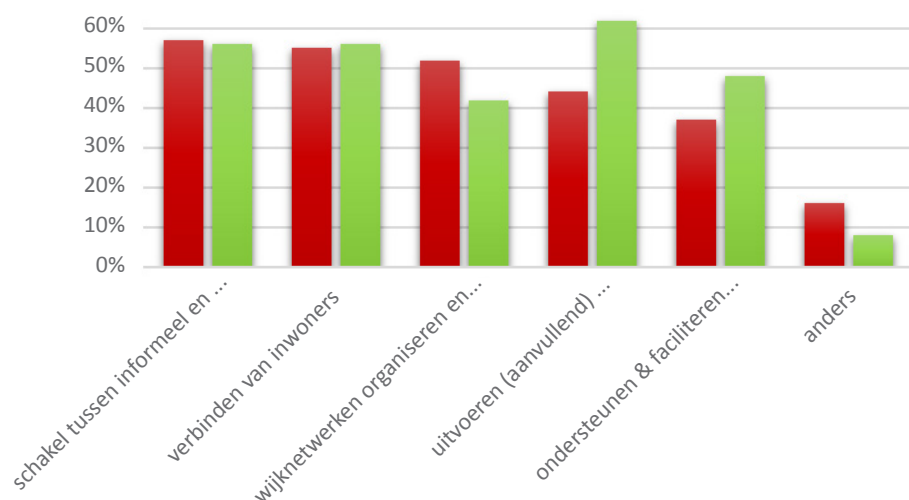


Volgens de stakeholders en de medewerkers zijn de vijf grootste uitdagingen:

1. Toename eenzaamheid
2. Impact coronacrisis
3. Kwetsbare wijken worden kwetsbaarder
4. Het bieden van kansen en perspectieven voor de jeugd
5. Maatschappelijke participatie van inwoners.

3

2. Wat is de gewenste rol van welzijnswerk in het sociaal domein?



Rol van Welzijn in het sociaal domein

Partners hechten het meest belang aan de rol van verbinder tussen inwoners, tussen inwoners en organisaties en die van organisator van wijknetwerken. De meest gewenste rollen volgens medewerkers zijn het uitvoeren van ondersteunende activiteiten (die niet door anderen worden geboden) en het ondersteunen van initiatieven.

Partners:

- *'Ik zou graag zien dat welzijnswerk in de basis de kritische, de signalerende en de ontwikkelende rol op zich neemt. Dat waardeer ik ook het meest: aangeven waar bestaande partijen meer zouden kunnen doen en desgewenst zelf aanvullend ontwikkelen.'*
- *'Het in stand houden van speeltuinen met goed beheer. Zonder goed beheer komen (zorg)risicogroepen en kwetsbare gezinnen (scheiding, mishandeling, ...) vaak niet naar de speeltuinen toe. Volledig openbare speeltuinen (pleintjes) worden vaak gemeden.'*
- *'Stimuleren dat inwonersinitiatieven naar boven komen.'*

Ook gaf een aantal partners een aanvulling op enkele van bovengenoemde rollen:

Gewenste aanvulling op het ondersteunen en organiseren van wijknetwerken:

- Kritische, signalerende en ontwikkelende rol
- Daarin naar gemeente maar ook naar partijen toe: scherpte en soms tegen stroom in
- Faciliterend en verbindend in uitvoering prestatieplannen in de wijk van alle partners

Gewenste aanvulling op het uitvoeren van ondersteuningsaanbod:

- Uitvoering positioneren in de keten zodat het aanvullend en ondersteunend is en blijft
- Verder uitwerken wat wel en niet los te laten en te versterken
- Faciliteren van aanbod GGZ-partners

Gewenste aanvulling op het ondersteunen van initiatieven:

De feedback, zorgen, kansen en behoeften geven een divers beeld. We hebben dit grofmazig ingedeeld in wat wél en wat niet gewenst is:

Partners willen dat Welzijn wél initiatieven ondersteunt door:	Partners geven aan dat ze daarin niét willen dat Welzijn:
<ul style="list-style-type: none"> • Ruimte geven en waarderen kleine initiatieven/organisaties • Faciliteren met ruimte en soms werkgeverschap • Faciliteren van zelforganisaties, in ruimte, budgetbeheer en verbinden • Ondersteunen van kwetsbare groepen om ook initiatieven te ontwikkelen • Ondersteunen van initiatieven voor sociale samenhang in de buurt en ontmoeting • Bestaande initiatieven versterken door bijv. communicatie, informatie, signaleren en verbinden, fondswerven, wegwijs maken • Duidelijker maken wat wel en niet aan ondersteuning kunnen bieden • Stimuleren eigenheid initiatieven en autonomie inwoners • Samenwerken met zelfstandige initiatieven, sociaal ondernemers en burgerinitiatieven 	<ul style="list-style-type: none"> • Beconcurrereert met eenzelfde aanbod • Subsidie of financiering bemoeilijkt • Initiatieven overneemt (als dat niet gewenst of nodig is) • Als grotere partij "overrulen" • Voor mensen praat • Zelfstandige burgerinitiatieven ondersteunt (daar zijn andere wegen voor)

Bijlage A

3. Wat zijn de behoeften in intensivering van de samenwerking DOCK Haarlem en Haarlem Effect?

Partners	Medewerkers
<ul style="list-style-type: none"> • Uitgangspunt van de inzet zijn de inwoners • Participatief model voor organisatie en uitvoering • Duidelijk portfolio van Welzijn, dat uitgaat van diversiteit & inclusie • Ontwikkelen sociale basis 	<ul style="list-style-type: none"> • Uitgangspunt is goede dienstverlening/krachtig welzijnswerk aan de inwoners • Gezamenlijke werkwijze gestoeld op een sterke, gezamenlijke visie en cultuur • Kwaliteitsversterking welzijn door gezamenlijke teamvorming op expertise

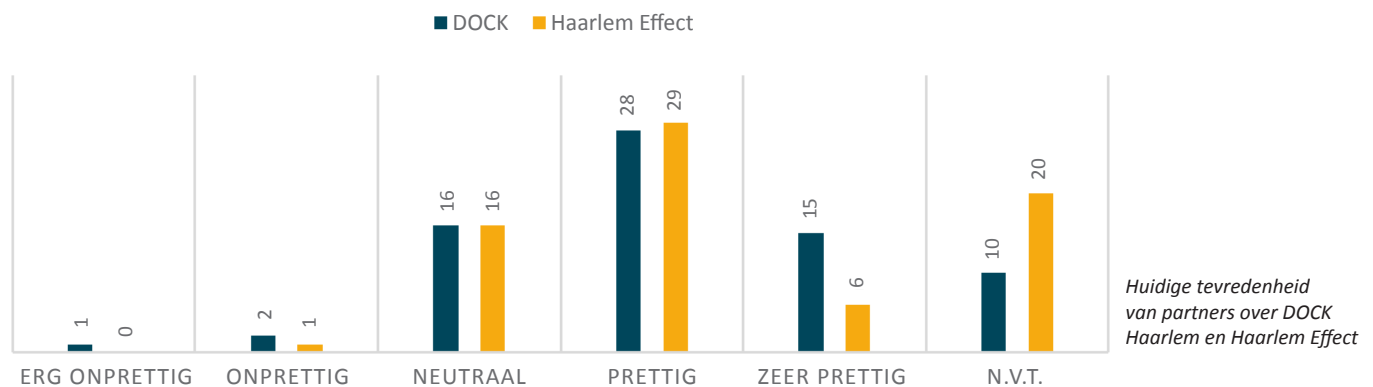
4. Wat zijn de valkuilen en risico's in de intensivering van de samenwerking?

Partners	Medewerkers
<ul style="list-style-type: none"> • Logge organisatie met veel lagen en zware topstructuur en monopoliepositie • Moeizame en onduidelijke communicatie • Inperken (ontwikkel)ruimte van initiatieven 	<ul style="list-style-type: none"> • Wijkgrenzen afbakenen • Wij-zij denken • Formele structuur bepalend laten zijn voor samenwerking in uitvoering

5

5. Hoe tevreden zijn partners over DOCK Haarlem en Haarlem Effect?

We vroegen naar de huidige tevredenheid én vroegen feedback over elke organisatie afzonderlijk.



Toelichting:

Partners benoemen als kracht van **Haarlem Effect** de oplossingsgerichtheid, dialoog en betrokkenheid. Haarlem Effect heeft een lokaal krachtig netwerk en wordt gezien als betrouwbare partner. Ook waarderen partners dat Haarlem Effect contact zoekt met kleinere organisaties. Partners waarderen de goede relatie en verbinding met de GGZ-partners, o.a. via de Wijkplaats. De organisatie lijkt in de ogen van enkele partners iets meer gericht op de perspectiefvolle groepen ten opzichte van DOCK Haarlem.

Aandachtspunten zijn het ontbreken van een duidelijk portfolio en soms wat 'amateuristisch of wolligheid'.

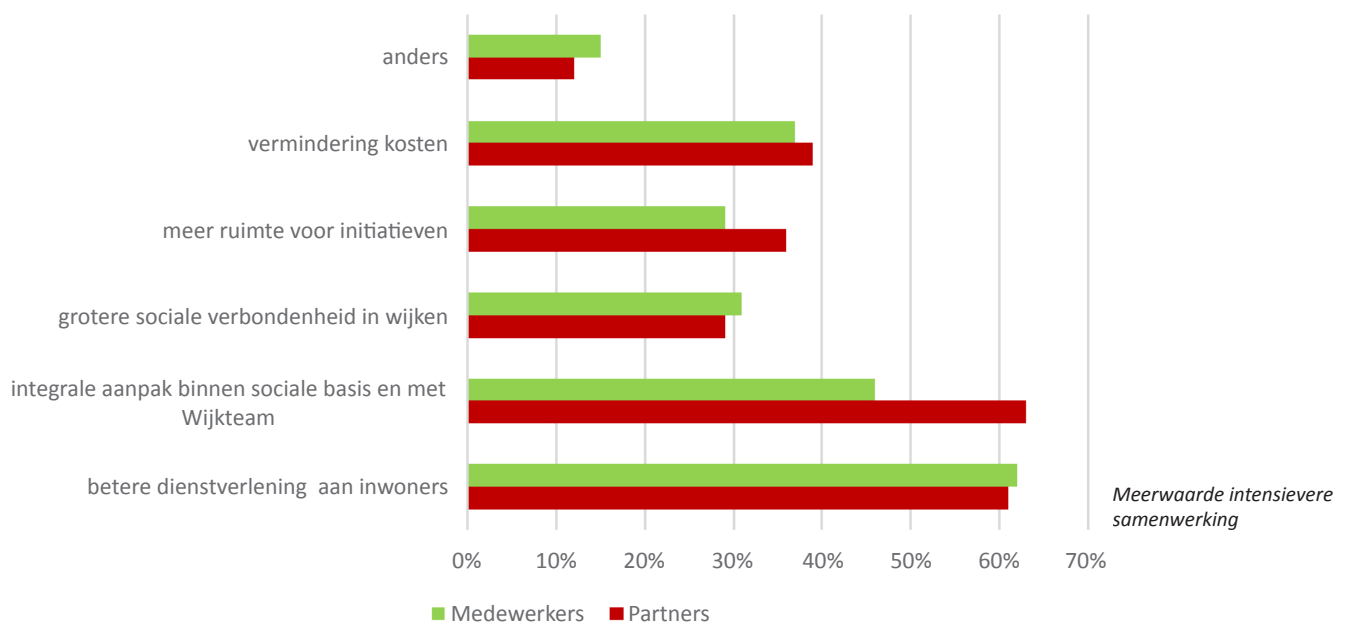
Partners waarderen **DOCK Haarlem** om de visiegedrevenheid, de ambities, doelen en resultaatgerichtheid. Ook waarderen zij de spilfunctie in de wijken en het opbouwwerk in bijv. Schalkwijk. Partners zijn te spreken over de benaderbaarheid, bereikbaarheid en het snelle schakelen, als ook de ondersteunende en faciliterende rol in de wijkcentra. Ook het thematisch bouwen aan samenwerkingsverbanden en netwerken benoemen partners als positief.

Aandachtspunten bij DOCK Haarlem zijn het missen van goede communicatie, het goed inbedden van nieuwe accenten en - door de veelheid in het portfolio- de neiging tot hokjes/doelgroep denken. Er wordt door een partner aangegeven onvoldoende waardering te ervaren.

Partners geven aan **beide welzijnsorganisaties** mee dat zij kansen zien in de rol van welzijn om de zorgvraag en medische kant te ontlasten.

Aandachtspunt is de ad-hoc verbinding met het zorgveld, wat samenwerking minder effectief maakt. Ook geven partners mee om nog meer te denken vanuit inclusie en brede verbindingen en minder vanuit doelgroep/kwestie.

6. Hoe zien partners en medewerkers de meerwaarde in de sociale basis van intensievere samenwerking?



Toelichting:

Partners zien een grote(re) meerwaarde in de integrale aanpak binnen de sociale basis en in het versterken van de dienstverlening naar inwoners toe. Partners en medewerkers verwachten een betere dienstverlening aan bewoners en zien de ruimte die er ontstaat voor initiatieven en de grotere sociale verbondenheid in wijken. Men verwacht dat samenwerking leidt tot vermindering in de kosten.

Vooruitblik

Er is zowel bij partners als bij de medewerkers veel draagvlak voor zowel de nieuwe rol van Welzijn als de intensievere samenwerking tussen DOCK Haarlem en Haarlem Effect. De input van bewonersorganisaties, welzijns- en zorgpartners, ketenpartners, sociaal ondernemers en de medewerkers laat zien wat onze focus is en wat onze ontwikkelpunten zijn.

Die gedegen en waardevolle feedback is de bron voor onze gezamenlijke visie op maatschappelijke opgaven, onze positionering in de sociale basis en hoe we onze samenwerking verder vorm gaan geven.

De resultaten van de enquête geven ons ook het vertrouwen om als brede welzijnsorganisaties in partnerschap én samen onze partners, vrijwilligers en inwoners te werken aan een sterke sociale basis in Haarlem.

Op 24 juni presenteren we aan onze opdrachtgever, de gemeente Haarlem, ons eindrapport van het onderzoek naar verregaande samenwerking tussen DOCK Haarlem en Haarlem Effect in de sociale basis van Haarlem.

Voor 1 september 2020 dienen we gezamenlijk de subsidieaanvraag in voor de sociale basis 2021 in Haarlem. Om samen met inwoners, (bewoners)initiatieven, sociaal ondernemers, professionele organisaties in de Haarlemse samenleving bij te dragen aan een sociale stad en leefbare wijken en buurten. Voor jong en oud.

7

Haarlem,
10 juni 2020



Benaderde stakeholders voor enquête

Aangepast vervoer ZK Rolmobiel	tushouders
Actief Talent	Inschakelaars
Agros	ISCC
Alevitische vereniging	ISP
Alzheimerstichting	Stamtafel (izorgD)
Badhuis Leidseplein	Jeugdfonds Sport & Cultuur
Bedrijf en Samenleving	Stichting Jongeren in beweging
Bibliotheek Zuid-Kennemerland	Juttersgeluk
Bijna Gratis Markt	Kcoetz Wijkgerichte Zorg
Blijf Groep	Kennemerhart
Brijder Verslavingszorg	Kenter Jeugdhulp
Brownies & DownieS	Kikid
Bureau Discriminatiezaken Kennemerland	KinderUniversiteit Bestuur
Burennetwerk Haarlem	Leergeld Haarlem en Zandvoort
Buurtbedrijf Haarlem	Leger des Heils
BuurtBlik	Lievegoed
BUUV	MEE & de Wering
Centraal Opvang Asielzoekers	MeerWaarde
CJG Kennemerland	Money Start
Coherente	Nova College
De Baan	Ons Tweede Thuis
De Jeugd- & Gezinsbeschermers	Ontdekplek voor Jonge Onderzoekers
De Linde	Ontmoet elkaar in Parkwijk
De Schakel	Ont-moeter
Dorpsraad Spaarndam	Oosterduin
Elan Wonen	Op Stoom
Coöperatie Spaarnezaam	Open Huis
Fonds Urgente Noden	Participatieraad
Geloven in de Stad	Participe Amstelland
Gezondheidscentrum Schalkwijk	Pasmatch
GGD Kennemerland	Pletterij
Prezens - GGZ InGeest	Pluspunt Zandvoort
Haarlem College	Politie Haarlem
Haarlem Mozaïek, Thuis in Haarlem	Pré Wonen
Hand in Hand & voorzitter platform zelforganisaties	Present Haarlem
Hart	ProMatching
Hartekampgroep	Rabobank Haarlem
Heliomare	REAKT
Hero Kindercentra	Rebup
Herstelacademie	Reclassering
Hospice Groep Haarlem	RIBW K/AM
HCZK, Huisartsen Coöperatie Zuid-Kennemerland	Roads
Humanitas	Roads, Prints & Pixels
IMC Weekendschool	Rode Kruis Haarlem e. o.
Hogeschool InHolland	Salomo, stichting christelijk primair onderwijs
Inhoudelijk Coördinator Introductieprogramma Sta-	Zuid-Kennemerland

Bijlage A

Service Paspoort	Wijkraad Binnenstad Haarlem
SGMO	Wijkraad Boerhaavewijk
SIG	Wijkraad Bosch en Vaart
Slachtofferhulp	Wijkraad Burgwal
Sociaal Wijkteam Haarlem	Wijkraad Delftwijk/Waterbuurt
Socius	Wijkraad Dietsveld/Vogelbuurt
Spaarnelanden	Wijkraad Europawijk
Speeltuin Floragaarde	Wijkraad Frans Hals
Speeltuin Het Paradijsje	Wijkraad Garenkokerskwartier
Speeltuin De Papegaai	Wijkraad Heiliglanden De Kamp
Speeltuin Jeugdland	Wijkraad Indische buurt Noord
Speeltuin Klarenhof	Wijkraad Klein Zuid West Haarlem
Speeltuin Ramplaankwartier	Wijkraad Kleverpark
Speeltuinvereniging Elba	Wijkraad Koninginnebuurt
SportSupport	Wijkraad Meerwijk
Stad Haarlem	Wijkraad Molenwijk
Stem in de Stad	Wijkraad Oosterduin
Stichting De Brug	Wijkraad Overdelft/De Krim
Stichting Fietsmaatjes Zuid-Kennemerland	Wijkraad Parkwijk/Zuiderpolder
Stichting Lezen en Schrijven	Wijkraad Patrimoniumbuurt
Stichting Nabestaandenzorg	Wijkraad Planetenwijk
Stichting ontmoet elkaar	Wijkraad Raaks
Stichting Samen	Wijkraad Ramplaankwartier
Stichting Schakels	Wijkraad Rozenprieel
Stichting SIG	Wijkraad Scheepmakersdijk
Stichting Sint Jacob	Wijkraad Sinnevelt
Stichting Somaliërs Haarlem en omstreken	Wijkraad Spoorwegkwartier
Stichting Welzijn Beverwijk	Wijkraad Sportheldenbuurt
Streetcornerwork	Wijkraad Sterrenbuurt/Planetenbuurt
Tandem	Wijkraad Vijfhoek Raaks Doelen
Thuiszorg gehandicapten (STG)	Wijkraad Vondelkwartier
Triple Threat	Wijkraad Welgelegen
Turquoise	Wijkraad Zuiderhout en Vredenhof
UWV	Youth for Christ Haarlem
VBZ (Voor Betere Zorg)	Ymere
Veilig Thuis Kennemerland	You!nG
Veiligheidsregio Kennemerland (GGD)	Zaaigoed
Vluchtelingenwerk	Zoefzoef
Voedselbank	ZONH
Vrijwilligerscentrum Haarlem	Zorgbalans
Wereldkeuken	Zorgbalans Servicepaspoort
Werkdag B.V.	Zorggroep Reinalda
WIJ Heemstede	Stichting Zohor
Wijkraad Amsterdamse Buurten	VMGH

SAMEN STERKER IN DE SOCIALE BASIS IN HAARLEM

Toekomstige bedrijfsvoering & continuïteit

Bijlage B



Bijlage B

Toekomstige bedrijfsvoering & continuïteit

Wat zijn onze wensen op het gebied van gezamenlijke bedrijfsvoering op weg naar alliantievorming? Onze toekomstige rol van duurzame samenwerking vraagt om een gezonde financiële positie, een flexibele organisatie en investering in de nieuwe rol.

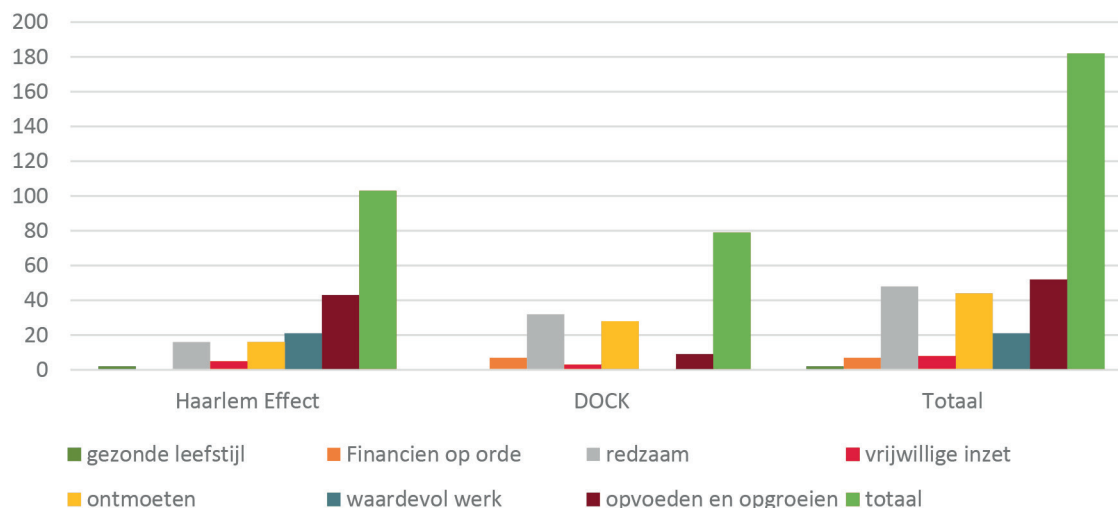
We doen gezamenlijk wat mogelijk is. Ook hier groeien we naar elkaar toe. Hieronder beschrijven we onze minimale opbrengst in de komende anderhalf jaar. De stip op de horizon is een gezonde financiële positie en een efficiënte en slagvaardige bedrijfsvoering waarbij we optimaal profiteren van de samenwerking.

Personeel

In maart 2020 startten we het proces naar verregaande samenwerking onder begeleiding van een externe procesbegeleider. Al ruim voor het einde van de rit concludeerden we dat het bundelen van onze krachten een sterke basis voor het welzijnswerk in Haarlem biedt de komende jaren. Feedback hiervoor kregen we van ruim 100 bewonersorganisaties, welzijns- en zorgpartners, ketenpartners en sociaal ondernemers, en ook van onze medewerkers.

Aantallen per 01-01-2020	Haarlem Effect	DOCK Haarlem
medewerkers / Fte vrijwilligers	109 / 66,66 306	80 / 60,53 457

11



Om maximale opbrengst van de samenwerking te realiseren, brengen we onze mensen en culturen dichterbij elkaar. Daarmee maken we onderling leren mogelijk. We versterken de expertise, vakmanschap en groeikansen van onze medewerkers en vergroten de interne mobiliteit.

- We nemen medewerkers mee in het proces van intensivering van de onderlinge samenwerking en organiseren gezamenlijke beleids-/ontwikkeldagen voor alle medewerkers.
- We zetten vacatures gezamenlijk intern in beide organisaties uit.

- We maken een gezamenlijk plan dat het leren en ontwikkelen in de rollen van de sociale basis ondersteunt. Met een gezamenlijk scholingsbeleid en uitvoering van deskundigheidsbevordering.
- We werken aan gezamenlijke kwaliteitsdoelen.
- Bij vervanging ziekteverzuim bevragen we eerst aan elkaar welke uitwisselingsmogelijkheden er zijn.

Financiën

De beide organisaties hebben een andere financiële positie en andere financiële en/of fiscale risico's. Om de financiële investeringen en risico's van een samenwerking zo beperkt mogelijk te houden achten beide organisaties het niet verantwoord op korte termijn een bedrijfsfusie aan te gaan.

Een toelichting:

Van oudsher heeft **Haarlem Effect** financiering voor het uitvoeren van haar activiteiten aangevraagd (en gekregen). Ook bij de bezuinigingen op de subsidies van de gemeente voor het sociaal domein van de afgelopen jaren, is de keuze gemaakt om de continuering van de dienstverlening aan de inwoners voorrang te geven en is onvoldoende gekeken naar de opbouw van een gezonde financiële continuïteitsreserve om eventuele tegenslagen op te vangen. In de coronacrisis ondervond Haarlem Effect daar direct de gevolgen van en deed een beroep op het noodfonds van de gemeente.

Om de continuïteit van Haarlem Effect in de toekomst te borgen is het noodzakelijk het Eigen Vermogen te versterken. Dit doen we als volgt:

- Alle werksoorten en locaties (buurthuizen, jeugdcentra, speeltuinen en peuterspeelzalen) dienen bij te dragen aan een positief resultaat.
- Scherpe analyse op de financiële ontwikkeling van de lopende activiteiten en de exploitatie van de locaties.
- Werken vanuit een realistische en nauwkeurige kostprijsopbouw, waarbij ruimte is ingerekend voor risico- en innovatieopslag.
- Sociaal ondernemerschap: het aantrekken van nieuwe opdrachten met financiering die (deels) uitgevoerd kunnen worden binnen de bestaande urencapaciteit.
- Kritisch blijven kijken naar vaste- en variabele kostenstructuur.

DOCK Haarlem heeft wel financiële reserves; uit de jaarrekening 2019 blijkt een gezonde solvabiliteitspositie. Ook de exploitatie is gezond, alhoewel deze wel onder druk staat door (eventuele) bezuinigingen. In de jaarrekening zijn wel fiscale risico's benoemd. Dit zijn risico's waar de gehele branche mee te maken heeft en die niet specifiek zijn voor DOCK Haarlem. Voor bepaalde fiscale regimes is het nog onduidelijk in hoeverre dit zal leiden tot een effectieve belastingafdracht. Het gaat hierbij om BTW en VPB. Op deze onderdelen volgt DOCK de ontwikkelingen nauwlettend en beraadt zich op de in te nemen positie. De uitkomsten ervan kunnen aanzienlijke gevolgen hebben voor de financiële en liquiditeitspositie van DOCK.

Bijlage B

Als voorwaarde voor een stevige en stabiele samenwerking hebben beide organisaties de ruimte nodig om deze risico's de komende jaren af te dekken.

Een eventuele samenvoeging van de financiële posities levert naar onze mening geen extra voordeel op voor de stabiliteit van de samenwerking op de korte termijn.

Informatietechnologie

Op het gebied van ICT en ICT-beheer werken we met verschillende systemen. We gaan onderzoeken in hoeverre er synergie mogelijk is.

Huisvesting en facilitaire zaken

De komende anderhalf jaar zetten we in op meer eenduidigheid van het welzijn. Zo werken we samen aan Huizen van de Wijk waarin deelnemende partners met elkaar het aanbod programmeren. In het beheer van de Huizen van de Wijk trekken we waar mogelijk gezamenlijk op:

- De (kantoor)ruimtes in onze Huizen van de Wijk zijn beschikbaar voor alle medewerkers.
- De facilitair medewerkers zijn onder leiding van een facilitair manager inzetbaar in alle Huizen van de Wijk. We maken hiervoor een gezamenlijke planning.
- We regelen met elkaar stadsbreed de bereikbaarheidsdienst voor onze gebouwen.
- We onderzoeken of we het verhuren van ruimtes in onze locaties gezamenlijk kunnen organiseren (back-office).
- We onderzoeken wat de voordelen zijn van gezamenlijke inkoop, zoals schoonmaak, brandveiligheidsproducten en EHBO-middelen.
- We onderzoeken de mogelijkheid om de sociaal beheerders breder inzetbaar te maken, ook voor Huizen van de Wijk in andere wijken.

13

Communicatie

In onze interne communicatie trekken we waar mogelijk gezamenlijk op.

- We maken gezamenlijke nieuwsbrieven.

In onze externe communicatie laten we zien wat we samen in de stad doen en waar we samen (met partners) van zijn:

- We ontwikkelen een gezamenlijke huisstijl voor diverse uitingen.
- De diensten waarin we samenwerken en/of die we beiden aanbieden, presenteren we ook als zodanig.
- We ontwikkelen een gezamenlijk persbeleid.
- We onderzoeken welke social media kanalen we gezamenlijk kunnen ondersteunen.
- We spreken dezelfde taal. We doen het samen of vullen elkaar aan. We informeren volledig en niet eenzijdig.
- Op websites informeren we de bezoekers over onze intensieve samenwerking. We verwijzen naar elkaar.
- De communicatiemedewerkers van de beide organisaties maken en voeren plan werkontwikkeling uit. En maken een gezamenlijk communicatieplan.

Kwaliteit

We investeren in gezamenlijke kwaliteitsontwikkeling van de sociale basis. We vergelijken onderdelen van het kwaliteitsbeleid van beide organisaties en nemen van elkaar over wat passend is. We gaan meer evidence based werken op basis van bestaand onderzoek naar 'wat werkt'.

We zoeken daarbij samenwerking met kennisinstituten en hoger onderwijs. En door inzet van methodieken als de Theory of Change of de ABCD-methode (Asset Based Community Building) maken we specifieke onderdelen van ons werk sterker.

We nodigen medewerkers en partners uit om aan gezamenlijke trainingen of inspiratiesessies deel te nemen.

Governance

Eerste voorwaarde voor de intensievere samenwerking is commitment van de bestuurders en RvT's van beide organisaties. Vanuit dat commitment zijn afspraken te maken over inhoud, proces en aansturing van de toekomstige samenwerking. Het vastleggen van deze afspraken in een convenant is dan de vervolgstap om zekerheid te bieden aan beide organisaties zelf, aan de gemeente als belangrijke opdrachtgever en aan de andere samenwerkingspartners. De gezamenlijke visie, de afgestemde dienstverlening volgens de nieuwe rollen en de gewenste samenwerking in de backoffice vormen de ingrediënten voor de te maken afspraken.



