

# INSPIRERENDE VERGEZICHTEN

Werknota van en voor de leden van het Vlaams Welzijnsverbond



---

# Plan van aanpak

## Stap 1: Voorbereiding door een gemengde ad hoc werkgroep<sup>1</sup>

Tijdens een eerste vergadering (5 juli 2016) ging de werkgroep na welke trends en tendensen binnen sector en samenleving de werking van de koepel en van de voorzieningen beïnvloeden. Deze trends werden besproken tijdens een tweede vergadering (6 september 2016). De verzamelde inzichten werden gebundeld in deze nota.

*Inspirerende vergezichten* biedt een subjectieve momentopname van ontwikkelingen die we belangrijk vinden. Het document bundelt inzichten die impliciet of expliciet leven en die soms ook al aan bod komen in onze werking. Door een aantal elementen op een rijtje te zetten, wordt het makkelijker om wat ons werkelijk raakt en in beweging brengt, uit te werken in een nieuwe missie en visie.

Bij de totstandkoming van deze nota was het alvast duidelijk dat we over de sectoren heen vanuit dezelfde basiswaarden willen bijdragen tot de samenleving vandaag en morgen. Tijdens de bespreking kwamen duidelijke kernwaarden naar voor die voortaan het ethisch kompas vormen van het Vlaams Welzijnsverbond. Dit **ethisch kompas** vormt het sluitstuk van voorliggend document.

## Stap 2. Uitnodiging aan alle leden om verder mee te werken

We nodigen alle leden uit om kennis te nemen van deze nota. Het document heeft niet de pretentie om een sluitende analyse te presenteren. Het wil, zoals de titel aangeeft, inspirerende inzichten aanreiken die we op het niveau van koepel en voorzieningen verder kunnen verkennen.

De tekst helpt ook om de keuze voor de begrippen in het ethisch kompas beter te begrijpen.

Tijdens het ledenforum op 23 januari 2017 gaan we samen na op welke manier het ethisch kompas koepel en voorzieningen werkelijk kan inspireren en begeleiden. De vele inzichten die hierbij aan bod komen, vormen de basis voor de formulering van een missie en visie in de loop van 2017.

1. [Leden van de ad hoc werkgroep: Eric Avonts, Linda Beirens, Jan Bosmans, Luc Claessens, Cyriel Craeghs, Kristin Dayers, Lieve Dekempeneer, Ria De Keyser Hendrik Delaruelle, Liliane Krokaert, Saskia Lambrechts, Ellen Maris, Jan Renders, Diane Serneels en Richard Timmerman.](#)

Het Vlaams Welzijnsverbond maakt werk van een nieuwe missie en visie. Dat is zo voorzien in het meerjarenbeleidsplan 'Wissels naar 2020. Waardengedreven en welzijnsgericht ondernemen<sup>2</sup>'.

Binnen de raad van bestuur verbonden we drie voorwaarden aan deze belangrijke oefening:

## **BETROKKENHEID**

---

We houden graag rekening met de inbreng van onze leden bij de uitwerking van een nieuwe opdrachtverklaring en visietekst. Er is ruimte nodig voor interactie.

## **DIEPGANG**

---

Onze nieuwe missie moet duidelijk maken hoe we vanuit onze kernwaarden en in een snel veranderende wereld verder een verschil willen maken. Er is ruimte nodig voor reflectie.

## **VOORTGANG**

---

We willen deze oefening afronden in de loop van 2017, aan de hand van een realistisch plan van aanpak – zonder de werkagenda van de leden extra te belasten.

Om in dat opzet te slagen, nodigen we alle leden uit voor een actieve gedachtewisseling tijdens het eerste ledenforum op 23 januari 2017. We bereidden dit moment goed voor. Dit document biedt de weerslag van het voortraject.

Brussel, 22 november 2016

Hendrik Delaruelle,  
directeur

Jan Renders,  
voorzitter

2. [Het meerjarenbeleidsplan is beschikbaar op www.vlaamswelzijnsverbond.be](http://www.vlaamswelzijnsverbond.be) onder de rubriek 'Kennismaking'.

---

# Inhoudstafel

---

## 5 01 | Een welzijnsgerichte benadering van integrale zorg

- 5 Welzijn is een veelomvattende subjectieve beleving
- 5 Welzijn en zorg groeien naar mekaar toe
- 5 Aandacht voor welzijn bevestigt het maatschappelijk streven naar kwaliteit van leven voor iedereen
- 6 Hoe gaan we vandaag het best om met de groeiende onderlinge afhankelijkheid tussen welzijn en zorg?
- 6 Ook integrale zorg moet solidair worden georganiseerd

---

## 7 02 | Solidariteit als pendant van individualisering in een hyperactieve samenleving

- 7 Fear of Missing Out
- 7 De erfenis van de postmoderne samenleving
- 7 We waarderen het individu op verdiensten, eerder dan op afkomst of omgeving
- 8 In een respectvolle benadering, gaat er ook aandacht naar die unieke context
- 8 Atomisering dreigt mainstream te worden
- 8 Ook de zorgsector draait mee in de ratrace van de hyperactieve samenleving
- 9 Empowerment herstelt het individu in zijn waarde
- 9 In een klimaat van solidariteit komt het individu best tot recht

---

## 10 03 | Verbinding en solidariteit in de superdiverse samenleving

- 10 Superdiversiteit is de sociale uitdaging van de eeuw

- 10 Ruimte maken voor diversiteit en superdiversiteit door inclusief te denken en te werken
- 11 Er is een evolutie nodig naar cultuursensitieve zorg
- 11 Uitgangspunten voor de ontwikkeling van een cultuursensitief aanbod
- 11 Uitdagingen voor diversiteit binnen het medewerkersbeleid
- 11 Walk your talk

---

## 12 04 | De strijd tegen (kans) armoede, al te lang een zwakke plek in onze samenleving

- 12 De armoedecijfers spreken voor zich
- 12 Armoede, een individuele verantwoordelijkheid?
- 12 Een solidaire benadering van armoede is nodig
- 13 Werk aan de winkel, ook voor onze organisaties
- 13 Ten gronde inzetten op armoedebestrijding, vergt moed
- 13 Betaalbare en toegankelijke zorg

---

## 14 05 | Waarom de sociale dimensie van zorg niet als vanzelfsprekend gewaardeerd wordt

- 14 Consumentisme verdringt sociaal individualisme naar de achtergrond
- 14 De gevolgen van hyperconsumptie
- 15 De invloed op onze sectoren is velerlei

---

## 16 06 | Een dieper inzicht in globalisering, commercialisering en marktwerking

- 16 De eengemaakte interne markt: kansen en bedreigingen
- 16 De 'case' van de sector ondersteuning voor personen met een handicap (OPH) en de persoonsvolgende financiering: hoe rijmt dit met marktwerking?
- 17 De 'case' van de kinderopvang: hoe rijmt commercialisering met kwaliteit en solidariteit?
- 18 Blijvend werk maken van een voldoende groot én voldoende inclusief aanbod: de uitdaging

---

## 19 07 | Onze positie als middenveldorganisatie heroverwogen

- 19 Een kritisch middenveld in vraag gesteld
- 20 Een herpositionering binnen de nieuwe context biedt kansen

---

## 21 08 | Anders inzetten op politiek draagvlak voor onze visie en werking

- 21 Atomisering en vermarkting, ook in de politiek
- 21 De vertrouwelijkheid in de dialoog met politiek en overheid gaat verloren
- 22 Een nieuwe manier van dialogeren ontwikkelen en uitdragen

---

## 23 09 | Hoe welzijnsorganisaties stand kunnen houden onder de toenemende druk

- 23 Wie welzijnsgericht wil ondernemen, moet verschillende ballen in de lucht houden
- 23 Ethisch kompas en mensenrechten
- 23 Medewerkers- en vrijwilligersbeleid
- 23 Inzetten op leiderschap en op proces- en projectgeoriënteerd werken
- 24 Financiële kaders en eerlijk zaken doen
- 24 Milieu en omgeving
- 24 Betrokkenheid bij en inzetten op de beïnvloeding van het maatschappelijk welzijn

---

## 25 10 | Meetbaar welzijn

- 25 De illusie van het meten
- 25 De dialoog centraal
- 25 Empowerment van welzijnsorganisaties

---

## 26 Ethisch kompas

---

# Een welzijnsgerichte benadering van integrale zorg

## Welzijn is een veelomvattende subjectieve beleving

Welzijn is een minder tastbaar begrip dan zorg of gezondheid. Toch is het voor iedereen belangrijk om welzijn (well-being) te mogen ervaren. Welzijn treedt op wanneer het zowel lichamelijk als geestelijk en sociaal goed gaat met een persoon. Het betreft een gevoel van tevredenheid op materieel vlak (inkomen, woning, ...) en op immaterieel gebied (vriendschap, liefde, gezondheid, ...). Wie welzijn ervaart, is in evenwicht met zijn omgeving.

De ruime invulling van welzijn is zo essentieel dat de WHO ze in 1948 centraal stelde in de definitie van gezondheid. *Gezondheid is een toestand van volledig lichamelijk, geestelijk en maatschappelijk welzijn en niet slechts de afwezigheid van ziekte of andere lichamelijk gebreken.* Deze ruimdenkende definitie gaat dus verder dan het lichamelijke en geestelijke welzijn. Het economische en sociale aspect werd er mee in opgenomen.

## Welzijn en zorg groeien naar mekaar toe

Nu het beleid steeds meer inzet op integrale zorg, lijkt het onderscheid tussen welzijn en zorg te vervagen. Ook in zorg- en gezondheidsbeleid wordt de cliënt of patiënt steeds meer benaderd vanuit een integrale blik en in relatie tot zijn omgeving.

Een grotere afstemming en samenwerking tussen zorg- en welzijnsactoren ligt dan ook voor de hand. Hierbij stelt zich de vraag naar de wisselwerking tussen beide benaderingen. Hoe verhouden zorg- en welzijnsinterventies zich tot mekaar, binnen welke hiërarchische structuren?

## Aandacht voor welzijn bevestigt het maatschappelijk streven naar kwaliteit van leven voor iedereen

De evolutie naar integrale zorg biedt een antwoord op de groeiende vraag van mondig burgers om controle te houden op het zorgproces en meer nog, om er actief in te kunnen participeren. Die groeiende aandacht voor het gebruikersperspectief vormt een verrijking binnen het zorg- en welzijnslandschap.

Maar de welzijnsbenadering gaat nog verder. Ze focust niet uitsluitend op de noden van de gebruiker/cliënt/patiënt maar is geënt op de brede dimensie die vevat zit in de universele rechten van mensen en van kinderen. Ze gaat ruim in op het recht voor iedereen om deel te kunnen nemen aan het maatschappelijk leven. Inclusie veronderstelt het versterken of herstellen van mensen in hun eigen kracht. Binnen een klimaat van onderlinge solidariteit en gedeelde inzet. De welzijnsbenadering beklemtoont het belang van kwaliteit van leven binnen verschillende maatschappelijke domeinen, waaronder zorg en gezondheid. De definitie van de WHO blijft actueel.

## **Hoe gaan we vandaag het best om met de groeiende onderlinge afhankelijkheid tussen welzijn en zorg?**

Inzicht in de aspecten van de welzijn- en zorgbenadering anno 2016 vormt een goed vertrekpunt om tot een gemeenschappelijke visie te komen, met gelijkwaardigheid als uitgangspunt, met aandacht voor wat bindt - en voor verschillen.

Vanuit die gedeelde visie kunnen de verschillende rollen van professionals beschreven worden. Hoe verhouden de verschillende beroepsprofielen zich tot mekaar, rekening houdende met de specifieke aspecten binnen elk beroep? Hoe staan dokter, rechter en welzijnswerker bijvoorbeeld in relatie tot mekaar? Wie coördineert welk traject? Op welke manier gaan we om met obstructies, zoals bijvoorbeeld het beroepsgeheim?

Op dezelfde manier kan de samenwerking tussen voorzieningen worden uitgewerkt. Hoe komen we tot efficiënte overlegstructuren? Wie brengt welke specialisatie aan in zorgnetwerken? Op welk moment? Hoe worden subsidies best ingezet? Daartoe dient ook een regelluw kader uitgewerkt door de overheid, zodat naadloze overgangen tussen sectoren mogelijk zijn.

Uiteindelijk kunnen ook de werkgeversorganisaties mekaar (nog meer) versterken via gezamenlijke belangenbehartiging.

## **Ook integrale zorg moet solidair worden georganiseerd**

Voor het Vlaams Welzijnsverbond en haar leden vormt de evolutie van probleemdiagnostisch naar oplossing, handelingsgericht en participatief zorgbeleid een kans, en geen bedreiging.

Het is wel essentieel dat maatschappelijke en economische keuzes ook blijvend tegemoet komen aan de noden van wie maatschappelijk kwetsbaar is. De verschuiving van middelen naar hoogtechnologisch werken, mag bijvoorbeeld niet leiden tot een verschraling van het ondersteuningsaanbod voor bijzondere doelgroepen. Idem voor de vermaatschappelijking van zorg: hoe maken we dit haalbaar voor iedereen?

Vanuit welzijn gaan we de dialoog aan met zorg, met de focus op het belang van onderlinge solidariteit en verbondenheid als leidraad in elk gesprek.

---

# Solidariteit als pendant van individualisering in een hyperactieve samenleving

## Fear of Missing Out

Het letterwoord FoMO staat voor de angst om iets leuks of belangrijk te missen. Het werd een aantal jaren geleden geïntroduceerd om het verslavend effect van social media te duiden. Ruimer vat de term goed de keuzestress samen waar maar weinig mensen aan lijken te ontsnappen. We streven collectief naar betekenisvolle ervaringen en relaties – in werk en in vrije tijd. Levenskwaliteit wordt soms begrepen als de optelsom van buitengewone ervaringen.

## De erfenis van de postmoderne samenleving

De druk die we onszelf opleggen, is geworteld in de vorige eeuw. Individualisering is één van de belangrijkste naoorlogse trends. De burger maakte zich los van allerlei hiërarchische gezags- en gemeenschapsverbanden. De invloed van kerk, familie, en andere dragende instellingen uit de oudere zuilenmaatschappij nam af.

Vandaag eisen mensen in toenemende mate de regie op van het eigen levensproject – tot en met het eigen levenseinde. De vraag naar zelfbeschikking en controle over elk aspect van leven is een doorgedreven vorm van postmodern denken.

Hoe beïnvloedt die verregaande individualisering onze samenleving?

## We waarderen het individu op verdiensten, eerder dan op afkomst of omgeving

Binnen de visie dat mensen het zelf kunnen maken, wordt het individu beoordeeld op eigen verdiensten of *merites*. Een meritocratisch mensbeeld biedt kansen tot ontplooiing. Maar het leidt ook tot verregaande atomisering, waarbij het individu wordt teruggeworpen op zichzelf, en het moet weten te redden op eigen kracht.

Het is echter een illusie om te denken dat het individu de controle altijd in handen heeft, en dat levenskwaliteit een goed is dat je kan verwerven. Het leven is en blijft in grote mate een loterij, en ons lot wordt mee bepaald door de genen die we meekrijgen en door de economische en sociale omstandigheden waarin we terechtkomen.

### **In een respectvolle benadering, gaat er ook aandacht naar die unieke context**

Het recht op zelfontplooiing wordt pas een algemeen verworven recht wanneer elk individu gewaardeerd en gerespecteerd wordt binnen zijn unieke context. Alleen dan kan bijvoorbeeld ook wie zonder werk valt, op de vlucht is of langdurig ziek, er gebruik van maken. Het is ook een illusie om te denken dat iedereen de regie over het eigen leven op dezelfde manier wil of kan opnemen. Meer nog, wanneer zelfontplooiing de norm wordt, wordt de fel bevochten autonomie van het individu eerder ondermijnd dan gerespecteerd.

### **Atomisering dreigt mainstream te worden**

Intussen lijkt net een gebrek aan respect voor de verschillen tussen individuen, tekenend te zijn voor de samenleving. We stellen een verruwing vast in omgangsvormen, met een toename van verbale en fysieke agressie op vele fronten. De psychische kwetsbaarheid van mensen neemt toe. Dat uit zich op veel manieren. Relaties staan onder druk, het zelfmoordcijfer in ons land is onrustwekkend hoog, ... Vele uitingen van mens-zijn ervaren we als hinderlijk, zowel bij onszelf als bij anderen: aftakeling, handicap, onaangepastheid, mislukking, stoornissen, ... Door afwijkingen te labelen als een ziekte worden ze geneutraliseerd (je kan er niets aan doen), maar ook gemarginaliseerd.

Verregaande atomisering vervreemdt het individu van zichzelf, isoleert het van zijn omgeving en werkt vereenzaming in de hand. Het individuele streven naar zelfontplooiing waar we ons dagdagelijks zo druk, druk, druk om maken, werkt het collectieve welbevinden duidelijk niet in de hand.

### **Ook de zorgsector draait mee in de ratrace van de hyperactieve samenleving**

GES, GES+, DSM V, ... door afwijkend gedrag te labelen, verzakelijkt het zorgklimaat. Het individu ontpopt zich tot cliënt en dient zich aan met een afgebakende vraag. Van de professional in zorg wordt een slimme, snelle, efficiënte en resultaatgerichte interventie verwacht. Maar in die verzakelijking van zorg gaat de uniciteit van elke zorgvraag ook verloren.



### **Empowerment herstelt het individu in zijn waarde**

Hoe kan de drang naar individualisering dan wel positief worden ondersteund? Empowerment is een krachtig concept, erop gericht om mensen te versterken of te herstellen vanuit hun eigen kracht. Door kansen te creëren voor het individu om zeggenschap te krijgen over het leven zoals het zich aandient, wordt het voor mensen mogelijk om de regie van het leven inderdaad in eigen handen te nemen. In lijn met de eigen noden en mogelijkheden.

### **In een klimaat van solidariteit komt het individu best tot recht**

Individualisering is een grondstroom in onze hyperactieve samenleving die het best tot recht komt wanneer elk individu gerespecteerd wordt binnen zijn unieke context en versterkt in de eigen kracht. Individuele vrijheid en zelfontplooiing is maar mogelijk binnen een klimaat van onderlinge solidariteit en verbondenheid.

Daarom stellen welzijnsorganisaties het recht op zorg voorop. Zij gaan na hoe ze hier het best toe bijdragen. *Geven we iedereen iets of alles aan wie door de toegangspoort is? Kunnen we meer doen met dezelfde middelen?* Het Vlaams Welzijnsverbond pleit ook voor een meerjarenuitbreidingsbeleid om tegemoet te kunnen komen aan de noden.

Een en ander hangt samen met maatschappelijke keuzes. Het vraagt een inspanning om de wachtljsten weg te werken. En beleid en publieke opinie kunnen ook op andere manieren inzetten op verandering. Zo wordt het niet in alle (Europese) landen als vanzelfsprekend beschouwd dat beide partners buitenshuis werken om het gezinsbudget in evenwicht te houden. Er zijn alternatieve modellen. Ook binnen de samenleving kunnen uitsluitingmechanismen tegengegaan worden.

---

## Verbinding en solidariteit in de superdiverse samenleving

### Superdiversiteit is de sociale uitdaging van de eeuw

Migratie is een fenomeen van alle tijden. Maar de achtergrond van migratie is diverser dan ooit: gezinshereniging, de groei van Europa, globalisering, de wereldwijde vluchtelingenproblematiek, ... Dit zorgt voor een ongeziene diversiteit, sommige benoemen dat als de superdiversiteit: meer nationaliteiten, meer talen, meer religieuze en spirituele kaders, een grotere verscheidenheid aan verblijfsstatuten en sociaal economische posities van mensen.

Onze samenleving verandert sneller dan onze manier van kijken en denken. We evolueren naar een samenleving waarin de meerderheid bestaat uit een grote verscheidenheid van minderheden. Dit fenomeen doet zich nu al in toenemende mate voor in onze steden. Sociale verhoudingen veranderen. Dankzij onder andere communicatiemogelijkheden en goedkope mobiliteit leven steeds meer mensen in een transnationale realiteit. Men kan zowel meeleven met gebeurtenissen in de dorpsstraat, als met ontwikkelingen elders in de wereld. Heel wat kinderen spreken thuis een andere taal dan het Nederlands (in 2011 was dat al zo voor 37% van de kinderen in het Antwerpse basisonderwijs).

Binnen de ruime samenleving is superdiversiteit een sociale tijdbom. Ook hier geldt: wanneer individualisering niet wordt ingebed binnen een klimaat van onderlinge solidariteit en verbondenheid, dreigt polarisering.

### Ruimte maken voor diversiteit en superdiversiteit door inclusief te denken en te werken

Ook de mensen met een zorgvraag die zich wenden tot de hulpverlening worden diverser. Zo richten zich heel wat cliënten met een migratieachtergrond tot de centra voor algemeen welzijnswerk. En ook in de jeugdzorg zijn kinderen en jongeren uit gezinnen met een migratieachtergrond stevig vertegenwoordigd. Hoe gaan we daarmee om? Diversiteit komt bijvoorbeeld minder aan bod in de medewerkersploeg. Toch zijn mensen met een migratieachtergrond waardevol als rolmodel, als ervaringsdeskundigen binnen een team, als weerspiegeling van de huidige samenleving.

Inclusief denken en werken is dus een belangrijk aandachtspunt, en dat rond alle aspecten van diversiteit. Ook mensen met een handicap kunnen nauwer betrokken worden bij de dienstverlening, er kan stilgestaan worden bij de verhouding man/vrouw en jong/oud, inclusieve kinderopvang is een werkpunt, ...

Het komt er opnieuw op aan om mensen met respect tegemoet te treden en ze te benaderen als burgers, meer dan als klant. Wanneer we écht luisteren hoe verschillende doelgroepen welzijn ervaren, kunnen we tot nieuwe, wellicht verrassende inzichten komen.

### **Er is een evolutie nodig naar cultuursensitieve zorg**

Als we in de toekomst verder een kwalitatief aanbod willen bieden aan alle groepen die ondersteuning nodig hebben, ook diegenen die het zwakste staan, is passief afwachten geen optie. Elke welzijnsorganisatie kan een strategie uitzetten om te blijven evolueren als een open en flexibele organisatie die zich permanent vormt om cultuursensitieve zorg te bieden.

### **Uitgangspunten voor de ontwikkeling van een cultuursensitief aanbod**

Om voeling te krijgen en te houden met de noden van alle groepen in de samenleving, is het nodig om te investeren in communicatie en samenwerking met diverse groepen van mensen. We moeten in interactie gaan met cliënten en hun netwerk, welke hun achtergrond ook is. Het wordt een uitdaging om onze interculturele competenties aan te scherpen, en hetzelfde geldt voor cliënten en bewoners. Diversiteit noopt tot het sterker inzetten op verbinding tussen alle betrokkenen en belanghebbenden. Het is vanuit respect voor elk individu dat een aanbod vorm kan krijgen op maat van diverse groepen van cliënten. Dit aanbod moet ook toelaten om krachtgericht in te grijpen op de structurele achterstelling van groepen in de samenleving.

### **Uitdagingen voor diversiteit binnen het medewerkersbeleid**

Gezien de veranderingen in samenleving en hulpverlening, zullen culturele diversiteit en diverse aspecten van superdiversiteit ook geïntegreerd moeten worden in medewerkersbeleid. Ook hier liggen vele mogelijkheden open:

- De instroom van medewerkers met een diverse culturele achtergrond binnen de diverse functiegroepen, met het uitzetten van trajecten om hen op de werkvloer te integreren.
- De inzet op meertaligheid van medewerkers (zeker van hulpverleners in de frontlinie).
- Interculturele competenties van verschillende functiegroepen binnen de organisatie bevorderen.
- Deskundigheidsbevordering, bijvoorbeeld door actief samen te werken met ondersteunende diensten en “interculturele bemiddelaars”.

### **Walk your talk**

Er ligt veel werk op de plank in de evolutie naar cultuursensitieve hulpverlening die tegemoet komt aan de realiteit van diversiteit en superdiversiteit. Het te volgen pad ligt alvast in het verlengde van de basiswaarden die onze voorzieningen kenmerken: een respectvolle omgang met elk individu, door in te zetten op participatie, verbinding en inclusie – binnen een klimaat van onderlinge solidariteit. Het wordt een uitdaging om deze waarden te concretiseren binnen een snel veranderende omgeving.

## De strijd tegen (kans)armoede, al te lang een zwakke plek in onze samenleving

### De armoedecijfers spreken voor zich

- 1 op 6 huishoudens leeft onder de armoedegrens
- 1 op de 3 eenoudergezinnen met kinderen leeft onder de armoedegrens
- 1 op 5 huishoudens met drie of meer kinderen leeft onder de armoedegrens
- 11,4% van de baby's wordt geboren in kansarmoede
- Binnen de groep leefloners is 30,8% jonger dan 25 jaar – het aandeel van jongeren blijft stijgen.

Armoede verjongt en het armoederisico voor kinderen is groot:

- in eenoudergezinnen: 28 %
- in gezinnen waar niemand werkt: 69 %
- in gezinnen waar beperkt gewerkt wordt: 52 %
- in gezinnen waarvan een ouder niet-Europees is: 44 %

De subjectieve beleving van armoede steeg van 10 % in 2007 naar 15 % vandaag.

### Armoede, een individuele verantwoordelijkheid?

Onze grondwet waarborgt de toegang van elke burger tot economische, sociale en culturele rechten (art. 23 Grondwet). Tegelijk is het een vaak gehoord politiek adagium: iedereen draagt verantwoordelijkheid voor de eigen leefsituatie. *Werk is de snelste uitweg uit de armoede. Met de nodige zelfinzet en moeite komt iedereen daar wel uit.*

### Een solidaire benadering van armoede is nodig

Maar het is intussen ook duidelijk dat de armoedemechanismen zo hardnekkig zijn dat mensen er niet op eigen kracht uit geraken. Mensen in armoede ervaren uitsluiting op verschillende levensdomeinen tegelijk. Ze krijgen moeilijk toegang tot de arbeidsmarkt, tot betaalbare woningen, tot gezondheidszorg. Kinderen die in armoede leven, lopen sneller achterstand op op school. Armoede wordt overgedragen van generatie op generatie.

Het respectvol kijken naar mensen in armoede mag men niet loslaten. Als dat zou gebeuren, valt deze groep helemaal uit de boot. Ervaringsdeskundigen in armoede nemen in toenemende mate het woord. Ingrepen zijn mogelijk.

## Werk aan de winkel, ook voor onze organisaties

Het Vlaams actieplan armoedebestrijding is duidelijk: *Een vereniging die inzet op welzijn, werkt aan structuren met de mens voor ogen. Zij timmert mee aan een meer respectvolle en krachtgerichte beeldvorming omtrent armoede en werkt mee aan een breed maatschappelijk draagvlak voor deze problematiek. Zij bouwt mee aan een (jeugd)hulp die betaalbaar, begrijpbaar, beschikbaar, betrouwbaar en bereikbaar is voor elkeen. Zij stimuleert haar leden om een aantal standaards voor zichzelf voorop te stellen: gebruik maken van ervaringsdeskundigheid, vorming om de mensen in armoede ten volle te verstaan, aandacht voor naadloze overgangen in de hulpverlening (zeker bij overgang van jeugdhulp naar volwassenhulpverlening), een empowerend en inclusief aanbod. Zij maakt de grote inzet van de vele hulpverleners/vrijwilligers die helpen een dijk op te werpen tegen de voortschrijdende armoede, zichtbaar.*

## Ten gronde inzetten op armoedebestrijding, vergt moed

Iedereen kan het slachtoffer worden van uitsluiting in onze hyperactieve samenleving. Voor de groeiende groep mensen in armoede, spelen uitsluitingmechanismes harder dan voor wie ook.

Er wordt door heel veel mensen (vrijwilligers en professionals) gewerkt om een dijk op te werpen tegen de voortschrijdende armoede. Dit kan beter zichtbaar gemaakt worden.

Tegelijk is het nodig om vanuit het fundamentele respect voor elke mens, een stap verder te zetten. Dit vergt moed. Een grotere inzet op solidariteit vraagt een verschuiving van energie en middelen.

Hoe kunnen we dit realiseren? Hoe kunnen we de armoedeproblematiek hoog op de maatschappelijke agenda brengen? Een draagvlak opbouwen om hier prioritair op in te zetten? Wat is de impact hiervan op onze werking? En op de maatschappelijke waardering voor onze inzet?

## Betaalbare en toegankelijke zorg

Zorg en ondersteuning moet toegankelijk en betaalbaar blijven, ook voor de kansarmen in de samenleving. Voor diegenen die het kunnen betalen, is een rechtvaardige eigen bijdrageregeling verdedigbaar. De inkomensgerelateerde ouderbijdrage in de kinderopvang creëert bijvoorbeeld een algemene toegankelijkheid tot een kwaliteitsvolle opvang voor alle lagen van de bevolking.

---

## Waarom de sociale dimensie van zorg niet als vanzelfsprekend gewaardeerd wordt

### Consumentisme verdringt sociaal individualisme naar de achtergrond

Het kwam al eerder aan bod: Eigen verantwoordelijkheid, zelfontplooiing, autonomie en eigen regie zijn kernwoorden bij de individualisering die onze samenleving kenmerkt.

In het oorspronkelijke, progressieve ideaal uit de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw lag hierbij een sterke nadruk op immateriële waarden. Mensen zouden emanciperen en macht verwerven door betere opleidingen en open toegang tot kunst, cultuur en tot democratische besluitvorming.

In de jaren '80 vergeleed dit morele en sociale individualisme dat autonomie met gemeenschapszin verzoent tot grimmig consumentisme. De conservatief-liberale opvatting dat economie en samenleving het meest gediend zijn met burgers die hun eigen materiële belangen vooropstellen, maakte opgang.

### De gevolgen van hyperconsumptie

De individualisering is dus niet te ver doorgeschoten. Maar het morele en sociale individualisme is verdrongen of tot stilstand gebracht door de oprukkende hyperconsumptie. De consument is de zelfstandig denkende en handelende burger gaan overheersen. Dit heeft gevolgen voor het gedrag van individuele mensen maar ook van overheden.

Op het niveau van de samenleving werkt het een snel toenemende ongelijkheid in de hand. Overheden vinden tot op vandaag geen antwoord op dit probleem. De meeste (conservatief-liberale) overheden stimuleren zelfs het individuele ondernemerschap en dus ook het idee van 'eigen schuld' als het fout loopt. Daar waar alle aandacht naar een goed draaiende markt gaat, hebben publieke zorg-, onderwijs- of cultuurinstellingen met besparingen te maken.

Als consument hebben we daar weinig last van, maar als burger krenkt het uiteindelijk ons gevoel voor rechtvaardigheid. De druk op cultuurhuizen, ouderen die geen kwaliteitsvolle zorg krijgen, wachtlijsten voor mensen met een handicap en jeugdhulp, ... We worden er niet vrolijk van.

Mensen die (nog) geen gebruik moeten maken van publieke instellingen vervallen makkelijk in de consumentenretoriek. *Moeten wij wel zoveel geld betalen voor kansarmen, asielzoekers, mensen met een beperking, jongeren in moeilijkheden? Is het niet gewoon hun eigen schuld? Moeten kinderen met een beperking wel geboren worden?*

Als een product ons niet aanstaat, ruilen we het om. Wanneer de service tegenvalt, veranderen we van leverancier. En wanneer een publieke dienst niet bevalt, dienen we een klacht in. Maar de mogelijkheid van verweer achteraf, en vertrek, is iets heel anders dan individueel, democratisch medezeggenschap.

## De invloed op onze sectoren is velerlei

De besparingen (die in andere landen trouwens veel ingrijpender waren dan in Vlaanderen) hebben een impact op onze werking. De kwaliteit komt onder druk.

Intussen evolueert de vraag naar zorg en ondersteuning. Mensen worden mondiger. Ze willen zeggenschap in de formulering van het aanbod. En meer plaats en aandacht voor de context in dat aanbod. Ze willen geen globale maar een persoonlijke aanpak.

Het gevaar bestaat dat het consumentisme zich misschien ook bij onze cliënten nestelt en dat de legitieme vraag naar meer betrokkenheid, inspraak en zorg op maat verwordt tot 'zorgshoppen'. Hierdoor zou aan de essentie van onze opdracht worden voorbijgegaan: de uitbouw van een zorgzame verhouding, met als resultaat welzijn voor beide partijen.

Het algemene klimaat van 'doorgeschooten' individualisering maakt een inclusieve samenleving onmogelijk. Wat bijzonder wrang zou zijn aangezien 'individualisering' gedefinieerd als ontwikkeling van bewustzijn, zelfontplooiing en eigen regie net de basis is voor inclusie. Het opent immers het recht voor iedere burger op deze kwaliteiten.

Het emancipatietraject dat de samenleving de laatste decennia heeft gelopen om van mensen mondige, bewuste en verantwoordelijke burgers te maken, mag niet overboord worden gegooid. Gemeenschapszin en verantwoordelijkheid zijn immers niet tegengesteld aan individualisering en emancipatie; ze zijn er het logische gevolg van. Om te kunnen samenleven en samenwerken moet iedere mens zijn talenten kunnen ontwikkelen en zeggenschap hebben. De ontwikkeling van persoonlijk bewustzijn en vertrouwen in eigen capaciteiten gaat hand in hand met de aanvaarding van verantwoordelijkheid voor het geheel.

Niets is minder waar dan de conservatieve opvatting dat vrijgevochten, geïndividualiseerde burgers een probleem zijn voor onze samenleving. We hebben juist nood aan kritische, geëmancipeerde en vrije burgers om ons beter te kunnen weren tegen opdringerige producenten en marketeers die consumptie als vrijheid verkopen en een overheid die consumentisme als levensstijl promoot.

Het betekent dat de uitbouw van onze voorzieningen op deze leest moet worden verder gezet door medewerkers en geëmancipeerde cliënten en hun netwerk te verbinden in een coproductief proces.

## Een dieper inzicht in globalisering, commercialisering en marktwerking

### De eengemaakte interne markt: kansen en bedreigingen

**Globalisering** staat voor de toenemende internationale economische integratie. Zij vergemakkelijkt voor bedrijven uit de EU de toegang tot nieuwe en groeiende markten, kapitaal en technologie. Hieraan koppelen we de vier vrijheden van de EU, met name het vrije verkeer van personen, goederen, diensten en kapitaal. Deze vier vrijheden lagen aan de basis van de interne markt. Dit had tot gevolg dat publieke netwerk-diensten (water, energie, transport en communicatie) omgevormd werden tot vrije markten die openstaan voor internationale concurrentie. Tot eind jaren zeventig waren dit immers overheidsmonopolies. Vandaag zien we een gelijkaardige trend binnen de zorgverlening (voornamelijk binnen de kinderopvang en de ouderenzorg). Binnen de eengemaakte interne markt, wordt marktwerking gestimuleerd.

**Marktwerking** is de organisatievorm waarbij het evenwicht tussen vraag en aanbod en de gewenste kwaliteit van het aanbod automatisch tot stand komt door het vrije initiatief van actoren en door onderlinge concurrentie. Wanneer we over **commercialisering** spreken, komen de kenmerken winstoogmerk en vrije prijszetting om de hoek kijken. In een vrijgemaakte markt worden naast de non-profit ook for profit initiatiefnemers toegelaten om met elkaar in concurrentie te treden. Welke invloed heeft dit op onze geboden zorg en ondersteuning?<sup>3</sup>

### De 'case' van de sector ondersteuning voor personen met een handicap (OPH) en de persoonsvolgende financiering: hoe rijmt dit met marktwerking?

Enige tijd terug werkte de sector OPH erg aanbodgericht. Door het perspectiefplan 2020 van minister Vandeuren werd een volledige ommezwaai geïntroduceerd. De voorzieningen gaan vraaggericht werken. De gebruikers krijgen een persoonsvolgend budget waarmee ze zorg kunnen inkopen in een voorziening. Zo wordt zorg op maat gerealiseerd. De gebruiker kan met zijn budget gaan 'shoppen' bij diverse voorzieningen. *Waar krijg ik wat voor mijn rugzak? Kan ik bepaalde diensten combineren uit verschillende voorzieningen? Waar krijg ik extra dienstverlening?* Door dit systeem wordt concurrentie en marktwerking een realiteit in de sector OPH. Het systeem staat nu nog in zijn kinderschoenen, maar een evaluatie zal zich opdringen na enige tijd. Dan pas zal duidelijk zijn welke effecten de marktwerking heeft binnen de sector OPH.

3. [Tijdschrift voor Welzijnswerk, Markt van zorg, Van Bortel Paulus, jg. 34, nr. 308, juni 2010](#)



## **De 'case' van de kinderopvang: hoe rijmt commercialisering met kwaliteit en solidariteit?**

Met het nieuwe decreet (sinds 1 april 2014 van kracht) sneuvelden de schotten tussen de niet-gesubsidieerde zelfstandige kinderopvang en de erkende en gesubsidieerde kinderopvang.

Elk initiatief komt voortaan in aanmerking voor subsidiëring, ongeacht de organisatievorm (vzw, openbaar of zelfstandig). De subsidiëring verloopt volgens een trappensysteem: hoe hoger de trap (met een schaal tussen 0 en 3), hoe hoger de voorwaarden waaraan een voorziening moet voldoen, en hoe meer subsidies. Vanaf niveau 2 moeten de subsidies ook gebruikt worden om sociale doelstellingen te realiseren. Dit is een mooi uitgangspunt. Toch wordt de kinderopvang er globaal niet socialer van.

Het open gooien van de markt zorgt voor extra aanbod, maar leidt soms ook tot een slechte spreiding (te weinig aanbod op de ene plek, onderlinge concurrentie elders) en ook tot het komen en gaan van initiatieven. Minder stabiliteit is nadelig voor de klanten, in dit geval jonge ouders, en voor de overheid die middelen verloren ziet gaan.

Sommige initiatieven zetten bewust niet in op het uitbouwen van de sociale functie. Zij mikken op de opvang van kinderen die voltijds komen, met ouders die beiden werken. Kinderen van ouders met een moeilijker statuut, komen terecht in voorzieningen die weliswaar beter worden gesubsidieerd. Maar een overwicht van 'deeltijdse' kinderen brengt ook hier een optimale bezetting – nodig om financieel leefbaar te blijven – in het gedrang. Bovendien kan met een overwicht aan 'deeltijdse' kinderen, niet goed werk gemaakt worden van de sociale functie, die precies uitgaat van een gezonde sociale mix.

Initiatieven die eerder commercieel dan sociaal zijn geïnspireerd, kijken ook anders aan tegen het pedagogisch project en kwaliteit, de aanwending van winst, en de inzet, behandeling en verloning van personeel. Soms worden ouders verleid met allerlei technische snufjes en multimedia. Terwijl –meestal vrouwelijke en laag opgeleide personeelsleden in slechte statuten moeten stappen.

Er kunnen ook vragen gesteld bij de kwaliteit van de dienstverlening in de zelfstandige kinderopvang. De kwaliteitsvereisten werden in de nieuwe regelgeving alvast verlaagd. Tegelijk worden extra middelen ingezet om de kwaliteit in deze voorzieningen te verbeteren.

De verschuiving van middelen legt zo wie zo een zware hypotheek op de voorzieningen die altijd al inzetten op kwaliteit en solidariteit. De middelen gaan bij de eerstvolgende uitbreidingsrondes allemaal naar de vroeger zelfstandige sector. En als morgen de huidige VIPA-middelen verdeeld moeten worden over meer voorzieningen, stelt zich opnieuw de vraag van de financiële haalbaarheid

Het wordt voor de kinderopvang dus een hele opgave om met minder middelen een sociale doelstelling te realiseren binnen een concurrentieel klimaat.

## **Blijvend werk maken van een voldoende groot én voldoende inclusief aanbod: de uitdaging**

Binnen de ruime welzijnssector zijn de noden groter dan het beschikbare aanbod. Er valt dan ook weinig in te brengen tegen meer ruimte voor meer, minder dure en dus ook commerciële initiatieven.

Het is zaak om hierbij te bewaken dat belangrijke uitgangspunten niet verloren gaan. In de eerste plaats: inclusie, of de toegankelijkheid van het aanbod voor iedereen, ook voor wie weinig middelen heeft. Maar verder ook: dezelfde minimale kwaliteitsvoorwaarden en gelijke loon- en arbeidsomstandigheden voor iedereen. Ook moeten we het fenomeen 'cherry picking' in de gaten houden. Het kan niet zijn dat de commerciële initiatieven gaan lopen met de makkelijke gebruikers/klanten. Voorts loert binnen commercialisering ook het mattheüs-effect om de hoek. Zij die het net al goed hebben, die financieel sterker staan, die een sterk netwerk hebben,... zullen makkelijker de weg vinden binnen de welzijnssector en zullen zich 'luxe'zorg kunnen permitteren.

De publieke opinie ligt hier niet altijd wakker van, en onze klanten kijken er in toenemende mate vooral op toe of ze als consument aan hun trekken komen. Op langere termijn kan de impact van minder overheidsinvesteringen en van het nivelleren van kwaliteits- en sociale standaarden wel groot zijn.

Het is dus nodig om goed uit te leggen wat we beogen, en waarom. En om samen met alle initiatiefnemers mogelijkheden te verkennen voor de verdere uitbouw van een voldoende groot én voldoende inclusief aanbod.

---

## Onze positie als middenveldorganisatie heroverwogen

Middenveldorganisaties moeten in het debat een kritische stem laten horen door maatschappelijke problemen op de politieke agenda te plaatsen en gelijkgezinden te mobiliseren. Deze middenveldorganisaties staan vandaag voor grote uitdagingen.

### Een kritisch middenveld in vraag gesteld

Het middenveld wordt nog altijd geprezen omwille van haar ontmoetingsfunctie, als dam tegen vereenzaming en racisme, als stimulans voor vrijwilligerswerk en het opnemen van maatschappelijke taken (vermaatschappelijking), kortom voor het bevorderen van een ‘warme samenleving’.

Maar wanneer het georganiseerde middenveld zich als belangenverdediger of als participant aan het beleid aandient, wordt dat door sommigen minder als een meerwaarde ervaren. Nochtans hebben middenveldorganisaties ook op dat vlak heel wat troeven in huis:

- expertise en ervaring opgebouwd via een democratisch proces met de achterban
- representativiteit
- mobilisatiekracht.

Er gaan steeds meer stemmen op om meer onafhankelijke experts in te schakelen in diverse adviesorganen. De vraag is in hoeverre deze echt onafhankelijk zijn?

En bij de roep naar het ‘primaat van de politiek’, kan de vraag gesteld worden waar er plaats is voor een kritische stem? Als toetssteen worden nieuwe vormen van consultatie aangewend, denk aan enquêtering, televoting, radioprogramma’s, sociale media, ... Maar bereikt men op die manier ook wie niet mondig is?

Het is een feit dat binnen middenveldorganisaties de verhouding tot de achterban wijzigt. Vroeger was het middenveld trendsetter in opiniëring. Vandaag zijn mensen kritischer in hun keuze voor engagement. De vrijwilligersinzet wijzigt. Er is nog zeer veel engagement, maar veel meer wisselend en voor kortere termijn. Ook dat is een uitdaging voor middenveldorganisaties.

Gesubsidieerde organisaties nemen taken op van de overheid en worden hiervoor meer en meer ‘ter verantwoording’ geroepen. In de plaats van regelluwe kaders waarvoor ook vertrouwen gegeven wordt aan organisaties om hun maatschappelijke opdracht uit te voeren, komen er concrete regels en controle. Resultaten moeten geboekt op een zo effectief en efficiënt mogelijke wijze. Middenveldorganisaties worden door de overheid als spelers op de markt gezien. Zij moeten bewijzen het goedkoper en beter te doen dan de privéspelers. Middenveldorganisaties moeten waakzaam zijn voor deze instrumentalisatie waardoor de bewegingsruimte verkleint voor de eigen missie, die ook de zwakste burger inspraak wil geven.

Dat middenveldorganisaties een maatschappelijke betekenis hebben, bewijst het opduiken van nieuwe vormen van middenveldorganisaties zoals de coöperatieven, de burgercollectieven,...

## Een herpositionering binnen de nieuwe context biedt kansen

Heel onze werking is geënt op de ondersteuning van het individu, van elk individu – in het bijzonder van wie kwetsbaar is. En dat vanuit een integrale welzijnskijk, dus met aandacht voor lichamelijke, geestelijke en maatschappelijke aspecten.

Vanuit die invalshoek kunnen we niet anders dan middenin de samenleving staan, en ons uitspreken over wat ons raakt.

Daarom ook hechten we aan het organisatiemodel, waar het beheer in handen is van autonome raden van bestuur die niet gaan voor commerciële winstdoelstellingen, maar wel inzetten op social profit. Om werk te maken van die sociale doelstellingen blijft ondersteuning en subsidiëring vanuit de overheid nodig.

We willen blijvend inzetten op een participatieve, democratische en verantwoordelijke samenleving.

En we kunnen dat best door in de aanpak van het Verbond en van de voorzieningen een aantal sterke klemtonen te leggen:

- Inzetten op goed bestuur of social governance.
- Méér gebruik maken van nieuwe methodes voor inspraak en communicatie.
- Nauw samen werken met andere middenveldorganisaties, zeker bij overlapping in werkvelden: welzijn, gezondheid, werk, onderwijs, wonen, armoede, ...
- Openheid aan de dag leggen naar nieuwe middenveldinitiatieven en nieuwe bondgenootschappen aangaan.

---

## Anders inzetten op politiek draagvlak voor onze visie en werking

### Atomisering en vermarkting, ook in de politiek

Begin jaren '80 van de vorige eeuw verbrokkelde de politieke verzuiling. Tot dan zorgden socialistische, christendemocratische en liberale pijlers meestal voor een identiteit en voor verbindingen met sociale bewegingen, verenigingen en dienstverlenende organisaties in het middenveld. De christendemocratie bleef nog tot begin deze eeuw erg invloedrijk en maakte bijna altijd deel uit van de uitvoerende macht op de verschillende niveaus.

Maar intussen is het kiesgedrag steeds meer aan 'verzapping' onderhevig. Kiezers wisselen van politieke voorkeur naargelang de thema's die op dat moment belangrijk zijn. De 'vermarkting' breidt zich uit van de economie naar alle domeinen van de samenleving.

De politiek speelt hierop in. De jongste jaren merken we (wereldwijd) een toename van het populisme. Politieke leiders rekruteren en koesteren een achterban door in te spelen op de 'buikgevoelens' van ongeruste burgers inzake migratie en vluchtelingen, veiligheid, verlies van identiteit, belastingen enz....

Het grote, maatschappelijke plaatje verdwijnt naar de achtergrond.

### De vertrouwelijkheid in de dialoog met politiek en overheid gaat verloren

De relatie tussen politiek en middenveld is losser en vrijblijvender dan vroeger. Het middenveld zorgt niet noodzakelijk voor 'de aanbrenge van stemmen'. Politieke partijen én middenveldorganisaties hebben een eigen agenda en standpunten.

Zo was de werking van de gesubsidieerde welzijnssector vanuit het private non profit-initiatief tot voor kort 'dominant' en 'vanzelfsprekend' (naast initiatieven van de overheid). Vandaag is er een tendens om te kiezen voor een versterking van het marktaanbod, voor privatisering en voor concurrentie.

Gezien de wisselende aanspreekpunten in beleid, wisselende meerderheden en onstabiele partnerschappen wordt het moeilijker om in dialoog te gaan.

## Een nieuwe manier van dialogeren ontwikkelen en uitdragen

We kunnen niet langer uitgaan van ‘vanzelfsprekende’ steun op basis van een gedeeld mensbeeld en overtuigingen. Het zal erop aan komen om onze stem op veel manieren kracht bij te zetten:

- De politieke verkaveling en compartimentering van samenlevingsdomeinen (ieder verdedigt zijn/haar belangen) dwingt ons tot het formuleren en uitdragen van een duidelijke visie.
- De invloed op het beleid zal ook steeds meer afhangen van het draagvlak dat we opbouwen rond onze visie. Hoe overtuigend brengen we de verontwaardiging over uitsluiting, discriminatie en achterstelling. Hoe sterk is de sympathie voor de kwetsbare mens?
- Er moet dus veel aandacht gaan naar een goed draagvlak bij de brede bevolking voor kwaliteit van leven en welzijn. Dat kan door te reageren op politieke beslissingen, maatschappelijke trends, concrete situaties, ... En natuurlijk door de positieve effecten van ‘ons werk’ in de verf zetten.
- We kunnen ook een appèl doen aan werknemers en gebruikers en hen als betrokken burgers betrekken bij het verdedigen van ons werkveld.
- En ook in dit verband is het van groot belang bondgenootschappen aan te gaan op het middenveld: verenigingen, sociale bewegingen, andere dienstverlenende organisaties die een gelijklopende visie hebben op de kwaliteit van de samenleving.
- De contacten met politieke instanties (regering, parlement, kabinetsmedewerkers, ambtenaren...) blijven nodig voor informatie en beïnvloeding. De intensiteit en de vertrouwelijkheid van de contacten hangt af van het gedeelde mens- en maatschappijbeeld en de concrete steun in de politiek voor onze standpunten.

---

## Hoe welzijnsorganisaties stand kunnen houden onder de toenemende druk

### Wie welzijnsgericht wil ondernemen, moet verschillende ballen in de lucht houden

Tendensen als de hardnekkigheid van armoede, de impact van (super)diversiteit en de wachtlijsten tonen aan dat er nood is aan méér welzijnsinterventies. Dat op een moment waarop solidair burgerschap terrein verliest, en de 'klant' vooral oog heeft voor een kwalitatieve invulling van individuele noden. Een evolutie die zich voltrekt met de steun van het beleid.

Hoe kunnen management en bestuurders omgaan met die spreidstand? En een beleid voeren dat gewaardeerd wordt door alle belanghebbenden en betrokkenen?

Het komt erop aan om elke voorziening verder vorm te geven als een maatschappelijk georiënteerde organisatie. Zes aandachtspunten hierbij:

### Ethisch kompas en mensenrechten

Het welzijnsgerichte waardenkader dat we ontwikkelen en dat sterk uitgaat van de VN-verdragen voor de rechten van de mens, vormt een leidraad in alle aspecten van operationele werking; van opnamebeleid over non discriminatie, integer handelen, klachtensysteem, tot ...

### Medewerkers- en vrijwilligersbeleid

Een sterk en helder HR-beleid helpt om de doelstellingen te realiseren. Hier hangen veel aspecten aan vast: degelijk uitgebouwd en transparant sociaal overleg; moderne rekrutering, onboarding en retention; tevredenheid, fierheid en eigenaarschap bevorderen, ...

### Inzetten op leiderschap en op proces- en projectgeoriënteerd werken

Binnen de maatschappelijke context is het een uitdaging om te weerstaan aan de verleiding tot "hard" management en te kiezen voor duurzaam leiderschap. Het zal erop aan komen om leiders te rekruteren en te vormen met talent voor coachen, leidinggeven en managen.

In de organisatievorm en -cultuur zal er veel aandacht moeten gaan naar verbinding als antwoord op soms tegenstrijdige tendensen waarop ingespeeld moet worden. Proces- en projectgestuurd werken kan leiden tot cocreatie met cliënten, met medewerkers, de buurt, de samenleving, andere diensten en de overheid.

## Financiële kaders en eerlijk zaken doen

Elke voorziening zal zich moeten buigen over de vraag rond welk aanbod het verder aanbieder wil zijn binnen een wijzigende markt. Hoe kunnen we ons hierbij anders organiseren, andere bronnen van inkomsten ontwikkelen, de kostenstructuur beheersen?, ...

## Milieu en omgeving

Elke groep stakeholders heeft zijn eigen verwachtingen en belangen. Elke organisatie moet een balans zoeken tussen de verschillende – en soms tegenstrijdige – belangen van de stakeholders. Organisaties die vanuit hun hart werken voor klanten, medewerkers, en de maatschappij, gaan met elk van deze groepen een waardevolle relatie aan. Zonder angst of geldingsdrang presenteren ze zich met een groeiend charisma aan de wereld. Met de intentie zichzelf en elke omgeving waarin ze actief zijn een meerwaarde te bieden. *De creatieve energie organisatie is een onderneming met een hart. Een hart voor klanten, medewerkers, en de maatschappij. Met elk van hen gaat ze een waardevolle relatie aan. Zonder angst of geldingsdrang presenteert ze zich met een groeiend charisma aan de wereld. Met de intentie zichzelf en elke omgeving waarin ze actief is een meerwaarde te bieden. (Krist Pauwels)*

## Betrokkenheid bij en inzetten op de beïnvloeding van het maatschappelijk welzijn

De vragen die hier aan bod komen, werden eerder in deze nota uitvoerig beschreven. Wat is welzijn voor de verschillende doelgroepen? Welke keuzes maken wij daarin? Hoe positioneren we ons binnen de markt én binnen de samenleving? Hoe meten we de effecten van onze werking?



## Meetbaar welzijn

### De illusie van het meten

Met de kwaliteitsdecreten van 29 april 1997 en 17 oktober 2003 werd de non-profit sectoren een nieuw managementsysteem opgelegd. De regelgeving rond kwaliteitszorg had de intentie om voorzieningen een regellu kader aan te bieden. Het uitgangspunt was dat voorzieningen het best geplaatst zijn om de besteding van middelen en de geboden dienstverlening zelf te evalueren, met inspraak door de gebruikers. De overheid ziet toe en houdt de eindverantwoordelijkheid. Maar tegelijk werd 'meten is weten' het adagium om op een effectieve en efficiënte manier aan kwaliteitsverbetering te werken. En die instrumentele invulling van kwaliteitszorg staat haaks op het wezen van non-profit organisaties. Menselijke groei, bewustwordingsprocessen en emancipatie zijn niet zomaar in procenten of grafieken te vatten. De relatie tussen de persoon met een zorgvraag en de zorgaanbieder of begeleider moet centraal staan, samen met het proces dat ze samen doorlopen.

### De dialoog centraal

Maar kwaliteitsbeleid "vanuit de geest" draagt wel heel wat mogelijkheden in zich, zoals het beter kunnen formuleren van welzijnsgerichte doelstellingen, met aandacht voor wie zwak staat. Non-profit organisaties voeren een beleid vanuit een visie op zorg en ondersteuning, met goed randvoorwaardelijk beheer en een solide financiële huishouding. Maar een gedragen visie garandeert nog niet dat iedereen daar een concrete invulling aan geeft. Daarom is het belangrijk om in dialoog te gaan over de waarden die leiden tot visieontwikkeling, en over wat beschouwd wordt als 'goede kwaliteit'. Een geïnspireerd leiderschap biedt zorgverstrekkers de nodige autonomie om die dialoog aan te gaan. Authentieke betrokkenheid met de gebruiker als evenwaardige partner houdt in dat men een ander spoor durft volgen in functie van individuele noden. Zo hoeft de regiefunctie bijvoorbeeld niet voor iedereen op dezelfde manier te worden ingevuld. Het expliciteren van wat goede zorg is, kan op verschillende manieren. Dat kan aan de hand van een indicator, maar ook het zoeken naar een goede indicator<sup>4</sup> is een relationeel verhaal, dat intersubjectief wordt ingevuld. Op die manier krijgt het meten zin en leidt de verbetering in de kwaliteit van zorg tot meer kwaliteit van leven.

### Empowerment van welzijnsorganisaties

Het kwam al eerder aan bod. Organisaties zullen nog meer uitgesproken keuzes moeten maken. In dit kader moet men zich ervan bewust zijn dat het mogelijk is om dingen in vraag te stellen vanuit de eigen missie en visie. Welzijnsorganisaties moeten ruimer kijken dan het individu of de eigen organisatie. Het is ook hun taak om in te gaan tegen structurele oorzaken waardoor mensen in de zorgsector terecht komen. *Onze hulpvragers zijn de kanaries uit de mijnschachten van vroeger. Als we teveel kanaries zien vallen, dan volstaat het niet meer ons bezig te houden met de individuele vogels, maar moeten wij ook de oorzaak aankaarten, aldus Paul Verhaeghe naar aanleiding van de boekvoorstelling "Samen ondernemer in welzijn".<sup>5</sup>*

4. [Visie op kwaliteitsindicatoren, ontwikkeld door de commissie Kwaliteit en goedgekeurd door de raad van bestuur op 15/9/2015, website van het Vlaams Welzijnsverbond.](#)
5. [Ondernemen, Welzijn, Samen: een recept voor een geslaagde gemeenschap, Paul Verhaeghe, Tijdschrift voor Welzijnswerk jg. 37, nr. 333, juli 2013](#)

---

# Ethisch kompas

Het Vlaams Welzijnsverbond vraagt **respect** voor het fundamentele recht van elke mens om volwaardig deel te nemen aan het maatschappelijk leven, ongeacht beperkingen van welke aard ook.

Het vergt een **solidaire inzet** van burgers, organisaties en ondernemingen om elk individu werkelijk de kans geven om de eigen kracht te ontdekken, te versterken of te herstellen.

Het Vlaams Welzijnsverbond streeft naar **verbindingen** om dit waar te maken en volgt **maatschappijkritisch** op en hoe inclusie ingebed raakt in het hart van onze samenleving.

## Vier kernelementen vormen ons ethisch kompas

- **Respectvol**
- **Solidair**
- **Verbindend**
- **Geëngageerd**