



‘k Wil solidair zijn¹
Samen tegen armoede

MEERJARENPLAN 2021 – 2025

als organisatie sociaal-cultureel
volwassenenwerk

Colofon

Redactie

Frieda Bex

Foto's

Welzijnszorg

Lay-out en druk

Plant a Flag / Gevaert Graphics

V.U.

Koen Trappeniers,
Huidevettersstraat 165, 1000 Brussel

D/2020/9620/9

Inhoudstafel

1. Welzijnszorg vzw: missie en visie	2
1.1 MISSIE	3
1.2 WHY	5
1.3 VISIE	6
1.4 REALISATIE VAN DE SOCIAAL-CULTURELE ROLLEN OP HET NIVEAU VAN MISSIE EN VISIE	10
2. Een beknopte geschiedenis van Welzijnszorg	13
3. De werking van Welzijnszorg	16
3.1 ORGANISATIESTRUCTUUR EN –CULTUUR	17
3.2 MEDEWERKERS	20
3.3 KENNIS- EN INFORMATIEMANAGEMENT	23
3.4 GEÏNTEGREERDE EN GEDRAGEN KWALITEITSONTWIKKELING	24
3.5 INFRASTRUCTUUR	28
3.6 FINANCIËEL BELEID	28
3.7 KERNCIJFERS EN KERNGEGEVENS VAN DE WERKING	31
4. Het planningsproces beschreven	34
5. Zelfevaluatie	37
5.1 DEFINITIE INTERNE / EXTERNE STAKEHOLDERS	38
5.2 EXTERNE BEVRAGING	38
5.3 INTERNE BEVRAGING	42
6. Elementen uit de omgevingsanalyse	46
6.1 DEMOGRAFIE	47
6.2 ARMOEDE EN ARMOEDEBESTRIJDING	47
6.3 SOLIDARITEIT	48
6.4 SOLIDARITEIT EN CENTEN	49
6.5 DE POSITIE VAN HET MIDDENVELD	50
6.6 EVOLUTIES IN VRIJWILLIGERSWERK EN BURGERSCHAP	51
6.7 GELOOF EN KERKGEMEENSCHAP	53
6.8 TAAL EN COMMUNICATIE	53
6.9 MEDIA	53
6.10 POPULISME EN POLARISATIE	54
6.11 ANDERE MAATSCHAPPELIJKE KWESTIES	54
6.12 SAMENVATTEND	54
7. Naar beleidsuitdagingen	55
7.1 INHOUDELIJK	56
7.2 ZAKELIJK	62
8. Kijkend naar 2021-2025	64
8.1 ONZE PRIORITEITEN OMGEZET IN STRATEGISCHE DOELEN VOOR 2021-2025	65
8.2 OPERATIONELE DOELEN VOOR 2021-2025	67
8.3 DE SOCIAAL-CULTURELE ROLLEN IN DE WERKING 2021-2025	79
9. Gekozen functiemix	81
9.1 MAATSCHAPPELIJKE BEWEGINGSFUNCTIE	82
9.2 LEERFUNCTIE	83
9.3 CULTUURFUNCTIE	85
9.4 GEMEENSCHAPSVORMENDE FUNCTIE	85
10. Beoordelingselementen 2021-2025	87
11. Bibliografie omgevingsanalyse	94

1 Uit het titellied van de cd S.O.L.I.D.A.I.R., geschreven door Lennaert Maes. Een uitgave van Welzijnszorg vzw, 2019.

1. Welzijnszorg vzw: missie en visie



1.1 MISSIE

Welzijnszorg beoogt een samenleving zonder armoede en uitsluiting.

Welzijnszorg wil dat in ons land ieder mens zijn basisrechten kan uitoefenen en zijn rechtmatige plaats kan innemen.

Welzijnszorg maakt armoede zichtbaar en legt de mechanismen bloot die eraan ten grondslag liggen.

Welzijnszorg brengt blijvende verandering aan in onjuiste opvattingen over armoede en uitsluiting zowel bij individuen, georganiseerde groepen, organisaties als bij beleidsmakers.

Welzijnszorg treedt mobiliserend op ten aanzien van de civiele maatschappij.

Welzijnszorg zet in op de werkelijke verbetering van de situatie van mensen in armoede.

Welzijnszorg doet dit in dialoog met mensen in armoede, armoedebestrijders, beleidsmakers, sociale organisaties, academici en vrijwilligers. Mensen in armoede en hun organisaties zijn voor Welzijnszorg zowel partner als toetssteen in haar strijd tegen armoede en uitsluiting.

Welzijnszorg baseert haar programma op christelijke waarden en staat open voor mensen met een andere geloofs- of levensovertuiging. Welzijnszorg komt op voor een samenleving waarin sociale rechtvaardigheid, solidariteit en barmhartigheid op een breed draagvlak kunnen steunen.

Toelichting

Welzijnszorg beoogt een samenleving zonder armoede en uitsluiting. Welzijnszorg wil dat in ons land ieder mens zijn basisrechten kan uitoefenen en zijn rechtmatige plaats kan innemen.

Basisrechten, sociale grondrechten en aanverwante termen slaan veelal terug op artikel 23 van de grondwet.

Zij vormen samen met de “Verklaring van de Rechten van de mens” het vertrekpunt van waaruit Welzijnszorg haar standpunten en haar politieke en maatschappelijke boodschap onderbouwt. Mensen hebben die rechten, wie ze ook zijn en vanwaar ze ook komen, en onze samenleving moet er alles aan doen om die te respecteren en te garanderen.

Naast het uitoefenen van hun rechten moet elke mens ook de kans krijgen om een op een menswaardige en gewaardeerde manier burger te zijn met en naast de anderen en volwaardig te participeren aan alle vormen van gemeenschap zijn. Een samenleving zonder armoede en uitsluiting is voor Welzijnszorg immers een inclusieve samenleving, die de diversiteit tussen mensen als een meerwaarde ziet. Met andere woorden, alleen een juridische invulling van rechten garandeert nog geen menswaardig leven.

Welzijnszorg maakt armoede zichtbaar en legt de mechanismen bloot die eraan ten grondslag liggen.

Armoede is een maatschappelijk probleem dat nog altijd niet als dusdanig ervaren wordt door een meerderheid van burgers en beleidsmensen. Meer nog, op heel wat terreinen, maatregelen en acties stellen we vast dat men denkt dat armoede opgelost wordt door curatieve maatregelen gericht op de arme zelf.

Bijvoorbeeld: maak de uitkering voor werkloosheid laag genoeg en ze zullen wel gaan werken.

Welzijnszorg wil in haar campagnes, sensibilisatie, educatie en politiserend werk aandacht blijven vragen voor het probleem van armoede en voor de diversiteit aan verschijningsvormen ervan.

Om die aandacht en dat bewustzijn te realiseren, zal Welzijnszorg een juist beeld van armoede verspreiden opgebouwd vanuit feiten, cijfers, wetenschappelijk onderzoek én ervaringen en verhalen van mensen in armoede. Ze zal in campagnes, studie en vormingswerk ook de focus leggen op de maatschappelijke oorzaken van het probleem en oplossingen voorstellen die duurzame effecten hebben op het wegwerken van die oorzaken. Ook in het politiek werk blijft het een opdracht om beleidsmakers op basis van feiten en dossiers inzicht te geven in de echte maatschappelijke oorzaken van armoede en uitsluiting.

Ze brengt blijvende verandering aan in onjuiste opvattingen over armoede en uitsluiting en dit zowel bij individuen, georganiseerde groepen, organisaties als bij beleidsmakers.

Misvattingen, misverstanden, onvoldoende kennis en vooroordelen, polarisering en eigenbelang maken dat de kijk op mensen in armoede nogal eens mank loopt en opvattingen over de oorzaken van armoede verkeerd ingeschat en gecommuniceerd

worden. Ze maken dat mensen kwetsende en onoordeelkundige uitspraken doen. Ze maken dat organisaties, diensten en groepen, soms onbewust, drempels inbouwen in hun werking die de toegang bemoeilijken. Welzijnszorg is ervan overtuigd dat ze door vorming en begeleiding op maat duurzame resultaten kan bereiken bij deze organisaties en groepen. Gangbare opvattingen kunnen wijzigen. Welzijnszorg wil die steeds toetsen aan haar visie op armoede, op armoedebestrijding en op mensen in armoede. Daarbij gaat ze ervan uit dat elke visie gefundeerd moet zijn op feiten, cijfers, wetenschappelijk onderzoek én op ervaringen en verhalen van mensen in armoede.

Welijnszorg zet in op een open, leergierige houding om de brug te slaan tussen mensen met en zonder armoede-ervaring. Kijken door de ogen van de ander, is noodzakelijk om armoede en de beleving ervan te kennen en te begrijpen. Deze openheid is in hoge mate actief: ze staat voor de overtuiging dat verscheidenheid een verrijking is en dat, door je eigen kaders in vraag te stellen, nieuwe handelingskaders en oplossingen zich aandienen.

Ze treedt mobiliserend op ten aanzien van de civiele maatschappij.

Inzicht geven, visies veranderen, een juist beeld uitdragen, oorzaken blootleggen. Het zijn de voorwaarden om een omgeving te creëren waarin een oproep tot actie kan gedijen.

Maar Welzijnszorg gelooft vooral in de sterke kracht van een samenleving, van al of niet georganiseerde burgers om tot werkelijke verandering te komen. Ze gelooft wel degelijk dat een samenleving kan bewegen in de goede richting. Daarom zal Welzijnszorg ook werk maken van wervende campagnes die oproepen tot actie en inzet.

Welijnszorg richt haar oproep tot inzet ook aan de individuele vrijwilliger, de individuele medestander. Ook deze persoonlijke inzet van mens tot mens verdient ondersteund te worden.

Hoewel Welzijnszorg zich met haar boodschap van een inclusieve samenleving zonder armoede en uitsluiting tot de hele samenleving - het brede publiek - richt, is het net bij het mobiliseren van wezenlijk belang vanuit de inclusie-idee mensen met verschillende achtergronden, zonder én met armoede-ervaring, te mobiliseren.

Solidariteit is daarbij een belangrijk verbindend en mobiliserend principe. Het onrecht dat mensen in armoede – wat ook hun achtergrond is – beleven, roept ons vanuit onze solidariteit op tot actie.

Ze zet in op de werkelijke verbetering van de situatie van mensen in armoede.

Sensibiliseren, inzicht geven, mobiliseren, oproepen tot inzet en actie staan in het teken van de werkelijke verbetering van de situatie van mensen in armoede. Niet de individuele situatie is hierbij het uitgangspunt, maar mensen in armoede als groep moeten er beter van worden. Resultaatgerichtheid op korte en lange termijn zijn daarbij de leidraad.

De voorstellen tot aanpassing van de regelgeving zijn gericht op duurzame verbeteringen aan de realisatie van de rechten van mensen in armoede.

We hebben als samenleving de macht, de middelen en dus ook de verantwoordelijkheid om de welvaartstaat zo te organiseren dat burgers, in al hun diversiteit, op optimale omstandigheden kunnen rekenen om hun 'gewenste' leven vorm te geven.

Welijnszorg doet dit in dialoog met mensen in armoede, armoedebestrijders, beleidsmakers, sociale organisaties, academici en met vrijwilligers.

De kennis die Welzijnszorg opbouwt, de standpunten die zij inneemt, de voorstellen die zij doet worden ontwikkeld in dialoog. Welzijnszorg gelooft in het model van overleg met open vizier, met aandacht voor andere standpunten, met zin voor realiteit en met concreet resultaat als einddoel. Zowel academisch werk, levenservaring, de partners in de armoedebestrijding als de visie van beleidsmakers en vrijwilligers bevatten belangrijke elementen voor een geslaagde armoedebestrijding.

Welijnszorg zal van die elementen een synthese maken.

Mensen in armoede en hun organisaties zijn voor Welzijnszorg zowel partner als toetssteen in haar strijd tegen armoede en uitsluiting.

Het partnerschap met mensen in armoede is fundamenteel. Welzijnszorg wil een legitiem debat voeren, vanuit de noden van mensen in armoede. Niet alleen omdat zij onze acties legitimeren, maar ook vanuit de volle overtuiging dat zij deel van de oplossing kunnen en moeten zijn.

Welzijnszorg baseert haar programma op christelijke waarden en staat open voor mensen met een andere geloofs- of levensovertuiging. Welzijnszorg komt op voor een samenleving waarin sociale rechtvaardigheid, solidariteit en barmhartigheid op een breed draagvlak kunnen steunen.

Openheid en respect voor anderen zijn belangrijke waarden voor Welzijnszorg.

We zoeken actief verbinding met mensen en organisaties die samen met ons willen gaan voor de utopie van die rechtvaardige samenleving, vanuit welke inspiratie ze ook komen. Dat doen we vanuit het waardenkader en de christelijke traditie van waaruit Welzijnszorg is ontstaan. We ervaren dat als betekenisgevend voor het engagement dat Welzijnszorg als organisatie opneemt.

1.2 WHY

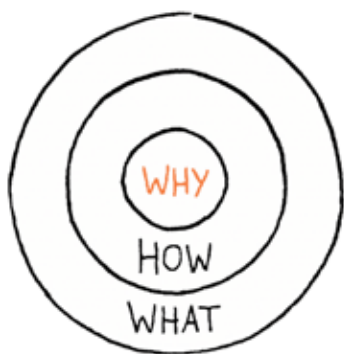
De voorbije beleidsperiode liepen we een verbetertraject om de essentie van onze identiteit terug helder te krijgen.

The Golden Circle

WHAT
Every organization on the planet knows WHAT they do. These are products they sell or the services

HOW
Some organizations know HOW they do it. These are the things that make them special or set them apart from their competition.

WHY
Very few organizations know WHY they do what they do. WHY is not about making money. That's a result. WHY is a purpose, cause or belief. It's the very reason your organization exists.



Daarin stond het 'waarom doen we wat we doen', vanuit onze missie, centraal. Een sterke 'why' maakt dat we intern een duidelijker gemeenschappelijk project ervaren én van daaruit een diepgaande band kunnen opbouwen met onze doelgroepen. Want je activeert mensen niet meer door alleen te vertellen wát je doet. Het 'waarom' – de drijfveer – is wat ons uniek maakt en mobiliserend werkt.

De 'Golden Circle' van Simon Sinek

Omdat het onrecht dat mensen in armoedesituaties leven, ons diep raakt, en omdat we geloven dat een rechtvaardige samenleving mogelijk is, strijden we samen tegen armoede.

Omdat ik mensen zie of ontmoet die **onrecht** wordt gedaan, omdat ma atschappelijk onrechtvaardige structuren en systemen zie, omdat dit mij **raakt**, omdat dit een onontkoombare oproep inhoudt – omdat ik geappelleerd word, omdat in mijn lijf een overtuiging (of **utopie** of verhaal) zit dat dit in een mensenbestaan ook anders mogelijk is, dat er een perspectief is, omdat ik dus niet anders kan dan iets doen, dan in **actie** schieten, met een duidelijke radicaliteit, en omdat mijn ervaring zegt dat **verbinding** daarbij een wezenlijke sleutel is.'

Dit extern begeleide proces ('inspiratietraject') werd begin 2019 afgerond. In het proces werden medewerkers, bestuur en AV en een selectie aan stakeholders betrokken

1.3 VISIE

1.3.1 Visie op armoede

“Armoede is een netwerk van sociale uitsluitingen dat zich uitstrekt over meerdere gebieden van het individuele en collectieve bestaan. Het scheidt de armen van de algemeen aanvaarde leefpatronen van de samenleving. Deze kloof kunnen ze niet op eigen kracht overbruggen.

De kloof tussen de armen en de rest van de samenleving kan enkel duurzaam overbrugd worden wanneer de samenleving het beschikbare economische, sociale en culturele kapitaal voor hen toegankelijk maakt, wat een fundamentele herinrichting van de samenleving veronderstelt. Enkel zo krijgt iedereen gelijke kansen op een volwaardige sociale positie en de daarbij horende rollen en status – evenals op de mogelijkheid om volwaardige interacties en communicatie aan te gaan en om zelfwaarde te ontwikkelen. Dat houdt noodzakelijkerwijs in dat de samenleving een appèl doet op het psychologisch kapitaal van personen die in armoede leven en van hun omgeving.”²

Deze definitie maakt de complexiteit van armoede zichtbaar en geeft duidelijk aan dat armoede uitsluit. En dus lezen we in het tweede deel van de definitie een oproep naar de brede samenleving: armoede aanpakken is de verantwoordelijkheid van de hele samenleving. En daarbij moet ze een beroep doen op de brede ervaring van mensen die in armoede leven.

Armoede heeft vele gezichten en kleuren.

De bevolking in ons land is in toenemende mate gekenmerkt door superdiversiteit. Het armoederisico is ongelijk verdeeld over die diverse bevolking. De verschillende dimensies van iemands leven (gender, sociale klasse, migratiegeschiedenis, opleidingsniveau, gezondheid, leeftijd, huidskleur, enz.) geven ons aanknopingspunten om de diversiteit in de groep mensen in armoede enerzijds en hun meervoudige achterstelling anderzijds te duiden.

Leven in armoede en het veelvuldig ondergaan van uitsluiting weegt zwaar. Armoede kwetst diep, en die kwetsuren helen slechts heel langzaam. Het zorgt ervoor dat mensen angstig en wantrouwig worden en de verbinding met zichzelf, de omgeving, de samenleving en de toekomst verliezen. We zien veel schaamte, onzekerheid en minderwaardigheidscomplexen bij mensen met armoede-ervaring.

Om de complexiteit van sociale uitsluitingen zichtbaar te maken, spreken we van ‘mensen in armoedesituaties’.

Om de psychische component zichtbaar te maken, spreken we van ‘mensen met armoede-ervaring’.

‘Mensen in armoede’ bindt beide samen en geldt als verkorte vorm.

1.3.2 Visie op armoedebestrijding

Om armoede echt aan te pakken, moeten we onze aandacht niet alleen richten op armoede zelf, maar evenzeer op de samenleving die armoede altijd opnieuw voortbrengt en in stand houdt. De manier waarop onze samenleving is ingericht maakt immers dat sommige mensen uit de boot vallen.

Een samenleving zonder armoede en uitsluiting is voor Welzijnzorg een inclusieve samenleving: *“Inclusie betekent de insluiting in de samenleving van achtergestelde groepen op basis van gelijkwaardige rechten en plichten. Inclusie wordt gebruikt in het discours rond allochtonen, kansarmen, en mensen met een functiebeperking. Het is een belangrijk topic in de hulpverlening, naast het recht op arbeid, empowerment en positieve actie. Inclusie staat voor gelijkwaardigheid en volwaardig burgerschap en wil een samenleving creëren zonder drempels en dit voor mensen met een functiebeperking, voor etnisch-culturele minderheden, voor kortgeschoolden, voor armen, enz. De verantwoordelijkheid tot ‘aanpassing’ ligt niet bij een sociaal achtergestelde groep, zoals bij integratie. Het is de maatschappij die zich aanpast en diversiteit als een meerwaarde ziet. Hindernissen voor sociale participatie worden verwijderd, zodat iedereen naar eigen vermogen kan deelnemen aan het maatschappelijk leven.”³*

Net daarom blijft armoede(bestrijding) een belangrijk maatschappelijk thema, niet enkel als een ‘welzijnsproblematiek’, maar ook als een sociaal-cultureel gegeven en opdracht. Het gaat om ons allemaal, en de manier waarop we onze samenleving vorm geven. Daarbij gaan we als Welzijnzorg voor een duurzame, inclusieve, solidaire en democratische samenleving. We laten onze stem horen.

2 Vranken, De Boyser, Geldof en Van Menxel (2002)

3 Janssens, Lambaerts, Wouters & Devillé (2017)

“50 jaar Welzijnszorg is een stem van protest. We kiezen heel duidelijk voor de kwetsbaren in de samenleving. We weten immers wat het antwoord op armoede is: solidariteit. Als samenleving hebben we beslist dat we samen verantwoordelijkheid opnemen voor het welzijn van iedereen.”⁴

Welzijnszorg geeft in haar campagnes, sensibilisatie, educatie en politiserend werk op die basis een gezicht aan armoede. Vele gezichten.

Sensibilisatie

Het appèl aan de samenleving om mechanismen van uitsluiting te herkennen, te verminderen en uit te bannen, moet zich richten op de individuele burger, maar ook op georganiseerde groepen, het middenveld en het beleid. Daarbij is het partnerschap met en de bijdrage van mensen in armoede fundamenteel.

Mobilisatie

Groepen en individuen, organisaties en instellingen, geraakt door het onrecht dat armoede is, moeten zich aangezet voelen tot het ter discussie stellen van de huidige maatschappelijke ordening, tot nadenken over hoe we de samenleving willen vormgeven en een alternatief maatschappijmodel publiek verdedigen.

Groepen en individuen, organisaties en instellingen, geraakt door het onrecht dat armoede is, moeten aangespoord worden de krachten van mensen in armoede te ontdekken, te versterken, te ondersteunen. Naast structurele, wetgevende en situatieverbeterende of preventieve initiatieven is de erkenning en de inzet van hun kracht noodzakelijk om ‘samen tegen armoede’ waar te maken.

Inzichtverruiming en educatie

We stelden de voorbije jaren vast dat sensibilisatie en informatiecampagnes, zelfs gecombineerd met goede wetgevende initiatieven, niet voldoende zijn voor een globale verbetering van de situatie van mensen in armoede. Dieper inzicht verkrijgen via dossiers en educatieve initiatieven, dieper ervaren wat armoede in iemands leven teweeg brengt door ontmoeting en ervaringsleren, dieper doorzicht krijgen in de noodzakelijke procesmatige aanpak van de organisatiecultuur en -structuur zijn nodig om de participatie van mensen in armoede aan het dagdagelijkse maatschappelijk en socio-culturele leven duurzaam te realiseren.

Structurele aanpak

Geen kruimels maar rechten! Armoedebestrijding is een zaak van basisrechten die een samenleving voor iedereen moet garanderen. Deze basisrechten moeten in hun samenhang gerealiseerd worden: enkel zo kunnen we armoede ook echt uitsluiten. Het garanderen van basisrechten aan iedereen veronderstelt een herverdeling van middelen (rijkdom) als we armoede in een mondiaal perspectief en over verschillende generaties heen willen bestrijden.

Sociale zekerheid (in een ruime betekenis) moet deze rechten structureel realiseren, en daartoe is een solidair draagvlak noodzakelijk in de samenleving (het samenspel van ‘warme’ en ‘koude’ solidariteit).

Daarnaast is het blootleggen van armoede veroorzakende systemen in onze samenleving nodig om de strijd voor de rechten te versterken.

“Maar we verwachten ook dat de overheid haar verantwoordelijkheid neemt. We verwachten een beleid dat solidariteit hoog in het vaandel draagt, een beleid dat ver weg blijft van het vingerwijzen naar mensen in armoede. We zijn er van overtuigd dat armoede uitsluiten een positief effect heeft op de hele maatschappij. We worden er allemaal beter van.”⁵

1.3.3 Visie op solidariteit

Solidariteit kan gedefinieerd worden als *“De bereidheid van leden van een samenleving (of sociale groep) om te delen en herverdelen met elkaar vanuit een gevoel van lotsverbondenheid en loyaliteit”*.⁶ Zowel delen als herverdelen worden genoemd. Delen is samen met anderen gebruiken. Herverdelen gaat over een ander manier van delen. Beide woorden lijken sterk op elkaar, maar toch is er een belangrijke nuanceverschil. Bij herverdelen denken we onmiddellijk aan het samenbrengen van middelen om deze dan te herverdelen over de leden van de groep.

.....

4 Annabel Cardoen / Welzijnszorg: Samen solidair tegen armoede. Campagnedossier 2019 (2019)

5 ibidem

6 Schuermans, Oosterlynck, Swerts, Vandenabeele, & Jans, 2017

Ook het gevoel van verbondenheid is een essentieel onderdeel van solidariteit. Het hangt samen met het deel uitmaken van een samenleving of groep.

Er zijn verschillende redenen waarom mensen solidair zijn. In het sociologisch onderzoek worden de redenen ‘bronnen van solidariteit’⁷ genoemd.

- Wederzijdse afhankelijkheid
In een samenleving doen we een beroep op elkaars vaardigheden en kennis. Volgens deze opvatting zijn we solidair met elkaar omdat we elkaar nodig hebben.
- Gedeelde normen en waarden
Wederzijdse afhankelijkheid kan niet genoeg zijn om solidariteit te verklaren. Er zijn sociale banden tussen de leden van de groep nodig, anders zou wederzijdse afhankelijkheid voor egoïsme zorgen. Gedeelde normen en waarden zorgen voor die sociale banden.
- Strijd
Zowel in de opvattingen over wederzijdse afhankelijkheid en gedeelde normen en waarden wordt er geen rekening gehouden worden met macht. Samen ten strijde trekken, verbindt mensen. Het kan zorgen voor solidariteit onder de gelijkgestemden.
- Ontmoeting
Een vierde opvatting over solidariteit speelt zich af tussen individuen. Daar waar mensen elkaar ontmoeten, kan solidariteit ontstaan. Door ontmoeting kunnen we ook solidair zijn met mensen die niet tot onze groep behoren of niet strijden voor dezelfde ideeën.

Verschillende vormen van solidariteit vullen elkaar aan. Solidariteit is een aaneenschakeling van kleine en grote solidaire gebaren en acties. Wij zien solidariteit als een proces. Een proces met als startpunt het geraakt worden door onrecht. Voor Welzijnszorg is het geraakt worden door het onrecht dat armoede is de basis van onze werking. Die geraaktheid kan komen door een persoonlijk verhaal of persoonlijke ontmoeting. Ze kan ook vertrekken vanuit het geloof dat een rechtvaardige samenleving mogelijk is. Armoede raakt ons omdat ze raakt aan het ideaalbeeld van een rechtvaardige samenleving.

1.3.4 Visie op het belang van netwerkvorming en vrijwilligersbetrokkenheid

Onze baseline “Samen tegen armoede” is geen holle slogan.

“Om onze grote droom waar te maken, een samenleving zonder armoede, hebben we iedereen nodig. We vragen jullie, onze medestanders, om samen solidair te strijden tegen armoede. We doen een oproep aan politici en beleidsmakers om ook een volgehouden inspanning te leveren in de strijd tegen armoede.”⁸

Het belang van samenwerkingsverbanden, vrijwilligersbetrokkenheid en engagement kan niet overschat worden.

Zonder vrijwilligers kan Welzijnszorg geen plaatselijke of lokale acties voeren, zonder achterban geen draagvlak voor onze standpunten.

Zonder samenwerkingsverbanden geen brede maatschappelijke beweging of geen kruisbestuiving van expertise en ervaring. Dit betekent niet dat we ervan uitgaan dat armoede enkel moet of kan bestreden worden door privaat initiatief, vrijwilligersinzet of caritatieve initiatieven. Neen. Het draagvlak, het netwerk moet er net mee voor zorgen dat structurele maatregelen mogelijk worden, dat er een druk van onderuit ontstaat die onze beleidsmakers in de goede richting stuurt.

1.3.5 Visie op de rol van ervaringsdeskundigheid in de bestrijding van armoede

Mensen in armoede zijn actieve partner in de strijd tegen armoede.

Welijnszorg maakt gebruik van verschillende vormen van ervaringsdeskundigheid uit Welzijnsschakels, lokale armoedeprojecten en andere samenwerkingsverbanden.

.....

7 Oosterlynck & Van Bouchaute, 2013

8 Annabel Cardoen / Welzijnszorg: Samen solidair tegen armoede. Campagnedossier 2019 (2019)

Welzijnszorg zet deze ervaringsdeskundigheid op verschillende terreinen:

- In dialoogprocessen worden de reële problemen van mensen armoede in kaart gebracht. De synthese van deze processen is de basis voor het opbouwen van de sensibiliseringsboodschap. Die inhoud wordt aangevuld met wetenschappelijk inzicht, terreinkennis en onderzoeksgegevens.
- In educatie. Vanuit hun ervaringsdeskundigheid ondersteunen professionelen én vrijwilligers met armoede-ervaring de educatieve medewerkers van Welzijnszorg en maken ze vormingontvangers gevoelig voor het perspectief van mensen in armoede. Ervaringsdeskundigen zijn in deze zowel rolmodel als brugfiguur. Dat deze ervaringsdeskundigen werken vanuit een vergrote gevoeligheid voor de situatie en de beleving van mensen in armoede, maakt meteen ook hun professionele meerwaarde uit.

1.3.6 Visie op het werken in de vrije tijd

Om een samenleving zonder armoede en uitsluiting te realiseren, moeten alle actoren in die samenleving aangesproken worden. We geven in onze missie aan in dialoog te gaan met mensen in armoede, armoedebestrijders, beleidsmakers, sociale organisaties, academici en vrijwilligers.

Het gros van onze werking blijft gericht op het brede publiek, los van hun professionele context. Binnen dat brede publiek onderscheiden we in de concrete werking uiteraard doelgroepen en bepalen we prioriteiten, maar we spreken mensen aan als persoon, die zich laat raken door het onrecht dat armoede is.

Van daaruit willen we het draagvlak voor armoedebestrijding opbouwen.

Armoede aanpakken in de samenleving houdt in dat we mensen ook aanspreken op hun professionele verantwoordelijkheid:

- Politici en beleidsverantwoordelijken, om een beleid te ontplooiën dat de situatie van mensen in armoede structureel en duurzaam verbetert;
- Academici, als bron van kennis en vanuit hun verantwoordelijkheid om beleidsrelevante gegevens te verzamelen;
- Verantwoordelijken van organisaties en instellingen, bijvoorbeeld op hun toegankelijkheid voor mensen in armoede;
- Mensen die professioneel in contact komen met mensen in armoedesituaties en/of met armoede-ervaring;
- Enz.

Deze keuze sluit aan bij onze kritische en onze laborol.

Ook in het kader van onze maatschappelijke bewegingsfunctie is het belangrijk dat wij, vanuit het opgebouwde draagvlak voor armoedebestrijding, in gesprek gaan met deze actoren.

Ons sectorgerichte educatieve aanbod richten we prioritair naar

- Sociaal-cultureel werk. We richten ons rechtstreeks naar individuen en groepen, maar ook naar multiplicatoren binnen sociaal-culturele organisaties.
- Onderwijs
 - We hebben een aanbod naar kinderen en jongeren (-18) dat volledig buiten onze sociaal-culturele werking valt en uit eigen middelen en desgevallend vanuit andere subsidiebronnen gefinancierd wordt.
 - We hebben een aanbod naar onderwijsopleidingen en -instellingen (scholen, koepels, ...). We bouwen dit aanbod uit in samenwerking met andere middenveldorganisaties (sociaal, onderwijskoepels, ...) en trekken daarvoor waar mogelijk aparte financiering aan.

Ons doelgroepgerichte educatieve aanbod spreekt mensen aan op hun persoonlijke en/of op hun professionele interesses, maar in hun vrije tijd. Een voorbeeld: we hebben al inleefweken georganiseerd in samenwerking met lokale besturen, voor OCMW-mandatarissen en -personeel, maar het gebeuren inleefweek speelt zich af in de thuissituatie, met het eigen gezin.

1.4 REALISATIE VAN DE SOCIAAL-CULTURELE ROLLEN OP HET NIVEAU VAN MISSIE EN VISIE

Sociaal-cultureel werk vervult drie maatschappelijke rollen die bijdragen tot een democratische, duurzame, inclusieve en solidaire samenleving: een verbindende rol, een kritische rol en de laboratoriumrol.

Hieronder geven we, aansluitend op missie en visie Welzijnszorg, een samenvattende visie op haar bijdrage aan die rollen, omschrijven we de ingezette processen en praktijken en beschrijven wat dat betekent voor de ontwikkeling van burgerschap. Aansluitend op de formulering van de strategische doelen voor 2021-2025 gaan we in op hoe we deze rollen via onze toekomstige werking willen waarmaken.

1.4.1 De verbindende rol

Welzijnszorg wil dat in ons land ieder mens zijn basisrechten kan uitoefenen en zijn rechtmatige plaats kan innemen.

⁹Welzijnszorg treedt mobiliserend op ten aanzien van de civiele maatschappij.

Welzijnszorg doet dit in dialoog met mensen in armoede, armoedebestrijders, beleidsmakers, sociale organisaties, academici en vrijwilligers. Mensen in armoede en hun organisaties zijn voor Welzijnszorg zowel partner als toetssteen in haar strijd tegen armoede en uitsluiting.

Welzijnszorg baseert haar programma op christelijke waarden en staat open voor mensen met een andere geloofs- of levensovertuiging. Welzijnszorg komt op voor een samenleving waarin sociale rechtvaardigheid, solidariteit en barmhartigheid op een breed draagvlak kunnen steunen.

Armoede slaat een kloof die mensen niet alleen kunnen overbruggen. Je hebt anderen, een hele samenleving, nodig om dat te doen. Het is de verantwoordelijkheid van de hele samenleving om die uitsluiting ongedaan te maken én te voorkomen.

Dat is dan ook al 50 jaar het doel van Welzijnszorg: mensen, groepen, organisaties, de hele samenleving betrekken op het maatschappelijke probleem dat armoede is en op mensen in armoede.

Daarin wil Welzijnszorg de verbinding realiseren.

Die verbinding is geen zaak van (maar) twee groepen in contact brengen. Hoezeer het wij-zij-denken in onze samenleving ook opgang maakt, zo simpel is het niet. Onze samenleving is superdivers in alle uitzichten: er is niet 'de arme', er is niet 'de medestander'.

Een juist beeld van wat armoede inhoudt en betekent, de mens zien achter elke armoedesituatie, luisteren naar de beleving van armoede, brengt mensen met en zonder armoede-ervaring korter bij elkaar. En korter bij een duurzame en structurele oplossing van armoede. Want het appèl dat uitgaat van een eerste confrontatie met armoede, roept solidariteit op die niet altijd beantwoordt aan de echte vraag van mensen in armoedesituaties. Leren kennen en begrijpen maakt dat we niet meer 'voor' maar 'met' mensen in armoede aan de slag gaan.

En ook oude recepten van solidariteit werken niet meer altijd. Mensen leven anders, organiseren zich anders, engageren zich anders. Het is aan Welzijnszorg om daarop in te spelen, een gedeelde basis voor solidariteit te zoeken en daarmee aan de slag te gaan.

'Solidariteit' is overigens een belangrijker verbindend principe dan 'armoede' en 'armoedebestrijding'. Solidariteit is een actief begrip dat vertrekt vanuit kracht en de relatie tot de ander. Ook daar waar armoede onbespreekbaar is, maakt solidariteit, over levensbeschouwingen en geschiedenis heen, gesprek mogelijk.

Welzijnszorg richt zich tot de brede samenleving om armoedebestrijding tot een gedeelde maatschappelijke verantwoordelijkheid te maken. 'Samen tegen armoede', onze baseline én ons campagnemerik, maakt die gewenste verbinding duidelijk. Mensen in armoede en hun organisaties zijn daarin prioritaire partners. Zonder hen gaat het niet.

Elke campagne van Welzijnszorg is een appèl om tot die gedeelde maatschappelijke verantwoordelijkheid te komen. In woord en beeld, via schriftelijke en audiovisuele dragers en methodes, events zoals de startavonden, enz. geven we mensen in een bepaalde armoedesituatie het woord en nodigen we uit lokaal contact te zoeken met armoedeprojecten die door Welzijnszorg gesteund worden, Welzijnsschakelgroepen, enz.

Door de keuze voor de systematische inzet van ervaringsdeskundigheid (poule vrijwillige medewerkers + een opgeleide ervaringsdeskundige educatieve medewerker) in ons educatieve aanbod, verkleinen we de afstand tussen leefwerelden. We ver-

.....

9 Deze stukken komen telkens uit 1.1. Missie

wijzen bij voorbeeld naar de educatieve trajecten bij organisaties, die altijd in tandem (medewerker met en medewerker zonder armoede-ervaring) begeleid worden, en naar de inleefweken waar een groep mensen een week armoede 'beleeft' ondersteund en gekaderd vanuit iemand met reële armoede-ervaring.

En ook onze missiegedreven keuze voor permanente dialoog en samenwerking met een veelheid aan maatschappelijke actoren, zet in op het bundelen van krachten.

1.4.2 De kritische rol

Welzijnszorg beoogt een samenleving zonder armoede en uitsluiting. Welzijnszorg wil dat in ons land ieder mens zijn basisrechten kan uitoefenen en zijn rechtmatige plaats kan innemen.

Welzijnszorg maakt armoede zichtbaar en legt de mechanismen bloot die eraan ten grondslag liggen.

Welzijnszorg zet in op de werkelijke verbetering van de situatie van mensen in armoede en brengt blijvende verandering aan in onjuiste opvattingen over armoede en uitsluiting zowel bij individuen, georganiseerde groepen, organisaties als bij beleidsmakers. Mensen in armoede en hun organisaties zijn voor Welzijnszorg zowel partner als toetssteen in haar strijd tegen armoede en uitsluiting.

Welzijnszorg treedt mobiliserend op ten aanzien van de civiele maatschappij.

De armoede in Vlaanderen en België neemt niet af, alle beloften ten spijt. Voor sommige groepen in onze samenleving neemt het risico op armoede zelfs alarmerend toe: kinderen, mensen uit etnisch-culturele minderheden, jongvolwassenen, eenoudergezinnen, ...

De schuld voor die armoedesituaties wordt de laatste jaren weer sterk bij de mensen in armoede zelf gelegd. Maatschappelijke problemen worden hertaald in simpele analyses en nog simpeler oplossingen. Het beleid speelt daarop in: activeren via sanctioneren, bijstand voor 'schuldeloze slachtoffers' zoals kleine kinderen en mensen met een handicap, kinderarmoede loskoppelen van de situaties van gezinnen, strengere voorwaarden voor de sociale zekerheid, enz. De verantwoordelijkheid voor de aanpak van armoede wordt daarenboven, onder meer vanuit een besparingslogica, doorgeschoven naar het lokale beleid en naar de samenleving.

Maak ook andere actoren in de samenleving kijken soms te weinig naar de eigen verantwoordelijkheid en wijzen naar mensen in armoede. 'Ze' komen niet, nemen niet deel, enz.

Welzijnszorg ziet het als haar opdracht om elke keer opnieuw aan de alarmbel te trekken over het maatschappelijke onrecht dat armoede is en om telkens opnieuw de complexiteit van (de beleving van) armoede te duiden. Alleen vanuit een correcte analyse kunnen we immers het beleid van overheden, organisaties en instellingen evalueren en bijsturen.

Voor onze analyses en voorstellen doen we beroep op de ervaringskennis en -deskundigheid van mensen in armoede, naast terrein- en wetenschappelijke kennis. De kijk vanuit armoede-ervaring is een wezenlijke toetssteen voor elke analyse en elk voorstel.

Onze kritische rol spelen we ten volle in ons politieke en politiserende werk (bijv. het politieke luik in de campagnedossiers, de actieoproep in elke campagne, de Prijs Armoede Uitsluiten, het samenwerkingsverband Decenniumdoelen, lokale en regionale partnerschappen, het model dat we elke campagne aanreiken om lokaal rond armoede in dialoog te gaan, ...) en in ons educatieve aanbod (vnl. in de organisatietrajecten met sociaal-culturele en andere middenveldorganisaties).

1.4.3 De laboratoriumrol

Welzijnszorg brengt blijvende verandering aan in onjuiste opvattingen over armoede en uitsluiting zowel bij individuen, georganiseerde groepen, organisaties als bij beleidsmakers en treedt mobiliserend op ten aanzien van de civiele maatschappij.

Welzijnszorg zet in op de werkelijke verbetering van de situatie van mensen in armoede.

Geraakt door het gezicht van armoede willen mensen 'iets doen'. De recepten die hiervoor in de samenleving gangbaar zijn, zowel op beleidsniveau als op het niveau van de civiele samenleving, werken onvoldoende en frustreren zowel mensen in armoedesituaties als de betrokkenen zonder armoede-ervaring. Er wordt vaak enkel ingezet op onmiddellijke noodhulp en symptoombestrijding, mensen in armoedesituaties werden niet betrokken, de complexiteit van de armoedesituatie is onderschat, de draagkracht van mensen wordt overschat, enz.

Zoals aangegeven in verband met de beide voorgaande rollen, is de brug slaan tussen de leefwereld van mensen met en

zonder armoede-ervaring cruciaal, naast een geduldige en grondige analyse van wat er fout zit en waarom. Daarop willen we alternatieve oplossingen bouwen.

Al van in haar prille begin zet Welzijnszorg in op het ontwikkelen van alternatieven, enerzijds door het stimuleren van nieuwe (lokale) initiatieven van derden door middel van onze projectenwerking en anderzijds door onze politieke werking (zie voor beide 2. Historiek van de organisatie).

Maar armoede is een stug probleem, met uitwerking in alle geledingen van de samenleving.

Welijnszorg wil daarom langdurig aan de slag gaan samen met anderen. Samen, in een netwerk, samenwerkingsverband of educatief traject, werken we aan een correctere probleemdefinitie en enten daarop nieuwe oplossingen. Vaak is immers de uitgangsvraag niet de juiste: het gaat niet over onbetaalde facturen en betere inning, maar over het kostenbeleid, communicatie en afspraken in dialoog. Het gaat niet over de prijs van een lidmaatschap maar over de cultuur in een organisatie. Het gaat niet om de voorstellen richting overheid, maar over het zichzelf in vraag stellen. Het gaat niet over een 'story' van iemand met armoede-ervaring, maar om de aanvaarding van ervaringskennis als bron in een wetenschappelijke instelling.

2. Een beknopte geschiedenis van Welzijnszorg



‘Welzijnszorg’, het begrip én de organisatie, werd vijftig jaar geleden uitgevonden.

Nadat tien jaar eerder Broederlijk Delen startte met een oproep tot solidariteit met de inwoners van het pas onafhankelijke Congo, ontstond de kiem van Welzijnszorg als antwoord op het coördinatieprobleem rond een aantal initiatieven gericht op binnenlandse noden. We zitten dan nog voor de oliecrisis, het optimisme van de jaren '50 en '60 doet niet vermoeden dat er nog steeds zoets als armoede zou kunnen bestaan in eigen land.

Enkele mensen in het christelijke Caritas willen niettemin de aandacht vestigen op wat omschreven wordt als ‘welzijnsnoden’: bejaarden, gehandicapten, kortom: groepen die misschien minder profiteren van de welvaart, maar bij wie sterk het ontbreken van welzijn vastgesteld wordt. En daarvoor wil men in eerst instantie ijveren. Niet vanuit een visie die stoelt op ‘hulpverleners uit liefdadigheid’, maar vanuit het idee van ‘recht op bijstand’ dat ook nagestreefd moest worden via politieke weg.

Sensibilisatie en oproep tot maatschappelijke actie waren er vanaf het begin bij. De eerste campagne, in 1969, was een pinkstercampagne. Die campagne “Actie Welzijnszorg” werd onmiddellijk opgevat als een ‘ontdekkingstocht en een opbouwwerk’ vanuit de Universele Rechten van de Mens. Pas bij de volgende campagne, in 1970, wordt ook een kerkelijke collecte georganiseerd vanuit de ervaring dat een bewustmakingsproces moet samengaan met ‘concreet iets doen’.

Na enkele jaren spitst deze eerste aandacht voor sociale uitsluiting zich toe op de meest uitgesproken vorm ervan: armoede.

In 1973 wordt Welzijnszorg een autonome organisatie met bewustmaking en geldinzameling als doelstellingen. In haar eerste zelfstandige campagne stelt Welzijnszorg scherpe politieke eisen rond gevoelige thema's: het recht op een bestaansminimum en een rechtvaardig statuut voor gastarbeiders. Het rechtenverhaal doet expliciet zijn intrede, er moet een nieuwe samenleving komen met betere structuren. Dat vergt een grondige mentaliteitswijziging, zowel bij burgers als bij de overheid.

De samenwerking met de ngo-partner Broederlijk Delen vertrekt vanuit de vaststelling dat de uitsluitingmechanismen in het noorden en het zuiden identiek zijn, maar geeft voor een kleine organisatie als Welzijnszorg ook de mogelijkheid om een lokale werking uit te bouwen.

Vanaf de jaren '80 ontwikkelt Welzijnszorg een grotere autonomie en wordt het thema (kans)armoede verder ‘verkend’: wetenschappelijk, via contacten met een aantal toonaangevende instituten, maar ook via de bevoorrechte samenwerking met de vierdewereldbeweging. Rechtvaardigheid en algemene grondrechten zijn de rode draad doorheen de campagnes van dit decennium

Professionalisering van methodes en materialen doet haar intrede. Er is meer afstemming op de noden van de afnemers en de projectensteun wordt geheroriënteerd, waardoor een aantal nieuwe maatschappelijke sectoren ontwikkeld kunnen worden. Zo speelde Welzijnszorg een belangrijke rol bij het ontstaan van Hefboom, het Vlaams Overleg Bewonersbelangen, Het Steunpunt Lokale Netwerken (SLN) en het Steunpunt Sociale Tewerkstelling (SST). Verschillende sociale verhuurkantoren en wijkgezondheidscentra verzamelden met behulp van Welzijnszorg hun startkapitaal, enz.

De vierdewereldbeweging, waarbij rechtstreeks, in groep, met mensen in armoede samengewerkt werd, ontstond al einde jaren '50 in Parijs. In de jaren '70 ontstonden ook hier de eerste ATD-groepen.

Andere organisaties ontstonden vanaf de jaren '80.

Ook binnen de achterban van Welzijnszorg leeft de vraag naar groepen waarin het concrete ‘op weg gaan met mensen in armoede’ het jaar rond gerealiseerd kon worden. Welzijnszorg stimuleert het opstarten van lokale Welzijnszorggroepen die inspelen op armoedesituaties en concrete noden van mensen, waaruit later de Welzijnschakels ontstaan. Dit leidt tot de geboorte van een aparte werking in Welzijnschakels vzw (1991). Welzijnszorg wordt zo ten volle een beweging die mensen aanzet tot duurzame vormen van sociale actie. De politieke actie verruimen we tot het – eerder occasioneel - ad-hoc inspelen op de actualiteit.

In het begin van de jaren '90 stellen we voor het eerst een globaal beleidsplan op waarin Welzijnszorg de vier strategische sporen omschrijft om haar doelstelling te bereiken. In het eerste Algemeen Verslag over de Armoede (1994) wordt via de dialoogmethode uitdrukkelijk stem gegeven aan de ervaring van de mensen in armoede zelf. Welzijnszorg erkent deze emancipatorische beweging, en trekt ze door in haar campagnes waaraan mensen in armoede via hun getuigenissen mee inhoud geven. Een andere tendens is dat via een breed campagnepartnerschap het netwerk groeit en het bewegingswerk een bredere ingang in de samenleving vindt.

Met twee algemene campagnes (1994 en 2000) legden we de nadruk op het eigen karakter van Welzijnszorg als sociaal-culturele beweging als het gaat om armoedebestrijding. Zonder afbreuk te doen aan de ‘deskundigheid’ van wie armoede ervaart, richten we ons tot de brede samenleving die we willen betrekken bij het antwoord op een probleem dat ons allen aangaat: een samenleving die uitsluit.

Tot 1998 werkt Welzijnszorg zonder enige vorm van erkenning en overheidssubsidiëring. Private giften financieren een kleine equipe die jaarlijks een stevige campagne op poten zet, politiek een aantal bakens helpt verzetten en het ontstaan van verschillende initiatieven bezig rond een of ander aspect van armoedebestrijding faciliteert.

Vanaf 1998 is Welzijnszorg erkend en gesubsidieerd als dienst ten behoeve van het sociaal-cultureel werk. Het is een bijzonder beperkte subsidiëring, maar het biedt de organisatie een minimale financiële ruggengraat enerzijds, en, vooral, een officiële erkenning en dus een 'plek'. Maar de werkvorm 'dienst' is zeker niet op ons lijf geschreven.

Van zodra in de vroege jaren van deze eeuw duidelijk werd wat de nieuwe werksort 'bewegingen' binnen het sociaal-cultureel werk voor volwassenen zou omhelzen, leeft er een zeker optimisme bij Welzijnszorg. Dit kennen we, dit zijn we. In ons eerste beleidsplan als beweging kunnen we dan ook voluit onze gehele werking plaatsen.

Het decreet armoedebestrijding uit 2003 geeft de organisaties van mensen in armoede een kader en een opdracht: armen samenbrengen, de dialoog met de overheid aangaan, ...zijn de meest kenmerkende van hun zes criteria.

In tientallen gemeenten ontstonden groepen als verenigingen waar armen het woord nemen.

Welijnszorg neemt daarnaast een unieke plaats in als organisatie scvw: onze doelgroep blijft de man en de vrouw in de straat. We zijn er rotsvast van overtuigd dat echte armoedebestrijding pas mogelijk is als ook zij daarvan overtuigd zijn en dat laten horen.

Maar tegelijk kreeg de samenwerking met mensen in armoede een explicietere plaats. Waar er in de vroegste jaren van Welzijnszorg vooral 'over' hen campagne gevoerd werd, werken we nu samen met hen aan onze missie. Hun ervaringsdeskundigheid – in een veelheid aan vormen – is cruciaal voor ons begrip van armoede. Hun herkennen van en steun aan onze boodschap bevestigt onze beweging 'Samen tegen armoede'.

De voorbije jaren zette Welzijnszorg volop in op verbreding en verdieping.

Verbreding door het partnerschap met steeds nieuwe partners in de campagne en in (politieke) samenwerkingsverbanden. Door het partnerschap met lokale afdelingen van Welzijnsschakels en speciaal geselecteerde 'campagneprojecten' bij de opbouw van de campagne. Maar ook verbreding in de systematische opvolging van het schenkerbestand en het uitwerken van pistes en modellen voor de verjonging en vernieuwing ervan, door een grondige analyse van de eigen achterban en experimenten om een ander publiek te bereiken.

Het project Interculturele Solidariteit is daarin het voorlopig recentste initiatief, om mensen vanuit etnisch-culturele minderheden te betrekken. En strategisch belangrijk is ook de installatie van het campagnemer 'Samen Tegen Armoede' in 2016 om de toegankelijkheid van onze boodschap te vergroten.

Verdieping is op meerdere terreinen zichtbaar.

De samenwerking met partners en Welzijnsschakels maar ook met de door Welzijnszorg gesteunde projecten wordt op een systematische en meer structurele manier aangepakt.

Onze politieke activiteit is intenser: campagne-eisen zijn sterker gestoeld op de ervaringen van mensen in armoede en worden intensiever opgevolgd, politieke contacten naar aanleiding van actualiteit zijn legio.

We bouwden ons educatieve aanbod sterk uit, vanuit een uitgewerkte visie op armoede en ervaringsdeskundigheid: vormings- en ondersteuningstrajecten met (voornamelijk sociaal-culturele) organisaties die de drempels voor mensen in armoede in hun werking willen aanpakken, inleefweken, begeleiding van educatieve modules in tandem met iemand met ervaringsdeskundigheid in de armoede, enz.

Vanuit netwerken en projectmatige samenwerkingsverbanden zetten we gericht in intensiever in op onze beleidskritische rol (via Decenniumdoelen) en educatieve opdracht (Samen Tegen Onbetaalde Schoolfacturen).

Welijnszorg bestaat vijftig jaar. Dat mag niet onopgemerkt blijven. Wat we willen vieren is de inzet van al die vrijwilligers en groepen, vaak al jarenlang. Wat we willen aanklagen is dat de samenleving, alle oproepen en onderzoeken ten spijt, armoede laat bestaan.

3. De werking van Welzijnszorg



De werking van Welzijnszorg situeert zich geografisch op twee niveaus: een nationaal secretariaat, gehuisvest in de Huidevettersstraat 126A in Brussel, en zes regionale diensten in de provincies en Brussel.

De werking van Welzijnszorg is gebaseerd op een samenspel van beroepskrachten en vrijwilligers, die op de verschillende niveaus aanwezig zijn.

3.1 ORGANISATIESTRUCTUUR EN –CULTUUR

De aanpak van Welzijnszorg is sterk waardegedreven. Het DNA van de organisatie is net haar bewegingsopdracht, het mobiliseren voor de strijd tegen armoede en sociale uitsluiting in onze samenleving.

Ook de premissen van het personeelsbeleid geven dat aan:

- Diversiteit is geen streefdoel maar een realiteit in onze samenleving. Deze realiteit zorgt voor een zekere complexiteit, maar ook voor een meerwaarde. Het goede samenspel van deze verschillen waarderen we als fundamenteel verrijkend.
- Er wordt gestreefd naar een gemotiveerde ploeg van medewerkers.
- Van elke medewerker wordt verwacht dat hij of zij achter de doelstellingen van de organisatie kan staan en zich kan identificeren met haar missie en visie op armoede(bestrijding) en solidariteit in de samenleving.
- De personeelsploeg is een belangrijk instrument om de doelstellingen te realiseren.
- Er wordt gestreefd naar kwaliteit en professionaliteit in het werk.
- De organisatie vertrekt vanuit een grote openheid naar partners, vrijwilligers en andere organisaties waarmee de werkgever verbonden is.

De voorbije beleidsperiode liepen we in Welzijnszorg een verbetertraject om de essentie van onze identiteit terug helder te krijgen. Daarin stond het ‘waarom doen we wat we doen’, vanuit onze missie, centraal (zie 1.2. Why). Een sterke ‘why’ maakt dat we intern een duidelijker gemeenschappelijk project ervaren én van daaruit een diepgaande band kunnen opbouwen met onze doelgroepen.

Dit proces, begin 2019 afgerond, versterkt een aantal evoluties in de organisatie. Zo wordt de dynamiek gezamenlijk met mensen in armoede en vrijwilligers bevestigd en krijgt die een grotere betekenis. Vanuit dat inzicht versterken we het participatieve en het interactionele¹⁰ in de organisatie. Vrijwilligers, samenwerkingspartners en medewerkers engageren zich in die visie om samen creatief de gemeenschappelijke doelen te realiseren.

3.1.1 Beleidsorganen en inspraak van vrijwilligers

In 2020 wordt de Algemene Vergadering opnieuw samengesteld en een nieuwe RvB verkozen. AV en RvB werken met mandaten van 4 jaar die eenmaal hernieuwbaar zijn. We zorgen bij het begin van elke maandaatsperiode voor een goede mix van nieuwe en ervaren leden en bestuurders.

In de **Algemene Vergadering** is voorzien in een evenwichtige

- aanwezigheid van stakeholders (middenveldactoren) die de diversiteit van onze huidige en gewenste partners weerspiegelt;
- aanwezigheid van onze regionale en lokale achterban. De regionale bewegingsgroepen (zie verder) spelen een rol in het mobiliseren van deze leden.
- aanwezigheid van specifieke (bestuurs-)expertise via coöptatie.

Deze samenstelling, vastgelegd in het Huishoudelijk Reglement¹¹, biedt Welzijnszorg de kans om om de vier jaar ontwikkelingen in haar werking en partnerschappen en in de samenleving te vertalen naar een structurele betrokkenheid van strategisch

10 CSI Flanders, oog voor organisatie en individu, www.middenveldinnovatie.be

11 Geactualiseerd in 2015 in aanloop naar de vernieuwde samenstelling van AV en RvB begin 2016.

belangrijke groepen in haar beleidsorganen. Met die werkwijze worden de bestaande leden ook telkens bevroegd op hun betrokkenheid en vermijden we een 'vertegenwoordigingscultuur'.

Nu, einde 2019, startten we met een uitgebreidere oefening, omdat we de organisatie in één beweging willen aanpassen aan de vereisten van het WVV. **De Raad van Bestuur bereidt niet alleen een vernieuwde samenstelling van de AV voor**, maar ook een **herziening van zowel onze statuten als het Reglement van Interne Orde**. De Vlaamse Code voor Cultural Governance van het Bilzen fonds geldt als referentiekader.

Deze oefening maakt deel uit van het verbetertraject 'inspraak en participatie in Welzijnszorg'.

De **Algemene Vergadering** telt nu, einde 2019, een 60-tal leden en komt minstens 2x/jaar samen, waardoor een reële betrokkenheid op de werking gerealiseerd kan worden. De AV is, net als in vorige beleidsperiodes, actief en procesmatig betrokken bij het beleidsplanningsproces, met name bij de zelfevaluatie, het formuleren van uitdagingen en prioriteiten, het doelstellingenkader, enz. Ook het financiële beleid op halflange en lange termijn en strategische keuzes in de inhoudelijke werking zijn jaarlijks onderwerp van gesprek.

Voor de nieuwe leden en bestuurders is een introductiepakket voorzien.

De **Raad van Bestuur** telt 12 leden en vergadert 8 keer per jaar.

De Raad van Bestuur voorziet in zijn agenda naast de lopende zaken en de actualiteit telkens ruimte om dieper in te gaan op één van de inhoudelijke punten van de werking.

De Raad van Bestuur telt onder meer 3 vaste leden (vertegenwoordiging van de bisschoppen, Broederlijk Delen en Welzijnsschakels) omwille van historische en functionele (gezamenlijke regionale diensten) redenen, en enkele gecoöpteerde leden met een specifieke expertise (financieel, HR).

De Raad van Bestuur ontvangt tussentijds een eigen nieuwsbrief om op de hoogte te blijven van recente ontwikkelingen in de dagelijkse werking.

Het **Dagelijks Bestuur** bestaat uit de voorzitter, de ondervoorzitter en de directeur. Het DB volgt de dagelijkse werking van de vereniging op en coördineert de voorbereiding en opvolging van de raden van bestuur en algemene vergadering.

In de afgelopen jaren sleutelden we aan de participatiemogelijkheden binnen de organisatie en startten we met meer **thema-tische inspraakmomenten** met een opener structuur en een beperktere opdracht, zowel nationaal als regionaal.

De **reflectiegroep** bestaat uit mensen met armoede-ervaring met een inbedding in een lokale of regionale groep en komt jaarlijks drie à vier keer samen. De reflectiegroep geeft op vraag feedback op voorgelegde plannen en evalueert voorbijgaande initiatieven vanuit het perspectief van mensen in armoede. In de geplande herwerking van het reglement van interne orde zal dit orgaan een prominenter plaats krijgen in het organogram.

Als organisatie kozen we ervoor een meer operationele vrijwilligersbetrokkenheid te organiseren kort bij de plek waar de vrijwilligers hun engagement waarmaken, nl. regionaal. In onze regionale bewegingsgroepen 'maken we beweging'. De **regionale bewegingsgroepen** zijn signaalgevers vanuit de basis, waar lokale en regionale netwerken van Welzijnszorg voor armoedebestrijding ontwikkeld of versterkt worden, en geven mee vorm aan de sensibiliserende, informerende en activerende rol die Welzijnszorg in de regio wil spelen ten aanzien van de samenleving in functie van armoedebestrijding. In november 2016 en voorjaar 2017 is hun opdracht, werkwijze en samenstelling bijgesteld.

Welzijnszorg ondersteunt van oudsher (lokale) armoede-initiatieven van derden (zie ook 3.6. Financieel beleid). Om een kwaliteitsvolle selectie van de steunvragers te realiseren die aansluit bij de visie van Welzijnszorg, en kansen op samenwerking met deze initiatieven te verzilveren, werken wij met 6 regionale (vrijwillige) **projectencommissies** met organisatiebetrokken sleutelfiguren uit belendende sectoren en een nationale commissie met vrijwilligers met expertise in armoedebestrijding die in opdracht van de RvB het projectenbeleid voorbereidt en opvolgt. Deze opdracht is, net als de opdrachten van en verhoudingen tussen de andere beleidsorganen, vastgelegd in het huidige Huishoudelijk Reglement.

De uitwerking van campagnematerialen, publicaties, educatieve methodes enz. gebeurt in **werkgroepjes** samen met gebruikers-vrijwilligers. En op de regionale secretariaten ondersteunen vrijwilligers mee de **campagnelogistiek**.

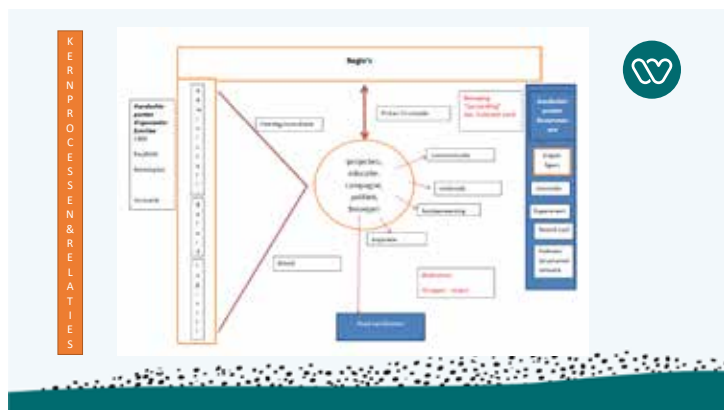
Tot slot, maar uiteraard zeer belangrijk voor onze werking, zijn er de vele vrijwilligers die lokaal de dagelijkse werking mee opnemen al of niet in een gestructureerd verband: rechtstreeks verbonden aan de regionale diensten, via divers georgani-

seerde regionale en lokale werkgroepen of binnen hun eigen netwerken (sociaal-culturele verenigingen, armoedeorganisaties en middenveld).

3.1.2 Interne overlegstructuur

De interne overlegorganen voor de professionele medewerkers waren het voorbije jaar het voorwerp van een verbetertraject onder externe begeleiding.

Doel was alle geledingen van het personeel systematisch en aangepast aan de eigen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, te informeren en te betrekken bij de beleidsvoorbereiding en de beleidsuitvoering in de organisatie. Dit proces bood ook een antwoord op de in de SWOT gesignaleerde weaknesses op het vlak van vertrouwen en samenwerking. De achterliggende visie bij de hertekening van het overleg is er een van co-creatie ('samen', betrokken, eigenaarschap), verbindende communicatie en verantwoordelijkheid voor het geheel.



Het vergaderritme, de samenstelling, de agenda en de rollen en mandaten van elk overlegorgaan werd vastgelegd. Een jaarplanning stuurt de agendasetting aan.

Alle inhoudelijke medewerkers en het nationale secretariaat komen minstens vijf dagen per jaar en gedurende een tweedaagse samen in een structureel overleg, het **Groot Team**.

Rol	<ul style="list-style-type: none"> → Centrale plek voor cocreatie → Informerend → Consulterend
Mandaat	→ Oriënterende bevoegdheid

Op de medewerkerstweedaagse wordt op langere termijn verkend en gepland wordt (bijv. nieuwe strategische lijnen zoals het campagnemer), vanuit een breder perspectief geëvalueerd en aan deskundigheidsbevordering gewerkt;

Wekelijks komen de directeur, de directieassistente en de opdrachthouders kernprocessen een halve dag samen in de **CoCo**.

Rol	<ul style="list-style-type: none"> → Dubbele rol: Inhoudelijk en procesmatig → Afstemming van de inhoudelijke kernprocessen → Coördineren → Managen → Dispatching <ul style="list-style-type: none"> - Inhoudelijk - Procesmatig
-----	--

Mandaat	→ Regievoerend
	→ Beslissend

Ook vijf maal per jaar verzamelen de regionale educatieve medewerkers in Brussel in het **Regioteam**, uitwisseling, afspraken en beleidsoperationalisering. Daarnaast besteden zij nog 3 dagen aan intervisie (zij zijn de enigen die met zessen een gelijke taakomschrijving hebben).

Rol	→ Uitwisselen
	→ Klankbord
	→ Inputfunctie
	→ Inhoudelijk
	→ Operationeel
Mandaat	→ Voorbereidend
	→ Operationeel

De **medewerkers regionale logistiek** vergaderen minstens driemaal per jaar in Brussel voor deskundigheidsbevordering, werkspraken, informatiedoorstroming en evaluatie.

Rol	→ Uitwisselen
	→ Klankbord
	→ Inputfunctie
	→ Operationeel
Mandaat	→ Voorbereidend
	→ Operationeel

Op basis van de noden zal de CoCo een (tijdelijk) **'vloeiend overleg'** organiseren waar deelaspecten van de werking voorbereid of geoperationaliseerd worden door werkgroepjes samengesteld uit nationale en regionale medewerkers op basis van functie-inhoud en/of competentie.

Interne communicatie: wat aan wie gecommuniceerd moet worden, is een vast onderdeel van elke vergaderagenda. De mogelijkheden: via de overlegstructuren, via de 'weekberichten' (een interne wekelijkse digitale nieuwsbrief), via rechtstreeks contact met de betrokkenen.

3.2 MEDEWERKERS

Welzijnszorg beschikt over een beroepskader om de werking te schragen.

Het geheel wordt gecoördineerd door een **nationaal directeur**.

De **nationale stafleden en educatieve medewerkers** worden voornamelijk thematisch-functioneel ingezet. De functionele domeinen zijn campagne en communicatie, het politieke werk, fondsenwerving, educatief werk naar jongeren, educatief werk naar volwassenen, projectenwerk, beweging, beleidsplanning en -opvolging. Uiteraard is er een sterke samenwerking over deze domeinen heen.

De nationale inhoudelijke medewerkers en de directeur worden ondersteund door 2 **secretariaatsmedewerkers**, een **financieel medewerker** die tevens de personeelsadministratie op zich neemt, en een **directie-assistente**.

De **regionale educatieve medewerkers** nemen regionaal een breder functiepalet op, maar worden hierbij sterk ondersteund vanuit het nationale niveau. De regionale diensten beschikken ook over een **eigen secretariaat** en logistieke ondersteuning.

De regionale educatieve medewerkers van Welzijnszorg vzw, de regionale educatieve medewerkers van Welzijnsschakels vzw en de regionale diensten van de ngo Broederlijk Delen vzw delen samen de huisvesting in de regio's.

Welijnszorg telt gemiddeld ongeveer **23 VTE personeel**, een 35-tal koppen, **in het vastgelegde personeelskader**. Daarnaast zijn er nog de educatieve medewerkers in projecten met een bepaalde duur, zoals het project Samen Tegen Onbetaalde Schoolfacturen (STOS), het samenwerkingsverband 'Decenniumdoelen', en Interculturele Solidariteit.

De organisatie werkt met **freelancers** voor ondersteunende taken (sociaal secretariaat, revisor, lay-out en druk, foto's en visuele elementen, ...) en voor een beperkt aantal inhoudelijke taken (expertise communicatie, begeleiden interne processen, deskundigheidsbevordering, ontwikkeling spelmethodiek, ...).

Welijnszorg telde in 2018 **130 bestuursvrijwilligers** (zie 3.1.1. organisatiestructuur) en **318 bovenlokale vrijwilligers** (logistiek in de regionale secretariaten, gelegenheidshelpers en actievoorders, vormingsvrijwilligers, redactiewerk,...). Apart te vermelden zijn de vrijwillige '**professionele ervaringsdeskundigen**' in de armoede, kortweg PED's. Dat zijn vrijwilligers met armoede-ervaring die vooral 'in tandem' met een educatieve medewerker ingezet worden voor sensibiliserende en educatieve activiteiten. Voor hen is aparte coaching en intervisie voorzien.

3.2.1 Personeelsbeleid

De strategische dimensie van het personeelsbeleid (personeelskader regio's en nationaal, strategisch stappenplan uitbreiding, inzet van projectmensen en –middelen) komt regelmatig aan bod op Raad van Bestuur en Algemene Vergadering. De operationele kant van het personeelsbeleid is de verantwoordelijkheid van directie en RvB/Dagelijks Bestuur.

Arbeidsvoorwaarden, spelregels en procedures staan beschreven in het '**Vademecum**' (Huishoudelijk Reglement), dat met het arbeidsreglement 1 geheel vormt. Dat Vademecum en arbeidsreglement zijn gezamenlijk voor Welzijnszorg vzw en Welzijnsschakels vzw, die voor de RSZ samen een 'technische bedrijfseenheid' vormen. Het **Werknemers-werkgeversoverleg** is, bij ontstentenis van een CPBW, het structurele overleg tussen de directies en de gemeenschappelijke syndicale delegatie, waarbij de personeelsverantwoordelijke als verslaggever optreedt.

Het personeelsbeleid plaatst **competenties en competentieontwikkeling** centraal. Er blijft veel ruimte voor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Welzijnszorg heeft een VTO-beleid met een budget per medewerker, minstens 2 VTO-initiatieven voor de hele personeelsploeg en een oplistijng van individuele vormingsvragen tijdens de jaarlijkse functioneringsgesprekken. Er is veel aandacht voor het volgen van vormingen die de medewerkers zelf kunnen kiezen en het inzetten op functiespecifieke vormingen. Het personeel krijgt veel ruimte voor eigen inbreng in het functioneren en de inzet van de eigen talenten: bij plannings- en opvolgggesprekken komt dit aan bod.

Voor de regionale educatieve regiomedewerkers, die alle zes hetzelfde functieprofiel delen, is er 3 keer per jaar een dag intervisie.

Aanwerving gebeurt op basis van een **functie- en competentieprofiel**. Nieuwe medewerkers krijgen een intensief inwerkings-traject van zes maanden, waarin ze het recht hebben om met elke collega een gesprek van een halve dag te hebben en om elke afdeling een hele dag te bezoeken. Maandelijks krijgen zij een opvolgingsgesprek met hun leidinggevende en de ruimte om alle organisaties waarmee Welzijnszorg de site deelt te leren kennen.

Er is een grote openheid voor diversiteit in het personeelsbeleid. Bij de totstandkoming van de technische bedrijfseenheid Welzijnszorg-Welzijnsschakels (2008) is **diversiteit** expliciet meegenomen **in het vernieuwde arbeidsreglement en Vademecum (huishoudelijk reglement)**: non-discriminatie, een organisatiecultuur van omgaan met en respect voor verschillen en het belang van solidariteit in de samenleving. Ook zijn, voor dat wettelijk geregeld was, verlofstelsels en tegemoetkomingen opengesteld voor iedereen ongeacht levensbeschouwing, geaardheid, of samenlevingsstatuut en zijn er mogelijkheden geschapen voor occasioneel en structureel thuiswerk om de balans leven-werk te optimaliseren.

Andere facetten van een diversiteitsbeleid binnen de organisatie worden stilzwijgend toegepast, maar waren nog niet schriftelijk vastgelegd in het Vademecum (bundeling van Arbeidsreglement en Huishoudelijk Reglement).

Het Werkgevers-werknemersoverleg (directie en syndicale delegatie) **heeft intussen tekstvoorstellen uitgewerkt en besproken:**

- Bij de uitgangspunten voor het personeelsbeleid wordt diversiteit naar leeftijd, geslacht, etnisch-culturele achter-

grond, armoede-ervaring, handicap, als fundamenteel verrijkend omschreven.

- Bij de intentie voor het voeren van een diversiteitsbeleid wordt gespecificeerd dat specifieke acties en aandachtspunten vooral drempelverlagende en wervende accenten hebben om de instroom en aanwerving van een gewenste diversiteit onder de medewerkers, inzonderheid medewerkers met een migratieachtergrond, te versterken.
- Er wordt een jaarlijkse monitoring van de samenstelling van de medewerkersequipe voorzien, met als doel diversiteitsdoelstellingen voor het aanwervingsbeleid te kunnen opstellen.
- Aandachtspunten voor de vacatures en de bekendmaking ervan worden omschreven.
- Er is een regeling vastgelegd voor de feestdagen van andere levensbeschouwingen, voor gebed en maaltijden op kosten van de werkgever.
- De passage over de organisatiecultuur wordt geconcretiseerd in een non-discriminatieclausule.

Arbeidsreglement en Vademecum worden begin 2020 ook nog op andere punten aangepast. In juni 2020 zal het volledig herwerkte Vademecum aan de personeelsvergadering voorgelegd worden, met een begeleidend vormingsaanbod over non-discriminatie.

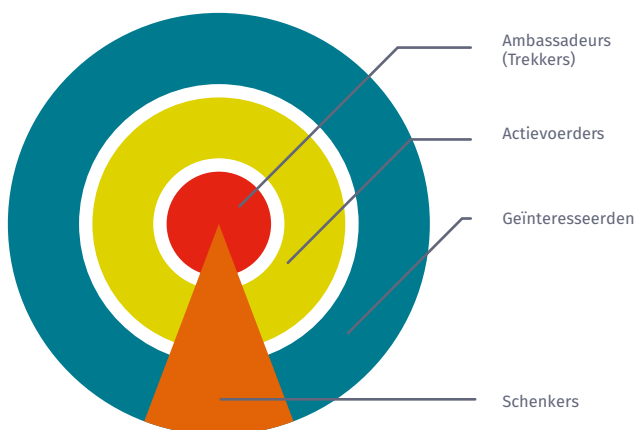
3.2.2 Vrijwilligersmanagement

Het thema 'vrijwilligers' is wezenlijk belangrijk voor Welzijnszorg. Welzijnszorg kiest bewust voor het werken met vrijwilligers om haar missie te bereiken.

Daartoe is de plaats van vrijwilligers in de organisatie beschreven, met een onderscheid tussen bestuurs-, inspraak- en taakvrijwilligers voor de organisatiegebonden vrijwilligers en een indeling van onze brede lokale achterban. Welzijnszorg beschikt over een vrijwilligersnota, die ter beschikking gesteld wordt van alle vrijwilligers.

We zetten in op deskundigheidsbevordering over het thema, uitwisseling met andere organisaties over vrijwilligersbeleid en praktijkervaringen en maken werk van kennisdeling over het thema vrijwilligers op de verschillende niveaus van de organisatie. Een goed uitgewerkt en uitgevoerd vrijwilligersbeleid dat regelmatig geëvalueerd en bijgesteld wordt, is immers een belangrijke voorwaarde voor een effectieve en efficiënte uitvoering van het vrijwilligerswerk in een organisatie.

Het vrijwilligersmanagement is een specifieke opdracht van de **stafmedewerker beweging**, in samenwerking met de **regionale educatieve medewerkers**. Van deze laatsten wordt momenteel het functieprofiel aangepast om vrijwilligers- en achterbanondersteuning meer centraal te plaatsen.



Een speciale plaats onder de vrijwilligers is voorbehouden voor de 'Professionele ervaringsdeskundigen Armoede'. Deze vrijwilligers, mensen met armoede-ervaring die door gerijpte en doorleefde ervaring in staat zijn om de kennis die niet door studie of onderwijs maar door ervaring is opgedaan - de zogeheten ervaringsdeskundigheid - te benutten om soortgelijke ervaringen van anderen te verhelderen, lotgenoten te helpen, als klankbord te dienen voor beleidswijzigingen enz.

Deze mensen worden gecoacht:

- individueel door de educatief medewerker/opgeleide ervaringsdeskundige
- en in groep d.m.v. uitwisseling, vorming en intervisie. Dit laatste doen we samen met Welzijnsschakels vzw.

3.3 KENNIS- EN INFORMATIEMANAGEMENT

Kennis is niet alleen een ‘verworvenheid’ die gedeeld en/ of doorgegeven moet worden, maar iets wat ontstaat in samenwerking en interactie. Intern zijn **intervisie, uitwisseling en kennisdeling** tijdens doelgericht opgezet ‘vloeiend overleg’ (zie 3.1.2.) courante praktijken. Netwerkvorming met andere organisaties is een uitgelezen manier om van anderen kennis op te doen. Welzijnszorg is actief in verschillende netwerken, op verschillende vlakken van haar werking.

Het **VTO-beleid** (zie 3.2.1.) van Welzijnszorg, het volgen van studiedagen en informele en formele contacten met externe partners maken kennisverwerving en –deling intern (met o.a. interne vormingen) en extern mogelijk.

Om de aanwezige kennis te borgen,

- hanteren we een **gezamenlijk documentbeheer** voor de hele organisatie waardoor info zoveel mogelijk voor iedereen toegankelijk is. Er bestaat een systematiek van documenteren en handleidingen. Dit houdt o.a. in dat er afspraken zijn over
 - de mappenstructuur, met oa per domein een map ‘beleid en nota’s’ en een aparte map ‘kwaliteitsbeleid’
 - toegangsrechten
 - naamgeving documenten
- bouwden we een **functionele database** (‘instrumentenkast’) uit met goede praktijken van ondersteuning van de achterban (cfr. intervisie regionale educatieve medewerkers). Deze omgeving maakt het mogelijk om eenvoudiger goede praktijken uit te wisselen.
- hanteren we een **uitgebreide, alomvattende CRM-omgeving**, waarin we ons netwerk, onze vrijwilligers, achterban en schenkers – GDPR-proof – in hun activiteiten voor Welzijnszorg – Samen Tegen Armoede monitoren en onze events opvolgen. Progress CRM is een Brits systeem, ongeveer 9 jaar geleden aangekocht en verder ontwikkeld in samenwerking met Broederlijk Delen en Studio Globo, na een uitgebreide gebruikersbevraging en behoefteanalyse binnen de drie organisaties. Jaarlijks nemen we actief deel aan de gebruikersbevragingen van de softwareontwikkelaar van Progress en de momenten waarop nieuwe functionaliteiten voorgesteld worden.
 - sinds de ingebruikname van het systeem werden ruim 33.000 records (individueen, organisaties en scholen) aangeemaakt, dat betekent tussen de 3.300 en de 4.100 nieuwe records op basis van bewuste interesse van de betrokkenen per jaar. We delen in in groepen, leggen relaties, beheren communicatievoorkeuren, koppelen inkomsten (giften, deelnamegelden, ...) aan acties, enz. Dit bestand is het vertrekpunt voor al onze (gerichte) communicatie. Progress CRM is intussen ook ons belangrijkste registratie-instrument en de bron van informatie voor onze kwaliteitsopvolging en –beleid.
- is er een uitgebreide digitale en een (steeds beperktere) fysieke **bibliotheek** met actuele cijfers en informatie en belangrijke naslagwerken. Zowel thematische (armoede en armoedebeleid) als methodologische (vrijwilligersbeleid, educatie en onderwijs, kwaliteit, ...) informatie wordt verworven, verzameld en ter beschikking gesteld.

Om de aanwezige kennis te delen en door te geven, zetten we, naast het voorgaande, in op

- de introductietrajecten nieuwe medewerkers (zie 3.2.1.)
- een organisatiecultuur die het delen van informatie en kennis bevordert, geconcretiseerd in de nieuwe interne overlegstructuur (zie 3.1.2.)

We hebben de voorgaande jaren ingezet op het (snel) maken van analyses en het formuleren en bekendmaken van standpunten naar aanleiding van bijvoorbeeld politieke actualiteit. Alle medewerkers van Welzijnszorg bewegen zich in verschillende netwerken, hebben regelmatig contacten met achterban en partners, enz. en worden bevroegd op die standpunten. We hebben nood aan snellere en flexibelere systemen om die analyses en standpunten en de achterliggende argumentatie intern te delen.

Eigen aan Welzijnszorg is het benoemen van **ervaringskennis als bron**. Onze knowhow en expertise beperkt zich niet tot wetenschappelijke studies en terreinkennis (bijvoorbeeld via de projecten die we steunen), maar hecht veel belang aan de ervaringen en knowhow van mensen met armoede-ervaring, bijvoorbeeld door het beeld van armoede dat ze uitdraagt te toetsen bij een reflectiegroep met mensen in armoede en door de aanwezigheid van een medewerker opgeleide ervaringsdeskundigheid in de armoede.

Welijnszorg wordt erkend als expert inzake armoede en armoedebestrijding.

3.4 GEÏNTEGREERDE EN GEDRAGEN KWALITEITSONTWIKKELING

Als we kwaliteit omschrijven als de mate waarin een organisatie haar doelstellingen realiseert – die steeds in een bepaalde tijd en context geformuleerd zijn – zoals dat tot uiting komt in een systematische manier van werken, in een eindresultaat en in een mate van waardering door de belanghebbenden¹², dan is kwaliteit niet absoluut, maar contextueel en dynamisch. Het nastreven van kwalitatieve processen en resultaten is dan ook voortdurend in beweging. In die zin spreken we vanuit Welzijnszorg liever over kwaliteitsontwikkeling dan over kwaliteitszorg.

Kwaliteitsontwikkeling: het dynamisch gegeven waarbij alle geledingen van de organisatie én externe belanghebbenden consequent betrokken worden bij de visie van een organisatie en de realisatie ervan.

Kwaliteitsontwikkeling is een zaak van iedereen, een manier van werken die zorgt dat kwaliteit (proces en inhoud) voortdurend kan toenemen doorheen de interactie tussen verschillende actoren. Ook al kunnen protocollen, criteria en procedures handige hulpmiddelen zijn, kwaliteit wordt essentieel ontwikkeld in relationele praktijken, door reflectie en permanent leren in samenwerking.

3.4.1 How

We vermeldden eerder al het inspiratietraject van de organisatie (1.2.) met het vastleggen van de ‘why’. De volgende stap, het vastleggen van het ‘how’, biedt een belangrijk referentiekader voor de kwaliteitsontwikkeling in de organisatie.

Voor Welzijnszorg zijn het ‘how’ 4 keurmerken, die op elk proces en elk resultaat gelegd kunnen worden. Als één van deze keurmerken in concept en/of uitvoering ontbreekt, moet er ingegrepen worden.

Keurmerk 1: In het belang van mensen in armoede.

We kiezen radicaal om de strijd aan te gaan tegen armoede. Het leven van mensen in armoedesituaties wordt beter door onze activiteiten.

Toetsingsvragen:

- Kiezen we radicaal voor mensen in armoedesituaties?
- Zal het leven van mensen in armoedesituaties positief worden beïnvloed?

Keurmerk 2: De bouwstenen van de ‘waarom’ zijn het fundament van onze gedrevenheid.

De 5 onderdelen van de waarom (hieronder in vetjes) zijn de basis waarop alles wordt gebouwd (de onderstroom).

Toetsingsvragen:

- Is er **verbinding** met **onrecht**? vertrekken we vanuit de leefwereld van mensen in armoedesituaties?
- Worden mensen **geraakt**? Maken we verbinding met de overtuiging, ideeën en emoties van mensen?
- Is er een **visie op een andere wereld**? Maken we verbinding met de toekomst? Wordt op een structurele manier aan armoede gewerkt? Werken we actief aan een leefbare samenleving?
- Wordt de strijd aangegaan? Komen we samen in **actie**? Is er genoeg passie en vuur aanwezig?

Keurmerk 3: SAMEN tegen armoede

We werken samen met en ondersteunen onze vrijwilligers. Daarnaast zijn we gefocust op nieuwe kansen en opportuniteiten om onze WAAROM te bereiken. We streven steeds naar verbinding en samenwerking. We staan open voor samenwerking uit elke hoek en met verschillende partners. We kijken met een open blik naar de samenleving.

Toetsingsvragen:

- Is er verbondenheid met mensen in armoede?
- Betrekken we vrijwilligers en medestanders?
- Welke partners zijn betrokken? Is onze visie breed genoeg? Zijn er andere opportuniteiten?

.....

12 Guido Cuyvers in Zorgen voor Kwaliteit – kwaliteitsontwikkeling voor non-profitorganisaties (2019)

Keurmerk 4: Kwaliteitsvol

We werken doelgericht, reflecteren tijdens het proces en sturen bij waar nodig. We werken op maat van verschillende doelgroepen. We toetsen plannen af aan de realiteit en haalbaarheid.

Toetsingsvragen:

- Is het doel en het proces duidelijk?
- Is het plan afgestemd op / in coöcreatie met de doelgroep?
- Is het plan realistisch en haalbaar?

3.4.2 Strategische doelen als verbeterprojecten

Het beleidsplanningproces van Welzijnzorg, resulterend in nieuwe strategische doelen, is in se een definiëren van verbeterprojecten op het niveau van de strategische opties van de organisatie. Deze strategische verbeterprojecten zijn gebaseerd op een brede eigen evaluatie en verrekenen de (gewijzigde) maatschappelijke context.

Ze worden planmatig omgezet in praktijken, met tussendoelen, acties en opvolging, evaluatie en meting, gedragen door de hele organisatie.

3.4.3 Kwaliteitsontwikkeling in de praktijk

Voor de aanpak van kwaliteitsontwikkeling in de organisatie schuiven we de volgende principes naar voor:

- **Geïntegreerd:** om efficiënt en effectief te kunnen zijn, is het van wezenlijk belang dat het kwaliteitsbeleid van de organisatie gedragen is door de medewerkers en zoveel mogelijk geïntegreerd is in bestaande processen en instrumenten (maximale recuperatie en harmonisatie).
- **Participatief:** kwaliteitsontwikkeling en –opvolging gebeurt participatief. De directeur / kwaliteitsverantwoordelijke houdt overzicht en is betrokken bij verschillende processen.
- **Beheersbaar:** daarnaast moet het hele kwaliteitsbeleid ook beheersbaar blijven: het mag geen doel op zich worden. Kwaliteitsontwikkeling staat in functie van het beter realiseren van de missie van de organisatie.
- **Functioneel:** er moet een duidelijke meerwaarde gecreëerd worden voor de organisatie.

1. Verantwoordelijkheden en taken:

Volgende personen en overlegmomenten spelen een rol in het kwaliteitsbeleid van de organisatie:

directeur	<ul style="list-style-type: none">→ Formuleren van het kwaliteitsbeleid→ Aansturen kwaliteitsverantwoordelijken→ Coördineren overkoepelende verbeterprojecten/trajecten→ Opvolging risicobeheer
stafleden beleidsplanning / beweging (kwaliteitsverantwoordelijken)	<ul style="list-style-type: none">→ Opvolging kwaliteitsprocessen (procesbeheer, opvolging resultaten en kwaliteitsbevordering)→ Actualiseren beheersinstrumenten
stafleden	<ul style="list-style-type: none">→ Praktische opvolging van de kwaliteitsprocessen (procesbeheer, risicobeheer, opvolging resultaten en verbeterprojecten)→ Bijdragen informatie voor het vormgeven van het kwaliteitsbeleid

2. Overlegmomenten en communicatie

Kwaliteitsontwikkeling is een continu proces. Om de dynamiek te behouden en draagvlak te creëren, is participatie en enthousiasme van de medewerkers essentieel. Overleg en communicatie zijn hiertoe de sleutels.

CoCo (coördinatieteam) ¹³	<ul style="list-style-type: none"> → Jaarlijks wordt in februari-maart een stand van zaken van het kwaliteitsbeleid opge- maakt, op basis van de risicobespreking, resultaatopvolging en opvolging van verbeter- projecten. → Dit wordt voorbereid door het 'vloeiend overleg kwaliteit' → Dit wordt vervolgens door de directeur op de Raad van Bestuur gepresenteerd. → Opvolging en aansturing van de verbeterprojecten/trajecten
Raad van Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> → Op basis van het verslag van de CoCo wordt de kwaliteitsontwikkeling gemonitord. → Bespreking van de kernrisico's
Groot team	→ Bespreking en opvolging van organisatiebrede verbeterprojecten/trajecten
Regioteam	→ Bespreking en opvolging van (het) regionale (luik van) verbeterprojecten/trajecten
Planningsgesprekken/werkover- leg	→ Jaarlijkse (planning) en periodieke (werkoverleg) gesprekken tussen directie en nationale medewerkers enerzijds en tussen staflid beweging en regionale medewerkers anderzijds waarin kwaliteitsontwikkeling in de concrete taken/processen aangestuurd wordt.
Vloeiend overleg kwaliteit	→ Voorbereidende functionele vergaderingen van directeur en kwaliteitsverantwoordelijken
Communicatie als vast agenda- punt	→ Elke interne vergadering heeft de opdracht als laatste agendapunt werk te maken van informatiedeling met de andere geledingen van de organisatie opdat relevante informa- tie over processen en verbeterprojecten / -trajecten gedeeld wordt met alle betrokkenen.
Weekberichten	→ Berichtgeving over de stand van zaken van de kwaliteitsontwikkeling voor de brede interne organisatie.

3. Processen en instrumenten

PROCES	INSTRUMENT	WAT
Procesbeheer	Saturnus (intern informatiebe- heersysteem)	<ul style="list-style-type: none"> → Het is de verantwoordelijkheid van de stafmedewerkers / administratieverantwoordelijke om de beleidsdocumenten en procesbeschrijvingen voor hun werkdomein op 1 plek te bundelen. → Deze gedetailleerde procesbeschrijvingen worden door de betrokkenen bijgehouden op Saturnus, in de eerste map per werkingsdomein van de organisatie. → In de map Saturnus\15 Kwaliteitsbeleid\Handleidingen en procedures worden linken gelegd naar de resp. mappen met beleidsdocumenten en werkprocessen. → Het staflid beleidsplanning doet de opvolging. Jaarlijks, in februari, wordt nagekeken of de linken nog actueel zijn.

.....
13 Zie 2.1.2. organisatiestructuur

	Kwaliteitshandboek	<ul style="list-style-type: none"> → Het kwaliteitshandboek heeft de vorm van een map op Saturnus. Die bevat door middel van onderliggende mappen met documenten en links de weergave van belangrijke keuzes van de organisatie, waaronder missie en visie, why and how, meerjarenplan, nota's personeels- en financieel beleid, enz. (kwaliteitsbeleid), de wijze waarop die praktijk gezet worden, zoals procedures, planningsinstrumenten, overlegstructuur enz. (kwaliteitssysteem) en de jaarlijkse zelfevaluatie. → Het is geen normerend procedureboek, maar een beschrijvend dynamisch en gecoördineerd werkinstrument ten behoeve van de kwaliteitsontwikkeling in de organisatie. → Het staflid beleidsplanning doet jaarlijks, in de loop van het voorjaar, de opvolging en actualiseert in samenspraak met directie en CoCo.
Opvolging resultaten	Interne monitoring	<ul style="list-style-type: none"> → Hieronder verstaan we het zeer kort opvolgen – en desgewenst bijsturen door een gerichte verbeteractie - van de resultaten en effecten van bepaalde acties of initiatieven. → Ook periodieke evaluatie en/of effectmeting en exemplarische evaluatie kwalitatieve analyse, effect- of impactmeting maken hier deel van uit. → De stafleden zijn elk verantwoordelijk voor de monitoring in hun werkdomein. → De kernprocessen van de organisatie vallen onder de verantwoordelijkheid van de CoCo.
	Voortgangsrapportage en zelfevaluatie	<ul style="list-style-type: none"> → Jaarlijks, tussen januari en maart, worden de resultaten op basis van de operationeel doelen en acties en de daarbij geformuleerde normen verzameld en geëvalueerd. → De stafleden zijn elk verantwoordelijk voor de gegevensverzameling op hun werkdomein. → CoCo en regioteam zijn de kanalen voor evaluatie en duiding. → Het Groot Team bereidt op basis van deze gegevens (bijgestelde) keuzes m.b.t. (normen voor) operationele doelen en acties voor. → Raad van Bestuur en AV bespreken de voortgangsrapportage en beslissen (bijgestelde) keuzes.
	financiële resultaten	<ul style="list-style-type: none"> → Financiële resultaten worden periodiek opgevolgd door het financiële werkgroepje (lid RvB, hoofd boekhouding, directeur en voorzitter) en gerapporteerd aan de RvB.
	sociale balans	<ul style="list-style-type: none"> → De personeelsresultaten worden jaarlijks voorbereid door de personeelsverantwoordelijke en de directeur. → De directeur rapporteert de personeelsresultaten aan de Raad van Bestuur en het syndicaal overleg. → Het personeelskader en de invulling ervan (diversiteit, domeinen, ...) worden jaarlijks voorgelegd aan de Raad van Bestuur.
	overige resultaten	<ul style="list-style-type: none"> → De resultaten voor logistiek en IT vallen in het afsprakenkader van de kostendelende vereniging.
Kwaliteitsontwikkeling	definiëren verbeterprojecten	<ul style="list-style-type: none"> → Op basis van eigen monitoring en evaluatie → De professionele medewerkers zijn elk verantwoordelijk voor hun werkdomein. → Planningsgesprekken/werkoverleg zijn de kanalen waarlangs verbeterprojecten beslist worden.

	definiëren verbetertrajecten	<ul style="list-style-type: none"> → Verbetertrajecten worden uitgezet op basis van een zelfevaluatie-rapport, waaruit sterktes en zwaktes blijken. → Het opzetten van een verbetertraject is een organisatiekeuze, voorbereid door de CoCo, die gedragen moeten zijn door het Groot Team en waarover gerapporteerd wordt aan de Raad van Bestuur.
	opvolging verbeterprojecten	<ul style="list-style-type: none"> → De medewerkers zijn verantwoordelijk voor de praktische implementatie en opvolging van de verbeterprojecten in hun werkdomein. → Planningsgesprekken/werkoverleg zijn de kanalen waarlangs verbeterprojecten opgevolgd worden.
	opvolging verbetertrajecten	<ul style="list-style-type: none"> → De directeur coördineert de timing van de verbetertrajecten en de rapportering aan de Raad van Bestuur. → De CoCo coördineert de opvolging van de verbetertrajecten (o.a. doorstroming naar het Groot Team). → De stafmedewerkers zijn verantwoordelijk voor de praktische implementatie van de verbetertrajecten in hun werkdomein.
Risicobeheer	10 kernrisico's (in ontwikkeling)	<ul style="list-style-type: none"> → De kernrisico's worden jaarlijks door de Raad van Bestuur opgevolgd. Dit punt wordt voorbereid door het vloeiend overleg kwaliteit.

De uitgebreide beschrijving van onze aanpak vind je terug in onze replek op het voorlopige visitatieverslag. 2020 wordt benut als overgangsjaar om registratie- en opvolgsystemen aan te passen aan de keuzes in dit beleidsplan en het beleidsplan te operationaliseren vanuit de stand van zaken 2019 en 2020.

3.5 INFRASTRUCTUUR

Welzijnszorg heeft, naast **het nationale secretariaat** (gelegen tegenover het secretariaat van o.a. Orbit, NRV, Broederlijk Delen, enz.), **5 regionale secretariaten** in de provincies en Brussel, die gemeenschappelijk zijn met Broederlijk Delen, Welzijnschakels, en eventuele andere partners. Dit is een bewuste keuze die heel wat troeven heeft:

- Er is meer en flexibele vergaderaccomodatatie ter beschikking
- De regionale secretariaten verkleinen mobiliteitsproblemen (dicht bij vindplaatsen) en verhogen de toegankelijkheid voor vrijwilligers
- Gedeelde werkplekken zijn ook ontmoetingsplekken.

Geen van deze werkplekken is eigendom van de organisatie.

Ook voor onze logistiek (ICT en informaticaplatform, klusjesdienst, verspreidingskanalen voor publicaties en materialen, ...) werken we samen met andere partners. Door de schaalgrootte van die samenwerkingsverbanden, vergroten we onze mogelijkheden.

Om kwaliteitsvolle en betaalbare infrastructuur (huisvesting regionale diensten) én logistiek te realiseren, stapte Welzijnszorg in **een kostendelende vereniging** met Broederlijk Delen vzw en Studio Globo vzw. Voor de Antwerpse infrastructuur werd een **coöperatieve RS-COOP** opgericht, waarin Welzijnszorg vennoot is.

We koppelen kwaliteit aan missie bij het inschakelen van initiatieven van sociale economie voor mailings en verzendingen (Ijsenal en De Lork) en schoonmaak (Manus).

3.6 FINANCIËEL BELEID

Welzijnszorg heeft een complexe analytische boekhoudkundige structuur, afgestemd vanuit de drie basisopdrachten van de organisatie en in synergie met een aantal andere organisaties om efficiëntiewinsten te realiseren via een kostendelende vereniging.

3.6.1 Basisopdracht en financieel beleid

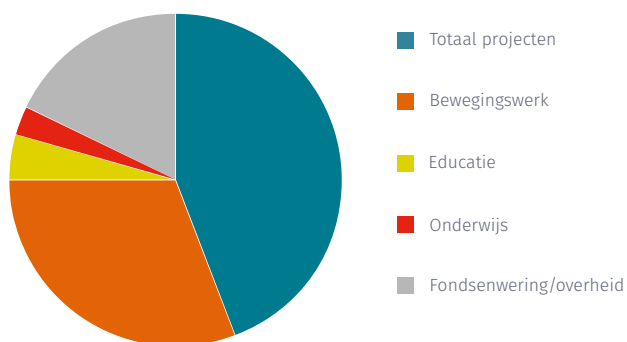
Welzijnszorg heeft in het financiële beleid een driedubbele focus die voor elk een eigen beleidsinsteek vraagt.

- Voor de financiering van het **bewegingswerk** is dit een mix van eigen te verwerven inkomsten en subsidiëring via het decreet sociaal cultureel werk. Aan de uitgavenzijde worden kosten toegewezen aan de te realiseren doelstellingen en de output.
- Voor de projectfinanciering van de **meer dan 100 externe armoedebestrijdingsprojecten** doet de organisatie aan fondsenwerving. Dit is een jaarlijks zeer variërende bron van inkomsten waardoor de organisatie voldoende grote bestemde fondsen moet aanleggen om de langetermijnengagementen te kunnen waarmaken.
- Welzijnszorg start ook **eigen armoedebestrijdingsprojecten** op vanuit de vaststelling dat een aantal noden of oplossingen nog niet opgenomen worden door anderen. Hiervoor zoekt de organisatie steeds gemengde financiering, enerzijds via externe fondsen en fondsenwerving, en anderzijds via projectmiddelen bij de overheid. Voorbeeld: Samen tegen Onbetaalde Schoolfacturen (Welzijnszorg-Cera-Ministerie van Onderwijs). RvB en AV keurden een financieel beleidskader m.b.t. investeringen in extra personeelsinzet voor projectmatige experimenten en innovaties goed.

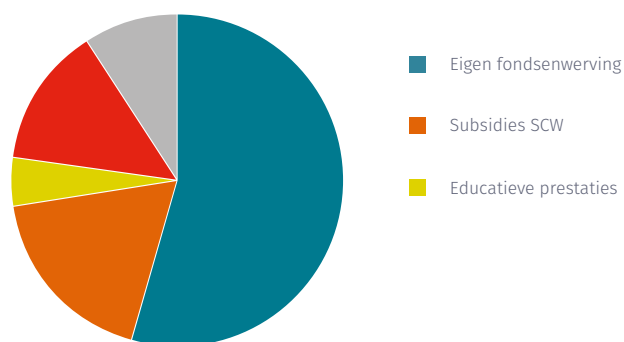
Begroting	2021	2022	2023	2024	2025
uitgaven					
Projecten	1.507.135	1.182.432	1.118.199	1.126.484	1.130.395
Bewegingswerk	942.605	923.395	924.443	934.935	939.922
Educatie	224.381	217.119	217.321	221.002	222.656
Onderwijs	108.375	106.070	106.134	107.302	107.827
Fondsenwerving / Overhead	716.735	706.604	708.158	715.162	718.995
TOTAAL UITGAVEN	3.499.230	3.135.620	3.074.255	3.104.885	3.119.795

In deze diagrammen zie je verhoudingsgewijs welke middelen naar welke organisatiedoelstellingen gaan en wat de verschillende bronnen van inkomsten zijn¹⁴.

Analytische voorstelling van de kosten



Analytische voorstelling van de opbrengsten



.....

¹⁴ De organisatiedoelstellingen of kernprocessen staan beschreven in 3.1. organisatiestructuur. Op basis van deze kernprocessen voer Welzijnszorg al jaren een analytisch financieel beleid. De analytische koppeling van de strategische doelen in dit meerjarenplan aan de meerjarenbegroting kan u lezen in 8.1.

3.6.2 Meerjarenbudget

Het meerjarenbudget is een **afspiegeling van de organisatiekeuzes**. Met een doorgedreven analytische boekhouding gekoppeld aan een uitgebreuwde CRM-omgeving objectiveren we de financiële noden en uitdagingen. De CRM-omgeving omvat zowel de inhoudelijke registratie als het schenkersbeheer en de publieksprofielen.

- We garanderen de financiële engagementen naar externe projecten door de reserves via bestemde fondsen toe te wijzen aan ofwel concrete projecten ofwel inhoudelijke keuzes waar dan telkens een groep projecten onder valt.
- Welzijnszorg zorgt voor het garanderen van de structurele werking door consequent het sociaal passief op peil te houden aan de soms wisselende personeelsvolumes. Daarnaast is er de nodige zorg voor de subsidiedossiers.

Welijnszorg heeft een **erg onvoorspelbare inkomstzijde**. Hier spelen vier belangrijke factoren:

- Het **subsidiërende kader** dat de voorbije tien jaar onderhevig was aan ettelijke besparingsrondes én het vijfjaarlijkse beleidsplanproces dat ook via de beoordeling impact heeft op de inkomsten.
- Via fondsenwerving van particuliere giften heeft Welzijnszorg een **groot schenkersbestand** (18.000 adressen). Deze schenkers moeten elk jaar overtuigd worden om een gift te doen. Daarenboven realiseren we een kleine helft van die giften pas in de laatste 6 weken van het jaar, tijdens onze eindejaarscampagne.
- Een aantal externe factoren dagen ons uit om hier op een zeer professionele manier mee om te gaan en dit te koppelen aan een doordachte organisatie- en campagnecommunicatie, o.m. om meer giften doorheen het jaar te genereren.
- Welzijnszorg organiseert met duizenden vrijwilligers jaarlijks **honderden acties**. De actiemodellen (soep op de stoep, loopevents, goedgegumste breicampagne) hebben een bewegingsdoelstelling - mensen doen samen iets voor projecten die mensen in armoede steunen. Daarnaast hebben we met deze acties ook een financiële return om de doelstellingen te realiseren.
- **Legaten** is de meest onvoorspelbare bron van inkomsten. Deze inkomstenbron schommelt tussen 1% van de inkomsten het ene jaar tot 20% van onze inkomsten het volgende jaar. Door de onduidelijkheid over het al dan niet voortbestaan van de regeling 'duolegaten' en het al dan niet verlagen van de successierechten voor goede doelen van gewone legaten is er veel twijfel bij erfstaters.

Gezien de variabele inkomsten heeft de organisatie een meerjarenbeleid op balansniveau, waarbij de nodige reserves in bestemde fondsen worden vastgezet om de eigen werking te garanderen én om de projectengagementen te kunnen waarmaken. **Het deels afbouwen van de reserves om de organisatiedoelen te realiseren is een expliciete beleidskeuze voor de volgende vijf jaar. In deze periode ontwikkelen we bijkomende dynamiek op fondsenwerving met o.a. een aantal nieuwe fondsenwervende modellen om in 2025 het afbouwscenario te stoppen en de reserves stabiel te houden.**

3.6.3 De resultatenrekening en begroting

Welijnszorg voert een analytische boekhouding om de operationele beleidskeuzes die output-gerelateerd zijn op te volgen. Dit laat de organisatie toe om te rapporteren naar noden van partners stakeholders en van de subsidiërende overheid. Daarnaast is het binnen de organisatie een permanent werkinstrument waarbij een aantal medewerkers een eigen budget krijgen toegewezen.

Personeelskosten maken het grootste deel van het budget uit. Door personeelsvolumes toe te wijzen aan organisatiedoelstellingen, strategische doelstellingen leggen we beleidsprioriteiten.

Samen met de interne controlemechanismen en toegekende mandaten voor financiële beslissingen staat dit garant voor een goed financieel beheer op de werkvloer.

3.6.4 Efficiëntiewinsten door samenwerking

Door het oprichten van een **kostendelende vereniging** tussen Welzijnszorg, Broederlijk Delen en Studio Globo en met een aantal kleinere aangesloten leden, realiseren we een hoge efficiëntie. Dit is zichtbaar bij het aankoopbeleid van goederen en diensten, de gedeelde ICT-infrastructuur, de logistieke ondersteuning van het campagnewerk, ... Deze kostendelende vereniging beschikt over eigen statuten, afspraken en transparant financieel beleid. De kdV is ook onderwerp van de jaarlijkse audit door de revisoren. Welzijnszorg heeft een **aandeel in Switch** waardoor groepsaankopen van diensten via deze weg ook financieel voordelig zijn en aansluiten bij de noden van de organisatie. Tegelijk is dit een solidair systeem voor de sector.

3.6.5 Ethisch handelen

Welzijnszorg hanteert strenge criteria voor het ethisch handelen van de organisatie. Zeker ook op het gebied van de financiën. Welzijnszorg heeft aandelen in een aantal Coöperatieve organisaties waarvan de doelstellingen aansluiten of complementair zijn bij de eigen organisatiedoelstellingen.

De belangrijkste zijn **Hefboom cvba** waarvan Welzijnszorg overigens stichter was, cvba **RScoop** waarin de gedeelde infrastructuur in Antwerpen is ondergebracht, en **Oiko Credit** dat kredieten voor projecten in het Zuiden voorziet.

Welzijnszorg ondertekende het engagement om geen beleggingen in fossiele brandstoffen te doen. Voor de financiële reserves realiseert de organisatie deze doelstellingen. Voor de liquide middelen is het aanbod van de banken nog niet volledig toereikend.

Met onze leveranciers goederen en diensten maken we telkens afspraken op maat rond ecologisch en ethisch handelen. Twee voorbeelden hiervan zijn de uitbesteding van het drukwerk en de keuzes rond de mobiliteit van de medewerkers, waar een groepsabonnement Cambio voorzien is.

Welzijnszorg schrijft zich in in ethische fondsenwerving door lidmaatschap van de Vereniging voor Ethische Fondsenwerving (**VEF**) die de organisatie hier ook op monitort. Welzijnszorg engageert zich in dit verband naar haar schenkers om ernaar te streven 50% van de inkomsten uit giften te besteden aan armoedeprojecten.

Daarnaast hebben we duidelijke criteria en afspraken over het beeld van armoede (letterlijk en figuurlijk) waarmee we naar buiten komen in onze communicatie.

3.7 KERNCIJFERS EN KERNGEGEVENS VAN DE WERKING

Welzijnszorg is actief over heel Vlaanderen en in Brussel.

Zoals aangegeven onder 3.1. en 3.5., hebben wij, naast het nationale secretariaat in Brussel waar ook de regionale dienst Brussel zich bevindt, fysieke regionale secretariaten in Roeselare, Gent, Antwerpen, Mechelen-Vlaams-Brabant en Hasselt, met een eigen personeelsbezetting.

Huidevettersstraat 165 / 126A in 1000 Brussel

Sint-Jorisstraat 13 in 8800 Roeselare

Sint-Salvatorstraat 30 in 9000 Gent

Rolwagenstraat 73 in 2018 Antwerpen

Fr. De Merodestraat 18 in 2800 Mechelen

Tulpinstraat 75 in 3500 Hasselt

3.7.1 Kernegegevens en -cijfers over de werking voor het derde en vierde jaar van de lopende beleidsperiode

Aangezien het zwaartepunt van onze grote landelijke eindejaarscampagne in de laatste 5 weken van het jaar ligt, is het voor Welzijnszorg bijzonder moeilijk 2019 realistisch en correct in beeld te brengen

- Heel veel verkeer op websites, sociale media en youtube wordt pas in die campagneweek gerealiseerd.
- De honderden Soep op de Stoep-acties vinden vooral in de laatste maanden en weken van het jaar plaats. Wij vragen om die acties op voorhand aan te melden, maar vele trouwe actievoerders doen dat niet omdat ze het startpakket SOS al hebben van voorgaande jaren.
- Ook andere lokale en regionale acties vinden in deze weken plaats. Verslag, mediacoverage en bereik zien we pas later.

We baseren ons op de SISCA-gegevens voor dit overzicht van de werking.

WAT	2018	2019
Bestuursvrijwilligers	130 (71 mannen, 59 vrouwen)	135 (80 mannen, 55 vrouwen)
Overige vrijwilligers	318 (131 mannen, 187 vrouwen)	322 (129 mannen, 193 vrouwen)
Lokale groepen ¹⁵	2800	2903
Gevoerde campagnes ¹⁶	<ul style="list-style-type: none"> → Afsluiting '1 op 7 haalt de meet niet' (7 februari 2018) → 1 op 5 loopt school in de buitenbaan (21 september – einde december 2018) → Prijs Armoede Uitsluiten 2018: Samen de schouders zetten onder een lokaal armoedebeleid: de noodzaak van een echt partnerschap (juni 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> → Afsluiting '1 op 5 loopt school in de buitenbaan' (15 januari 2019) → Komaf met armoede (Decenniumdoelen) (februari 2019 – nu) → Prijs Armoede Uitsluiten 2019: 20 jaar Prijs Armoede Uitsluiten. Volgehouden inzet. (juni 2019) → De Boekencheck (STOS) (augustus-oktober 2019) → Samen solidair tegen armoede (september – december 2019)
Innovatieve aspecten campagne	november 2018: de campagne werd tegelijkertijd gelanceerd in 220 scholen over heel Vlaanderen en Brussel, met een groot mediabereik tot gevolg	doortrekken van de campagne 'Samen solidair tegen armoede' tot 30 mei 2020, met een groot achterbanfeest in Leuven.
Eigen startmomenten eindejaarscampagne	8 regionale startmomenten (einde sept-half okt) met 1185 deelnemers	8 regionale startmomenten (einde sept-half okt) met 1104 deelnemers
Startmomenten van partners-organisaties	Aanwezigheid op 5 startmomenten van partners om de campagne te lanceren	Aanwezigheid op 21 startmomenten van partners om de campagne en het educatieve aanbod te lanceren
Innovatieve werkvormen	start project Interculturele Solidariteit: solidariteit als insteek om armoede bespreekbaar te maken bij etnisch-culturele minderheden	S.O.L.I.D.A.I.R.: CD + concertreeks met nieuwgeschreven liederen over armoede gemaakt na inleefinitiatief bij De Ruimtevaart
Bereik van enkele communicatiekanalen	oplage tijdschrift W-info e-zine unieke bezoekers welzijnszorg.be unieke bezoekers samentegenarmoede.be volgers facebook volgers twitter Welzijnszorg volgers kijkers tv-spot op youtube instagram SamenTegenArmoede	17.510 6.072 123.612 115.186 4.995 2.635 2.579 102

15 Groepen die geregistreerd werden omdat ze materiaal bestelden, een (aangemelde) actie organiseerden of deelnamen aan een initiatief van Welzijnszorg.

16 De dossiers en materialen van de eindejaarscampagnes zijn verkrijgbaar/downloadbaar via www.welzijnszorg.be

Meest in het oog springend	<ul style="list-style-type: none"> → het bereik van ons project 'Samen tegen onbetaalde schoolfacturen', zie www.aanpakschoolfacturen.be → Heel HoGent organiseert Soep op de Stoepen → Debat basisinkomen. Antwerpen, 9 januari 2018 	<ul style="list-style-type: none"> → Colloquium '50 jaar Welzijnszorg. 50 jaar prikken. Aaibaar of pijnlijk?' en 20^e Prijs Armoede Uitsluiten op 7 juni 2019 in aanwezigheid van koning Filip. 350 aanwezigen. → Ontmoetingsdag Interculturele Solidariteit 9 november 2019 (Antwerpen). 74 aanwezigen. → CD S.O.L.I.D.A.I.R. en concertreeks, zie https://welzijnszorg.be/solidair#. Al ruim 650 CD's verkocht.
Meest sprekende persartikel/reportage	Samenwerking met Radio 2 (De Inspecteur) i.k.v. De Warmste Soep	<ul style="list-style-type: none"> → Mediabereik van de Boekencheck op radio, tv, in kranten, ... Bijv. HN 17/9/2019 → Mediabereik van CD S.O.L.I.D.A.I.R. en concertreeks: Radio2, MNM, verschillende regionale tv-zenders, Knack, muziekers, HLN, Kerk&Leven, ... → Op 17 augustus werd de Prijs Armoede Uitsluiten opnieuw gethematiseerd op Radio 1 als één van de grote prijzen in Vlaanderen, met een interview met de laureaat De Schakel Puurs
Inleefweken	17 inleefweken met 179 deelnemende gezinnen	tot nu toe 16 inleefweken met 175 deelnemende gezinnen
Andere begeleide educatieve initiatieven	65 geregistreerde initiatieven	tot nu toe 77 geregistreerde initiatieven
Goedgemutste breicampagne	119.341 mutsjes, opbrengst € 14.320,92 (resultaat mei 2018)	120.235 mutsjes, opbrengst € 14.428,20 (resultaat mei 2019)
Soep op de Stoep	565 acties	?

4. Het planningsproces beschreven



Het planningsproces 2021-2025 is al in juni 2017 geïnitieerd in de organisatie.

Op de toenmalige StafXL (nu: Groot Team, zie 3.1.) verkenden we de nieuwe elementen in het nieuwe decreet scvw.

Op de planningsdag van 5 september 2017 hebben we vervolgens een tijdslijn voor het planningsproces uitgezet. **Uitgangspunten** voor dat proces waren:

- **Maximale betrokkenheid van medewerkers en bestuursorganen** tijdens het hele proces.
- Benutten van **de dynamiek in het feestjaar '50 jaar Welzijnszorg'**.
In plaats van een apart initiatief met deskundigen op te zetten, kozen we ervoor de inhoud van het colloquium '50 jaar Welzijnszorg. 50 jaar prikken. Aaibaar of pijnlijk?' (7 juni 2019) ook in te zetten voor de contextverkenning in het kader van deze meerjarenplanning. Waar mogelijk wilden we beide processen – beleidsplanning en jubileumviering - combineren.
 - Voorbereidende gesprekken: prof. Ides Nicaise en prof. Tine Van Regenmortel 16/4/2018, 8/5/2019 (beiden HIVA – KULeuven, keynotes), Gie Goris (Mo*, mondiale dimensie) 24/5/19, Fanny Matheussen (Goething bvba, deep democracy) 28/5/19, Birsen Taspinar (kruispuntdenken als bridging i.k.v. superdiversiteit) 03/06/19, Lieve Herijgers (Broederlijk Delen, plaats van het middenveld in de huidige maatschappelijke context) 06/06/19.
 - Keynotes van prof. Ides Nicaise (politieke dimensie van Welzijnszorg) en prof. Tine Van Regenmortel (emancipatorische betekenis van Welzijnszorg), panelgesprek met bovenstaande sprekers + Michael De Cock (KVS) en Joris Piot (Civitaz-UCLL) op het colloquium op 7 juni 2019.
- **Mensen in armoede zijn een prioritaire stakeholdergroep**. We koppelen regelmatig terug naar onze eigen 'reflectiegroep van mensen in armoede' (zie 3.1.) en bouwen afstemmomenten in met de vzw Welzijnsschakels (erkend als landelijke vereniging waar armen het woord nemen), die in de loop van de jaren '90 uit Welzijnszorg ontstaan is.

In dezelfde periode liepen in de organisatie een aantal **(verbeter)processen**, waarvan sommige voorzien waren in het beleidsplan 2016-2020 en andere door een veranderende context ingegeven waren:

- Het **'Inspiratietraject'** was een concretisering van de operationele doelstelling 4.1. van 2016-2020: Welzijnszorg heeft een herkenbare identiteit als hedendaagse bezielde beweging scvw met een actieve openheid naar andere culturen, groepen,... De uitkomst van dit traject staat beschreven onder 1.2.
- Het verbeterproject **'organisatiestructuur'**, aansluitend bij operationele doelstelling 4.3. 2016-2020 Welzijnszorg actualiseert haar organisatie(structuur) met het oog op een flexibele werking die voeling houdt met evoluties in de samenleving en realiseert zo een verhoogde en welomschreven betrokkenheid van haar achterban, werkte op twee fronten
 - Inspraak en betrokkenheid van vrijwilligers, met de organisatie van thematische inspraakmomenten, de installatie van een Reflectiegroep Mensen in armoede, de bijsturing m.b.t. de regionale bewegingsgroepen, enz. De nota inspraakvrijwilligers is gepland voor 2020. De hele inspraakstructuur wordt verankerd in een vernieuwd Reglement van Interne Orde in de loop van 2020.
 - De interne-overlegstructuur is in 2018-2019, onder externe begeleiding, grondig doorgelicht, getoetst aan missie en 'why', en aangepast (zie 3.1.).
- Het project **'Interculturele Solidariteit'** is een gefundeerde keuze om bottom-up, als leeroefening, op een beperkte schaal (groot Antwerpen) visie en samenwerking te ontwikkelen. De stuurgroep van dat project fungeert als denktank, doet aan visieontwikkeling over het mobiliseren van etnisch-culturele groepen rond het thema armoede en het interculturaliseren van ons aanbod. Een heel belangrijk moment was de Ontmoetingsdag op 9 november 2019, met 74 aanwezigen.
- **'Samen Tegen Onbetaalde Schoolfacturen'** is een project i.s.m. Ministerie van Onderwijs, de onderwijskoepels, het Netwerk tegen Armoede en Cera Foundation, dat omwille van zijn schaalgrootte (7 werknemers) en bereik (40 à 45 scholen per schooljaar sinds 2017) een stevige innoverende impact heeft, zowel voor het onderwijslandschap als voor Welzijnszorg.

Het **formele planningsproces** startten we op de **medewerkerstweedaagse van 29 en 30 januari 2018**, met alle nationale en educatieve medewerkers van de organisatie. Op basis van een voorlopige evaluatie van de bestaande werking en dromen voor de toekomst, diepten we de sociaal-culturele rollen en functies verder uit en formuleerden we een voorzet voor de functiemix.

- De Ministaf (nu: CoCo, zie 3.1.), het wekelijkse overleg van alle opdrachthouders van de kernprocessen van Welzijnszorg, is de draaischijf voor het hele planningsproces. Een klein werkgroepje, met de stafmedewerkers beweging en beleidsplanning en de directeur, bereidt voor.

- Elke stap wordt teruggekoppeld naar de **Raad van Bestuur**.
- De oriëntaties werden telkens ook geagendeerd op een **Algemene Vergadering** (24/3/18, 23/3/19, 14/9/19 en 7/12/19) en op de **Reflectiegroep Mensen in Armoede** (19/11/18, 29/4/19, 16/4/19).
- De betrokkenheid van de andere **personeelsgroepen** realiseren we
 - Op de tweedaagsen (2018 en 2019)
 - In vergaderingen per personeelsgroep (voor de zelfevaluatie: oktober en november 2018, verdere proces doorheen 2019). Kleinere groepen garanderen een grotere betrokkenheid; homogeneren groepen geven een diepgaander gesprek.
 - Op het Groot Team (o.a. maart en oktober 2019).

Deskundigheidsbevordering specifiek in functie van het beleidsplanningsproces:

Socius Zakelijk beleid

Socius rollen en functies

Socius webinar Theory of Change

CSI personeelsbeleid en vrijwilligersbeleid

CSI diversiteit

Orbit, Tiggelovend, Atlas (3x) Diversiteitscommunicatie

WV veranderinge vzw-wetgeving

Orbit, coaching interculturaliteit

De Federatie IWV Interculturaliteit

UA Religie en solidariteit

Sociare vzw-wetgeving

Annick Schramme – goed bestuur - tweedaagse De Federatie

De Federatie - cocreatieve workspace bewegingen, uitwisseling zakelijk beleid

5. Zelfevaluatie

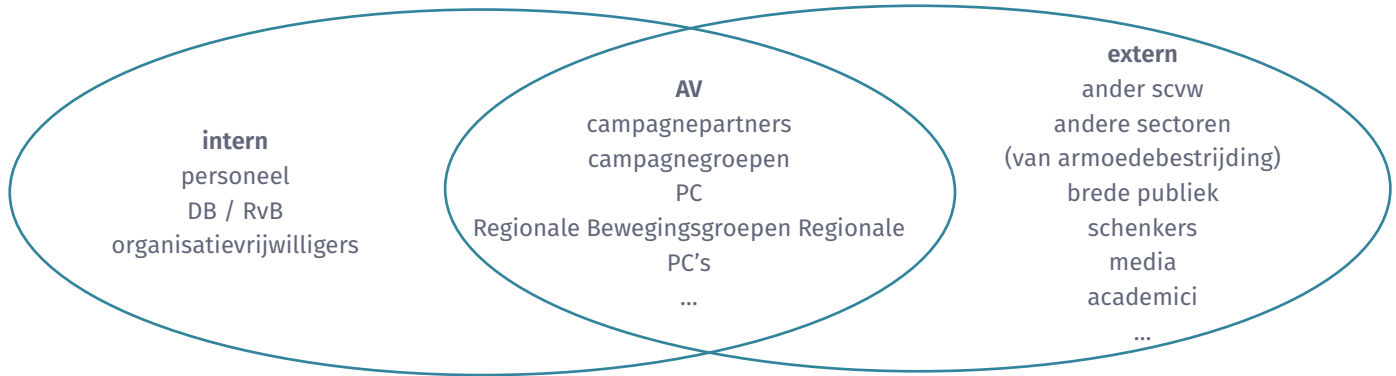


5.1 DEFINITIE INTERNE / EXTERNE STAKEHOLDERS

Intern: organisatie-eigen, denken (zuiver) mee in functie van de organisatie

Extern: stakeholders, zijn betrokken op/bij de organisatie, maar met een zekere afstand, in de eerste plaats vanuit een eigen persoonlijk of organisatiegebonden belang.

Voor Welzijnszorg is de overlap tussen beide groepen zeer groot. Ter illustratie:



Voor deze evaluatie voorzien we een luik intern, met personeel en Raad van Bestuur aangevuld met de reflectiegroep van mensen in armoede als belangrijkste organisatievrijwilligers.

Alle andere groepen worden beschouwd als stakeholders en benaderd met een digitale schriftelijke bevraging via Suveymonkey. Met het professioneel team van Welzijnsschakels is er nog een apart gesprek geweest.

In de maanden november en december 2018 hebben we op alle niveaus van de organisatie een vergrootglas boven de werking gehouden en de sterke en de zwakke kanten, de kansen en de uitdagingen in kaart gebracht.

5.2 EXTERNE BEVRAGING

Vraag aan:

De leden van alle Welzijnszorgbeleidsorganen (AV, PC, Regionale Bewegingsgroepen en PC's)

Huidige en vroegere campagnepartners

Samenwerkingspartners: betrokkenen in de werkgroep campagne, 'Decenniumdoelen 2007-2017', NRV, ... ook de projecten die Welzijnszorg steunde de voorbije twee jaar (samenwerkers, campagneprojecten)

Ander scvw en landelijke middenveldorganisaties

Andere sectoren (van armoedebestrijding)

Media

Academici

Trekkers achterban (verantwoordelijken in lokale groepen, initiatiefnemers in scholen, ...)

Brede publiek

Schenkers

...

De GDPR geeft ons minder ruimte om gericht bepaalde profielen aan te spreken, wat we wel konden doen in de vorige bevragingen.

Om, binnen de contouren van de GDPR, mensen rechtstreeks te kunnen aanspreken (en niet naar algemene organisatieadressen te mailen), kozen we ervoor

- De leden van de eigen beleidsorganen (AV, RvB, regionale bewegingsgroepen, PC en regionale PC's, ...) rechtstreeks aan te schrijven via **mailchimp**, met herinnering via de medewerkers die de vaste correspondentie met hen voeren.
- Actievoerders, achterban (bijv. deelnemers startavonden), schenkers en derden (armoedeorganisaties, sociale en scw-sector, politici en beleidsmakers), die aangegeven hebben informatie van ons te willen ontvangen, zijn opgeno-

men in het bestand van ons **e-zine**. Dit bestand werd aangeschreven.

→ Een open oproep is meermaals op **facebook** geplaatst.

We stellen vast dat er bij bepaalde groepen een 'bevraging-smoeheid' ontstaat.

Elke zichzelf respecterende organisatie lanceert surveys zoals deze of wil stakeholders samenbrengen in focusgroepen. De bereidheid om hieraan mee te werken, vernauwt tot rechtstreekse winwinrelaties en/of mag vooral niet te veel tijd vragen.

De survey werd gelanceerd op 16 november 2018 en liep tot na de kerstvakantie.

Vorm:

Schriftelijke, digitale bevraging via SurveyMonkey, met de mogelijkheid anoniem in te vullen.

Met voornamelijk

- Meerkeuzevragen
- Vragen met Likert schaal (bijv. glashelder « volslagen onduidelijk; op schaal met oneven aantal onderverdelingen)
- Af te toe een open vraag of een kadertje voor verduidelijking/commentaar
- Demografische vragen = info over respondent achteraan
- Met mogelijkheid om in te vullen t.e.m. Kerstmis 2018

Inhoud:

Welzijnszorg in 2018: Jouw kijk

Om realistisch én ambitieus te kunnen plannen voor de volgende jaren, is een goed beeld op 'Welzijnszorg vandaag' een absolute voorwaarde. Daarvoor roepen we jouw hulp in. We willen graag zoveel mogelijk 'kijken' op Welzijnszorg verzamelen, en die samen puzzelen tot een globaal beeld.

Jij, met je betrokkenheid op mensen in armoedesituaties, op armoedebeleid, welzijn en/of sociaal-cultureel werk, op Welzijnszorg, ... kan ons heel wat wijzer maken. Daarom vragen we maximaal een kwartiertje van je tijd.

Bedankt hiervoor!

Rubrieken:

- Welk beeld heb je van Welzijnszorg?
- Welzijnszorg: 'samen' tegen armoede?
- De kwaliteit van het aanbod
- Jouw mening over Welzijnszorg

De respondenten:

69 mensen hebben de bevraging ingevuld (vgl Bp1620: 113 en Bp11-15: 94).

Van deze 69 hebben 58 mensen de vragen m.b.t. hun profiel ingevuld.

48,28% is man, 51,72% is vrouw. Dat is een omgekeerde verhouding t.o.v. de bevraging n.a.v. vorige beleidsperiode.

De jongste invuller is 24, de oudste 75.

20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	80+	totaal
2	8	8	20	15	5	0	58
3,4%	13,8%	13,8%	34,5%	25,9%	8,6%	0%	100%

REGIO / PROVINCIE	
Vlaams-Brabant	31,0% 18
Antwerpen	29,3% 17
West-Vlaanderen	15,5% 9
Brussel	10,3% 6
Limburg	8,6% 5
Oost-Vlaanderen	5,2% 3

In vergelijking met de vorige bevraging in 2015, is er een opvallend lagere deelname vanuit Oost-Vlaanderen.

BETROKKENHEID BIJ WELZIJNSZORG (MEERDERE ANTWOORDEN MOGELIJK):		
lid van regionale of nationale werkgroep of vergadering van Welzijnszorg	56,9%	33
ik schenk aan Welzijnszorg	39,7%	23
mijn organisatie of ikzelf werken samen met Welzijnszorg	31,0%	18
actief als organisatie in armoedebestrijding	27,6%	16
actief voor Welzijnszorg (acties, ...)	25,9%	15
vrijwilliger voor Welzijnszorg	24,1%	14
actief als organisatie sociaal-cultureel werk	19,0%	11
ander:	13,8%	8
ontvangt als organisatie projectensteun van Welzijnszorg	12,1%	7

Bij 'ander': 1 lid RvB, 1 verantwoordelijke diaconie, 1 expertisedrager armoede in het onderwijs, 1 deelnemer aan vorming.

In vergelijking met de vorige bevraging in 2015, wint het aandeel van de eigen vrijwilligers ('lid van regionale of nationale werkgroep of vergadering van Welzijnszorg') niet alleen procentueel fors aan belang, maar neemt het zelfs in absolute cijfers toe. Het aandeel van de andere groepen blijft verhoudingsgewijs grosso modo gelijk, alleen de organisaties sociaal-cultureel werk die van zichzelf niet aangeven dat ze samenwerken met Welzijnszorg, daalt.

Het volledige overzicht van de antwoorden was te lang voor het toegemeten aantal blz. van dit meerjarenplan. Dat is beschikbaar als bijlage.

Samenvattend geeft deze bevraging het volgende beeld:

STERKTE	ZWAKTE
<ul style="list-style-type: none"> → Deze kernelementen vinden we in de eigen definities van Welzijnszorg door de stakeholders terug <ul style="list-style-type: none"> - Focus op bewustmaking - Structurele aanpak van armoede - Samen met mensen in armoede - Ondersteuning van armoedeprojecten/organisaties - Campagne - Inzet voor kansarmen, mensen een stem geven gedreven, beleidsgericht, volhardend, mobiliserend, deskundig, netwerker → rechtendiscours / rechtvaardigheidsdenken van onze stakeholders → Het groeiende belang van educatie voor Welzijnszorg komt op verschillende plaatsen tot uiting. → belang van bewustmaking, steunen van projecten, rechtmatige plaats in de samenleving (rol scw) → Welzijnszorg is geloofwaardig tot heel geloofwaardig: stevige reputatie met goede dossiers waarin zowel cijfers als ervaringskennis → Boodschap in grote lijnen duidelijk voor iedereen → Uitstekende netwerkende organisatie (8,03/10) kiest partners zorgvuldig en met een eerder open houding. Het aantal is verruimd, in toenemende mate ook buiten de christelijke zuil. → In 2015 werd de stelling 'in toenemende mate divers' voorgesteld. Die stelling scoorde op de 2e plaats. → In deze bevraging is die stelling uitgesplitst in <ul style="list-style-type: none"> - in toenemende mate ook buiten de christelijke zuil (plaats 3) - in toenemende mate etnisch-cultureel divers (plaats 4). → Onze achterban: vooral gebaseerd op inzet van lokale vrijwilligers en vergrijsd, groepen en individuen evenwaardig → 'Diverser geworden' is een nieuwe keuzemogelijkheid, die 'pluralistischer' ineens terugdringt van plaats 3 (2015) naar plaats 7. → startavonden als instrument om achterban toe te rusten en te ontmoeten: tevreden tot heel tevreden → educatieve materialen, vormingsmomenten worden belangrijker: tevreden tot heel tevreden → acties, vnl SOS: tevreden tot heel tevreden 	<ul style="list-style-type: none"> → Welzijnszorg = complexe organisatie. Moeilijk te verwoorden wat ze doet. → onduidelijkheid Welzijnszorg – STA → Grootste daler is 'Welijnszorg is een politieke organisatie die concrete voorstellen bepleit bij politici en beleidsmakers'. → Opvallend is dat de perceptie van het belang van 'Welijnszorg betreft (organisaties van) mensen in armoede bij de opmaak van haar dossiers en eisen' procentueel gehalveerd is. In 2019 is de beweging ingezet om dit te keren. → Onze achterban: vooral gebaseerd op inzet van lokale vrijwilligers en vergrijsd → zuilgebonden aanbod? → er zit wat sleet op bepaalde modellen, te klassiek, te weinig vernieuwend, nieuwe vormen van lokale inzet aanpreken/promoten → mensen willen resultaten van hun inspanningen zien
KANS	BEDREIGING
<ul style="list-style-type: none"> → onze stakeholders vinden het bestrijden van armoede heel belangrijk (4,48/5) → belang van samenwerking, krachten bundelen voor onze stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> → Opvallendste vaststelling is het grotere belang van de maatschappelijke context dat uit deze antwoorden blijkt: <ul style="list-style-type: none"> - Nood aan een duurzaam armoedebeleid (rang 2) - Verdoken armoede (rang 5) - Kinderarmoede (rang 7) - Afbraak sociale bescherming (rang 9)

5.3 INTERNE BEVRAGING

Vraag aan:

Alle personeelsleden

DB / RvB

Reflectiegroep: om mensen in armoede als specifieke invalshoek toe te voegen in het gesprek.

Vorm:

Individuele schriftelijke voorbereiding

Insteek: SWOT

De individuele voorbereidingen werden verzameld en na de groepsgesprekken anoniem verwerkt.

De bundeling van alle individuele voorbereidingen zit in bijlage bij dit meerjarenplan.

Groepsgesprek

Groepsgesprek per personeelsgroep (nationale medewerkers, regionale educatieve medewerkers, regionale logistieke medewerkers), RvB en de reflectiegroep. Het overzicht van de data is te vinden in de beschrijving van het planningsproces.

→ Speeddates 3x10'

→ Plenair gesprek

Insteek: Balanced Score Cards

Een samenvattend verslag zit in bijlage bij dit meerjarenplan.

We hanteren een combinatie van SWOT (en niet SOART) en BSC.

- Naast het opmaken van de sterkte-zwakteanalyse in het kader van deze meerjarenplanning, zijn we als organisatie al geruime tijd bezig met een apart 'inspiratie'traject opgezet door de interne werkgroep Utopie. Daarin kwam onder meer aan bod:
 - Het verwoorden van ieders utopie – droom op lange termijn – en het zoeken naar een gezamenlijke taal om erover te spreken. Hierdoor was het opnieuw bevragen van aspiraties minder relevant;
 - Het uitwerken van een toetsingsinstrument om acties / strategieën af te zetten tegen onze utopie (zie 3.4. Geïntegreerde en gedragen kwaliteitsontwikkeling).
- We zetten de Balanced Score Cards in om als ploeg
 - Onze blik te verbreden (kijken vanuit een andere invalshoek); de persoonlijk voorbereide sterkte-zwakteanalyse kon zo verfijnd worden door zelf met de bril van onze klanten en opdrachtgevers naar onze werking te kijken
- De echte blik van buitenuit blijft intussen de weergave van de stakeholderbevraging.

Inhoud:

Individuele voorbereiding

Een eerste stap in het uitwerken van plannen voor de toekomst is

- terugrijpen naar wat we als uitdagingen voor de voorbije jaren geformuleerd hadden
- en kritisch kijken naar waar we nu staan.

In een voorbereidende nota krijgen alle bevroegden een nota met de beleidsuitdagingen en -prioriteiten uit het vorige beleidsplan 2016-2020, de doelstellingenmatrix 2016-2020 en een korte oprissing van de gesprekken over de scw-rollen en -functies. Dit deel wordt gevolgd door de volgende vragen:

Wat doen we goed als Welzijnszorg? Welke aspecten van de werking zitten snor, pakken we goed aan, kennen een vlucht vooruit, of ... Waar waait er een frisse wind? Op welke verwezenlijkingen ben je trots?	Waar laten we steken vallen, hinken we achterop, hebben we de juiste insteek (nog) niet gevonden? Wat gaat er minder goed? Waarmee zijn we niet goed bezig?
Welke mensen of groepen doen er beroep op ons, en waarom? Wat in de buitenwereld maakt ons werk gemakkelijker, nu en in de nabije toekomst? Welke onbenutte kansen in de buitenwereld zie je nog voor Welzijnszorg?	Welke mensen, groepen of tendensen werken tegen ons? Waar/van wie ondervinden we weerstanden, en waarom? Welke evoluties kunnen het ons moeilijk maken?

Groepsgesprek BSC 06/02/2019

STERKTE	ZWAKTE
<ul style="list-style-type: none"> → Campagne: kwaliteit = moeten we over waken logo, look-and-feel van Samen Tegen Armoede: spreekt een jonger publiek aan → Er zijn vele vernieuwingen gebeurd, dat is zeker, ik denk o.m. aan de inleefweken, zet je benen in tegen armoede... <ul style="list-style-type: none"> - Voortdurende aandacht voor opportuniteiten voor vernieuwing en verbreding in de regio's → Kwaliteitsvol materiaal voor verschillende doelgroepen <ul style="list-style-type: none"> - Enkele NIEUWE scholen (uit GO!) bestellen voor het eerst campagnemateriaal. Meermaals bestellen ook toekomstige lkr voor stage-opdrachten! → De traditie, vrijwilligers, ervaring, skills en routine zijn indrukwekkend. Zowel nationaal als regionaal. → Educatie <ul style="list-style-type: none"> - Het inzetten op educatie en vorming: we merken in de regio op dat er een duidelijke nood is. Meer uitbreiden naar een aanbod rond diversiteit en armoede. - Educatief aanbod: er zit lijn in, coherent geheel, vaste waarde in scholen - Inleefweken maakt armoede concreet → Netwerken – zichtbaarheid: gevraagde partner <ul style="list-style-type: none"> - Zo weinig mogelijk alleen doen; wel ism partners, - Groot netwerk → Bereik van scholen, middenveldorganisaties, parochie, Welzijnsschakels, ... → Sterke en gedreven personeelsploeg, → Inhoudelijke expertise <ul style="list-style-type: none"> - Expertisefunctie binnen provinciaal en stedelijk overleg → brede communicatie via facebook <ul style="list-style-type: none"> - Het bereiken van ander soorten pers cfr Flair, Radio2,... → Projecten(steen) <ul style="list-style-type: none"> - projectenwerking opentrekken: niet enkel de gesteunde projecten, ook wzs of andere sleutelfiguren en/of organisaties. → Samenwerken met Welzijnsschakels <ul style="list-style-type: none"> - Rijke bodem aan verhalen, ervaringen, armoede-inzichten - Ervaringsdeskundigen zijn meerwaarde voor onze organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> → Beperkt team: keuzes maken zodat we wat we doen, goed doen <ul style="list-style-type: none"> - We houden te weinig rekening met de draagkracht van de organisatie bij het binnenhalen van externe projecten cfr STOS - Efficiënt werken/communiceren, prioriteiten stellen, zorg voor personeel, intervisie (intern), realistisch plannen - Overspoeld, te veel vragen, te veel willen doen, kwaliteitsdaling → Nood aan meer vertrouwen en samenwerking tussen collega's → IEDEREEN betrekken: partners, wzs, MiA, vrijwilligers, projecten, personeel, RvB VERSUS TIMING → Betrokkenheid mensen in armoede <ul style="list-style-type: none"> - Verdiepend en op maat ondersteunen van vrijwilligers/ED's. - Plaats van mensen in armoede 'binnen' de organisatie → Ook denken wie we willen in ons netwerk en wat doen anderen al (bv onderwijs vs energie) <ul style="list-style-type: none"> - partnerschappen kunnen onverwachte medestanders en doelgroepen opleveren mits je ook hun opmerkingen hoort en serieus neemt = onbenut - Terug met campagnepartners werken - Meer focus op samenwerken & langdurige partnerschappen → Bepaalde groepen bereiken we niet doordat we niet kunnen ingaan op bepaalde vragen <ul style="list-style-type: none"> - Aanbod dat meer afgestemd is op etnisch-culturele groepen. Project Interculturele Solidariteit werkt hier mee aan. → Hedendaagse bezielende identiteit → Profileren van de organisatie als expertise / aanspreekpunt structurele armoedebestrijding <ul style="list-style-type: none"> - Verjonging is langzaam zichtbaar, maar blijft een belangrijk aandachtspunt. → Spanningsveld beweging - fw <ul style="list-style-type: none"> - De combinatie bewegingswerk + politieke kritiek is moeilijk. Burgerbewegingen (bv maximiliaanpark, kerksiel in NL) tonen nochtans dat de combinatie kan. → Durven wegen op beleid (radicaliteit) en naar buiten komen; Scherpheid van analyses .

- Werking buiten de campagne, het hele jaar door: plannen rond vast vormingsaanbod, inleefweken, debat met marc justaert (en ed elke) rond gezondheid, studiedag leefbaar inkomen rotselaar ...
- WHY-traject
 - sterke, duidelijke, werkbare en gedragen formulering van onze identiteit
 - STOS is goed en succesvol project
 - Sterke logistieke basis

- Lokaal structureel armoede bestrijden bv. natrajecten inleefweken
- Meer inspelen op actualiteit nationaal én ook regionaal
 - Periode waarbinnen we naar buiten treden is te beperkt + ook
 - andere dingen dan media- & affiecampagne in december
 - Meer aandacht voor opportuniteiten op nationaal (kansen zien)
- De afstemming van lancering van een nieuw artikel/product zou telkens ook moeten afgetoetst worden op zijn logistieke uitvoerbaarheid en kostprijs.
- WZZ staat niet duidelijk en zichtbaar op de kaart in de stad.
- Respons op de vernieuwingen? Vb Zet je benen in
 - Ervaring jonge collega's inzetten voor vernieuwing (nieuwe actiemodellen op maat...)
- Evalueren en bijsturen van materiaal
- Veroudering van ons publiek/vrijwilligers
- Onderscheid Welzijnszorg/STA blijft moeilijk, zowel voor onszelf als naar buiten toe. Mensen hebben het nooit over STA, er wordt enkel gepraat over Welzijnszorg.
- Recyclageproject niet erg succesvol én duur

KANS

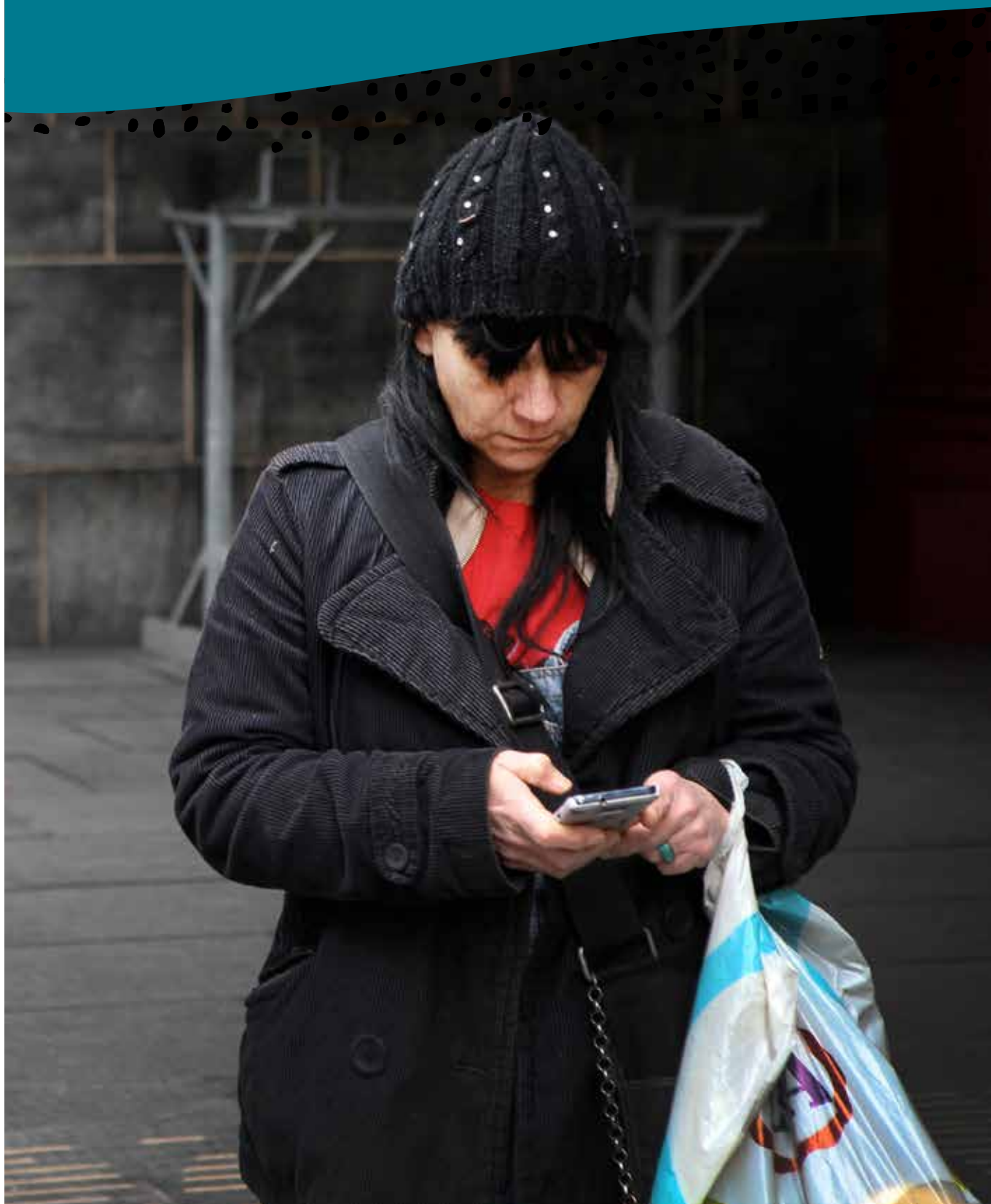
- Kleinschalige projecten van onderuit, het soort waar WZZ in investeert, zijn 'underdogs' en dus geliefd. Lokale herkenbaarheid. Concrete projecten en realisaties scoren bij het grote publiek.
- Warmste Week & vrijwilligerswerk toont dat er nog veel solidariteit en enthousiasme is bij de bevolking, maar dat het moet gevat worden door goede verpakking, heldere boodschap, feel good factor ...
- mensen die concrete initiatieven willen opstarten, op zoek zijn naar visie-ontwikkeling, tips en tricks ...
- De klimaatverandering zal in toekomst ook bij ons de armste mensen het meest treffen en dat kunnen/moeten wij helpen vermijden.
- WZZ zou een stem moeten hebben in het transitieproces naar een duurzamere wereld. Dat kan evt door gesprekken met organisaties uit de beweging (autodelen, lokaal aankopen doen bv boeren&buren, repaircafés, groepsaankopen ezv) die mee nadenken over hoe mensen in armoedesituaties bij hun werking kunnen betrokken worden
- Exploreren nieuwe financiële pistes
- Harde economie, bedrijven aanspreken
- armoedeproblematiek in onze samenleving lijkt meer aanvaard, gezien ...
- Allianties met die groepen/werkingen die heel concreet in de ogen van de goegemeente (en van mensen in armoede) het verschil maken: voedselbanken, mamadepots, buddy-projecten,.... Media-aandacht voor het thema armoede / Welzijnszorg als armoedeorganisatie
- vrijzinnigen, moslims, ...

BEDREIGING

- Het politiek klimaat, de verrechtsing.
- Politiek discours (NVA)
- Regering wil doen uitschijnen voor de armsten te zorgen, maar zorgt louter voor de middenklasse en de rijke
- Polarisering en algemeen beeld van armoede (bijv op sociale media)
- Individueel schuldmodel (de armen moeten er zelf ook iets voor doen, voor wat hoort wat).
- Idee dat er massale fraude is onder steuntrekkers.
- Onverschilligheid groeit, eigen ik eerst
- Toenemende schaarste bij iedereen behalve de rijksten
- Weerstand ontstaat waar mensen eerder de middenklasse beogen dan de laagste klassen.
- Criminalisering van vluchtelingen
- Er is meer aandacht voor armoede, maar een structureel verhaal blijft moeilijk verkoopbaar.
- Minder verzuiling, meer concurrentie
- Er is een explosie aan goede doelen. inz. In eindejaarsperiode
- Populariteit van projecten in de media, zoals Rode Neuzen spreekt de jongeren meer en meer aan
- Verwarring bij het grote publiek over de vele, vele organisaties in de armoedebestrijding en hun doelstellingen.
- Perceptie dat NGO's uiteindelijk toch maar de werknemers en bestuurders dienen (Samu Social).
- Idee dat 'caritas' en giften hun tijd gehad hebben.
- Caritatieve projecten die geld ophalen onder de naam 'Welzijnszorg'

- Nadenken over hoe we ervaringsdeskundigen met een etnisch-culturele achtergrond kunnen aanspreken en blijven motiveren om mee te doen. (nog steeds een onbenutte kans)
 - Nog in te zetten op diversiteit qua afkomst / leeftijd
 - Uit gewoonte: geen vrijw uit parochies
 - Vernieuwde contacten vicariaat: bisschop en vicaris: veldverantwoordelijke diaconie als sleutelfig?
 - Onbenutte kansen: jongeren
 - Armoedeorganisaties: partner en geen concurrent
 - Themadagen / -lessen op school: kansen om ons educatief aanbod binnen te brengen
 - OCMW's en gemeenten
 - Professionele partners: kan nog uitgebreid worden
 - Aantrekken vrijwilligers voor specifieke taken / afgebakend
- Groepen/individuen die onder de naam 'Welzijnszorg' schenken aan een heel concreet projectje of individu die ze persoonlijk kennen. Dan vertrouwt men er meer op dat het geld wel degelijk goed besteed wordt en aan iets dat voor hen herkenbaar en concreet is.
 - Ontkerkelijking, secularisme, het idee dat de kerken achterhaald zijn, dat de RKK toch al rijk genoeg is en het zelf maar moet ophoesten.
 - Leeglopende, uitstervende, fusionerende parochies = minder achterban
 - Draagvlak vrijwilligers: beweging van verschillende engagementen
 - Mensen willen kortere, afgebakende engagementen met onmiddellijk zichtbaar resultaat aangaan. Mensen in armoede vragen net langdurige betrokkenheid en geduld.
 - We investeren niet genoeg in de burgerbewegingen
 - Het middenveld staat onder druk. We willen/moeten ook andere groepen en individuen bereiken. Op welke visvijver mikken we?
 - Werken rond diversiteit vereist andere denkprocessen, aanpak,...
 - Minder projectaanvragen, waar ligt dit aan?
 - Campagne 17/10 met ander thema.
 - Veroudering van ons publiek/vrijwilligers

6. Elementen uit de omgevingsanalyse



6.1 DEMOGRAFIE

Bijna alle grote steden in Vlaanderen kennen sinds de eeuwwisseling een sterke bevolkingsgroei. De demografische samenstelling van onze samenleving, zeker in de steden, verandert snel. Demografen hebben twee trends onderschat: de hernieuwde vergroening of de sterke stijging van de geboortecijfers, en de versnellende verkleuring of de toename van de etnisch-culturele diversiteit.

Het resultaat is een sterke bevolkingstoename én een duidelijke toename van de diversiteit, vooral in de steden. Het begrip 'superdiversiteit' wijst op de snelle veranderingen in de samenleving ten gevolge van de diversifiëring van processen van migratie. Migranten komen uit veel meer verschillende landen dan vroeger en migreren om een grotere verscheidenheid aan redenen.

Maar de groeiende superdiversiteit in de bevolking is niet langer te herleiden tot een simpel verschil in cultuur en etnie.

In de 21ste eeuw is iemands culturele achtergrond niet noodzakelijk meer identiek aan haar of zijn etnische of nationale afkomst, of omgekeerd.

6.2 ARMOEDE EN ARMOEDEBESTRIJDING

In september 2015 werden de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen of Sustainable Development Goals (SDGs) formeel aangenomen door de Algemene Vergadering van de VN. Gedurende de komende 15 jaar moeten 17 SDGs, gekoppeld aan 169 targets, een actieplan vormen om de mensheid te bevrijden van armoede en de planeet terug op de koers richting duurzaamheid te krijgen. De eerste is: GEEN ARMOEDE - BEËINDIG ARMOEDE OVERAL EN IN AL HAAR VORMEN.

Belangrijk is dat het de Verenigde Naties niet alleen gaat om armoede in arme of ontwikkelingslanden, maar evenzeer *“tegen 2030 het aandeel mannen, vrouwen en kinderen van alle leeftijden die volgens de nationale definities in armoede leven in al haar dimensies, minstens tot de helft terugbrengen.”*

Deze ontwikkelingsdoelstellingen duiden het belang van armoedebestrijding in alle landen, ook rijke landen zoals België. Ze geven Welzijnzorg een extra argument om overheden op hun verantwoordelijkheid aan te spreken.

In Vlaanderen leeft iets meer dan 1 op de 10 inwoners in een huishouden met een inkomen onder de armoedegrens (België: 16,4%). Dat zijn 680.000 mensen. Het armoederisico ligt het hoogst bij eenoudergezinnen, alleenstaanden, bij oudere koppels en grote gezinnen, en bij mensen met een migratie-achtergrond. De grootste stijging is te vinden bij de werklozen en de huurders. De kinderarmoede is de laatste tien jaar verdubbeld, tot bijna 14%, nochtans het speerpunt van het armoedebeleid van de vorige Vlaamse regering. Armoede stijgt ook bij 20- tot 64-jarigen. Het aantal mensen dat in Vlaanderen op de wachtlijst voor een sociale woning staat, is opgelopen tot 153.000.

Het aantal mensen in België dat een leefloon krijgt, is op 10 jaar tijd met 40% gestegen tot circa 144.000. En het aantal mensen (gezinnen) dat naar de voedselbanken gaat, is gestegen tot meer dan 160.000. Bovenop die 16% mensen in armoede in België, leeft bijna 18 % van de bevolking juist boven de armoedegrens. Dat zijn nog eens 2 miljoen mensen.

Factoren die armoede tegengaan of er tegen beschermen, werken niet in dezelfde mate bij personen met een niet-Europese achtergrond. Mensen met een migratieachtergrond zitten overduidelijk in het armoedevizier. Voor de mensen van Marokkaanse origine is de situatie extreem slecht (54% is arm); zij worden gevolgd door de niet-Europese groep (37%) en de Oost-Europeanen (36%).

Daartegenover staat dat in België de 20% meest vermogende gezinnen 61% van het totale vermogen bezitten. Omgekeerd bezitten de 20% armste gezinnen slechts 0,2% van het totale gezinsvermogen. Sinds de jaren 1990 daalde het aandeel van de 30% laagste inkomens in het globale inkomen van 11,2% naar 8,3%. Dat van de 10% rijksten steeg tot 31,9%. Ook als de algemene welvaart stijgt, hebben de mensen aan de onderkant van de samenleving daar niets aan.

Het gaat niet alleen over armoede, het gaat over ongelijkheid.

Mensen reageren actief op de sociaaleconomische positie waarin ze zich bevinden en op het structurele karakter van deze positie. Hun reactie zelf heeft dan weer gevolgen voor de kansen op ontsnappen uit deze positie. Er is sprake van afnemende ambities, er is stress, enz.. Dat weegt serieus op iemands mentale gezondheid. De dreiging van een nieuwe generatie 'generatiearmen' is dan ook reëel.

Er wordt in Vlaanderen recent veel politieke energie gestoken in het relativeren van de armoedecijfers. Het bestaan van armoede wordt in twijfel getrokken of gerelativeerd door te beweren dat het ‘al bij al hier toch niet zo erg is als in ontwikkelingslanden’. Steeds vaker wordt armoede beschouwd als een gevolg van een individuele schuld of worden mensen met een migratieachtergrond met de vinger gewezen.

De geijkte definitie van armoede stelt dat armoede een netwerk van sociale uitsluiting is, waardoor participatie aan de samenleving waar je woont moeilijk of onmogelijk is. Armoede wordt m.a.w. gemeten in relatie tot de samenleving waarin je leeft. Dat is een relatieve armoedegrens, en die ligt op 60% van het mediaaninkomen in een land. De laatste jaren klinken weer meer stemmen die zeggen dat dit geen correcte manier is om armoede te meten. De nieuwe Vlaamse regering, bij monde van minister-president Jan Jambon, stelt ook armoede anders te willen meten.

Het blijft nodig mensen te informeren over wat armoede is, hoe het gemeten wordt en waarom we het op die manier meten.

De aandacht voor armoede is wel toegenomen, zowel in de media als onder politici. Maar die aandacht wordt niet omgezet in structurele maatregelen. Armoede is geen onrecht meer.

Armoede wordt niet meer als een structureel probleem gezien, maar vanuit de individuele verantwoordelijkheid benaderd. Het individuele schuldmodel is volop terug.

Mensen in armoede worden ingedeeld in ‘goede’ en ‘slechte’ armen: zij die zelf hun verantwoordelijkheid moeten opnemen en zij die er niet zelf verantwoordelijk zijn voor hun situatie. Ze worden steeds meer geacht zichzelf uit de armoede te werken. Wie arm is, is verdacht, moet uitvoerig gecontroleerd worden en kan niet zomaar verwachten dat hij hulp krijgt. Het maatschappelijke en politieke draagvlak voor armoedebestrijding bij mensen met een migratieachtergrond in het bijzonder is kleiner dan het draagvlak voor armoedebestrijding bij ‘onze’ mensen.

De solidariteit van de sociale zekerheid, nochtans een massieve dam tegen armoede, wordt in vraag gesteld. Plichten worden steeds meer benadrukt, rechten worden voorwaardelijker, overheidsreglementering wordt strikter, om te activeren, wordt gezegd. Om te besparen, is de realiteit. Dit hardvochtigere model begint binnen te sijpelen in de praktijk van de hulpverlening.

Het afgesproken beleid uit het vorige regeerakkoord werd gewoon niet uitgevoerd. De huidige Vlaamse regering maakt in het regeerakkoord geeneens gewag van een armoedebestrijdingsbeleid. Het is geen prioriteit.

Tegelijk moet de overheid, log en groot, ontvetten door zich meer bedrijfsmatig te organiseren. Overheidsaanbestedingen vormen steeds vaker onderwerp van een competitieve uitbesteding of tender, waarbij de kandidaat met de beste prijs-kwaliteitverhouding de overheidsopdracht toegewezen krijgt. Voorts krijgt de samenwerking tussen overheid en middenveld steeds vaker vorm doorheen een resultaatsverbintenis. De middenveldorganisatie moet in ruil voor subsidies en/of erkenning aantoonbare prestaties realiseren, zoals de benadering van SAM vzw, bijvoorbeeld, aantoont.

Het belang van de lokale overheden in de strijd tegen armoede neemt toe. Niet alleen omwille van het stijgend aantal leefloontrekkers, maar ook omdat de Vlaamse overheid steeds meer regietaken bij de lokale overheid legt. Dit zorgt voor verschillende uitdagingen. Het armoedebeleid kan lokaal op heel veel verschillende manieren kan ingevuld worden. Opvolging vanuit een middenveldorganisatie is dan ook complexer. Alle gemeenten hebben ook niet evenveel middelen (financieel, personeel, kennis & expertise) om in te zetten in de strijd tegen armoede. Positief is natuurlijk dat er meer op de lokale behoeften kan ingespeeld worden.

Armoedebestrijding is geen beleidsprioriteit. We moeten blijven aandringen dat de federale en regionale overheden een sociaal beleid voeren op basis van rechten en rechtvaardigheid. We moeten de lokale besturen aanspreken op een goed sociaal en armoedebeleid.

6.3 SOLIDARITEIT

Solidariteit kan gedefinieerd worden als *“De bereidheid van leden van een samenleving (of sociale groep) om te delen en herverdelen met elkaar vanuit een gevoel van lotsverbondenheid en loyaliteit”*.¹⁷

In deze definitie valt op dat zowel delen als herverdelen worden genoemd. Delen is samen met anderen gebruiken. Bij herverdelen denken we onmiddellijk aan het samenbrengen van middelen om deze dan te herverdelen over de leden van de groep. Ook het gevoel van verbondenheid is een essentieel onderdeel van solidariteit. Het hangt samen met het deel uitmaken van een samenleving of groep.

Er zijn verschillende redenen waarom mensen solidair zijn. In het sociologisch onderzoek worden de redenen ‘bronnen van

.....

17 Schuermans, Oosterlynck, Swerts, Vandenabeele, & Jans, 2017

solidariteit' genoemd. Er zijn er vier: wederzijdse afhankelijkheid, gedeelde normen en waarden, strijd en ontmoeting. Geen enkele van deze opvattingen kan ten volle de solidariteit verklaren die er in een samenleving is. Verschillende vormen van solidariteit vullen elkaar aan. Solidariteit is een aaneenschakeling van kleine en grote solidaire gebaren en acties. Solidariteit is een proces, met als startpunt het geraakt worden door onrecht.

Daar waar mensen elkaar ontmoeten, kan solidariteit ontstaan. Door ontmoeting kunnen we ook solidair zijn met mensen die niet tot onze groep behoren of niet strijden voor dezelfde ideeën.

Ze kan ook vertrekken vanuit het geloof dat een rechtvaardige samenleving mogelijk is. Armoede raakt ons omdat ze raakt aan het ideaalbeeld van een rechtvaardige samenleving.

Het type verzorgingsstaat is van belang voor het draagvlak van solidariteit: onderzoek wijst uit dat een brede verzorgingsstaat de solidariteit verstevigt, ook ten aanzien van arbeidsmigranten, en dat een beperkt stelsel een beperkte solidariteit genereert. Meer diversiteit leidt dus niet automatisch tot minder solidariteit. Zweden is een mooi voorbeeld. Daar zijn meer migranten dan hier, maar doordat de verzorgingsstaat zo inclusief is, is het draagvlak ervoor aanzienlijk.

Nochtans, zoals hoger aangegeven, komt de structurele solidariteit, verankerd in onze sociale zekerheid, steeds meer onder druk. Sinds de financiële crisis, een tiental jaar geleden, is het klimaat verhard. Er heerst veel onzekerheid, er sloop twijfel binnen of de mantra van het 'groeimodel' nog wel klopt of zelfs wenselijk is. Het risico op schaarste is reëel voor iedereen, behalve de rijksten. De middenklasse komt stevig onder druk. Het is ieder voor zich, groepen sluiten zich. Vooral nieuwkomers worden met argusogen bekeken.

6.4 SOLIDARITEIT EN CENTEN

Solidariteit is in onze samenleving sterk gemediatiseerd. Elke zender, elk medium heeft zijn solidariteitsactie. In de eindejaarsperiode is het dringen tussen Rode Neuzen en de Warmste Week, nadat Make Belgium Great Again een oproep deed voor meer vrijwilligers. Een oproep die door anderen werd overgenomen. De eindejaarsperiode is steeds sterker goededoelenperiode, aangestuurd vanuit de media.

Terwijl Welzijnszorg al bijna 50 jaar vooral in de eindejaarsperiode actief was, is het er nu knokken voor zichtbaarheid, zowel met onze inhoudelijke als met onze fondsenwervende boodschap.

Ook ondernemers vinden het volgens onderzoek in toenemende mate belangrijk om een bijdrage te leveren aan een betere wereld. Niet voor de schone schijn, maar omdat het hoort en loont. Er is bij bedrijven een groeiende bewustwording van de ethische kant van de economie. Er is meer vraag naar ondersteuning in de zoektocht naar zingeving en ethische reflectie. Een voorbeeld: de bvba Waardengedreven Bedrijfsvoering, die door de ex-CEO van Boss Paints en de ex-CEO van Triodos Bank werd opgericht.

Andere spelers, zoals het bedrijfsleven zijn, vanuit een ethisch perspectief, in toenemende mate aanspreekbaar.

Subsidies van overheden worden steeds voorwaardelijker: er worden duidelijke opdrachten of finaliteiten aan gekoppeld. Dit geldt bij uitstek voor projectsubsidies. Tegelijk spoort de overheid organisaties aan aan eigen middelenverwerving te doen. Crowdfundingplatforms zijn tegenwoordig legio, sommige zelfs als verdienmodel. Maar niet alle goede doelen maken er een kans: het concrete, persoonlijke en de als vernieuwer gepercipieerde doelen drijven boven.

Kleine mecenasen verkiezen: zichtbare goede doelen, concreet en dicht bij huis.

Grote Fondsen willen, bij de toekenning van projectmiddelen, vaker: meer ingrijpen op de organisatie en niet meer alleen op de inhoud van het gesteunde project.

Kloosters en congregaties geven van oudsher steun aan goede doelen. Maar dit kanaal verdwijnt stilaan: kloosters sluiten, en er gaat veel geld naar de zorg voor de overgebleven oudere religieuzen.

6.5 DE POSITIE VAN HET MIDDENVELD

Middenveldorganisaties maken deel uit van de politieke ruimte waarin de strijd over beslissingen voor de samenleving wordt gevoerd. Organisaties en praktijken vertalen en verdedigen tegenstrijdige visies maar ook collectieve belangen en bouwen op die manier (tegen)macht op om de samenleving in hun wenselijke richting te veranderen. Ze willen impact hebben. Hun bestaansreden wordt daar meer en meer ook aan afgemeten.

De politieke rol van het middenveld zou de afgelopen jaren aanzienlijk verzwakt zijn. Die politieke rol verwijst naar het nastreven van maatschappelijke verandering. Blijkbaar zouden steeds meer middenveldorganisaties deze rol lossen, wat dan depolitisering genoemd wordt.

De veranderde relaties tussen middenveld, overheid, markt en burger werken dit in de hand.

Werkingsmiddelen van reguliere middenveldorganisaties komen steeds meer onder druk te staan. De organisaties zijn afhankelijk van (dalende) subsidies. De non-profit moet de marketingtrucs van de profit gaan overnemen, met een survival of the fittest tot gevolg.

Daarbij komt nog dat het 'primaat van de politiek' volop in stelling gebracht wordt. Politieke partijen en verkozenen verenigen democratie tot verkiezingen en het mandaat dat daaruit voortvloeit. Hierdoor stellen ze tegelijkertijd de legitimiteit van het middenveld in vraag, en behouden ze zich het recht voor eigenstandig, wars van objectiverende procedures, te beslissen over erkenningen en subsidies.

Daardoor leggen heel wat middenveldorganisaties zich uit angst een vorm van zelfcensuur op. Organisaties die werken met mensen in armoede of actief zijn in zorg en welzijn, worden verengd tot strikte uitvoerders van het overheidsbeleid. Het risico op instrumentalisering door de overheid verhoogt ('verambtelijking' van het middenveld).

Organisaties gaan meer focussen op dienstverlening aan de gemeenschap en behoud van de eigen positie dan op het trachten bewerkstelligen van het eigen maatschappelijke ideaal en maatschappelijke verandering. Fragmentatie binnen het middenveld verzwakt de politiserende rol nog verder. Er is geen brede maatschappijvisie meer, wel territoriumgedrag.

Ondertussen steken burgerinitiatieven de kop op die grotendeel buiten het gevestigde middenveld plaatsvinden. Het reguliere middenveld tracht aansluiting bij deze dynamieken, maar botst op een 'verschillend dna'.

Binnen de maatschappelijke driehoek gevormd door staat, markt en gemeenschap is de verscheidenheid van organisatievormen razendsnel toegenomen. We worden met zijn allen 'hybride'. In alle drie de hoeken van de maatschappelijke driehoek is er 'bricolage' van oud en nieuw te vinden. Denk maar aan sociale ondernemers tussen markt en middenveld, commons initiatieven tussen gemeenschap en middenveld en stedelijke participatiediensten tussen staat en middenveld. Deze bricolage is meteen ook vaak een bron van spanningen.

Marktspelers komen op verschillende manieren op het traditionele terrein van het middenveld. Enerzijds worden ze door overheden aangesproken middels aanbestedingen om taken en rollen op te nemen die door middenveldorganisaties of door overheden ingevuld werden, en anderzijds ontwikkelen marktspelers zelf praktijken, zoals 'academies' die sterk lijken op middenveldpraktijken. Lokale overheden hebben belangstelling voor het soort ondernemers die met creatieve oplossingen komen voor 'hun' probleem en zich daarbij weinig aantrekken van de bestaande systemen en instellingen. De overheid ziet de onmiddellijke effectiviteit van deze sociale ondernemers en staat steeds meer open voor nieuwe samenwerkingsvormen.

Middenveldorganisaties krijgen minder ruimte

Er is een zekere autonomie nodig om meningsverschillen publiek te kunnen uitdragen. Het potentieel van het middenveld om maatschappelijke verandering op gang te trekken wordt ondermijnd.

Een tegenbeweging laat voorzichtig van zich horen. De sociaalwerkconferentie stelt dat 'streven naar rechtvaardigheid de kern is van sociaal werk'. Delen van het middenveld ageren tegen de vermarkting.

Het idee dat het middenveld haar politieke rol opnieuw ernstiger moet gaan nemen en een eigen visie publiek in stelling brengen, wint veld.

Naast die bricolage zijn er een aantal tendensen in de samenleving die het middenveld tot innovatie nopen. Er is de voortschrijdende individualisering. We hebben nu een veel ruimere keuzevrijheid, wat leidt tot een grotere verscheidenheid en toegenomen consumptisme. Op organisatieniveau kan dit leiden tot tegenstrijdige doelstellingen. Daarnaast is er de verkleuring van onze samenleving. Ook hier komt het oude en het nieuwe weer naast elkaar te staan.

Ten derde is er de komst van nieuwe breuklijnen, zoals het spanningsveld tussen inclusie en exclusie. Of ook een generatonele breuklijn (ouderen versus jongeren), een verschil tussen stad en platteland en de (groeierende) kloof tussen hogeschoolden en laaggeschoolden.

6.6 EVOLUTIES IN VRIJWILLIGERSWERK EN BURGERSCHAP

Vanuit een economisch oogpunt vervult het vrijwilligerswerk een economische functie en wordt het beschouwd als een productieve activiteit in de volle zin van het woord. Vrijwilligers verlenen nuttige diensten aan de gemeenschap. Het totaal aantal vrijwilligers wordt geschat op 12,5% van de bevolking van 15 jaar en ouder. Gemiddeld spenderen de Belgische vrijwilligers 3,6 uur per week aan hun vrijwilligerswerk.

Verschillende generaties hebben een verschillend beeld van vrijwilligerswerk, afhankelijk van de normen en waarden waarmee ze zijn opgegroeid. Om een generatie te bewegen om zich vrijwillig in te zetten, moeten we rekening houden met hun kenmerken, motieven en hun vrijwillige inzet.

Er bestaat globaal genomen een lichte toename van het aantal vrijwilligers naarmate de leeftijd stijgt met een piek tussen 40 en 49 jaar, waarna het vrijwilligerswerk weer afneemt. 60-plussers zijn ondervertegenwoordigd in het vrijwilligerswerk als rekening wordt gehouden met hun aandeel in de Belgische bevolking. Maar door de toenemende vergrijzing vormt deze groep in absolute cijfers de grootste vrijwilligersgroep: ongeveer 1/4 Belgische vrijwilligers is 60 jaar of ouder.

Het vrijwilligerswerk wordt uitgedaagd door maatschappelijke evoluties als individualisering, informalisering en netwerkorganisaties, informatisering, de hoge waardering voor beleving en gevoel, en de internationalisering.

Sinds de jaren 2000 zien we een verschuiving in het vrijwilligerswerk in Vlaanderen. Persoonlijke interesse en de levensstijl van de vrijwilligers leiden tot kortdurende, onregelmatige en voorwaardelijke inzet. Men zoekt een duidelijk evenwicht tussen de kosten voor de vrijwilliger en de baten voor de organisatie. Vrijwilligerswerk biedt de mogelijkheid om vanuit je eigen keuze samen met anderen aan je eigen én aan maatschappelijke doelen te werken.

Door de diversiteit aan vrijwilligers is er geen standaardantwoord om vrijwilligers te ondersteunen. Organisaties moeten zich flexibel opstellen en hun vaste structuren en processen loslaten.

Hoewel ongeveer driekwart van de actieve vrijwilligers nog 'klassieke' vrijwilligers zijn, is het noodzakelijk nieuwe vormen van vrijwilligersengagement en – ondersteuning aan te bieden om de 'nieuwe', jongere vrijwilligers te kunnen engageren.

Hoe kijken jongeren (millennials, de generatie geboren tussen 1981 en 2000) naar de politiek? In het buitenland zien we dat jongeren vaak aansluiting vinden bij protestpartijen op de politieke flanken. Dat is in Vlaanderen niet het geval. De meest populaire partijen zijn de 'nieuwe' partijen Groen (17%) en N-VA (15%). Het politieke landschap is versnipperd en een hoog percentage spreekt zich niet uit (11% 'ander/niet bereid te zeggen' en 12% 'geen idee').

Ouders die aan de schoolpoort actie voeren om propere lucht te eisen, een burgerplatform dat transmigranten uit het Maximiliaanpark onderdak probeert te bieden of Ringland in Antwerpen. De laatste jaren zien we steeds vaker burgerinitiatieven aan het werk, waarbij mensen zich engageren rond een initiatief waar zij menen dat de overheid tekort schiet. Er is een bepaalde dynamiek van onderuit ontstaan door mensen die zichzelf organiseren op een aantal thema's die zij belangrijk vinden. Topthema's blijken ontmoeting, armoede en duurzaamheid.

In tegenstelling tot het klassieke vrijwilligerswerk of de traditionele politieke partijen, trekken de burgerinitiatieven kennelijk wel meer en meer mensen aan. 80 procent van deze initiatieven geeft aan dat ze groeien. Mensen nemen engagement op omdat ze voelen dat het voor hen relevant is en dat ze een verschil kunnen maken.

We moeten allianties moeten aangaan met die groepen/werkingen die heel concreet in de ogen van de goegemeente (en van mensen in armoede) het verschil maken: voedselbanken, mamadepots, buddyprojecten

Maar de boomende burgerinitiatieven blijken niet representatief voor de hele bevolking. Vooral blanke mensen, die hoogopgeleid zijn en een sterk sociaal netwerk hebben waardoor ze slagkracht hebben om een aantal thema's in beweging te brengen, engageren zich. We zien vooral homogene clubs ontstaan.

Actief politiek burgerschap veronderstelt een bepaalde vorm van zelfwaarde, het geloof dat men iemand is en dat men zowel het recht als het vermogen heeft om politiek te participeren. De ervaringen met armoede en de sterk uitsluitende processen in de samenleving, verwonden de identiteit van wie in armoede leeft. In een samenleving die armoede sterk individualiseert, gaan zij die erdoor getroffen worden vaak op zoek naar individuele oplossingen, eerder dan hun problemen collectief te vertalen. Schaamte primeert.

De verenigingen waar armen het woord nemen hebben hier de voorbije jaren baanbrekend werk verricht, waardoor hun leden én een collectieve identiteit ervaren én met de nodige dosis zelfwaarde op het openbare forum durven treden. Voor mensen met een migratie-achtergrond vervullen de eigen etnisch-culturele organisaties en federaties die rol.

Organisaties van mensen in armoede en etnisch-culturele verenigingen zijn heel waardevolle partners.

6.7 GELOOF EN KERKGEMEENSCHAP

De katholieke kerken zijn steeds leger. Op twee jaar tijd daalde het aantal kerkbezoekers met 16,7%. De mensen die er nog komen, zijn steeds ouder.

Anderzijds klinkt er een sterkere politieke oproep vanuit de katholieke Kerk om de bijbelse boodschap om te zetten in een echt engagement voor de zwaksten in de samenleving: mensen in armoede, vluchtelingen. Hetzelfde stellen we vast bij andere levensbeschouwingen. In 2018 veroordeelde bijvoorbeeld de Wereldraad van Kerken in Arusha de accumulatie van rijkdom.

Dat is van belang omdat in onze superdiverse samenleving de traditionele katholieke Kerk wel aan belang verliest, maar daarom religie niet. Een veelheid aan levensbeschouwingen en religies is aanwezig in ons land.

Geloofsgemeenschappen moeten ‘bruggen bouwen’.

Solidariteit is trouwens een herkenbaar begrip in de meeste levensbeschouwingen: de betrokkenheid die je voelt bij het lot van de ander. Op het spirituele vlak, maar ook op het materiële.

6.8 TAAL EN COMMUNICATIE

Zowat elke politieke handeling houdt een dimensie in van strategisch taalgebruik, waarin woorden welbepaalde betekenissen toegewezen krijgen en waarin er naast de ‘pure’ betekenis ervan nog een reeks impliciete betekenissen worden aan toegevoegd. Daarin zit een sterke morele dimensie. Termen zoals ‘radicaal’ en ‘extremistisch’ zijn geen objectieve beschrijvers, maar subjectieve. Ze dragen een moreel oordeel in zich. De manier waarop mensen iets benoemen, bepaalt de manier waarop het bestaat. Ook bij minderheidsgroepen is woordgebruik vaak een issue, bijvoorbeeld: mensen met een beperking of handicap, van vreemdelingen over migranten en allochtonen naar – momenteel – mensen met een migratieachtergrond, van armen over kansarmen naar mensen in armoede, mensen in armoedesituaties en mensen met/zonder armoede-ervaring. Ook de benaming van de dominante groep kan gevoelig liggen: noem je mensen blank of wit, gewoon mensen of rijken?

In discussies over maatschappelijke thema’s zien we dat de strijd vaak gaat over het oordeel dat in bepaalde termen vervat zit, eerder dan over de handelingen of de zaken die de term beschrijft. We zien dat het debat veel meer zegt over het perspectief van de deelnemers dan over de zaken zelf. In die perspectieven worden allerhande dingen opgezogen: veronderstellingen, achtergronden, reeds aanwezige kennis, verbanden tussen dit thema en een ander thema. Die achterliggende wereld uiteenrafelen, geeft ons een zicht op de argumenten die spelen.

De formattering van de media geeft steeds minder ruimte aan de nodige analyse van wat er gezegd wordt en laat zo meer beïnvloeding toe. Strategisch spreken is een te beheersen kunst.

Taalsensitiviteit is een belangrijke competentie voor mensen en organisaties in de diverse samenleving. Men moet bereid zijn om te blijven nadenken over woorden en rekening houden met hoe mensen die ervaren.

Die zoektocht speelt zich – alweer – af in een context van macht: niet iedereen heeft dezelfde macht om bepaalde termen ingang te doen vinden of naar de uitgang te verwijzen. Ook speelt de macht van de status quo.

6.9 MEDIA

Hoe objectief is het nieuws dat we te lezen, horen, zien krijgen?

De laatste decennia is het nieuws almaar subjectiever geworden. Feiten zijn steeds vaker ondergeschikt aan interpretatie, zeker als het moeilijke en langdurige processen – zoals regeringsonderhandelingen of vredebesprekingen – betreft.

Wie er mag spreken, bepaalt het nieuws.

Burgers worden voor veel onderwerpen opgevoerd (de ‘vox populi’), politici domineren het politieke nieuws, en het middenveld krijgt maar een heel kleine rol, behalve in nieuws over onderwijs en werk, waar ze – meestal vakbonden - wel veel ruimte krijgen. Op de openbare omroep krijgen politici en middenveldactoren meer gelegenheid om aan het woord te komen, terwijl commerciële omroepen specialisten inroepen en de burger aan het woord laten. Dat heeft steeds minder te maken met de geco-verde onderwerpen.

Journalisten hebben ook een onscherp beeld van hun lezers. Ze percipiëren die een stuk rechtser dan dat hun publiek zichzelf inschat en richten zich daarnaar. Dat valt nog meer op bij de populaire kranten dan bij de kwaliteitskranten. Klachten van rechtse partijen over linkse journalisten die hun medium als een soort politiek project beschouwen en daarbij hun eigen mening doorduwen, zijn dus veelal ongegrond.

Het volgen van nieuws via traditionele mediakanalen zoals kranten, tv of online nieuws leidt tot een betere kennis over actuele zaken dan het gebruik van sociale media. Vooral burgers die alleen via sociale media nieuws volgen (zo'n 3% van de bevolking), scoren lager op het vlak van actuele politieke kennis. Veruit de meeste mensen combineren sociale media met klassieke media om op de hoogte te blijven.

Wat we te zien krijgen op sociale media, wordt aangestuurd door algoritmes. Ze bepalen onze zoekresultaten, houden de mailbox spamvrij, ordenen wat je te zien krijgt op Facebook, ... Algoritmes kunnen in theorie voor meer objectiviteit zorgen. Is dat wel zo? Het is in elk geval niet transparant. En die transparantie is wel noodzakelijk.

Want er is een probleem: door onze eigen persoonlijke nieuwsbubbel zien we niet meer wat anderen op hun bord krijgen.

De tweedeling in de samenleving, met iedereen zijn waarheid, wordt daardoor alleen maar groter net als de omvang van het #fakenews-probleem.

6.10 POPULISME EN POLARISATIE

Tegen een achtergrond van polarisering, polemiek in het maatschappelijke debat, oppervlakkige tweets, 'alternatieve feiten' is de afwijzing van de ander meer dan ooit openlijk en direct.

Meer en meer mensen trekken zich terug in de veilige werkelijkheid van de eigen groep. Bovendien worden mensen die niet tot de dominante groep behoren steeds vaker naar de zijkant geduwd.

Er is een zorgwekkende tendens vast te stellen: commentaren en bedreigingen op het internet aan het adres van minderheids-groepen zijn gewelddadiger en radicaler dan vroeger, personen worden fysiek aangevallen enkel en alleen omdat ze moslim zijn en verdenkingen die gebaseerd zijn op geruchten of erg lichte feiten, leiden tot de weigering om iemand aan te nemen of zelfs tot ontslag. Zo klein als België is, zo groot worden de afstanden tussen groepen.

Het feit dat de 'autochtone' bevolking in de grootsteden stilaan in de minderheid raakt, voedt een gevoel van bedreiging.

Polarisatie is het veroorzaken van een conflict of het versterken van tegenstellingen tussen bevolkingsgroepen of politieke partijen. Het hoort bij een open democratische samenleving. Het geeft stem aan belangen, emoties en helpt bij de vorming van groepen.

Maar het kan ook doorslaan. Dan wordt polarisatie eerder bedreigend dan verrijkend, en dan komen maatschappelijke participatie en sociale stabiliteit onder druk te staan.

Mensen denken in verschillen. Man versus vrouw, vreemd tegenover eigen, moslim versus niet-moslim, jong tegenover oud, hetero versus lgbt, stad tegenover platteland, en ga zo maar door.

Verschillen zijn niet weg te denken uit de samenleving. Wij-zij denken is aanwezig op alle niveaus en op vele terreinen, bijvoorbeeld in een vereniging of een buurt, maar ook in de media en in de toegang tot huisvesting en onderwijs. Polarisering wordt een probleem wanneer verschillen of tegenstellingen extreme (gewelddadige) vormen aannemen.

Dan hebben we een goed inzicht nodig in hoe polarisering werkt en strategieën om het tij te keren.

Hoe meer het midden een grijze mening durft hebben, hoe minder volgers de 'zwart/witte politici' hebben. Maar er moet wel naar de radicale stemmen geluisterd worden. In het pre-Trump-Amerika is dat duidelijk gebleken. Het uitsluiten van zwart/witte meningen is een klassieke valkuil.

Het belang van populisme, een 19^e-eeuwse ideologie waarin homogene groepen gedefinieerd worden die lijnrecht tegenover elkaar staan, neemt toe in de 21^e eeuw. In die ideologie argumenteert de politiek dat ze de 'volkswil', de wil van de ene, 'goede' groep, volgt. Er is maar 1 volkswil: Als je afwijkt van die wil, ben je geen deel van het homogene volk en dus lid van die andere groep.

Populisme is antiliberaal, pro democratie totdat ze aan de macht is, en kan links of rechts zijn. Populisme is meestal links in het zuiden en rechts in het noorden.

Een populistische stijl is momenteel gangbaar bij de meeste politieke partijen. Populistische sprekers zijn aantrekkelijk voor de media, in debatten enz. Ze krijgen de ruimte: korte quotes zijn commercieel interessant, werken op sociale media, er is een duidelijke tegenstelling, enz. Daardoor werken de media populisme in de hand. Het politieke debat wordt er heel sterk door gekleurd.

Populisme als ideologie is nu succesvol omdat er een aanvoelen leeft dat belangrijke thema's worden niet of/ onvoldoende aangepakt worden door de elites. Er is veel ontevredenheid. Ook is de positie van 'het volk' veranderd: hoger opgeleid, beslist

meer voor zichzelf, maar kent ook veel meer standpuntwissels.

Het is een belangrijk fenomeen omdat het de democratie kan ondermijnen doordat nuance verdacht wordt en niet-meerderheidsinstellingen (bijv. justitie, media, bepaalde middenveldactoren, ...) geen plaats of zeggenschap meer krijgen.

De tendens om rechten en vrijheden te beperken onder druk van de terrorismedreiging is zorgwekkend. Evenals het ondermijnen van het vertrouwen in verkiezingen, parlementen en partijen.

'Goed populisme' is niet het juiste wapen.

Die aanpak werkt niet. Als je de thema's en benadering van populistisch radicaal-rechts kopieert, kom je uit bij een populistisch radicaal-rechts discours en beleid, of die nu gevoerd worden door populistisch radicaal-rechtse partijen of centrumpartijen. Als we ervan uitgaan dat we zowel de boodschapper als de boodschap als een bedreiging voor de liberale democratie zien, kunnen we alleen concluderen dat 'goed populisme' zowel feitelijk als inhoudelijk de verkeerde strategie is om 'slecht populisme' te bestrijden.

6.11 ANDERE MAATSCHAPPELIJKE KWESTIES

Armoede is maar één van de maatschappelijke thema's. Is armoede niet vooral het gevolg van andere thema's, en moeten die dan niet eerder aangepakt worden? Zoals de klimaatverandering, het onderwijsbeleid, ... Ook mensen in armoede liggen wakker van de klimaatverandering en de impact die dat op hun leven kan hebben. Ze worden echter maar weinig gehoord. Mensen in armoede dragen in verhouding minder bij tot milieuvuiling en CO²-uitstoot en zijn bijgevolg minder verantwoordelijk voor de opwarming van de aarde. Daarnaast ondervinden mensen in armoede nu reeds negatieve gevolgen van milieuvuiling. Wie armer is, heeft meer last van slechtste lucht, lawaai, koude en hitte. Meer en meer wordt duidelijk dat de opwarming van de aarde de zwakkeren in de samenleving vooral in het zuiden, maar ook in het rijke noorden, de grootste slachtoffers zullen zijn. Het zal een belangrijke taak worden van armoedeorganisaties om te waken over de sociale rechtvaardigheid van het klimaatbeleid.

We moeten we ons vooral richten op de samenhang tussen de 'grote thema's': klimaat, vluchtelingen, Armoede is een mondiaal thema, en hoort in dit rijtje.

Hiermee sluiten we terug aan bij de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen waarmee we deze analyse starten.

6.12 SAMENVATTEND

KANSEN	BEDREIGINGEN
→ Aandacht VN: ontwikkelingsdoelen. Ze geven Welzijnzorg een extra argument om overheden op hun verantwoordelijkheid aan te spreken	→ Armoedebestrijding is geen beleidsprioriteit. Hoe wordt armoede gemeten?
→ Het gaat niet alleen over armoede, het gaat over ongelijkheid.	→ Superdiversiteit
→ Superdiversiteit is een realiteit.	→ Polarisatie
→ Etnisch-culturele organisaties	→ Populisme
→ Verenigingen waar armen het woord nemen	→ Taal als wapen
→ Rol lokale besturen	→ Andere 'grote' maatschappelijke thema's: is armoede nog belangrijk?
→ Aandacht voor solidariteit tussen mensen	→ Eindejaarsperiode = goededoelenperiode.
→ Veelheid aan levensbeschouwingen: aanspreekbaar op solidariteit	→ Concurrentie tussen goede doelen
→ MVO: bedrijven	→ Middenveldorganisaties krijgen minder ruimte
→ 'Klassieke' vrijwilligers	→ Ook in de media
→ Nieuwe manieren van vrijwilligeren	→ Algoritmes in sociale media
→ Vierdepijlerorganisaties	→ Traditioneel kerkpubliek daalt zienderogen
→ Burgerinitiatieven.	

In bijlage: bibliografisch overzicht van geraadpleegde bronnen.

7. Naar beleidsuitdagingen



De interne en externe bevragingen en de elementen uit de omgevingsanalyse werden allemaal gebundeld tot één grote SWOT-analyse.

Vervolgens knipten (letterlijk) we alle clusters los van elkaar en maakten we combinaties.

Uit de combinaties haalden we 7 inhoudelijke uitdagingen die als bijzonder relevant ervaren werden door zowel de medewerkers als de Algemene Vergadering.

Daarnaast kwamen we ook nog tot **2 grote organisatorische uitdagingen, die we voorlegden aan de Raad van Bestuur** voor bespreking en uitwerking.

7.1 INHOUDELIJK

→ **Uitdaging 1:**

Welzijnszorg maakt mensen bewust van het bestaan van armoede, de oorzaken ervan en de gevolgen. Maar we moeten verder gaan dan dat. We zien in de samenleving een tweedeling met daartussen een kloof die steeds groter wordt. En met die kloof het onbegrip, de vooroordelen, ...

Als je vaststelt dat niet alleen de armoede toeneemt maar ook de rijkdom van een heel beperkte groep, en dat de grote tussengroep dreigt te verdwijnen, dan betekent dat dat we méér moeten doen dan alleen armoede bestrijden: **ongelijkheid aanklagen en tegengaan.**

Het is geen wij-zij-verhaal arm/rijk. Het is op zoek gaan naar een wereld die zo goed mogelijk is voor iedereen, waarin mensen solidair zijn met elkaar. Omdat ze beseffen dat dat de enige manier is.

Armoedebestrijding is geen beleidsprioriteit. Hoe wordt armoede gemeten?

Andere 'grote' maatschappelijke thema's: is armoede nog belangrijk?

Superdiversiteit

Een beeld uit de gecombineerde SWOT van alle bevraagde groepen:

STERKTE	ZWAKTE
<ul style="list-style-type: none"> → Welzijnszorg is geloofwaardig tot heel geloofwaardig: stevige reputatie met goede dossiers waarin zowel cijfers als ervaringskennis te vinden zijn De boodschap is in grote lijnen duidelijk voor iedereen → Welzijnszorg trekt haar mond open. → Samen Tegen Armoede is een sterk merk! Fris, spreekt iedereen aan. → Initiatieven als Samen Tegen Onbetaalde Schoolfacturen hebben impact 	<ul style="list-style-type: none"> → We missen radicaliteit: scherpte van analyses, durven wegen op het beleid. Verwezenlijkingen duidelijk maken. → Snel/kort op de bal spelen. Gevaar: polariseren. Kans: factchecker. → Niet alleen aandacht voor de armsten, ook voor mensen die flirten met de armoedegrens.

KANS	BEDREIGING
<ul style="list-style-type: none"> → Er is meer (media-) aandacht voor armoede, maar niet structureel. Concrete verhalen van mensen in armoede. → Onze stakeholders vinden het bestrijden van armoede heel belangrijk, en stellen samenwerking, krachten bundelen op prijs. → Welzijnszorg moet allianties aangaan met initiatieven met een minder structurele insteek en kleine (burger-) initiatieven → Transitiebeweging, duurzamer wereld: sociale stem inbrengen → Aandacht VN: ontwikkelingsdoelen. Ze geven Welzijnszorg een extra argument om overheden op hun verantwoordelijkheid aan te spreken → Het gaat niet alleen over armoede, het gaat over ongelijkheid. → Superdiversiteit is een realiteit 	<ul style="list-style-type: none"> → Opvallendste vaststelling is het grotere belang van de maatschappelijke context dat uit de antwoorden blijkt: → Nood aan een duurzaam armoedebeleid → Gevoel van toenemende schaarste: gebruik van voedselbanken, verdoken armoede → Afbraak sociale bescherming → Het politiek klimaat, de verrechtsing. Individueel schuldmodel, in vraag stellen van structurele solidariteit. Solidariteit met wie het verdient. → Economisering: alles in termen van rendement. → polarisering: taalgebruik en metaforen. → Populisme: stijl en ideologie. → Armoedebestrijding is geen beleidsprioriteit. Hoe wordt armoede gemeten? → Andere 'grote' maatschappelijke thema's: is armoede nog belangrijk? → Superdiversiteit

→ **Uitdaging 2:**

Welzijnszorg moet daarom **beweging maken. Met iedereen.** Op manieren die aanspreken, tot welke groep je ook behoort.

- Dat betekent zoeken naar een aanbod dat fris, hedendaags en wervend is. Dat betekent zichtbaar zijn het jaar rond.
- Dat betekent ook samenwerken met partners
 - Duurzaam én
 - Buiten onze comfortzone en weten wat we met hen willen bereiken.
- Dat betekent doelgericht nieuwe en andere (groepen van) initiatiefnemers aanspreken en mobiliseren
 - Waaronder ook mensen met een andere etnisch-culturele achtergrond.

Een beeld uit de gecombineerde SWOT van alle bevraagde groepen¹⁸:

STERKTE	ZWAKTE
<ul style="list-style-type: none"> → Campagne: herkenbaar, goede vernieuwing, breed draagvlak. → Kwaliteitsvol materiaal (aanbod) voor verschillende doelgroepen: startavonden, educatieve materialen. Vormingsmomenten worden belangrijker: inleefweken. → Grote achterban, vaste vrijwilligersgroep, die veel voor ons doen/betekenen, vooral gebaseerd op inzet van lokale vrijwilligers tot in de kleinste hoekjes van Vlaanderen, groepen en individuen evenwaardig. → Netwerken: gevraagde partner, groot netwerk. → Het aantal partners is verruimd, in toenemende mate ook buiten de christelijke zuil en etnisch-cultureel divers. → Laagdrempelige bewegingsmodellen voor iedereen: gekend en geliefd. Bijv. Soep op d Stoep, mutskes. → Projecten(steu)en 	<ul style="list-style-type: none"> → Partnerschappen, mobilisatiekracht: langduriger, bewuster vernieuwen. Duurzamer, langetermijndenken. → Bereik ikv interculturaliteit. → Veroudering van ons publiek / vrijwilligers wat blijft er over? Verbreding nodig! Nieuwe achterban aanspreken. → Er zit wat sleet op bepaalde modellen, te klassiek, te weinig vernieuwend, nieuwe vormen van lokale inzet aanpreken/ promoten.

18 Onderaan staan de aanbevelingen van de visitatie in het turkoois en de meer vrijblijvende verbeteruggesties in het wit.

KANS	BEDREIGING
<ul style="list-style-type: none"> → De 'doeners': kleinschalige projecten van onderuit. Lokale herkenbaarheid. Er is nog veel enthousiasme en solidariteit, maar dat moet gevat worden door een goede verpakking, heldere boodschap, feel good factor (cfr Warmste Week). Allianties aangaan met initiatieven met een minder structurele insteek. → Burgerbewegingen, een nieuwe middenveldspeler op het politieke terrein? Transitiebeweging, duurzamer wereld: sociale stem inbrengen. → Onbenutte kansen: jongeren. Robbygeneraties aanspreken. Jeugdbewegingen. Scholen. → Meer inzetten op diversiteit: etnisch-cultureel, levensbeschouwing. Ervaringsdeskundigen uit die groepen aanspreken. → Kans: intensere samenwerking middenveld. → Armoedeorganisaties: partner en geen concurrent 	<ul style="list-style-type: none"> → Leeglopende, uitstervende kerken vs we worden terug meer in die hoek geplaatst → Taak van de lokale besturen in armoedebestrijding. Gedecentraliseerd sociaal beleid. Vermaatschappelijking en vermarkting.

Beoordelingselement: Initiatieven ism andere organisaties en inspanningen om samenwerking te stimuleren

De visitatiecommissie moedigt Welzijnszorg aan om vanuit de brede thema's 'samen tegen armoede' en de decenniumdoelen de opportuniteiten om andere partners aan te spreken te benutten.

Beoordelingselement: De inspanningen om andere publieksgroepen aan te trekken

De visitatiecommissie beveelt de organisatie aan om ook buiten de jaarlijkse eindejaarscampagne, vanuit een strategische visie, prioritaire publieksgroepen binnen haar brede publiek te definiëren om daar dan gericht op in te zetten, via bijvoorbeeld strategische partnerschappen. Daarbij is het cruciaal dat de organisatie motiveert en aantoonst welke inspanningen ze levert om de door haar bepaalde prioritaire publieksgroepen te bereiken.

Beoordelingselement: Diversiteit en interculturaliteit

De visitatiecommissie beveelt de organisatie aan om, geïnspireerd door het te verbreden lokale niveau, nog meer in te zetten op interculturalisering en zo een visie uit te bouwen vanuit een bottom-up beweging

→ **Uitdaging 3:**

Vrijwilligers moeten meer de drijvende krachten onder Welzijnszorg worden.

'Klassieke' vrijwilligers

Nieuwe manieren van vrijwilligeren

Een beeld uit de gecombineerde SWOT van alle bevraagde groepen:

STERKTE	ZWAKTE
	<ul style="list-style-type: none"> → Structurele inspraak mensen in armoede / vrijwilligers. Organisatiestructuur, communicatielijnen. → Velen zien zichzelf als onze opdrachtgever: overheid, schenker, actievoerders, Kerk, ...
KANSEN	BEDREIGING
<ul style="list-style-type: none"> → Aantrekken vrijwilligers voor specifieke taken/afgebakend → 'Klassieke' vrijwilligers → Nieuwe manieren van vrijwilligeren 	<ul style="list-style-type: none"> → Draagvlak vrijwilligers: beweging van verschillende engagementen

Beoordelingselement: Betrokkenheid van vrijwilligers en bestuurders bij de uitbouw van de organisatie.

De visitatiecommissie moedigt Welzijnszorg aan om aandacht te hebben voor beide richtingen van besluitvorming, top-down maar zeker ook bottom-up, in het bijzonder wat betreft de uitbouw van de organisatie. Er kan nog meer ingezet worden op echte inspraak van vrijwilligers en bestuurders die verder gaat dan enkel vertegenwoordiging.

→ **Uitdaging 4:**

Een strijdvaardige, radicale boodschap is alleen geloofwaardig met mensen in armoede als bondgenoten.

Een beeld uit de gecombineerde SWOT van alle bevroagde groepen:

STERKTE	ZWAKTE
<ul style="list-style-type: none"> → Deze kernelementen vinden we in de eigen definities van Welzijnszorg door de stakeholders terug <ul style="list-style-type: none"> - Focus op bewustmaking - Structurele aanpak van armoede - Samen met mensen in armoede - Ondersteuning van armoedeprojecten/organisaties - Campagne - Inzet voor kansarmen, mensen een stem geven → Meerwaarde van de inzet van ervaringsdeskundigheid → werken met ervaringsdeskundigen. → Projecten(steen) → WHY-traject (= inspiratietraject) 	<ul style="list-style-type: none"> → Plaats van mensen in armoede in de organisatie → Meer de campagne van onderuit met mensen in armoede opbouwen. → Structurele inspraak mensen in armoede / vrijwilligers. → hier is nog groeiomge

KANSEN	BEDREIGING
<ul style="list-style-type: none"> → kans: intensere samenwerking middenveld: Welzijnsschakels, NTA, Samenlevingsopbouw, bedrijven, wetenschappelijke wereld → Hechtere samenwerking Welzijnsschakels → Projectenwerking herdenken naar echte ambassadeurs: intense samenwerking. → Armoedeorganisaties: partner en geen concurrent 	<ul style="list-style-type: none"> → Negatieve perceptie vanuit hardwerkende Vlaming → Werken rond diversiteit: spanningen met oude achterban → Minder projectaanvragen: oorzaken?

→ **Uitdaging 5:**

Welijnszorg moet de juiste taal vinden en het juiste verhaal vertellen om mensen te overtuigen en te mobiliseren. We willen mensen verbinden. Onze boodschap mag niet polariseren.

Een beeld uit de gecombineerde SWOT van alle bevroagde groepen:

STERKTE	ZWAKTE
<ul style="list-style-type: none"> → Deze kernelementen vinden we in de eigen definities van Welzijnszorg door de stakeholders terug → - Gedreven, beleidsgericht, volhardend, mobiliserend, deskundig, netwerker <ul style="list-style-type: none"> - Focus op bewustmaking - Structurele aanpak van armoede - Samen met mensen in armoede - Ondersteuning van armoedeprojecten/organisaties - Campagne → Verbredende communicatie: sociale media, populaire pers → WHY-traject (inspiratietraject) 	<ul style="list-style-type: none"> → Welzijnszorg is een te complex verhaal. Moeilijk te verwoorden wat ze doet. → Onduidelijkheid Welzijnszorg – Samen Tegen Armoede en Welzijnszorg – Welzijnsschakels → Welzijnszorg blijft onbekend voor het grote publiek → Aandacht voor profilering van de organisatie, zowel armoede-expertise als hedendaagse bezielende identiteit

KANS	BEDREIGING
<ul style="list-style-type: none"> → De 'doeners': kleinschalige projecten van onderuit. Lokale herkenbaarheid. Er is nog veel enthousiasme en solidariteit, maar dat moet gevat worden door een goede verpakking, heldere boodschap, feel good factor (cfr Warmste Week). → Burgerbewegingen, een nieuwe middenveldspeler op het politieke terrein? Transitiebeweging, duurzamer wereld: sociale stem inbrengen. → Meer inzetten op diversiteit: etnisch-cultureel, levensbeschouwing. → Belang van samenwerking, krachten bundelen → Media willen concrete verhalen van mensen in armoede → Sociale media, digitalisering → Aandacht voor solidariteit tussen mensen → Veelheid aan levensbeschouwingen: aanspreekbaar op solidariteit 	<ul style="list-style-type: none"> → Het politiek klimaat, de verrechtsing, polarisering → Taalgebruik en metaforen. Algoritmes: magisch, maar gevaarlijk. Populisme: stijl en ideologie. → Individueel schuldmodel, in vraag stellen van structurele solidariteit. Solidariteit met wie het verdient. → Werken rond diversiteit: spanningen met oude achterban → Toename van goede doelen, inz. in eindejaarsperiode. → vs meer caritatieve projecten vs hebben caritas en giften hun tijd gehad? → Concurrentie in het middenveld (giften, vrijwilligers, overheidsmiddelen, ...) → Digitalisering, vluchtigheid

→ **Uitdaging 6:**

Al het voorgaande houdt in dat we geen schrik mogen hebben om **nieuwe oplossingen** voor te stellen of om nieuwe manieren te zoeken om onze boodschap over te brengen. We moeten zoeken naar wat werkt.

Een beeld uit de gecombineerde SWOT van alle bevroegde groepen:

STERKTE	ZWAKTE
<ul style="list-style-type: none"> → Educatie: inzetten op een duidelijke nood. Coherent geheel, vaste waarde in scholen. → Inleefweken maken armoede concreet. → Vorming voor multiplicatoren. → Het groeiende belang van educatie voor Welzijnszorg komt op verschillende plaatsen tot uiting. Educatieve materialen, vormingsmomenten worden belangrijker: tevreden tot heel tevreden → Frisse wind: lanceeractie, inleefweek, ... → Initiatieven als Samen Tegen Onbetaalde Schoolfacturen hebben impact 	<ul style="list-style-type: none"> → er zit wat sleet op bepaalde modellen, te klassiek, te weinig vernieuwend, nieuwe vormen van lokale inzet aanpreken/promoten → Meer durven vernieuwen, keuzes maken, veel commerciëler? → Te braaf, sterkere beelden nodig

→ **Uitdaging 7:**

Nieuwe manieren van mensen laten **leren** over armoede (wat het is, wat het betekent, wat ze kunnen doen, ...) zijn daarin héél belangrijk.

Een beeld uit de gecombineerde SWOT van alle bevroegde groepen:

STERKTE	ZWAKTE
<ul style="list-style-type: none">→ Educatie: inzetten op een duidelijke nood. Coherent geheel, vaste waarde in scholen.<ul style="list-style-type: none">– Inleefweken maken armoede concreet.– Vorming voor multiplicatoren– Initiatieven als Samen Tegen Onbetaalde Schoolfacturen hebben impact→ Het groeiende belang van educatie voor Welzijnszorg komt op verschillende plaatsen tot uiting. Educatieve materialen, vormingsmomenten worden belangrijker: tevreden tot heel tevreden→ Kwaliteitsvol materiaal (aanbod) voor verschillende doelgroepen→ Verschillend aanbod voor verschillende groepen.→ DVD, filmpjes: het 'waarom' voldoende duiden.	<ul style="list-style-type: none">→ Educatief aanbod: gedragen? Gekend?
KANS	BEDREIGING
<ul style="list-style-type: none">→ Er is een grote nood aan degelijke vorming en info bij een breed publiek en bij toekomstige en huidige leerkrachten, hulp- en zorgverleners, en (lokale) politici.→ Experimenteren met leeromgevingen	

7.2 ZAKELIJK

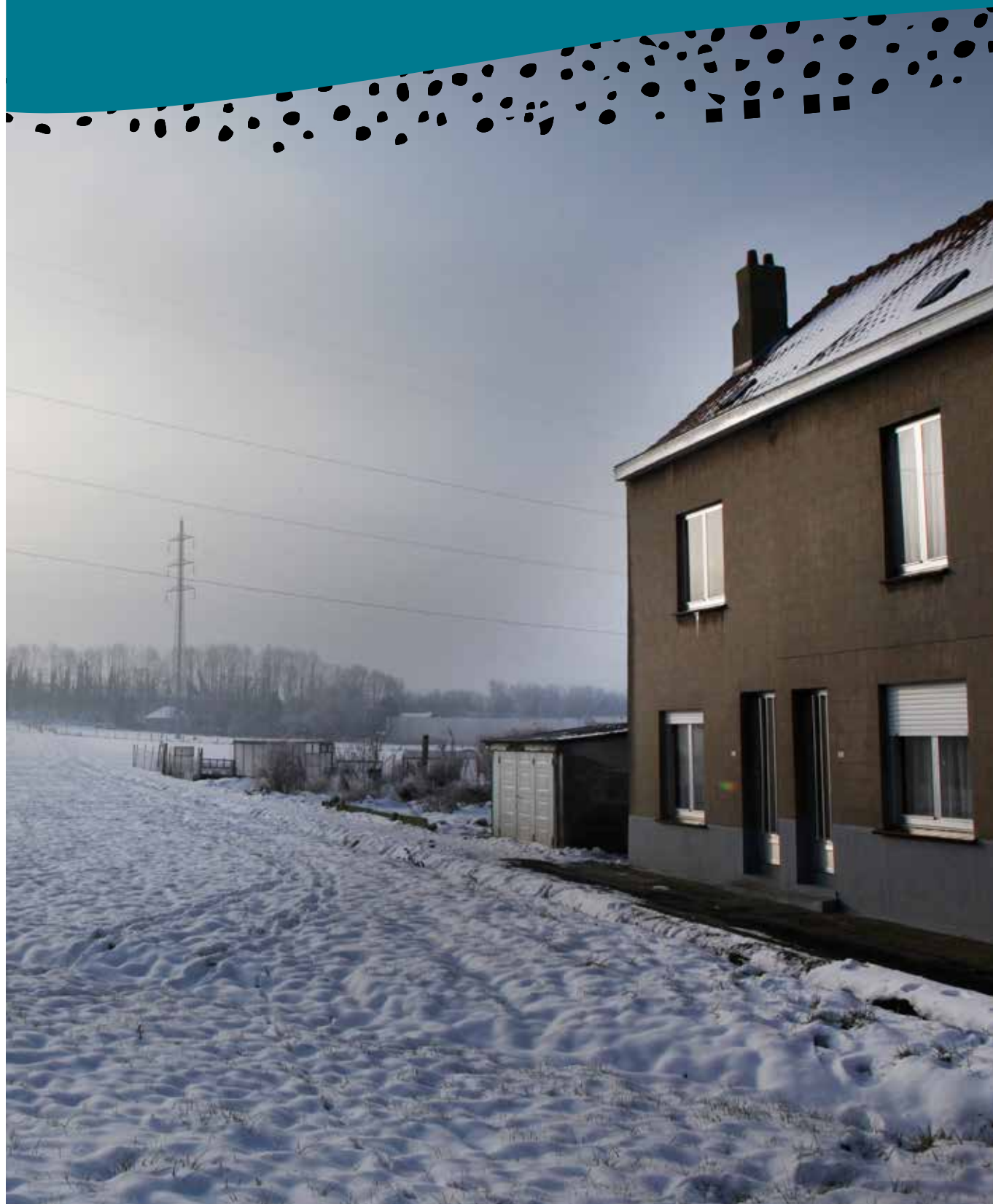
Een beeld uit de gecombineerde SWOT van alle bevraagde groepen:

STERKTE	ZWAKTE
<ul style="list-style-type: none"> → De traditie, vrijwilligers, ervaring, skills en routine zijn indrukwekkend. Zowel nationaal als regionaal. → Betrekken van regionale vrijwilligers: opdracht geven in het beweging maken, waar mogelijk taak van de regionale kracht overnemen/versterken (bv bezoeken van groepen en activiteiten, persacties ondersteunen) ... → Campagne: grote achterban, vaste vrijwilligersgroep met inhoudelijke feedback → Sterke en gedreven personeelsploeg → We zijn op weg om terug een team te vormen 	<ul style="list-style-type: none"> → Beperkt team: keuzes maken zodat we wat we doen, goed doen → We houden te weinig rekening met de draagkracht van de organisatie bij het binnenhalen van externe projecten cfr STOS. De kwaliteit van onze werking komt regelmatig onder druk te staan oww de werkdruk → Durven kiezen en tijd vrijmaken om voor iets te gaan: niet alles beetje goed doen, maar uitblinken in een aantal zaken → Efficiënt werken/communiceren, prioriteiten stellen, zorg voor personeel, intervisie (intern) → Spanningsveld beweging - fw → We zetten te weinig in op fondsenwerving en teveel op beweging, maar dat gaat veranderen. → Nood aan meer vertrouwen en samenwerking tussen collega's → team in plaats van verschillende kleine teamkes → Andere besluitvorming: niet iedereen moet over alles zijn zeg hebben, uitwerking in kleine groepen en bijsturing in de grote groep → IEDEREEN betrekken: partners, wzs, MiA, vrijwilligers, projecten, personeel, RvB VERSUS TIMING → Inspraak van vrijwilligers op nationaal niveau → Gelaagde organisatiestructuur: overdracht informatie, feedback vrijwilligers op de campagne: aan wie dient dit doorgegeven te worden? Is er terugkoppeling naar de vrijwilligers? → Belang van communicatie: naar buiten toe / top-down / nat-reg → De afstemming van lancering van een nieuw artikel/product zou telkens ook moeten afgetoetst worden op zijn logistieke uitvoerbaarheid, kostprijs, haalbaarheid.
KANS	BEDREIGING
<ul style="list-style-type: none"> → Exploreren nieuwe financiële pistes → Harde economie, bedrijven aanspreken → Aantrekken vrijwilligers voor specifieke taken / afgebakend 	<ul style="list-style-type: none"> → Draagvlak vrijwilligers: beweging van verschillende engagementen → Mensen willen kortere, afgebakende engagementen met onmiddellijk zichtbaar resultaat aangaan. Mensen in armoede vragen net langdurige betrokkenheid en geduld. → Vrijwilligers 'kappen' meer: minder langdurig engagement
<ul style="list-style-type: none"> → Uitdaging 8: Onderliggend moet een grote zorg liggen voor de mensen (medewerkers) en de organisatie. → Uitdaging 9: Iedereen betrekken: partners, mensen in armoede, vrijwilligers, projecten, nieuwe doelgroepen, personeel,... 	

INZET OP DE STRATEGISCHE DOELEN 2021-2025		VTE					2021	2022	2023	2024	2025
SD1 Welzijnsgroep presenteert een correct en hedendaags beeld van armoede, gedragen door mensen in armoede, en toont de relatie aan met politiek-maatschappelijke keuzes in onze samenleving.	2,03 VTE	141.857,61	145.079,64	145.468,77	147.534,06	150.178,40					
	werkmiddelen	47.000,00									
SD2 Welzijnsgroep maakt beweging rond armoede en sociale uitsluiting in Vlaanderen en Brussel. Welzijnsgroep mobiliseert en engageert daartoe doelbewust en gericht (een netwerk aan) individuen, groepen, gemeenschappen, organisaties en netwerken.	6,22 VTE	428.431,16	437.816,27	438.598,81	448.539,37	453.525,29					
	werkmiddelen	240.000,00									
SD3 Welzijnsgroep beoogt een duurzame en structurele aanpak van armoede in Vlaanderen en Brussel met concrete beleidsvoorstellen en dmv het stimuleren van (lokale) alternatieven.	3,32 VTE	238.829,00	243.278,79	243.359,19	247.274,32	249.432,59					
	werkmiddelen	50.500,00									
ZSD1 Welzijnsgroep realiseert de voorwaarden om als organisatie haar missie op een duurzame en kwaliteitsvolle manier na te streven.	3,22 VTE	206.790,18	209.986,33	209.986,33	212.364,99	213.473,59					
	werkmiddelen	92.500,00									
ZSD2 Welzijnsgroep realiseert een flexibele uitbouw van structuren en/of kanalen om, in het kader van haar missie, cocreatie met personeel, vrijwilligers en stakeholders te faciliteren.	1,39 VTE	102.670,26	104.207,27	104.459,99	106.630,51	107.341,16					
	werkmiddelen	25.000,00									
TOTAAL		1.294.218,03	1.140.368,3	1.141.873,09	1.162.343,25	1.191.951,03					
ander scw	7,2 VTE	414.884,56	384.828,09	84.888,39	90.162,11	91.357,12					
interne projecten	4,8 VTE	302.425,00	-	-	-	-					
onderwijswerking	1 VTE	6.365,61	6.383,57	76.383,57	79.189,64	79.207,40					

Er zijn alleen voor het eerste jaar van de beleidsperiode indicatief werkmiddelen aan elke strategische doelstelling toegewezen, aangezien de concrete planning van acties voor de volgende jaren nog dient te gebeuren. In de meerjarenbegroting is ook vanuit de realiteit dat we voor onze structurele werking jaarlijks middelen onttrekken aan de fondsen van de vereniging, vanuit besparingsoverwegingen geen indexatie toegepast op de werkmiddelen

8. Kijkend naar 2021-2025



8.1 ONZE PRIORITEITEN OMGEZET IN STRATEGISCHE DOELEN VOOR 2021-2025

Op 23 maart 2019 heeft de Algemene Vergadering de uitdagingen door discussie en verdieping opgetild tot beleidsprioriteiten voor onze werking 2021-2025.

In onderstaande tekst is elke uitdaging slechts 1 keer vermeld, daar waar de desbetreffende SD er het nauwst bij aansluit. Uiteraard wordt een uitdaging onder meerdere SD's op verschillende manieren beantwoord.

We hebben er als organisatie voor gekozen om onze doelstellingen 'START' te formuleren (een variant op 'SMART', waarbij de eerste T staat voor 'toetsbaar') en niet volgens de Theory of Change (TOC). We leggen in dit meerjarenplan voor de organisatie de focus op de processen en de interne dynamieken die we willen aansturen.

Bij het operationaliseren zullen we onder meer Theory of Change inzetten voor het uitwerken van concrete beleidsvoorstellen en –alternatieven, daar waar we maatschappelijke impact willen genereren.



Inhoudelijk:

1. Welzijnszorg presenteert een correct en hedendaags beeld van armoede, gedragen door mensen in armoede, en toont de relatie aan met politiek-maatschappelijke keuzes in onze samenleving.

We hebben de voorbije jaren ingezet op een meer gediversifieerd maar hedendaagser en correcter beeld van armoede. Correcter op basis van feiten en cijfers maar ook aansluitend bij de beleving van mensen in armoede. Mensen voelen zich immers niet verbonden met een archetype (van armoede) maar met mensen.

We mogen niet langer armoede als thema isoleren van de maatschappelijke context en keuzes.

Armoede is niet iets wat een bepaalde groep mensen overkomt (en eventueel mij kan overkomen). Elke politiek-maatschappelijke keuze heeft ook een armoede-effect (ten goede of ten kwade). Welzijnszorg was zich daar uiteraard al van bewust (cfr. regionalisering kinderbijslag, woonbonus) maar ging daar niet overal even hard op door. Welzijnszorg gaat daarin moeten bijsturen en de maatschappelijke impact op armoede van grote thema's mee moeten verrekenen (bijv. klimaatdiscussie, vervoersproblematiek, ...). We moeten de consequenties van bepaalde maatschappelijke/politieke keuzes duiden zonder mensen af te schrikken.

We moeten inzetten op solidariteit in plaats van louter armoedebestrijding. Het project Interculturele solidariteit kan daarvoor wegbereider zijn.

2. Welzijnszorg maakt beweging rond armoede en sociale uitsluiting in Vlaanderen en Brussel. Welzijnszorg mobiliseert en engageert daartoe doelbewust en gericht (een netwerk aan) individuen, groepen, gemeenschappen, organisaties en netwerken.

Vanuit U2 stellen we dat voor 2021-2025 **het 'beweging maken' een doel op zich** mag zijn. Ook U3 en U4 kan op die manier recht gedaan worden.

De praktijken die we in dit verband ontwikkelen, zullen vooral in functie staan van onze maatschappelijke beweging en slechts in bijkomende orde gemeenschapsvormend zijn (elementen van bridging, vooral in het kader van contact met de leefwereld armoede). We willen immers het thema armoede en sociale uitsluiting hoog op de maatschappelijke agenda krij-

U1 Als je vaststelt dat niet alleen de armoede toeneemt maar ook de rijkdom van een heel beperkte groep, en dat de grote tussengroep dreigt te verdwijnen, dan betekent dat dat we méér moeten doen dan alleen armoede bestrijden: ongelijkheid aanklagen en tegen gaan. Op zoek gaan naar een wereld die zo goed mogelijk is voor iedereen, waarin mensen solidair zijn met elkaar.

U2 Welzijnszorg moet daarom beweging maken. Met iedereen. Op manieren die aanspreken, tot welke groep je ook behoort.

U3 Vrijwilligers moeten meer de drijvende krachten onder Welzijnszorg worden.

U4 Een strijdvarende, radicale boodschap is alleen geloofwaardig met mensen in armoede als bondgenoten.

gen en dat lukt alleen als we veel mensen en groepen kunnen overtuigen van het belang van ons thema.

Belangrijke vragen in het kader van deze Strategische Doelstelling: met wie maken we al beweging, en met wie niet? Welke doelgroepen zijn cruciaal? Welke doelgroepen zijn te weinig bereikt of ingezet?

Zowel binnen als buiten de jaarlijkse campagne moeten we vervolgens, vanuit een strategische visie, prioritaire publieksgroepen definiëren om daar dan gericht op in te zetten, via een uitgekiend communicatiebeleid en strategische partnerschappen. Vanuit het project interculturele solidariteit zullen dat zeker al mensen met een andere etnisch-culturele herkomst zijn.

3. Welzijnszorg beoogt een duurzame en structurele aanpak van armoede in Vlaanderen en Brussel met concrete beleidsvoorstellen en dmv het stimuleren van (lokale) alternatieven

Dat betekent dan ook dat analyse en aanklacht alleen niet langer voldoende zijn.

We beogen verandering, zowel politiek als concreet, in de samenleving. Dus: voorstellen doen, experiment stimuleren (bijv. in projectenwerk), verandertrajecten in organisaties, ...

U5 Welzijnszorg moet de juiste taal vinden en het juiste verhaal vertellen om mensen te overtuigen en te mobiliseren. We willen mensen verbinden. Onze boodschap mag niet polariseren.

U7 Nieuwe manieren van mensen laten leren over armoede (wat het is, wat het betekent, wat ze kunnen doen, ...) zijn daarin héél belangrijk.

U6 Al het voorgaande houdt in dat we geen schrik mogen hebben om nieuwe oplossingen voor te stellen of om nieuwe manieren te zoeken om onze boodschap over te brengen. We moeten zoeken naar wat werkt.

Zakelijk:

Z1. Welzijnszorg realiseert de voorwaarden om als organisatie haar missie op een duurzame en kwaliteitsvolle manier na te streven.

We willen een **hecht en gemotiveerd (professioneel) team** dat aan de slag blijft met nieuwe uitdagingen en dat in een **kwalitatievere werking**. Die kunnen we enkel samen realiseren, door kennisdeling, diversiteit als verrijking in te zetten en gedragen strategische keuzes en focus.

We willen een **duurzame werking** in een **financieel gezonde organisatie**. Daarvoor moeten we nieuwe financiële pistes exploreren en nieuwe inkomstenbronnen zoeken. Het spanningsveld fondsenwerving-beweging moet ons alert houden in het ontwikkelen van actiemodellen.

Ook de infrastructuur (performante digitale omgeving, duurzame huisvesting) moet getuigen van die zorg.

U8 Onderliggend moet een grote zorg liggen voor de mensen (medewerkers) en de organisatie.

Z2. Welzijnszorg realiseert een flexibele uitbouw van structuren en/of kanalen om, in het kader van haar missie, cocreatie met personeel, vrijwilligers en stakeholders te faciliteren.

Om **cocreatie** met mensen in armoede, partners en vrijwilligers mogelijk te maken, moet Welzijnszorg inzetten op de juiste **kanalen en structuren** voor inspraak en participatie enerzijds en **informatiedoorstroom** anderzijds. Welzijnszorg is immers een beweging van verschillende engagementen. En die diversiteit moeten we koesteren en bewust verruimen.

U9 Iedereen betrekken: partners, mensen in armoede, vrijwilligers, projecten, nieuwe doelgroepen, personeel,...

8.2 OPERATIONELE DOELEN VOOR 2021-2025

De operationele doelen bij deze strategische doelen zijn geformuleerd na een uitgebreide bespreking en gegevensverzameling op de Algemene Vergadering van 14 september 2019 en het Groot Team 22 oktober 2019 met de voltallige personeelsgroep. De plannen van aanpak publieksbereik en interculturalisering werden tijdens die vergaderingen mee verrekend.

Strategische doelstelling 1

Welzijnszorg presenteert een **correct en hedendaags beeld van armoede, gedragen door mensen in armoede, en toont de relatie aan met politiek-maatschappelijke keuzes in onze samenleving.**

OD 1.1.

Welzijnszorg scherpt het beeld van armoede dat ze uitdraagt permanent aan vanuit ervaringskennis van mensen met armoede-ervaring en zet daartoe tijdens deze beleidsperiode een diversiteit aan processen in met een diversiteit aan mensen met armoede-ervaring.

We willen komen tot een voortdurende dialoog om het beeld van armoede dat we presenteren, te bevragen, te laten bevestigen en waar nodig bij te stellen. Daarvoor zetten we niet alleen wetenschappelijke kennis in, maar gaan we uitdrukkelijk bottom-up in co-creatie met mensen in armoede.

Hun ervaringsdeskundigheid nemen we mee in de verschillende domeinen van de werking van Welzijnszorg: niet alleen educatie, ook voor het uitbouwen van het bewegingsaspect, in de beeldvoering in onze fondsenwerving, enz.

Indicator:

- Aantoonbare initiatieven en processen waarmee de ervaringskennis van mensen in armoede bevestigd / gemobiliseerd wordt
- Beschreven diversiteit van de bevroegde mensen met armoede-ervaring (zoals: thematisch, regionaal, inbedding, etnisch-cultureel, gender, statuut, inkomenssituatie, enz.)
- Samenstelling en verslaggeving van de reflectiegroep mensen in armoede
- Feedback van de betrokken groepen

Mogelijke acties:

- Trajecten i.s.m. lokale Welzijnsschakelgroepen ter voorbereiding van de jaarlijkse campagne(themakeuze)
- Regionale projectenbijekomsten met als doel de ervaringskennis uit door Welzijnszorg gesteunde armoedeprojecten te bundelen
- Partnerschappen met etnisch-culturele organisaties om diversiteit in armoede in beeld te brengen, gedragen door mensen met etnisch-cultureel diverse achtergronden
- Thematische of sectorale overlegmomenten
- Duurzaam partnerschap met andere organisatie (bijv. Etnisch-culturele minderheden)
- ...

OD 1.2.

Welzijnszorg beschikt vanaf 2022 over een poule van vrijwilligers-ervaringsdeskundigen in de armoede uit een etnisch-culturele minderheid, die toegerust zijn om in tandem met een educatieve medewerker ingezet te worden voor educatieve en sensibiliserende opdrachten.

Welzijnszorg wil in haar 6 regio's en nationaal ervaringsdeskundigen armoede uit etnisch-culturele minderheden werven, opleiden middels een verkort opleidingstraject voor deze ervaringsdeskundigen i.s.m. een partnerorganisatie voor de cultuursensitieve dimensie (zoals een etnisch-culturele federatie), en een ondersteuningsstructuur voor deze vrijwilligers opzetten met het doel hen

- In ons educatieve aanbod te kunnen engageren om in tandem vorming te begeleiden
- In samenspraak met een educatieve medewerker een rol te laten opnemen in sensibiliserende opdrachten en initiatieven
- In samenspraak met Welzijnszorg educatieve programma's te ontwerpen / aan te passen met inzet van hun ervaringsdeskundigheid, ...
- Enz.

Indicator:

- Aantal ervaringsdeskundigen in de armoede met een achtergrond in de migratie die als vrijwilliger per regio actief zijn in Welzijnszorg
- Actief vormings- en ondersteuningsaanbod voor deze mensen
- Verslaggeving van hun inzet

Mogelijke acties:

- Werving en selectie i.s.m. etnisch-culturele partnerorganisatie
- Ontwikkelen en opzetten van een verkort opleidingstraject voor kandidaat-ervaringsdeskundigen armoede uit etnisch-culturele minderheden
- Inleefweek etnisch-culturele armoede
- ...

OD 1.3.**Welzijnszorg presenteert (eigen) analyses waarin de verbinding gemaakt wordt tussen oorzaken en gevolgen van armoede hier en oorzaken en gevolgen van armoede wereldwijd.**

Welzijnszorg zit niet op een eiland. Armoede is geen geïsoleerde Belgisch/Vlaamse realiteit. Problemen hebben vaak een mondiale dimensie, grensoverschrijdende oorzaken en gevolgen, ... Als armoedeorganisatie moeten we naar de wereld kijken en de internationale/mondiale ontwikkelingen mee integreren in analyses, beleidsvoorstellen, enz.

- Mogelijke thema's: migratie, klimaat, wereldeconomie
- Van groot belang voor de sensibilisering over armoede bij mensen met een migratiegeschiedenis.
- Maar ook toekomstgerichte beleidsoriëntaties m.b.t. de evolutie van de positie van mensen in armoede in de samenleving
- Zulke dossiers geven ons legitimiteit.

Indicator:

- Partnerschappen en initiatieven voor kennisvergarig
- Vorm en thema/onderwerp van de analyses

Mogelijke acties:

- Uitwisseling en dialoog met deskundige partners internationale/mondiale ontwikkelingen
- Gepubliceerde en interne dossiers
- Opiniestukken
- Educatief aanbod

OD 1.4.**Om het maatschappelijke debat over armoedegerelateerde thema's te kunnen aangaan, rust Welzijnszorg haar medewerkers toe middels een systeem van permanente standpuntbepaling.**

We willen wegen op het maatschappelijk debat met duidelijke, gefundeerde standpunten. We willen meer kunnen inspelen op de actualiteit (en 'radicaler'). Onze achterban verwacht dat van ons.

Maar niet elk analyse moet uitmonden in een dossier (lange doorlooptijd, inhoud verworven door alle collega's) of gepubliceerd opiniestuk (korte doorlooptijd met gerichte consultatie).

Het kort op de bal aanreiken van achtergrond en een argumentatie waarmee collega's kunnen reageren bij vragen in contacten met partners en/of achterban beantwoordt aan een reële vraag.

Aan het maatschappelijk debat nemen we deel:

- Op het publieke forum: in de pers, in debatten, ...
- In gesprek met passanten, leden van de achterban, op overlegtafels...

Indicator:

- Afspraken en procedures standpuntbepaling en output
- Evaluatie kwaliteit en inzetbaarheid van de analyses

Mogelijke acties:

- Gepubliceerde en interne dossiers
- Opiniestukken
- Armoede-effectenrapport dat toont hoe/of het beleid de positie van mensen in armoede/in armoederisico verbetert of verslechtert
- Interne infosessie
- ...

OD 1.5.**Om het thema armoede als maatschappelijk probleem bij een diversiteit aan mensen aan te kaarten, gebruikt Welzijnszorg in al haar communicatie een 'verbindend-politiserende' taal.**

Welijnszorg als grootste armoedebestrijdingsorganisatie wil dat haar campagnes zoveel mogelijk mensen bereiken en motiveren, maar tegelijkertijd dat haar standpunten duidelijk getuigen van haar missie.

De taal (beeld / woord / geschreven) die we als Welzijnszorg hanteren moet daarom toegankelijk en verbindend zijn, overal waar we als organisatie in aanraking komen met het publiek.

De manier waarop we onze thema's en analyses aankaarten, moeten hedendaags en mobiliserend zijn, zowel wat betreft

- Kanalen
- Inhoud, gegevens
- Strategieën
- En dat op alle echelons van de organisatie.

Verbindend politiseren betekent ook dat

- we moeten luisteren, ook naar mensen met een andere kijk op armoede en armoedebestrijding, naar mensen die zich concreet benadeeld voelen door het 'samenleven in een diverse maatschappij', ...
- we, wars van de uitersten, stem geven aan de 'stille groep'.

Indicator:

- impactanalyse van het taalgebruik van Welzijnszorg

Mogelijke acties:

- Onderbouwde afsprakennota taalgebruik
- Interne vorming
- ...

Strategische doelstelling 2

Welijnszorg maakt **beweging** rond armoede en sociale uitsluiting in Vlaanderen en Brussel. Welzijnszorg **mobiliseert en engageert** daartoe **doelbewust en gericht** (een netwerk aan) individuen, groepen, gemeenschappen, organisaties en netwerken.

OD 2.1.**Gedurende deze beleidsperiode ontwikkelt Welzijnszorg 'Iedereen Mee tegen Armoede' als permanente strategie in de organisatie, waarbij via testcases**

- **modellen om nieuwe publieken te bereiken en te engageren uitgeprobeerd worden**
- **en succesvolle modellen na grondige analyse en evaluatie verankerd worden in de structurele werking van de organisatie.**

'Iedereen Mee tegen Armoede', dat tussen 2014 en 2017⁴ als project was opgezet om het bereik van nieuwe publieksgroepen te verkennen, wordt een permanente strategie. Via verschillende testcases (proeftuinen) in onze regionale en landelijke werking verkennen we de aanknopingspunten en noden van strategisch gekozen nieuwe publieksgroepen. Doel is het bereik van die groepen te bestendigen en uit te rollen over de hele organisatie.

Indicator:

- Strategische visie keuze testcases
- Beschrijving testcases
- Kritische succesfactoren bestendiging en uitrol

Mogelijke acties:

- We kiezen er uitdrukkelijk voor om telkens 1 van 2 testcases per regio op te zetten in functie van het bereiken en mobiliseren van gemeenschappen en groepen van etnisch-culturele minderheden.

OD 2.2.

Door actieve aanwezigheid bij relevante groepen en organisaties gaat Welzijnszorg gedurende deze beleidsperiode samenwerkingen en allianties aan om armoedebestrijding tot een gedeelde verantwoordelijkheid te maken.

We willen heel actief aanwezig zijn in de samenleving en daar detecteren welke groepen aanspreekbaar zijn m.b.t. armoedebestrijding. We blijven dus minder receptief op kantoor maar trekken erop uit en zoeken het contact op. Dit vergt een anders soort agogiek en een ander soort mandaat en opvolging. We moeten ook een duidelijk kader opstellen waarbinnen deze samenwerkingen en allianties kunnen aangegaan worden (proces en criteria, prioriteiten, organisatiekeuze vs. discretionaire bevoegdheid).

We = Welzijnszorgmedewerkers en kernvrijwilligers

Dit geeft ons de kans om

- uit onze cocon te breken, buiten welzijn bijv. bedrijven/KMO's, vakbonden, sociale/armoede-werkgeversorganisaties; niet-evidente partners bijv. huurdersbond, diversiteit
- actief een netwerk uit te bouwen
- meer interactie en samenwerking te stimuleren op gemeenschappelijke grond

Indicator:

- Kader samenwerkingen en allianties
- Ontstane samenwerkingsinitiatieven

Mogelijke acties:

- Groepsbezoeken
- Deelname aan overlegtafels
- ...

OD 2.3.

Om het engagement op ons thema te verdiepen en te activeren, gaat Welzijnszorg formele partnerschappen aan met organisaties.

Onder 'formele' partnerschappen verstaan we: benoemd en zichtbaar. Zulke partnerschappen kunnen duurzaam zijn (zoals in het netwerk Decenniumdoelen, of samenwerkingsovereenkomsten met projecten) of punctueel zijn (zoals een expert-campagnepartner). Door een samenwerking te formaliseren, creëren we de gelegenheid om afspraken te maken met proces- en/of resultaatverbintenissen. Zo kunnen we engagementen 'optillen'.

We weten bijvoorbeeld dat de aanwezigheid op een startavond de kristallisatie is van een jaar werken aan netwerken en contacten. Nieuwe mensen komen immers niet rechtstreeks naar de startavonden; wel kunnen we mensen die voor de eerste keer aan een actie deelnamen of er eentje organiseerden, mobiliseren voor een startavond en hen daar nieuwe inzichten, modellen én enthousiasme aanreiken.

Indicator:

- Gedefinieerde partnerschappen
- Aangegane partnerschappen
- Evaluatie en impactmeting partnerschappen

Mogelijke acties:

- Inzet campagnepartnerschap
- Samenwerkingsovereenkomsten met door Welzijnszorg (financieel) gesteunde projecten
- Activatie AV-lidmaatschap
- Decenniumdoelen
- ...

OD 2.4.

Welzijnszorg mobiliseert gedurende deze beleidsperiode specifiek

- 25-40-jarigen
- Groepen die in de lokale gemeenschap verantwoordelijkheid willen opnemen
- Kansengroepen
- Groepen die georganiseerd zijn rond 1 van de thema's van ons armoedeweb
- om samen met Welzijnszorg armoede en armoedebestrijding te leren kennen, aan te kaarten en aan te pakken.

We willen verjongen, nieuwe vormen van engagement aanspreken en mensen en groepen armoedegevoelig maken.

Daarenboven zijn we pas geloofwaardig als mensen in armoede, met en zonder migratie-achtergrond, ook zelf met Welzijnszorg willen actievoeren.

Indicator:

- Bereikmeting
- Engagement van deze groepen

Mogelijke acties:

- Actiemodellen voor oudercomités
- Wereld van die niet-evidente partners leren kennen (en zij die van ons) alvorens we met hen aan de slag gaan
- Groepen die iftars organiseren, gericht aanspreken

OD 2.5.

Welzijnszorg spreekt haar publiek aan met 'profiel-specifieke' communicatie en biedt hen 'profiel-specifieke' educatieve – en/of actiemodellen aan, ontwikkeld in cocreatie met de betrokkenen.

Enkele voorbeelden:

Educatie opbouwen vanuit de gevolgen van een bepaalde actie: afschaffen uittrekselmachines, inschakelen incasso's voor schoolfacturen, enz.

Kansen zien ipv beperkingen, in het benaderen van bijv. serviceclubs, noodhulporganisaties

Indicator:

- Doelgroepenmatrix

Mogelijke acties:

- Actiemodellen voor oudercomités
- Vorming op maat voor etnisch-culturele groepen (educatie) ...

OD 2.6.

Welzijnszorg creëert leeromgevingen en educatieve modellen op maat van diverse doelgroepen, waarmee ze de gebruikers / deelnemers motiveert tot verder engagement.

We laten mensen niet los na een educatieve activiteit, maar mobiliseren hen voor Welzijnszorg. Zo zijn bijvoorbeeld onze inleefweken inrijpoorten voor verschillende engagementen.

We zoeken actief naar nieuwe leeromgevingen die mobiliserend werken.

Indicator:

- Verder engagement deelnemers vorming

Mogelijke acties:

- Natrajecten inleefweken ontwikkelen en inzetten
- Ontwikkeling nieuwe leeromgevingen
- Ontwikkeling actiemodellen

...

OD 2.7.

Welzijnszorg mobiliseert een netwerk van organisatieverbonden vrijwilligers die armoedebestrijding vanuit Welzijnszorg mee vormgeven.

Het gaat o.a. om de vrijwillige inzet als

- PED's
- Lid van een regionale bewegingsgroep/PC
- Materiaalontwikkelaars
- ...

We bieden deze mensen vorming en ondersteuning en zetten in op cocreatie met hen om de werking van Welzijnszorg missiegebonden vorm te geven.

Indicator:

- (Samenstelling van) groepen vrijwilligers binnen Welzijnszorg
- De producten van deze groepen

Mogelijke acties:

- Opleiding en intervisie voor de 'Professionele Ervaringsdeskundigen'
- Beginnende PED's
- Thema beeldvorming
- ...

Strategische doelstelling 3

Welzijnszorg beoogt een **duurzame en structurele aanpak van armoede** in Vlaanderen en Brussel met **concrete beleidsvoorstellen** en dmv het stimuleren van (lokale) **alternatieven**.

OD 3.1. = 1.4.

Om het maatschappelijke debat over armoedegerelateerde thema's te kunnen aangaan, rust Welzijnszorg haar medewerkers toe middels een systeem van permanente standpuntbepaling.

We willen wegen op het maatschappelijk debat met duidelijke, gefundeerde standpunten. We willen meer kunnen inspelen op de actualiteit (en 'radicaler'). Onze achterban verwacht dat van ons.

Maar niet elk analyse moet uitmonden in een dossier of gepubliceerd opiniestuk. Het aanreiken van een argumentatie waarmee collega's kunnen reageren bij vragen in contacten met partners en/of achterban beantwoordt aan een reële vraag.

Aan het maatschappelijk debat nemen we deel:

- Op het publieke forum: in de pers, in debatten, ...
- In gesprek met passanten, leden van de achterban, op overlegtafels...

Indicator:

- Vorm en thema/onderwerp van de analyses

Mogelijke acties:

- Gepubliceerde en interne dossiers
- Opiniestukken
- Armoede-effectenrapport dat toont hoe/of het beleid de positie van mensen in armoede/in armoederisico verbetert of verslechtert
- Interne infosessie
- ...

OD 3.2.

Welzijnszorg gaat met concrete beleidsvoorstellen de dialoog aan met politici, overheid en middenveld.

Politiek: Vlaanderen, Brussel, federaal én lokaal.

Indicator:

- Contacten en acties rond concrete voorstellen

Mogelijke acties:

- Lokale besturen stimuleren tot het oprichten/ondersteunen van voorzieningen
- Middenveldtrajecten
- ...

OD 3.3.

Welzijnszorg is actief lid en promotor van netwerken om samen met partners beleidsvoorstellen en alternatieven uit te werken en uit te dragen.

We hebben nood aan meer samenwerkingen op alle niveaus van de samenleving om het thema armoede(bestrijding) een beleidsthema (in het land en in organisaties) te maken.

Voorbeelden: Turkse gemeenschap, KWB, Hogescholen, 17/10-werkingen, Stoparmoede.nu, 'Decenniumdoelen', STOS, ...Ook tijdelijke coalities, zoals rond bankkosten of de regelgeving noodhulp zijn uiterst zinvol.

Indicator:

- Betrokkenheid bij netwerken en partnerschappen
- Output van die netwerken en partnerschappen

Mogelijke acties:

- Gezamenlijke acties i.k.v. 17/10, Stoparmoede.nu
- Strategische verkenning nieuwe partnerschappen
- Stuurgroepen i.k.v. testcases IMTA
- Strategische organisatie netwerkmomenten

OD 3.4.

Welzijnszorg stimuleert en ondersteunt armoedebestrijdende experimenten en initiatieven van burgers, groepen en/of organisaties.

Ondersteunt = educatie en visieontwikkeling
 Netwerk
 (cocreatie)
 Logistiek (financiële steun, advies, ...)

Van kleine incentives tot (eigen) trajecten

Indicator:

Output van die netwerken en partnerschappen

Mogelijke acties:

- educatief aanbod voor initiatiefnemers van armoedeprojecten
- Natrajecten inleefweken
- Verandertrajecten
- ...

Strategische doelstelling Z1

Welzijnszorg realiseert de voorwaarden om als organisatie haar missie op een **duurzame en kwaliteitsvolle** manier na te streven.

ZOD 1.1.

Een competente en gemotiveerde personeelsploeg is in staat de verbinding te maken tussen de missie van de organisatie en de noden en verwachtingen van achterban en publiek.

Hoewel de formulering dezelfde is als in 2016-2020,

- Inzet van medewerkers vanuit competentiedenken, met veel aandacht voor VTO
- Inspiratietraject geeft voeding aan de waardegedrevenheid van de medewerkers
 - Impact op motivatie
 - Maar verbindt ook met de missie

willen we in deze doelstelling een bijkomende focus leggen:

- Motivatie en omgaan met werkdruk: hoe die werkdruk haalbaar houden en uitval voorkomen?
- Link met onze tweede strategische doelstelling zakelijk beleid.

Indicator:

- Planmatige uitvoering actieplan Welzijn op het werk
- Verbeterde score nieuw actieplan Welzijn op het werk
- Geactualiseerde functie- en taakprofielen personeel
- Periodieke monitoring diversiteitsbeleid
- Gemiddelde anciënniteit
- Functionerings- en planningsgesprekken

Mogelijke acties:

- actieplan vanuit de bevraging welzijn op het werk (2019-2020)
- de eindfase van het organisatietraject (zie 3.3.1.) bestaat eruit de taakomschrijvingen van alle personeelsleden aan te passen en aan te vullen met bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- verankeren diversiteitsbeleid (zie ook Plan van Aanpak diversiteit en interculturaliteit op RvB 13/11/2019)
- Interne communicatielijnen verscherpen

ZOD 1.2.

Welzijnszorg heeft een financieel beleid waarmee toekomstgericht op haar missie ingezet wordt.

- Verhogen van financiële slagkracht
- Missiegedreven strategische inzet van middelen – cfr. visitatieverslag
- Duurzaamheid van de werking garanderen, dus financiële gezondheid

Indicator:

- 'Vrije beleidsruimte' in meerjarenprognoses
- Missiegedreven strategische inzet van middelen (evaluatie en verslaggeving)
- Behalen van streefcijfers bij de inzet van fondsenwervende initiatieven

Mogelijke acties:

- extra personeelsinzet op fondsenwerving:
- verkennen en inzetten van nieuwe kanalen om fondsen te werven

ZOD 1.3.

Welzijnszorg zet systematisch in op kwaliteitsverhoging van haar werking met strategisch gekozen processen en acties.

Het doel is niet langer het ontwikkelen van systematiek (vorige beleidsplannen), maar een kwalitatievere werking. In antwoord op de verbeter suggestie uit het visitatieverslag maken we de procesmatige strategische verbeteracties zichtbaarder.

Indicator:

- zie 3.4.3. kwaliteitsontwikkeling in de praktijk
- Oplijsting verbeterstrategieën / innoverende strategieën – monitoring uitvoering

Mogelijke acties:

- Alomvattender systeem / visie op gewenste output uitwerken
- 2020: jaar om systemen aan te passen aan de keuzes in dit beleidsplan en te operationaliseren
- Kader (strategie / timing) voor samenwerking externe expertise
- Verbeterstrategie inspraak en participatie binnen Welzijnszorg
- Verbeterstrategie Iedereen Mee tegen Armoede

ZOD 1.4.

Welzijnszorg stelt de nodige infrastructuur / middelen ter beschikking om haar medewerkers optimaal / duurzaam te laten functioneren.

Inspelend op de 8 resultaatsgebieden van het gevraagde geïntegreerde zakelijke beleid, formuleren we hierrond een aparte doelstelling. We focussen vnl. op een performante digitale omgeving.

Indicator:

- Tevredenheidsmeting medewerkers (cfr Welzijn op het werk)
- Tevredenheidsmeting klanten / vrijwilligers

Mogelijke acties:

- Onderhandeling met eigenaar nationaal secretariaat voor aanpassingswerken
- Verder ontwikkelen kostendelende vereniging, cvba
- Vrijwilligersbeleid/-management geënt op een veelheid aan engagementen: randvoorwaarden realiseren

Strategische doelstelling Z2

Welzijnszorg realiseert **een flexibele uitbouw van structuren en/of kanalen** om, in het kader van haar missie, cocreatie met personeel, vrijwilligers en stakeholders te faciliteren.

ZOD 2.1.

Welzijnszorg bouwt hedendaagse communicatiekanalen uit die aansluiten bij de leefwereld van de beoogde doelgroepen.

De inhoud van onze communicatie en het bepalen van prioritaire doelgroepen in functie van onze missie hoort thuis in het inhoudelijke deel.

Organisatiecommunicatie, interne communicatie en het uitbouwen van communicatiekanalen horen hier.

Indicator:

- Respons: volgers, ...
- Tevredenheidsmeting medewerkers
- Tevredenheidsmeting klanten / vrijwilligers

Mogelijke acties:

- Inzet sociale media opdrijven in functie van het bereiken van jongere doelpublieken
- Uitbouw interne communicatiemiddelen

ZOD 2.2.

Welzijnszorg heeft een waardegedreven identiteit als organisatie scvw en zoekt vanuit een actief-pluralistische opstelling verbinding met andere culturen, groepen,...

Deze OD bouwt verder op de 'herkenbare identiteit als hedendaagse bezielde beweging scvw met een actieve openheid naar andere culturen, groepen,...'. Nieuw is de focus op 'actief verbinding zoeken'.

Dit maakt deel uit van het antwoord op de aanbeveling m.b.t. interculturaliteit.

Indicator:

- Contacten en netwerken met andere levensbeschouwingen
- Verslaggeving werkgroep Utopie

Mogelijke acties

- Deelname Soligion-onderzoek
- Handelingskader 'actief pluralisme'

ZOD 2.3.

Welzijnszorg actualiseert haar organisatie(structuur) met het oog op een flexibele werking die voeling houdt met evoluties in de samenleving en faciliteert zo cocreatie met personeel, vrijwilligers en stakeholders.

De 'verhoogde en welomschreven betrokkenheid van haar achterban' is intussen geland in een streven naar cocreatie.

Indicator:

- Bijgesteld organogram van Welzijnszorg vzw
- Bijgesteld Huishoudelijk Reglement
- Visie op vrijwilligers bevat kader voor cocreatie
- Instrumentarium vrijwilligersmanagement is actueel
- ...

Mogelijke acties:

- We werken de volgende jaren aangepaste structuren uit om vormen van betrokkenheid en inspraak te borgen. Voor elke vorm van inspraak en betrokkenheid van vrijwilligers wordt de plaats binnen de organisatie omschreven in het organogram. Voor elke vorm van inspraak en betrokkenheid van vrijwilligers wordt een aangepaste opdrachtomschrijving uitgewerkt.
- We werken aan een diversere samenstelling van onze 'vaste structuren'. Daarnaast ontwikkelen we een strategie om meer mensen met een andere etnisch-culturele achtergrond en/of armoede-ervaring een stem te geven in het geheel van onze werking.
- Vervolgproces inspraak vrijwilligers (reflectiegroep, RBG's, PC's, EC, nieuwe publieksgroepen, ...) + verankering in RIO + eigen HR
- Visie uitschrijven: waardegedreven en participatief. Cocreatie als principe.
- mandaten en volmachten om organisatie te binden (inhoudelijk en zakelijk) bijv. crisiscommunicatie)
- Vrijwilligersmanagement: instrumenten bijstellen en ter beschikking stellen vrijwilligersnota, verduidelijking van het waardenkader van Welzijnszorg, praktische afspraken (kosten ...) enz.
- Evaluatie en bijsturing interne overlegstructuur.

Strategische doelstelling 1	Strategische doelstelling 2	Strategische doelstelling 3	Strategische doelstelling Z1	Strategische doelstelling Z2
<p>Welzijnszorg presenteert een correct en hedendaags beeld van armoede, gedragen door mensen in armoede, en toont de relatie aan met politiek-maatschappelijke keuzes in onze samenleving.</p> <p>OD 1.1. Welzijnszorg scherpt het beeld van armoede dat ze uitdraagt permanent aan vanuit ervaringskennis van mensen met armoede-ervaring en zet daartoe tijdens deze beleidsperiode een diversiteit aan processen in met een diversiteit aan mensen met armoede-ervaring.</p> <p>OD 1.2. Welzijnszorg beschikt vanaf 2022 over een poule van vrijwilligers-ervaringsdeskundigen in de armoede uit een etnisch-culturele minderheid, die toegerust zijn om in tandem met een educatieve medewerker ingezet te worden voor educatieve en sensibiliserende opdrachten.</p> <p>OD 1.3. Welzijnszorg presenteert (eigen) analyses waarin de verbinding gemaakt wordt tussen oorzaken en gevolgen van armoede hier en oorzaken en gevolgen van armoede wereldwijd.</p> <p>OD 1.4. Om het maatschappelijke debat over armoedegerelateerde thema's te kunnen aangaan, rust Welzijnszorg haar medewerkers toe middels een systeem van permanente standpuntbepaling.</p>	<p>Welzijnszorg maakt beweging rond armoede en sociale uitsluiting in Vlaanderen en Brussel. Welzijnszorg mobiliseert en engageert daartoe doelbewust en gericht (een netwerk aan) individuen, groepen, gemeenschappen, organisaties en netwerken.</p> <p>OD 2.1. Gedurende deze beleidsperiode ontwikkelt Welzijnszorg 'lederen Mee tegen Armoede' als permanente strategie in de organisatie, waarbij via testcases modellen om nieuwe publieken te bereiken en te engageren uitgeprobeerd worden en succesvolle modellen na grondige analyse en evaluatie verankerd worden in de structurele werking van de organisatie.</p> <p>OD 2.2. Door actieve aanwezigheid bij relevante groepen en organisaties gaat Welzijnszorg gedurende deze beleidsperiode samenwerkingen en allianties aan om armoedebestrijding tot een gedeelde verantwoordelijkheid te maken.</p> <p>OD 2.3. Om het engagement op ons thema te verdiepen en te activeren, gaat Welzijnszorg formele partnerschappen aan met organisaties.</p> <p>OD 2.4. Welzijnszorg mobiliseert (de 4 genoemde doelgroepen) Generatiespecifiek (25-40 jaar) Groepen die in de lokale gemeenschap verantwoordelijkheid opnemen Kansengroepen Groepen die georganiseerd zijn rond 1 van de thema's van ons armoedeweb.</p>	<p>Welzijnszorg beoogt een duurzame en structurele aanpak van armoede in Vlaanderen en Brussel met concrete beleidsvoorstellen en dmv het stimuleren van (lokale) alternatieven.</p> <p>OD 3.1. = 1.4. Welzijnszorg rust haar medewerkers toe voor het maatschappelijke debat over armoedegerelateerde thema's middels een systeem van permanente standpuntbepaling.</p> <p>OD 3.2. Welzijnszorg gaat met concrete beleidsvoorstellen de dialoog aan met politici, overheid en middenveld.</p> <p>OD 3.3. Welzijnszorg is actief lid en promotor van netwerken om samen met partners beleidsvoorstellen en alternatieven uit te werken en uit te dragen.</p> <p>OD 3.4. Welzijnszorg stimuleert en ondersteunt armoedebestrijdende experimenten en initiatieven van burgers, groepen en/of organisaties.</p>	<p>Welzijnszorg realiseert de voorwaarden om als organisatie haar missie op een duurzame en kwaliteitsvolle manier na te streven.</p> <p>ZOD 1.1. Een competente en gemotiveerde personeelsploeg is in staat de verbinding te maken tussen de missie van de organisatie en de noden en verwachtingen van achterban en publiek.</p> <p>ZOD 1.2. Welzijnszorg heeft een financieel beleid waarmee toekomstgericht op haar missie ingezet wordt.</p> <p>ZOD 2.2. Welzijnszorg heeft een waardegedreven identiteit als organisatie scwv en zoekt vanuit een actief-pluralistische opstelling verbinding met andere culturen, groepen,...</p>	<p>Welzijnszorg realiseert een flexibele uitbouw van structuren en/of kanalen om, in het kader van haar missie, cocreatie met personeel, vrijwilligers en stakeholders te faciliteren.</p> <p>ZOD 2.1. Welzijnszorg bouwt hedendaagse communicatiekanalen uit die aansluiten bij de leefwereld van de beoogde doelgroepen.</p> <p>ZOD 2.3. Welzijnszorg actualiseert haar organisatie(structuur) met het oog op een flexibele werking die voeling houdt met evoluties in de samenleving en faciliteert zo cocreatie met personeel, vrijwilligers en stakeholders.</p> <p>ZOD 1.3. Welzijnszorg zet systematisch in op kwaliteitsverhoging van haar werking met strategisch gekozen processen en acties.</p> <p>ZOD 1.4. Welzijnszorg stelt de nodige infrastructuur / middelen ter beschikking om haar medewerkers optimaal / duurzaam te laten functioneren</p>

OD 1.5.

Om het thema armoede als maatschappelijk probleem bij een diversiteit aan mensen aan te kaarten, gebruikt Welzijnszorg in al haar communicatie een 'verbindend-politiserende' taal.

OD 2.5.

Welijnszorg spreekt haar publiek aan met 'profiel specifieke' communicatie en biedt hen 'profiel specifieke' educatieve – en/of actiemodellen aan, ontwikkeld in cocreatie met de betrokkenen.

OD 2.6.

Welijnszorg creëert leeromgevingen en educatieve modellen op maat van diverse doelgroepen, waarmee ze de gebruikers / deelnemers motiveert tot verder engagement.

OD 2.7.

Welijnszorg mobiliseert een netwerk van organisatieverbonden vrijwilligers die armoedebestrijding vanuit Welzijnszorg mee vormgeven.

8.3 DE SOCIAAL-CULTURELE ROLLEN IN DE WERKING 2021-2025

Dit stuk sluit aan bij de visie op de sociaal culturele rollen beschreven onder 1.4.

De impact die we de volgende jaren willen realiseren, vertrekkende van onze zelfevaluatie en contextanalyse, hebben we verwoord in onze uitdagingen/prioriteiten (zie 7.1.).

De kritische rol

- We zien in de samenleving tweedeling met daartussen een kloof die steeds groter wordt. We moeten dus méé doen dan alleen armoede bestrijden: ongelijkheid aanklagen en tegengaan (U1).
- We gaan voor een strijdvaardige, radicale boodschap met mensen in armoede als bondgenoten (U4).
- Maar: we willen niet polariseren (U5).
- We zoeken naar wat werkt. Dat betekent ook nieuwe oplossingen voorstellen (U6).

De verbindende rol

- We moeten op zoek gaan naar een wereld waarin mensen solidair zijn met elkaar (U1). Daarom moet Welzijnszorg beweging maken, met iedereen. Dat betekent ook doelgericht nieuwe en andere groepen aanspreken – ook buiten onze comfortzone - en mobiliseren, waaronder mensen met een andere etnisch-culturele achtergrond (U2).
- Vrijwilligers zijn de drijvende krachten onder Welzijnszorg (U3).
- Wij kunnen alleen over armoede spreken met mensen in armoede als onze bondgenoten (U4).
- We willen mensen verbinden. Onze boodschap mag niet polariseren (U5).

De laborol

- We gaan op zoek naar een wereld die goed is voor iedereen, waarin mensen (terug) solidair zijn met elkaar (U1).
- We mobiliseren doelgericht nieuwe en andere groepen van initiatiefnemers (U2).
- We zoeken naar wat werkt. Dat betekent ook nieuwe oplossingen voorstellen (U6).
- Nieuwe manieren van leren over armoede zijn daarin heel belangrijk (U7).

Bij de vertaling van deze uitdagingen/prioriteiten in (inhoudelijke) strategische doelstellingen 2021-2025, hebben we telkens één van de drie sociaal-culturele rollen in één van onze drie doelstellingen centraal geplaatst. Maar die koppeling tussen rol en doelstelling is niet exclusief, zoals we hieronder aantonen.

Strategische doelstelling 1

Welzijnszorg presenteert een correct en hedendaags beeld van armoede, gedragen door mensen in armoede, en toont de relatie aan met politiek-maatschappelijke keuzes in onze samenleving.

We zetten vooral in op de **kritische rol**:

We kijken kritisch naar de perceptie van armoede en het armoedebestrijdingsbeleid dat daarop geënt is. We plaatsen er de realiteit naast opgebouwd vanuit processen met mensen met armoede-ervaring. We tonen aan dat armoede een maatschappelijk probleem is met vele raakvlakken.

Maar we werken ook **verbindend**:

We tonen de relatie aan tussen armoede en andere maatschappelijke thema's en tonen daarmee aan dat mensen in armoede korter bij de realiteit van de toehoorder staan dan die dacht.

We bouwen meer diversiteit in in onze poule ervaringsdeskundige vrijwilligers, en zetten zo in op de brug tussen leefwerelden.

Maatschappelijke innovatie (**laborol**) wordt gestimuleerd door:

Door de relatie van armoede met andere thema's aan te tonen, bieden we nieuwe invalshoeken om aan oplossingen te denken en te werken. We werken aan een 'verbindend-politiserende' taal. Een ander 'spreken over' heeft een ander 'denken over' tot gevolg.

Strategische doelstelling 2

Welzijnszorg maakt beweging rond armoede en sociale uitsluiting in Vlaanderen en Brussel. Welzijnszorg mobiliseert en engageert daartoe doelbewust en gericht (een netwerk aan) individuen, groepen, gemeenschappen, organisaties en netwerken.

We zetten vooral in op de **verbindende rol**:

We bouwen aan een breed maatschappelijk draagvlak voor armoedebestrijding via een permanente strategie voor publieksvernieuwing en via een prioritaire inzet op samenwerkingen en partnerschappen.

In onze educatieve strategieën zetten we in op empathie en een gedeeld begrip van achterstellingsmechanismen.

De **kritische rol** speelt zeker op de achtergrond:

Mobiliseren en engageren gebeurt waardegedreven, vanuit het vaststellen van onrecht.

We zetten via educatie en sensibilisatie aan om als gemeenschap verantwoordelijkheid op te nemen. Hierin zien we aanzetten om de **laborol** te realiseren.

Strategische doelstelling 3

Welzijnszorg beoogt een duurzame en structurele aanpak van armoede in Vlaanderen en Brussel met concrete beleidsvoorstellen en dmv het stimuleren van (lokale) alternatieven.

We zetten vooral in op de **laborol**:

We willen armoede de wereld uit en zoeken uit hoe dat kan:

- Via het beleid van overheden
- Via het beleid van organisaties
- Door initiatieven van burgers en groepen

We sporen mensen en groepen doelbewust en gericht aan aan oplossingen te denken en te werken. We stimuleren zulke initiatieven en zetten er ook zelf op in samenwerking met anderen.

Maar: we blijven onze **kritische rol** vervullen:

Er zijn basisvoorwaarden voor armoedebestrijding: duurzaam en structureel. We zullen voorgestelde oplossingen en alternatieven steeds hierop monitoren.

Verbinding is deel van de oplossing:

Via samenwerkingen en allianties wordt armoedebestrijding een gedeelde verantwoordelijkheid.

Voor de concrete praktijken verwijzen we naar de acties per operationele doelstelling vermeld onder 8.2.

9. Gekozen functiemix



9.1 MAATSCHAPPELIJKE BEWEGINGSFUNCTIE

In het decreet

In relatie tot samenlevingsvraagstukken doelgericht ruimte creëren voor engagement en politisering met het oog op veranderingen in denken en handelen en in de inrichting van de maatschappij.

Memorie van toelichting

Samenlevingsvraagstukken zijn maatschappelijke kwesties die voorwerp worden van publiek debat en politieke discussie en besluitvorming. Politisering gaat over het politiek bewust worden of betrokken raken bij kwesties die als politiek (en dus niet langer als een louter persoonlijke kwestie) beschouwd worden*.

* Bart Van Bouchaute, 2013

Hoe gaat Welzijnszorg om met de maatschappelijke bewegingsfunctie?

Het uitgangspunt van Welzijnszorg, onze visie op armoede als maatschappelijk probleem, is op zich al politiserend.

Maatschappelijk bewegingswerk is met andere woorden de essentie van ons werk.

Ook onze missie (zie 1.1.) getuigt daarvan. Welzijnszorg vertrekt vanuit de utopie van een samenleving zonder armoede en uitsluiting, gebaseerd op rechtvaardigheid, solidariteit en barmhartigheid, en geeft vervolgens aan welk acties we ondernemen om die droom te realiseren:

- Armoede zichtbaar maken en de mechanismen die eraan ten grondslag liggen, blootleggen
- Blijvende verandering aanbrengen in onjuiste opvattingen over armoede bij individuen, groepen, organisaties en beleidsmakers en de situatie van mensen in armoede werkelijk verbeteren
- De civiele maatschappij daartoe mobiliseren, in dialoog met velen.

Niet alleen het gros van het campagnewerk (dossiers, politieke eisen, infoavonden en actiemodellen, politieke contacten), ook het opzetten en functioneren van het netwerk Decenniumdoelen, ons engagement in 'Ieders Stem Telt', onze reacties op de actualiteit, het opzetten van projecten als Samen Tegen Onbetaalde Schoolfacturen waarin we het omgaan met schoolkosten en dus met armoede op school willen bijsturen, enz. zitten helemaal in lijn met deze functie.

Op de personeelstweedaagse 2018 verkenden we deze functie al een eerste keer, aan de hand van de volgende vierdeling die in de decretale definitie van de functie vervat zit:

Met het oog op verandering in denken en handelen	Met het oog op verandering in de inrichting van de maatschappij
Ruimte maken voor engagement	Ruimte maken voor politisering

Politisering is, volgens Bart Van Bouchaute, nog iets anders dan een politieke rol vervullen:

- een kritische stem in publiek debat
- maatschappelijke problemen op de politieke agenda te zetten
- het mobiliseren van gelijkgezinden

Politisering heeft dus te maken met bewustwording.

Vanuit die bewustwording betrokken raken = engagement.

→ Denken en handelen

middelen: Inleefweek, campagne, onderwijsmateriaal, een gezicht geven aan de lokale armoedeprojecten die we als Welzijnszorg steunen en waarmee we samenwerken, de inzet van 'professionele ervaringsdeskundigen in de armoede, feitencommunicatie, het belang van onze communicatie via sociale media, enz. doel: visie van mensen (organisaties, ...) veranderen.

→ Engagement

middelen: affiche ophangen, giften, zet je benen in voor de armen, soep op de stoep-acties, morphsuitactie, handtekeningenacties, kleine fondsenwervende en solidariteitsacties, lokale startavonden en inhoudelijke avonden opgezet door lokale groepen,... dit zijn stappen na de door Welzijnszorg georganiseerde regionale startavonden in oktober elk jaar. We moeten de drempels in onze acties doordenken. Bottom-up nieuwe initiatieven ontwikkelen en verbinden met organisa-

ties van mensen in armoede. Herkenning is nodig om in gang te schieten.

Werken met o.a. campagnepartners geeft meer beweging: dit moeten we sterker uitbouwen.

→ **Structuren**

De natrajecten bij een inleefweek (bijvoorbeeld voor lokale mandatarissen en hun gezin, waardoor hun inzet voor een lokaal sociaal beleid een andere dimensie krijgt), het instrument REMI bekendmaken en promoten, onze campagnes die inzetten op maatschappelijke verandering, focusgroepen en lerende netwerken.

Eigen aan Welzijnszorg is het kruisen van ervarings-, terrein- en wetenschappelijke kennis over armoede, iets dat we ook ingang doen vinden bij anderen (zoals in het project Tegenwind van KADOC in 2017)

Ook schriftelijk zetten we in op verandering van structuren, bijv. met de analyses en voorstellen in onze dossiers.

Via educatie (leerkrachten, OCMW-raadsleden en - personeel, Studio Globo), via netwerken (Decenniumdoelen, Welzijnsschakels, Samen Tegen Onbetaalde Schoolfacturen), in het kader van onze projectensteun.

Ons zgn. 'Lokaal politiek model', een methode aangeboden aansluitend op de campagne aan o.a. Welzijnsschakels om te wegen op het lokale beleid.

→ **Politisering**

Ieders Stem Telt, Decenniumdoelen, Hart Boven Hard en andere politieke netwerken waarvan we deel uitmaken en voor welke acties we oproepen. Acties die volgen uit het 'lokaal politiek model' Dossiers, morphsuits, slotmoment, Prijs Armoede Uitsluiten, opiniestukken ...

Aandachtspunten en toekomstige oriëntaties::

- cross-over tussen educatie en politisering (cfr. verandertrajecten in middenveldorganisaties, inleefweken met mandatarissen en/of maatschappelijk werkers, ...)
- mobilisatiemodellen geënt op inhoud (actiemodellen) moeten uitgebreid
- groep 'gelijkgezinden' vergroten = mobilisatiekracht vergroten. Verbreding o.m. via experimenten/labo (testcases Iedereen Mee Tegen Armoede) en via het project interculturele solidariteit

DUS

De maatschappelijke bewegingsfunctie staat centraal in onze aanpak. Deze functie maakt de kern uit van wat Welzijnszorg is. Het realiseren van deze functie is ook helemaal niet beperkt tot die maanden in het najaar dat wij campagne voeren. Het is de kern van ons hele politieke werk, bepaalt ons campagnewerk en is uiteindelijk ook de finaliteit van het projectenwerk en het resultaat van goed educatief werk. Deze functie is dan ook aanwezig in het merendeel van onze activiteiten.

9.2 LEERFUNCTIE

In het decreet

Doelgericht opzetten van leeromgevingen die het leren door individuen, groepen of gemeenschappen mogelijk maken en bevorderen.

Memorie van toelichting

Een leeromgeving is opgevat als het totaal aan middelen, strategieën, personen en faciliteiten dat de lerende in staat stelt om te leren. De lerende leert door middel van interactie met die leeromgeving*.

* Lexicon-E-cultuur. Bouwstenen voor praktijk en beleid

Hoe gaat Welzijnszorg om met de leerfunctie?

Om tot een samenleving zonder armoede en uitsluiting te komen, zal Welzijnszorg volgens haar missie (zie 1.1.)

- armoede zichtbaar maken en de achterliggende mechanismen blootleggen
- Blijvende verandering aanbrengen in onjuiste opvattingen over armoede bij individuen, groepen, organisaties en beleidsmakers en de situatie van mensen in armoede werkelijk verbeteren.

Van oudsher zet Welzijnszorg sterk in op **analyse en informatieoverdracht**. We maken dossiers op en presenteren die. We hanteren met het armoedeweb ('buitenkant' én 'binnenkant') een analysekader dat we presenteren in ons educatieve aanbod.

We organiseren regionaal debatten en infoavonden. We reiken doe-het-zelfmodellen¹⁹ aan zoals een quiz met alle benodigde informatie in bijlage, een model van sociale wandeling, enz.

Vanuit het kruispuntdenken voegen we nog een analysekader toe om meervoudige achterstelling te herkennen en te begrijpen.

Deze insteek blijft belangrijk voor ons, omdat die laagdrempelig is en in doe-het-zelfmodellen en voor grote publieken ingezet kan worden. Het is een **opstapje**. We kunnen ons publiek zo overtuigen een petitie te tekenen, bijvoorbeeld, of om verdere contacten te leggen. Het nadeel is dat het weinig beklijvend is. Door feiten te kennen, zijn mensen zelden gemotiveerd om intensief te werken aan gedrags- of structuurverandering. Daarenboven komen mensen met enkel feiten en analyse niet los van hun eigen referentiekader als ze oplossingen zoeken.

Sinds ruim 10 jaar zetten we **ervaringsdeskundigheid in de armoede** in in ons educatief aanbod. Een vormingstandem met een educatief medewerker en iemand met ervaringsdeskundigheid in de armoede geeft betekenis aan ons 'armoedeweb'. De confrontatie met de ervaring van armoede haalt het **referentiekader** van de deelnemers overhoop en stelt vragen bij de oplossingsstrategieën die mensen en organisaties bedacht hadden. Die strategieën hielden immers meestal slechts rekening met één of enkele facetten, bijv. betaalbaarheid, en met het individu als geïsoleerd gegeven, bijv. de vrouw die niet terugkomt. De hele hardnekkige **context** van het leven in armoede bleef ongezien.

Welzijnszorg hanteert deze werkwijze onder andere in de organisatietrajecten die we in middenveldorganisaties (vnl. sociaal-cultureel werk) en schoolteams (met het project Samen Tegen Onbetaalde Schoolfacturen) begeleiden. Met de inzet van ervaringsdeskundigen wrikken we het eigen referentiekader los als voorwaarde om aan **verandering**, dus aan bijgestelde kaders en een nieuwe aanpak, te kunnen werken. Door te werken met **teams** en in **groepen** leren mensen samen en van elkaar. Met natrajecten en terugkomdagen moeten we verder inzetten op de **verankering** van die bijgestelde kaders en aanpak.

Met simulatie- en rollenspel in informatieve spelen (eerst 'Uitgespeeld' en recent 'Weg uit dat web'²⁰, beide gemaakt met methodische ondersteuning van Centrum Informatieve Spelen / De Aanstokerij) zetten we al vele jaren in op **ervaringsleren**. Het aanbod 'Inleefweken'²¹ zet in op het ervaren in gezinsverband van een week leven met een 'armoedig' budget. Terwijl de deelnemers in hun thuissituatie proberen rond te komen, krijgen ze voortdurend nieuwe prikkels en opdrachten die het leven in armoede simuleren. Onze budgetoefening²² biedt een kleine gelijkaardige oefening.

Vanuit het kruispuntdenken voegen we nog een oefenkader toe om achterstelling te ervaren en het begrip voor die ervaring over te dragen op andere dimensies van achterstelling.

Ook hier herhalen we dat de cross-over tussen de functies maatschappelijk bewegen en leren heel groot is. Leren is een eerste stap naar mobiliseren, naar maatschappelijke verandering.

De volgende jaren willen we verder inzetten op:

- nieuwe leeromgevingen. Met de inleefweken hebben we een forse stap gezet in het herdenken van een leeromgeving.
- meer aanbodgericht naast vraaggericht werken in wat wij zelf begeleiden. Bijv. een aanbod naar (toekomstige) initiatiefnemers van nieuwe lokale armoedeprojecten.
- Het doelbewust uitdiepen van de relatie met de maatschappelijke bewegingsfunctie.

DUS

Geen maatschappelijke beweging zonder inzicht in en begrip voor wat er fout zit.

Dit moet meer zijn dan een theoretische oefening. Dit grijpt in op de manier waarop we de wereld kennen en ervaren. De beleving van mensen met armoede-ervaring daagt uit.

De leerfunctie is onlosmakelijk verbonden met de maatschappelijke bewegingsfunctie. Educatie is voor Welzijnszorg de motor voor maatschappelijke verandering.

Beide vormen samen de stam van onze functiemix.

19 <https://www.welzijnszorg.be/webshop>

20 <https://www.welzijnszorg.be/webshop/jongerenspel-weg-uit-dat-web-nr-39>

21 <https://www.welzijnszorg.be/inleefweek>

22 <https://www.welzijnszorg.be/sites/default/files/inline-files/11.%20Budgetoefening.pdf>

9.3 CULTUURFUNCTIE

In het decreet

Doelgericht creëren, deelnemen, bewaren en delen van cultuur.

Memorie van toelichting

Cultuur verwijst naar een sociaal gedeeld repertoire van tekens, betekenis en zin die zowel mensen als samenlevingen oriënteert en een bestaansgrond geeft*.

Cultuur draait om betekenisgeving, en zegt daarmee iets over wat we waardevol vinden in het leven, en hoe we tegen de wereld aankijken. Betekenisgeving veronderstelt bovendien een praktijk. Cultuur is niet een verzameling objecten, maar krijgt vorm in het handelen van mensen. Cultuur wordt levend gehouden door mensen – door herhaling, aanpassing, actualisering, duiding en kritiek – en is daarom steeds in ontwikkeling.

De cultuurfunctie beoogt sociaal-culturele interventies die er op gericht zijn om cultuur als sociaal gedeeld repertoire van tekens, betekenis en zin te creëren, te bewaren, te delen en er aan deel te nemen.

* naar de definitie van Rudi Laermans (2002) gebruikt door Pascal Gielen in “De waarde van cultuur” (2014)

Hoe gaat Welzijnszorg om met cultuur?

Om tot een samenleving zonder armoede en uitsluiting te komen, zal Welzijnszorg volgens haar missie (zie 1.1.) tot een gedeelde betekenisgeving komen van het leven in armoede door de leefwerelden van mensen met en zonder armoede-ervaring met elkaar in contact te brengen en zo onjuiste opvattingen over armoede en uitsluiting bij te stellen. Mensen in armoede en hun organisaties zijn daarin zowel partner als toetssteen.

We zetten in op de cultuurfunctie:

- Met de consequente keuze voor het inzetten van ervaringsdeskundigen.
 - (Ervaringskennis armoede is een bron van kennis)
 - De binnenkant van armoede bespreekbaar maken via de inzet van ervaringsdeskundigheid, is bruggen slaan tussen twee leefwerelden (verbindende rol), zelfs culturele verschillen overbruggen. Beleving en betekenisgeving kunnen dusdanig verschillen dat we hier kunnen spreken van het realiseren van de culturele functie. Er zit hier een duidelijke link met de leerfunctie.
 - Dit zal des te sterker worden naarmate we etnisch-culturele groepen meer aanspreken en wegen zoeken om hen te mobiliseren.
 - Cfr. insteek solidariteit in plaats van armoede
 - Cfr. UA-onderzoeksvorstel religie en solidariteit
- We hebben doorheen de jaren verschillende culturele producties opgezet en/of benut (theatervoorstellingen, film en muziek, boeken, mozaïek, beeldende kunst, ...) – hier wordt cultuur een middel voor het bereiken van specifieke groepen met een vanuit onze optiek eerder laagdrempelige introductie
- Recentere producties (Tegenwind, De Gemakkelijke Stoel, de cd en concertreeks S.O.L.I.D.A.I.R., het nieuwe beeldje voor de Prijs Armoede Uitsluiten, ...) kregen een extra betekenislaag door het betrekken van mensen met armoede-ervaring in de concept- en productiefase (toch cultuurfunctie).
- Waarmee zijn we niet bezig?
 - Cultuur toegankelijk maken (cfr. onze vroegere band met het fonds vrijetijdsparticipatie (nu Vrijuit) dat hier in huis zat). We zorgen er wel voor dat onze initiatieven toegankelijk zijn (cfr Tegenwind, concertreeks S.O.L.I.D.A.I.R.)
 - Cultuur als doel: beleven,

DUS

De cultuurfunctie is geen doel op zich, maar ondersteunt de andere functies. Het culturele aanbod dat wij inzetten heeft een grote kracht: het blijft beter hangen, het gaat dieper dan een (theoretische) uitleg, is verstaanbaar, in klare taal. Maar doel blijft leren en maatschappelijke verandering. Het werken met cultuur is eerder een kwaliteitskenmerk. Zo verhouden we ons ertoe. Daar waar we de cultuurfunctie waarmaken, moeten we vooral spreken van een collateral benefit?

9.4 GEMEENSCHAPSVORMENDE FUNCTIE

In het decreet

Doelgericht ondersteunen en faciliteren van processen en praktijken die leiden tot vormen en ondersteunen van groepen en gemeenschappen of versterken van de interactie tussen groepen en gemeenschappen.

Memorie van toelichting

Een groep is het geheel van deelnemers aan en deelhebbers in een sociaal-culturele praktijk. Een gemeenschap is een netwerk van personen die in zelforganisatie en samenwerking samen iets delen. Zij kunnen persoonskenmerken (demografisch, sociaaleconomisch, ...) delen, of betekenissen (cultuur, overtuiging,...), of goederen (ruimte, middelen,...). Wanneer we groepen of gemeenschappen vormen spreken we ook over bonding. Dan versterken we de band tussen mensen die zich in elkaar herkennen: bijvoorbeeld mensen met gelijke leeftijd, ras, religie enzovoort. Wanneer we de interactie tussen groepen en/of gemeenschappen versterken spreken we over bridging. Dan verbinden we mensen die van elkaar verschillen.

Hoe gaat Welzijnszorg om met de gemeenschapsvormende functie?

Om tot een samenleving zonder armoede en uitsluiting te komen, zal Welzijnszorg volgens haar missie (zie 1.1.)

- individuen, georganiseerde groepen, organisaties en beleidsmakers benaderen en in contact brengen met armoede, om hun opvattingen bij te stellen
- mensen in armoede en hun organisaties als partners betrekken
- vanuit een actief-pluralistische insteek een breed draagvlak voor armoedebestrijding en solidariteit uitbouwen.

Als we kijken naar de concrete invulling van de gemeenschapsvormende functie valt het op dat het zwaartepunt bij Welzijnszorg ligt op 'bridging'.

Welijnszorg zet in op bestaande netwerken, contacten en structurele samenwerkingen (met het middenveld, onze traditionele campagnepartners, gesteunde armoedeprojecten, verenigingen waar armoede het woord nemen, welzijnsactoren, ...) Daarnaast willen we ook via verbreding naar nieuwe netwerken inzetten op meer verbinding tussen groepen (koepelorganisaties, federaties zoals IC, FMV, ...). De meerwaarde zit in het verbinden en samenbrengen van deze structuren rond acties, thema's en educatieve modellen.

We kunnen misschien van 'bonding' spreken als we het hebben over de werking van de 'oude' (boven)lokale kerkelijke werkgroepen, over de deelnemers van bijvoorbeeld een inleefweek die zich initieel als individu engageren, maar zich naderhand groep voelen, en over de organisatievrijwilligers. Maar is dat doelbewust van ons uit?

Ook het samenbrengen van de ervaringen van mensen met en zonder armoede-ervaring geeft aanleiding tot bridging.

DUS

Welijnszorg organiseert niet doelgericht gemeenschapsvormende praktijken. Veel van wat we doen, werkt wel verbindend, omdat we de kwaliteit van de relaties tussen mensen en groepen belangrijk vinden. SAMEN tegen armoede. We willen solidariteit doen ontstaan. In die zin doen we voortdurend aan bridging.

We hebben dus een duidelijke link met de gemeenschapsvormende functie, we verhouden ons ertoe, maar we zullen geen extra praktijken ontwikkelen die zuiver bonding zijn.

SAMENVATTEND

Vanuit de praktijken die Welzijnszorg ontwikkelt, kunnen we stellen dat we een vaste stam van twee functies hebben – leren en maatschappelijk bewegen - en dat we ons verhouden tot de andere twee – cultuur en gemeenschap vormen -.

10. Beoordelingselementen 2021-2025



Inhoudelijke beoordelingselementen en -criteria

1° DE BIJDRAGE VAN DE MISSIE EN DE VISIE VAN DE SOCIAAL-CULTURELE ORGANISATIE AAN HET DOEL VAN HET DECREET.

a. De organisatie heeft een duidelijke en geëxpliciteerde missie en visie.

In hoofdstuk 1 Welzijnszorg vzw: missie en visie kan je, na de missie, een toekomstgerichte toelichting en visie lezen. Toekomstgericht, omdat beide op basis van de recente omgevingsanalyse op een aantal punten aangepast en/of verscherpt is. Ook het 'why', ons motiverend gemeenschappelijk project, is nieuw.

b. De organisatie expliciteert haar ambities voor de komende beleidsperiode om bij te dragen aan de emancipatie van mensen en groepen, en aan de versterking van een democratische, duurzame, inclusieve en solidaire samenleving door:

1. Aan te geven hoe ze sociaal-culturele participatie van volwassenen bevordert;
2. Aan te geven welke samenlevingsvraagstukken ze wil behandelen en tot publieke zaak maakt;
3. Aan te geven hoe en welke maatschappelijke praktijken ze zal ontwikkelen en verspreiden die daarop een werkend antwoord bieden;

Welzijnszorg wil armoede in Vlaanderen en Brussel / België als maatschappelijke probleem aankaarten en een breed draagvlak opbouwen voor een structurele en duurzame armoedebestrijding (missie – hoofdstuk 1 en strategische doelen 2021-2025 – zie 8.1.). Om dat te realiseren, geeft Welzijnszorg een gezicht aan armoede in haar campagnes, sensibilisatie, educatie en politiserende werk (in 1.3.2. visie op armoedebestrijding wordt dit uitgewerkt).

In de beleidsperiode 2021-2025 willen we aantonen dat armoede bestrijden niet los gezien kan worden van andere politiek-maatschappelijke keuzes en dus iedereen raakt. We willen ook de diversiteit van het gezicht van armoede tonen (strategische doelstelling 1).

Vervolgens mobiliseren en engageren we doelbewust en gericht een breed netwerk (strategische doelstelling 2) om armoede aan te kaarten bij het beleid en aan alternatieven te werken (strategische doelstelling 3).

2° DE RELATIE VAN DE MISSIE EN DE VISIE VAN DE SOCIAAL-CULTURELE ORGANISATIE TOT DE ACTUELE MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT DIE ZE ZELF OMSCHREVEN HEEFT.

a. In een maatschappelijke contextanalyse expliciteert de organisatie welke ontwikkelingen relevant zijn in relatie tot haar missie en visie;

In hoofdstuk 6 Elementen uit de omgevingsanalyse gaan we kort in op 11 thema's die relevant zijn

- voor de strategische focus m.b.t. de inhoud van onze werking.
Armoede, armoedebeleid en bredere maatschappelijke ontwikkelingen die hierop invloed hebben, staan centraal.
- voor onze positie als middenveldorganisatie tussen markt, beleid en media.
Om de situatie van mensen in armoede te verbeteren, moeten we kunnen in dialoog gaan en toegang hebben tot verschillende actoren en de media.
- met betrekking tot onze mobilisatiekracht.
Hoe zijn mensen en groepen mobiliseerbaar?
- met betrekking tot het zakelijke, om de duurzame werking van de organisatie te kunnen garanderen.

b. De organisatie geeft aan welke maatschappelijke ontwikkelingen ze effectief als uitdaging wil aangrijpen om een werking errond te ontplooiën en welke impact ze daarbij nastreeft;

Een samenvattende tabel op het einde van hoofdstuk 6 vat kort samen welke elementen uit de omgevingsanalyse als kansen en bedreigingen mee aan de basis liggen van de geformuleerde uitdagingen en prioriteiten in hoofdstuk 7.1. Naar beleidsuitdagingen - inhoudelijk. Bij de formulering van elke uitdaging is telkens aangegeven uit welke elementen van de SWOT deze is afgeleid, en is in de formulering van de uitdaging zelf of in de situering ervan de beoogde impact benoemd.

3° DE BIJDRAGE VAN DE SOCIAAL-CULTURELE VOLWASSENENORGANISATIE AAN DE REALISATIE VAN DE DRIE SOCIAAL-CULTURELE ROLLEN.

a. De organisatie expliciteert haar visie op de **verbindende rol** en hoe ze via haar werking die rol zal waarmaken;

In 1.4.1. beschrijven we onze visie op onze verbindende rol in relatie tot onze missie.

Onder 8.3. De sociaal-culturele rollen in de werking 2021-2025 verbinden we eerst onze beleidsuitdagingen/prioriteiten aan de onderscheiden rollen en gaan vervolgens in op de manier waarop de verbindende rol in onze strategische doelstellingen een plaats heeft: inzonderheid in strategische doelstelling 2, waarin we een breed maatschappelijk draagvlak voor armoedebestrijding willen mobiliseren en engageren.

b. De organisatie expliciteert haar visie op de **kritische rol** en hoe ze via haar werking die rol zal waarmaken;

In 1.4.2. beschrijven we onze visie op de kritische rol in onze werking in relatie tot onze missie.

Onder 8.3. De sociaal-culturele rollen in de werking 2021-2025 verbinden we eerst onze beleidsuitdagingen/prioriteiten aan de onderscheiden rollen en gaan vervolgens in op de manier waarop de kritische rol in onze strategische doelstellingen een plaats heeft: inzonderheid in strategische doelstelling 1, waarin we kritisch kijken naar de perceptie van armoede en het armoedebestrijdingsbeleid dat daarop geënt is.

c. De organisatie expliciteert haar visie op de laboratoriumrol en hoe ze via haar werking die rol zal waarmaken;

In 1.4.3. beschrijven we hoe we de laboratoriumrol zien in relatie tot onze missie.

Onder 8.3. De sociaal-culturele rollen in de werking 2021-2025 verbinden we eerst onze beleidsuitdagingen/prioriteiten aan de onderscheiden rollen en gaan vervolgens in op de manier waarop de laboratoriumrol in onze strategische doelstellingen een plaats heeft: inzonderheid in strategische doelstelling 3, waarin we oplossingen/alternatieven willen stimuleren bij anderen en er ook zelf opzetten (in samenwerking met anderen).

4° DE STRATEGISCHE EN OPERATIONELE DOELSTELLINGEN VAN DE SOCIAAL-CULTURELE VOLWASSENENORGANISATIE.

a. De organisatie heeft een onderbouwd en samenhangend geheel van strategische en operationele doelstellingen die ze wil realiseren;

In het voorliggende meerjarenplan zit een duidelijke opbouw, vanuit missie en visie (hoofdstuk 1), over vroegere (hoofdstuk 2) en huidige werking en de evaluatie daarvan (hoofdstuk 3 en 5) en verrijkt met informatie over de maatschappelijke context (hoofdstuk 6). Deze elementen leiden samen tot beleidsuitdagingen die ineens als prioriteiten verwoord zijn (hoofdstuk 7) waaraan strategische doelen gekoppeld werden (hoofdstuk 8.1.) en die vervolgens verfijnd werden in operationele doelen (hoofdstuk 8.2.).

We leggen in dit meerjarenplan voor de organisatie de focus op de processen en de interne dynamieken die we willen aansturen. De doelstellingen zijn op die basis 'START' geformuleerd. Bij het operationaliseren zullen we onder meer Theory of Change inzetten voor het uitwerken van concrete beleidsvoorstellen en –alternatieven, daar waar we maatschappelijke impact willen genereren.

b. De organisatie expliciteert de relatie tussen haar eigen doelen en haar missie, visie en de actuele maatschappelijke context die ze zelf omschreven heeft;

Naast de hierboven beschreven logica in het voorliggende meerjarenplan, is de relatie tussen missie (hoofdstuk 1) en doelen (hoofdstuk 8.3.) het eenvoudigst zichtbaar in de koppeling van de sociaal-culturele rollen aan missie en visie enerzijds (zie 1.4.) en aan de strategische doelen anderzijds, zoals aangehaald onder beoordelingselement 3°. De relatie tussen doelen (8.3.) en actuele maatschappelijke context (hoofdstuk 6) loop over de geformuleerde uitdagingen (7.1.) en onderbouwing daarvan. In de beschrijving van het planningsproces (hoofdstuk 4 en tijdschema in bijlagen) geven we ook aan dat een gedeelde omgevingsanalyse een belangrijk vertrekpunt was.

Strategische doelstelling 1 concretiseert de zinnen uit onze missie Welzijnszorg maakt armoede zichtbaar en legt de mechanismen bloot die eraan ten grondslag liggen. Welzijnszorg brengt blijvende verandering aan in onjuiste opvattingen over armoede en uitsluiting. Mensen in armoede en hun organisaties zijn voor Welzijnszorg zowel partner als toetssteen in haar strijd tegen armoede en uitsluiting.

Strategische doelstelling 2 concretiseert de zinnen Welzijnszorg brengt blijvende verandering aan in onjuiste opvattingen over armoede en uitsluiting zowel bij individuen, georganiseerde groepen, organisaties als bij beleidsmakers. Welzijnszorg treedt mobiliserend op ten aanzien van de civiele maatschappij. Welzijnszorg doet dit in dialoog met mensen in armoede, armoedebestrijders, beleidsmakers, sociale organisaties, academici en vrijwilligers.

Strategische doelstelling 3 concretiseert de zinnen Welzijnszorg beoogt een samenleving zonder armoede en uitsluiting. Welzijnszorg wil dat in ons land ieder mens zijn basisrechten kan uitoefenen en zijn rechtmatige plaats kan innemen. Welzijnszorg zet in op de werkelijke verbetering van de situatie van mensen in armoede.

5° DE VERDUIDELIJING VAN DE KEUZE VOOR MINSTENS TWEE SOCIAAL-CULTURELE FUNCTIES, EEN TOELICHTING BIJ DE FUNCTIEMIX EN DE UITWERKING DAARVAN IN RELATIE TOT DE MISSIE EN DE VISIE VAN DE SOCIAAL-CULTURELE VOLWASSENENORGANISATIE.

a. De organisatie geeft aan op welke functies ze wil inzetten en verantwoordt haar keuze;

Welzijnszorg heeft een vaste stam van twee functies – leren en maatschappelijk bewegen - en verhoudt zich tot de andere twee – cultuur en gemeenschap vormen -.

In hoofdstuk 9 verantwoorden we de keuze voor die functies en functiemix.

b. De organisatie heeft een onderbouwde visie op de gekozen functiemix en de onderscheiden functies;

Elke functie wordt apart onder de loep genomen in de hoofdstukjes 9.1. tot en met 9.4., waarbij m.b.t. elke functie apart een besluit geformuleerd wordt. Achteraan vatten we samen m.b.t. de functiemix.

c. De organisatie expliciteert welke werkwijzen ze wil hanteren om de gekozen functies te realiseren

1. Voor de cultuurfunctie:

- i. de visie op cultuur in relatie tot de missie van de organisatie;
- ii. een verantwoorde toekomstige werkwijze van de organisatie om de praktijken op te zetten die erop gericht zijn cultuur te creëren, te bewaren, te delen en eraan deel te nemen;

Zie 9.3. voor de koppeling met de missie.

Toekomstige werkwijze (zie 9.3.):

- De consequente keuze voor de inzet van ervaringsdeskundigen om de brug te slaan tussen de leefwereld van mensen met en zonder armoede-ervaring.
- Culturele producties als middel voor het bereiken van specifieke groepen.

2. Voor de leerfunctie:

- i. de visie op leren in relatie tot de missie van de organisatie;
- ii. een verantwoorde toekomstige werkwijze om leeromgevingen op te zetten

Zie 9.2. voor de koppeling met de missie.

Toekomstige werkwijze (zie 9.2.):

- Analyse en informatie-overdacht o.a. in doe-het-zelfmodellen
- Begeleiding van educatief aanbod in tandem met inzet van ervaringsdeskundigen in de armoede.
- Natrajecten en terugkomdagen voor de verankering van de bijgestelde kaders en aanpak.
- Modellen van ervaringsleren.
- Nieuwe leeromgevingen
- Toevoegen van de dimensie kruispuntdenken in onze aanpak.

3. Voor de gemeenschapsvormende functie:

- i. de visie op groepen en gemeenschappen en interacties daartussen in relatie tot de missie van de organisatie;
- ii. een verantwoorde toekomstige werkwijze om processen te ondersteunen en te faciliteren die leiden tot het vormen van groepen en gemeenschappen of tot interacties tussen groepen en gemeenschappen

4. Voor de maatschappelijke bewegingsfunctie:

- i. De visie op engagement en politisering en op relevante samenlevingsvraagstukken in relatie tot de missie van de organisatie;
- ii. Een verantwoorde toekomstige werkwijze om praktijken op te zetten waarin ruimte voor engagement en politisering wordt gecreëerd in relatie tot samenlevingsvraagstukken.

Zie 9.4. voor de koppeling met de missie.

Toekomstige werkwijze (zie 9.4.):

Welzijnszorg zet vooral in op bridging: de meerwaarde zit in het verbinden en samenbrengen van mensen met en zonder armoede-ervaring, groepen, organisaties, netwerken tot één breed draagvlak voor armoedebestrijding, rond acties, thema's en educatieve modellen.

Zie 9.1. voor de koppeling met de missie.

Toekomstige werkwijze (zie 9.1.):

Naast de al bestaande werking willen we de volgende beleidsperiode vooral inzetten op:

- De cross-over tussen educatie en politisering (via verandertrajecten in middenveldorganisaties, inleefweken met mandatarissen en/of maatschappelijk werkers, ...)
- Het arsenaal aan mobilisatiemodellen geënt op inhoud (actiemodellen) wordt uitgebreid
- Als we de groep 'gelijkgezinden' vergroten, vergroten we onze mobilisatiekracht rond armoede. Verbreding van ons publieksbereik o.m. via experimenten/labo (testcases Iedereen Mee Tegen Armoede) en via het project interculturele solidariteit.

6° DE WERKING MET EEN RELEVANTIE EN UITSTRALING VOOR HET NEDERLANDSE TAALGEBIED EN HET TWEETALIGE GEBIED BRUSSEL-HOOFDSTAD OF DE WERKING MET EEN RELEVANTIE EN UITSTRALING VOOR HET NEDERLANDSE TAALGEBIED.

a. De organisatie expliciteert waar de werking waarvoor ze een subsidie aanvraagt, zich zal afspelen door kerngegevens en cijfers over aanwezigheid, zichtbaarheid, bereik of effect van de al eerder gerealiseerde sociaal-culturele werking aan te reiken;

In 3.8. Kerncijfers en kerngegevens van de werking illustreren we onze werking over heel Vlaanderen en Brussel voor de jaren 2018 en 2019. In het excelbestand 20191106_wzz_MJP2021-2025 is een tabblad opgenomen met een samenvatting van de financiële resultaten 2017 en 2018 en de omvang van het personeelsbestand in 2018 en 2019.

b. De organisatie staft dat haar werking een relevantie en uitstraling heeft voor het Nederlandse taalgebied of het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad.

Naast de hierboven vermelde Kerncijfers en kerngegevens van de werking beschrijven we in 3.1. Organisatiestructuur en –cultuur onze regionale structuren: 6 regionale diensten in Vlaanderen en Brussel, elke dienst heeft een eigen Regionale Bewegingsgroep om de werking in de regio mee uit te werken en te ondersteunen en een Regionale Projectencommissie met deskundigheid m.b.t. de sociale kaart van armoede in de regio die de regionale projectaanvragen beoordeelt en er samenwerking mee uitbouwt.

Wat relevantie en uitstraling betreft, verwijzen we exemplarisch naar de berichtgeving over de Prijs Armoede Uitsluiten 2019 (laureaat uit Puurs) en 2018 (laureaat uit Brussel), de samenwerking met De Inspecteur (Radio 2) in 2018 en 2019, het succes van de Goedgemutste Bricampagne, enz. (zie 3.8.).

7° EEN GESUBSIDIEERDE WERKING DIE ZICH GROTENDEELS AFSPEELT BINNEN DE VRIJE TIJD.

a. De organisatie toont aan dat de werking waarvoor ze een subsidie aanvraagt, zich aantoonbaar en hoofdzakelijk afspeelt **binnen de vrije tijd** van volwassenen.

In 1.3.6. geven we onze visie op het werken in de vrije tijd. Het gros van onze werking blijft gericht op het brede publiek, los van hun professionele context.

Operationele doelstelling 2.4. (zie 8.2. Operationele doelen voor 2021-2025) beschrijft de prioritaire doelgroepen voor het verbreden van het publieksbereik:

- 25-40-jarigen
- Groepen die in de lokale gemeenschap verantwoordelijkheid willen opnemen
- Kansengroepen
- Groepen die georganiseerd zijn rond 1 van de thema's van ons armoedeweb.

De voorbeelden die in dat hoofdstuk gegeven worden, illustreren duidelijk dat we deze groepen in hun vrije tijd en/of hun vrijwillig engagement willen benaderen: oudercomités, burgerinitiatieven, etnisch-culturele groepen, verenigingen waar armen het woord nemen, noodhulporganisaties, serviceclubs, enz.

(zie 1.3.6.) Ons sectorgerichte educatieve aanbod in de vrije tijd richten we prioritair naar het sociaal-cultureel werk. We richten ons rechtstreeks naar individuen en groepen, maar zeker ook naar multiplicatoren binnen sociaal-culturele organisaties.

Ons overige educatieve aanbod spreekt mensen aan op hun persoonlijke en/of op hun professionele interesses, maar in hun vrije tijd. Als voorbeeld halen we de inleefweken aan.

b. Het gedeelte van de werking dat zich in voorkomend geval **uitzonderlijk buiten de vrije tijd** afspeelt, omschrijft en verantwoordt de organisatie vanuit haar missie en visie.

Armoede aanpakken in de samenleving houdt in dat we mensen ook aanspreken op hun professionele verantwoordelijkheid, zo stellen we in 1.3.6.

Het deel van de werking dat zich richt op actoren in hun professionele verantwoordelijkheid bevindt zich voornamelijk onder operationele doelstellingen 3.2. en 3.3. (zie hoofdstuk 8.2.). Met die laatste doelstelling beogen we een veelheid aan vrijwillige en professionele actoren aan te zetten tot een (vernieuwende) aanpak van armoede.

Maar aangezien de omvang van onze sociaal-culturele werking (zie 20191106_wzz_MJP2021-2025 en de tabel onderaan hoofdstuk 8.1.) de gevraagde subsidie ver overstijgt, worden er vrijwel geen subsidies scw aangewend worden voor de werking buiten de vrije tijd.

We hebben een sectorgericht educatief aanbod naar het onderwijs (zie 1.3.6.) dat uit eigen middelen, andere financieringsbronnen en eigen inkomsten bekostigd wordt.

8° DE WERKING VOOR:

A. HET BREDE PUBLIEK EN DE KEUZES DAARIN VOOR GEMEENSCHAPPEN, DOELGROEPEN OF KANSENGROEPEN

B. KANSENGROEPEN EN DE KEUZES DAARIN VOOR GEMEENSCHAPPEN, DOELGROEPEN OF HET BREDE PUBLIEK

a. De organisatie expliciteert haar werking voor het brede publiek en welke keuzes ze daarin maakt op het vlak van doelgroepen, gemeenschappen of kansengroepen of de organisatie expliciteert haar werking voor (een of meer) specifieke kansengroepen en welke keuzes ze daarin maakt op het vlak van doelgroepen, gemeenschappen of het brede publiek;

Welzijnszorg mobiliseert de civiele maatschappij, zo zeggen we in onze missie (hoofdstuk 1).

In onze visie (1.3.2). verduidelijken we nog: Om armoede echt aan te pakken, moeten we onze aandacht niet alleen richten op armoede zelf, maar evenzeer op de samenleving die armoede altijd opnieuw voortbrengt en in stand houdt. Welzijnszorg richt zich, met andere woorden, tot het brede publiek.

Maar: hoewel Welzijnszorg zich met haar boodschap van een inclusieve samenleving zonder armoede en uitsluiting tot de hele samenleving - het brede publiek - richt, is het net bij het mobiliseren van wezenlijk belang vanuit de inclusie-idee mensen met verschillende achtergronden, zonder én met armoede-ervaring, te mobiliseren (zie de toelichting bij de missie).

b. Binnen de gemaakte keuzes expliciteert en verantwoordt de organisatie haar toekomstige beleid en aanpak die ze wil hanteren om sociaal-culturele participatie van iedereen na te streven of de organisatie expliciteert en verantwoordt haar toekomstige beleid en aanpak die ze wil hanteren om sociaal-culturele participatie van die kansengroepen te realiseren.

Welzijnszorg wil met 'Iedereen Mee Tegen Armoede' nieuwe groepen, die ze tot op heden niet bereikt met haar werking, aanspreken en mobiliseren door middel van campagnes, educatieve modellen, politiserende modellen, enz. Dat gebeurt door middel van testcases, waarbij in een concrete (regionale) samenwerking nagegaan wordt wat de noden en verwachtingen zijn van een bepaalde groep om vervolgens de uitgerolde samenwerking te verbreden naar Vlaanderen en Brussel (zie OD 2.1. in hoofdstuk 8.2.). Een stafmedewerker beweging ondersteunt deze processen die begeleid worden door regionale educatieve of nationale collega's.

Operationele doelstelling 2.4. (zie 8.2. Operationele doelen voor 2021-2025) beschrijft de prioritaire doelgroepen voor het verbreden van het publieksbereik:

- 25-40-jarigen
- Groepen die in de lokale gemeenschap verantwoordelijkheid willen opnemen
- Kansengroepen
- Groepen die georganiseerd zijn rond 1 van de thema's van ons armoedeweb.

Als elke regio 2 testcases lopende heeft, zal één van die testcases er eentje zijn om etnisch-culturele minderheden te bereiken en de deelname van mensen met een migratie-achtergrond aan ons bewegingswerk te verankeren. Deze processen worden bijkomend ondersteund door de educatief medewerker Interculturele Solidariteit.

We engageren mensen met armoede-ervaring, of ze die ervaring hebben vanuit ziekte of handicap, als generatie-arme of 24-jarige die zijn leven niet op de rails krijgt, vanuit hun migratie-achtergrond, ... om hun ervaringskennis politiserend in te zetten (OD 1.1. zie 8.2. Operationele doelen voor 2021-2025) en samen met ons een draagvlak voor armoedebestrijding uit te bouwen (OD 2.2. en 2.4.).

Een bijzondere plaats bekleden de vrijwilligers met armoede-ervaring die samen met onze educatieve medewerkers vorming geven: de 'professionele ervaringsdeskundigen' (zie OD 1.2. en 2.7.). We zetten in op het verhogen van de diversiteit in deze groep.

9° DE PLAATS VAN VRIJWILLIGERS IN DE SOCIAAL-CULTURELE VOLWASSENENORGANISATIE EN DE MANIER WAAROP ZE BETROKKEN EN ONDERSTEUND WORDEN IN RELATIE TOT DE VISIE EN MISSIE VAN DE SOCIAAL-CULTURELE VOLWASSENENORGANISATIE.

a. De organisatie geeft aan welke **rollen en taken** vrijwilligers opnemen in de organisatie of de werking;

We maken een onderscheid tussen bestuurs- en inspraakvrijwilligers en medewerkende vrijwilligers.

- Bestuurs- en inspraakvrijwilligers zijn actief in onze Algemene Vergadering, Raad van Bestuur, Regionale Bewegingsgroepen, nationale en regionale Projectencommissies en de Reflectiegroep mensen in armoede (zie 3.1. organisatiestructuur en cultuur en 3.7. kerncijfers en kerngegevens van de werking).
- Medewerkende vrijwilligers kunnen zowel nationaal als in de regionale werking actief zijn. Deze mensen werken, met inbreng van hun eigen deskundigheid, doelgroepgerichte methodes en materialen uit in werkgroepjes, helpen bij de campagne-logistiek in de regionale diensten, nemen een specifieke taak op (bijv. bezoek kandidaat-legatarissen, regionale CRM-taken, ...), zijn inzetbaar voor inhoudelijke campagne-opdrachten of educatieve vragen, enz. Professionele ervaringsdeskundigen (PED's) zijn vrijwilligers met armoede-ervaring die in tandem vorming begeleiden. (zie 3.1. organisatiestructuur en cultuur en 3.7. kerncijfers en kerngegevens van de werking)

b. De organisatie expliciteert haar **toekomstige ondersteuningsbeleid** ten aanzien van vrijwilligers en hoe ze betrokkenheid, inspraak en participatie van vrijwilligers in de organisatie vorm wil geven.

Het vrijwilligersmanagement is een specifieke opdracht van de stafmedewerker beweging, in samenwerking met de regionale educatieve medewerkers. Van deze laatste wordt momenteel het functieprofiel aangepast om vrijwilligers- en achterbanondersteuning meer centraal te plaatsen in de jaren 2021-2025 (3.2.2. vrijwilligersmanagement, zakelijke OD1.1. in hoofdstuk 8.2.). We bieden onze vrijwilligers vorming en ondersteuning en zetten in op cocreatie met hen om de werking van Welzijnszorg missiegebonden vorm te geven (OD 2.7.). De Professionele Ervaringsdeskundigen armoede, vrijwilligers met armoede-ervaring die mee vorming begeleiden, hebben een aparte ondersteuningsstructuur met individuele coaching en groepsmatige vorming en intervisie. Voor het werven, vormen en ondersteunen van ervaringsdeskundigen in de armoede met een migratieachtergrond zetten we een samenwerking op met etnisch-culturele partnerorganisaties (zie hoofdstuk 8.2., OD 1.2.). De zakelijke doelstelling Z2.3. (zie hoofdstuk 8.2.) getuigt van onze ambitie om te streven naar inspraak en participatiestructuren en –kanalen die cocreatie met personeel, vrijwilligers en stakeholders mogelijk maken. Ook bij het aanspreken en werven van nieuwe publieksgroepen (OD 2.1.) wordt onmiddellijk de reflex ingebouwd om te kijken wat er nodig is om hun inspraak en participatie mogelijk te maken

Zakelijke beoordelingselementen en -criteria

1° EEN GEÏNTEGREERD ZAKELIJK KWALITEITS- EN FINANCIËEL MEERJARENBELEID

a. De organisatie expliciteert hoe ze een professioneel beleid zal voeren;

De interne overlegorganen voor de professionele medewerkers waren het voorbije jaar het voorwerp van een verbetertraject onder externe begeleiding (zie hoofdstuk 3.1.2.) met als doel onderling vertrouwen en samenwerking te stimuleren. De volgende jaren wordt de nieuwe structuur regelmatig geëvalueerd en wanneer nodig, bijgesteld. Het medewerkersbeleid (zie 3.2. en 3.2.1.) plaatst competenties en competentieontwikkeling centraal en verankert een uitgebouwd diversiteitsbeleid. Het werknemers-werkgeversoverleg is een officieel gegeven binnen de technische bedrijfseenheid.

Het kennis- en informatiemanagement heeft een logistieke en een beleidspoot (zie hoofdstuk 3.3.).

Om kwaliteitsvolle en betaalbare infrastructuur (huisvesting regionale diensten) én logistiek te realiseren, stapte Welzijnszorg in een kostendelende vereniging met Broederlijk Delen vzw en Studio Globo vzw (zie hoofdstuk 3.5. Infrastructuur).

Het communicatiebeleid is voor Welzijnszorg meer dan een zakelijk element en is uitvoerig aan bod gekomen in de zelfevaluatie (hoofdstuk 5), de contextanalyse (hoofdstuk 6) en de inhoudelijke beleidsuitdagingen/prioriteiten en vervolgens zowel in de inhoudelijke doelstellingen (O.D. 5.1., OD 2.5.) en zakelijke doelstellingen (Zakelijke doelstelling Z2.1.)

b. De organisatie expliciteert hoe ze een integraal kwaliteitsbeleid zal voeren;

Dit staat beschreven in hoofdstuk 3.4.: de keurmerken voor de werking, strategische doelen als verbeterprojecten, en kwaliteitsontwikkeling in de praktijk.

Zakelijke doelstelling Z1.3. benadrukt deze ambitie nog.

De lopende verbetertrajecten zijn:

‘Inspraak en participatie in Welzijnszorg’

- In het kader van WVV beschrijven en optimaliseren van onze bestuurs- en inspraakstructuren (zie 3.1.1. Beleidsorganen en inspraak van vrijwilligers)
- Vernieuwde samenstelling Algemene Vergadering en Raad van Bestuur
- Evalueren en desgevallend bijsturen interne overlegstructuur (zie 3.1.2.)
- Uitbouwen nieuwe participatie- en inspraakkanalen (zie Z2.3. in hoofdstuk 8.2.).

‘Iedereen Mee Tegen Armoede’ (zie OD 2.1. in hoofdstuk 8.2.).

‘Risicobeheer’ (zie hoofdstuk 3.4.3.)

c. De organisatie expliciteert een onderbouwd en realistisch financieel meerjarenbeleid;

Zie de meerjarenbegroting 2021-2025.

In het hoofdstuk 3.6. zetten we de principes van het financiële beleid, gericht op een duurzame werking van de organisatie uiteen.

- Welzijnszorg werkt al jaren met een analytische begroting / rekeningen gebaseerd op de kerndomeinen van de werking. Wij hebben dit nu aangevuld met een bijkomende analytische uitsplitsing op basis van de strategische doelen (zie hoofdstuk 8.1.).
- Met zakelijke doelstelling Z1.2. zetten we er ambitie op voor 2021-2025: aan de kant van het beheer, maar ook door inspanningen te doen om de eigen inkomsten te doen stijgen. Daarvoor is een specifiek profiel aangeworven.

2° DE TOEPASSING VAN DE PRINCIPES VAN GOED BESTUUR

a. De organisatie geeft aan hoe ze transparantie en verantwoording van en in haar bestuur zal organiseren;

Welijnszorg beschikt over een Huishoudelijk reglement dat de werking en de onderlinge relaties van en de mandaten in haar beleids- en inspraakorganen beschrijft (zie hoofdstuk 3.1.1., daar staan de de onderlinge relaties beschreven).

In 2020 worden de statuten en het Reglement van Interne Orde herschreven in het kader van de wetswijziging, het WVV. De principes van goed bestuur worden in die actualisatie ook verscherpt: mandaatsperiodes, nu van toepassing op AV en RvB, worden ook voor andere inspraakorganen uitgewerkt. Voorzitter enerzijds en ondervoorzitter en leden van het Bestuursorgaan krijgen geschrante mandaatsperiodes (voorzitter in jaar 1 en 5, raad en ondervoorzitter in jaar 3 en 7, bijvoorbeeld) om de continuïteit te waarborgen. De verbinding van die structuren met RvB wordt versterkt door de aanwezigheid van een bestuurder.

In diezelfde beweging wordt ook het delegatiereglement geactualiseerd, vanuit een goed risicobeheer.

Medio 2020 worden AV en RvB opnieuw samengesteld. Voor de nieuwe leden en bestuurders is een introductiepakket voorzien en er is een eigen nieuwsbrief voor bestuurders (zie ook 3.1.1.)

b. De organisatie expliciteert vanuit haar missie en doelen de samenstelling van de bestuursorganen en hun rol- en bevoegdheidsverdeling;

De samenstelling van Algemene Vergadering en Raad van Bestuur is in het Huishoudelijk Reglement bepaald (zie hoofdstuk 3.1.1.). Op dit ogenblik is specifieke expertise op het vlak van HR en op het vlak van financieel beleid via coöptatie opgenomen in de Raad van Bestuur.

c. Het bestuur geeft aan hoe ze interne en externe stakeholders betrokken heeft bij strategische beslissingen die genomen zijn in het kader van het ingediende beleidsplan;

In hoofdstuk 4 beschrijven we het proces van deze meerjarenplanning en de plaats die zowel interne als externe stakeholders daarin kregen. In hoofdstuk 5.1. staan de interne en externe stakeholders gedefinieerd.

- Bij de evaluatie en de contextverkenning is een ruimere kring aangesproken en bevraagd.
- Bij de definitie van de uitdagingen en formulering van de prioriteiten is de Algemene Vergadering, als stakeholdersvergadering, uitvoerig geconsulteerd.
- De Algemene Vergadering is ook tussentijds gehoord in de verwoording en concretisering van de strategische doelen.

3° DE AFSTEMMING TUSSEN HET VOORMELDE INHOUDELIJKE EN ZAKELIJKE DEEL VAN HET BELEIDSPLAN

De organisatie verantwoordt hoe ze haar financiën, mensen en middelen zal inzetten ter realisatie van de strategische en operationele doelstellingen.

Afsluitend in *hoofdstuk 8.1.* is een tabel opgenomen waarin de verdeling van VTE en personeelsmiddelen over de verschillende strategische doelen is weergegeven. We kiezen nu niet voor een verdere opsplitsing in VTE per operationeel doel, aangezien door de onderlinge samenhang van de operationele doelen zo'n opsplitsing weinig betekenis heeft. Wel is intern vastgelegd welke 'kerndomeinen' van de werking betrokken zijn bij elke operationele doelstelling.

Voor 2021 zijn ook werkingsmiddelen weergegeven per strategische doelstelling. Voor de verder jaren zou dat een te theoretische oefening zijn, aangezien de concrete acties onder de operationele doelen voor die jaren nog niet vastliggen.

In 3.7. wordt het gevraagde subsidiebedrag aangegeven en gemotiveerd vanuit de inhoudelijke keuzes.

11. Bibliografie omgevingsanalyse



Jan-Frederik Abbeloos (DS 09/03/2018), Interview Julien Van Geertsom 'Waar blijft onze war on poverty?'

ACV, Gelijkelijkheid maakt het verschil. Verslagboek ACV-congres 23-24 november 2017

Ympkje Albeda en Stijn Oosterlynck, Over het belang van de buurt. Vicinia – buurten inspireren / OaSes / UA april 2018

Dieter Bauwens (DM 14/10/2017), Demir pakt kritische wetenschappers persoonlijk aan.

Kathleen Beckers & Peter Van Aelst, Look Who's Talking. Journalism Studies, DOI: 10.1080/1461670X.2018.1463169

Belgische voedselbanken, De voedselbanken slaan alarm. Persbericht 30 augustus 2019. https://www.foodbanks.be/images/cont/2019-08-30-de-voedsel-banken-slaan-alarm_file.pdf)

Frieda Bex, Samen de schouders zetten onder een lokaal armoedebeleid: de noodzaak van een echt partnerschap. Welzijnszorg, Brussel, 2018.

Mieke Berghmans, Steff Deprez, Hanne Celis, Joke Vandenabeele, m.m.v. Adinda Van Hemelrijck, Peilen naar de impact van sociaal-culturele praktijken. SoCius, Brussel, 2014

Stefanie de Block (masterproef politieke wetenschappen 2017-2018), Burgerbewegingen, een nieuwe middenveldspeler op het politieke terrein? Een exploratief kwalitatief onderzoek naar de contacten tussen politieke partijen en burgerbewegingen. RUG, Faculteit Politieke Wetenschappen, 2017-2018

Jan Blommaert, Let op je woorden. Politiek, taal en strijd. Epo 2016

Nico Bogaerts, Peter Goris, Streven naar rechtvaardigheid is de kern van sociaal werk. Sociaal Werk Conferentie 2018

Frederik De Bosschere, Algoritmes: magisch, maar gevaarlijk, – opinie VRT nws 04/12/17

Bart Brinckman, 'Centrumlinkse' journalisten vinden dat ze N-VA bevoordelen, De Standaard, 25/03/2019

Caritas Vlaanderen (juni 2017), Pleidooi voor de vermaatschappelijking van de kerkgemeenschap

Ann Carton, Jan Pickery, Dries Verlet (red), 20 jaar peilen in Vlaanderen: de survey 'sociaal-culturele verschuivingen in Vlaanderen' (225 blz) + samenvatting

L. Chancel & T. Piketty, Carbon and Inequality: From Kyoto to Paris, Paris school of economics, 2015

Hilke Charels, Guy Redig: "De sociaal-culturele sector heeft een identiteit nodig, een smoel." www.socius.be, 19/10/2018

Paul Cobbaert (Deze Week 11-17/10/2017), De politiek mist kennis en visie. Wereldarmoededag op 17 oktober. Noël Slangen streng voor Belgisch beleid.

Jill Coene, Peter Raeymaeckers, Bernard Hubeau, Tim Goedemé, Roy Remmen & An Van Haarlem (red.), Armoede en sociale uitsluiting. Jaarboek 2018. Acco, 2018

De Katholieke Kerk in België 2019. Licap – Halewijn, 2019

Ann-Sofie Dekeyser (DS Weekblad 341 31/03/2018), Metaforen zijn een virus. Hoe beeldspraak ons definieert.

De Loodsen vzw, (S)turend naar hoop. 20 jaar De Loodsen.

Jan Willem Duyvendak, Gedecentraliseerd sociaal beleid: toekomstmuziek of achterhaald concept? SAM-lezing 1/02/2019 UA Antwerpen

Gie Van den Eeckhaut, Maatschappelijk innoveren gedreven door onze missie. Welzijnsschakels viert 21 jaar impact op armoede (ppt 1/12/2017)

Patrick van Erkel & Peter Van Aelst, Wat onthouden we uit het nieuws? Analyse van de effecten van verschillende informatiekanaal op kennis over actuele politieke zaken. UA, M2P

Emmanuel Gerard, De eeuwige terugkeer van de jaren dertig – lezing emeritaat E. Gerard 10/11/2017

Maarten Goethals (DS 22/5/2017), De vrijwilliger is met uitsterven bedreigd.

Frederick De Gryse, (DWM Opinie vrijdag 14 juni 2019) Mensen in België hebben honger: een verguisd taboe maar een trieste realiteit.

Karen Hermans, De financiële impact van voedselbedeling op de inkomensadequaatheid van leefloontrekkers in België. Case study voedselverdeelpunt Onthaal Sint Antonius te Antwerpen. UA, Faculteit sociale wetenschappen & Faculteit bedrijfswetenschappen, 2019

ICON – Kerknet, Christelijke Kerken veroordelen accumulatie van rijkdom.

Ieders Stem Telt 14.10.2018, De 12 werken voor lokale besturen. Armoedebestrijding als topprioriteit voor de volgende lokale legislatuur.

Ikrame Kastit & Fleur Van Oyen(red.), Macht in vraag gesteld. Strategieën en werkvormen in het jeugdwelzijnswerk. Acco, 2018

KBS Zoom 25 (2015), Vrijwilligerswerk in België: kerncijfers en analyse.

KBS – Nationale Bank, Het economische gewicht van instellingen zonder winstoogmerk in België. Uitgave 2017 + bijlage

Kenniscentrum WWZ, Samenwerken werkt – Cahier 3 – november 2017

Kind en Gezin, Het kind in Vlaanderen 2017 – 4. Welvaart, inkomen, armoede en kansarmoede.

Imane Kostet, Kristien Nys, Inge Verhaegen, Joris Van Puyenbroeck, Persoonlijke netwerkversterking bij mensen in armoede. Een overzicht van de werkmiddelen en een sterkte-zwakteanalyse door ervarings- en praktijkdeskundigen. Odisee Campus Brussel, januari 2018

Monique Kremer, Naar een migratiebestendige verzorgingsstaat. UA, presentatie Jaarboek Armoede en Sociale Uitsluiting 2018, dec 2018

Pieter Lesaffer (Nieuwsblad 13/10/2017), Specialisten maken brandhout van armoedebeleid.

Fanny Matheusen (Goes-thing 15/1/18), Hebben we nood aan een polarisatiekuur?

Minderhedenforum 21/10/2017 Interview Landry Mawungu in DE TIJD: "Het wij – zijdenken wordt politiek uitgespeeld."

Minderhedenforum (2017), Minderhedenforum niet verrast dat België slecht scoort op de sociale ranglijst – EU Social Justice Index 2017.

Mo* focus (herfst 2018), "Meer gemeenschap in de gemeente"

George Monbiot, Uit de puinhopen. Een nieuwe politiek in tijden van crisis. Lemniscaat, 2018

Cas Mudde & Cristobal Rovira Kaltwasser, Populisme. Elementaire Deeltjes 51 AUP 2017

Cas Mudde – opinie DS+ (08/01/2019), 'Goed populisme' is niet het juiste wapen.

Ides Nicaise (DM 14/10/2017), Het armoedebeleid kan écht beter, mevrouw de staatssecretaris – opinie

NRV, Gaudete et exultate.

Stijn Oosterlynck, Els Hertogen en Thomas Swerts, Citizens and civil society organisations in a changing world. A Literature survey. CSI Flanders Working paper 1 (may 2017)

Stijn Oosterlynck, Els Hertogen en Thomas Swerts, De politieke opdracht van het middenveld ter discussie: nieuwe vormen van politisering. CSI Flanders Spotlightpaper 2018

Orbit vzw, Mag het nu over concrete acties tegen racistische discriminatie gaan? – opinie

Gianni Paelinck (sociaal.net), 14 oktober onder de loep genomen: de cijfers en de vaststellingen: onderzoek Sofie Hennau en Johan Ackaert.

Gianni Paelinck (sociaal.net), Burgerinitiatieven boomen: "Mensen engageren zich nog wel degelijk als ze voelen dat ze het verschil kunnen maken".

Lynn Parramore, INET (29/3/2018) – vertaling Globalinfo.nl, Noam Chomsky over populistische vloedgolf, Amerikaanse verkiezingen en toekomst van de mensheid.

Raf Pauly, Fikip De Rynck en Bram Verschuere, Government & civil society: a neogramscian framework for disentangling te complexity of governance arrangements. CSI Flanders working paper 2 (November 2017)

Ann Peuteman (Knack 25/04/2018), Netwerk tegen armoede wil naar de rechter stappen 'Met groepsvorderingen kunnen we armoede aanpakken' – afscheidsinterview Frederik Van Hauwaert.

Frank Poosen (Het Nieuwsblad 16/10/2017), Nergens ter wereld hebben mensen zo'n lage dunk van religie als in België.

Han Renard (Knack 18/10/2018), Voor armen is politiek vaak een kwestie van leven of dood. Schrijver en socioloog tackelt Franse elite.

Inge Renson (DS 04/02/2018), Wie armer is, heeft meer last van slechte lucht, lawaai, koude en hitte.

Filip Rogiers (DSWeekblad, 21/9/2019), Ondernemers in de bres voor menselijk kapitaal. 'Wat ben ik met de poen? Ik eindig toch in een kist'.

www.sdgs.be, Duurzame ontwikkelingsdoelen

Nick Schuemans, Joke Vandenabeele, Stijn Oosterlynck, Marc Jans, Dirk Holemans, Solidariteit in superdiversiteit. Handvatten voor concrete actie. Acco 2017

Stefaan Segaert, Genieten van de wijsheid van Paul Scheffer, www.socius.be, 27/11/2018

SoCius, Gemeen.d., November 2018

Karolin Soontjens, The Rise of Interpretive Journalism. Journalism Studies, DOI: 10.1080/1461670X.2018.1467783

Steunpunt Armoedebestrijding, Duurzaamheid en Armoede. Tweejaarlijks Verslag. Brussel, 11 december 2019

Studiedienst Vlaamse regering, Vlaanderen in cijfers 2017, Studiedienst Vlaamse regering, VRIND 2017

Steunpunt tot bestrijding van armoede, bestaansonzekerheid en sociale uitsluiting, Tweejaarlijks verslag 2016-2017 Burgerschap en armoede.

Ben Suykens, Vermarktning van non-profits: een vlag met vele ladingen. (in: Jaarboek armoede en sociale uitsluiting 2017. Tijd voor Sociaal Beleid. Armoedebestrijding op het lokaal niveau)

Ben Suykens, Bram Verschuere en Filip De Rynck, Sociaal-cultureel werk te koop? Over de oorzaken en vormen van hybridisering richting de markt. CSI Flanders Spotlightpaper 6 januari 2018

Thomas Swerts, Els Hertogen, Stijn Oosterlynck, Diversiteit en politisering: een kritische agenda voor het middenveld. CSI Flanders Spotlightpaper 4 08/06/2017

Lise Szekér en Guy Van Gyes, Professional work in Flemish civil society organisations: hypothesing the impact of changing service roles in the sector. A literature overview. CSI Flanders working paper 4 (may 2017)

Tertio (26/07/2017), Tertio zomerreeks armoede

Andreas Tírez, Jambons inconsistentie belooft weinig goeds voor Vlaams armoedebeleid. De Morgen, 2 oktober 2019

Jens Vancaeneghem (Nieuwsblad 13/10/2017), IQ-test van leerlingen om te zien of armoedebeleid werkt. Opvallend pleidooi van onderwijsspecialist N-VA.

Jo Vandeurzen (sociaal.net 18/12/2018 opinie), Minister pareert kritiek op vermaatschappelijking.

Bart Verhaeghe – CSI Flanders (14/02/2017), Luc Huysse: 'Het Vlaamse middenveld zorgt voor (her)inburgering in een veranderende wereld'

Willemijn Verloop, Marc Hillen & Kaat Peeters, Zaken die je raken. Hoe sociaal ondernemers maatschappelijke verandering creëren. Business Contact, 2018

Wim Vermeersch (DS 16-17/06/2018), Kinderarmoede? Dat is storm op komst. – opinie

Wim Vermeersch (Sampol maart 2017), 'De problematische slogan van N-VA'. Interview met Stijn Oosterlynck Stadsocioloog.

Vicariaat Vlaams-Brabant, POLITIEK GAAT ONS ALLEN AAN! Aanpak en materiaal.

Vicariaat Vlaams-Brabant, POLITIEK GAAT ONS ALLEN AAN! Wij, christenen, bouwen vanuit ons geloof mee aan een betere wereld.

VILD, 171023_tekst brief werkgroep armoede VILD

Erik Vlaminck, Jos Geysels, Uit woede en onbegrip. Pamflet over de schande van armoede. Vlaminck, Geysels & Uitgeverij Vrijdag, 2019

De Wakkere Burger, Screening lokaal beleid op kansen burgerparticipatie.

Peter Wouters (15/2/2018) oa DS, DWM, VRT, Het middenveld is geen chihuahua.

Peter Wouters & Gunter Gehre (red.), Sociaal werk. De studie en het beroep. Garant, 2018

Petra Zsuzsa Lévy et al., De sociale verdeling van broeikasgassen in België, CSB bericht 2019/07, Antwerpen, Centrum voor Sociaal Beleid, 2019.

