




Helden tegen armoede

MEERJARENPLAN 2026/2030
als organisatie sociaal-cultureel
volwassenenwerk



Wij willen helden tegen armoede zichtbaar maken. Die zijn er, maar nog teveel onder het maaiveld.

Veelal onzichtbaar, de mensen en groepen die blijven zeggen dat armoede een maatschappelijk probleem is waarvoor we allemaal verantwoordelijkheid dragen. De koppige, tegen de stroom in roeiende helden. We willen met hen die stroom keren: hen – en ons – een stroomversnelling geven.

Zichtbaarder zijn de mensen en groepen die, geraakt door armoede en door mensen met armoede-ervaring, verontwaardigd op straat komen, met een spandoek, een petitie, soep of wafels. De helden van de hoop. Hen gaan we inspireren.

Dan zijn er ook de mensen en groepen die gelijkgestemden zoeken en in de eigen omgeving of gemeenschap iets aan armoede doen. Lokale helden. We maken een gemeenschap van helden en geven hen wat ze nodig hebben om de strijd verder te zetten.

En, te onzichtbaar maar onschatbaar belangrijk, de mensen met armoede-ervaring, die perfect kunnen analyseren wat armoede met je doet en wat de zin en onzin is van het beleid dat over hen uitgestort wordt. We moeten naar deze helden leren luisteren. Hun stemmen moeten luid en duidelijk kunnen klinken in de hele samenleving.

Wij willen helden tegen armoede doen opstaan, doen groeien.

Lieve Dekempeneer, voorzitter
Koen Trappeniers, directeur

Colofon

Redactie

Koen Trappeniers, Elise De Meulenaere, Frieda Bex

Foto's

Welzijnszorg

Lay-out en druk

Gevaert Graphics

V.U.

Koen Trappeniers, Huidevettersstraat 165, 1000 Brussel

D/2024/9620/6



Vlaanderen
verbeelding werkt



1.	Welzijnszorg vzw: missie en visie	4
1.1.	Missie	5
1.2.	Why	7
1.3.	Visie	8
1.4.	Aansluiting bij de doelstellingen van het decreet	13
2.	Een beknopte geschiedenis van Welzijnszorg	14
3.	De werking van Welzijnszorg	18
3.1.	Organisatiestructuur en -cultuur	19
3.2.	Medewerkers	26
3.3.	Kennis- en informatiemanagement	29
3.4.	Communicatiebeleid	30
3.5.	Geïntegreerde en gedragen kwaliteitsontwikkeling	32
3.6.	Infrastructuur	35
3.7.	Financieel beleid	35
4.	Op weg naar een nieuw meerjarenplan: een meervoudig planningsproces geduid	40
4.1.	Het 'strategisch keuzeprocess' verscherpt onze focus	43
4.2.	Zelfevaluatie	44
4.3.	Visitatie	47
4.4.	De volgende stappen in het 'strategisch keuzeprocess'	48
5.	Elementen uit de omgevingsanalyse	52
5.1.	Vaststellingen in verband met armoede en de kijk op armoedebestrijding	53
5.2.	Vaststellingen in verband met het maatschappelijk middenveld	58
6.	Onze beleidsuitdagingen	64
6.1.	Samenvattende SWOT-tabel	65
6.2.	Uitdagingen geïdentificeerd en omgezet in inhoudelijke strategische opties	67
6.3.	Zakelijke strategische opties	69
7.	Kijkend naar 2026-2030	70
7.1.	Strategische en operationele doelen 2026-2030	71
7.2.	Koppeling van de inhoudelijke aan de zakelijke keuzes	76
7.3.	Realisatie van de sociaal-culturele rollen	79
7.4.	Gekozen functiemix	84
8.	Beoordelingselementen 2026-2030	88
9.	Besluit	100
10.	Bijlagen	104

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 de kans krijgen om 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 en sanctionerende maatregelen gericht op de persoon in armoede.

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 de focus leggen op de maatschappelijke oorzaken

van het probleem en oplossingen voorstellen die duurzame effecten hebben op het wegwerken van de 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 en armoedebestrijding. 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 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 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.

- Welzijnszorg 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. Welzijnszorg 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. Hun ervaringskennis en -deskundigheid biedt een perspectief dat anderen niet kunnen bieden en moet als dusdanig gewaardeerd worden.

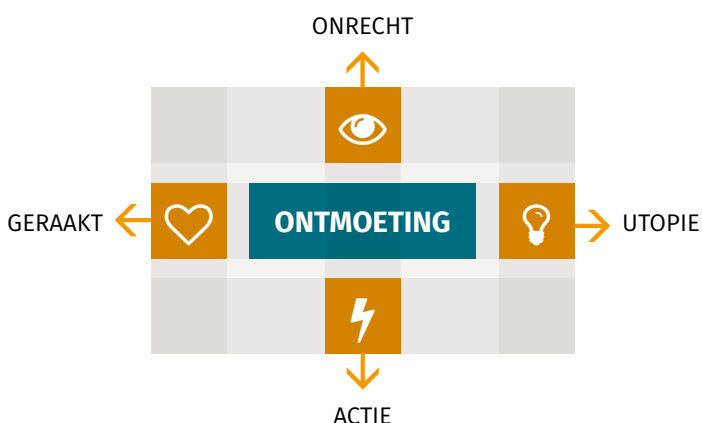
- Welzijnszorg baseert haar programma op christelijke waarden en staat open voor mensen met een andere geloofs- of levensovertuiging. Welzijnszorg komt op voor een samenleving waarin sociale rechtvaardigheid, solidariteit en barmhartigheid op een breed draagvlak kunnen steunen.

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

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.

De vijf elementen van de 'why'



Omdat ik mensen zie of ontmoet die onrecht wordt gedaan, omdat maatschappelijk 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.'

Het extern begeleide proces ('inspiratietraject') om tot deze 'why' te komen, 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.”¹

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 Welzijnszorg 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.”²

-
1. Vranken, De Boyser, Geldof en Van Menxel (2002)
 2. Janssens, Lambaerts, Wouters & Devillé (2017)

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 Welzijnszorg voor een duurzame, inclusieve, solidaire en democratische samenleving. We laten onze stem horen.

Welijnszorg 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 vorm- geven 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 situatie- verbeterende 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 ervarings- leren, 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 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." ³

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

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 her- verdelen met elkaar vanuit een gevoel van lotsverbondenheid en loyauteit”*⁴. 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.

Een 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’⁵ 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.

Verschiedende 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.”*⁶

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.

4. Schuermans, Oosterlynck, Swerts, Vandenabeele, & Jans, 2017

5. Oosterlynck & Van Bouchaute, 2013

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

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.

Om deze brede invulling van doelgroepen hanteerbaar te maken, onderscheiden we een aantal specifieke doelgroepen:

- In functie van de strategische focus op het tegengaan van het individueel schuldmodel hebben we een raamkader met prioritairere doelgroepen opgesteld (zie 4.4.): mensen met een lokaal engagement, middenveld(actoren), sleutelfiguren met impact in de samenleving en in de media.
- Dwars doorheen deze opdeling, geven we extra aandacht aan het bereiken en betrekken van een jonger en diverser publiek.
- Mensen met armoede-ervaring zijn essentiële partners in alles wat we doen. Binnen deze groep willen we specifiek inspanningen leveren om mensen met een migratie-achtergrond te bereiken en betrekken.

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

Welijnszorg zet deze ervaringsdeskundigheid in 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 inzichten, 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 autoriteit als brugfiguur. Dat deze ervaringsdeskundigen werken vanuit een vergrote gevoeligheid voor de situatie en de beleving van mensen in armoede, maakt meteen hun professionele meerwaarde uit.
- In het politiserende en politieke werk. Mensen met armoede ervaring brengen hun ervaringen en analyses, aspiraties en (beleids-)suggesties in op het politieke forum. Hun ervaringskennis en -deskundigheid biedt een perspectief dat anderen niet kunnen bieden.

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 ontplooien dat de situatie van mensen in armoede structureel en duurzaam verbetert;

- Academics, as a source of knowledge and from their responsibility to collect policy-relevant data;
- Media figures who (also) influence the image of people in poverty;
- Responsible parties of organizations and institutions, for example on their accessibility for people in poverty;
- People who professionally come in contact with people in poverty and/or with poverty experience;
- Etc.

This choice fits in with our critical and labor-oriented approach.

Also in the context of our social movement function it is important that we, from the established platform for poverty reduction, go into dialogue with these actors.



Ons sectorgerichte educatieve aanbod richten we prioritair naar

- Sociaal-cultureel en sociaal 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.
- Media
- (Lokale) beleidsvoerders

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. AANSLUITING BIJ DE DOELSTELLINGEN VAN HET DECREET

Het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk van 10 maart 2023 (artikel 3) heeft tot doel: *“bij te dragen aan een duurzame, inclusieve, niet-gesegregeerde, solidaire en democratische samenleving door de civiele samenleving te versterken. De gemeenschappelijke sokkel van waarden, fundamentele rechten en vrijheden, gestoeld op grondbeginselen als het recht op vrije meningsuiting, de gelijkheid tussen man en vrouw, de scheiding van Kerk en Staat, en ook het bieden van gelijke kansen, het uitsluiten van discriminatie en het bestrijden van racisme, vormt daarvoor het kader”.*

Met de focus op armoede als maatschappelijk probleem, geven onze missie en visie aan dat Welzijnzorg inzet op een duurzame, inclusieve, niet-gesegregeerde, en solidaire samenleving. Armoede is achterstelling. Niet iedereen heeft gelijke kansen: achterstelling gebeurt op verschillende assen (intersectionaliteit), zoals we omschrijven in onze omgevingsanalyse. Mensen en groepen die meer of vaker getroffen worden door armoede en sociale uitsluiting, willen we uitdrukkelijk betrekken, in beeld brengen en hun stem versterken.

We verwijzen in onze missie en visie uitdrukkelijk naar art.23 van de grondwet en de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens als bronnen van fundamentele rechten en vrijheden.

Maar armoede, als maatschappelijk probleem, is wel zaak van iederéén. Alleen zo kunnen we armoede echt uitsluiten.

We geven dialoog een centrale plaats in onze manier van werken. Samenwerken is ons DNA. Onze baseline is niet voor niets ‘samen tegen armoede’. We hebben immers de hele samenleving nodig om onze missie te realiseren: civiele actoren én beleid.

In die samenleving komen we verschillende meningen tegen. We zullen door educatie en sensibilisatie onze kijk op armoede aanbrenge, maar dialoog blijft het uitgangspunt. We geven wel aan dat de stem van mensen met armoede-ervaring in onze samenleving niet naar waarde geschat wordt. Er gebeurt teveel over hun hoofden heen. Daarvoor moet de democratie versterkt worden als permanent proces van co-creatie op alle niveaus in onze samenleving.

Welzijnzorg is ruim 55 jaar geleden ontstaan vanuit de christelijke traditie. Vandaag hanteren we een open-pluralistische opstelling in onze werking en samenwerkingen, maar met respect voor onze eigen wortels.

Een beknopte geschiedenis van Welzijnszorg



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

Nadat tien jaar eerder Broederlijk Delen startte met een oproep tot solidariteit met de inwoners van onafhankelijk Congo, ontkiemde Welzijnszorg als antwoord op het coördinatieprobleem rond een aantal initiatieven gericht op binnenlandse noden. We zitten dan nog vóór de oliecrisis, het optimisme van de jaren '50 en '60 doet niet vermoeden dat er nog zoiets 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 ‘hulpverlening uit liefdadigheid’, maar vanuit het idee van ‘recht op bijstand’ dat 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 uitsluitingsmechanismen in het noorden en het zuiden identiek zijn, maar geeft 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 Welzijnsschakels ontstaan. Dit leidt tot de geboorte van een aparte werking in Welzijnsschakels 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 algemene campagnes (1994, 2000 en 2023) 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 scw: 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 na te gaan hoe we burgerinitiatieven rond armoede beter kunnen ondersteunen en het partnerschap met lokale afdelingen van Welzijnsschakels en lokale armoedeorganisaties 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 een recent initiatief, om mensen vanuit etnisch-culturele minderheden te bereiken en te betrekken.

En strategisch belangrijk is ook de installatie van het campagnemerik '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, de Woonzaak, Ieders Stem Telt) en educatieve opdracht (Samen Tegen Onbetaalde Schoolfacturen dat verzelfstandigde in Krijt vzw).

Welzijnszorg bestaat vijfenvijftig jaar. Nieuwe uitdagingen rond de plaats van het middenveld in de samenleving, een gezonde financiële structuur en afbakening van prioritaire doelgroepen dienen zich aan. Hierop willen we met dit beleidsplan een antwoord bieden.



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 Vlaamse 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.

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.

In 2023-2024 liepen we met Welzijnszorg een strategisch traject om de essentie van onze werking scherp te stellen, daartoe genoodzaakt door economische redenen. De uitkomst, enkele scherpe prioriteiten, maakt dat we intern een duidelijker gemeenschappelijk project ervaren én van daaruit een diepgaander band kunnen opbouwen met onze doelgroepen.

Dit traject heeft ook een impact op hoe we ons intern organiseren.

We verhelderden de organisatiestructuur, zetten de interne overlegstructuur op punt en werkten voor de medewerkers een duidelijke functiekaart uit, vertrekkend van ieders rol in de organisatie.

3.1.1. Beleidsorganen en inspraak van vrijwilligers

In 2024 werd de Algemene Vergadering opnieuw samengesteld en een nieuw Bestuursorgaan verkozen. AV en BO werken met mandaten van 4 jaar die eenmaal hernieuwbaar zijn. We zorgen bij het begin van elke mandaatperiode 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 weerspiegelen en een afspiegeling zijn van de diversiteit in de samenleving;
- onze regionale en lokale achterban. De regionale bewegingsgroepen (zie verder) spelen een rol in het mobiliseren van deze leden.
- specifieke (bestuurs-)expertise via coöptatie;
- ervaringskennis over armoede, sociale uitsluiting en diversiteit door mensen met armoede-ervaring en organisaties die werken met mensen in armoedesituaties (al dan niet met migratieachtergrond).

Deze samenstelling, vastgelegd in het Reglement van Interne Orde¹, 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 belangrijke groepen in haar beleidsorganen. Met die werkwijze worden de bestaande leden telkens bevroegd op hun betrokkenheid en vermijden we een 'vertegenwoordigingscultuur'.

De Algemene Vergadering telt nu, einde 2024, een 45-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. 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.

Het **Bestuursorgaan** telt 14 leden en vergadert 8 keer per jaar.

Het Bestuursorgaan voorziet in zijn agenda naast de lopende zaken en de actualiteit telkens ruimte om dieper in te gaan op één van de inhoudelijke poten van de werking.

De Raad van Bestuur telt onder meer 3 vaste leden (vertegenwoordiging van de Kerk, 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 het Bestuursorgaan en de Algemene Vergadering.

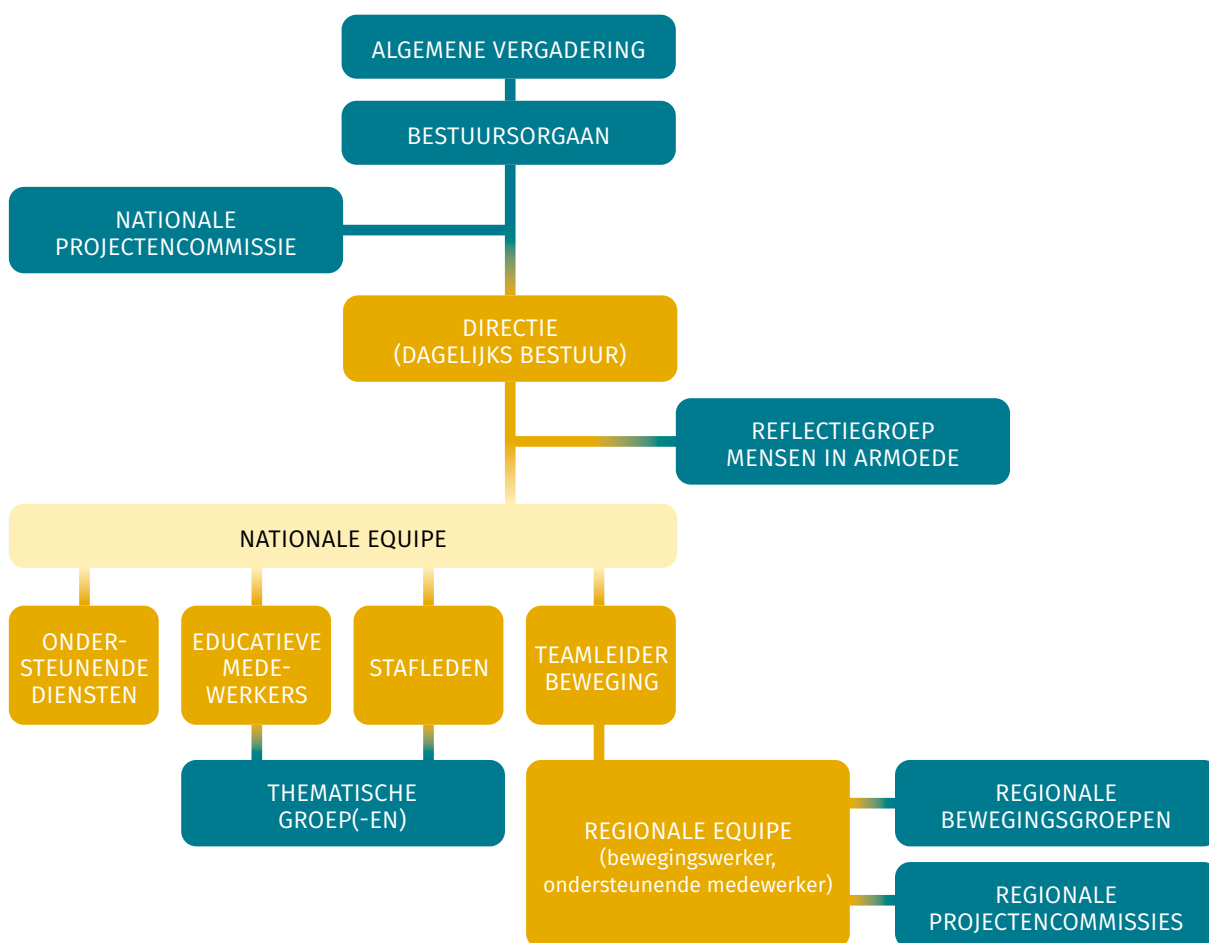
In de afgelopen jaren sleutelden we aan de participatiemogelijkheden binnen de organisatie en startten we met meer **thematische inspraakmomenten** met een opener structuur en een beperktere opdracht, zowel nationaal als regionaal.

De **reflectiegroep** bestaat uit mensen met armoede-ervaring, vaak ingebed 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 voorbij initiatieven vanuit het perspectief van mensen in armoede. In het herwerkte RIO heeft dit orgaan een prominente plaats.

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. Zolang het project 'interculturele solidariteit' als testcase in de regio Antwerpen ontwikkeld werd, had dat project een eigen stuurgroep. De medewerker diversiteit wordt vanaf nu landelijk ingezet en de werking op landelijk niveau ontplooid, waardoor een landelijke, **thematische bewegingsgroep diversiteit** aangewezen is om vrijwilligers en deskundigen operationeel te betrekken.

Welzijnszorg ondersteunt van oudsher (lokale) armoede-initiatieven van derden. 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 het BO 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.

1. In 2020 aangepast o.b.v. het WVV en de Vlaamse Code voor Cultural Governance van het Bilsen fonds.



De uitwerking van campagnematerialen, publicaties, educatieve methodes enz. gebeurt in werkgroepjes samen met gebruikers-vrijwilligers. En in de regio's op de regionale secretariaten ondersteunen vrijwilligers mee de campagne-logistiek en tal van events.

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

3.1.2. Goed bestuur

Alle bestuursorganen werken volgens deze principes (zie ook 3.1.1.):

Vastgelegd in de statuten en het Reglement van Interne Orde

- Een mandaat van 4 jaar, maximaal éénmaal te verlengen
- Samenstelling proportioneel tussen vrijwilligers met een regionale spreiding en middenveld organisaties
- Verankering van regionale en nationale projectcommissies en bewegingsgroepen
- Duidelijke plaats en mandaat voor de reflectiegroep mensen met armoede ervaring
- Coöptatie van aanvullende deskundige profielen in AV en BO
- Duidelijke delegatie van bevoegdheden

Telkens terugkerend bij een nieuwe bestuursperiode

- Uitgebreide introductie van nieuwe leden en bestuurders
- Aanbod van vorming via inleefweek en inleefatelier
- Per vierjarige beleidsperiode een evaluatie van de werking van het BO aan de hand van de KBS – tool.

Toetsing aan de 5 principes van goed bestuur zoals omschreven in de Vlaamse Code voor Cultural Governance van het Bilsen Fonds:

1) de rol en bevoegdheden van de bestuursorganen staan ten dienste van de doelstellingen en de missie van de organisatie;

In de statuten en het Reglement van Interne Orde (RIO) wordt duidelijk omschreven wat de missie van Welzijnszorg is en welke rol Algemene Vergadering en Bestuursorgaan hierin hebben. Minstens elke vier jaar evalueren de bestuursorganen hun werking en sturen ze bij in functie van de organisatiedoelen en de principes van goed bestuur.

Het feit dat naast BO en AV ook nationale en de regionale projectencommissies, bewegingsgroepen en de reflectiegroep actief zijn in het beleid, is net om de missie en organisatiedoelen met inspraak van deskundige beleidsvrijwilligers te kunnen realiseren.

2) de bestuursorganen leggen verantwoording af aan elkaar: het principe van checks and balances staat hierbij centraal;

Het RIO omschrijft duidelijk de delegatie van bevoegdheden: naast de AV en het BO zijn ook voor de projectencommissies, de regionale bewegingsgroepen en de reflectiegroep de rollen, het mandaat en het samenspel beschreven. De AV is het hoogste orgaan en controleert het BO. Projectencommissies, bewegingsgroepen en de reflectiegroep hebben zowel een beleidsondersteunende als een evaluerende rol.

Er is een delegatiereglement.

3) de bestuursorganen werken transparant en houden elkaar in voldoende mate op de hoogte van hun beslissingen;

Er is van elke vergadering een duidelijke verslaggeving, toegankelijk voor alle bestuursleden. Via tussentijdse nieuwsberichten, agendering van bestuurspunten op vergaderingen van andere inspraak- en overlegvergaderingen, agendering van voorstellen en reflecties van de andere inspraak- en overlegorganen op het BO en tussentijdse bevragingen organiseren we een permanente dialoog. De aanwezigheid van een bestuurder in bijv. de nationale projectencommissie, versterkt het samenspel.

4) de samenstelling van de bestuursorganen gebeurt zorgvuldig in functie van de doelen en de missie van de organisatie en van de rol die de bestuursorganen binnen de organisatie vervullen;

De samenstelling van AV en het BO staat beschreven in 3.1.1. Ook de samenstelling van de projectencommissies, bewegingsgroepen en de reflectiegroep, hoewel minder strikt naar aantallen, staat er beschreven. De samenstelling wordt bij elke wijziging door het BO bekrachtigd. Kandidaat-leden worden aangesproken op hun expertise en specifieke rol m.b.t. bepaalde beleidsthema's of doelgroepen.

5) de bestuursorganen erkennen het belang van de interne en externe stakeholders.

Bij de strategische beslissingen houden de bestuursorganen rekening met deze stakeholders.

Agendapunten en dossiers voor de AV en het BO worden op aangeven hiervan voorbereid door de personeelsploeg. Dit gebeurt met inbreng van ervaringskennis door o.a. de reflectiegroep, met inbreng van de bewegingsgroepen en projectencommissies voor hun terrein, met middenveldexpertise via de netwerken van Welzijnszorg en waar nodig met academische kennis.

3.1.3. Interne overlegstructuur

De interne overlegorganen voor de professionele medewerkers waren in 2023-2024 het voorwerp van een verbetertraject onder externe begeleiding (zie hoofdstuk 4).

We hebben onze overlegstructuur bijgesteld op basis van een aangepast schema van strategische processen (zie 4.4.). Doel was alle personeelsgroepen systematisch en aangepast aan de eigen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, te informeren over en te betrekken bij de beleidsvoorbereiding, beleidsuitvoering en -evaluatie in de organisatie.

Dit traject 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', betrekken, eigenaarschap), verbindende communicatie en verantwoordelijkheid voor het geheel.

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

Alle inhoudelijke medewerkers en het nationale secretariaat komen minstens tien halve 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	<ul style="list-style-type: none"> • Oriënterende bevoegdheid

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

Wekelijks komen de directeur en de leidinggevende stafmedewerkers (teamleider beweging, stafmedewerker politiek, stafmedewerker projecten en beleidsplanning en de stafmedewerker communicatie) 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	<ul style="list-style-type: none"> • Regievoerend • Beslissend

Tweewekelijks overleggen de regionale bewegingswerkers in het **Regioteam**, voor uitwisseling, afspraken en beleidsoperationalisering. Daarnaast besteden zij nog 3 dagen aan intervisie (zij zijn de enigen die met zessen een gelijke taakomschrijving hebben).

Rol	<ul style="list-style-type: none"> • Uitwisselen • Klankbord • Inputfunctie • Inhoudelijk • Operationeel
Mandaat	<ul style="list-style-type: none"> • Voorbereidend • Operationeel

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

Rol	<ul style="list-style-type: none"> • Uitwisselen • Klankbord • Inputfunctie • Operationeel
Mandaat	<ul style="list-style-type: none"> • Voorbereidend • Operationeel

Nationale ondersteunende medewerkers hebben een eigen secretariaatsoverleg en nemen deel aan de operationele werkgroepen.

Rol	<ul style="list-style-type: none"> • Operationeel
Mandaat	<ul style="list-style-type: none"> • Operationeel

Op basis van de noden worden **wergroepen** georganiseerd 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.

3.1.4. Slagkracht via samenwerking

Deeldienst BD

De kostedelende vereniging 'Deeldienst BD' (fv) is een operationele logistieke samenwerking tussen meerdere vzw's: Welzijnszorg, Broederlijk Delen, Welzijnsschakels, Orbit, Studio Globo, NRV, en Oiko credit. In deze kostedelende vereniging zijn verschillende samenwerkingen vastgelegd met formele afspraken en financiële verdeelsleutels.

Voor Welzijnszorg vzw betekent dit:

- Informatiebeheer: een gemeenschappelijke IT-dienst voor alle organisaties: Helpdesk Deeldienst
- De gemeenschappelijke CRM-omgeving (Broederlijk Delen, Welzijnszorg en Studio Globo) waarbij de technische ondersteuning en het algemene beheer centraal gebeurt.
- Campagnelogistiek voor de campagnes van Broederlijk Delen Welzijnszorg.
- Boekhouding en rapportering voor het luik campagnelogistiek (verspreiding van materialen)
- Uitbating van de gezamenlijke regionale secretariaten Broederlijk Delen, Welzijnszorg.
- Personeelsbeheer: Welzijnszorg vzw is de werkgever van regionale logistieke medewerkers die zowel voor Welzijnszorg als voor Broederlijk Delen werken.
- Werkomgeving: naast de regionale secretariaten maken we met alle organisaties in Brussel gebruik van de gemeenschappelijke refter, stockageruimte, vergaderzalen, onthaal en postverdeling.

Coöperatieve vennootschap voor infrastructuur in Antwerpen (RS Coop)

Samen met Studio Globo en Broederlijk Delen zijn we via deze vennootschap mede-eigenaar van de lokalen in de Rolwagenstraat in Antwerpen. Studio Globo organiseert er inleefateliers, Welzijnszorg en Broederlijk Delen hebben er hun regionaal kantoor.

Geassocieerd partner beweging.net

Welzijnszorg is geassocieerd partner van beweging.net.

We werken samen met de lidorganisaties van beweging.net in een één-op-één relatie en binnen de overlegstructuren die de beweging aanbiedt. Anders dan de lidorganisaties kunnen we als geassocieerd lid vrij aan standpuntbepaling doen. Er is geen financiële relatie tussen Welzijnszorg en beweging.net.

Welzijnszorg als stichter van ...

Vanuit de vaststelling van acute noden, heeft Welzijnszorg in haar geschiedenis een aantal organisaties opgericht. Deze organisaties werden procesmatig, financieel en inhoudelijk ondersteund.

Ze groeiden door naar zelfstandigheid waarbij de samenwerking met Welzijnszorg geformaliseerd wordt in een samenwerkingsovereenkomst. Op dit moment zijn er twee organisaties met zo'n samenwerkingsovereenkomst.

- **Welzijnschakels vzw**

De overeenkomst beschrijft de financiële steun vanuit Welzijnszorg, de inhoudelijke samenwerkingen op gebied van signalen van mensen in armoede, politiserend werk, betrokkenheid op de campagnes van Welzijnszorg en de samenwerking met ervaringsdeskundigen. De respectievelijke voorzitters en directies nemen deel aan elkaars bestuursorgaan. De educatief medewerker met ervaringsdeskundigheid is een gedeeld personeelslid dat op de loonlijst van Welzijnszorg staat.

- **Krijt vzw** startte als project Samen Tegen Onbetaalde Schoolfacturen (STOS) van Welzijnszorg in 2017. Doel was om scholen armoedevriendelijk te maken en te ondersteunen in een kostenbewust beleid om de schoolfactuur zo laag mogelijk te houden. In 2021 werd het project deels verzelfstandigd in Krijt vzw.

De samenwerkingsovereenkomst omvat de financiële steun vanuit Welzijnszorg en logistieke afspraken. Inhoudelijk worden afspraken over communicatie en samenwerking beschreven. In Av van Krijt vzw zitten drie leden vanwege Welzijnszorg, waarvan er twee in het Bestuursorgaan zetelen. De voorzitter van Krijt is lid van de AV van Welzijnszorg.



3.2. MEDEWERKERS

Welzijnszorg beschikt over een beroepskader om de werking te schragen.

Eindverantwoordelijke is de **directeur**.

De directeur en de **teamleider beweging** hebben een leidinggevende opdracht naar het personeel.

De directeur coördineert de personeelsploeg op het nationaal secretariaat.

De **stafmedewerkers met een inhoudelijk leidinggevende opdracht** zijn de stafmedewerker campagne en communicatie, de stafmedewerker politiek, de stafmedewerker beleidsplanning en projecten en de teamleider beweging en educatie.

Daarnaast zijn er **nationale (educatieve) medewerkers** voor fondsenwerving, educatief werk naar jongeren via het onderwijs, educatie met ervaringsdeskundigheid en diversiteit.

De organisatie en de directeur worden ondersteund door 2 **nationale administratieve medewerkers**, namelijk een financieel medewerker en een secretariaatsmedewerker verantwoordelijk voor CRM, personeelsadministratie en directie-ondersteuning.

De **regionale bewegingswerkers** nemen regionaal een breder functiepalet op, maar worden hierin sterk ondersteund door de teamleider beweging en educatie. De regionale diensten beschikken over een eigen secretariaat en logistieke ondersteuning (zie 3.1.3. Deeldienst BD)

Elke regionale bewegingswerker heeft in zijn takenpakket ook een nationaal aandachtsgebied, vastgelegd in een personeelsvolume. Dit omhelst de procesmatige en inhoudelijke verantwoordelijkheid.

De aandachtsgebieden zijn;

- Educatie
- Armoede inhoudelijk
- Ervaringsdeskundigheid
- Online communicatie
- projectenwerk

De **regionale logistieke medewerkers** worden gedeeld met Broederlijk Delen (zie 3.1.3.).

Welzijnszorg telt gemiddeld ongeveer **19 VTE personeel**, een 23-tal koppen, in het vastgelegde personeelskader. Daarnaast zijn er nog de educatieve medewerkers in projecten met een bepaalde duur, zoals het samenwerkingsverband 'Decenniumdoelen'.

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, ...).

Welzijnszorg telde in 2023 **127 bestuursvrijwilligers** (zie 3.1.1. organisatiestructuur) en **449 bovenlokale vrijwilligers** (logistiek in de regionale secretariaten, gelegenheidshelpers en actievoerders, 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 Bestuursorgaan en Algemene Vergadering. De operationele kant van het personeelsbeleid is de verantwoordelijkheid van de directie.

Arbeidsvoorwaarden, spelregels en procedures staan beschreven in het **'Vademecum'** (Huishoudelijk Reglement), dat met het arbeidsreglement 1 geheel vormt. Het Werknemers-werkgeversoverleg is, bij ontstentenis van een CPBW, het structurele overleg tussen de directie en de syndicale delegatie, waarbij de personeelsverantwoordelijke als verslaggever optreedt.

Het personeelsbeleid vertrekt vanuit de rollen en functies die nodig zijn in de organisatie en plaatst competenties en competentieontwikkeling centraal. Er is veel ruimte voor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Welzijnszorg heeft een **VTO-beleid** met een budget per medewerker, minstens 2 VTO- initiatieven per jaar voor de hele personeelsploeg (naast de 'boekenclub' – zie omgevingsanalyse) en een oplisting van individuele vormingsvragen tijdens zeswekelijkse werkbegeleidingsgesprekken. 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 de 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 inwerkingstraject van zes maanden, waarin ze het recht hebben om met elke collega een kennismakingsgesprek van een halve dag te hebben en om elke regionale werking 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. Diversiteit is expliciet meegenomen in het vernieuwde arbeidsreglement en Vademecum in 2024 (huishoudelijk reglement): non-discriminatie, een organisatiecultuur van omgaan met en respect voor verschillen en het belang van solidariteit in de samenleving. Alle verlofstelsels en tegemoetkomingen zijn 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.

Belangrijkste krachtlijnen m.b.t. diversiteit zijn:

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

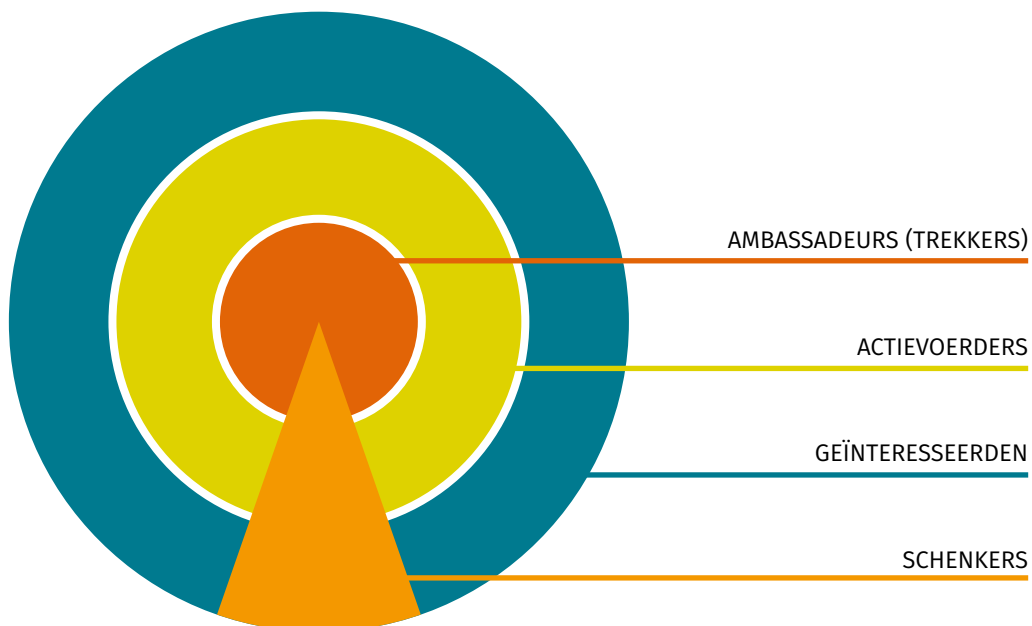
Arbeidsreglement en Vademecum werden in 2024 nog op andere punten geactualiseerd en voorgelegd op een personeelsvergadering.

3.2.2. Vrijwilligersbeleid

Vrijwilligers zijn 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.

Indeling van onze achterban



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 bijgestuurd wordt, is immers een belangrijke voorwaarde voor een effectieve en efficiënte uitvoering van het vrijwilligerswerk in een organisatie.

Vrijwilligersbeleid en -ondersteuning is een specifieke opdracht van de teamleider beweging, in samenwerking met de regionale bewegingswerkers.

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 onder- wijs 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 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 o.a. 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 monitoren en onze events opvolgen. Voor de volgende jaren zit de overstap naar een nieuw CRM-systeem, Creatio, in de pijplijn. We doen dit weer samen met Broederlijk delen en Studio Globo. Het vorige systeem, Progress CRM, is intussen verouderd en mist een aantal tools. De belangrijkste is de integratie van andere software: koppeling aan de banken, de boekhouding, Coalect, en de website(s) en de integratie van onze webshop. Ook de integratie van mailchimp en het monitoren en opvolgen van onze online communicatie wordt dan mogelijk. In het vorige systeem werden ruim 125.000 records (individuen, organisaties en scholen) aangemaakt, dat betekent, na de overdracht uit het vorige systeem, minstens 4.000 nieuwe records per jaar op basis van bewuste interesse van de betrokkenen. 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 uitgegroeid tot een belangrijk registratie-instrument en de bron van informatie voor onze kwaliteitsopvolging en –beleid.
 - Gezien de wettelijke verplichting om de rijksregisternummers van onze schenkers te bewaren, gaan we naar een extra beveiligingsniveau en werken we in de toekomst met een externe DPO (data protection officer).
- 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 (zie 3.1.)

We hebben de voorgaande jaren ingezet op het (snel) maken van analyses en het formuleren, bekendmaken en/of intern delen 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 bevraagd op die standpunten.

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 ervarings- deskundigheid in de armoede.

Welijnszorg wordt erkend als expert inzake armoede en armoedebestrijding.

3.4. COMMUNICATIEBELEID

Als sociaal-culturele beweging met tientallen jaren ervaring in het Vlaanderenbreed campagnevoeren rond armoede, bouwde Welzijnszorg stelselmatig haar communicatiestrategie uit. Welzijnszorg hanteert een geïntegreerde aanpak waarbij het organisatiedoel en onderliggende strategieën, gecombineerd met het doelstellingenkader, inhoud en vorm bepalen. De communicatie is immers steeds ondersteunend aan het bewegings-, en educatieve werk maar beoogt ook rechtstreekse impact naar naambekendheid, en eventueel fondsenwerving.

Vertrekpunt is een diepgaande doelgroepenanalyse, zowel m.b.t. de brede samenleving als m.b.t. onze gekende vrijwilligers en actievoerders.. Om fijnmazig te kunnen werken ontwikkelden we een aantal specifieke communicatiematrixen.

Algemene organisatiecommunicatie

Om Welzijnszorg – Samen Tegen Armoede te positioneren, als sterk merk met een bewuste identiteit, hebben we met externe ondersteuning een merkenstrategie, een huisstijlhandboek en beeldtaalrichtlijnen ontwikkeld. We stellen dit ook ter beschikking aan onze vrijwilligers via de website **Huisstijl van Welzijnszorg vzw | Welzijnszorg**. Vanuit ons uitgebouwde CRM-systeem schragen deze hulpmiddelen alle communicatie.

Sensibiliserende en politiserende communicatie

Voor de communicatie-inspanningen doorheen het jaar beschikt Welzijnszorg over een aparte communicatiematrix.

Onze website is de basisvindplaats van alle informatie. Van daaruit verspreiden we alles via diverse kanalen. Onze socials (Facebook, Instagram, LinkedIn, X), de onderscheiden digitale nieuwsbrieven specifiek voor bewegingsvrijwilligers, mensen met algemene interesse, projecten, digitale mailings naar specifieke selecties en af en toe een postmailing zijn de belangrijkste kanalen voor onze boodschap. Op deze manier brengen we ook ons educatief aanbod onder de aandacht.

Campagnecommunicatie

Twee keer per jaar zet Welzijnszorg het armoedethema extra in de verf d.m.v. Vlaanderenbrede campagnes waarbij vrijwilligers en actievoerders een belangrijke rol spelen. Hiervoor maken we telkens een specifieke communicatiematrix op op basis van het concrete campagnethema en de campagnepartners die mee die specifieke campagneboodschap uitdragen. We gebruiken hiervoor de bovenvermelde communicatiekanalen aangevuld met gerichte online en gedrukte advertenties (in gericht gekozen kranten en tijdschriften).

We zetten heel sterk in op visueel materiaal. We maken voor elke campagne een aantal filmpjes waarbij we mensen in armoede en armoedeorganisaties het verhaal van armoede laten vertellen.

Via de webshop kunnen vrijwilligers (gratis) campagnematerialen en algemene merchandise bestellen om mee aan de slag te gaan. Onderstaand lijstje geeft een beeld van de diversiteit aan materialen en de oplage voor de campagne ‘Samen voor waardig werk’ 2024.

	oplage
Campagneaffiche A4	45.000
Campagneaffiche A3	5.500
Campagneaffiche A1	2.600
Reuze campagneaffiche	450
Invulaffiche Samen Tegen Armoede A1	1.500
Campagnefolder	50.000
Menukaart (petitieformulier)	50.000
Collecteomslag (met overschrijvingsformulier)	18.000
Campagnekrant	15.000
Adventskalender	10.000
Inspiratiemap	400
Tekstenboekje 'Kiezen voor iedereen'	700
CD met boekje S.O.L.I.D.A I.R.	400
Set van 4 adventskaarsen champagnekleurig	1.000
Dagboek Robby	825
Button 'Samen Tegen Armoede'	1.500
Actiehesje 'Samen Tegen Armoede'	750
Vlag 'SAMEN TEGEN ARMOEDE'	150
Pin Welzijnszorg	175
Balpen Welzijnszorg	3.500
Soep Op de Stoep promo-affiche A1	1.000
Collectebus Welzijnszorg	500
SOS Biobekers (pak van 50 stuks)	150
Schort Samen Tegen Armoede (in SOS-pakket)	150
Folder 'Hoe kan je helpen?'	1.500
Wafelpapiertje Waardig Werk Wafel	10.000

Fondsenwervende communicatie

Ook voor dit aspect van de communicatie beschikt Welzijnszorg over een specifieke communicatiematrix. Naast de eerder genoemde communicatiedragers zetten we hier specifiek in op het eigen schenkersmagazine W-info (16.000 exemplaren, 4xjaar), advertising en direct mailing naar specifieke doelgroepen. Daarnaast organiseren we één keer per jaar een telemarketingactie. Voor de legatenwerving gebeurt de communicatie in afstemming met de acties van Testament.be waarvan Welzijnszorg lid is.

Permanente monitoring van de impact van de communicatie.

We houden in een uitgebreid CRM-systeem nauwkeurig bij wie welke communicatie krijgt en welke reactie erop gegeven wordt: via gerichte bevestigingen meten we de impact van de communicatie, met gestructureerde mededelingen meten we het resultaat van fondsenwervende mailings, enz.. Specifiek voor de online tools houden we de nodige statistieken bij en volgen we de reacties, op basis waarvan we onmiddellijk kunnen bijsturen.

3.5. 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 belanghebbenden², 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.

3.5.1. How

We vermeldden eerder al de ‘why’ (1.2.) die in 2019 met personeel en beleidsvrijwilligers ontwikkeld werd. Daarbij hoort uiteraard een ‘how’, die een belangrijk referentiekader biedt voor de kwaliteitsontwikkeling in de organisatie.

Voor Welzijnszorg zijn het ‘how’ 6 keurmerken³, 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.

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

3. 4 oorspronkelijke, de laatste 2 werden toegevoegd op de Tweedaagse 2022.

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?

Keurmerk 4: Kwaliteitsvol

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

Toetsingsvragen:

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

Keurmerk 5: Zichtbaarheid

We kunnen onze missie enkel realiseren als we (veel) mensen raken met onze boodschap. Beweging maken is motiveren, communiceren over de resultaten die we al dan niet boeken en het proces dat daaraan vooraf gaat. We willen nabij en zichtbaar zijn.

Toetsingsvragen:

- Spreekt de boodschap (beeld – slogan) voldoende aan?
- Is het aanbod gekend en duidelijk?
- Is onze boodschap bekend?

Keurmerk 6: Radicaal in onze droom

Zijn we radicaal genoeg om onze boodschap te verspreiden? Het vertelde verhaal moet authentiek zijn, moet de oorzaken blootleggen

Toetsingsvragen:

- Onze boodschap klaagt een onrecht aan?
- Onze boodschap raakt en mobiliseert?

Onze boodschap roept daarenboven op tot het aanpakken van de oorzaken van armoede?

3.5.2. Strategische doelen als verbeterprojecten

Het beleidsplanningsproces 2026-2030 van Welzijnzorg, gecombineerd met het Strategisch Keuzeprocess 2023-2024, 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 het verrekenen de (gewijzigde) maatschappelijke en organisatiecontext.

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

3.5.3. 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 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.

Verantwoordelijkheden en taken

De directeur, het staflid beleidsplanning en de teamleider beweging (als kwaliteitsverantwoordelijken) en de overige stafleden hebben een specifieke rol in het kwaliteitsbeleid van de organisatie. Een overzicht daarvan lees je in de nota 'Kwaliteit in de praktijk' in bijlage.

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)	<ul style="list-style-type: none">• Jaarlijks wordt in februari-maart een stand van zaken van het kwaliteitsbeleid opgemaakt, op basis van de resultaatsopvolging en de opvolging van verbeterprojecten.• Dit wordt vervolgens door de directeur aan het Groot Team gepresenteerd.• Opvolging en aansturing van de verbeterprojecten/trajecten
Bestuursorgaan	<ul style="list-style-type: none">• Op basis van het verslag van het Groot Team wordt de kwaliteitsontwikkeling gemonitord.• Bespreking van de kernrisico's
Groot team	<ul style="list-style-type: none">• Bespreking en opvolging van organisatiebrede verbeterprojecten/trajecten
Planningsgesprekken/ werkoverleg	<ul style="list-style-type: none">• 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.
Werkgroep kwaliteit	<ul style="list-style-type: none">• Voorbereidende functionele vergaderingen van directeur en kwaliteitsverantwoordelijken
Communicatie als vast agendapunt	<ul style="list-style-type: none">• Elke interne vergadering heeft de opdracht als laatste agendapunt werk te maken van informatiedeling met de andere geledingen van de organisatie opdat relevante informatie over processen en verbeterprojecten/-trajecten gedeeld wordt met alle betrokkenen.

Processen en ingezette instrumenten

Proces	Instrument
Procesbeheer	Saturnus (intern informatiebeheersysteem) Kwaliteitshandboek
Opvolging resultaten	Interne monitoring Voortgangsrapportage en zelfevaluatie Financiële resultaten Sociale balans overige resultaten
Kwaliteitsontwikkeling	Definiëren en opvolgen verbeterprojecten Definiëren en opvolgen verbetertrajecten

De beschrijving van de instrumenten vind je in bijlage, in de nota 'Kwaliteit in de praktijk'

3.6. INFRASTRUCTUUR

Welzijnszorg heeft, naast het nationale secretariaat (gelegen tegenover het secretariaat van o.a. Orbit, NRV, Broederlijk Delen, enz.), 4 fysieke regionale secretariaten in de provincies en Brussel, die gemeenschappelijk zijn met Broederlijk Delen en eventuele andere partners. Dit is een bewuste keuze die heel wat troeven heeft:

- Er zijn meer en flexibele vergader- en werkplekken 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 (zie 3.1.3.). 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 (Ijsendal en De Lork) en schoonmaak (Manus).

3.7. FINANCIËEL BELEID

Welzijnszorg heeft een uitgebreide analytische boekhoudkundige structuur, opgebouwd vanuit de waardetoevoegende processen van de organisatie (beweging, educatie) en de inhoudelijke dragende processen (waarvan de projectenwerking de grootste financiële impact heeft), en in synergie met een aantal andere organisaties om efficiëntiewinsten te realiseren via een kostendelende vereniging.

3.7.1 Basisopdracht en financieel beleid

Welzijnszorg heeft in haar 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 **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 eigen privatefondsenwerving, en anderzijds via projectmiddelen van overheden. Voorbeeld: Samen tegen Onbetaalde Schoolfacturen, nu Krijt vzw (Welzijnszorg – Cera Foundation - Ministerie van Onderwijs, tot 2021).

3.7.2 De resultatenrekening en begroting

Welzijnszorg 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 dit voor de organisatie een permanent werkinstrument waarbij o.m. een aantal medewerkers een eigen budget krijgen toegewezen.

Personeelskosten maken het grootste deel uit van het budget. Door personeelsvolumes toe te wijzen aan organisatiedoelstellingen en operationele doelstellingen leggen we beleidsprioriteiten (zie 7.2.).

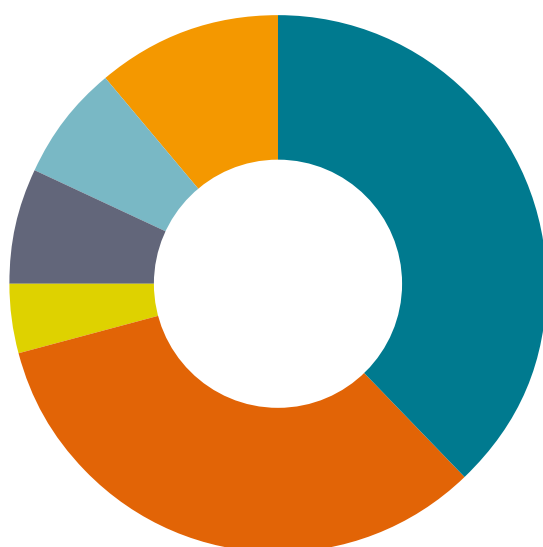
Samen met de interne controlemechanismen en de in het RIO toegekende mandaten voor financiële beslissingen, staat dit garant voor een goed financieel beheer op de werkvloer.

3.7.3 Meerjarenbudget

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

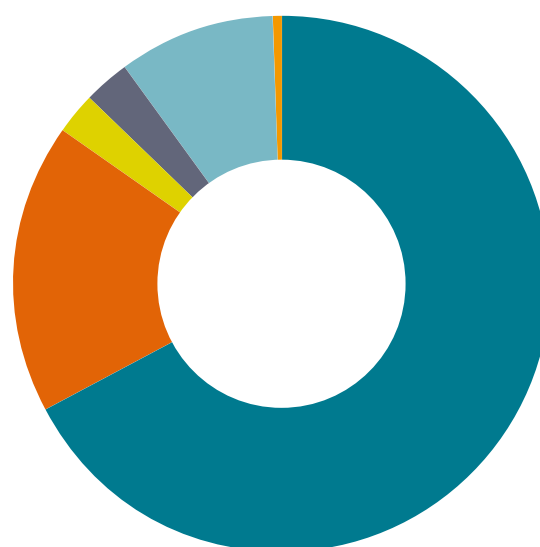
- We garanderen de financiële engagementen naar interne en externe projecten door de reserves via bestemde fondsen toe te wijzen aan ofwel concrete projecten ofwel inhoudelijke keuzes waar dan telkens een groep projecten onder valt.
- Welzijnszorg zorgt voor het garanderen van de structurele werking door consequent het sociaal passief op peil te houden aan de soms wisselende personeelsvolumes. Daarnaast is er de nodige zorg voor de subsidiedossiers.
- In deze weergave van het meerjarenbudget structureren we de uitgavenzijde volgens de gekozen functiemix. Deze analytische indeling laat ons toe een inhoudelijk financieel beleid te voeren over de verschillende beleidsperiodes heen.

Opsplitsing kosten 2026



■ projecten 38% ■ onderwijs 7%
■ bewegingswerk 33% ■ fondsenwerving 7%
■ educatie 4% ■ algemene kosten 11%

Opsplitsing inkomsten 2026



■ eigen fondsenwerving 67,24%
■ subsidies sociaal cultureel werk 17,52%
■ andere subsidies en projectfinanciering 2,58%
■ educatieve prestaties 2,69%
■ recuperatie personeelskosten 9,49%
■ financiële inkomsten 0,47%

Daarnaast formuleerden we een duidelijke streefdoelen in het meerjarenplan/-budget voor de fondsenwerving. Gezien de sterk wijzigende externe context (het verzamelen van RRN en het feit dat banken geen adressen meer doorgeven) voorzien we in 2026 en 2027 een stabilisering van de inkomsten uit fondsenwerving. Vanaf 2028 zouden de inkomsten terug stijgen omdat dat het strategisch plan fondsenwerving maximaal moet renderen. De nieuwe CRM-omgeving Creatio staat dan op punt en het communicatieplan fondsenwerving kan uitgerold worden.

De financiële keuzes voor de subsidiëring sociaal cultureel werk samengevat:

Aan de kostenzijde vallen het bewegingswerk, het educatieve werk, het politieke en politiserende werk, de inhoudelijke projectenwerking en de algemene kosten onder de sociaalcultureelwerksubsiëring. Onderwijs, financiële steun aan projecten en kosten voor fondsenwerving vallen volledig buiten de sociaal-culturele werking.

De loonkost van de educatieve medewerker met ervaringsdeskundigheid wordt betaald vanuit het Armoededecreet (Welzijn).

De rest van de werking financieren we met eigen middelen.

3.7.5. 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 een transparant financieel beleid. Ze is ook onderwerp van de jaarlijkse audit door de revisoren. Welzijnszorg heeft een aandeel in Scwitch waardoor groepsaankopen van diensten via deze weg financieel voordelig zijn en aansluiten bij de noden van de organisatie. Tegelijk is dit een solidair systeem voor de sector.

3.7.6. Ethisch handelen

Welzijnszorg hanteert strenge criteria voor het ethisch handelen van de organisatie, zeker 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 microkredieten voor projecten in het Zuiden voorziet.

Welzijnszorg ondertekende het engagement om geen beleggingen in fossiele brandstoffen te doen. Voor de financiële reserve 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 Ethische Fondsenwerving vzw, die de organisatie hierop 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.

4

Op weg naar een nieuw meerjarenplan: een meervoudig planningsproces geduid



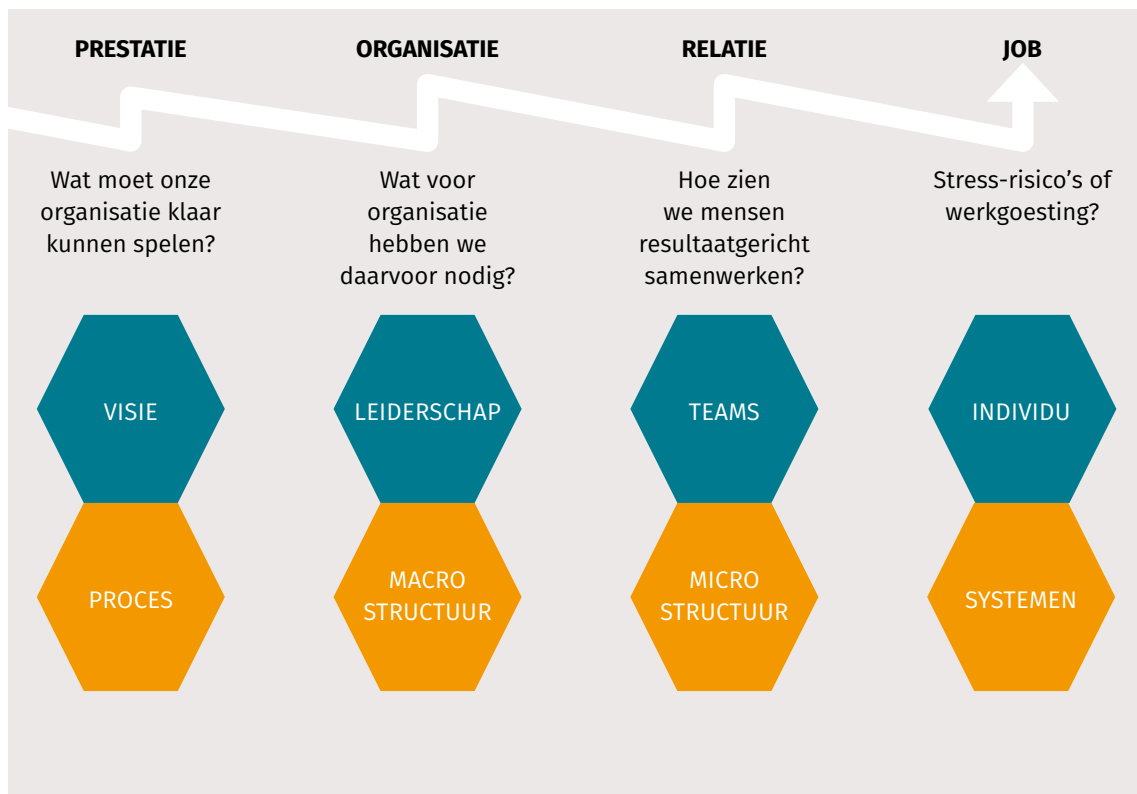


In de loop van 2022 stelde het Bestuursorgaan vast dat door maatschappelijke ontwikkelingen (inflatie, energiekosten, en als gevolg daarvan afgenomen bereidheid tot schenken) de financiële situatie van Welzijnzorg dreigde te ontsporen (zie 3.7. Financieel beleid). Het bestuur besliste de noodzakelijke zakelijke ingrepen te omkaderen met een extern begeleid proces voor het professionele team dat zowel de inhoudelijke werking de nodige prioriteiten en verscherping zou geven, als de organisatiestructuur (zie 3.1. en 3.2.) zou bijstellen.

Begin 2023 startte dit proces, dat we **'strategisch keuzeproces'** noemden, onder begeleiding van Gui Boven (Kolossaal). Het 'strategisch keuzeproces' had als doel de werking van Welzijnzorg missiegedreven en strategisch onderbouwd bij te stellen tot een werkbaar en wenselijk pakket met een, gezien het financiële kader en de daaruit voortvloeiende toekomstige kleinere personeelsbezetting.

De gebruikte methodiek was het 'organisatiecanvas': alle aspecten van de werking komen systematisch aan bod, met missie en visie als startpunt.

Samenvatting van het organisatiecanvas:



Dit verbeterproject werd ingebouwd in het ruimere **meerjarenplanningsproces**, dat we zelf in handen hielden.

Beide processen vertrokken vanuit dezelfde achtergrond en lopen binnen dezelfde kaders:

- Het financiële meerjarenkader, opgesteld door BO en AV
- De vereisten van het Decreet sociaal cultureel werk en de gekozen functiemix
- Onze grondinspiratie, de voorbije jaren in taal gegoten in missie, visie en why.
- Speciale aandacht voor
 - Welzijnszorg mobiliseert de samenleving rond het thema armoede. Werken met vrijwilligers is daarbij essentieel.
 - Mensen in armoede en hun organisaties zijn voor Welzijnszorg zowel partner als toetssteen in haar strijd tegen armoede en uitsluiting. De samenwerking met mensen met armoede-ervaring, vertaald in een systematische inzet van ervaringsdeskundigheid armoede zowel in het opzetten als het uitvoeren van de werking, is een basisgegeven.

Bij deze organisatieprocessen werd **de hele organisatie betrokken**:

- de bestuurders en leden van de Algemene Vergadering
- de andere beleidsvrijwilligers (inz. de Reflectiegroep)– zie 3.1.1.
- de medewerkersploeg.

De aansturing van processen waarin zoveel actoren en individuen betrokken zijn, legden we bij een **programmagroep** die afstemde met de CoCo. Van daaruit werkten we met processtappen, waarna telkens een beslissing volgt door het Bestuursorgaan, voor de inhoudelijk-strategische keuzes voorafgegaan door een toets bij de Reflectiegroep. Het financiële kader waarbinnen we de organisatie kunnen ontplooien, werd gemonitord door een gemengde **financiële werkgroep** die rapporteerde aan het Bestuursorgaan.

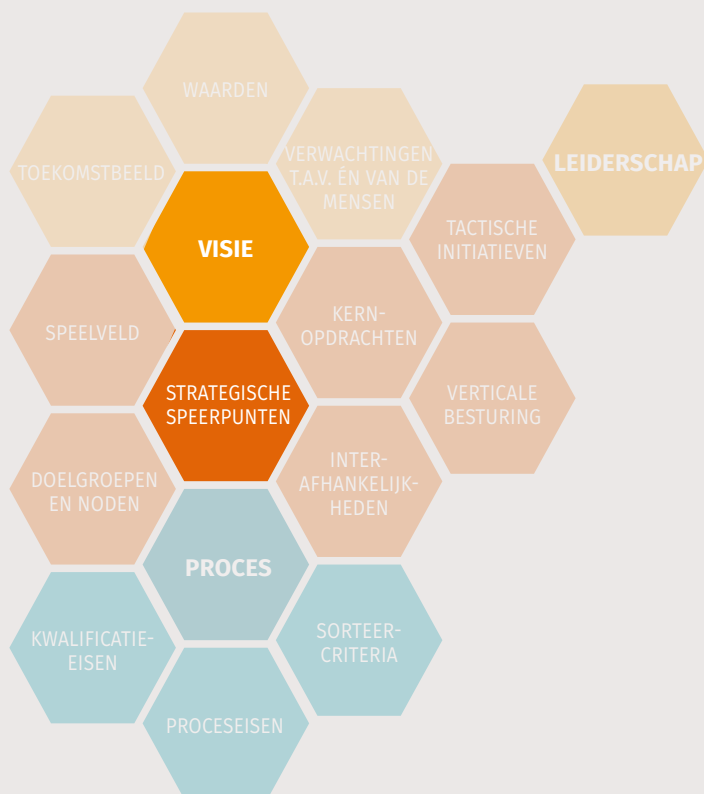
	Wanneer stonden aspecten van het strategisch keuzeprocess en de meerjarenplanning op de agenda?	
Bestuursorgaan	Geagendeerd op elke vergadering in 2023 en 2024, d.i. 18 vergaderingen	
Algemene Vergadering	<ul style="list-style-type: none"> • 25 maart 2023 • 2 december 2023 • 23 maart 2024 • 29 juni 2024 • 15 en 16 oktober 2024 (online, zakelijk en inhoudelijke aftoetsing) • 7 december 2024 	
Beleidsvrijwilligers bewegingsgroepen, projectcommissies, stuurgroep interculturele solidariteit, ervaringsdeskundigen	5 regionale momenten tussen oktober en december 2023 15 en 16 oktober 2024 (online, zakelijk en inhoudelijke aftoetsing)	
Reflectiegroep mensen met armoede-ervaring	<ul style="list-style-type: none"> • 17 november 2023 • 21 oktober 2024 Andere geplande momenten vonden door omstandigheden niet live plaats, maar via schriftelijke communicatie/toetsing.	
Medewerkers Welzijnszorg	Extern begeleide momenten: <ul style="list-style-type: none"> • Tweedaagse 5-6 mei 2023 • ‘Werkdagen’ 16 en 23 januari • Groot Team 16 april 2024 • Tweedaagse 25-26 april 2024 • Groot Team 3 september 2024 	Intern begeleide momenten: <ul style="list-style-type: none"> • 6 juni 2023 • 17 oktober 2023 • 5 maart 2024 • 4 juni 2024 • 5 november 2024

4.1. HET 'STRATEGISCH KEUZEPROCES' VERSCHERPT ONZE FOCUS

Ons proces begon in mei 2023, met een teamtweedaagse.

Conform de opbouw van het 'organisatiecanvas' verkenden we de maatschappelijke context en relevante maatschappelijke trends en hebben we nagedacht over hoe Welzijnszorg er in 2030 uit zou moeten zien.

Dit denkproces heeft geleid tot voorstel voor een aangescherpte focus voor onze organisatie.



Focus tot 2030: het individueel schuldmodel de wereld uit helpen.

Onze missie is nog steeds armoede uit de wereld helpen. Daarvoor is het nodig dat armoede erkend wordt als een structureel-maatschappelijk probleem.

Dat er m.a.w. een bewustzijn is dat je niet zomaar vanzelf uit de armoede geraakt én dat in armoede moeten leven niet je eigen verantwoordelijkheid is. Het doorbreken van het individuele schuldmodel is een noodzakelijke eerste stap. We willen daarom dat het individueel schuldmodel verdwijnt. Dit vormt de primaire horizon waarop we onze activiteiten de komende jaren zullen richten.

Onze keuze is onderbouwd met een omgevingsanalyse (zie 5.) waarbij we hebben vastgesteld dat zowel de samenleving als beleidsmakers steeds vaker vanuit dit model redeneren en handelen.

4.2. ZELFEVALUATIE

Doelstelling in het kader van het 'strategisch keuzeproces':

- De gedragenheid van de verscherpte identiteit (cfr. tweedaagse mei 2023) aftoetsen bij verschillende groepen stakeholders.
- Deze verscherpte identiteit in gesprek met verschillende groepen stakeholders afzetten tegen een gewenste invulling van de sociaal-culturele rollen en functies in/door Welzijnszorg
- Vanuit een SWOT-analyse beslissen over de activiteiten en de waardetoevoegende processen die we willen genereren (op korte termijn):

En verder:

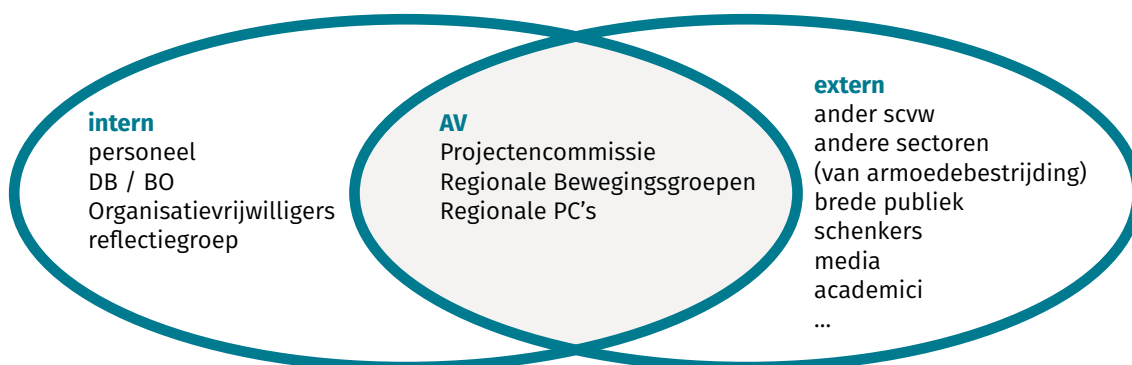
- Vanuit de perceptie van zowel interne als externe stakeholders zicht krijgen op de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van/voor Welzijnszorg
- Vanuit een SWOT-analyse beleidsuitdagingen op middellange termijn definiëren

4.2.1. 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:



Deze evaluatie had een **intern** luik, met personeel, BO en AV, de andere beleidsvrijwilligers (projectencommissies en bewegingsgroepen, reflectiegroep van mensen met armoede-ervaring) aangevuld met organisatievrijwilligers met armoede-ervaring (de zgn. PED's, zie 3.2.2.). We voerden focusgesprekken in de regio's en verzamelden input tijdens de Algemene Vergadering en bij de reflectiegroep.

Waar we voor ons vorige meerjarenplan de groepen in de doorsnede tussen intern en extern online benaderden, kozen we nu voor (regionale) focusgesprekken om hen te bevragen.

Alle andere groepen worden beschouwd als **stakeholders** en benaderd met een digitale schriftelijke bevraging via Suveymonkey. Daarnaast namen we diepte-interviews af van enkele sleutelfiguren, geselecteerd omwille van hun professionele achtergrond, omdat ze een belangrijke plaats innemen in de sector armoede of omwille van een sterke band met Welzijnszorg.

We selecteerden:

- Lieve Herijgers (Broederlijk Delen)
- Heidi Degerickx (Netwerk tegen Armoede)
- Kristel De Vos (SAAMO)
- Wouter Cox (ATD Vierde Wereld)
- Lut Vanden Bouverie (Welzijnsschakels)
- Marc Jans (voormalige voorzitter Netwerk Tegen Armoede)
- Didier Vanderslycke (Orbit)
- Sanghmitra Bhutani (SAM vzw en daarvoor Minderhedenforum)
- Staf Peeters (Netwerk Rechtvaardigheid en Vrede)
- Lief Van Bael (Gezin en Handicap)
- Herwig Teugels (Steunpunt Welzijn, Wonen en Zorg)

4.2.2. Resultaten van de evaluatie

In het najaar 2023 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.

• **Externe online bevraging: enkele vaststellingen**

82 invullers. Dat is meer dan in 2019.

De invullers staan iets verder van Welzijnszorg (slechts 7,5% neemt deel aan een regionale of nationale werkgroep). Dit lage aandeel heeft zeker te maken met de oproep voor de bevraging 2024, die via het e-zine is gebeurd. Er zijn geen gerichte mailings naar bepaalde groepen vrijwilligers gebeurd, omdat er al een bereik was via de regionale stakeholdersgesprekken.

Van de respondenten geeft 45% aan Welzijnszorg te volgen via sociale media, e-zine enz., 30% is schenker, telkens 22,5% is ofwel partnerorganisatie in armoedebestrijding of werkt samen met Welzijnszorg, 20% komt uit een andere middenveldorganisatie, ruim 16% is actief voor Welzijnszorg, 10% zijn gesteunde projecten en 5% volgde vorming bij ons.

Een nota met een vergelijking van de stakeholdersbevragingen in 2024, 2019 en 2015 is opgenomen in de bijlagen.

1. **Armoede als maatschappelijk probleem**

Armoede krijgt een score van 72/100 als maatschappelijk probleem. Maar dat cijfer vlakt de enorme verschillen in de gegevens scores uit.

Uit een analyse van de opgegeven argumentatie voor de scores, blijkt dat een lage quotering op armoede als maatschappelijk probleem niet terug te voeren is op 'ik vind armoede een onbelangrijk probleem' maar meer met een inschatting en soms zelfs frustratie dat armoede door het beleid en de samenleving als onbelangrijk beschouwd wordt.

Armoede blijft voor onze achterban met andere woorden een wezenlijk belangrijk maatschappelijk thema.

2. **Bevraagd in 2024: wat zijn oorzaken van armoede?**

We bevroegen dit omdat uit de omgevingsanalyse 2023 kwam dat het individueel schuldmodel als verklaring voor armoede toeneemt in de samenleving, vnl. vanuit een gerichte framing vanuit bepaalde politieke strekkingen. Door tweemaal vier stellingen te laten quoteren, wilden we nagaan in hoeverre deze vaststelling opgaat voor onze achterban. Onrustwekkend sterk, zo blijkt.

Terwijl Welzijnszorg er in haar missie en visie, ondersteund door wetenschappelijk onderzoek, vanuit gaat dat armoede een maatschappelijk probleem is, is dat de minst voorkomende verklaringsgrond voor armoede voor onze achterban.

Onze keuze om als tussendoel de focus te leggen op het ontcrachten van het individueel schuldmodel, wint aan urgentie door deze bevraging. Maar er moet met een enorme zorgvuldigheid nagedacht worden

over hoe we dit aanpakken. Gezien de antwoorden gegeven in deze bevraging, is het risico reëel dat we met een onzorgvuldige communicatie met een appèl op solidariteit eerder een switch bewerkstelligen naar het individuele ongevalmodel (of, als resultante van de crisissen van de voorbije jaren, het maatschappelijke ongevalmodel).

Dat kan misschien voor Welzijnszorg wel 'opleveren', maar, zoals blijkt uit de antwoorden m.b.t. de aanpak, houdt dit grote risico's in voor de opbouw van een draagvlak voor structureel armoedebeleid.

3. Over Welzijnszorg

Welzijnszorg wordt niet afgerekend op het niet afnemen van de armoedecijfers. Wij worden niet verantwoordelijk geacht voor het armoedebeleid. Onze achterban vindt het vooral belangrijk dat ze van Welzijnszorg inspanningen zien daartoe. Het mobiliseren van de samenleving is belangrijk, het ondersteunen van initiatiefnemers, armoede(-problemen) op een correcte manier in beeld brengen en zeker ook de betrokkenheid van mensen in armoede bij wat en hoe we de dingen aanpakken.

Welzijnszorg moet wel inzetten op het bereiken van een jonger en diverser publiek, inzetten op mediabereik, samenwerking en zichtbare resultaten.

Diepte-interviews

Deze informatie is verwerkt in de SWOT vooraan in hoofdstuk 6. en wordt geciteerd in de omgevingsanalyse. Een schematische bundeling van de uitkomst van deze gesprekken en van de interne focusgesprekken, is terug te vinden in de bijlagen bij dit meerjarenplan.

Interne focusgesprekken

Aan de hand van een groepsgesprekmethodiek evalueerden we onze werking en de focus in vijf van onze zes regio's. De deelnemers van deze gesprekken waren vrijwilligers van de regionale projectencommissie, vrijwilligers van de regionale bewegingsgroepen en ervaringsdeskundigen die regionaal actief zijn. Hetzelfde gesprek vond plaats met de Algemene Vergadering en Reflectiegroep.

Van elk focusgesprek is een verslag beschikbaar. Een bundeling van de uitkomst van deze gesprekken en van de interviews, is terug te vinden in de bijlagen bij dit meerjarenplan.

Tijdens die Algemene Vergadering verkenden we ook de maatschappelijke context door te reflecteren bij 12 stellingen (in bijlage) die elk illustratief zijn voor een kijk op armoede.

Uitkomst

De stakeholdersanalyse bracht onze sterke en zwakke punten, bedreigingen en kansen, helder in beeld. Onze stakeholders bevestigden dat de focus op het individueel schuldmodel een cruciale doelstelling is voor de komende jaren. Dit sluit aan bij de uitkomsten van de omgevingsanalyse (zie 5.), die aantonen dat het individueel schuldmodel als verklaring voor armoede in de samenleving aan populariteit wint.

Kristel De Vos van SAAMO verklaart het als volgt:

"Het individueel schuldmodel kent nu wel opgang, maar is nooit echt weggeweest. Het individueel schuldmodel is het gevolg van de wijze waarop onze economie is vormgegeven met een neoliberal denken, waarbij succes een individuele verdienste is. Misschien is dat wel het verschil met vroeger, niet zozeer het schuldverhaal, maar wel de individualisering van de samenleving. Er is minder verbinding met elkaar."

Een opvallende bevinding uit de analyse is dat het individueel schuldmodel ook leeft binnen onze eigen achterban. De resultaten waren zorgwekkend: de overtuiging dat armoede een individueel probleem is, bleek opvallend sterk aanwezig. Dit staat in contrast met de missie en visie van Welzijnszorg, die armoede beschouwen als een maatschappelijk probleem, onderbouwd door wetenschappelijk onderzoek.

Deze bevinding benadrukt de dringende noodzaak voor Welzijnszorg om haar eigen vrijwilligers bewust te maken van de negatieve effecten van het individueel schuldmodel als referentiekader om naar armoede te kijken. Het is essentieel om te blijven investeren in educatie en bewustwording, zodat we de maatschappelijke oorzaken van armoede beter kunnen belichten en onze missie en krachtig kunnen waarmaken.

4.3. VISITATIE

In het najaar van 2023 ontvingen we een visitatiecommissie in het kader van de beoordeling van onze sociaal-culturele werking 2021-2025. Het was een zeer waardevol en leerrijk gesprek. De aanbevelingen en verbetersuggesties die de commissie formuleerde, hebben we ter harte genomen in het verdere strategische proces.

Aanbeveling bij BE 4, de strategische en operationele doelstellingen van de sociaal-culturele organisatie

Deze aanbeveling ging over het gebrek aan duidelijkheid ten tijde van de visitatie over de keuzes binnen het lopende strategisch proces en de impact hiervan op de inhoudelijke werking in 2024 en 2025. Inmiddels hebben we het strategisch keuzeprocess afgerond. In 2024 is de koerswijziging ingezet (zie 3.7.4. en 4.), in 2025 zal die operationeel zichtbaarder worden, en de keuzes toegelicht in hoofdstuk 7. bouwen hierop voort.

Aanbeveling bij BE 8, onze keuzes met betrekking tot gemeenschappen, doelgroepen en kansengroepen

De visitatiecommissie vond ons onvoldoende ambitieus m.b.t. het bereiken en betrekken van meer mensen met ervaringsdeskundigheid met een etnisch-culturele achtergrond. Ze adviseerde ons om een overkoepelende strategie te ontwikkelen voor het bereiken en betrekken van mensen met een etnisch-culturele achtergrond en ervaringsdeskundigheid in armoede, in de volledige werking. Ze raadde aan om ons referentiekader te verruimen door beleidsmatig samen te werken met deze groepen en hen een centrale rol te geven in onze werking.

Een verbetersuggestie bij het Zakelijk beoordelingselement 2 sluit hierbij aan, door voor te stellen actief op zoek te gaan naar profielen met een etnisch-culturele achtergrond en ervaringsdeskundigheid in armoede voor het bestuur.

Wat startte als een Antwerpse werking 'interculturele solidariteit, is als resultaat van het strategisch keuzeprocess intussen opgetild naar een landelijke werking etnisch-culturele diversiteit, die door een (ervarings-)deskundige groep beleidsvrijwilligers gedragen zal worden (zie 3.1. en 3.2.) en een ondersteunende opdracht heeft naar onze regionale bewegingswerkers. Het werken met ervaringsdeskundigheid armoede/migratieachtergrond in dialoogprocessen, educatie, enz. zal van daaruit vormgegeven worden. Dit is ook terug te vinden in het doelstellingenkader 2026-2030. Ook in de reflectiegroep (zie 3.1.) willen we tot een integratie komen van mensen met ervaringsdeskundigheid armoede met en zonder een migratieachtergrond. Bij de hersamenstelling van de bestuursorganen (juni 2024) was de opname van deze expertise een expliciet aandachtspunt in onze zoektocht. We zijn blij dat de 'oude' stuurgroep interculturele solidariteit vertegenwoordigd is. Intussen ontwikkelen we onze deskundigheid ter zake o.m. door deel te nemen aan het Lerend Netwerk Diversiteit van Beweging.net. We hebben het bijhorende diversiteitscharter al ondertekend.

Verbetersuggestie bij BE 2, de sociaal-culturele rollen, en met name de invulling van de laboratoriumrol met de opwaardering van het symbolisch kapitaal van mensen in armoede, tillen we op tot een strategische doelstelling (zie 7.1.)

Verbetersuggestie bij Zakelijk beoordelingselement 3: Inzet van financiën, mensen en middelen met een koppeling op niveau van de operationele doelstellingen, is terug te vinden in hoofdstuk 7.2.

Verbetersuggestie bij Zakelijk beoordelingselement 3: Hoe de inzet van financiën, mensen en middelen bijsturen tijdens de laatste jaren van de beleidsperiode

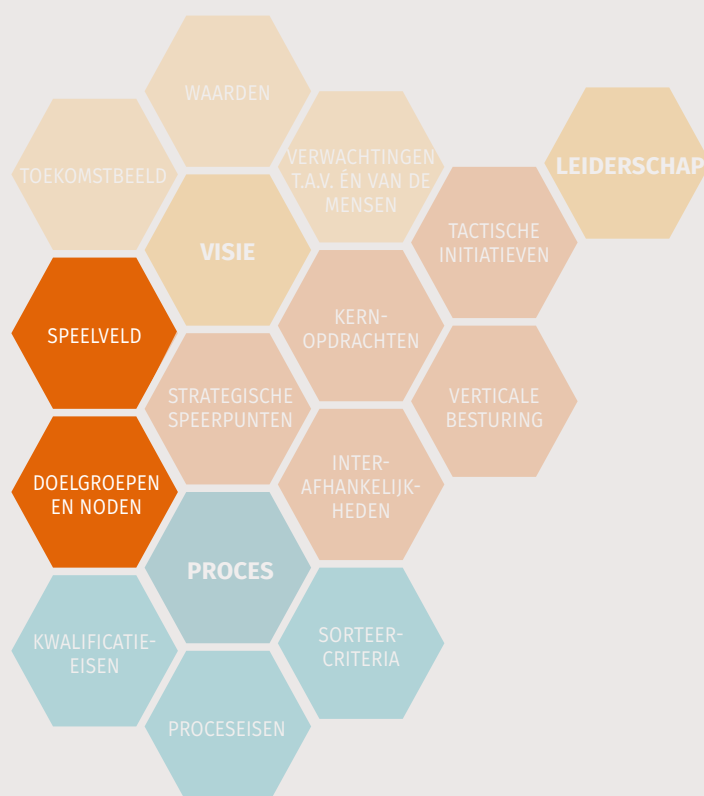
De commissie vindt het tot slot opvallend dat Welzijnszorg geen inhoudelijk bijgestelde keuzes maakte naar aanleiding van de lager toegekende subsidie dan gevraagd in de subsidieaanvraag in 2019. Deze verbetersuggestie is met betrekking tot de volgende beleidsperiode voorlopig nog zonder voorwerp. Tegelijk verwijzen we naar de motivatie waarom een versneld strategisch keuzeprocess werd opgestart binnen de organisatie (zie 3.7.4.) en de uitkomsten ervan die verder beschreven staan.

4.4. DE VOLGENDE STAPPEN IN HET 'STRATEGISCH KEUZEPROCES'

4.4.1. Wat we doen en voor wie we het doen

De stakeholdersbevingingen en de visitatiecommissie gaven ons inzicht in onze werking en bevestigden onze koers voor de komende jaren. Op basis van deze inzichten was het tijd om keuzes te maken over de doelgroepen en activiteiten van de organisatie.

Het resultaat hiervan is een keuze voor prioritaire doelgroepen en een activiteitenkader. We rangschikten de verschillende activiteiten in lijn met onze focus. Deze herindeling biedt ons een raamwerk waarop we kunnen voortbouwen en keuzes voor de toekomst kunnen maken.



Doelgroepen

We brachten in beeld wie nu in de scope zit van de organisatie, als speelveld (een netwerk van relaties bestaande uit alle actoren die een rechtstreekse impact hebben op de manier waarop Welzijnszorg product- en dienstverlening opzet) en doelgroepen (zij die geïnteresseerd kunnen zijn in onze producten en diensten).

Gecombineerd met onze verscherpte focus, gingen we na

- welke mensen en groepen we in beeld moeten hebben,
- wat hun belang is ten opzichte van de opdracht,
- hoe we de relatie bekijken,
- wat hun afstand is tav Welzijnszorg
- ...

Onze doelgroep is de brede samenleving, hen willen we bewust maken van armoede en het belang van een structureel armoedebeleid.

Daarbinnen definiëren we **strategische doelgroepen in functie van de verscherpte focus** op het tegengaan van het individueel schuldmodel. Waar bevinden zich voor Welzijnszorg de groepen met impact op armoedebestrijding? Welke daarvan zitten in onze dichte beïnvloedingscirkel? Via welke groepen creëren we een vliegwieleffect?

- **Mensen met een lokaal engagement**

Lokale vrijwilligers, trekkers, pleitbezorgers en voorvechters tegen armoede en voor rechtvaardigheid. Soms zijn ze ook (lokale of bovenlokale) sleutelfiguren. Ze hebben immers door hun inzet invloed en reikwijdte. We denken bijvoorbeeld aan geëngageerde burgers actief in wijkcomités, ouderverenigingen, adviesraden, lokale verenigingen, lokale actiecomités of burgerbewegingen ...

Een deel van deze mensen zitten al in ons netwerk. Ook tijdens de vorige beleidsperiode was dit voor ons een prioritaire doelgroep, maar er valt hier nog heel wat winst te boeken.

- **Middenveld(actoren)**

We kijken naar een regionaal en landelijk niveau. Naast het traditionele middenveld (bijvoorbeeld bewegingen, vakbonden,..) dat we blijvend willen mobiliseren, willen we vooral alert zijn voor nieuwe spelers zoals burgerbewegingen en organisaties van mensen met een migratieachtergrond. We mikken op kaders/multiplicatoren die op hun beurt ons aanbod kunnen hertalen naar hun achterban.

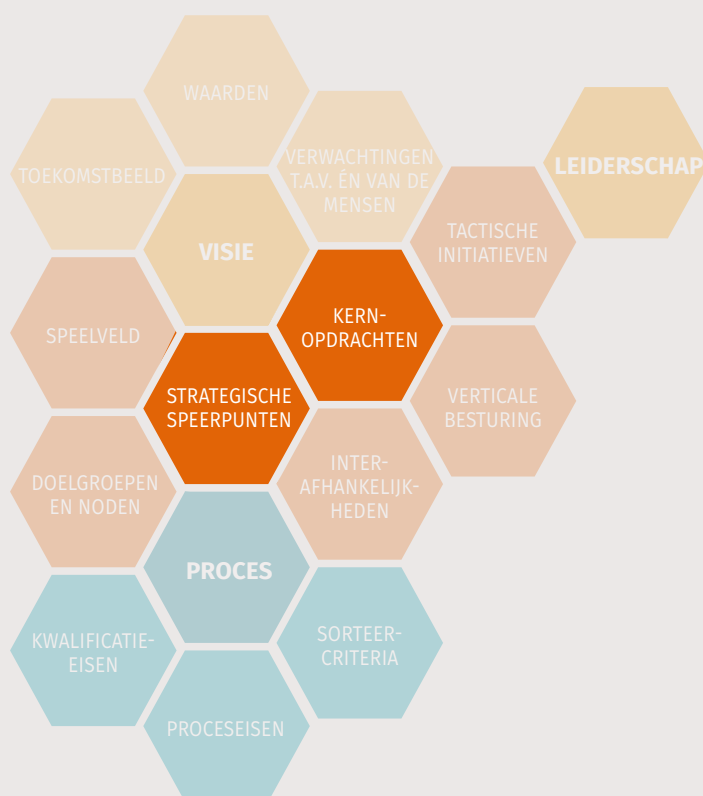
- **Sleutelfiguren met impact op de samenleving**

Dit zijn vooral individuen, met en zonder migratieachtergrond. We denken hierbij aan academici die rond armoede werken, maar bijvoorbeeld ook aan influencers. Aan individuele beleidsmakers, trekkende figuren met een migratieachtergrond met impact in hun gemeenschap, enz. Voor Welzijnszorg zijn ervaringsdeskundigen ook sleutelfiguren, door hun ervaring en kennis binnen te brengen kunnen ze een publiek meenemen in ons verhaal.

We beseffen dat dit een heel diverse groep is, waarbij we voor verschillende subdoelgroepen verschillende boodschappen nodig hebben en omgekeerd.

- **Media**

Dit vatten we breed op, dit is de kwaliteitspers maar ook de vakpers, de algemene pers en de regionale pers. We staan voor de uitdaging om persoonlijke relaties uit te bouwen en in onze organisatie te borgen en zorgen dat we binnen hun redacties voldoende gekend zijn om niet van één contactpersoon afhankelijk te zijn.



Activiteitenkader

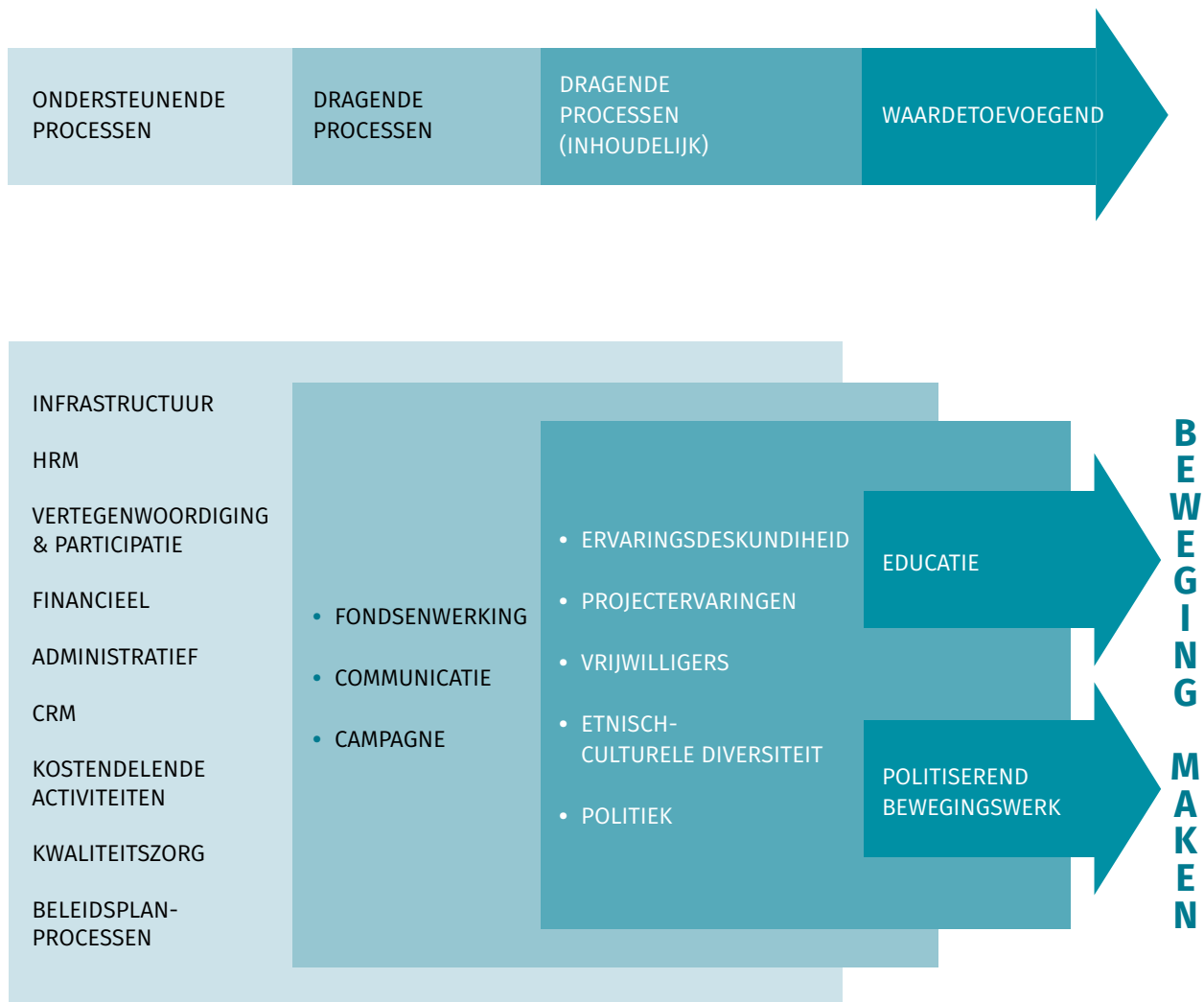
Als onze focus en onze prioritaire doelgroepen zijn bepaald, welke activiteiten moeten we dan ontwikkelen? Als eerste stap moeten we een duidelijk kader afbakenen waarbinnen die activiteiten een plek moeten hebben. Zo'n kader laat ons toe om onze werking te verscherpen en meer impact te creëren. Het is ook een toetssteen voor toekomstige keuzes.

We herschikken onze activiteiten in verschillende lijnen:

De waardetoevoegende processen: dat zijn de kernprocessen van Welzijnszorg. Deze processen zijn nodig om onze focus te bereiken. Het leitmotiv van onze werking is beweging creëren om maatschappelijke verandering in functie van onze focus te bewerkstelligen. Dit doen we op twee manieren, namelijk via educatie en via politiserend bewegingswerk. Dit zijn dus de hoofdlijnen van onze werking; dat is ook weerspiegeld in onze functiemix.

De dragende processen: Ze zijn van cruciaal belang om de waarde toevoegende processen mee mogelijk te maken. Dit omvat onder andere het verzamelen van input, van ervaring, kennis en vaardigheden of het zorgen voor de noodzakelijke middelen.

De ondersteunende processen: dit zijn processen die zorgen voor een efficiënte werking en bestuur van een organisatie, zoals bijvoorbeeld personeelsbeleid en kwaliteitszorg. De bovenstaande stappen werden bevestigd tijdens de Algemene Vergadering in maart 2024.



4.4.2. Welke organisatie hebben we nodig?

Vervolgens pasten we onze organisatie aan aan de verscherpte focus.

We hebben een nieuwe overlegstructuur (zie 3.1.3.) uitgewerkt en voor elke medewerker een rolprofiel (zie 3.2.1.) opgesteld. Hierdoor heeft elke medewerker nu een duidelijk beeld van zijn of haar verantwoordelijkheden en plaats in het kader van de waardetoevoegende processen.

Elementen uit de omgevingsanalyse

Vlaanderen zkt. recht- vaardig woonbeleid



SENIOR ZOEKT APPARTEMENT

Tina (68), alleenst. senior, zkt. app. dichtbij centrum, 1 slk., max. 600eur, regio Leuven, +32 449 33 00 78

Emily (30), alleenst. met visuele beperking, zkt. veilig app., 1 slk., max. 700eur, regio Antwerpen, +32 447 67 04 59

Mo (27), vluchteling, zkt. permanente woning na tijdelijk asiel, 1 slk., max. 650eur, regio Antwerpen, +32 447 67 07 07

Lina (18), jongere, ouders onlangs gescheiden, tijdelijk huisvesting nodig, zkt. app., max. 400eur, regio Antwerpen, +32 447 67 04 70

Isabelle (40), Markt, getrouwd, (Lucy), hu...

- **Permanente omgevingsanalyse**

Welzijnszorg is permanent alert voor veranderingen in de samenleving. Wat ons thema, armoede en sociale uitsluiting betreft, vertalen we jaarlijks de stand van zaken in de dossiers¹ bij onze campagnes en de armoedebarmeters² van Decenniumdoelen.

Wat de bredere samenleving betreft, bespreken we relevante politieke evoluties op het Goot Team en zetten we in op interne vormingsmomentjes zoals 'de boekenclub'. In de boekenclub lezen en bespreken we tweemaandelijks met de collega's een publicatie die relevant is voor onze organisatie. In de bibliografie in bijlage zijn de besproken werken aangeduid met een asterisk.

- **Strategisch keuzeprocess** (zie 4.1.)

Dit proces trapten we af op tweedaagse in mei 2023. Tijdens deze dagen hebben we voor ons belangrijke maatschappelijke trends in kaart gebracht en geanalyseerd en nagedacht over hoe Welzijnszorg er in 2030 uit zou moeten zien. Dit denkproces heeft geleid tot een aangescherpte focus voor onze organisatie.

Deze trends zijn onderbouwd en aangevuld in onderstaande topics.

5.1. VASTSTELLINGEN IN VERBAND MET ARMOEDE EN DE KIJK OP ARMOEDEBESTRIJDING

5.1.1. Armoede en ongelijkheid

Armoede is...

... een netwerk van sociale uitsluitingen dat zich uitstrekt over meerdere gebieden van het individuele en collectieve bestaan, in die mate dat men geen leven kan leiden dat voldoet aan de menselijke waardigheid. Hierdoor ontstaat een kloof met de rest van de samenleving. Deze kloof, die in de samenleving wordt ge(re)produceerd, kan men niet op eigen kracht overbruggen.
(Raeymaeckers et al., 2018, p. 24)

Armoede is een 'wicked problem', een probleem dat complex, multidimensionaal, onduidelijk en veranderlijk is en waarvan het moeilijk te bepalen is wanneer het opgelost is. Andere voorbeelden zijn de migratieproblematiek of de klimaatverandering.

- ***“Armoede heeft net als migratie oorzaken. Dat grote verhaal moeten we vertellen, want migratie (en armoede idem dito) gaan we niet oplossen met maatregelen die het individu treffen.”***
- ***Didier Vanderslycke (Orbit)***

Zo'n maatschappelijke probleem kan enkel opgelost worden door een fundamentele herinrichting van de samenleving. *“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”.* (Jaarboek Armoede en Sociale Uitsluiting 2003).

- ***“De evolutie dat er steeds vaker gewezen wordt op de parallellen wat betreft armoede hier en in het zuiden, is goed. Dat zijn geen twee verhalen.”***
- ***Lieve Herijgers (Broederlijk Delen)***

1. Voor de recente dossiers: www.welzijnszorg.be/kennis, selectie 'dossiers'

2. www.komafmetarmoede.be

- **Armoedecijfers**

Voor het derde jaar op rij stagneert het Vlaams armoedecijfer op 7,8% (2023).

In België als geheel is het armoederisico volgens Decenniumdoelen op een jaar tijd gedaald van 13,2% naar 12,3%. Om de armoedecijfers in Vlaanderen verder te laten dalen, is een combinatie van verhoging van de minima en structurele ingrepen op andere domeinen, bijv. op de woonmarkt, aangewezen.

In Vlaanderen is er wel een sterke daling van de armoedekloof te merken, m.a.w. hoever mensen in armoedesituaties zich onder de armoedegrens zich bevinden: van 18,2% in 2022 naar 12,2% in 2023. Mensen bevinden zich dus steeds vaker maar net onder de armoedegrens. Maar: meer dan een half miljoen Vlamingen bevinden zich maar net bóven de armoedegrens. Bij de voedselbanken klopten eind 2022 209.450 personen aan, 18,2% meer dan een jaar eerder, met opvallend veel bezoekers die alleenstaand, gepensioneerd, student zijn of een deel uitmaken van een éénoudergezin. 19.547 mensen in Vlaanderen zijn dak- of thuisloos; 41% onder hen is jonger dan 30, in meer dan een vierde van de gevallen (5.707) gaat het om minderjarige kinderen.

In Brussel ligt het armoedecijfer veel hoger: 28% van de bevolking leeft er onder de armoederisicogrens. Het aantal leefloonontvangers steeg met 58 %, het aantal dak- en thuisloze personen is verviervoudigd sinds 2008, en de kloof tussen het gemiddeld belastbaar inkomen van de Brusselaars en dat van de andere twee gewesten en het Belgisch gemiddelde is op 20 jaar verdubbeld tot 20%. Daarnaast herbergt het Brusselse Gewest een groot deel van de mensen zonder papieren in België, ofwel minstens 50.000 mensen. Binnen Brussel nam de sociale ongelijkheid ook toe.

Welke groepen in onze samenleving hebben het grootste armoederisico? Werkloosheid, kortgeschooldheid, huurder zijn, in een eenoudergezin leven of geboren zijn buiten de EU, brengen een hoger armoederisico met zich mee. Personen van Marokkaanse (42%), Turkse (30%) of een andere niet-Europese (26%) herkomst lopen een veel hoger armoederisico dan personen met een Belgische (9%) herkomst. Tegelijk neemt de diversiteit naar herkomst in onze samenleving toe: het is daarom wezenlijk belangrijk dat deze mensen meer kansen/rechten krijgen!

- **Ongelijkheid**

Meestal wordt ongelijkheid in een samenleving gemeten op basis van inkomensverschillen.

Recent kunnen voor de meting van ongelijkheid, op basis van gegevens van de Nationale Bank, ook de vermogens verrekend worden. De ongelijkheid is dan groter dan gedacht. Maar ook de gestage daling in de ongelijkheid verdwijnt. Sinds 2019 neemt de ongelijkheid in het beschikbaar inkomen terug toe. Bovendien is het vermogen van de allerrijksten tijdens de coronacrisis nog verder toegenomen, waarbij een derde van hen hun fortuin heeft verkregen via erfenissen.

Terwijl de 10 procent rijkste gezinnen in België 55 procent van het vermogen bezitten, hebben de 50 procent armste gezinnen ons land ruim 8 procent van het vermogen. De ongelijkheid in België is wel kleiner dan in de meeste andere Europese landen.

Vaststelling

De armoedecijfers geven een gemengd beeld. Aan de ene kant zien we een daling, wat hoopvol stemt. Dit toont aan dat we armoede uit onze samenleving kunnen bannen, mits we ons inzetten voor een structureel armoedebeleid. Aan de andere kant leggen de cijfers de grote ongelijkheid bloot, tussen mensen en in het armoederisico. Alleenstaanden, werkzoekenden en mensen afkomstig uit niet-EU-landen lopen een aanzienlijk hoger risico om in armoede te belanden. De verjonging en verkleuring van het armoederisico is opvallend.

De voorbije jaren bleek het vermogen van onze welvaartsstaat om economische schokken op te vangen. Tegelijk blijkt die niet in staat om de meest kwetsbaren adequaat te beschermen. Dit betekent dat we middelen gericht moeten inzetten en kritisch moeten kijken naar welke risico's we verzekeren. De sociale zekerheid, die uitgaat van een gelijk armoederisico voor iedereen, komt hierdoor onder druk.

5.1.2. Armoedebeleid

- **Meritocratie?**

Om armoede te bestrijden, moet je armoede eerst ten volle begrijpen. En daar knelt het schoentje: het armoedebeleid wordt gemaakt door mensen die niet weten wat armoede is. Net de mensen die met een voorsprong aan de start van het leven komen, komen in posities terecht waarin ze kunnen beslissen over het leven van mensen in armoede. In een land geregeerd door welvarende, hogeropgeleide mensen wordt op een beperkte en soms zelfs schadelijke manier naar armoede gekeken.

Dat mensen die bovenaan de maatschappelijke ladder staan, geloven dat dat volledig het resultaat is van hun eigen inspanning, maakt wel degelijk uit. Als je gelooft dat je het helemaal alleen hebt gemaakt, dan wordt dat de standaard waaraan je het succes van andere mensen afmeet.

Onderzoek toont aan dat mensen zich bereid tonen om solidair te zijn met iemand in wie ze zichzelf herkennen of met mensen wier situatie hen overkomen is, die geen of weinig verantwoordelijkheid dragen voor hun lot. In die optiek heb je 'goede' en 'slechte' armen. De problemen van de eerste groep zijn te wijten aan pech, ziekte, een ongeluk. Met die groep willen we nog solidair zijn. De mensen uit de tweede groep verdienen geen solidariteit. Zij moeten gewoon beter hun best doen: Nederlands leren, van de drugs blijven of een zware, onderbetaalde tijdelijk of deeltijdse job aannemen.

Ook politici internaliseren die dominante stereotypen. Dat leidt tot een systeem waarin je moet bewijzen dat je géén profiteur bent. In ruil leid je een leven waarin je voortdurend wordt gecontroleerd en op de vingers wordt gekeken, en ontvang je een uitkering die veelal te laag is om aan de misère te ontkomen.

- **Individueel schuldmodel**

Er bestaan verschillende verklaringmodellen voor armoede:

	Interne oorzaak	Externe oorzaak
Microniveau (individu)	Persoonlijke tekorten, zoals verslaving of foute relatiekeuze (individueel schuldmodel)	Persoonlijke ongevallen, zoals ziekte die werkonbekwaam maakt (individueel ongevalmodel)
Mesoniveau (organisatie en groepen)	De structuur en/of functioneren van groep, gerneenschap, instilutie of organisatie, zoals toegankelijkheid van instellingen of onvoldoende socialisatie in groep (institutioneel schuldmodel)	Groepen, organisaties en instituties uit de omgeving, zoals (externe) stigmatisering van instellingen zoals OCMW of stereotypering van alleenstaande vrouwen in armoede (institutioneel ongevalmodel)
Macroniveau (de samenleving)	De maatschappelijke ordening, zoals de arbeidsmarkt en migratie (maatschappelijk of structureel schuldmodel)	Maatschappelijke veranderingen en conjuncturen, zoals economische crisis of fragmentatie van gezinnen (maatschappelijk ongevalmodel of conjunctureel model)

Het individueel schuldmodel gaat uit van het 'eigen schuld, dikke bult'-principe. Zo worden de maatschappelijke oorzaken van armoede onderbelicht en ligt de verantwoordelijkheid voor zowel de situatie als de oplossing volledig bij de mensen in armoede.

Het individueel ongevalmodel, waarbij armoede wordt gezien als pech die iemand heeft getroffen, legt minder de schuld bij de persoon. Maar ook hier blijft het maatschappelijke fundament van armoede onbenoemd. Het creëert bovendien een onderscheid tussen 'goede' mensen in armoede (die slachtoffer zijn van pech) en degenen die geen hulp verdienen, omdat zij zogenaamd zelf voor hun situatie hebben gekozen.

Het individueel schuldmodel was de voorbije jaren steeds nadrukkelijker terug te vinden in het sociale beleid, bijvoorbeeld in de bemoeilijking van de toegang tot sociale rechten door het opleggen van voorwaarden. Bijvoorbeeld de extra toegangsvoorwaarden voor de sociale huisvesting in Vlaanderen,

een 'schoolcontract' voor ouders in het onderwijs, de verplichte gemeenschapsdienst voor langdurig werklozen (waarvan wetenschappelijk bewezen is dat ze contraproductief is), enz. Zo stigmatiseren politieke partijen en beleidsmakers mensen in armoede, met sancties als vermeende oplossing.

In werkelijkheid zien we echter een ander beeld: veel mensen hebben te maken met onderbescherming of non-take-up, waarbij zij niet krijgen waar ze recht op hebben. Dit kwam heel recent nog in het nieuws na de Panoreportage over het OCMW van Anderlecht: uit onderzoek blijkt dat slechts 4% onterecht een leefloon krijgt terwijl er een non-take-up is van 40 – 50%.

• ***“Het individueel schuldmodel kent nu wel op opgang, maar is nooit echt weggeweest. Het is het gevolg van de wijze waarop onze economie is vormgegeven met een neoliberal denken, waarbij succes een individuele verdienste is. Misschien is dat wel het verschil met vroeger, niet zozeer het schuldverhaal, maar wel de individualisering van de samenleving. Er is minder verbinding met elkaar. Ook omwille van de ontzuiling.”***
• ***Kristel De Vos (SAAMO)***

Het discours van beleidsmakers en politieke partijen dringt door in het narratief in de samenleving. Uit een bevraging bij onze achterban blijkt dat een aanzienlijk deel het individueel schuldmodel aanhangt.

Vaststelling

Er is een diepgewortelde stroming in de samenleving die armoede vanuit deze visie benadert. Nochtans is het individueel schuldmodel een verklaringsmodel met schadelijke gevolgen voor de aanpak van armoede en mensen in armoede zelf. Hoewel het maatschappelijk ongevalmodel minder de schuld legt bij individuen, draagt het toch bij aan de individualisering van de armoedeproblematiek.

Om armoede effectief aan te pakken, moeten we ons richten op de samenleving die armoede creëert en in stand houdt. Daarom blijft armoedebestrijding een cruciaal maatschappelijk thema, ook als sociaal-culturele opdracht.

• ***“Tegen het individueel schuldmodel ingaan is tegen de stroom ingaan, we horen nauwelijks nog iets anders dan de neoliberale klok, die lijkt nu in de cultuur ingebakken te zitten. Ik hoor weleens dat de individualisering te ver is doorgeschoten en er komt een tegenbeweging, maar eertlijk gezegd zie ik van die tegenbeweging niet veel komen. Natuurlijk is het goed dat mensen vrijheden en rechten verworven hebben, de sociale controle van vroeger kon wel eens fnuikend zijn. Maar de individualisering nu is te ‘ikkerig’, tot in het vrijwilligerswerk toe.”***
• ***Staf Peeters (NRV)***

• **De stem van mensen in armoede**

Hoe leg je armoede uit aan mensen met geld? Je moet vooral leren luisteren naar mensen met armoede-ervaring. Maar net omdat het idee overheerst dat hun armoede hun eigen verantwoordelijkheid is én ze door die armoede vaak minder geschoold zijn, worden hun ervaring, analyse en oplossingen als irrelevant afgeserveerd of als hoogstpersoonlijk probleem met een individuele oplossing benaderd.

Er bestaat een grote kloof tussen burgers van wie de stem gemakkelijk wordt erkend en beluisterd, en degenen bij wie dat niet het geval is. Dit verschil noemen we symbolisch kapitaal, wat verwijst naar de status, het prestige of de autoriteit van een persoon. Volgens sociaalwerkprofessor Krumer Nevo beschikken mensen in armoedesituaties over weinig symbolisch kapitaal. Ze stelt:

“We geven mensen wel een stem, maar het is vaak een vorm van ‘tokenism’: we laten hen plichtsbewust en symbolisch aan het woord, maar echt luisteren doen we niet. We behandelen wat ze zeggen vaak als nonsens. We gaan ervan uit dat ze meningen hebben, maar dat ze het leven niet echt begrijpen.”

Academische kennis en de overtuigingen van de politieke elite krijgen meer gewicht. Als Tim ‘S Jongers nu beluisterd wordt, welke rol spelen zijn opleiding en maatschappelijke positie dan? Hij pleit voor

‘spreidstandburgers’. In het geval van armoede zijn dit mensen die in marginale gezinnen opgroeiden maar toch de kans hebben gezien en gekregen om te studeren. Met een voet staan ze nog in hun oorspronkelijk milieu, met de andere in het nieuwe – een spreidstand die bruikbare resultaten oplevert voor het beleid. Maar dan blijft het symbolische kapitaal nog voorbehouden voor hen die een diploma behaalden. Wanneer is armoede-ervaring op zich een voldoende bron van kennis over armoede?

In politieke processen zien we dat de stem van mensen in armoede ondervertegenwoordigd is in participatietrajecten. Het zijn vooral hoogopgeleide, mannelijke, en welvarende burgers die hieraan deelnemen. De ongelijke participatie wordt verklaard vanuit factoren als het gebrek aan civic skills, financiële middelen en vrije tijd als verklaring. Civic skills hangen samen met het opleidingsniveau en de thuistaal, terwijl taalvaardigheid een cruciale rol speelt in het kunnen deelnemen aan beleidsprocessen. Bovendien vereist participatie een investering van vrije tijd en middelen, wat voor mensen in armoede vaak niet haalbaar is.

Vaststelling

De stem van mensen in armoedesituaties wordt te weinig gehoord in onze samenleving. Ze worden vaak niet erkend als deskundigen van hun eigen situatie en zijn ondervertegenwoordigd in participatietrajecten. Daardoor wordt er niet alleen geen rekening gehouden met hun perspectief, maar wordt over hun hoofden heen vaak verkeerd, contraproductief of overbodig beleid gevoerd.

- **Armoede als multilevel-governance maatschappelijke problematiek**

Aangezien armoede verschillende levensdomeinen raakt, vereist de bestrijding ervan een brede aanpak die meerdere beleidsterreinen bestrijkt, zoals wonen, onderwijs, werk en gezondheidszorg. Maar er is ook coördinatie nodig tussen diverse beleidsdomeinen en niveaus. Bovendien zijn complexe maatschappelijke problemen zoals armoede niet enkel een zaak van de overheid. Ook het maatschappelijk middenveld en de markt moeten betrokken worden bij het beleid. Dit samenspel van verschillende beleidsdomeinen, niveaus en actoren wordt multilevel governance genoemd.

*“Een samenhangend en gedragen armoedebestrijdingsbeleid vraagt samenwerking en partnerschap tussen beleidsmakers en andere actoren: doelgroepen, middenveldactoren, wetenschappers, hulpverleners en ervaringsdeskundigen in armoede, die een waardevolle inbreng kunnen leveren voor de onderbouwing van het beleid”.*³

Armoedebestrijding vraagt, met andere woorden, politiek werk maar ook politiserend werk. Politiseren gaat in de meest brede zin over alle acties, initiatieven en praktijken die bijdragen aan het publieke debat over hoe we de samenleving inrichten. Politiserend werken maakt van het politieke een publieke zaak. Dingen tot een publieke zaak maken, vraagt doelbewuste actie waarbij onze alternatieven of keuzes zichtbaar worden gemaakt voor anderen zodat zij zich ertoe kunnen verhouden.

De verregaande decentralisering van het armoedebeleid biedt kansen door kort bij de reële situatie van de mensen te opereren, maar brengt ook risico’s met zich mee. Het garanderen van rechten en minima, bijvoorbeeld, wordt beter op een hoger beleidsniveau bepaald.

Heel wat actoren blijken onder de radar bezig rond solidariteit en armoedebestrijding. Gedurende vier jaar (oktober 2020–september 2024) onderzocht het onderzoeksproject Soligion (Universiteit Antwerpen, KULeuven, UGent) de religieus en levensbeschouwelijk geïnspireerde solidariteit in Vlaanderen. Welzijnszorg was van tijdens het vooronderzoek bij dit project betrokken.

Het Soligiononderzoek bekeek onder andere hoe religieus en levensbeschouwelijk geïnspireerde principes en solidariteitspraktijken sporen met het welzijnsbeleid in Vlaanderen en Brussel. Ze stelden drie spanningsvelden in deze samenwerkingen vast:

3. Armoede en ongelijkheid. Jaarboek 2023. blz. 36

1. Doordat OCMW's erg overbevraagd worden en in een strak afgelijnd kader werken, verwijzen ze voor concrete hulp soms door naar levensbeschouwelijk geïnspireerde middenveldorganisaties. Aan beide kanten is er sprake van onrealistische verwachtingen en bijgevolg frustraties.
2. Wederzijds wantrouwen en vooroordelen over elkaar, kunnen relaties tussen publieke instanties en religieus geïnspireerde solidariteitsinitiatieven in de weg staan.
3. Moeilijke procedures om aan subsidies te geraken en bureaucratisch taalgebruik kunnen ervoor zorgen dat kleine solidariteitsinitiatieven hun weg tot overheidsinstanties niet vinden of moeilijk samenwerken met de overheid.

Vaststelling

Armoedebestrijding vereist een multilevel-governancebenadering. Dit stelt Welzijnszorg voor de uitdaging om op verschillende beleidsniveaus en met diverse actoren de strijd tegen armoede aan te gaan. Dus zowel politiek als politiserend.

5.2. VASTSTELLINGEN IN VERBAND MET HET MAATSCHAPPELIJK MIDDENVELD

Toenemende complexiteit van de geglobaliseerde samenleving en gescheiden leefwerelden door individualisering en migratie, bijvoorbeeld, werken steeds meer ongewenste vormen van polarisatie in de hand. Groepen nemen een tegenstrijdige positie in op complexe maatschappelijke breuklijnen en komen steeds meer tegenover elkaar te staan. Naast spanningen op basis van culturele identiteit, zien we ook spanningen op basis van (extreme) standpunten en van sociaaleconomische posities. Polarisation kan ook ontstaan vanuit groepen burgers die zich afzetten tegen de overheid en maatschappelijke instituties.

Vandaag, tegen de achtergrond van complexere systemen en meer diverse leefwerelden, staat het middenveld in Vlaanderen en Brussel steeds vaker onder druk. En net op dat middenveld positioneren sociaal-culturele volwassenenorganisaties en andere civiele sociaal-culturele actoren zich.

5.2.1. Deelnemers sociaal-cultureel volwassenenwerk

Participanten aan het sociaal-cultureel volwassenenwerk zoeken vooral naar leermogelijkheden, ontmoeting en ontspanning en verbinding met groepen en nieuwe mensen. Sommige participanten zoeken in het sociaal-cultureel volwassenenwerk ook mogelijkheden om iets te veranderen in de samenleving.

Het HIVA onderzocht de deelnemerspopulatie van het sociaal-cultureel volwassenenwerk: De gemiddelde leeftijd van de deelnemers is bijna 64 jaar. Dit betekent een duidelijke toename sinds de vorige meting, toen het gemiddelde tussen de 45 en 55 jaar lag. Dit is te verklaren door demografische veranderingen, een verschuiving in de vrijetijdseconomie, het optrekken van de pensioenleeftijd waardoor pas later in hun leven meer vrije tijd hebben enz. Sociaal-culturele organisaties hebben steeds meer moeite om jongeren aan te trekken.

Vrouwen zijn oververtegenwoordigd in het sociaal-cultureel volwassenenwerk: 63,2% van de deelnemers is vrouw. Verder zijn de deelnemers aan het sociaal-cultureel volwassenenwerk gemiddeld relatief hoogopgeleid. 58% heeft een diploma hoger onderwijs, wat een stijging is ten opzichte van 2010. Deze toename weerspiegelt de algemene trend van een hoger opleidingsniveau in de samenleving. Toch zijn er organisaties die erin slagen om kortgeschoolden te bereiken, vooral doelgroeporganisaties en verenigingen die zich richten op het verbinden van mensen.

- **Etnisch-culturele diversiteit in organisaties**

Veel lokale en Vlaamse organisaties ervaren etnisch-culturele diversiteit als een uitdaging. Burgers met

een migratieachtergrond zijn ondervertegenwoordigd in alle lagen van middenveldorganisaties. Sanghmitra Bhutani (Sam vzw, en daarvoor Minderhedenforum) heeft het aanvoelen dat men in het sociaal-cultureel werk niet verder raakt qua diversiteit:

“Er moet gestreefd worden naar gemengde groepen van mensen met/zonder armoede-ervaring, met/zonder een migratieachtergrond, het ons-kent-ons doorbreken en samen vanuit één groep of organisatie activiteiten doen. Het gaat over actief openstellen naar andere profielen.

Er is geen integratie van etnisch-culturele werking in het scw, alleen aparte of specifieke werkingen. Er is geen integratie van etnisch-culturele organisaties en mensen in armoede/met armoede-ervaring (met een migratieachtergrond).

Is er sprake van schaarste in het middenveld? Reductie van het perspectief vanuit ‘waar steken wij onze energie in?’ Geheel tegen elke analyse van noden in, doet men immers aan cherry picking”.

‘De theorie van de 1 of 2’ beschrijft het internaliseren bij mensen van kleur / met een migratiegeschiedenis van de manier waarop onze instellingen omgaan met diversiteit: als er 1 of 2 een bepaalde positie hebben verworven, dan is het quotum behaald (tokenisme).

Mensen van kleur / met een migratieachtergrond ervaren hierdoor een gebrek aan kansen, een stevige vorm van onderlinge concurrentie en vervolgens defaitisme of woede ‘als de kans verkeken is’.

Vaststelling

Uit deze gegevens blijkt niet alleen wie deelneemt, maar ook wie niet bereikt wordt door het sociaal-cultureel werk. Bepaalde groepen in de samenleving, zoals jongeren en de zgn. kansengroepen, blijven ondervertegenwoordigd. Ook in onze eigen werking zien we voornamelijk een ouder, wit en vrouwelijk publiek.

We horen een stevige oproep voor een echt diversiteitsbeleid als organisatie. We zien het als onze prioritaire verantwoordelijkheid om onze werking uit te breiden naar groepen met een migratieachtergrond, zeker ook omdat ze een hoger armoederisico hebben (zie hierboven).

Het mechanisme ‘van de 1 of 2’ is ook bij andere minderheidsgroepen terug te vinden. Het biedt een verklaring voor de negatieve interne dynamiek die onze reflectiegroep soms bedreigt. Dit is een reden te meer om in te zetten op de stem van mensen met armoede-ervaring en de waardering van hun symbolisch kapitaal.

• **Sanghmitra Bhutani: “Opdracht voor Welzijnzorg: vanuit het kennen van goede voorbeelden onder de gesteunde projecten, een tegendiscours ontwikkelen door het belangrijke verhaal van zulke werkingen op basis van talenten zichtbaar te maken”.**

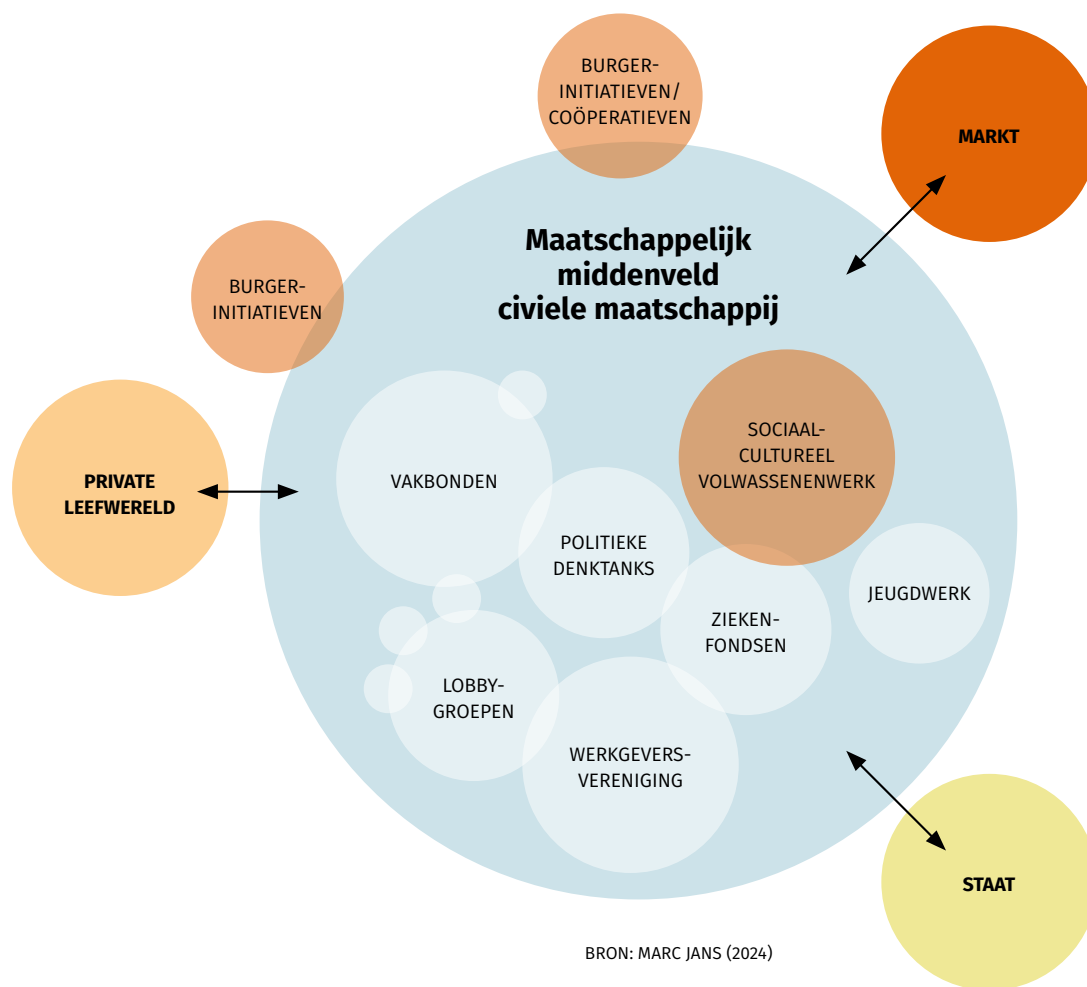
• **Mensen mobiliseren**

De vrijwillige inzet is aan verandering onderhevig. Sommige burgers verkiezen om zich anders in te zetten, meer afgebakend, soms eenmalig en meer gericht op persoonlijke ontplooiing. Ook in verenigingen vullen sommige vrijwilligers hun rol in de werking en het bestuur op nieuwe manieren in, minder hiërarchisch en formeel geregeld. Ze verbinden zich aan een idee of een missie, meer dan aan de organisatie. En burgerinitiatieven drijven vaak uitsluitend op vrijwillige inzet, ook al noemen de trekkers zich geen vrijwilligers. Zij zien zichzelf veel meer als ondernemers, initiatiefnemers, ook al zijn ze actief in hun vrije tijd en worden ze niet betaald voor hun inzet.

Het is het van groot belang om aansluiting te vinden bij nieuwe vormen van verenigen waar vrijwillige inzet mogelijk wordt en bij nieuwe vormen van vrijwillige inzet. Nieuwe en meer verschillende vormen van vrijwillige inzet dagen civiele sociaal-culturele organisaties uit om hun interne werking daarop aan te passen.

• **Een nieuwere mobilisatie: burgerinitiatieven**

Socius rapporteert een sterke stijging in het aantal burgerinitiatieven in de afgelopen vijftien jaar. Dit



zijn initiatieven waarbij burgers zich organiseren voor een gedeeld belang of thema dat het privaat belang overschrijdt, zonder lid te zijn van bestaande instituties en organisaties. Ze zijn gebaseerd op de persoonlijke betrokkenheid van burgers.

Burgerinitiatieven zijn van groot belang voor onze democratie: ze vullen de representatieve democratie aan, fungeren als motor voor maatschappelijke innovatie en bieden een visie op een alternatieve samenleving.

Ook binnen de armoedesector ontstaan er tal van burgerinitiatieven. Welzijnszorg heeft in 2023 zelf onderzoek gedaan naar de ondersteuningsbehoeften van die burgerinitiatieven. We ondersteunen nu al private armoede-initiatieven met verschillende ondersteunende maatregelen. Het onderzoek richtte zich op de vraag of deze maatregelen beantwoorden aan de behoeften van voornamelijk startende burgerinitiatieven m.b.t. armoede en of Welzijnszorg op bepaalde ondersteuningsnoden juist meer of minder moet inzetten.

Uit onze bevraging blijkt dat de initiatieven behoefte hebben aan middelen, maar ook aan uitwisseling en netwerking met vergelijkbare initiatieven in de buurt, bijvoorbeeld via netwerkmomenten. Daarnaast vinden de initiatieven het belangrijk dat er geluisterd wordt naar hun signalen; 42% van de bevroegde initiatieven beschouwt dit als zeer belangrijk, terwijl 35% dit als belangrijk aanmerkt. Samen vormt dit meer dan driekwart van de bevroegde initiatieven. Tot slot geven de initiatieven aan dat de belangstelling en steun van de lokale overheid en gemeenschap voor hen essentieel is.

Vaststelling

Voor een future proof werking moeten we nieuwe publieksgroepen (verjongen, diverser, ..) bereiken. Dat betekent inzetten op nieuwe methodieken, aangepaste communicatie, nieuwe vormen van vrijwillige inzet...

De stijging van het aantal burgerinitiatieven, ook binnen de armoedesector, biedt kansen en uitdagingen. Als genetwerkte organisatie moeten we banden blijven aanhalen met nieuwe initiatieven. Ons intern onderzoek brengt reliëf aan in de ondersteuningsbehoeften, waarop we verder kunnen inzetten.

• **“Voor het sociaal-cultureel werk is dat potentieel aan betrokken groepen, niet als ‘Vereniging waar armen het woord nemen’ erkende armoedeorganisaties, een sociaal-cultureel kapitaal van onschatbare waarde”.**
• **Marc Jans (vroegere voorzitter NTA)**

5.2.2. Het middenveld en zijn relaties

Vlaanderen en Brussel kennen een sterk vernetwerkt middenveld. Organisaties uit de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk en andere sociaal-culturele spelers op het middenveld onderhouden talrijke en diverse onderlinge relaties.

Ook veel en verscheiden contacten met overheden zijn inherent aan civiel sociaal-cultureel actorschap. Die contacten tonen een gemengd beeld van afhankelijkheid, partnerschap en strijd en kunnen in twee richtingen lopen.

Verskillende auteurs signaleren veranderingen in de posities van civiele sociaal-culturele actoren, middenveldspelers, overheden, marktspelers en burgers. Overheden zoeken naar nieuwe manieren om burgers te betrekken bij beleidsprocessen. En geëmancipeerde burgers ondernemen, wanneer ze ergens van wakker liggen, in toenemende mate zelf actie in het publieke domein. Traditionele besluitvormingsprocessen met een centrale rol voor overheden en formele inspraakkanalen voor gevestigde civiele sociaal-culturele actoren ruimen stilaan plaats voor processen waarbij meerdere actoren betrokken zijn.

Onderzoekers van CSI Flanders wijzen erop dat de confronterende rol van civiele sociaal-culturele actoren in relatie tot de overheid en de markt verandert. Daar waar middenveldorganisaties meer en meer samenwerken met overheden en marktspelers, wijzigt onvermijdelijk hun kritische rol tegenover die andere spelers. Dat zet sommige burgers aan om in de civiele samenleving zelf onafhankelijk initiatief te nemen en meer autonoom de discussie aan te gaan over de toekomst van onze samenleving.

We zitten in de overgang naar een nieuw middenveld en een nieuw partnerschap met de overheid. Tijdens deze transitieperiode laait de discussie over de maatschappelijke positie van het middenveld in onze samenleving wel eens op.

Vaststelling

Welzijnszorg maakt zich zorgen over het wantrouwen van politiek, media en andere actoren ten opzichte van het middenveld. Hoe kunnen we dat vertrouwen terug opbouwen zonder onze missie te verloochenen?

5.2.3. Democratie en het middenveld

Het voorbije jaar was een belangrijk verkiezingsjaar, waarin de Belgen twee keer naar de stembus gingen.

De lage opkomst bij de gemeenteraadsverkiezingen 2024 is zorgwekkend. De opkomst schommelde gemiddeld tussen de 60% en 70%, met een gemiddelde van 63,6%. Volgens eerste analyses zijn het

vooral jongeren, kortgeschoolden en mensen in kwetsbare situaties die niet hebben gestemd. Een evaluatie van de afschaffing van de opkomstplicht dringt zich op.

Daarnaast zien we de groeiende populariteit van radicale (rechtse) partijen. Traditionele partijen verliezen aan steun, maar behouden tegelijkertijd het cordon sanitair. Tijdens onze Boekenclub hebben we ook de visie van radicaal rechtse partijen op armoede en armoedebestrijding uitvoerig besproken. Hoewel ze zich oppervlakkig profileren als sociale partijen, laat hun beleid een heel ander gezicht zien.

Het vertrouwen van de burger in politieke partijen is bovendien ver te zoeken. Er heerst een gevoel dat politici en de politiek niet handelen in overeenstemming met de wensen van de burger en niet luisteren naar de bevolking. De representatieve democratie staat onder druk.

Hier ligt een belangrijke rol voor het sociaal-cultureel werk: de sector kan bijdragen aan het samenbrengen van mensen en meningen, waardoor er ruimte ontstaat voor dialoog en de democratie wordt versterkt. Overheden hebben belang bij een goed functionerend middenveld. Het versterkt onze democratie en het sociaal kapitaal van de gemeenschap en de regio.

De kritische rol van het sociaal-cultureel volwassenenwerk wordt minder eenduidig gewaardeerd door externen. Zowel bedrijven als overheden werken liever niet samen met sociaal-culturele volwassenenorganisaties die te veel aan 'politiek gaan doen'. Over de kritische functie van het sociaal-cultureel volwassenenwerk en de politieke rol van het middenveld bestaan er ondertussen verschillende visies, zeker nu sommige politieke partijen in hun relatie met het middenveld het primaat van de politiek opeisen.

Vaststelling

Welzijnszorg maakt zich zorgen over de toenemende politieke radicalisering en het wantrouwen in de politiek.

We geloven dat het onze maatschappelijk verantwoordelijkheid is om mee te bouwen aan onze democratie door de kritische en verbindende rol die we spelen. Daarom waren we projecthouder in het samenwerkingsverband Ieders Stem Telt, dat de participatie van kwetsbare groepen aan de gemeenteraadsverkiezingen wil stimuleren.

5.2.4. De media en het middenveld

In pers en media komen overwegend marktspelers en overheden aan bod. Ze durven de belanghebbende (sociaal-culturele) middenveldspelers wel eens vergeten of laten hen onbenoemd. Media zien het middenveld niet graag komen als boodschapper, maar des te meer als aanbrengrer van anekdotes. Niet armoede is het verhaal waarin ze geïnteresseerd zijn, wel het concrete verhaal van die mens in armoede. Liefst onmiddellijk beschikbaar, met een verhaal dat alle voorziene vakjes afvinkt.

Vaststelling

Welk beeld krijgen mensen van armoede via de media?

Wiens visie krijgt het meeste aandacht in het nieuws? Het zijn vaak politici die prominent aanwezig zijn, terwijl het middenveld slechts een beperkte rol speelt.

Lief van Bael (Gezin en Handicap), een van de geïnterviewden in onze stakeholdersanalyse, verwoordt het als volgt:

“Hoe kunnen we de stem van het middenveld beter laten klinken? De media tonen weinig interesse in onze standpunten, maar wel in persoonlijke verhalen. Nieuws wordt steeds korter en oppervlakkiger, en dat is wat het publiek wil. Als traditionele organisaties moeten we daar onze weg in vinden.”

Hoe kunnen we de media beter bereiken en het debat over armoede meevoeren?

5.2.5. De centen van sociaal-culturele actoren

Heel wat civiele sociaal-culturele actoren werven een substantieel deel van hun financiële inkomsten uit overheidssubsidies. In ruil voor subsidies verwachten overheden van de middenveldspelers die ze ondersteunen, steeds meer verantwoording op basis van resultaten en niet langer alleen op basis van inspanningen. De betrokken sociaal-culturele volwassenenorganisaties en andere sociaalculturele middenveldspelers ervaren van hun kant een grotere plan- en rapporteringslast en zien daarin soms een gebrek aan vertrouwen in middenveldspelers.

Overheidsdruk, overheidsbesparingen, stijgende levensduurte en streven naar financiële zekerheid zetten civiele sociaal-culturele actoren aan tot diversificatie van hun inkomsten. Met het oog op een begroting in evenwicht trof de Vlaamse overheid opeenvolgende maatregelen (2010, 2011, 2012, 2014 en 2019) voor de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk zoals besparingen volgens het kaasschaafprincipe, punctuele besparingen en het niet langer indexeren van werkingsmiddelen. De 131 organisaties (begin 2021) uit de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk voorzien samen in hun meerjarenbegrotingen 2021-2025 jaarlijks 61.263.852 euro uit lidgelden, giften, schenkingen en legaten (29 % van hun voorziene jaarinkomsten), waarvan 2.273.005 euro sponsoring door marktspelers (1,07% van hun voorziene jaarinkomsten).

Ondertussen sturen overheden en sommige civiele actoren zelf aan op meer efficiëntie en financiële autonomie, zeker van middenveldspelers die erg afhankelijk zijn van overheidssubsidies. Tegelijkertijd behouden, zeker sociaal-culturele middenveldspelers, hun positie in de civiele samenleving. Op enkele uitzonderingen na schuiven ze niet op in de richting van de markt. Niet economische groei en winst, maar maatschappelijke meerwaarde en verandering blijven hun focus.

Het middenveld doet daarom beroep op 'de markt van de vrijgevigheid'.

Die vrijgevigheid van de Belgen werd beïnvloed in 2022:

- door de oorlog in Oekraïne. Humanitaire crises zijn altijd het onderwerp van een grote golf van vrijgevigheid en hebben een positieve invloed op de vrijgevigheid van individuele donoren.
- door hoge inflatie en stijgende prijzen voor energie en consumptiegoederen. De inflatie had een negatief effect op de vrijgevigheid in 2022.

Uit een analyse van de fiscale attesten 2022 door de FOD Financiën, blijkt dat voor het eerst in 8 jaar de vrijgevigheid in 2022 niet is toegenomen.

Particulieren doneerden in 2022 23 miljoen euro minder dan in 2021. Bedrijven doneerden 21 miljoen euro meer dan in 2022. Dit is een daling van 6% in de vrijgevigheid van particulieren, gelukkig gecompenseerd door een stijging van 16% in de giften van bedrijven. In 2023 was er een licht herstel, vnl. door een stijging van 2,6% in de vrijgevigheid van particulieren.

Een kwart van de Belgen wil nalaten aan een goed doel of overweegt dit.

Maar ook hier gaat het momenteel iets minder goed voor de 'goede doelen': voor het tweede jaar op rij is er in 2023 een lichte daling in legateninkomsten en aantal legaten. Er is, logischerwijs gezien de gewijzigde regelgeving, een sterke neerwaartse trend bij duolegaten.

In 2023 ontvangt 38% van de organisaties die een legaat kregen, meer dan 1 legaat. De typische organisatie ontvangt € 135.000 uit legaten, 55% ontvangt meer dan € 100.000. Meer verschillende doelen ontvangen legaten.

Vaststelling

De lage subsidieafhankelijkheid van Welzijnzorg is zowel een sterkte als een zwakte. Diversificatie van inkomsten, of het nu via giften, markt of (project-)subsidies is, vergt veel energie en deskundigheid maar blijft minstens deels afhankelijk van externe factoren.



6

Onze beleidsuitdagingen



6.1. SAMENVATTENDE SWOT-TABEL

De (zelf-)evaluatie, stakeholdersbevraging en omgevingsanalyse werden schematisch samengevat in deze SWOT-tabel, als werkinstrument bij de weging van argumenten in het kader van mogelijke strategische opties.

STERKTE

- Robbymateriaal (inrijpoort naar Welzijnszorg)
- Politieke dossiers, analysekracht, onderbouwde campagne
- Goed in beeld brengen van armoede en mensen in armoede
- Visie van Welzijnszorg: inzet op structurele
- Professioneel materiaal, mooie publicaties, 'behapbaar'
- Projectenwerking (ondersteuningspoot)
- Projecten: een enorm sc-kapitaal
- Onze projectenwerking: uniek netwerk, grote bron van kennis
- De complementaire positie van Welzijnszorg in de armoedesector (mits goed verduidelijken)
- Netwerk van klassiek verenigingswerk, middenveld scw om samen beweging te maken
- Samenwerking met o.a. ATD, samenwerkingsverband Armoede In-zicht
- Unieke positie als scw met thema armoede
- Belang van Decenniumdoelen!
- Inzet op Ieders Stem Telt
- Woonzaak
- Stem van mensen in armoede, o.m. bij dossieropbouw en in educatie
- Educatieve modellen, inz met inzet ervaringsdeskundigheid
- Lage subsidieafhankelijkheid

ZWAKTE

- Financiële uitdagingen; afhankelijkheid van giften
- We tonen veel te weinig leiderschap op ons thema
- Veel te wollige, onduidelijke communicatie. Daardoor verliezen we scherpte, dat scheidt verwarring.
- Van individueel verhaal naar breder plaatje: moeilijke oefening / social media vs. structurele boodschap
- Geen eigen groepen hebben is niet noodzakelijk een zwakte
- Combinatie fondsenwervende doelstellingen – sociaal-culturele opdracht
- Afhankelijkheid van giften
- Kerkelijke band
- Betrekken van mensen van kleur
- Bereiken we de minst sterke mensen in armoede??
- Achterban: te wit, te oud. Inzetten op een jonger en diverser publiek
- Resultaten?

KANS

- Sense of urgency: coalities smeden tegen verrechtsing
- Projecten: een enorm sc-kapitaal - Vierdepijlerwerkingen binnenland
- Rijkdombestrijding: vermogensongelijkheid
- Focussen op ondernemingen: soms gebeurt verandering daar eerst
- Onderscheid maken tussen groepen o.b.v. armoederisico
- Mensen in armoede zijn ondervertegenwoordigd in participatietrajecten
- Nieuwe vormen van vrijwillige inzet
- Beleidsbrieven bevoegde minister(s)

BEDREIGING

- “Succes is eigen verdienste, armoede is eigen schuld”: rijkdom als waardegevend idee
- Individualisering – neoliberal denken = startpunt ind. schuldmodel
- Vlaamse veld armoedebestrijding in alle breedte is geen evident werkveld: liefdadigheid en concurrentie. Dat vreet tijd en energie.
- Buddywerkingen als ‘oplossingsmodel’
- Onderscheid maken tussen groepen obv armoederisico
- Participatie van kansengroepen, en inz. mensen met een migratieachtergrond aan scw
- Mensen in armoede zijn ondervertegenwoordigd in participatietrajecten
- Het perspectief van mensen in armoede wordt onvoldoende gewaardeerd
- De maatschappij heeft zich na corona heel anders georganiseerd: digitalisering, druk hulpverlening, besparingen. We leven in wachtlijstland.
- ‘Postcodebeleid’: sociale rechten en mogelijkheden verschillen van gemeente tot gemeente
- Sociale zekerheid moet gericht ingezet worden: draagvlak?
- Ingrijpen van overheid op civiel perspectief van middenveld
- De Warmste Week: periode, ongelijke concurrentie door media-aandacht, ...
- NGO’s vs SCW
- Arbeidsmarkt: personeelstekorten
- Informatiemoeheid bij mensen

6.2. UITDAGINGEN GEÏDENTIFICEERD EN OMGEZET IN INHOUDELIJKE STRATEGISCHE OPTIES

6.2.1. Prioriteiten als basis voor strategische doelstellingen

De bundeling van de resultaten uit de (zelf-)evaluatie, stakeholdersbevraging en omgevingsanalyse resulteert alvast in drie beleidsuitdagingen die we in strategische doelstellingen 'hertalen'.

- ***Uitdaging 1: Het individueel schuldmodel is een maatschappelijke visie die nefast is voor een structureel armoedebeleid***

De omgevingsanalyse toont aan dat het individueel schuldmodel een prominente rol speelt in onze samenleving. Dit model legt de verantwoordelijkheid voor armoede volledig bij het individu, wat impliceert dat mensen in armoede zelf schuld zouden hebben aan hun situatie. Hierdoor krijgen de structurele oorzaken van armoede onvoldoende aandacht, wat het draagvlak voor een structurele armoedebestrijding en een solidaire herverdeling ondermijnt. We stelden vast dat zowel de samenleving als beleidsmakers steeds vaker voor dit model lijken te kiezen. Bovendien blijkt uit de stakeholdersanalyse dat dit model ook leeft binnen onze achterban. Wij zien het daarom als onze opdracht om hiertegen een krachtig tegenwicht te bieden.

Onze focus tot 2030 is het individueel schuldmodel de wereld uit helpen. Onze missie is nog steeds de bestrijding van armoede, maar we erkennen dat het doorbreken van het individuele schuldmodel als verklaringsgrond en handelingskader in de samenleving een noodzakelijke eerste stap is om dit te bereiken. Een shift naar een 'ongevalmodel' (je zal maar pech hebben) is onvoldoende, want we willen een groter draagvlak voor een structurele armoedebestrijding.

Daarvoor moeten we ook zichtbaar zijn – vandaar media als belangrijke prioritaire doelgroep - en aanwezig in het maatschappelijke debat.

- ***Uitdaging 2: De stem van mensen met armoede-ervaring wordt te weinig naar waarde geschat***

De stem van mensen in armoedesituaties wordt vaak onvoldoende gewaardeerd. Zoals Krumer Nevo het formuleert, beschikken zij over weinig symbolisch kapitaal. Dit gebrek aan erkenning leidt tot misvattingen en ineffectieve handelingen binnen de hulpverlening, het beleid en de bredere samenleving. We gebruiken bewust de term mensen met armoede-ervaring, omdat deze zowel de mensen omvat die momenteel in armoede leven als degenen die er vroeger in hebben geleefd en de ervaring-(kennis) met zich meedragen. Deze deskundigheid moet gezien en erkend worden in de samenleving.

Uit de zelfevaluatie blijkt dat we er nog niet altijd in slagen om het structurele verhaal over armoede effectief te vertalen wanneer we individuele verhalen delen. We merken ook dat deze verhalen op sociale media vaak negatieve reacties uitlokken. Dit komt door een aantal factoren, zoals de context van sociale media en de maatschappelijke stromen waartegen we ingaan. Maar dat ontslaat ons niet van de verantwoordelijkheid om te blijven zoeken naar nieuwe strategieën om de stem en de verhalen van mensen in armoede, in al hun verscheidenheid, op te waarderen als eigenstandige bron van kennis/deskundigheid.

- ***Uitdaging 3: Armoede is een multilevel-governance maatschappelijke problematiek***

Armoede is een complex probleem dat alleen effectief kan worden aangepakt wanneer verschillende maatschappelijke actoren, op verschillende niveaus, zich ervoor inzetten. We geloven dat het onze maatschappelijk verantwoordelijkheid is om mee te bouwen aan onze democratie door de kritische en verbindende rol die we spelen. Dit stelt Welzijnzorg voor de uitdaging om op verschillende beleidsniveaus en met diverse actoren de strijd tegen armoede aan te gaan. Dus zowel politiek als politiserend.

Welzijnzorg wil een cruciale rol spelen in het opbouwen van dit noodzakelijke netwerk en deze beweging. Uit de stakeholdersbevraging blijkt dat de unieke positie van Welzijnzorg wordt gewaardeerd en als een belangrijke kracht wordt beschouwd.

De relatie van Welzijnszorg met een veelheid actoren, onder meer in het sociaal-culturele als in het welzijns- en armoedeveld, is een plus, net zoals de vele samenwerkingsverbanden waarbinnen we actief zijn of die we zelf opgestart hebben.

We richten ons, zoals bepaald in ons strategisch proces, voor de realisatie van onze strategische focus (zie hoger) in de eerste plaats op vier prioritaire doelgroepen: mensen met lokaal engagement, media, sleutelfiguren met invloed op de samenleving, en het middenveld. We geloven dat deze doelgroepen op hun beurt hun omgeving in beweging kunnen brengen.

6.2.2. Prioriteiten die transversaal en operationeel moeten ‘doorwerken’

Aan de volgende uitdagingen komen we tegemoet in de operationele vertaling van onze strategische doelstellingen:

- ***Uitdaging 4: Mensen in armoede met een migratieachtergrond komen te weinig in beeld***

We nemen de aanbeveling van de visitatiecommissie ter harte en zetten ons in om de etnisch-culturele diversiteit binnen onze organisatie te vergroten, met behulp van verschillende operationele doelstellingen. In deze beleidsperiode besteden we expliciet aandacht aan de stem van mensen die zich op het kruispunt van een migratieachtergrond en een armoedesituatie bevinden, omdat hun perspectieven nog te vaak onvoldoende gehoord en gewaardeerd worden in de samenleving.

De afgelopen jaren hebben we in Antwerpen een waardevol project gerealiseerd. Onze ambitie voor de komende beleidsperiode is om de opgedane inzichten in ons volledige werkingsgebied toe te passen. Een bewuste keuze daarbij is om signalen op te vangen via groepsprocessen. In groepen met een migratieachtergrond blijkt het vaak lastig om individuele ervaringsdeskundigheid aan te spreken. Het inzetten op groepservaringsdeskundigheid werkt effectief en levert waardevolle inzichten op. We omkaderen deze werking door onze groep beleidsvrijwilligers – actief in verschillende inspraakorganen – gericht aan te vullen met mensen met ervaringsdeskundigheid armoede én een migratieachtergrond.

Ook al focussen we deze beleidsperiode op burgers met een migratieachtergrond, we vergeten andere vormen van diversiteit niet (zie 4.3., inz. het Lerend Netwerk Diversiteit). Welzijnszorg gaat uit van een intersectionaal perspectief en houdt rekening met de verschillende deelidentiteiten die een persoon kan hebben.

- ***Uitdaging 5: Ondersteuning lokale helden***

Uit de stakeholdersbevraging blijkt dat onze projectenwerking zeer wordt gewaardeerd: de ondersteuning die Welzijnszorg biedt aan diverse organisaties en burgerinitiatieven die aan armoedebestrijding doen, vooral in de vorm van financiële steun, opvangen van signalen en zichtbaarheid. Deze werking beschouwen we als waardevol sociaal-cultureel kapitaal, waarmee we politiserend aan de slag kunnen. In de vorige beleidsperiode hebben we al stappen gezet om de ondersteuning van deze initiatieven beter af te stemmen op hun specifieke behoeften en breder in te vullen dan alleen financieel.

In 2026-2030 bouwen we hierop voort. We werken aan een wisselwerking met onze educatieve- en bewegingswerking. Daarnaast willen we de ondersteuning niet alleen richten op gekende organisaties, maar ook uitbreiden naar embryonale initiatieven met goede ideeën voor armoedebestrijding.

- **Uitdaging 6: Een jongere en diversere achterban**

Voor een future-proof werking moeten we nieuwe publieksgroepen (verjongen, diverser, ..) bereiken. Net als in het traditionele sociaal-culturele werk zijn onze deelnemers en actievoerders veelal wit, ouder en vrouwelijk.

In onze niet-gesubsidieerde werking bereiken we met kwalitatief materiaal kinderen, jongeren en jongvolwassenen. Daar moeten we aan retentie werken.

Met nieuwere (educatieve) methodieken, andere vormen van vrijwillige inzet, bijvoorbeeld via de ondersteuning van burgerinitiatieven, ... moeten we actief op zoek naar jonge mensen, mensen met andere etnisch-culturele achtergronden, en mensen met armoede-ervaring die mee onze missie willen helpen realiseren.

Deze groepen staan niet tussen de prioritaire doelgroepen voor het realiseren van onze strategische focus (zie uitdaging 1). Zij zijn binnen al die groepen een belangrijke uitdaging.

6.3. ZAKELIJKE STRATEGISCHE OPTIES

Voortvloeiend uit de noodzaak aan besparingen in 2023 en de al langer aangevoelde nood om beter met data aan de slag te kunnen, combineren we de resultaten van de voorgaande analyses in twee zakelijke prioriteiten:

- **Uitdaging 7: Een financieel gezonde organisatie zorgt voor inhoudelijke beleidsruimte**

De lage subsidieafhankelijkheid van Welzijnzorg is zowel een sterkte als een zwakte.

Diversificatie van inkomsten, of het nu via giften, markt of (project-)subsidies is, vergt veel energie en deskundigheid maar blijft minstens deels afhankelijk van externe factoren. Dat is gebleken in de coronajaren (sterk) en de daaropvolgende jaren (zwak), met besparingen en het strategisch keuzeprocess (zie 4.) tot gevolg.

Nochtans is een financieel gezonde organisatie cruciaal voor de nodige flexibiliteit om onze missie te realiseren.

- **Uitdaging 8: Meten is weten, bijsturen en beter doen**

Een grote diversiteit aan publieken en publieksgroepen aanspreken met het juiste aanbod in de juiste taal, gericht kunnen uitnodigen voor initiatieven, datagesturd het succes van mailings en initiatieven kunnen opvolgen en bijsturen, opvolgsystemen voor deelnemers en schenkers effectief inzetten, de 'organisatiegeschiedenis' van door ons ondersteunde armoedeorganisaties kunnen volgen, ... Dat kunnen we alleen als de achterliggende systemen ons die mogelijkheden bieden én als we die systemen nauwgezet voeden en met de data en resultaten aan de slag gaan.

7

Kijkend naar 2026–2030



OM
ARMOEDE
TE BESPAREN
MOET JE
SAMEN
STRIJDEN



7.1. DOELSTELLINGENKADER 2026-2030

De prioriteiten 1 tot en met 3 hebben we één-op-één omgezet in strategische doelen voor de periode 2026-2030.

Om die strategische doelstellingen in de samenleving te realiseren, dient Welzijnszorg een werking te ontwikkelen die

- de rechtstreekse bijdrage van Welzijnszorg hieraan concretiseert in operationele doelen
- de inhoudelijke uitdagingen 4 t.e.m. 6 een plek geeft als prioriteiten binnen die concretisering
- reliëf aanbrengt in de manier waarop de vier prioritaire doelgroepen (cfr. 4.4.) benaderd worden.

Uit het strategisch keuzeprocess (zie 4.1.) bleek al dat we de volgende jaren voor het realiseren van onze missie van een strategische ‘tussenstap’ moeten voorzien. Dat werd dan ook onze eerste strategische doelstelling. Deze doelstelling geeft voornamelijk invulling aan de kritische rol.

SD 1: De achterban, prioritaire doelgroepen en beleidsmakers erkennen de impact van het mechanisme van het individueel schuldmodel op het armoedebeleid. Ze nemen afstand van dit denkkader, ze passen hun handelen aan om meer focus te leggen op systemische oorzaken, en zijn in staat hun omgeving te overtuigen hetzelfde te doen.

OD 1: We hebben een aanbod dat onze achterban en prioritaire doelgroepen in staat stelt om kritisch te reflecteren over het denkkader individueel schuldmodel en ze worden uitgedaagd en ondersteund om dit bij hun eigen omgeving aan de kaak te stellen.

Deze doelstelling is tweeledig. We willen onze achterban informeren en bewust maken van de mechanismen achter het individueel schuldmodel, onder andere door middel van educatie. Maar de doelstelling gaat verder: we willen hen uitdagen om dit denkkader in hun eigen omgeving ter discussie te stellen. Daarom ontwikkelen we een aanbod waarmee we hen kunnen opvolgen en verder ondersteunen.

Dit kan zijn:

- De workshop ‘Hoe bied je een tegenstem’ van de startmomenten werken we uit tot een volwaardige vorming die we verder verspreiden onder de achterban. Hiervoor gaan we de nodige samenwerkingen aan.

Voorbeelden van indicatoren:

- Visienota ombuigen individueel schuldmodel
- Zelfrapportage impact educatie
- Zelfrapportage plan van aanpak
- Beoordeling ondersteuningsaanbod

OD 2: We ontwikkelen en bieden onze educatieve modellen zowel in open aanbod aan als specifiek gericht op onze prioritaire doelgroepen. Dit stelt hen in staat zich in te leven in de situatie van mensen in armoede, waardoor hun empathie vergroot en hun begrip, kennis en betrokkenheid bij de armoedeproblematiek wordt verdiept.

Educatie, waarbij we gebruik maken van ervaringsdeskundigheid en inleving, wordt door onze stakeholders gezien als een sterkte van Welzijnszorg. We blijven hierop inzetten en motiveren deelnemers na educatieve activiteiten tot verder engagement.

Dit kan zijn:

- De inleefweek, het inleefatelier en de basisvorming bieden we in open en gesloten aanbod aan onze prioritaire doelgroepen aan.
- Educatieve modellen worden bijgestuurd/ontwikkeld met het oog op het bereiken van een jonger en diverser publiek
- We organiseren terugkommomenten waarin we deelnemers opvolgen en aanzetten tot verder engagement.

Voorbeelden van indicatoren:

- Gebruik educatief aanbod opgedeeld naar modellen en doelgroepen
- Beoordeling educatief aanbod
- Aanbod terugkommomenten en beoordeling ervan
- Storytelling verder engagement

⋮ **OD 3: We voeden het maatschappelijk debat over armoede en armoedebestrijding, door middel van politiek en politiserend werken, om zo maatschappelijke verandering in denken en handelen te bewerkstelligen.**

Met politiek werk bedoelen we het rechtstreeks in gesprek gaan met politici, politieke partijen en andere beleidsmakers. Onder politiserend werken verstaan we alle onze activiteiten gericht op het 'gedeeld maken' van armoede als maatschappelijk probleem, bijvoorbeeld via het bewegingswerk en onze campagnes. We laten onze stem horen in het publieke debat wanneer beslissingen of uitspraken het individueel schuldmodel bevestigen.

Dit kan zijn:

- Onze jaarlijkse campagnes waarin we jaarlijks een aantal armoedethema's uitlichten.

Voorbeelden van indicatoren:

- Rapportering politieke contacten
- Oplijsting standpuntnota's en dossiers
- Publiekscampagnes
- Aantal politiserende publieke acties

Nadat we de vorige beleidsperiode al sterk inzetten op ervaringsdeskundigheid, stelden we vast dat we nog een stap verder moesten gaan. Het gesprek tijdens de visitatie bevestigde deze overtuiging: niet alleen in de eigen organisatie en werking, maar ook in de samenleving moet de stem van mensen in armoede meer gewicht krijgen. Dus strategische doelstelling 2, met het accent op de invulling van de laborol.

⋮ **SD 2: De stem van mensen met armoede-ervaring is versterkt en wordt gewaardeerd als een essentiële bijdrage in en door de brede samenleving.**

⋮ **OD 4: De stem van mensen met armoede-ervaring is verankerd in onze eigen organisatie en weerklinkt in al onze processen en beslissingen.**

De samenleving veranderen, dat begint bij onszelf. De stem van mensen met armoede-ervaring moet in de eerste plaats sterk verankerd zijn in onze eigen organisatie. We werken verder aan de samenstelling en werking van reflectiegroep, ervaringsdeskundigheid in de Algemene Vergadering en in het Bestuur. We voorzien kanalen, methodes en processen om de stem van mensen in armoede in gewicht te geven. We hebben hierbij extra aandacht voor de stem van mensen met een migratieachtergrond. Dit is een noodzakelijke eerste stap om een geloofwaardige experiment te kunnen ontwikkelen voor het opwaarderen van het symbolisch kapitaal van mensen in armoede in de samenleving.

Dit kan zijn:

- Mensen met armoede-ervaring opnemen in de bestuursorganen.

Voorbeelden van indicatoren:

- Aantal beleidsvrijwilligers met armoede-ervaring per beleidsorgaan
- Aantal beleidsvrijwilligers met armoede-ervaring en een migratieachtergrond per beleidsorgaan
- Voorziene inspraakprocessen
- Aanbod aan inspraakmethodieken

⋮ **OD 5: Mensen met armoede-ervaring krijgen meer kansen om hun eigen ervaringen, aspiraties en (beleids-)suggesties in te brengen op het publieke forum.**

Dit betreft onze inspanningen om politiserend te werken met mensen met armoede-ervaring, de stem van mensen in armoedesituaties luider te laten weerklinken op politiek vlak, en (een) experiment(-en) om hun symbolisch kapitaal te verhogen.

Dit kan zijn:

- Een educatief programma 'woordvoerderschap'
- Het ontwikkelen van nieuwe methodieken om beleidsverantwoordelijken en mensen met armoede-ervaring met elkaar in contact te brengen
- Het zichtbaar maken van de complementariteit van wetenschappelijke, terrein- en ervaringskennis

Voorbeelden van indicatoren:

- Procesbeschrijving experiment symbolisch kapitaal
- Oplijsting versterkend (educatief) aanbod
- Oplijsting contacten beleidsverantwoordelijken – mensen met armoede-ervaring
- Survey ervaren symbolisch kapitaal bij beleidsmakers en/of mensen met armoede-ervaring

••• **OD 6: Organisaties en burgerinitiatieven die structureel de stem van mensen met armoede-ervaring versterken of daar eerste stappen in zetten, worden ondersteund op basis van hun noden. We maken hun werking zichtbaar in de samenleving.**

Dit zijn het soort organisaties en burgerinitiatieven dat we momenteel al (voornamelijk financieel) ondersteunen. De stem van mensen met armoede-ervaring is in deze werkingen structureel ingebed: we nemen dit op als voorwaarde in ons ruimere ondersteuningsaanbod.

Dit kan zijn:

- Een ondersteuningsbeleid ontwikkelen en in de praktijk brengen, gebaseerd op ons eigen onderzoek bij burgerinitiatieven armoede.

Voorbeelden van indicatoren:

- Voorzien ondersteuningsaanbod
- Evaluatie ondersteuningsaanbod door gebruikers
- Zelfrapportage evolutie gebruikers
- Oplijsting initiatieven visibiliteit

••• **OD 7: We faciliteren en zetten gerichte groepsprocessen op bij lokale burgerinitiatieven en organisaties, met als doel het versterken van de stem van mensen met armoede-ervaring en een migratieachtergrond.**

Het vroegere project 'Interculturele Solidariteit' heeft ons geleerd dat groepsprocessen voor het opvangen van signalen ons waardevolle inzichten en nieuwe invalshoeken m.b.t. armoedethema's bieden. Deze aanpak gaf ons een beter begrip van de complexe realiteiten waarmee mensen met een migratieachtergrond te maken hebben, waardoor we hun stem beter kunnen meenemen in ons bewegings- en campagnewerk.

Dit kan zijn:

- Groepsprocessen opzetten gespreid over al onze regio's. We zorgen voor een goede kennisdeling binnen de organisatie.
- Het ontwikkelen van methodieken zodat lokale burgerinitiatieven en organisaties zelf groepsprocessen kunnen opzetten en ermee aan de slag gaan.

Voorbeelden van indicatoren:

- Procesbeschrijving groepsprocessen
- Aanbod methodieken groepsprocessen
- Mate waarin methodieken besteld/gebruikt worden
- Deelnemers/gebruikersevaluatie
- Rapportering resultaten groepsprocessen
- Inzet gerapporteerde resultaten

Vanuit onze visie dat armoede de verantwoordelijkheid is van een hele samenleving en het gevolg van de ordening van die maatschappij enerzijds, en de vaststelling dat je voor het bestrijden ervan alle beleidsniveaus en een veelheid aan maatschappelijke domeinen en actoren nodig hebt, richten we ons met strategische doelstelling 3 tot de civiele samenleving. Zo werken we o.m. aan de verbindende rol.

⋮ **SD 3: Een breed netwerk van organisaties en burgers zet zich prioritair in voor de strijd tegen armoede.**

⋮ **OD 8: We ondersteunen, initiëren en participeren aan netwerken en samenwerkingsverbanden in het middenveld die de strijd tegen armoede versterken.**

Welzijnszorg hanteert een kader met criteria om te bepalen of we stappen zetten in een netwerk of samenwerkingsverband. Dit kader helpt ons om gerichte keuzes te maken en te waarborgen dat elk samenwerkingsverband aansluit bij onze missie en strategische doelstellingen. Zo kunnen we onze impact vergroten, zoals we de voorbije jaren al vaststelden.

Voorbeelden van indicatoren:

- Criteriakader
- Aantal landelijke / regionale netwerken en samenwerkingsverbanden
- Periodieke evaluaties
- Concrete initiatieven van die netwerken / samenwerkingsverbanden

⋮ **OD 9: In ons bewegings- en educatief werk worden actief partnerschappen opgebouwd om de brug te slaan tussen burgers met en zonder armoede-ervaring.**

Welzijnszorg slaat de brug tussen burgers met en zonder armoede-ervaring. Dit gebeurt bijvoorbeeld tijdens onze vormingen en op startmomenten waar we mensen en organisaties met verschillende achtergronden samenbrengen. We geloven dat dit betrokkenheid en engagement versterkt.

Dit kan zijn:

- De strategische samenwerkingen met een diversiteit aan campagnepartners die zowel inhoudelijke als praktische bijdragen leveren aan campagnes.
- Educatieve modellen met persoonlijke inbreng van ervaringskennis
Dialoogmomenten

Voorbeelden van indicatoren:

- Bewezen mix van deelnemers met/zonder armoede-ervaring
- Rapportering opvolgcontacten

⋮ **OD 10: We bouwen aan een netwerk van initiatieven van en met mensen in armoedesituaties met een migratieachtergrond om hen te engageren en te betrekken in onze strijd tegen armoede.**

Zoals beschreven in de inleiding, willen we deze beleidsperiode specifieke acties opzetten voor burgers en organisaties die zich op het kruispunt bevinden van armoede en een migratieachtergrond. We willen hen betrekken in het bewegingswerk en onze fondsenwerving.

Dit kan zijn:

- Ontmoetings – en uitwisselingsmomenten om thema's van het armoedeweb bespreekbaar te maken.

Voorbeelden van indicatoren:

- Aantal contacten met initiatieven van en met mensen in armoedesituaties met een migratieachtergrond
- Deelnemersaantallen uitwisselingsinitiatieven
- Bewezen mix van deelnemers met/zonder armoede-ervaring met een migratieachtergrond
- Rapportering activiteiten m.b.t. armoede georganiseerd door deze groepen

- ⋮ **OD 11: Welzijnszorg heeft een traject om armoedebestrijders met nieuwe ideeën op het gebied van structurele armoedebestrijding op het spoor te komen en procesmatig, inhoudelijk en financieel te ondersteunen.**

Ook buiten onze invloedssfeer ontstaan er waardevolle armoedebestrijdingsinitiatieven, ingegeven door een lokale realiteit of binnen bepaalde gemeenschappen. Weet hebben van deze initiatieven is een eerste opdracht. We willen deze onze expertise en middelen ter beschikking van deze initiatieven.

Dit kan zijn:

- Een werkwijze opzetten om via ons netwerk van medestanders zulke initiatieven op het spoor te komen.
- Een ‘bootcamp’ om nieuwe ideeën en projecten uit te zuiveren.

Voorbeelden van indicatoren:

- Beschrijving werkwijze
- Aantal bereikte initiatiefnemers
- Voorzien ondersteuningsaanbod.
- Evaluatie ondersteuningsaanbod door gebruikers
- Zelfrapportage evolutie gebruikers

7.1.1. Onze zakelijke strategische en operationele doelen

De zakelijke uitdagingen 7 en 8 zien we één-op-één vertaald in twee operationele doelstellingen. Daarboven hoort een strategische doelstelling om middels een goed zakelijke beleid de inhoudelijke werking te faciliteren.

- ⋮ **Zakelijke SD: Het zakelijke beleid van Welzijnszorg maakt een vlotte uitvoering van de inhoudelijke opties en doelen mogelijk**

- ⋮ **ZOD 1: Welzijnszorg differentieert haar financieel beleid om de inkomsten te verhogen.**

Dit houdt in:

- Welzijnszorg heeft een strategisch plan fondsenwerving dat permanent geactualiseerd wordt. Hierin liggen de middelen, prioriteiten en de te halen doelstellingen vast. De verhoging en retentie van de giften, de legatenwerking, grote schenkers en bedrijven zijn de prioriteiten voor de komende beleidsperiode
- Welzijnszorg verscherpt de fondsenwervende bewegingsmodellen (Soep Op De Stoep, Waardige Werk Wafel, Warme Wandeling, ...) en voert gerichte communicatie naar potentieel nieuwe actievoerders.
- Welzijnszorg stimuleert de achterban om zelf creatief modellen te organiseren om inkomsten voor Welzijnszorg te genereren.
- Opportuniteiten via bijkomende subsidiekanalen op het spoor komen en desgevallend benutten

Voorbeelden van indicatoren:

- Indicatoren en normen uit het strategisch plan fondsenwerving
- Aantal opgegeven acties (met fondsenwervende bewegingsmodellen) en hun opbrengsten

- ⋮ **ZOD 2: Welzijnszorg heeft een performant databeheersysteem.**

Dit houdt in:

- Het nieuwe CRM-pakket Creatio wordt verder ontwikkeld op maat van de noden van de organisatie. Dit wordt het werkinstrument voor kwalitatieve en kwantitatieve data mbt achterban, vrijwilligers, partners, webshop, enz.
- We hebben een performant systeem voor een gericht (gediversifieerd) communicatiebeleid, voor evaluatie en opvolging (bijv. bereik educatie, publieksgroepen op startavonden, duur vrijwillig engagement, ondersteuningsbeleid projecten, ...) en kwaliteitsontwikkeling, enz.

Voorbeelden van indicatoren:

- Beschikbare data ter stoffering van het financieel beleid
- Beschikbare data voor kwaliteitsontwikkeling

7.2. KOPPELING VAN DE INHOUDELIJKE AAN DE ZAKELIJKE KEUZES

Welzijnszorg werkt met een analytische boekhoudkundige structuur opgebouwd vanuit de verschillende processen in de organisatie (zie 3.7): onze 'kerndomeinen'. Dit zijn: bewegingswerk, educatie, projecten, onderwijs, fondsenwerving en algemene kosten.

De kerndomeinen bewegingswerk en leren zijn de waardetoevoegende processen van de organisatie (zie schema in 4.4.), en vormen onze functiemix (zie 7.4.).

De kosten voor de volgende inhoudelijk dragende processen (zie schema in 4.4.) worden

- *analytisch verdeeld over de kerndomeinen educatie en bewegingswerk*: de inzet van ervaringsdeskundigheid en de werking etnisch-culturele diversiteit;
- *toegevoegd aan het politiserende bewegingswerk*: de politieke werking;
- *toegevoegd aan bewegingswerk*: het vrijwilligersbeleid en -management
- *boekhoudkundig apart gehouden*: de projectenwerking (samenwerking met en ondersteuning van armoedebestrijdende initiatieven van derden), omwille van hun grote impact op het geheel van de cijfers en het feit dat dit qua kost hoofdzakelijk niet-gesubsidieerde werking is.

De ondersteunende en overige dragende processen worden beschouwd als overhead, en opgenomen onder de noemer 'algemene kosten'. Uitzonderingen:

- De kosten voor *fondsenwerving* worden analytisch apart gehouden om real time monitoring mogelijk te maken
- De *campagnekosten* zijn in onderstaande tabellen toegevoegd aan de kosten van beweging. Deze bestaan voor een groot deel uit werkingskosten (aanmaak materialen).

Ook analytisch afgezonderd zijn alle kosten voor de *onderwijswerking*, als niet-subsidieerbaar deel van de werking.

7.2.1. Toelichting bij het meerjarenbudget per operationele doelstelling

Gezien de grote financiële uitdagingen (zie 3.7.4.) kozen we in het meerjarenbudget voor een eerder vlakke uitgavenzijde. Het financiële reliëf is zichtbaar bij de toewijzing aan de operationele doelstellingen, inzonderheid OD10 en 11 waarbij het zwaartepunt van de inzet zich resp. aan het begin en het einde van de beleidsperiode situeert en ZOD2 waar de grote investeringen in de eerstkomende jaren gepland zijn.

We hebben de totale kosten voor de volgende jaren toegewezen aan de operationele doelstellingen, vertrekkend vanuit welke 'kerndomeinen' van de werking betrokken zijn bij elke operationele doelstelling, met inbegrip van die kosten die buiten de scw werking vallen (onderwijs, opgenomen in OD2). We hebben immers een geïntegreerde werking en zetten eigen middelen in verspreid over heel de werking. Alleen de rechtstreekse financiële steun aan projecten en de daarvoor nodige personeelskost houden we apart.

Per OD geven we de totale kost weer, bestaande uit personeels- en werkingskosten.

Analytisch wijzen we per personeelslid arbeidspersentages toe aan de operationele doelstellingen en voegen daar de werkingskosten aan toe. De verhouding personeelskost/werkingskost is 65/35 voor ons bewegingswerk (door ons grote aanbod aan gedrukte en audiovisuele campagne- en actiematerialen) en 95/5 voor educatie (de intensieve begeleiding vertegenwoordigt een hogere personeelsratio).

7.3. REALISATIE VAN DE SOCIAAL-CULTURELE ROLLEN

Sociaal-cultureel volwassenenwerk maakt deel uit van de civiele samenleving. Met de drie rollen die sociaal-culturele organisaties vervullen, hebben ze een eigen identiteit in die samenleving. Hieronder geven we een samenvattende visie op de bijdrage van Welzijnszorg aan elke rol, verbinden we de beleidsuitdagingen voor Welzijnszorg aan de onderscheiden rollen en gaan vervolgens in op de manier waarop elke rol een prioritaire invulling kreeg in één strategische doelstelling. Dat werken we nog verder uit door de onderliggende operationele invulling aan te halen.

7.3.1. De verbindende rol

In onze missie

- Welzijnszorg wil dat in ons land ieder mens zijn basisrechten kan uitoefenen en zijn rechtmatige plaats kan innemen.
- 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. 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 levens- overtuiging. Welzijnszorg komt op voor een samenleving waarin sociale rechtvaardigheid, solidariteit en barmhartigheid op een breed draagvlak kunnen steunen.

Visie op de verbindende rol

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 55 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.

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 Welzijnszorg een inclusieve samenleving

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.

Welzijnzorg 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 Welzijnzorg 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 Welzijnzorg 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 verwijzen naar de inleefweken en de inleefateliers waar een groep mensen een week (een dag) 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.

Er moet gestreefd worden naar gemengde groepen van mensen met/zonder armoede-ervaring, met/zonder een migratieachtergrond, het ons-kent-ons doorbreken en samen vanuit één groep of organisatie activiteiten doen. Het gaat over actief openstellen naar andere profielen.

De verbindende rol in de beleidsperiode 2026-2030:

Relevante aanknopingspunten in de omgevingsanalyse

- Armoede kennen en begrijpen enkel in verbinding met mensen met armoede-ervaring 5.1.1.
- Stem van mensen in armoede 5.1.2.
- Multilevel governance: we hebben iedereen nodig 5.1.2.
- Burgerinitiatieven in het armoedeveld 5.2.1.
- Vertrouwen tussen middenveld en andere actoren 5.2.2.

Uitdagingen

Uitdaging 3: Armoede is een multi-governance maatschappelijke problematiek: Dit stelt Welzijnzorg voor de uitdaging om op verschillende beleidsniveaus en met diverse actoren de strijd tegen armoede aan te gaan.

Uitdaging 5: Ondersteuning lokale helden: waardevol sociaal-cultureel kapitaal

Uitdaging 6: Een jongere en diversere achterban aan ons en aan armoedebestrijding verbinden met een aangepast aanbod

Werking 2026-2030

Met strategische doelstelling 3 geven we aan mensen en organisaties rond ons thema te willen verbinden. De onderliggende operationele doelen geven aan hoe.

SD 3: Een breed netwerk van organisaties en burgers zet zich prioritair in voor de strijd tegen armoede.

- Netwerken en samenwerkingsverbanden in het middenveld die de strijd tegen armoede versterken ondersteunen, initiëren en eraan participeren
- Actief partnerschappen opbouwen tussen mensen met/zonder armoede-ervaring via educatie en bewegingswerk
- Bouwen aan een netwerk van initiatieven van en met mensen in armoedesituaties met een migratieachtergrond en dat verbinden met onze andere netwerken
- Prille burgerinitiatieven op het spoor komen en (onder meer) in contact brengen met andere armoedebestrijders

7.3.2. De kritische rol

In onze missie en visie

- 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.

Visie op de kritische rol

De armoede in Vlaanderen en België verdwijnt niet, 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 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 'schuldloze 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.

Welijnszorg 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 stimuleren en ondersteunen van armoede-initiatieven op verschillende niveau van de samenleving, ...) en in ons educatieve aanbod.

De kritische rol in de beleidsperiode 2026-2030

- **Relevante aanknopingspunten in de omgevingsanalyse**
- Armoedebeleid: schuldmodel, symbolisch kapitaal mensen in armoede 5.1.2.
- Echt diversiteitsbeleid, niet alleen window dressing (theorie van de 1 of 2)
- Democratie bevorderen en hoeden als middenveld 5.2.3.

Uitdagingen

Uitdaging 1: Het individueel schuldmodel is een maatschappelijke visie die nefast is voor een structureel armoedebeleid

Uitdaging 2: De stem van mensen met armoede-ervaring wordt te weinig naar waarde geschat

Uitdaging 3: Armoede is een multi-gouvernance maatschappelijke problematiek

Uitdaging 4: Mensen in armoede met een migratieachtergrond komen te weinig in beeld

Uitdaging 5: Ondersteuning lokale helden: waardevol sociaal-cultureel kapitaal, waarmee we politiserend aan de slag kunnen

- **Werking 2026-2030**

Met strategische doelstelling 1 nemen we de visie op armoede en de premissen van het recente armoede- en sociale beleid onder de loep en dagen onze achterban en prioritaire doelgroepen dat ook te doen. De onderliggende operationele doelen geven aan hoe.

• **SD 1: De achterban, prioritaire doelgroepen en beleidsmakers erkennen de impact van het mechanisme van het individueel schuldmodel op het armoedebeleid. Ze nemen afstand van dit denkkader, ze passen hun handelen aan om meer focus te leggen op systemische oorzaken, en zijn in staat hun omgeving te overtuigen hetzelfde te doen.**

- Kritische reflectie over het denkkader individueel schuldmodel stimuleren en uitdagen/ ondersteunen om dit in hun eigen omgeving aan de kaak te stellen
- Educatieve modellen die kennis en betrokkenheid bij de armoedeproblematiek verdiepen en empathie en begrip vergroten
- Het maatschappelijk debat over armoede en armoedebestrijding voeden om zo maatschappelijke verandering in denken en handelen te bewerkstelligen

Onder de andere strategische doelstellingen zitten ook operationele doelen die inzetten op de kritische rol:

- Mensen met armoede-ervaring krijgen meer kansen om hun eigen ervaringen, aspiraties en (beleids-) suggesties in te brengen op het publieke forum
- Gerichte groepsprocessen bij lokale burgerinitiatieven en organisaties, met als doel het versterken van de stem van mensen met armoede-ervaring en een migratieachtergrond
- Netwerken en samenwerkingsverbanden in het middenveld die de strijd tegen armoede versterken, ondersteunen, initiëren en eraan participeren
- Prille burgerinitiatieven op het spoor komen en hen procesmatig en inhoudelijk ondersteunen

7.3.3. De laboratoriumrol in maatschappelijk innoverende praktijken experimenteren met nieuwe maatschappelijke spelregels als antwoord op complexe samenlevingsvraagstukken (14)

In onze missie

- 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.
- 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.

Visie op de laboratoriumrol

Armoede is een stug probleem, met uitwerking in alle geledingen van de samenleving. Welzijnszorg wil werken aan een correctere probleemdefinitie en daarop nieuwe oplossingen enten. Vaak is immers de uitgangsvraag niet de juiste: het gaat niet over activeren door minder werkloosheidsuitkering te geven, maar om het correct invullen van de randvoorwaarden (arbeidsomstandigheden, soort contract, kinderopvang, mobiliteit ...). Het gaat niet over niet gezond kunnen koken, maar over de tijd en de middelen niet hebben om dat te doen. Het gaat niet om wat jij denkt dat mensen in armoede zouden moeten doen, maar om een diepgaand begrip van wat armoede eigenlijk is. Het gaat niet over een 'story' van iemand met armoede-ervaring, maar om de aanvaarding van ervaringskennis als bron in een wetenschappelijke instelling.

De diepgewortelde overtuiging dat mensen in armoede zelf verantwoordelijk zijn voor hun situatie en dus zelf de oplossing zijn, moet op de schop. Armoede moet gezien worden als het maatschappelijke probleem dat het echt is. En daar moet vervolgens naar gehandeld worden, in de samenleving én door het beleid.

Maar ook mensen die, geraakt door het gezicht van armoede, 'iets willen doen' slaan wel eens de bal mis. De recepten die 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 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.

Een eerste voorwaarde voor een beter armoedebeleid is dat de boodschap van mensen met armoede-ervaring niet langer aanhoord wordt als een verhaaltje of getuigenis, maar serieus genomen wordt. Mensen met armoede-ervaring moeten hun ervaringen en analyses, aspiraties en (beleids-)suggesties als volwaardig in kunnen brengen op het politieke forum. Hun ervaringskennis en -deskundigheid biedt een perspectief dat anderen niet kunnen bieden. Niet (alleen) mensen met geld of een diploma hebben de waarheid in pacht, en al zeker niet als het over armoede gaat.

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 verkennen.

De laboratoriumrol in de beleidsperiode 2026-2030
Relevante aanknopingspunten in de omgevingsanalyse

- Armoedebeleid: individueel schuldmodel 5.1.2.
- Armoedebeleid: stem van mensen in armoede 5.1.2.
- Burgerinitiatieven in het armoedeveld 5.2.1.

Uitdagingen

(Uitdaging 1: Het individueel schuldmodel is een maatschappelijke visie die nefast is voor een structureel armoedebeleid)

Uitdaging 2: De stem van mensen met armoede-ervaring wordt te weinig naar waarde geschat

Uitdaging 5: Ondersteuning lokale helden

• **Werking 2026-2030**

Met strategische doelstelling 2 kiezen we er uitdrukkelijk voor een maatschappelijk experiment op te zetten m.b.t. het symbolisch kapitaal van mensen met armoede-ervaring. De onderliggende operationele doelen geven aan hoe.

• **SD 2: De stem van mensen met armoede-ervaring is versterkt en wordt gewaardeerd als een essentiële bijdrage in en door de brede samenleving.**

- Mensen met armoede-ervaring krijgen meer kansen om hun eigen ervaringen, aspiraties en (beleids-) suggesties in te brengen op het publieke forum (zie 7.1.2.).
- (De stem van mensen met armoede-ervaring is verankerd in onze eigen organisatie en weerklinkt in al onze processen en beslissingen): dit is een noodzakelijke eerste stap om een geloofwaardige experiment te kunnen ontwikkelen voor het opwaarderen van het symbolisch kapitaal van mensen in armoede in de samenleving.
- We faciliteren en zetten gerichte groepsprocessen op bij lokale burgerinitiatieven en organisaties, met als doel het versterken van de stem van mensen met armoede-ervaring en een migratieachtergrond.

Onder strategische doelstelling 3 zit ook een operationele doel dat minstens deels inzet op de laboratoriumrol:

- Welzijnszorg heeft een traject om armoedebestrijders met nieuwe ideeën op het gebied van structurele armoedebestrijding op het spoor te komen en procesmatig, inhoudelijk en financieel te ondersteunen

7.4. GEKOZEN FUNCTIEMIX

7.4.1. 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.

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 en petitie, 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 opsporen en ondersteunen van (nieuwe) organisaties en initiatieven rond armoedebestrijding, het samenbrengen van organisaties en mensen met armoede-ervaring in 'signaaldagen' en -processen enz. zitten helemaal in lijn met deze functie.

Aan de hand van deze analytische vierdeling in een definitie van politisering (Van Bouchaute, 2013) omschrijven we onze aanpak:

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

- **Denken en handelen**

middelen: Inleefweek en -atelier, campagnes, een gezicht geven aan de lokale armoedeprojecten die we als Welzijnszorg steunen en waarmee we samenwerken onder meer via de Prijs Armoede Uitsluiten, de inzet van 'professionele ervaringsdeskundigen in de armoede' (zie 3.2.2.), feitencommunicatie, het belang van onze communicatie via sociale media, het gesprek aangaan over de visie op armoede enz.

In het doelstellingenkader 2026-2030 verwijzen we inz. naar OD1, 2 en 3.

- **Engagement**

middelen: affiche ophangen, zet je benen in voor de armen, Soep op de Stoep-acties en Waardig Werk Wafelacties, handtekeningenacties, kleine solidariteitsacties, lokale startavonden en inhoudelijke avonden opgezet door lokale groepen, opstarten van een eigen burgerinitiatie enz.

In het doelstellingenkader 2026-2030 verwijzen we inz. naar OD1, OD3, OD9, OD10.

- **Structuren**

middelen: De natrajecten bij een inleefweek (bijvoorbeeld voor lokale mandatarissen en hun gezin, waardoor hun inzet voor een lokaal sociaal beleid een andere dimensie krijgt), onze campagnes die inzetten op maatschappelijke verandering, de signaalprocessen met mensen met armoede-ervaring en een migratieachtergrond, onze focus op een ander armoedebeleid gebaseerd op de systemische oorzaken van armoede enz.

Via educatie, via netwerken (Decenniumdoelen, de Woonzaak, Welzijnsschakels vzw, Krijgt vzw), in het kader van onze projectensteun. Ook schriftelijk zetten we in op verandering van structuren, bijv. met de analyses en voorstellen in onze dossiers.

Eigen aan Welzijnszorg is het kruisen van ervarings-, terrein- en wetenschappelijke kennis over armoede, iets dat we ook ingang willen doen vinden bij anderen. We zetten daarom in op

experimenten om het symbolisch kapitaal van mensen met armoede-ervaring te verhogen. We willen ook bewust nieuwe initiatieven met nieuwe ideeën op het gebied van structurele armoedebestrijding betrekken en ondersteunen.

In het doelstellingenkader 2026-2030 verwijzen we inz. naar OD1, OD3, OD, OD7, OD10, OD11.

- **Politisering**

Ieders Stem Telt, Decenniumdoelen, de Woonzaak en andere politieke netwerken waarvan we deel uitmaken of die we (mee) opstarten en voor welke acties we oproepen.

Dossiers, slotmomenten bij de campagnes, Prijs Armoede Uitsluiten, opiniestukken ...

We willen nieuwe armoedebestrijdende initiatieven op het spoor komen en ondersteunen.

In het doelstellingenkader 2026-2030 verwijzen we inz. naar OD3, OD5, OD6 en 7, OD8, OD10.

• **DUS**

De maatschappelijke bewegingsfunctie staat centraal in onze aanpak. Deze functie maakt de kern uit van wat Welzijnszorg is. Het is één van de twee waardetoevoegende processen (zie 4.4.1.) die centraal staan in onze werking.

Het realiseren van deze functie is de kern van ons hele politieke en politiserende 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.

7.4.2. 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-zelfmodellen¹ aan zoals een quiz met alle benodigde informatie in bijlage, een model van sociale wandeling, enz.

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.

Al ruim 15 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. 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 in **groepen** leren mensen samen en van elkaar.

Met natrajecten en terugkomdagen volgend op de gevolgde vorming, beleefde inleefweek enz. zetten we verder in op de **verankering** van die bijgestelde kaders en aanpak.

1. Zie onze webshop op www.welzijnszorg.be

Met simulatie- en rollenspel in informatieve spelen (eerst 'Uitgespeeld' en recenter 'Weg uit dat web', beide gemaakt i.s.m. De Aanstokerij) zetten we al vele jaren in op **ervaringsleren**. Het aanbod 'Inleefweken'³ 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 'inleefateliers'³ bieden een kleine gelijkaardige oefening. We herhalen 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:

- Doelgroepspecifiek educatief aanbod én open aanbod (OD1 en 2)
- Educatief aanbod om de stem van mensen met armoede-ervaring te versterken (OD5, OD6)
- Educatief aanbod voor de 'lokale helden' (OD11)
- Het doelbewust uitdiepen van de relatie met de maatschappelijke bewegingsfunctie (OD1 en 2, OD9)

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 Welzijnzorg de motor voor maatschappelijke verandering. Het is het tweede - onlosmakelijk verbonden met het maatschappelijk bewegen - waardetoevoegend proces (zie 4.4.1.) dat centraal staat in onze werking.

Beide vormen samen de stam van onze functiemix.

7.4.3. Cultuurfunctie

Om tot een samenleving zonder armoede en uitsluiting te komen, zal Welzijnzorg 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 belangrijk symbolisch kapitaal (OD5).
 - 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 (OD1 en 2 *bijvoorbeeld*).
 - Dit zal des te sterker worden naarmate we etnisch-culturele groepen meer aanspreken en wegen zoeken om hen te mobiliseren (OD7, OD9).
- We hebben doorheen de jaren verschillende **culturele producties** opgezet en/of benut (theatervoorstellingen, film en muziek, boeken, mozaïek, beeldende kunst, ...) – hier wordt cultuur ingezet als verdichting van onze boodschap, om vlotter publieken te bereiken. In 2024 zetten we een door Lindert Steegen beschilderde scholbank in bij de Prijs Armoede Uitsluiten en werkten we met een (te winnen) raamschildering die we ook aanbrachten op het kabinet van toenmalig Minister van Armoedebestrijding aAlle. Bepaalde producties (de cd en concertreeks S.O.L.I.D.A.I.R., het nieuwe beeldje voor de Prijs Armoede Uitsluiten, de Kansendans ...) kregen een extra betekenislaag door de actieve aanwezigheid van mensen met armoede-ervaring in de concept- en productiefase (toch cultuurfunctie).

2. <https://www.welzijnzorg.be/inleefweek>

3. <https://welzijnzorg.be/inleefatelier>

- **Cultuur toegankelijk maken** was het (deel-)thema van de Prijs Armoede Uitsluiten 2022 ‘Ontspanning is een basisrecht’.

• **DUS**
 • *De cultuurfunctie is geen doel op zich, maar ondersteunt de andere functies. Verwijzend naar onze nieuwe organisatieopbouw, spreken we van een ‘inhoudelijk dragend proces’ (zie 4.4.1.). 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?*

7.4.4. 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.

In de concrete invulling van de gemeenschapsvormende functie ligt bij Welzijnszorg het zwaartepunt op **‘bridging’**.

We maken de stem van mensen met armoede-ervaring hoorbaar voor mensen zonder armoede-ervaring (OD4, OD5, OD7) en zetten in op het samenbrengen van de ervaringen van mensen met en zonder armoede-ervaring (OD9). Dit is doelbewust bridging. We willen hier deze beleidsperiode stevig op inzetten, vanuit het opwaarderen van het symbolisch kapitaal van mensen met armoede-ervaring (zie 7.3.3.).

Welijnszorg zet in op bestaande netwerken, contacten en structurele samenwerkingen (met het middenveld, onze campagne- en netwerkpartners, gesteunde armoedeprojecten, verenigingen waar armoede het woord nemen, welzijnsactoren, ...) en bouwt bruggen om samen aan armoedebestrijding te doen. (OD6, OD8). Daarnaast willen we ook nieuwe netwerken en samenwerkingsverbanden opzetten (OD8, OD9, OD10).

We kunnen misschien van **‘bonding’** spreken als we het hebben over de werking van de ‘oude’ (boven)lokale kerkelijke werkgroepen, over de deelnemers van bij voorbeeld een inleefweek die zich initieel als individu engageren maar zich naderhand groep voelen, de initiatiefnemers van nieuwe burgerinitiatieven die we willen samenbrengen, de (organisaties van) mensen met armoede-ervaring en een migratieachtergrond waarmee we groepsprocessen opzetten, en over onze beleids- en organisatievrijwilligers (OD2, OD6, OD10 en 11). Maar ‘bonding’ is niet onze primaire doelstelling

• **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, je kan het beschouwen als een inhoudelijk ondersteunend proces (zie 4.4.1.) via de inzet op verbinding met ervaringsdeskundigheid en etnisch-culturele diversiteit, maar we zullen geen extra praktijken ontwikkelen enkel omwille van bonding.*

7.4.5. Functiemix

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 -.

Beoordelingselementen 2026/2030



Meerjarenplan 2026 - 2030	Elementen van invulling
<p>1. De uitwerking van de missie en visie van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie en de inpasbaarheid ervan binnen de doelen:</p> <p>a. De organisatie heeft een duidelijke en geëxpliciteerde missie en visie;</p>	<p>Hoofdstuk 1 beschrijft, na de missie van Welzijnszorg, een toekomstgerichte toelichting en visie: beide zijn o.b.v. de omgevingsanalyse verscherpt. Dit was de eerste stap in het 'strategisch keuzeprocess (hoofdstuk 4.</p> <p>We verscherpten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De plaats van de stem van mensen met armoede-ervaring • De invulling van 'onjuiste opvattingen over armoede': de vigerende kijk op armoede als probleem/verantwoordelijkheid van mensen in armoede zelf, dus het individueel schuldmodel, moeten we tegengaan. <p>Deze elementen kregen elk een vertaling in een strategische doelstelling.</p>
<p>b. De organisatie toont aan dat haar missie en visie aansluiten bij de doelstellingen van het decreet;</p>	<p>Zie ook 1.4.</p> <p>Met de focus op armoede als maatschappelijk probleem, geven onze missie en visie aan dat Welzijnszorg inzet op een duurzame, inclusieve, niet-gesegregerde, en solidaire samenleving. We verwijzen uitdrukkelijk naar art.23 van de grondwet en de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens als bronnen van fundamentele rechten en vrijheden.</p> <p>Armoede, als maatschappelijk probleem, is zaak van iederéén, niet alleen van beleidsmakers of mensen in armoede. Daarom mobiliseren we de civiele samenleving, zetten in op de betrokkenheid van alle burgers bij armoedebestrijding via maatschappelijk bewegingswerk en educatie: 'samen tegen armoede'.</p>
<p>2. De verhouding van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie tot de actuele maatschappelijke context die ze zelf omschreven heeft:</p> <p>a. De organisatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • omschrijft de maatschappelijke ontwikkelingen die voor haar actueel zijn, in een onderbouwde contextanalyse; • expliciteert hoe ze zich met het oog op haar missie en visie positioneert ten opzichte van de omschreven maatschappelijke ontwikkelingen; 	<p>In hoofdstuk 5 (Omgevingsanalyse) gaan we kort in op thema's die relevant zijn (bibliografie in bijlage)</p> <ul style="list-style-type: none"> • voor de strategische focus in onze inhoudelijke werking. (Visie op) armoede, ongelijkheid, armoedebeleid (uitgangspunten en betrokken actoren) en de invloed van de stem van de betrokkenen worden uitgewerkt. • voor onze positie als middenveldorganisatie tussen markt, beleid en media. <ul style="list-style-type: none"> Welke initiatieven mobiliseren mensen? Welke groepen worden niet bereikt? Welke rol kan het middenveld nog spelen? Wat met onze geloofwaardigheid, het eigen symbolisch kapitaal? • met betrekking tot het zakelijke: hoe financiert not-for-profit zijn werking? Welke consequenties heeft die financiering? <p>Onder elk deelthema formuleren we vaststellingen die de beschreven context relateren aan onze missie en opdracht. Deze vaststellingen werden opgenomen als kansen en bedreigingen in onze sterkte-zwakteanalyse (6.1.).</p>

Meerjarenplan 2026 - 2030	Elementen van invulling
<p>b. De organisatie geeft aan welke maatschappelijke ontwikkelingen ze daadwerkelijk als uitdaging wil aangrijpen om een werking rond te ontplooiën;</p>	<p>Hoofdstuk 6: Vanuit de vaststellingen uit de omgevingsanalyse en de resultaten van de stakeholdersbevragingen en zelfevaluatie identificeren en motiveren we:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Drie uitdagingen die we omzetten in strategische doelstellingen 2026-2030, met ambitie op het niveau van de samenleving: <ol style="list-style-type: none"> 1. het tegengaan van het individueel schuldmodel als heersende visie op armoede, 2. het belang dat gehecht wordt aan de analyses en voorgestelde oplossingen van mensen met armoede-ervaring en 3. de opbouw van de civiele bijdrage aan armoedebestrijding. • Drie uitdagingen die we operationeel vertalen: <ol style="list-style-type: none"> 4. mensen met armoede-ervaring en een migratieachtergrond in het vizier brengen, 5. lokale armoede-initiatieven versterken, 6. onze achterban verjongen en diverser maken. • Twee uitdagingen die de zakelijke werking versterken: <ol style="list-style-type: none"> 7. financiering van de not-for-profit vs. financiële gezondheid en 8. datagestuurd werken als noodzaak om de diversiteit aan publieken en engagementen doelgericht te benaderen.
<p>3. De strategische en operationele doelstellingen van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie:</p> <p>a. De organisatie expliciteert de relatie tussen haar eigen doelen en de maatschappelijke uitdagingen waarop ze wil inzetten;</p>	<p>Zie hoofdstuk 6 en 7.1.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uit het strategisch keuzeproces (zie 4.1.) bleek al dat we de volgende jaren voor het realiseren van onze missie een strategische ‘tussenstap’ moeten voorzien. Dat werd onze eerste strategische doelstelling. 2. We zetten al sterk in op ervaringsdeskundigheid, maar we stelden vast dat we nog verder moeten gaan: armoedebeleid wordt gevoerd over de hoofden van mensen in armoede heen. Het gesprek tijdens de visitatie bevestigde deze overtuiging: niet alleen in de eigen organisatie en werking, maar ook in de samenleving moet de stem van mensen in armoede meer gewicht krijgen. Dus strategische doelstelling 2. 3. Vanuit onze visie dat armoede het gevolg van de ordening van onze maatschappij en dus een gedeelde verantwoordelijkheid, en de vaststelling dat je voor het bestrijden ervan alle beleidsniveaus en maatschappelijke actoren nodig hebt, richten we ons met strategische doelstelling 3 tot de civiele samenleving.
<p>b. De organisatie heeft een onderbouwd en samenhangend geheel van strategische en operationele doelstellingen die ze wil realiseren;</p>	<p>Hoofdstuk 7.1.</p> <p>De onderbouwing van de strategische doelstellingen werd al aangetoond.</p> <p>De onderliggende operationele doelen vertalen die strategische doelen naar het niveau van de organisatie, rekening houdend met de gekozen functiemix (zie ook onze waardetoevoegende processen, 4.4.), de gewenste realisatie van de scw-rollen en de toevoeging van de inhoudelijke ondersteunende processen (4.4.).</p> <p>In de operationele doelen zijn ook de uitdagingen 4 tot 6 verwerkt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zichtbaarheid van mensen in armoede met een migratieachtergrond expliciet in OD 7 en 10 • Versterken van lokale armoede-initiatieven in OD6 en 11 • Jongere en diversere achterban in het aanbod van OD1 en 2, in de samenwerkingen in OD8, 9 en 11, enz. <p>Bij de verdere concretisering zullen we onder meer Theory of Change inzetten voor het uitwerken van processen en acties om de gewenste maatschappelijke impact te genereren.</p>

Meerjarenplan 2026 - 2030	Elementen van invulling
<p>4. De bijdrage van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie tot de realisatie van de drie sociaal-culturele rollen:</p> <p>a. De organisatie expliciteert haar visie op de verbindende rol en de wijze waarop ze via haar werking die rol zal waarmaken;</p>	<p>Zie 7.3.1.</p> <p>We beschrijven hoe de verbindende rol vervat zit in onze missie, en hoe verbinden van mensen met en zonder armoede-ervaring noodzakelijk is om tot solidariteit te komen en armoede te bestrijden met respect voor de mensen die in armoedesituaties leven.</p> <p>Vervolgens verknopen we deze visie met de omgevingsanalyse, de geformuleerde uitdagingen, en strategische doelstelling 3 en haar verdere uitwerking m.b.t. netwerken, samenwerkingsverbanden en partnerschappen.</p>
<p>b. De organisatie expliciteert haar visie op de kritische rol en de wijze waarop ze via haar werking die rol zal waarmaken;</p>	<p>Zie 7.3.2.</p> <p>We beschrijven hoe de kritische rol vervat zit in onze missie, wat de rol van Welzijnszorg moet zijn m.b.t. de manier waarop naar armoede gekeken wordt en hoe armoedebeleid gevoerd wordt.</p> <p>Vervolgens verknopen we deze visie met de omgevingsanalyse, de geformuleerde uitdagingen, en strategische doelstelling 1 en haar verdere uitwerking m.b.t. politiek en politiserend werk in o.a. campagnes en educatief werk. Onder strategische doelstelling 2 en 3 concretiseren we onze aanpak m.b.t.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het opwaarderen van de bijdrage van mensen met armoede-ervaring • De ondersteuning van (lokale) armoede-initiatieven.
<p>c. De organisatie expliciteert haar visie op de laboratoriumrol en de wijze waarop ze via haar werking die rol zal waarmaken;</p>	<p>Zie 7.3.3.</p> <p>We beschrijven hoe de laboratoriumrol vervat zit in onze missie, wat de rol van Welzijnszorg moet zijn m.b.t. de manier waarop naar armoede gekeken wordt en op welke manier er een shift zou moeten komen in de positie van mensen in armoede in de samenleving (symbolisch kapitaal).</p> <p>Vervolgens verknopen we deze visie met de omgevingsanalyse, de geformuleerde uitdagingen, en strategische doelstelling 2 en haar verdere uitwerking. In 2025 tekenen we het procesmatige innovatieve maatschappelijke experiment m.b.t. het symbolisch kapitaal uit. In 2026 staat het traject voor ondersteuning van burgerinitiatieven armoede op punt.</p>
<p>5. De verduidelijking van de keuze voor minstens twee sociaal-culturele functies en de uitwerking daarvan:</p> <p>a. De organisatie geeft aan op welke functies ze wil inzetten en expliciteert haar functiemix;</p>	<p>Zie 7.4.</p> <p>Welijnszorg heeft een vaste stam van twee functies: leren en maatschappelijk bewegen (en verhoudt zich tot de twee andere, gemeenschapsvormende en cultuurfunctie). Leren en maatschappelijk bewegen zijn de twee waardetoevoegende processen (zie 4.4.1.) van Welzijnszorg.</p>
<p>b. De organisatie heeft een onderbouwde visie op de gekozen functiemix en de onderscheiden functies (cultuurfunctie, gemeenschapsvormende functie, maatschappelijke bewegingsfunctie, leerfunctie)</p>	<p>Zie 7.4.1. en 7.4.2.</p> <p>De maatschappelijke bewegingsfunctie zit in de kern van Welzijnszorg. Politiek en politiserend werk, aanzetten tot engagement, inzetten op verandering van structuren, ... bepalen onze aanpak. Maar: geen maatschappelijke beweging zonder inzicht in en begrip voor wat er fout zit. Vooral de inzet van ervaringsdeskundigheid haalt vastgeroeste denkkaders onderuit. De leerfunctie is onlosmakelijk verbonden met de maatschappelijke bewegingsfunctie. Educatie is voor Welzijnszorg de motor voor maatschappelijke verandering (c.q. armoede uitsluiten).</p>

Meerjarenplan 2026 - 2030	Elementen van invulling
<p>c. De organisatie expliciteert welke werkwijzen ze wil hanteren om de gekozen functies te realiseren.</p>	<p>Zie 7.4.</p> <p>Maatschappelijke bewegingsfunctie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inzetten op het wijzigen van denken en handelen, door standpunten en goede voorbeelden (bijv. Prijs Armoede Uitsluiten), verhalen en analyse vanwege mensen met armoede-ervaring, sensibilisering (inz. campagnes)... • Aanspreken van vier prioritaire doelgroepen als ‘hefbomen’ om het denken en handelen in de samenleving te herijken • De stem van mensen in armoede meer gewicht geven om een ander perspectief te bieden • Mensen tonen hun engagement door kleine daden en acties, door zelf initiatief te nemen om te handelen, door de handen in elkaar te slaan en samen te werken, ... Wij voorzien modellen en ondersteuning. Het arsenaal aan mobilisatiemodellen geënt op inhoud (actiemodellen) wordt uitgebreid • Aan de inrichting van de samenleving morrelen door beleidsvoorstellen en een alternatief (symbolisch kapitaal van mensen met armoede-ervaring) uit te werken • Politiserend aanbod gekoppeld aan ons andere aanbod (educatief, projectensteun,...) • De cross-over tussen educatie en politisering (via inleefweken met mandatarissen en/of maatschappelijk werkers, ...) <p>Leerfunctie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De inzet van ervaringsdeskundigheid als refentiekader • Analyse en informatie-overdacht o.a. in doe-het-zelfmodellen • Natrajecten en terugkomdagen voor de verankering van de bijgestelde kaders en aanpak • Innovatieve modellen en nieuwe leeromgevingen van ervaringsleren • Combinatie van open aanbod en gesloten aanbod gericht op de prioritaire doelgroepen <p>Gemeenschapsvormende functie:</p> <p>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.</p> <p>Cultuurfunctie:</p> <p>De consequente keuze voor de inzet van ervaringsdeskundigen om de brug te slaan tussen de leefwereld van mensen met en zonder armoede-ervaring.</p>

Meerjarenplan 2026 - 2030	Elementen van invulling
<p>6. De relevantie en uitstraling van de werking voor het Nederlandse taalgebied of voor het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad:</p> <p>a. De organisatie expliciteert waar de werking waarvoor ze een subsidie aanvraagt, zich zal afspelen door kernegevens en cijfers over aanwezigheid, zichtbaarheid, de omvang, het bereik of effect van de al eerder gerealiseerde sociaal-culturele werking aan te reiken;</p>	<p>Zie apart document kerncijfers en -gegevens</p>
<p>b. De organisatie staat dat haar werking een relevantie en uitstraling heeft voor het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad;</p>	<p>We verwijzen naar de Kerncijfers en -gegevens van de werking. In 3.1. Organisatiestructuur en -cultuur beschrijven we 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.</p> <p>Wat relevantie en uitstraling betreft, verwijzen we exemplarisch naar</p> <ul style="list-style-type: none"> • de berichtgeving over de Prijs Armoede Uitsluiten in de voorbije beleidsperiode in o.a. het vrt-nieuws (2021: De Vrolijke Kring (Ronse), 2022: D’Broej Centrum West (Brussel), 2023: 't Lampeke (Leuven), 2024: Betonne Jeugd (Antwerpen) met koppeling aan de recente daklozentelling) • de persaandacht op de radio voor de lancering van de campagne ‘Waardig Werk’ (29/11/2024), • de vermelding https://departementwvg.be/ssw/onderzoek-welzijnszorg-het-politiserend-vermogen-van-vrijwilligerswerk op de webpagina ‘sterk sociaal werk’ • fysieke ‘inleefateliers’ in Hasselt en Roeselare • het toegenomen bereik van onze sociale media

Meerjarenplan 2026 - 2030	Elementen van invulling
<p>7. De bijdrage van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie om sociaal-culturele participatie van iedereen te realiseren:</p> <p>a. De organisatie expliciteert en onderbouwt de keuzes in haar werking voor individuen, doel- of kansengroepen, gemeenschappen en actoren;</p>	<p>Welzijnszorg mobiliseert de civiele maatschappij, zeggen we in onze missie (hoofdstuk 1).</p> <p>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 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).</p> <p>Tijdens het strategisch keuzeprocess (4.4.) definieerden we 4 prioritaire doelgroepen om maximale impact te hebben op de overheersende kijk op armoede(-beleid), dus het tegengaan van het individueel schuldmodel: mensen met een lokaal engagement, middenveld(actoren), sleutelfiguren met impact op de samenleving en media.</p> <p>Ook mensen in armoede en, meer specifiek, mensen in armoede met een migratieachtergrond worden als specifieke doelgroepen benaderd, vanwege hun sleutelrol in het begrip van armoede en om hen politiserend te versterken (7.3.3.).</p> <p>We zetten, transversaal in op het jonger en diverser maken van onze achterban (6.2.).</p>
<p>b. De organisatie geeft aan hoe ze sociaal-culturele participatie van de gekozen individuen, doel- of kansengroepen en gemeenschappen wil realiseren;</p>	<p>Zie 7.1.</p> <p>4 prioritaire doelgroepen om het individueel schuldmodel te counteren: de acties en activiteiten situeren zich vnl.</p> <ul style="list-style-type: none"> • in de operationalisering van strategische doelstelling 1: <ul style="list-style-type: none"> • Benaderen met gerichte campagnes • Gericht educatief aanbod om kijk op armoede bij te stellen • Ondersteunende modellen om zelf aan de slag te gaan • In de werking naar initiatiefnemers van lokale armoedebestrijding: OD 6 en 11 • Voor middenveldactoren en mensen met een lokaal engagement in de operationalisering van strategische doelstelling 3 : <ul style="list-style-type: none"> • Initiëren en ondersteunen van netwerken en samenwerkingsverbanden • Actieve partnerschappen met/zonder armoede-ervaring <p>Mensen in armoede en, meer specifiek, mensen in armoede met een migratieachtergrond</p> <ul style="list-style-type: none"> • In de operationalisering van strategische doelstelling 2 <ul style="list-style-type: none"> • Gerichte acties en processen ter ondersteuning van hun signalen (stem) • Maatschappelijk experiment verhogen symbolisch kapitaal • In de operationalisering van strategische doelstelling 3 : <ul style="list-style-type: none"> • Initiëren en ondersteunen van netwerken en samenwerkingsverbanden • Actieve partnerschappen met/zonder armoede-ervaring <p>Jonger en diverser maken van onze achterban:</p> <p>We gebruiken het niet-gesubsidieerde deel van onze werking (onderwijs en jongeren) als instap, zetten transversaal in op methodieken ontwikkeld in functie van en in samenspraak met de bedoelde groepen (o.m. OD2), zetten in op nieuwe vormen van engagement (strategische doelstelling 3: OD 10 en 11).</p>

Meerjarenplan 2026 - 2030	Elementen van invulling
<p>8. Het betrekken en ondersteunen van vrijwilligers en hun plaats in de organisatie:</p> <p>a. De organisatie geeft aan welke rollen en taken vrijwilligers opnemen in de organisatie of werking;</p>	<p>Zie 3.2.2. en 3.1. en kerncijfers en kerngegevens van de werking</p> <p>We maken een onderscheid tussen bestuurs- en inspraakvrijwilligers en medewerkende vrijwilligers in de organisatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestuurs- en inspraakvrijwilligers zijn actief in onze Algemene Vergadering, Bestuursorgaan, Bewegingsgroepen, nationale en regionale Projectencommissies en de Reflectiegroep mensen in armoede. • 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 campagneopdrachten of educatieve vragen, enz. Professionele ervaringsdeskundigen (PED's) zijn vrijwilligers met armoede-ervaring die in tandem vorming begeleiden. • Daarnaast zijn op het terrein heel veel campagnevrijwilligers, actievoerders enz. actief die individueel of in groep ingaan op onze oproep om de campagne uit te dragen, infoavonden te organiseren, door middel van solidaire actie armoede onder de aandacht te brengen. Zij zijn niet rechtstreeks verbonden met de organisatie.
<p>b. De organisatie expliciteert haar toekomstige ondersteuningsbeleid ten aanzien van vrijwilligers;</p>	<p>Zie 3.2.2.</p> <p>Het vrijwilligersbeleid is een specifieke opdracht van de teamleider beweging. Het vrijwilligersmanagement is een samenwerking tussen de teamleider beweging en de regionale bewegingswerkers. Beide rolprofielen zijn aangepast als gevolg van het strategisch keuzeprocés (hoofdstuk 4). Zij bieden onze vrijwilligers vorming en ondersteuning en zetten in op cocreatie met hen om de werking van Welzijnszorg missiegebonden vorm te geven.</p> <p>De Professionele Ervaringsdeskundigen armoede, vrijwilligers met armoede-ervaring die mee vorming begeleiden, hebben een aparte ondersteuningsstructuur met individuele coaching (vanuit de educatief medewerker ervaringsdeskundigheid) en groepsmatige vorming en intervisie.</p> <p>Mensen met (armoede-ervaring en) een migratieachtergrond: worden ondersteund door de tandem educatieve medewerkers ervaringsdeskundigheid en etnisch-culturele diversiteit.</p>

Meerjarenplan 2026 - 2030	Elementen van invulling
<p>c. De organisatie expliciteert hoe ze betrokkenheid, inspraak en participatie van vrijwilligers in de organisatie vorm wil geven;</p>	<p>Zie 3.1. en 3.2. Welzijnszorg streeft naar inspraak en participatiestructuren en – kanalen die cocreatie met personeel, vrijwilligers en stakeholders mogelijk maken.</p> <p>Zie 4.4. We zien dit als de dragende inhoudelijke processen: de inzet en betrokkenheid van vrijwilligers, ervaringskennis armoede, ervaringskennis etnisch-culturele diversiteit en migratieachtergrond.</p> <ul style="list-style-type: none"> • In het RIO staan verschillende beleids- en bestuursorganen met hun onderlinge relaties omschreven: AV en BO, bewegingsgroepen, projectencommissies, onze reflectiegroep. • We hebben specifieke aandacht voor ervaringsdeskundigheid (OD4, de reflectiegroep), ook bij het optillen van werking etnisch-culturele diversiteit zorgen voor de juiste omkadering met deskundige vrijwilligers (OD4, thematische bewegingsgroep). • Bij het aanspreken en werven van nieuwe publieksgroepen bouwen we de reflex in om te kijken wat er nodig is om hun inspraak en participatie mogelijk te maken. • Materialenmakers: gebruikers worden betrokken in het ontwikkelen van methodieken, materialen en publicaties. • We maken regelmatig gebruik van surveys om deelnemers en gebruikers te bevragen over kwaliteit en inzetbaarheid van ons aanbod, themakeuzes voor te bereiden, enz.
<p>9. Het zakelijke beleid van de organisatie om het inhoudelijke beleid te ondersteunen:</p> <p>a. De organisatie expliciteert en onderbouwt haar personeelsbeleid;</p>	<p>Zie hoofdstuk 4 (inleiding en 4.4.2.)</p> <p>3.1. en 3.2.1.: Het personeelsbeleid plaatst competenties en competentieontwikkeling centraal en verankert een uitgebouwd diversiteitsbeleid. Voor elke medewerker is na het strategisch proces een nieuw rolprofiel uitgetekend. Het werknemers-werkgeversoverleg is het officieel overlegkanaal m.b.t. personeelsbeleid.</p> <p>3.1.3. De interne overlegorganen voor de professionele medewerkers maakten ook deel uit van het strategisch keuzeprocess.</p> <p>De volgende jaren worden de nieuwe structuur en de rolprofielen regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.</p>
<p>b. De organisatie expliciteert en onderbouwt haar communicatiebeleid;</p>	<p>Zie 3.4.</p> <p>Het communicatiebeleid is voor Welzijnszorg meer dan een zakelijk element: het is een middel (methode) om onze doelstellingen (inz. SD1) te realiseren. We maken onderscheid tussen</p> <ul style="list-style-type: none"> • algemene organisatiecommunicatie • sensibiliserende en politiserende communicatie • campagnecommunicatie • fondsenwervende communicatie. <p>Voor elke doelstelling hanteren we een communicatiematrix.</p> <ul style="list-style-type: none"> • We zetten doelgericht verschillende kanalen in (online, mailings, directe contacten, ...) • Onze CRM-omgeving stelt ons in staat communicatievoorkeuren te honoreren, doelgroepen te onderscheiden, bereik te monitoren, enz.

Meerjarenplan 2026 - 2030	Elementen van invulling
<p>c. De organisatie expliciteert en onderbouwt haar kwaliteitsbeleid;</p>	<p>Wij spreken over kwaliteitsontwikkeling, een dynamisch proces. We beschrijven dit in hoofdstuk 3.5.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de keurmerken voor de werking ('how'), • strategische doelen als verbeterprojecten, • en kwaliteitsontwikkeling in de praktijk. <p>Taken en verantwoordelijkheden zijn toegewezen, de processen en instrumenten zijn uitgetekend, enz. We verwijzen bijkomend naar de rol van de Reflectiegroep als kwaliteitsbewaker i.k.v. keurmerk 1 van onze 'how'.</p> <p>Lopende verbetertrajecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het 'strategisch keuzeprocess' (4., 4.1. en 4.4.) herdenkt de organisatie zowel naar inhoud/cultuur als naar structuur (3.1.), vanuit een besparingsnoodzaak (3.7.4.). <p>Dit proces is vertaald, zowel inhoudelijk als zakelijk, in het doelstellingenkader 2026-2030.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereidende analyse, aankoop en uitbouw van een nieuw, fijnmaziger en performanter CRM-systeem (o.a. 3.3.). Dit proces werkt door in ZOD2.
<p>d. De organisatie informeert over haar interne organisatiestructuur en haar formele relaties met of afhankelijkheden van andere organisaties en netwerken;</p>	<p>Zie 3.1.1. 'organisatiestructuur en -cultuur' en het daarin opgenomen organogram;</p> <p>Zie 3.1.2. voor de interne overlegorganen van het personeel</p> <p>Zie 3.1.3. 'Slagkracht via samenwerking', waarin we</p> <ul style="list-style-type: none"> • de samenwerking beschrijven in de Kostendelende vereniging 'Deeldienst BD' en RS Coop (beide gericht op efficiëntiewinst). • het geassocieerd partnerschap van beweging.net situeren (inhoudelijk zonder sturing) • de samenwerking met Welzijnsschakels vzw en Krijt vzw situeren (ondersteuningsrelatie vanuit Welzijnszorg vzw)
<p>10. De concretisering en onderbouwing van het inhoudelijke beleidsplan in een realistisch financieel meerjarenplan:</p> <p>a. De organisatie expliciteert een realistisch en onderbouwd algemeen financieel meerjarenbeleid;</p>	<p>Zie de meerjarenbegroting 2026-2030 en de toelichting erbij.</p> <p>In 3.7. zetten we de principes van het financiële beleid, gericht op een duurzame werking van de organisatie uiteen.</p> <p>In 7.2. motiveren we onze meervraag.</p>
<p>b. De organisatie expliciteert en onderbouwt hoe ze haar financiën, mensen en middelen zal inzetten om de strategische en operationele doelstellingen te realiseren;</p>	<p>In hoofdstuk 7.2. koppelen we de inhoudelijke aan de zakelijke keuzes: per operationele doelstelling is berekend welke inzet van mensen en middelen nodig is. Deze opbouw vertrekt vanuit welke 'kerndomeinen' van de werking betrokken zijn bij elke operationele doelstelling.</p> <p>In dat hoofdstuk is het gevraagde subsidiebedrag aangegeven en gemotiveerd vanuit de inhoudelijke keuzes.</p>

Meerjarenplan 2026 - 2030	Elementen van invulling
<p>11. De toepassing van principes van goed bestuur:</p> <p>a. De organisatie geeft aan hoe ze transparantie en verantwoording van en in haar bestuur zal organiseren;</p>	<p>Welzijnszorg beschikt over een Reglement van Interne Orde dat de werking en de onderlinge relaties van en de mandaten in haar beleids- en inspraakorganen beschrijft (hoofdstuk 3.1.1. en 3.1.2.). In 2020 werden de statuten en het RIO aangepast. De principes van goed bestuur werden in die actualisatie verscherpt: mandaatperiodes zijn voor alle inspraakorganen (AV, BO, bewegingsgroepen, projectencommissies) ingevoerd. In diezelfde beweging werd ook het delegatiereglement geactualiseerd vanuit een goed risicobeheer. Medio 2024 zijn AV en BO opnieuw samengesteld. Er is gewaakt over een goede mix van nieuwe en oude leden om de continuïteit te borgen. Voor de nieuwe leden en bestuurders is een introductiepakket voorzien (3.1.1.).</p> <p>Via tussentijdse nieuwsberichten, toegankelijke verslaggeving, agendering van bestuurspunten op vergaderingen van andere inspraak- en overlegvergaderingen, agendering van voorstellen en reflecties van deze vergaderingen op het BO en tussentijdse bevragingen organiseren we een permanente dialoog.</p>
<p>b. De organisatie expliciteert vanuit haar missie en doelen de samenstelling van de bestuursorganen en hun rol- en bevoegdheidsverdeling;</p>	<p>Zie 3.1.1. en 3.1.2., in de tekst is het organogram opgenomen)</p> <p>De samenstelling en mandaatperiode van Algemene Vergadering en Raad van Bestuur is in het Reglement van Interne Orde bepaald. Verschillende stakeholders (middenveld, achterban, ervaringskennis) moeten erin zetelen, aangevuld met specifieke bestuursexpertise. Specifieke expertise op het vlak van HR en financieel beleid is via coöptatie opgenomen in het BO. Medio 2024 zijn AV en BO opnieuw samengesteld. Er is gericht gezocht naar de juiste profielen om de beleidsoriëntaties te ondersteunen en gewaakt over een goede mix van nieuwe en oude leden om de continuïteit te borgen.</p> <p>Het operationele bewegings- en educatieve werk (zie 4.4.) wordt opgevolgd door de bewegingsgroepen en het ondersteunen en samenwerken van/met derde (boven-)lokale armoedeorganisaties (7.1., onder meer OD 6 en 11) door de projectencommissies, beide bestaande uit beleidsvrijwilligers met specifieke deskundigheid. Het BO bevestigt de samenstellingen telkens voor 4 jaar.</p> <p>De Reflectiegroep Mensen in Armoede kijkt met de bril van armoede-ervaring naar de gehele werking en formuleert adviezen. Deze groep werd in de loop van 2023 opnieuw samengesteld en wordt nu aangevuld met ontbrekende profielen (regionale spreiding, migratieachtergrond). Met OD4 (7.1.) willen we het gewicht van hun inbreng nog opwaarderen.</p>

Meerjarenplan 2026 - 2030	Elementen van invulling
<p>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</p>	<p>De AV besliste, op voorzet van het BO, in maart 2023 tot een tussentijds ‘strategisch keuzeproces’ als antwoord op de financiële uitdagingen van de organisatie (3.7.4.). Elke daarop volgende vergadering werden zij over de volgende stappen geïnformeerd en geconsulteerd. Het BO had dit proces de voorbije jaren als vast punt op zijn agenda.</p> <p>In hoofdstuk 4 beschrijven we dit strategisch keuzeproces en deze meerjarenplanning, en de plaats die zowel interne als externe stakeholders daarin kregen. In 4.2.1. staan de interne en externe stakeholders gedefinieerd.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bij de evaluatie en de contextverkenning zijn zowel interne als externe stakeholders bevraagd met geëigende methodieken. – Bij de definitie van de uitdagingen en formulering van de prioriteiten is de Algemene Vergadering, als stakeholdersvergadering, tussentijds geconsulteerd. – Alle beleidsvrijwilligers, waaronder AV en reflectiegroep, zijn gehoord in de verwoording en concretisering van de strategische doelen en het zakelijke beleid.

9

Besluit



We begonnen aan ons planningsproces niet als aan een verplicht nummertje, maar vanuit een grote **urgentie**: in eerste instantie zakelijk-financieel, maar al heel snel ook inhoudelijk:

- De tegenvallende inkomsten uit private giften in 2022, gecombineerd met de hoge inflatie en de impact daarvan op de personeelskosten, noopten het BO tot een **besparingsoperatie** waaraan onmiddellijk de noodzaak van een **inhoudelijke scherpstelling** van de werking van Welzijnszorg gekoppeld werd. Het BO wilde niet besparen met de kaasschaaf of door blind schrappen, maar vanuit een zuiverder zicht op en invulling van de kernopdrachten.
- Vrijwel onmiddellijk, in een eerste analyse, klonk de noodzaak van **een tussentijdse, strategisch-didactische focus** op het tegengaan van de door beleid en tijdsgesest ingegeven idée-fixe dat mensen in armoede hun situatie aan zichzelf te danken hebben, en, als ze al niet zelf hun situatie in handen nemen, (minstens) met strenge blik daartoe aangespoord moeten worden. Zonder die tussenstap valt ons streven naar structurele armoedebestrijding (en het uitbouwen van een draagvlak daarvoor) op een koude steen.

Toen verdere zelfevaluatie en contextanalyse en diverse stakeholdersbevestigingen deze focus bevestigden, kon het snel gaan:

- We omschreven vier **prioritaire doelgroepen** in de samenleving nodig om dat individueel schuldmodel te kunnen counteren;
- **Mensen met armoede-ervaring** zijn onontbeerlijke sleutelfiguren. We besloten dat onze inzet op ervaringsdeskundigheid verder moest gaan dan tot nu het geval was, en namen ons voor een maatschappelijk experiment/proces uit te bouwen om het gewicht van de stem van mensen met armoede-ervaring (innovatief inzetten op hun symbolisch kapitaal) te verhogen. Voornamelijk op dit terrein zullen we onze laboratoriumrol voor de volgende beleidsperiode vervullen, daarin bevestigd door het gesprek tijdens de visitatie;
- We brachten de verschillende processen in de organisatie in beeld. Hieruit volgde de bevestiging van **educatie en maatschappelijk bewegen als de kernprocessen** (en dus ook de functiemix) **van de organisatie**;
 - We benadrukken het belang van educatie om te **beseffen wat armoede is**. Je kan armoede maar 'leren kennen' door te luisteren naar zij die het erva(a)r(d)en: mensen met en zonder armoede-ervaring die in gesprek gaan, bruggen bouwen, samen dingen doen.
 - De stem van mensen in armoede krijgt, zoals gezegd, nog meer belang, met speciale aandacht voor **de stem van mensen in armoede met een migratieachtergrond**. Die aandacht krijgt vorm en inhoud in dialoog met de betrokkenen, met een aanpak door hen aangebracht (referentiekader), We tillen daarvoor een projectmedewerker op tot educatief medewerker met structurele inzet op etnisch-culturele diversiteit.
 - Ook andere, nieuwe vormen van engagement krijgen vorm en inhoud in dialoog met de betrokkenen. De gevolgde bijscholing op het vlak van **burgerinitiatieven** (bij SoCius) en een eigen onderzoek (2023) in het kader van de masteropleiding bestuurskunde (UGent) tonen aan dat hierop meer inzetten om meerdere redenen goed is: we hebben te maken met jonge initiatieven en initiatiefnemers, er is de belofte van nieuwe vormen van armoedebestrijding in de samenleving, doordat we een aantal van hen al bereiken, beschikken we over een uniek mogelijk sociaal-cultureel kapitaal, ...
 - We stellen een veelheid aan vormen van inzet, een diversiteit aan partners, ... vast. We menen daarom eerder te moeten inzetten op **netwerken en samenwerking** dan vanuit Welzijnszorg enkel met een eigen model te werken;
 - Dus waar we ons in het verleden altijd als campagneorganisatie voorstelden, schuift dit gegeven wat naar achteren en zien we onze campagnes meer als  en van de processen om de samenleving in beweging te krijgen. Een belangrijk proces, maar geen doel op zich;
 - Immers, **de samenleving** (mensen, groepen en gemeenschappen) **in beweging krijgen** om initiatieven te nemen en de strijd te steunen om armoede uit te bannen, is het hoofdoel.

Deze keuzes werden omgezet in **drie strategische doelstellingen**, die elk specifiek inzetten op de realisatie van een van de sociaal-culturele rollen. De realisatie van de sociaal-culturele functies gebeurt voor elk van de rollen en loopt dwars doorheen de onderliggende operationele doelen.

De kritische rol	De laboratoriumrol	De verbindende rol
SD 1: De achterban, prioritaire doelgroepen en beleidsmakers erkennen de impact van het mechanisme van het individueel schuldmodel op het armoedebeleid. Ze nemen afstand van dit denkkader, ze passen hun handelen aan om meer focus te leggen op systemische oorzaken, en zijn in staat hun omgeving te overtuigen hetzelfde te doen.	SD 2: De stem van mensen met armoede-ervaring is versterkt en wordt gewaardeerd als een essentiële bijdrage in en door de brede samenleving.	SD 3: Een breed netwerk van organisaties en burgers zet zich prioritair in voor de strijd tegen armoede.

Het **zakelijke beleid** van Welzijnzorg voor de volgende jaren focust, door eerder genoemde urgentie, op twee topprioriteiten:

- De eerste is **een financieel gezonde organisatie**;
- De tweede is voorwaardenscheppend voor zowel het zakelijke als het inhoudelijke beleid, nl. **een performant databeheersysteem** om doelgroepen met de juiste toon en het juiste aanbod aan te spreken, keuzes – ook financiële – te monitoren, enz. We kunnen met andere woorden onze inhoudelijke keuzes en de eerste zakelijke prioriteit maar realiseren, opvolgen en bijsturen op basis hiervan. Deze heeft veel te maken met communicatie- en kwaliteitsbeleid;
- Een derde prioriteit komt aan bod in de inhoudelijke operationele doelstellingen en betreft ons **inspraak- en vrijwilligersbeleid**, inz. voor mensen in armoede met/zonder migratieachtergrond. Welke kanalen meest aangewezen zijn, zullen we in samenspraak met de betrokkenen bepalen.

In vergelijking met de vorige beleidsperiode

- Bouwen we expliciet een tussenstap in om onze missie, een samenleving zonder armoede en uitsluiting, te realiseren. In ons vorige beleidsplan stelden we dat we ‘een correct en hedendaags beeld van armoede presenteren’; nu verduidelijken we dat eerst het alomtegenwoordige beeld dat een mens in armoede zelf schuld heeft aan zijn/haar situatie, op de schop moet.
- Tillen we het belang van ervaringsdeskundigheid nog op, door het belang ervan in de samenleving tot onderwerp van onze werking te maken; ook diversiteit in ervaringsdeskundigheid komt (organisatiebreed) uitdrukkelijker aan bod.
- Worden netwerken en samenwerkingen om armoede aan te pakken, opgewaardeerd. Campagnepartners krijgen terug een grotere rol in de campagnes, we zoeken armoede-initiatieven van derden op en ondersteunen hen enz.

A photograph of a large crowd of people at an event. In the foreground, a woman with dark hair tied back, wearing a bright green jacket and a white patterned scarf, is holding up her smartphone to take a photo. She is looking upwards and to the right. Behind her, a woman with blonde hair is looking down at a glass she is holding. To the right, a man in a black baseball cap is looking towards the right. The background is filled with many other people, some looking towards the camera and others looking away. The scene is indoors, possibly in a large hall or auditorium. There are white plastic chairs visible in the foreground. The overall atmosphere is that of a busy, public gathering.

10

Bijlagen

Bibliografie

De bronnen aangeduid met een asterisk werden besproken in de boekenclub (zie inleiding op hoofdstuk 5).

Ish Ait Hamou, De theorie van de 1 of 2, Manteau, Antwerpen, 2023

Simon Andries, Vlaamse regering wil subsidies voor voedselverdeling stopzetten, De Standaard 14 mei 2024

*Andries Baart, Essay 'Een precair bestaan', Stichting Presentie, Utrecht, 2023

Khalid Benhaddou & Emilie Le Roi, Over bruggen en grenzen. Hoe omgaan met diversiteit en islam op het werk en op school, in de zorg en hulpverlening, in het jeugdwerk en de vrije tijd. Borgerhoff&Lamberigts, Gent, 2021

Katrien Boone, Timmy Boutsen e.a. Publiek gaan! Politiserend handelen in het sociaal werk. Garant, Leuven, 2022

Rutger Bregman, Morele ambitie. Stop met het verspillen van je talent en maak werk van je idealen. De Correspondent, Amsterdam, 2024

Caro Brits & Lieven De Pril, De kansendans. Woede over armoede. Halewijn, Antwerpen, 2021

Jill Coene, Tuur Ghys, Bernard Hubeau, Sarah Marchal, Peter Raeymaeckers, Roy Remmen, Wouter Vandenhole, Wouter Van Dooren & Hanne Van Regemortel (red.), Armoede en ongelijkheid. Jaarboek 2023. Acco, Leuven, 2023

Decenniumdoelen, Armoedebaarometer 2024. Brussel, 2024

De Wakkere Burger, De lage opkomst bij de gemeenteraadsverkiezingen noopt tot herziening, 15 oktober 2024

Paul Goossens, De armen moeten het maar uitzweten, vindt de N-VA, Column De Standaard 10 mei 2024

Bas Heijne, Leugen & waarheid. In gesprek over de grote kwesties van deze tijd. Prometheus, Amsterdam, 2021

HOGENT & FAB, Particuliere fondsenwerving door Belgische non-profitorganisaties. PWO Onderzoeksresultaten in de praktijk. HOGENT, mei 2022

Marc Jans, Het civiel sociaal-cultureel werkveld: een landschapstekening, Socius, Brussel, 2024

*Michal Krumer-Nevo, Radical Hope. Poverty-aware practice for social work. Policy Press, Bristol, 2020

Michal Krumer-Nevo, Mensen in armoede haten armoede, Sociaal.net, 9 mei 2023

Sarah Marchal, Bérénice Storms, Bea Cantillon e.a., Beleidsgerichte Delphi-bevraging naar visie van Vlaamse parlementsleden op armoede, armoedebestrijding en monitoring in het kader van de haalbaarheidsstudie naar een nominale armoede-indicator voor Vlaanderen, Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid & Gezin, 2022/06-b

Ive Marx, Wie is hier eigenlijk naïef over migratie? Column De Standaard 7 mei 2024

Ive Marx, Laat de armen de crisis betalen! Of maak ze wijs dat je de armoede gaat uitbannen! Column De Standaard 14 mei 2024

*Jan Mertens, Het doet ertoe. Over verdriet, hoop en verzet. Waerbeke, Waarbeke, 2023

Marjan Moris & Sarah Maes, De Kaarten op Tafel.

Uitdagingen bij het in kaart brengen van religieus en levensbeschouwelijk geïnspireerde solidariteitsinitiatieven. Soligion (Onderzoek naar religieus en levensbeschouwelijk geïnspireerde solidariteit in de welvaartsstaat), 2022

Stijn Oosterlynck, Lode Vermeersch, Bram Verschuere, Filip De Rynck, Miet Lamberts, Bart Verhaeghe, Middenveld tussen aanval en verdediging, Uitgeverij Lannoo, Tielt, 2020

Stijn Oosterlynck, Krimpt de ruimte voor het middenveld in Vlaanderen? Op: Shrinking space for civil society in Europe, 1 maart 2024, ppt bij studiemoment Beweging.academie, De Verenigde Verenigingen, De Federatie, De Vormers, Vlaanderen.

*Marijke Persoone, Wiens Belang? Epo Uitgeverij, Berchem, 2024

Geert Schuermans, Worden na "de Walen" en "de migranten" straks de mensen met een uitkering de nieuwe zondebok van alles wat fout gaat in dit land? In: Knack Focus, 29 mei 2023

Nabil Sheikh Hassan & André Decoster, Ongelijkheid in België bekeken door een nieuwe bril, Samenleving & Politiek, Jaargang 30, 2023, nr. 1 (januari), pagina 35 tot 43

*Tim 'S Jongers, Beledigende broccoli. Over de ervaringskennis van kwetsbare mensen. Uitgeverij Van Genep, Amsterdam, 2022

Tim 'S Jongers, Armoede uitgelegd aan mensen met geld, De Correspondent, Amsterdam, 2024

Statbel, Meer dan 2,1 miljoen Belgen lopen risico op armoede of sociale uitsluiting. Stabel.fgov.be, 8 februari 2024

Jeroen Struys, Ja, de armoede in Vlaanderen is gedaald. Maar is dat dankzij de Vlaamse regering? De Standaard 23 september 2023

*Roxane Van Iperen, Eigen welzijn eerst. Hoe de middenklasse haar liberale waarden verloor. Thomas Rap, Amsterdam, 2022

Wim Van Lancker, Corona is een momentum voor onze welvaartsstaat: 'We moeten meer mensen beschermen', 5 januari 2021

*Wim Van Lancker, Vanuit welbegrepen eigenbelang, podcast 'Zwijgen is geen optie', december 2022

Wim Van Lancker, Het leven is een spelletje Monopoly: het is niet eerlijk, De Standaard recensie 15 juni 2024

Elisabet Van Wymeersch & Bert De Munck (red.), God in de welvaartsstaat. Religieus en levensbeschouwelijk geïnspireerde solidariteit in Vlaanderen. Acco, Leuven, 2024

Paul Verhaeghe, Onbehagen, De Bezige Bij, Amsterdam, 2023

Paul Verhaeghe, Paul Verhaeghe over nieuw boek Tim 'S Jongers: 'Een duidelijke en bruikbare maatschappijkritiek', Sociaal.net, 21 mei 2024

Lode Vermeersch, Jessy Siongers & Bram Spruyt, Deelnemersonderzoek sociaal-cultureel volwassenenwerk: De waarde en betekenis van deelname voor de participant, KULeuven-HIVA, VUB, 2024

