



Sociale ondernemers, herverdeel de macht!

Pleidooi en adviezen voor cliëntparticipatie in sociale ondernemingen

De laatste jaren worden sociale ondernemers danig in beslag genomen door sociaal overleg met personeel en vakbonden. Zelfs over aangelegenheden die eerder over de inhoud dan over de arbeidsomstandigheden gaan van de sociale dienstverlening. Grote afwezigheid in deze belangendiscussies (want daar gaat het vaak over) zijn de cliënten en doelgroepen waarover het eigenlijk allemaal zou moeten gaan.

In deze bijdrage willen we het belang aantonen van cliëntparticipatie in sociale ondernemingen en vooral hoe je daartoe kunt komen. Het artikel is een bewerking van een tekst van de werkgroep participatie van Féantsa, de Europese koepel van de thuislozenzorg.¹ Op de feitelijke macht van professionals in sociale ondernemingen gaan we hier niet verder in omdat daarover reeds zeer interessante publicaties bestaan (van Delden, 1991,205).



**FEANTSA is supported financially by the European Commission
The views expressed herein are those of the author(s) and the Commission is not
responsible for any use that may be made of the information contained herein.**



Pleidooi pro cliëntparticipatie

Er zijn voor sociale ondernemers een viertal redenen aanwijsbaar om werk te maken van cliëntparticipatie : democratische, gebruikersgerichte redenen, overwegingen inzake empowerment van mensen en tenslotte omdat het soms opgelegd wordt door de regelgeving (men moet dus wel).

Democratische overwegingen

Participatie gaat over het erkennen van het recht van mensen om betrokken te zijn in beslissingen die hen rechtstreeks aanbelangen. Een sociale onderneming, zou minstens hetzelfde democratische gehalte moeten hebben, als deze van de context waarin ze werkt. Zeker deze sociale ondernemingen die werken met zwakkere, gemarginaliseerde en machteloze doelgroepen. Op zich is dit al een voldoende reden. Bovendien kan men uit cliëntparticipatie als sociale onderneming ook veel praktische voordelen halen.

Gebruikersgerichte redenen

Hier gaat het om een overweging die gericht is op de verbetering van de product-en dienstverlening naar de gebruiker. Om de tevredenheid van de gebruiker over de dienstverlening te verbeteren , dient men met hun mening en visie rekening te houden. Voor elke ondernemer zou dit de evidentie zelve moeten zijn. Maar in sociale ondernemingen zal een gebrek aan gebruikersgerichtheid, zich niet onmiddellijk vertalen in lagere omzetcijfers zoals dat in commerciële ondernemingen wel het geval is. Het subsidiëringmechanisme waarmee de meeste sociale ondernemingen werken neutraliseert immers de werking van het marktmechanisme (Lescrauwaet, 2006). Daarbij komt dat nogal wat sociale ondernemingen een quasi monopoliepositie innemen (in hun regio of door de sector waartoe ze behoren). Gebruikersgerichtheid is dus zeker geen automatisme en zal dus specifieke inspanningen vergen.

Empowerment en persoonlijke ontwikkeling van mensen

Mensen die zich betrokken weten in participatieprocessen halen daar voor zichzelf ook veel uit. Men verwerft bijvoorbeeld meer sociale vaardigheden en zelfvertrouwen. Vaak sneller dan in jarenlange therapeutische gesprekken. Men weet en voelt zich erkent en dit kan op zich weer een motivatie zijn om ook op andere vlakken initiatieven te nemen.

Omdat je het moet !

In sommige Europese landen is cliëntparticipatie een erkennings-en subsidiëeringsvoorwaarde voor sociale ondernemingen. Dat is ook bij ons ten dele het geval. In sommige landen gaat dit echter verder en is de goedkeuring van de gebruikers over het concept van de dienstverlening een noodzakelijke voorwaarde om subsidies te kunnen krijgen. Aan dergelijke machtsherverdeling zijn we hier nog niet toe.



Hoe begin je er aan ?

Denk positief !

De opdracht om de wijze van dienstverlening dermate te wijzigen waarbij gebruikers actief betrokken worden, kan tot een ontmoediging leiden als men het niet juist aanpakt. Wie er totaal geen ervaring mee heeft weet vaak ook nauwelijks hoe er aan te beginnen. Een belangrijke eerste stap is dat men het juiste denkkader hanteert. Vandaar is een kritische reflectie over hoe en waarom de sociale onderneming nu werkt zoals ze werkt noodzakelijk. De basis hierbij is een erkenning dat gebruikers een belangrijke rol zouden moeten hebben in de aard van de dienstverlening en de wijze waarop de dienstverlening gebeurt. Participatie van gebruikers is dan een middel om dit tot zijn recht te laten komen. Participatie kan, en zal vaak, een proces zijn dat stap voor stap verloopt, maar het is belangrijk om niet in het conceptuele of bij mooie woorden te blijven hangen. Vertrek gewoon van de zaken waar de gebruikers nu veel belang aan hechten en waarover ze willen praten. Vaak zullen dat zeer concrete dingen zijn, maar geleidelijk aan kan dit zich ontwikkelen tot meer participatie aan het beleid van een sociale onderneming. Sommige sociale ondernemers zullen voor zichzelf moeten toegeven dat ze geen helder beeld hebben over de zaken die gebruikers belangrijk vinden. Als dat zo is tracht dan als eerste stap hier zicht op te krijgen.

De overheid legt gebruikersparticipatie soms op aan voorzieningen. Dit kan een positieve impuls zijn voor sociale ondernemingen om hier ook daadwerkelijk een prioriteit van te maken. Zeker als de overheid daar ook middelen tegen over stelt om het te doen werken. Maar bepaalde overheidsreglementeringen gaan dan weer te ver door aan sociale ondernemingen ook de formule op te leggen hoe ze gebruikersparticipatie moeten organiseren. Dit is bijvoorbeeld het geval in het decreet op de rechtspositie van minderjarigen waar art. 19 stelt dat residentiële jeugdhulpvoorzieningen een collectief inspraakorgaan moeten hebben dat om de 6 maand bijeenkomt. Ook in andere landen komt het voor zoals de cliëntraden die opgelegd worden in de maatschappelijke opvang in Nederland.

Door de formule op te leggen dwingt men cliënten en voorzieningen in een keurslijf waar men niet zelf voor gekozen heeft. Voor beiden is dit contraproductief en bovendien wordt de formule dan belangrijker de inhoud van de participatie, wat uiteraard evenmin de bedoeling kan zijn.

Dus overheidsregulering is positief voor zover ze gericht is op de participatiedoelstelling zelf en niet op de participatieformule.

Participatie kan veel betekenissen hebben en zeer verschillende vormen aannemen. Over methodes en concepten zijn rijen boeken vol geschreven . Maar essentieel is dat zinvolle participatie mee gestuurd wordt qua doel en methode door de gebruikers zelf. Zoniet kom je tot symbolische of erger nog, manipulatieve participatie. Interesses en belangen van gebruikers dienen voortdurend centraal te staan.

Denk praktisch !

Er is geen uniform participatiemodel dat toepasbaar is in alle sociale ondernemingen. Sociale ondernemers zullen dus gedeeltelijk zelf hierin hun weg moeten vinden. Toch kunnen we een aantal veel gebruikte en succesvolle voorbeelden aanhalen. We rangschikken ze volgens de diverse gradaties van participatie.

Op het vlak van gebruikersinformatie kennen we natuurlijk allemaal brochures en folders. Maar hoeveel van deze folders worden gemaakt samen met de gebruikers ? Heeft men naar inhoud getoetst wat (potentiële) gebruikers willen weten ? Is de taal en de stijl gebruikersgericht ?

Een goed voorbeeld waar dat wel gebeurt is het Antwerps zakboekje voor daklozen dat opgemaakt werd door CAW Metropool en dat uitgegeven wordt door het OCMW Antwerpen. Daklozen hebben zelf de inhoud bepaald en de teksten nagelezen. Andere voorbeelden van informeren zijn opendeurdagen waar gebruikers zelf een rol in spelen.

Een volgende gradatie is de gebruikersconsultatie. Het gaat het hierbij om van gebruikers opinies en feedback te krijgen die men omzet in acties om de werking meer gebruikersgericht te maken. Voorbeelden zijn : klachtenprocedures, tevredenheidsmetingen, adviesraden. Kwaliteitsvolle procedures , metingen en adviesraden zijn deze waar gebruikers van bij het opstellen ervan betrokken zijn.

Nog een stap verder zijn participatievormen waar sociale ondernemers samen met gebruikers beslissen over de dienstverlening. Bijvoorbeeld doordat er een gebruikersvertegenwoordiging deel uitmaakt van het bestuur.

Zie het groots !

In de participatievoorbeelden die we hiervoor aanhaalden gaat het nog vooral om het praktisch nut dat een sociale onderneming kan halen uit gebruikersparticipatie. Maar gebruikersparticipatie kan verder gaan dan enkel dat. In veel landen, waaronder Vlaanderen, heeft men met overheidsondersteuning netwerken van gebruikers tot stand gebracht. Bijvoorbeeld in Denemarken waar er een adviesraad bestaat, samengesteld uit personen die in armoede hebben geleefd, om de overheid bij haar beleid te adviseren. De Vlaamse verenigingen waar armen het woord voeren zijn hier ook een gekend voorbeeld van.

Eigenlijk is er geen limiet hoever men kan gaan met participatie. Er zijn sociale ondernemingen die volledig door gebruikers worden gerund in zelfbeheer.

Hoe laat je het lukken ?

Voor sociale ondernemers die ermee willen starten, valt er veel voor te zeggen om eerst eens te gaan luisteren en kijken bij ondernemers die er al mee aan de slag zijn gegaan. Vanuit reeds talloze aanwezige ervaringen kunnen we een viertal stappen onderscheiden om gebruikersparticipatie te laten lukken.

Stap 1 : greep krijgen op het idee van gebruikersparticipatie

Een belangrijke eerste stap is dat men met alle betrokkenen (gebruikers, bestuur, personeel) gaat nadenken en reflecteren wat participatie gaat betekenen voor iedereen. Zo kan men tot een gedeelde visie komen over de waarde van participatie. Elke betrokkene mag daarbij gerust zijn vragen en voorbehoud op tafel leggen. Het verdient de voorkeur om in het begin deze reflectie afzonderlijk te organiseren voor gebruikers, bestuursleden en personeel, zodat men zich vrijer en veiliger voelt om zijn gedachten te uiten over de zaak. Een externe gespreksleider kan dit proces vergemakkelijken. Het is uiteraard niet de bedoeling om rond

de hete brij te blijven draaien, want vaak is er veel koudwatervrees aan het begin van zo'n proces, zowel bij personeel als bij gebruikers.

Voor gebruikers is het belangrijk dat ze hun gedacht kunnen zeggen over het idee van gebruikersparticipatie. Gebruikers kunnen nadenken over hun mogelijke bijdrage hierin en hoe ze deze zouden kunnen tot stand brengen. Uiteraard ligt hier ook een kans om zicht te krijgen op mogelijke ongenoegens die leven bij gebruikers. Wanneer de frustraties van gebruikers groot zijn gebeurt het wel vaak dat men blijft hangen bij de wrevels en de ongenoegens. Om verder te geraken zal men dan eerst hieraan iets moeten doen. Door gebruikers in een eerste stap afzonderlijk te benaderen kan men ook op een veilige manier zijn vrees of twijfels over participatie uiten. De visie van gebruikers dient dus van bij het begin meegenomen te worden in het proces.

Bestuurders en personeel dienen na te denken over de consequenties die gebruikersparticipatie voor hen kan hebben. Het delen van invloed en macht met gebruikers dient hierbij ook aan de oppervlakte te komen. Leren van ervaringen van andere ondernemers kan hier helpen. In sommige landen hebben koepelorganisaties ook een vormings- en ondersteuningsaanbod op dit vlak.

De uitkomst van deze eerste fase zou de basis moeten vormen voor een actieplan over gebruikersparticipatie dat gebaseerd is op de noden en verwachtingen van elkeen die betrokken is.

Stap 2 : uitwerken van een actieplan en praktische beslissingen nemen

Men dient te komen tot een concreet raamwerk voor gebruikersparticipatie. Om de zaak vooruit te laten gaan kan het een goed idee zijn om iemand van het personeel (deels) vrij te stellen om hiermee bezig te zijn (net zoals syndicale delegés ook tijd krijgen voor hun opdracht). Ideaal is als men een gemengde werkgroep kan vormen met iemand uit iedere geleding (gebruikers, bestuur, personeel). Dit impliceert ook dat de sociale onderneming tijd en middelen uittrekt om dit mogelijk te maken.

Het actieplan is dan een geheel van concrete acties die erop gericht zijn participatie in de praktijk om te zetten. Men zal hierover tussen de betrokkenen dienen te onderhandelen . Ook hier kan externe begeleiding faciliterend werken. Er dient ook aandacht te zijn voor een aantal basisregels zoals vertrouwelijkheid van gegevens en het niet naar buiten brengen van informatie. Mensen gaan zich anders niet veilig voelen in het proces.

Wat kan zo'n actieplan omvatten ? We vermelden als voorbeeld het actieplan gebruikersparticipatie van St. Mungo's, een Engelse NGO uit Londen. Zij kwamen tot volgende acties :

- de vorming en ondersteuning van een gebruikersgroep die eerst zou geconsulteerd worden en in een volgende fase deel zou gaan uitmaken van het bestuur
- de herziening van de klachtenprocedure met inschakeling van een onafhankelijke klachtenbehandelaar
- in residentiële werkingen worden gebruikers en ex-gebruikers ingezet in de onthaalprocedure
- alle teams dienen zaken die door gebruikers gemeld worden te bespreken en er binnen een te omschrijven termijn ook op te antwoorden
- gebruikers krijgen toegang tot alle teamverslagen, met uitzondering van die agendapunten die over individuele cliënten gaan
- het vrijwilligerswerk, met inschakeling van (ex)-gebruikers wordt verruimd
- een bepaald percentage van de vacatures wordt geheroriënteerd naar het inzetten van ervaringsdeskundigen

- per team dient minstens één personeelslid de vorming inzake cliëntparticipatie gevolgd te hebben
-

Stap 3 : actieplan uitvoeren, maar valkuilen vermijden

Participatie in een sociale onderneming echt doen werken zal tijd en middelen vergen. Dit moet ook in het actieplan voorzien worden. In sommige landen komt de overheid hierin rechtstreeks of onrechtstreeks tussenbeide, maar men mag en kan hier zeker niet alles van verwachten. Sociale ondernemingen zullen hiervoor ook hun eigen werkingskosten moeten aanspreken.

Overtrokken verwachtingen hebben is een te vermijden valkuil. Gebruikersparticipatie op gang trekken is vaak een traag proces van vallen en opstaan. Cliënten van sociale ondernemingen hebben meestal verminderde mogelijkheden en men zal hiermee rekening dienen te houden. Een ondersteuningsaanbod naar gebruikers kan hier wel faciliterend werken.

Gebrek aan communicatie en terugkoppeling naar gebruikers is een valkuil die bij hen ontgoocheling kan uitlokken. Het is essentieel dat alle betrokkenen bij het proces op de hoogte blijven over de uitkomsten. Ook al zal men gebruikers soms moeten teleurstellen in hun vragen of verwachtingen. Men dient hen daarover correct te informeren en dit te motiveren.

Gebrek aan ondersteuning naar gebruikers kan bij hen tot overbevraging leiden en soms zelfs tot herval in hun vroegere problematiek. Eigenlijk dienen gebruikers in zo'n proces op dezelfde en evenwaardige wijze ondersteund te worden als men het personeel ondersteunt.

Stap 4 : evaluatie en integratie van de resultaten

De uitkomsten van het participatieproces dienen stevig geïntegreerd en verankerd te worden in de sociale onderneming, zodat ze op termijn deel gaan uitmaken van de bedrijfscultuur. Participatie mag geen zaak zijn en blijven van enkele voortrekkers in de sociale onderneming. Vandaar is het ook belangrijk om de werkwijzen regelmatig te evalueren en desnoods aan te passen.

Om te meten waar een sociale onderneming staat inzake gebruikersparticipatie ontwikkelde de werkgroep van Féantsa een beknopt audit-instrument waarin men kan aflezen waar de sociale onderneming staat inzake gebruikersparticipatie.

Participatie-audit :

1. Gebruikersparticipatie is zichtbaar aanwezig in de onderneming en wordt degelijk ondersteund

Indicatoren :

- er is op dit vlak ondersteuning (vorming) voorzien voor gebruikers en personeel
- rekening houden met gebruikers is een aspect van de functieomschrijvingen van medewerkers
- gebruikersparticipatie is een standaard agendapunt bij vergaderingen
- de onderneming heeft een beleid om ervaringsdeskundigheid in te schakelen

- de huishoudelijke reglementen bevatten bepalingen over gebruikersparticipatie
 - gebruikersparticipatie is een onderdeel binnen de strategische planning of de beleidsplanning
 - gebruikersparticipatie is als onderwerp terug te vinden in publicaties en folders van de onderneming
 - er zijn werkingskosten voorzien voor gebruikersparticipatie
2. De betrokkenheid bij gebruikersparticipatie wordt gevaloriseerd in de onderneming
- personeelsleden krijgen hiervoor tijd en in de werkbelasting wordt er rekening mee gehouden
 - gebruikers die participeren krijgen evenwaardige ondersteuning als personeelsleden
 - er zijn termijnen vastgesteld binnen dewelke op vragen of signalen van gebruikers wordt geantwoord
 - er is een regel dat wanneer er geen rekening wordt gehouden met de adviezen van gebruikers dat dit uitdrukkelijk en behoorlijk dient gemotiveerd te worden
3. Alle gebruikers krijgen gelijke kansen om te participeren (geen discriminatie, ondersteuning naar gebruikers,...)
- voor gebruikers met kinderen wordt kinderopvang voorzien
 - gebruikers kunnen onderling ervaringen uitwisselen
 - men voorziet desgevallend tolken
 - documenten worden in een voor gebruikers toegankelijke taal opgesteld, desgevallend samen met hen
4. Het participatieproces wordt regelmatig geëvalueerd
- deze evaluatie is een onderdeel van de beleidsplanning
 - gebruikers worden betrokken bij deze evaluatie
 - dit auditinstrument wordt in de onderneming gehanteerd

Perspectief...

In deze bijdrage hebben we willen aantonen dat overleg en participatie van gebruikers een evenwaardige pijler zou dienen te zijn naast het klassieke sociale overleg tussen werkgevers en werknemers. Uiteraard heeft dit sociale overleg zijn plaats en bestaansreden binnen een sociale onderneming, maar er dient ook een evenwaardig overleg te zijn met de gebruikers. Dit om een gezond machtsevenwicht te creëren binnen sociale ondernemingen.

Wat hier geschreven is over het overleg met gebruikers binnen sociale ondernemingen, geldt uiteraard even goed op sectorniveau of op intersectoraal niveau. Waarom zouden koepels of werkgeversorganisaties van sociale ondernemingen geen overleg met gebruikersverenigingen uitbouwen en onderhouden ?

Verwijzingen

Van Delden, P., Professionals, kwaliteit van het beroep, Veen uitgevers,1990,205

Lescrauwaet, D., Why is client participation in welfare services a problem ?, Feantsa magazine, Autumn, 2006

¹ Féantsa, Participation toolkit, Redistributing the power! , 2007. De werkgroep bestaat uit volgende leden : Catri O’Kane, Simon Communities of Ireland; Danny Lescrauwaet (voorzitter), Steunpunt Algemeen Welzijnswerk België, Dearbhal Murphy, Féantsa; Manuel Montanes, Refugio Hermano Mayor, Spanje; Preben Brandt, Project Udenfor, Denmark; Simone Hellenen, Groundswell, Verenigd Koninkrijk, Wolfgang Jeckel, Bundes Betroffene Initiative, Duitsland.