

Leidinggeven in de welzijnssector is geen sinecure. Het volstaat allang niet meer baas te spelen en te volgen of de boekhouding klopt. Verandermanagement, coachend leidinggeven, PR, waarderen en belonen: het zijn maar enkele onderdelen van de opleidingen die de Leuvense en Antwerpse universiteiten, en de Maastrichtse Hogeschool Zuyd aanbieden. Weliswaar zocht de verschillen en overeenkomsten tussen de drie opleidingscentra.

UAMS: drie opleidingen

| Welke opleiding biedt de Management School van de Universiteit Antwerpen aan voor de social profit-sector?

Tom Wouters, coördinator social profit UAMS: "We hebben drie soorten opleidingen. Het eerste type is een korte, themagerichte opleiding voor heterogene groepen. Het zijn opleidingen van één of een paar dagen, over één onderdeel van management, zoals financieel management of projectwerk. Het tweede type zijn de sectorspecifieke opleidingen. We mikken daarmee op mensen die willen bijleren over verschillende managementthema's in specifieke domeinen, zoals de ouderenzorg, de geestelijke gezondheidszorg of de cultuursector. Vanaf oktober 2006 organiseren we een opleiding 'management in de social profit-sector' die beide types combineert. Vier modules zijn gewijd aan de grondbeginselen van algemeen management. Daarna wordt de groep opgedeeld en worden sectorgebonden thema's behandeld."

| De cursussen die voor alle sectoren openstaan behandelen verschillende onderdelen van management. Wat houdt verandermanagement in?

Tom Wouters: "Elke organisatie evolueert voortdurend. Ze groeit, verhuist, breidt haar dienstverlening uit, organiseert het werk anders. Vaak gaat het ook om een nieuwe visie, dus niet puur om de praktische organisatie. Als men in een rusthuis kleinschaliger gaat werken, dan heb je niet alleen een nieuwe werkorganisatie nodig, maar ook een mentaliteitsverandering bij het personeel. Het begeleiden van die veranderprocessen vergt heel wat nieuwe competenties van de leidinggevenden."

| Er is ook een cursus 'waarderen en belo-

Baas zijn je moet leren

nen'. Waar moet een leidinggevende in de social profit rekening mee houden?

Tom Wouters: "Wat beloon je als leidinggevende? Het feit dat mensen bepaalde competenties hebben? Dat mensen doen wat ze kunnen met die competenties? Dat ze gewoon hun best doen? Of dat ze bepaalde resultaten bereiken? Het antwoord is niet eenduidig. En wat ervaren mensen als waardeerend? Dit gaat niet alleen over het loon. Sommigen vinden het leuk als ze een extra taak en dus meer verantwoordelijk-

verschillende elementen van het personeelsbeleid beter op elkaar afstemmen."

LUCAS en VOCA: Management in de Welzijnszorg

LUCAS is, samen met HIVA, een van de twee faculteitsoverstijgende multidisciplinaire onderzoekscentra van de KULeuven. LUCAS werd in 1988 opgericht door Caritas Catholica Vlaanderen en de KULeuven. Dit centrum voor zorgonderzoek en consultancy onderzoekt thema's in de welzijnszorg.

Opleidingen voor welzijnsmanagers

heid krijgen. Anderen denken: 'Ik heb al zoveel werk, ziet mijn baas dat dan niet?' In de social profit-sector moet je manieren vinden om mensen flexibel te waarderen. In de context van gesubsidieerde lonen kan je zelden of nooit opslag geven. Promoveren lukt ook niet altijd, omdat de meeste organisaties vrij vlakke structuren hebben. Dus moeten leidinggevenden in de social profit-sector op zoek gaan naar andere middelen om waardering en beloning uit te drukken. Soms zie je heel wat creativiteit, zoals een strijkservice op het werk, kinderopvang of een vergoeding voor wie met de fiets naar het werk komt."

| Wat komt er in de cursus Competentiemanagement aan bod?

Tom Wouters: "Eigenlijk zoeken we met competentie management naar instrumenten die kunnen helpen bij twee vragen. Welke competenties hebben we nodig om te doen wat we willen doen? En: welke ongebruikte talenten zijn er aanwezig in onze organisatie? Met competenties kan je

Samen met VOCA organiseert LUCAS de opleiding Management in de Welzijnszorg.

| In de opleiding leren de deelnemers actuele tendensen in de welzijnssector een plaats geven in het gevoerde beleid. Wat zijn volgens u de meest opvallende tendensen?

Anja Declercq, docent en projectleider bij LUCAS: "Vermaatschappelijking van de zorg is een belangrijke evolutie. Het streefdoel is zoveel mogelijk zorg thuis te laten plaatsvinden. Dit gebeurt om verschillende redenen. De overheid heeft er financieel baat bij en patiënten en cliënten voelen zich vaak beter in hun thuisomgeving. Deze tendens heeft heel wat gevolgen voor wie de leiding heeft over het zorgproces. In de ouderenzorg is er een tendens naar kleinschalig wonen. De bewoners wonen in kleine groepjes waar men zoveel mogelijk zorg wil aanbieden op een huiselijke en persoonlijke manier. De bewoners mogen zelf koken in plaats van maaltijden van de grootkeuken te eten. Een gevolg daarvan is

De rusthuismanager als motor van de machine

Rika De Bens is sinds oktober 2004 hoofd Bewonerszorg van Verpleegtehuis Joostens in Zoersel. Daarvoor was ze hoofdverpleegkundige. De overstap was een grote sprong. Daarom nam ze onlangs deel aan de cursus Management in de Ouderenzorg, georganiseerd door de UAMS.

Rika De Bens: "Ik ben gegradueerd ziekenhuisverpleegkundige en licentiaat in de Gerontologie. Beide opleidingen waren degelijke en interessante opleidingen, maar ze waren vooral gericht op de patiënt. Er werden weinig of geen managementtools aangereikt. Als hoofdverpleegkundige moest ik met duizend-en-één dingen rekening houden, nu zijn het er nog meer. Als hoofdverpleegkundige zijn je taken en problemen nog relatief beperkt. Het blijft overzichtelijk, beheersbaar en dus vaak snel oplosbaar. Je bent een onderdeel van een machine. Als de motor start, draai jij mee in het geheel. Als hoofd Bewonerszorg ben je de motor van de machine. Als jij niet start, blijft alles stilstaan."

| Wat zijn volgens u grote verschillen tussen managen in een commerciële omgeving en in de omgeving van een rusthuis?

dat taken door elkaar lopen en dat alles minder afgeijnd is. De poetsvrouw helpt misschien eten geven en de verpleegkundige helpt koken. Die veranderingen moeten goed ondersteund worden door het management. Het vraagt veel flexibiliteit van het personeel. Dit hangt nauw samen met een ander onderdeel van de opleiding: het coachend leidinggeven. Een leidinggevende kan dan niet zomaar aan zijn bureau blijven zitten en zich met de administratie bezighouden."

| Hoe moet een leidinggevende in de welzijnssector omgaan met weerstand tegen veranderingen?

Anja Declercq: "Naar mensen luisteren helpt je op voorhand in te schatten wanneer je weerstand kunt verwachten en hoe je erop kunt inspelen. Soms zijn er dingen die je als manager niet ziet, maar de mensen op de werkvloer wel. Daarom moet je luisteren. Maak er ook een proces van en ga er niet van uit dat mensen van de ene dag op de andere een nieuwe werkmethode onder de knie hebben. Je moet je personeel mee laten nadenken."

Rika De Bens: "In de commerciële sector moet je winst maken. Liefst elk jaar meer, zodat het bedrijf zich verder kan ontwikkelen en nieuwe producten kan introduceren. Onze kerntaak zal binnen honderd jaar waarschijnlijk dezelfde zijn als vandaag. Dit neemt niet weg dat wij alert moeten blijven voor nieuwe ontwikkelingen in de gezondheidszorg. Het belangrijkste verschil met een commerciële setting is dat wij financieel volledig afhankelijk zijn van overheden. De regels voor subsidies zijn strikt. Afwijken van deze regels betekent geen of een onaangepaste financiering."

| Met welke managementuitdagingen krijgt een rusthuismanager te maken?

Rika De Bens: "De fysieke en psychische zorgzwaarte in een verpleegtehuis is niet te onderschatten. Je moet met enorm veel aspecten rekening houden. De levensloop van de bewoner bepaalt wie hij nu is. Daarom hebben we een waaier aan deskundigen nodig. Er zijn er echter onvoldoende. We moeten hen dus in het rusthuis vormen. Dat is tijdrovend en belastend voor de werkvloer. Om een rusthuis goed te leiden heb je niet alleen gebrevetteerde verpleegkundigen, verzor-

gingsassistenten, kinesisten en ergotherapeuten nodig. Ook orthopedagogen, gegradueerde verpleegkundigen, muziektherapeuten en logistieke assistenten zouden deel moeten uitmaken van het personeelsbestand. Maar hoe doe je dit als de overheid geen gegradueerde verpleegkundigen financiert, slechts een beperkt aantal gebrevetteerde verpleegkundigen en voor de rest alleen verzorgingsassistenten? Hoe doe je dat als er nauwelijks verpleegkundigen op de markt zijn?"

| Is er volgens u een grote nood aan meer cursussen voor management in de welzijnssector? Merkt u op de werkvloer bij welzijnsmanagers een gebrek aan specifieke kennis en vaardigheden?

Rika De Bens: "Ik ben ervan overtuigd dat er nood is aan die cursussen. Een beleid voeren in een rusthuis is een complexe taak. Velen zien door de bomen het bos niet meer. De cursus biedt houvast. De selectie van cursisten geeft een extra meerwaarde aan de cursus. Alle cursisten werken in dezelfde setting en in een gelijkaardige functie. De problemen die zij meemaken zijn herkenbaar. Ze spreken dezelfde taal, begrijpen elkaar en leren op die manier sneller."

| Het juridisch en wetgevend kader wordt ook behandeld in de opleiding. Verschilt dit met dat van de commerciële sector?

Anja Declercq: "Veel welzijnsorganisaties leven van subsidies en moeten aan vele regels voldoen om subsidies te krijgen. De regels evolueren, dus je moet je beleid er steeds op afstemmen om je erkenning te behouden en subsidies te krijgen. Vaak zijn de regels behoorlijk strikt, wat het moeilijk maakt leiding te geven. Het zorgt voor angsten: redden we het financieel wel? Een grote groep organisaties aarzelt om die reden om te innoveren."

| In het onderdeel HRM leren deelnemers hun missie of opdrachtverklaring in te passen in hun personeelssysteem. Hoe kunnen ze dit doen?

Anja Declercq: "Je personeel moet competenties hebben die je nodig hebt om je missie waar te maken. Daar moet je niet alleen op letten bij aanwervingen, maar ook in je beleid rond vorming, training en opleiding. Het kan dat mensen bij hun aanwerving niet de competenties hebben die je nodig hebt, maar je moet ze wel de kans geven

die te verwerven. Er zijn weinig verpleegkundigen en verzorgenden. Daar moet je dus compromissen sluiten. Een goed HRM-beleid vangt dit op met het VTO-beleid."

| Jullie voorzien ook een onderdeel PR. Niet bepaald een term die je met de welzijnszorg verbindt.

Anja Declercq: "Steeds vaker doen welzijnsorganisaties aan PR. Als er drie rusthuizen zijn in een dorp is dat ook nodig. Rusthuizen moeten zich dan specialiseren in een bepaalde zorgvorm. Daarmee moeten ze zich profileren. Een andere manier om je van anderen te onderscheiden in de rusthuissector is huisdieren toelaten of als rusthuis een huisdier nemen. Zulke dingen kunnen de doorslag geven als ze door een PR-campagne bekend raken bij het publiek."

Marktwerving

Het CESRT (Comparative European Social Research and Theory) is een onderzoekscentrum dat deel uitmaakt van de faculteit Sociale Studies van de Hogeschool Zuyd in Maastricht. Het centrum volgt de sociale



beroepen op de voet. Trends en wijzigingen worden doorgegeven aan studenten en sociale professionals.

Hoe geven jullie die wijzigingen in de sociale beroepen door aan de studenten?

Chrit Leenders: “Onze vierdejaarsstudenten leren sinds een paar jaar projectmatig ondernemen. Ze worden uitgedaagd om een probleem dat ze in het derde jaar tijdens hun stage meemaakten onder handen te nemen. In plaats van uitvoerend werk te doen, moeten ze ideeën ontwikkelen en advies geven. Als stagiair worden ze beschouwd als een handig hulpje, maar tijdens het project worden ze serieus genomen.”
Nol Reverda: “Onze studenten moeten van aanpakken weten. De verzorgingsstaat in Nederland is sneller afgebroken en ontzuild dan in België. Bijgevolg gaan veel van onze studenten aan de slag in onzekere jobs. Velen zullen zich flexibel moeten opstellen en op projectbasis werken. De markt speelt steeds meer.”

Hoe manifesteert die marktwerking zich nog, naast de verminderde werkzekerheid?

Chrit Leenders: “Vooral bij de financiering merk je dat de marktwerking binnensluipt. Het persoonsgebonden budget voor personen met een handicap is marktwerking in zijn zuiverste vorm. De overheid financiert ook meer via aanbesteding. Gevolg daarvan

is dat het management zich meer op de financiers richt dan op de patiënten of de cliënten. Welzijnsmanagers zijn tegenwoordig goed op de hoogte van HRM en financiën, maar vaak zijn ze minder bezig met de kern van de zaak: de zorg voor hun bewoners of patiënten.”

Proberen jullie hen dan van een te zakelijke houding af te helpen met jullie cursussen?

Chrit Leenders: “Sociale professionals denken vaak te snel dat er één oplossing is voor het probleem van hun doelgroep, de oplossing die ze kennen. Ze vragen zich zelden af of dit echt de enige oplossing is. En of het niet slechts een oplossing is voor een deel van hun doelgroep. Onze cursussen voor professionals rond intern en extern ondernemen zijn maatwerk. Dat wil niet zeggen dat ze zelf kiezen wat ze willen leren. Ze mogen zeggen wat ze willen worden en welke ideeën ze daarover hebben. Vervolgens worden we kritisch: wat wil je met die ideeën doen? En werkt je huidige aanpak eigenlijk wel?”
Nol Reverda: “In Nederland zijn de sociale beroepen erg technisch en zakelijk aan het worden. Als je je ziel erin legt en affiniteit met je job hebt, wordt dit niet speciaal gewaardeerd. Sommige sociale werkers zijn bijna de helft van hun tijd bezig met het op papier verantwoorden van wat ze

gedaan hebben. Ze worden niet langer aangesproken op welke vooruitgang ze boeken met een cliënt, wel op hoeveel geld dat kost. Dat wordt kwaliteitscontrole genoemd, maar het is die naam niet waardig. Een betere kwaliteitsbarometer is de cliënt: als die slecht geholpen wordt, gaat hij ergens anders.”

Zijn er dan nog wel verschillen tussen de welzijnssector en de commerciële markt?

Nol Reverda: “In een gewone commerciële markt gaat het meestal nog over producten, terwijl het in de welzijnsmarkt veel meer over waarden gaat.”
Chrit Leenders: “Welzijnsdiensten zijn niet tastbaar of van tevoren te bekijken. De patiënt weet niet wat de professional met zijn hulpvraag zal doen. De overheid wil liever ook niet te veel meer met die waarden te maken hebben, omdat ze niet tastbaar en dus moeilijk meetbaar zijn. Ze hopen dat dit zichzelf regelt. En zo wordt alles steeds zakelijker.”

tekst | **Liesbeth Van Braeckel**

Info:

www.uams.be
www.hszyud.nl/cesrt
www.kuleuven.be/lucas
www.voca.be

Cera Expertisecentrum Ondernemen

Cera, HIVA en CES richten samen een expertisecentrum op voor coöperatief en maatschappelijk verantwoord ondernemen en sociale economie. Dit expertisecentrum bundelt de krachten van twee belangrijke partners van Cera: het Steunpunt Coöperatief ondernemen van het Hoger Instituut voor de Arbeid HIVA en de Cera Leerstoel aan de Universiteit van Luik (ULG).

In het expertisecentrum brengen de verschillende partners hun kennis over de coöperatie als ondernemingsvorm, over maatschappelijk verantwoord ondernemen en sociale economie samen. De doelstellingen van het vierjarige actieplan (2006-2009) zijn drievoudig: onderwijs, onderzoek en bekendmaking aan het bredere publiek. Het expertisecentrum zal seminars organiseren, eindwerken begeleiden en tools ontwikkelen voor ondernemingen in de sociale economie. Met behulp van enquêtes, publicaties en studiedagen zal het centrum expertise verzamelen die het

via conferenties, een website en netwerking aan het grotere publiek zal doorgeven. Op die manier willen de drie partijen een hefboom creëren voor het coöperatief en maatschappelijk verantwoord ondernemen in ons land. Een aantal concrete projecten die dit en volgend jaar op stapel staan: een onderzoek bij de zeshonderd erkende Belgische coöperaties (2006), het ontwerp van pedagogische basisinstrumenten over sociale economie (2007), seminars en gezamenlijke publicaties in de dagbladders.

Het Hoger Instituut voor de Arbeid (HIVA) is een interdisciplinair onderzoeksinstituut van de Katholieke Universiteit Leuven. Aan het HIVA wordt wetenschappelijk beleidsgericht onderzoek gedaan naar problemen van verschillende groepen in onze samenleving. De onderzoeksgroep ‘Maatschappelijk middenveld en sociale economie’ doet onderzoek naar vrijwilligerswerk, verenigingen, stichtingen en coöperatieve ondernemingen in België en andere Europese landen. Het Steunpunt

Coöperatief Ondernemen zit in deze onderzoeksgroep. Het Centre d’Economie Sociale (CES) maakt deel uit van de HEC – École de Gestion de l’Université de Liège. Het is het enige universitaire onderzoekscentrum dat zich volledig toelegt op de sociale economie als derde sector, naast de traditionele publieke en private sector. Het CES telt een tiental medewerkers en heeft partnerships afgesloten met verschillende onderzoeksgroepen, zowel uit geïndustrialiseerde landen als uit ontwikkelingslanden. De Cera Leerstoel is gespecialiseerd in management in de sociale economie. Cera is één van de grootste coöperaties van het land. Cera en haar dochter Almancora beheren een participatie van circa 27% in de KBC Groep. Naast haar financiële activiteiten biedt Cera haar vennoten kortingen op goederen en diensten. Cera heeft een getrapte inspraakstructuur en ondersteunt meer dan vierhonderd maatschappelijke projecten per jaar. (LVB)

Info: www.cera.be