



## Onderzoek Welzijn en ruil

### Inhoud:

1. Doelen van het onderzoek
2. Achtergrond
3. Wat beweer ik eigenlijk ?
4. Onderzoek, de ontwikkeling
  - 4.1. Toepassing: HRM
5. Ondernemen in welzijn
  - 5.1. Toepassing: de S.P.H.- er van uitvoerder naar ondernemer

### 1. Doelen van het onderzoek

- Opnieuw overdenken van de relatie tussen welzijn en ruil: wat zijn de voorwaarden voor een zinvolle toepassing van het ruilconcept in welzijn en hulpverlening
  - Ontwikkelen van instrumenten waarmee de ontwikkelaar en de 'ondernemende' hulpverlener zoveel mogelijk ruimte kunnen creëren om de verschillende kwaliteiten te zoeken en leveren die de doelgroep (de eindgebruikers) in een aanbod behoeft.
  - Onderzoeken of instrumenten van *marktgericht denken en ondernemen* gebruikt kunnen worden om argumenten uit de praktijk van het werk in de politieke discussie te brengen
  - Ontwikkelen van opleidingsmodules en trainingen om aankomende dienstverleners en – ontwikkelaars kwalificeren in die instrumenten en in dat denken.
- (040610)

### 2. Achtergrond

Waarom een onderzoek naar welzijn en ruil ?

Ruim 13 jaar ben ik nu zelfstandig marketing consultant voor wat ik noem de 'social profit', de sector van het maatschappelijk voordeel. Ik beweeg mij met mijn bedrijf in de markten welzijn, onderwijs, gezondheidszorg en vrijwilligersactiviteiten en –organisaties.

Tijd om een stap opzij te doen en wat moeilijke vragen te stellen en te beantwoorden

“Geen tijd hebben om stil te staan  
is  
geen tijd hebben om te kijken waar we heen gaan  
omdat we het te druk hebben met er te komen”  
(naar A.G.Sertillanges)<sup>1</sup>

Startpunt van mij bedrijf was dertien jaar geleden: de behoeften van de doelgroepen serieus nemen. Ik wilde de doelgroepen van hulp – en dienstverlening niet gelijk stellen aan hun professionele, politieke of ambtelijke definities.

Absolute globale definities van een doelgroep zoals ‘de ouderen’, ‘de druggebruikers’, ‘de voetbalvandalen’, ‘de armen’ of ‘mensen met een verstandelijk gebrek’ leiden alleen maar tot vragen als: wie zijn dat, leven ze allemaal in dezelfde situatie, hebben ze allemaal dezelfde concrete vragen, problemen, prioriteiten en behoeften? Ik koos ervoor hen te benaderen als klanten met hun eigen gevarieerde vragen en behoeften. Klanten met hun eigen kwaliteiten en mogelijkheden.

Klanten die niet geëmancipeerde burgers hoefden te zijn, niet hun vraag hoefden te kunnen stellen en sturen, niet overal greep op hoefden te hebben. Geen managers van hun leven maar gewoon klanten, zoals u en ik.

Maar wat gebeurde ?

Even kort:

Aan de kant van de politiek werd het sociaal beleid gedecentraliseerd naar lagere overheden (provincie en gemeente) en plotseling spraken politici, adviseurs en ambtenaren over producten als ze hulp - en dienstverleningsdiensten bedoelden.

Wat hulp –en dienstverlening levert is in essentie ontastbaar. Gebouwen, inrichting, instrumenten, middelen zijn nodig, maar niet datgene waar het om gaat.

Essentieel is wat de ondersteuner probeert te bereiken met zijn klant en wat dat voor die klant in zijn leven betekent of gaat betekenen. Het resultaat, het effect is dus vooral wat de betekenis van de professionele interventie voor de klant op lange termijn, vanuit zijn verleden en heden en voor zijn toekomst.

Dat proces creëert een relatie tussen de doelen (en behoeften) van klanten en die van de professionele ondersteuner.

Wat doen politici, adviseurs en ambtenaren als ze over welzijnsproducten spreken ?

Ze kijken alleen naar de output. De kwantitatieve korte termijn resultaten zoals het aantal handelingen, het aantal deelnemers, het aantal activiteiten, het aantal ‘successen’ of scores. Ze veronachtzamen de ontastbare relatiedeel van de activiteit. Ze zijn alleen geïnteresseerd in de behoeften en problemen van de doelgroepen in zoverre professionals er iets mee bereiken op een kwantitatieve, instrumentele manier.

Een gevolg is naar ik vrees, dat hulp - en dienstverlening ‘bulk’ diensten gaat leveren voor de massa’s. Uniforme diensten die nooit aan kunnen sluiten op de verschillende behoeften en mogelijkheden van de klanten. Niet gemaakt om te passen, nooit maatwerk.

En dus wordt de hulp -en dienstverlening vaak geconfronteerd met min of meer ontevreden klanten.

Tegelijkertijd vindt men in allerlei documenten in het kader van hulp - en dienstverleningsbeleid specifieke eisen m.b.t. ‘welzijnsproducten’: maatwerk, flexibel, integraal, bereikbaar, duurzaam. Klinkt heel duur en als je ze wil waarmaken is er een hoop tijd nodig om ze te ontwikkelen in wisselwerking met de vaak tegengestelde belangen van alle betrokken partijen als overheden, organisaties en uitvoerenden. En die tijd, dat geld was en is er niet. Maar toch, wie in dit spanningveld wil ontwikkelen moet omgaan met verschillende vaak tegenstrijdige belangen en invloeden. Hij moet de ontwikkelingen in angsten en krachten bij alle partijen erg goed kennen om

---

<sup>1</sup> Met dank aan de kunstenaar Jos Werker voor het citaat. [www.jamiwerker.nl](http://www.jamiwerker.nl)

een welzijnsdienst te kunnen ontwikkelen. En, hoe creëer je ruimte voor de verschillende probleemdefinities, prioriteiten en behoeften in de doelgroep ?

### 3. Wat beweer ik eigenlijk ?

1. Marktgerichtheid/klantgerichtheid (ik zeg dus niet alleen vraaggerichtheid) is een belangrijk instrument in de hulp - en dienstverlening naast professionele deskundigheid en de eigen inhoudelijke plaatsbepaling van de ondersteuner. Het geeft de ondersteuner de kans keuzes te maken en zijn deskundigheid gericht, met mate en creatief in te zetten.
2. Vraag is wie in de non – profit de vraag bepaalt, wie definieert het achterliggend probleem. Hoewel de professie traditioneel spreekt over een ‘hulpvrager’ zijn er nogal wat doelgroepen die ‘hun vraag’ niet kunnen stellen vanwege een geestelijke beperking of die nooit een vraag zouden stellen omdat ze geen probleem zien.  
Zo’n 10 jaar geleden was het dan ook vanzelfsprekend dat de professionele hulpverlener in ieder geval het achterliggende probleem definieerde. Blijkbaar is er twijfel ontstaan over de juistheid en bruikbaarheid van die definities, want steeds meer neemt de overheid de definitiefunctie over. Ze gebruikt daarbij wettelijke regels, subsidievoorschriften en registratie – en uitvoeringsprotocollen. Die maken het de professionele uitvoerders moeilijk om het aanbod af te stemmen op de reële en actuele behoefte van de cliënt
3. Het werken met ruil/transactie en contracten is in de hulpverlening onder voorwaarden bruikbaar. Het eist van de ruilpartijen bekwaamheden die niet vanzelfsprekend zijn. Vooral waar het gaat om ontastbare normatieve diensten is het omgaan met ruil/transactie een gecompliceerd proces van keuzes en onderhandelingen in processen.  
Met name de laatste twintig jaar worden deze ‘management’ bekwaamheden – de kwaliteiten van de geëmancipeerde burger – bij iedereen vanzelfsprekend geacht. De ideologie van de maakbare burger i.p.v. de maakbare samenleving, die professionals en overheid van een aantal pijnlijke keuzes bevrijdt.
4. Vraag is dus waarom begrippen als ruil/transactie (en markt) moet worden toegepast in de hulp - en dienstverleningssfeer. Wat is de positie van de ruil/transactie in de samenleving ? Wat zijn de overeenkomsten en verschillen in de relaties tussen mensen in de economische en in de sociale sfeer.

### 4. Onderzoek, de ontwikkeling

Om mezelf richting te geven heb ik, al lezende en doende, een aantal aspecten onderscheiden aan het begrip ‘ruil/transactie en wel:

- Ruilsubjecten: Wie kunnen partijen zijn in de ruilhandeling?
- Ruilobjecten: Wat kan men ruilen ? Wat betekent het begrip waarde ?
- Ruildoelen: Wat willen ruilsubjecten met een ruil bereiken ?
- Ruilvoorwaarden: Wat is een ruilhandeling ? Welke voorwaarden moeten verwerkelijkt zijn om tot ruil te komen ?
- Ruilproces: Hoe vindt een ruilhandeling plaats ?
- Ruilomgeving: In welke omgeving vindt een ruilhandeling plaats ? Wat is een markt ? wat is de maatschappelijke functie van ruil ?

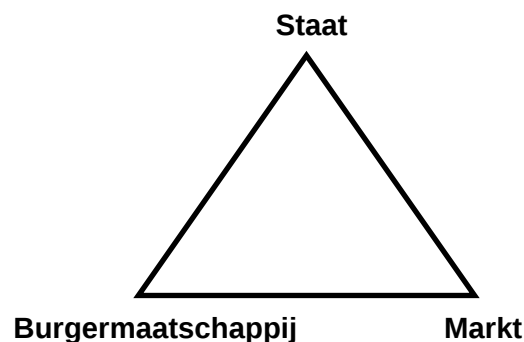
In de verkenning probeer ik het begrip ruil/transactie benaderen vanuit verschillende invalshoeken:

- Economisch (Micro-economie)
- Sociologisch
- Sociaal psychologisch
- Juridisch

Om het daarna te relateren aan het begrip 'welzijn' zoals gebruikt in beleid en praktijk in Nederland.

Mijn actuele bewuste en onbewuste kennis over de ruil heb ik verzameld in een basisstuk. Een **basistekst** dus waarin ik de voornaamste inzichten die ik mijn klanten de afgelopen jaren verkocht heb w.b. ruil op een rij zet. De resultaten van de verkenning moeten daar een bevraging en verdieping van zijn.

Op dit moment ben ik bezig de ruil, de transactie, de uitwisselingsvorm te plaatsen in de 'conceptuele driehoek' zoals ontwikkeld door G.Esping – Anderson<sup>2</sup> en W. Lorentz<sup>3</sup> en gebruikt door Nol Reverda in zijn boek "Regionalisering en mondialisering"(Delft, 2004)



Figuur 1: de conceptuele driehoek

Dat geeft me de kans om verschillende soorten ruil, verschillende uitwisselingsvormen te onderscheiden d.w.z. ze te 'karakteriseren'. In wezen zet ik daardoor het laatste aspect uit de bovengenoemde opsomming voorop en probeer ik de andere factoren te beschrijven binnen de verschillende omgevingen, de domeinen van de driehoek.

Het onderzoek gaat dus niet meer alleen over ruil maar over de uitwisselingsvormen in het algemeen. Dat werkt voor mij verhelderend in die zin dat ik meteen mijn twijfel in de bruikbaarheid van het marktbegrip ruil/transactie altijd, overal, helemaal, centraal stel. En het betekent dat ik de invalshoeken rond het begrip 'exchange' (ruil, transactie, uitwisseling) - micro-economisch, sociologisch, sociaal psychologisch, juridisch, organischer in de ontwikkeling van mijn kennis kan verwerken.

---

<sup>2</sup> Esping – Anderson, G. (1993) The three worlds of welfare capitalism, Princeton, Princeton University Press

<sup>3</sup> Lorenz, W. Social work in changing Europe. London, Routledge

#### 4.1. Toepassing: Human Resources Management

Dit jaar ondersteunde ik de deelnemers van de post universitaire opleiding Human Resources Management van het Limburgs Universitair Centrum in Diepenbeek (België) - voornamelijk senior personeelsconsultants uit het Nederlandse en Belgische bedrijfsleven - bij het vormgeven van de opleidingsdag rond marketing oftewel marktgericht dienstontwikkeling.

De voorbereiding van de dag gebeurde met een aantal deelnemers. Wat mij in de eerste plaats opviel was de vruchtbare samenwerking in de voorbereidingsgroep. Als mensen willen zoeken en dat samen willen doen leidt dat tot een voor iedereen inspirerend resultaat. Je werkt dan in een stroom waaraan je ook nog kunt sturen.

Daarnaast leerde deze werkdag me weer wat geleerd over de opzet van zo'n werkdag. De nadruk op 'marketing als houding' – en niet als systematiek of functie – geeft me de kans kort te blijven bij de ervaring van de deelnemers en het onderzoek daarvan aan hen te laten. Dat geeft authentieker en leerzamer resultaat dan alles dicht bouwen met theorieën en systematieken. De opzet: van 'kijken naar je klanten' naar 'kijken naar jezelf vanuit klanten' bleek zinvol.

Ook inhoudelijk was er iets dat me opviel:

In marketing gaat het om probleemdefinities. De opdracht van je opdrachtgever is er een, maar de behoeften, problemen, onzekerheden van andere klantgroepen ook. Wil je maatwerk kunnen leveren dan moet je daarmee kunnen werken, en dat kan per situatie verschillend zijn.

De laatste ronde met de deelnemers over ervaring rond 'kijken naar jezelf vanuit klanten' zette mij aan het denken. Wat als de opdracht al zo gestructureerd of geprotocoliseerd (van middelen voorzien) is dat er weinig ruimte blijft voor de vragen van andere klantgroepen, zoals de medewerkers en de lijnmanagers, alleen al qua tijd? De kans dat andere klantgroepen dan niet kunnen krijgen wat ze nodig hebben – al is dat maar een minimum, om vertrouwen te ontwikkelen - is reëel. Maar ook de kennis van de HRM – professional van zijn markt komt onder druk te staan. Er is weinig ruimte voor andere vragen, die kent de professionals dus ook niet goed en dus kan hij daar in zijn eigen beleid weinig rekening mee houden. Daardoor krijgt hij in de ogen van andere klantgroepen een afhankelijke positie t.o.v. de opdrachtgever. Dat ondergraaft het vertrouwen en dus het bereiken van een inhoudelijk resultaat enz..

Dat wringt des te meer waar de professional monopolist is, de enige die HRM – diensten levert. Een zinvolle vraag voor iemand die over ruil wil nadenken in de sfeer van welzijn.

## 5. Ondernemen in welzijn

Bovenstaande achtergrond en uitgangspunten van mijn onderzoek naar welzijn en ruil leidden ertoe dat ik ook geïnteresseerd raakte in 'ondernemen in welzijn'.

Ondernemen in welzijn (hulp -en dienstverlening) kent sinds enige tijd twee vormen:

1. Intrapreneurship, de interne ondernemer, de ondernemende professional of leidinggevende die zoekt naar wat hij zijn klanten bijzonder kan bieden en hun behoeften voor wil blijven. 'Ondernemer' want hij kiest voor een bijzondere waarde die hij de door hem gekozen klanten wil leveren en werkt zo in de organisatie dat hij daar ruimte voor schept. Het gaat dus niet alleen om passie en idealen maar om idealen in uitvoering. Idealen waar de ondernemer op aanspreekbaar is en wil zijn. Hij wil innovator zijn binnen het bestaande hulp –verleningsstelsel. Hij werkt op het snijvlak van ruimte geven en ruimte (ver)krijgen in en buiten de organisatie.
2. Entrepreneurship, de externe ondernemer, de professional (of groep professionals) die probeert zijn toegevoegde waarde te realiseren voor zijn klanten in een commerciële omgeving en van zijn passie, zijn idealen zijn brood maakt.

Beide vormen zijn nog in ontwikkeling

Ik vind het is belangrijk de relatie tussen begrippen als welzijn, ruil, transactie en markt te onderzoeken op hun praktische gevolgen voor de gedragspatronen en relaties in en rond het welzijnswerk om de kiem van ondernemerschap in welzijn te verdiepen en te verbreden.

### 5.1. Toepassing:

#### Ruimte voor ondernemen: de S.P.H.- er van uitvoerder naar ondernemer<sup>4</sup>

Ik probeer studenten uit te dagen om ruimte te zoeken om te ondernemen, om hun meerwaarde voor de welzijnsklanten waarop zij zich willen richten te realiseren. In de opleidingen Sociaal Pedagogische Hulpverlening van de Hogeschool Zuyd in Maastricht heb ik met hulp van collega's een leerweg ontwikkeld die studenten leert om onder de druk van belangen van doelgroepen, organisaties en beleid en tijd vanuit hun eigen passie en standpuntbepaling een dienst te ontwikkelen op de klanten waar zij voor kiezen. In het bestand *Ruimte voor ondernemen: de SPH-er van uitvoerder naar ondernemer* is een evaluatief artikel opgenomen over deze leerweg.

---

<sup>4</sup> Overgenomen uit: P.S. SPH Alumnimagazine nr. 7 , Hogeschool Zuyd, S.P.H.- Maastricht, mei 2004



**MET VRIENDELIJKE GROETZ**

**GRAAG UW AANVULLINGEN, OPMERKINGEN, VRAGEN,  
NAAR  
CHRIT LEENDERS**

CESRT  
Hogeschool Zuyd  
Brusselseweg 150  
Post box 634  
6200 AP Maastricht  
[www.hszuyd.nl](http://www.hszuyd.nl)  
E-mail: [c.m. leenders@hszuyd.nl](mailto:c.m.leenders@hszuyd.nl)  
Tel: + 31 43 346 6615  
Fax: + 31 43 346 6619

M & W,Mensenwerk  
E-Mail: [mensenwerk@cuci.nl](mailto:mensenwerk@cuci.nl)  
Tel:+31 (0)43 3253324