



**DE BEWEGING
VOORUIT
STRATEGISCHE
MEERJARENKOERS
VALENTE**



Inhoud

.....	1
Inhoud.....	1
Inleiding.....	2
Wat gaan we doen Maatschappelijke thema's	4
Inhoudelijke maatschappelijke thema's.....	4
1.1 Gelijke kansen door brede kijk op gezondheid en meedoen.....	4
1.2 Veiligheid van mens en maatschappij	4
1.3 Preventie en in het bijzonder doorbreken intergenerationele overdracht.....	5
1.4 Bestaanszekerheid als startpunt.....	5
1.5 Bouwen aan toekomstbestendige zorg en ondersteuning	6
Randvoorwaardelijke thema's	6
1.6 Samenwerken over domeinen heen	6
1.7 Financiering die past – integraal, reëel en houdbaar	7
Hoe gaan we het doen Verenigingsstrategie	8
2.1 Vereniging 3.0.....	8
2.2 Positionering	9
2.3 Kerntaken Valente	13
2.4 Netwerkorganisatie.....	15
Bijlage I : Governance van de netwerkorganisatie	18



Inleiding

Onze samenleving staat onder druk. De kloof tussen mensen die grip hebben op hun leven en mensen bij wie dat (tijdelijk) minder goed lukt, wordt groter. Problemen worden complexer en raken steeds vaker met elkaar verweven. Psychische problemen, armoede, onveiligheid, woningnood en sociale uitsluiting komen zelden op zichzelf voor. Dat vraagt om een aanpak die mensen en hun omgeving in samenhang ondersteunt. De cliënt centraal stellen is daarbij essentieel: pas als mensen perspectief krijgen en omringd worden door zorgzame buurten, ontstaat duurzame veiligheid en kansengelijkheid. Bovendien dragen goede en veilige opvang en betere hulp aan mensen in kwetsbare posities rechtstreeks bij aan een meer veilige samenleving, minder overlast en meer gemeenschapszin.

Tegelijkertijd staat de sociale infrastructuur onder spanning. Van mensen wordt steeds meer zelfredzaamheid verwacht, ook als die verwachting niet altijd realistisch is. Dat heeft gevolgen voor mensen in een kwetsbare positie: mensen die dakloos zijn of dat dreigen te worden, vrouwen die veilige opvang nodig hebben of mensen die langdurige hulp en begeleiding nodig hebben bij wonen en meedoen in onze samenleving. Voor deze mensen zetten Valente, en de leden van Valente, zich elke dag in. Omdat het gaat over fundamentele mensenrechten, bestaanszekerheid en de mogelijkheid om volwaardig onderdeel te zijn van onze samenleving.

Juist die mogelijkheden om mee te doen - economisch, sociaal en financieel - zijn ongelijk verdeeld. Deze ontwikkelingen roepen vragen op over hoe we zorg en ondersteuning organiseren. Ze maken zichtbaar dat ons stelsel versnipperd is, onvoldoende werkt voor mensen met langdurige en meervoudige problemen, en dat professionals vastlopen in een systeem dat maatwerk, vertrouwen en samenwerking vaak in de weg zit.

Er is daarom meer nodig dan aanpassingen binnen bestaande kaders. De maatschappelijke opgaven van nu vragen om een bredere en mensgerichtere visie op gezondheid, veiligheid en bestaanszekerheid. En om betere samenwerking over de grenzen van domeinen, financieringsvormen en instituties heen. De cliënt centraal stellen betekent ook dat we de schotten in en tussen systemen en budgetten moeten doorbreken.

Juist in deze context is de rol van een sterke en verenigde branche van groot belang. Valente wil hierin het voortouw nemen. Als verbinder van organisaties die dagelijks werken met mensen in kwetsbare situaties. Als pleitbezorger voor structurele oplossingen. En als drager van kennis over wat in de praktijk werkt.

We bundelen de kennis, ervaring en betrokkenheid van onze leden en vertalen die naar invloed, vernieuwing en samenhang. Als vereniging zetten we ons in voor structurele verandering in beleid, praktijk en publieke opinie.

Vanuit die overtuiging kiest Valente de komende jaren bewust voor een meer gerichte maatschappelijke impact. We doen dat aan de hand van vijf impactthema's en twee randvoorwaardelijke thema's die voortkomen uit urgente maatschappelijke opgaven en uit een gedeeld besef dat zorg en ondersteuning alleen toekomst hebben als ze recht doen aan mensen in hun context, in hun relaties, hun omgeving en hun levensverhaal.

De thema's die in deze meerjarenkoers centraal staan, zijn dus niet willekeurig gekozen. Ze vormen ons antwoord op de ontwikkelingen die hierboven zijn geschetst.

Gelijke kansen, veiligheid, preventie, bestaanszekerheid en toekomstbestendige zorg vragen stuk voor stuk om samenwerking, visie en doorzettingsvermogen. Van Valente én van onze leden.

Dat heeft gevolgen voor de doorontwikkeling naar Valente als moderne vereniging, en voor de manier waarop we onze kerntaken uitvoeren. We willen ons profileren als een gezaghebbende vereniging, een koploper in vernieuwing en een betrokken stem in het publieke debat over de thema's die onze sector¹ raken. Dat vraagt om een organisatie die snel en wendbaar is, en die tegelijk de verdieping tussen leden kan organiseren om de maatschappelijke opgaven waar we voor staan samen aan te kunnen. We staan stevig tussen het sociaal domein en de behandel-ggz, en bewegen daar soepel tussenin. Valente vult de witte vlekken op waar anderen niet vanzelfsprekend komen – inclusief, verbindend en met oog voor iedereen die tussen wal en schip dreigt te vallen. We weten waar de grenzen liggen, maar durven er ook overheen te stappen als dat nodig is voor mensen in kwetsbare posities.

Samen met onze leden willen we koers houden en tegelijkertijd kunnen bijsturen als de maatschappelijke context daarom vraagt. Dat vraagt om durf en uithoudingsvermogen, maar bovenal om de kracht van een vereniging die verbindt, verdiept en vooruitkijkt en bereid is om de eigen organisatie, werkwijze en doelstellingen verder aan te scherpen. We trekken hierin samen op, met onze leden, hun medewerkers en cliënten en met de vele partners waarmee we bouwen aan een samenleving waarin niemand wordt achtergelaten en ieder mens op waarde wordt geschat.

Maarten Hijink

Directeur Valente

¹ Valente verbindt verschillende werkvelden: maatschappelijke opvang, maatschappelijke ggz, forensische zorg en vrouwenopvang. Waar we spreken over *de sector*, bedoelen we dit brede veld van organisaties die zich samen inzetten voor mensen in kwetsbare situaties.



Wat gaan we doen | Maatschappelijke thema's

De zeven thema's van Valente laten zich grofweg in twee categorieën verdelen. Enerzijds zijn er de **inhoudelijke maatschappelijke opgaven**: dit zijn de thema's die direct raken aan het leven van mensen en de samenleving, zoals: gelijke kansen, veiligheid, preventie, bestaanszekerheid en toekomstbestendige zorg en ondersteuning. Bij het laatste thema (1.5) zit er een duidelijke verbinding met de randvoorwaarden, omdat het ook gaat over de manier waarop de sector zich organiseert en vernieuwt. Toch plaatsen we dit bij de inhoud, omdat de kern van het thema gaat over wat mensen nodig hebben en hoe de zorg en ondersteuning daarop moet aansluiten.

Daarnaast zijn er de **voorwaardelijke thema's** die gaan over de structuren en middelen die nodig zijn om die inhoudelijke ambities waar te maken. Daaronder vallen samenwerking over domeinen heen en een passend en houdbaar financieringsstelsel.

Samen vormen deze twee categorieën een samenhangend geheel: inhoudelijke doelen die richting geven aan verandering, en randvoorwaarden die nodig zijn om die verandering daadwerkelijk mogelijk te maken.

Inhoudelijke maatschappelijke thema's

1.1 Gelijke kansen door brede kijk op gezondheid en meedoen

Kansengelijkheid staat centraal, zodat iedereen gelijke mogelijkheden krijgt om volwaardig mee te doen. Het verbeteren van de beeldvorming rond kwetsbare doelgroepen is essentieel om stigma en uitsluiting tegen te gaan. **Valente erkent dat machtsongelijkheid, afhankelijkheden en stereotype rolverwachtingen onderliggend zijn aan zowel veiligheidsproblemen als verschillen in bestaanszekerheid/wonen en effect hebben op gelijke kansen en intergenerationele overdracht.** Vanuit een integrale visie op zorg en ondersteuning - positieve gezondheid - stimuleren we participatie en maatschappelijke betrokkenheid.

1.2 Veiligheid van mens en maatschappij

De veiligheid van mensen en de samenleving is een gedeelde verantwoordelijkheid. Valente-leden werken aan veiligheid in uiteenlopende situaties: van huiselijk geweld en onveilige thuissituaties tot forensische zorg en de begeleiding van mensen die (dreigend) grensoverschrijdend gedrag vertonen.

We richten ons onder meer op het aanpakken van geweld in afhankelijkheidsrelaties,



omdat vrouwen, meisjes en kwetsbare groepen daarin extra risico lopen. Soms laten mensen gedrag zien dat moeilijk te begrijpen is, bijvoorbeeld door psychische problemen of ingrijpende ervaringen. Dat vraagt om een aanpak die niet alleen veiligheid borgt, maar ook gericht is op herstel en perspectief.

We zien de mens achter het gedrag en het (gender- en culturele) systeem achter het geweldspatroon. Door bewustwording te vergroten, risicogedrag vroeg te signaleren en gerichte interventies te bieden – in gezinnen, wijken en forensische context – versterken we de sociale samenhang en het vertrouwen in de samenleving.

1.3 Preventie en in het bijzonder doorbreken intergenerationele overdracht

Preventie betekent hier: vroeg zien, dichtbij handelen en samen versterken door domeinen te verbinden. Preventie vraagt om een andere blik en nieuwe vormen van ondersteuning, zoals laagdrempelige steunpunten en herstelacademies, én een nauwere samenwerking met de eerstelijnszorg en de sociale basis. De focus verschuift van zorg naar het bevorderen van gezondheid en het voorkomen/beperken van problemen. Door dichtbij mensen te werken, in hun eigen leefomgeving, kunnen signalen van ontregeling, stress of isolement vroeg worden opgepakt en escalatie voorkomen. Daarbij is ook aandacht voor terugvalpreventie: het duurzaam ondersteunen van herstel en het voorkomen dat mensen opnieuw in kwetsbare situaties terechtkomen.

Problematiek zoals huiselijk geweld, trauma, psychisch leed, armoede en gebrek aan bestaanszekerheid wordt van generatie op generatie doorgegeven. Dit vergroot het risico dat kinderen later vergelijkbare problemen ontwikkelen. Door deze overdracht vroegtijdig te signaleren, genderpatronen hierin te erkennen en actief te doorbreken, investeren we in het voorkomen van toekomstige problemen.

Preventie bezien we ook vanuit maatschappelijk perspectief. Goede positionering en benutting van het werk dat Valente-leden doen draagt rechtstreeks bij aan het voorkomen van maatschappelijke misstanden en crisissituaties. Goede samenwerking tussen Valente-leden, overheden, zorgpartijen maar ook politie en justitie kan bijdragen lagere zorgkosten, minder criminaliteit en meer sociale samenhang.

1.4 Bestaanszekerheid als startpunt

Een veilige en stabiele basis is de eerste stap om vooruit te komen in het leven. Die basis begint bij iets heel concreets: een dak boven het hoofd. Wonen Eerst is dan ook essentieel. Zonder woonplek is het bijna onmogelijk om aan herstel, gezondheid en



sociale relaties te werken. Maar bestaanszekerheid betekent meer dan alleen onderdak: ook zekerheid van inkomen, toegang tot zorg en hulp voor schulden horen daarbij.

Voor veel mensen in kwetsbare situaties is die basis allesbehalve vanzelfsprekend. De inrichting van onze samenleving gaat nu nog te vaak uit van een mate van zelfredzaamheid die niet altijd realistisch is. Valente maakt zich er sterk voor te zorgen dat die basis, juist voor mensen in kwetsbare posities, beschikbaar is. **Daarbij dragen we bij aan een samenleving waarin bestaanszekerheid geen kwestie is van geluk of doorzettingsvermogen, maar een grondrecht dat voor iedereen werkt.**

Bestaanszekerheid is onlosmakelijk verbonden met fundamentele mensenrechten.

1.5 Bouwen aan toekomstbestendige zorg en ondersteuning

De samenleving verandert en dat vraagt om nieuwe vormen van zorg en ondersteuning. Toekomstbestendige zorg en ondersteuning betekent dat we vernieuwen op een manier die past bij wat mensen nodig hebben en hoe zij willen leven. Dat gaat verder dan het traditionele ondersteuningsaanbod. **We zien een groeiende rol voor digitale toepassingen, slimme technologie en hybride vormen van hulp - deels professioneel, deels vanuit de gemeenschap.** Denk aan betere samenwerking met vrijwilligers, ervaringsdeskundigen en buurtinitiatieven. Door deze lijnen te versterken en samen te brengen, geven we richting aan een sector die blijft aansluiten op de samenleving van morgen.

Randvoorwaardelijke thema's

1.6 Samenwerken over domeinen heen

Domeinoverstijgende samenwerking kent twee kanten: het cliëntperspectief en het organisatieperspectief. Vanuit cliëntperspectief gaat het om het voorkomen dat mensen in kwetsbare posities tussen wal en schip vallen. Zij hebben vaak complexe ondersteuningsvragen en behoefte aan integrale hulp die niet binnen één wettelijk kader past (zoals Wmo, Wlz, FZ). Door samen te werken over verschillende domeinen heen én in de keten (bijvoorbeeld tussen behandel-ggz en sociaal werk) kan de hulp beter aansluiten bij wat iemand echt nodig heeft.

Vanuit organisatieperspectief gaat het om de opkomst van nieuwe vormen van netwerksamenwerking die nodig zijn om die domeinoverstijgende ondersteuning mogelijk te maken. Organisaties werken steeds vaker over hun eigen grenzen heen samen—bijvoorbeeld in lokale of regionale netwerken. Dit vraagt om flexibiliteit, heldere rolverdeling en gezamenlijke verantwoordelijkheid.



Valente ondersteunt haar leden in beide perspectieven: door zichtbaar te maken wat nodig is om vanuit het cliëntbelang domeinoverstijgend te werken, én door kennis te delen over hoe organisaties zich hierin effectief kunnen positioneren. Zo bouwen we samen aan sterke netwerken waarin niemand tussen wal en schip belandt.

1.7 Financiering die past – integraal, reëel en houdbaar

Een passend en houdbaar financieringsstelsel is essentieel voor het leveren van kwalitatieve en samenhangende zorg, nu en in de toekomst. Niet alleen de hoogte van tarieven staat onder druk - ook het stelsel zelf schiet tekort.

Versnipperde bekostiging leidt tot perverse prikkels die samenwerking tussen verschillende domeinen belemmert, terwijl juist integrale hulp nodig is voor mensen met complexe problemen. Daarnaast zorgen ingewikkelde aanbestedingsprocedures voor veel onzekerheid en bureaucratie. Ze staan vaak op gespannen voet met continuïteit, maatwerk en langdurige relaties tussen professionals en cliënten. **Valente pleit voor een financieringssysteem dat deze prikkels wegneemt, samenwerking stimuleert en ruimte geeft een duurzame ondersteuning.** De Wmo-financiering vraagt daarbij bijzondere aandacht: beperkte middelen en risico's als het Ravijnjaar bedreigen de beschikbaarheid van passende hulp.



Hoe gaan we het doen | Verenigingsstrategie

Dit hoofdstuk richt zich op de strategische ontwikkeling van Valente als branchevereniging in een veranderende samenleving. We beschrijven hoe Valente zich transformeert tot een moderne, toekomstgerichte vereniging die haar leden actief ondersteunt en zich stevig positioneert in het maatschappelijke en publieke domein. Daarbij kijken we niet alleen nationaal, maar ook internationaal: de ontwikkelingen in Europa en daarbuiten beïnvloeden ons werk en bieden kansen om kennis en ervaring uit te wisselen. Dat heeft gevolgen voor onze communicatie en naambekendheid, maar ook voor de manier waarop we binnen onze vereniging vernieuwing stimuleren en onze positie als gezaghebbende, ook internationaal verbonden, kennisbron in de sector versterken.

Een scherper profiel voor Valente moet de betekenis van het lidmaatschap van onze vereniging versterken. Onze leden - en daarmee ook Valente als vereniging – hebben een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid. **Een taak die we laden met gedeelde waarden zoals integriteit, kwaliteit en vakmanschap. Een vereniging die opkomt voor mensen in de meest kwetsbare posities dient een voorbeeld te zijn in het uitdragen en uitwerken van deze waarden.**

2.1 Vereniging 3.0

Valente ontwikkelt zich naar een moderne vereniging 3.0: een beweging van traditioneel verenigingswerk naar een organisatie die de maatschappelijke impact van de sector vooropstelt en proactief inspeelt op veranderingen, zowel binnen de sector als in de bredere maatschappelijke en internationale context.

De vereniging helpt haar leden niet alleen met de uitdagingen van het heden, maar ondersteunt hen ook in het anticiperen op de ontwikkelingen die de komende jaren cruciaal zullen zijn. Dit vraagt om een flexibele en wendbare verenigingsstructuur, die zowel de inhoud van het werk als de kerntaken en randvoorwaarden voortdurend heroverweegt en aanpast aan de eisen van de tijd.



In 2024 heeft Valente, op basis van de principes van vereniging 3.0, een ledenonderzoek uitgevoerd. Uit het ledenonderzoek blijkt dat er behoefte is aan een sterkere en duidelijkere positie van Valente als branchevereniging. Leden willen dat Valente zichtbaarder is in de samenleving en dat onze stem beter gehoord wordt – niet alleen in de politiek, maar ook in het publieke debat. Er is behoefte aan krachtige belangenbehartiging, aan gezamenlijke vernieuwing en innovatie, én aan een betere positionering van de branche als geheel.

Daarbij is het belangrijk dat we werken met kennis en data, om onze autoriteit te onderbouwen en onze maatschappelijke impact te vergroten. Dit vraagt om een aanscherping en vernieuwing van onze positionering en kerntaken. Alleen zo kunnen we goed aansluiten bij wat de tijd vraagt, en blijven we van waarde voor onze leden en de mensen voor wie zij werken.

De geschetste beweging is uitgewerkt in een nieuwe strategische meerjarenkoers. Deze koers is richtinggevend voor de vereniging én voor het bestuur: ze vormt het kompas voor de keuzes die we maken, de structuur waarbinnen we werken en de thema's waarop we ons richten.

2.2 Positionering

De onderstaande punten geven richting aan hoe wij ons als vereniging willen profileren en waar wij voor staan.

- 1. Valente positioneert zich als een invloedrijke vereniging die actief bijdraagt aan het publieke debat. Met scherpe inhoud, zichtbare standpunten en gerichte dialoog beïnvloeden we maatschappelijke en politieke agenda's en leveren we een krachtige bijdrage aan het oplossen van maatschappelijke opgaven.**

Met onderstaande acties vormen we een logische en samenhangende lijn: we scherpen onze identiteit aan, versterken onze communicatiekracht, spelen snel in op actualiteit, bouwen aan structurele zichtbaarheid en betrekken leden als ambassadeurs. Tegelijkertijd kiest Valente voor een heldere positionering in de sector: we schetsen een gedeelde toekomstvisie, verkennen strategisch de rol van technologie, bieden ruimte voor experimenten en delen inspirerende voorbeelden door vernieuwing zichtbaar te maken.



Acties:

1a) Valente is politiek bekend, maar maatschappelijk nog niet voldoende zichtbaar. We versterken de naamsbekendheid van Valente door duidelijker uit te dragen wie we zijn en waar we voor staan. We ontwikkelen een merkenbeleid dat onze herkenbaarheid en identiteit versterkt. Desgewenst laten we ons hierin adviseren door een extern bureau.

1b) We versterken onze communicatie-afdeling en bouwen aan een sterk netwerk met media, journalisten en vakbladen, zodat we beter zichtbaar zijn in kranten, op radio, tv en online platforms.

1c) We zitten kort op het nieuws en maatschappelijke ontwikkelingen; we zijn in staat om snel namens de sector op deze ontwikkelingen te reageren (gericht op actualiteit, crisis, momentum).

1d) We agenderen actief onze thema's in vakmedia en landelijke media (gericht op structurele zichtbaarheid en positionering).

1e) Inzet op leden en ervaringsdeskundigen als ambassadeurs van Valente: we helpen hen om onze gezamenlijke boodschap krachtig en herkenbaar uit te dragen, zowel aan landelijke tafels namens Valente als in het bredere maatschappelijke debat.

2. Valente positioneert zich als trekker van vernieuwing in de sector en geeft richting aan de toekomst van de sector.

Met onderstaande acties vormen we een logische en samenhangende lijn: we geven met een gezamenlijke routekaart richting aan de koers naar 2030 en vergroten daarmee onze gezamenlijke impact, stimuleren innovatie en experimenten, en maken vernieuwing zichtbaar binnen de sector.

Acties:

2a) We benutten bestaande toekomstscenario's en visiedocumenten (Nationaal Actieplan Dakloosheid, Toekomstscenario's Vrouwenopvang, Toekomstscenario's Maatschappelijke ggz, Werkagenda Betekenisvol leven, Visie van Valente op Forensische Cliënten, Visie op ervaringsdeskundigheid) om samen met onze leden een gezamenlijke richting te bepalen voor de toekomst. Zo houden we samenhang tussen de verschillende thema's.

2b) Op het gebied van vernieuwing zet Valente mooie stappen. Voor technologische innovatie heeft Valente, in vergelijking met andere sectoren, nog werk te doen. We creëren ruimte voor experimenten, ondersteunen bij opschaling en delen leerervaringen, zodat de innovatiekracht van de sector stap voor stap groeit. Daarbij verkennen we ook de kansen en toepassing van AI voor de sector.

2c) 'Valente werkt aan 2030': we delen verhalen en praktijkvoorbeelden van leden en netwerken die al handelen in de geest van de gezamenlijke routekaart, om inspiratie te bieden, leden te stimuleren en Valente als vernieuwende voortrekker in de sector te profileren.

3. Valente positioneert zich als gezaghebbende speler in de sector: wie wil weten hoe het zit, komt naar ons. Door (ervarings)kennis, data, onderzoek en praktijkervaring te bundelen, zichtbaar te maken en te duiden, versterken we onze positie. We maken de sector sterker en invloedrijker én onderbouwen hiermee onze beleidsbeïnvloeding en standpunten richting politiek en maatschappij.

Met onderstaande acties vormen we een logische en samenhangende lijn: de datastrategie zorgt voor visie en structuur, de Valente Werkplaats is de plek voor kennis en samenwerking, de kennisagenda geeft focus en de monitor maakt data bruikbaar.

Acties:

3a) Valente ontwikkelt een datastrategie. We zorgen dat verschillende kennisvormen (quick scans, factsheets, storytelling, trendonderzoek, signaleringsrapportage, businesscases) samenhangend worden gebruikt. We onderzoeken of we samen met de leden een datastrategie kunnen inzetten.

3b) We verkennen de oprichting van een Valente Werkplaats: een centrale plek waar kennis, onderzoek, cijfers, data en praktijkverhalen samenkomen. Valente zoekt hierin actief samenwerking met leden, wetenschappelijke instellingen, leerstoelen en andere partners. Dit versterkt de kwaliteit en relevantie van de verzamelde kennis.

3c) Als onderdeel van de Valente Werkplaats bouwen we aan een online samenwerkplaats, een community waarin bestuurders én professionals kennis en informatie kunnen uitwisselen. Dit doen we stap voor stap, te beginnen bij één of enkele van de thema's die een plek krijgen in de Werkplaats.

3d) Jaarlijks stellen we een thematische kennisagenda op, gebaseerd op de maatschappelijke thema's van Valente. We verzamelen en duiden daarin gericht onderzoek en praktijkervaringen. Dit biedt focus en richting voor de Valente Werkplaats, de monitor en beleidsbeïnvloeding.

3e) Jaarlijks beschikt Valente over een basisset sectorgegevens. We bouwen dit uit tot een gezaghebbende monitor, waarin we harde data combineren met kwalitatieve inzichten. Het resultaat is een publiceerbaar jaarrapport dat richting geeft aan onze belangenbehartiging en zichtbaarheid in de media.

- 4. Valente positioneert zich als een vereniging die - vanuit haar maatschappelijke opdracht om de positie van mensen in kwetsbare situaties te versterken - staat voor integriteit, kwaliteit en vakmanschap. Lidmaatschap van Valente staat voor een gezamenlijke verantwoordelijkheid ten aanzien van deze waarden. Samen zetten we ons in voor een betrouwbare en integere sector.**

Met onderstaande acties vormen we een logische en samenhangende lijn: het manifest legt de basis voor onze waarden en normen, we werken samen met externe partners om integriteit in de sector te versterken. Zo versterken we elkaar van binnenuit én van buitenaf.

Acties:

4a) We werken aan een Valente Manifest: Een gezamenlijk gedragen tekst waarin de waarden rond integriteit, kwaliteit en governance zijn uitgewerkt. Het manifest vervult drie functies:

- Profilering: lidmaatschap van Valente wordt herkend als kwaliteitswaarborg: leden staan voor goed bestuur, transparantie en zorgvuldig omgaan met publieke middelen;
- Kaderstelling: het manifest helpt om gedeelde waarden om te zetten in duidelijke normen voor o.a. goed bestuur en integriteit;
- Toetsing en leren: gedeelde waarden en toetsbare normen bieden een basis voor onderlinge reflectie en periodieke toetsing voor leden van de vereniging.

4b) We zoeken de samenwerking met inkopers van zorg, toezichthouders en andere relevante partijen om de integriteit van onze sector te versterken. Integriteit en goed bestuur zijn immers onlosmakelijk verbonden met kwaliteit en vakmanschap.

- 5. Valente positioneert zich duidelijker ten opzichte van of naast anderen door haar kracht beter te profileren. Onze kracht zit in de combinatie van kennis, uitvoeringskracht en beleidsbeïnvloeding, altijd verbonden met de praktijk van onze leden.**

Acties:

Met onderstaande acties vormen we een logische en samenhangende lijn: we formuleren een duidelijke boodschap naar buiten, voeden die met input van leden en laten leden optreden als ambassadeurs. Zo ontstaat een herkenbare en gedragen positionering.

5a) We formuleren een heldere en onderscheidende positioneringsboodschap naar buiten: wie we zijn en waar onze kracht ligt. Dit kan gevolgen hebben voor

onze huidige pay-off en/of de namen van onze basisnetwerken (samenhang met punt 1a).

5b) We blijven een structurele dialoog voeren waarbij leden hun ervaringen en signalen uit het werkveld delen (o.a. via de basisnetwerken). Deze input wordt actief ingezet om beleidsreacties te onderbouwen en te versterken.

6. Valente positioneert zichzelf op een duidelijke manier naast andere branchen en beroepsvereniging en onderscheid zich daarbij nadrukkelijker op vakmanschap, kwaliteit en maatschappelijk impact in plaats van op werkgeversbelangen.

Acties:

6a) We onderstrepen ons eerdere besluit en kiezen ervoor om ons niet te ontwikkelen tot een klassieke werkgeversorganisatie. We beschrijven scherper wat onze positie is binnen het veld van beroeps-, brancheverenigingen en andere samenwerkingsverbanden en hoe we daarin samenwerken.

6b) Valente is geen werkgeversvereniging, maar vertegenwoordigt - in het geval van de cao Sociaal Werk - de inhoudelijke belangen van haar leden bij de totstandkoming van cao's. Dat betekent dat onze inzet zich met name richt op de kwaliteit van zorg, de professionele ruimte en de randvoorwaarden die nodig zijn om goed werk te kunnen doen. We onderzoeken samen met onze leden hoe zij betrokken willen zijn bij cao-ontwikkelingen van Sociaal Werk en de cao GGZ. We gebruiken die uitkomsten voor verdere besluitvorming over onze rol binnen het koepellidmaatschap van Sociaal Werk Nederland (SWN) of via afstemming met de Nederlandse ggz.

6c) We benutten onze positie als niet-werkgeversorganisatie door standpunten in te nemen die andere werkgeversbranches vanwege hun eigen belangen of bestaande cao's niet zo makkelijk kunnen innemen. Zo kunnen we inspelen op de ontwikkeling dat professionals steeds vaker in regionale en lokale netwerken over organisaties en domeinen heen samenwerken, waardoor de toekomst van cao's mogelijk anders vorm krijgt en aparte cao's minder vanzelfsprekend zijn.

2.3 Kerntaken Valente

Onze kerntaken zijn stevig verankerd in vijf pijlers: **beleidsbeïnvloeding**, **kwaliteit en vakmanschap**, **ervaringsdeskundigheid**, **kennisdeling** en **innovatie**. Binnen deze pijlers verbinden we ervaringskennis, professionele kennis en wetenschappelijke kennis: drie invalshoeken die elkaar versterken. Zo bouwen we aan een praktijk die niet alleen gebaseerd is op beleid of theorie, maar ook op wat mensen zelf ervaren en weten wat



werkt. **Ervaringsdeskundigheid** krijgt daarbij een structurele en gelijkwaardige plek in onze werkwijze, zodat de stem van ervaring zichtbaar doorklinkt in beleid, kwaliteit en innovatie. Daarmee beïnvloeden we beleid, versterken we de professionaliteit in het veld, stimuleren we vernieuwing en zorgen we voor actieve uitwisseling en ontwikkeling van kennis en ervaring.

Tegelijkertijd is Valente in beweging. De maatschappelijke opgaven waar onze sector voor staat, vragen om een toekomstgerichte en meer strategische invulling van deze kerntaken. Leden vragen ons niet alleen om te ondersteunen, maar ook om richting te geven, vernieuwing aan te jagen en het maatschappelijk debat te voeden.

Die beweging zijn we al aan het maken. We ontwikkelen nieuwe werkwijzen, versterken onze rol en zoeken nadrukkelijker de samenwerking op. Dit is de beweging die we maken:

DE BEWEGING DIE WE MAKEN



Met deze ontwikkeling groeit Valente toe naar een sterkere, meer richtinggevende rol. Zo bouwen we samen aan een wendbare en lerende sector, die voorbereid is op de toekomst.

Acties:

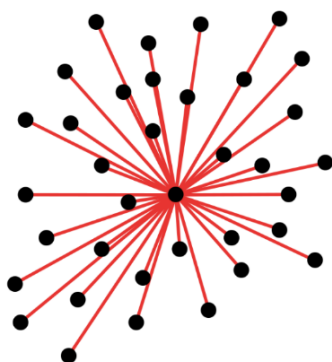
7) De vernieuwde positionering, de beweging in de rol en kerntaken van Valente vraagt ook om een frisse blik op het bureau. We stellen daarom een ‘Visie ontwikkeling bureau 2026 – 2030’ op.

8) Sommige thema’s vragen om specifieke kennis of capaciteit, zoals AI, privacy, woordvoering of compliance. We onderzoeken of hier onder leden structureel behoefte aan is. Omdat individuele organisaties en Valente zelf soms niet over de schaalgrootte beschikken om dit zelfstandig te organiseren, verkennen we of Valente hierin collectief kan voorzien - bijvoorbeeld via een expertpool, gedeelde dienst of inkoopstructuur. Dit is aanvullend op de rol van het bureau.

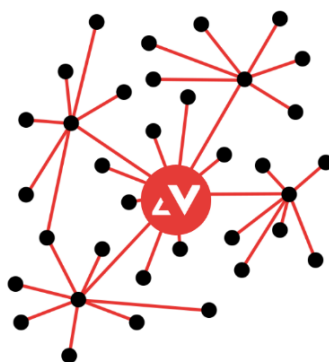
2.4 Netwerkorganisatie

In de netwerktheorie worden veel verschillende soorten netwerk(organisaties) onderscheiden. De belangrijkste zijn:

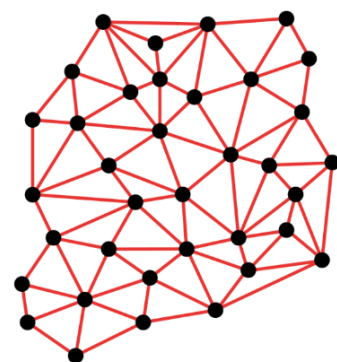
- het centraal gestuurde netwerk; de spin in het web;
- het decentraal gestuurde netwerk; diverse spinnenwebben zijn verbonden;
- het gedistribueerde netwerk; er zijn alleen maar punten die met elkaar verbonden zijn.



CENTRAAL



DECENTRAAL



GEDISTRIBUEERD

Valente is een decentraal gestuurde netwerkorganisatie, met tegelijkertijd een duidelijke spilfunctie voor het bureau van Valente. We merken dat er op dit moment gezamenlijke overkoepelende thema's en kaders ontbreken, wat leidt tot een gebrek aan samenhang en sturing. Dit bemoeilijkt het maken van gezamenlijke impact. Om die reden zijn onze gezamenlijke impactthema's nu duidelijk in deze meerjarenkoers benoemd.

We willen Valente steviger neerzetten als een centrale plek waar alles samenkomt en gecoördineerd wordt. Ook is de verhouding tussen de (basis)netwerken, directeur en bestuur niet altijd helder, en zijn er vragen over de positionering van Valente naar buiten, ook in relatie tot de (basis)netwerken. De basis voor de governance en structuur van de netwerkorganisatie zijn verwoord in sturingsprincipes, zie bijlage I. Sommige besturingsprincipes voeren we nu al uit, andere vragen nog uitwerking.

Om onze netwerkstructuur, de eenheid binnen de vereniging en de sturing binnen de vereniging te versterken gaan we het volgende doen.

Acties:

9) Bij de start van Valente is de netwerkstructuur opgezet vanuit een duidelijke visie. Die visie blijft staan, maar de structuur zelf vraagt om vereenvoudiging en aanpassing aan de uitgangspunten van Vereniging 3.0. Wat goed functioneert, behouden we; wat overbodig is, heffen we op.

9a) Om te komen tot een nieuwe, vereenvoudigde netwerkstructuur, worden de volgende drie typen netwerken opgezet:

Bestuurlijke netwerken: Dit zijn netwerken specifiek voor bestuurders, gericht op sectorbrede samenwerking waar op strategische niveau kennis en ervaring worden uitgewisseld en besluiten worden genomen. De nu bestaande indeling van drie basisnetwerken laten we los. We werken scenario's uit voor hoe een nieuwe indeling uit voor de inrichting van bestuurlijke netwerken, waarbij een samenvoeging van de netwerken Maatschappelijke opvang en Maatschappelijke GGZ (beschermd wonen) wordt onderzocht. De scenario's voor een nieuwe indeling worden aan de leden voorgelegd.

Expert-netwerken: voor professionals, gericht op kennisdeling en vakontwikkeling. Denk hierbij aan netwerken waarin wordt samengewerkt door controllers, communicatiemedewerkers, opleiders en andere groepen professionals. Discussie en samenwerking richting zich in deze netwerken op operationeel en tactische niveau.

Versnellers: tijdelijke groepen van bestuurders en/of professionals die samen werken aan een concreet thema of opdracht.

10) Deze wijziging heeft gevolgen voor de basisnetwerken die nu in de statuten staan. Samen met de leden starten we een proces om de statuten aan te passen aan de nieuwe situatie zodra leden een keuze hebben gemaakt uit de bovengenoemde scenario's. De bestuurlijke netwerken worden niet meer statutair vastgelegd.

11) We werken actief samen met externe partners en vormen waar nodig tijdelijke coalities rond specifieke thema's. Daarbij zoeken we nadrukkelijk de samenwerking met creatieve en vernieuwende, en ook internationale, partijen buiten onze vaste kring, die met een frisse blik kunnen bijdragen aan vernieuwing. We evalueren de effectiviteit van Valente's betrokkenheid bij deze samenwerkingsverbanden en analyseren in welke bestaande of nieuwe vormen van samenwerking de doelen van de vereniging het best kunnen worden bereikt.



Bijlage I : Governance van de netwerkorganisatie

De netwerkorganisatie van Valente vraagt om een heldere manier van sturen. In onderstaande sturingsprincipes is vastgelegd hoe we binnen Valente willen gaan samenwerken, besluiten nemen en verantwoordelijkheid delen.

Deze principes vormen de basis voor de governance en structuur van de toekomstige netwerkorganisatie: ze bieden richting, duidelijkheid en ruimte voor flexibiliteit waar dat nodig is.

1. Netwerken zijn in de lead, tenzij...

Valente is een decentraal gestuurde netwerkorganisatie waarbij netwerken de besluitvorming zo dicht mogelijk bij de praktijk nemen. Wanneer besluiten betrekking hebben op de strategische koers, positionering, overkoepelende thema's of samenwerking, neemt de directeur het besluit, met inbreng van de betrokken partijen.

2. Vrijheid met verantwoordelijkheid

Netwerken functioneren zelfstandig, maar dragen verantwoordelijkheid voor de gezamenlijke koers, de positionering van Valente en de onderlinge samenhang. Vrijheid betekent niet vrijblijvendheid: alle netwerken werken binnen gedeelde strategische kaders en houden rekening met het collectieve belang van Valente.

De verscheidenheid van de netwerken wordt gewaardeerd, omdat deze diversiteit helpt om recht te doen aan de complexiteit van het werkveld. De directeur speelt een verbindende rol om de samenhang en kracht van Valente te waarborgen.

3. Wendbare en flexibele netwerkorganisatie

Valente beweegt mee met wat nodig is en kiest bewust voor een flexibele aanpak. Waar waardevolle vaste netwerken bestaan, creëren we ook ruimte voor gelegenheidscoalities en nieuwe verbindingen, ook met externe partijen. Structuren zijn ondersteunend en geen doel op zich. We maken bewuste keuzes: we blijven scherp op onze rol en toegevoegde waarde in elk netwerk en zetten onze energie daar in waar we echt verschil kunnen maken. Netwerken die onvoldoende bijdragen aan onze missie en impact, heroverwegen we of geven we een andere vorm.



4. Vooruitstrevend leiderschap

Valente neemt haar verantwoordelijkheid als vooruitstrevende vereniging. Als branchevereniging is het onze taak om onze leden niet alleen te volgen, maar hen ook te ondersteunen en te stimuleren richting de toekomst, gebaseerd op de maatschappelijke opgave waar we voor staan – zelfs als dat soms afwijkt van de directe wensen van de leden. Dit doen we door leden te inspireren met innovatieve ontwikkelingen en strategische visies.

5. Flexibele positionering met behoud van gezamenlijke identiteit

Valente positioneert zich naar buiten als één sterke en samenhangende organisatie. Tegelijkertijd kan het strategisch soms beter zijn om specifieke thema's, zoals vrouwenopvang, maatschappelijke ggz of maatschappelijke opvang, meer te accentueren. Dit gebeurt in overleg met de directeur en in samenhang met de naam Valente. Dit zorgt ervoor dat we effectief kunnen profileren, afhankelijk van de context, zonder de kracht van onze gezamenlijke positie te verliezen.

6. Heldere verantwoordelijkheidstoedeling

De rollen en mandaten van de netwerken, de directeur en het bestuur zijn glashelder. De directeur heeft een centrale rol in het verbinden van netwerken aan de gezamenlijke koers en het bewaken van de samenhang. Voorzitters van netwerken krijgen een duidelijke positie binnen de organisatie en dragen bij aan de centrale thema's.

7. Jaarlijkse netwerkbudgetten op basis van voorstellen

Netwerken dienen jaarlijks een begroting in, gebaseerd op hun jaarplan en voorgenomen activiteiten. Onderdelen die nog niet duidelijk zijn, worden voorlopig gereserveerd ('virtueel'). Zodra er meer helderheid is over een activiteit, dient het netwerk een voorstel in bij de directeur, die het voorstel beoordeelt. In totaal is er jaarlijks € 100.000,- beschikbaar voor de netwerken om hun plannen te realiseren.