



---

# ZORG- EN WELZIJS VERNIEUWERS

*Negen inspirerende interviews  
over stimulerende en  
remmende factoren voor  
samenwerking*

SAM PLESS

---



**UCLL**  
HOGESCHOOL

**RESEARCH &  
EXPERTISE**



In opdracht van SAAMO  
West-Vlaanderen en Limburg

Gefinancierd door Porticus, CERA en Fonds  
Dr. Daniël De Coninck

**SAAMO**

 **PORTICUS**

 **Thuis in de  
eerste lijn**  
FONDS DR. DANIEL DE CONINCK

 **ce  
ra**



# Voorwoord

Om te bouwen aan een kwaliteitsvol zorg- en welzijnsbeleid is samenwerking tussen het lokaal bestuur, welzijn en zorg een fundamentele vereiste. Uiteraard is samenwerking met en tussen informele buurtactoren (bewoners, verenigingen, handelaars...) van overeenkomstig belang.

Geen enkele actor, binnen of buiten een buurt, kan op zijn eentje het antwoord bieden om verbinding in buurten te versterken en de kloof met de professionele dienstverlening te overbruggen.

Samenwerking komt evenwel niet vanzelf tot stand. SAAMO ging ruim drie jaar aan de slag met het project 'zorgzame buurten: minder mazen, meer net' in vier pilotgemeenten: Pelt en Hamont-Achel in Limburg, Moorslede en Deerlijk in West-Vlaanderen. Vanuit het belang van partnerschappen in dit project schreef SAAMO een onderzoeksvraag uit: "Wat zijn stimulerende en remmende factoren in de samenwerking van lokale besturen met zorg, welzijn en sociale ondernemers?"

De onderzoeksopdracht werd toegewezen aan het expertisecentrum Health Innovation van de UCLL Hogeschool. Onderzoekers Sam Pless en Jasmine Buntinx namen de vraag ter harte.

De resultaten van de studie vind je terug in deze interviewbundel met inspiratie voor vernieuwende samenwerking. Daarnaast is er het onderzoeksrapport 'Samenwerking rond zorg en welzijn breed bekeken' alsook het reflectiekader en de doegids 'Meer en beter samenwerken rond zorg en welzijn'.

SAAMO West-Vlaanderen & Limburg

*Benieuwd naar het reflectiekader en de doegids 'Meer en beter samenwerken rond zorg en welzijn'? Of naar 'Zorg- en welzijnsvernieuwers: negen inspirerende interviews over stimulerende en remmende factoren voor samenwerking'?*

*Je vindt ze hier: <https://tinyurl.com/SamenZoWel>.*



INLEIDING	1
OVERKOEPELENDE LESSEN	4
"WIJ WILLEN MET IEDEREEN SAMENWERKEN" - LIEVEN DETAVERNIER	8
"ZORGZAME STRATEN SAMEN MÉT PROFESSIONALS ONTWIKKELEN IS EEN DROOM" - KOEN KUYLEN	20
"HET BEGINT MET: ZIE JE UW MENSEN ALS PROFESSIONALS OF ALS UITVOERDERS?" - MATHIAS VAES	28
"VRIJWILLIGER ZIJN IS SOMS AMBETANT, MAAR HEEFT OOK VOORDELEN" - BRUNO LIBBRECHT	43

"ER ZIT VEEL ENERGIE BIJ MENSEN  
DIE MOMENTEEL UIT DE BOOT  
VALLEN." - ANNELIES  
DEMYTTENAERE 58

"JE KAN NAAR JE KERN GAAN ALS  
JE PARTNERS ZOEKT DIE GOED  
ZIJN IN WAT ZE DOEN." - HANS  
PAREDIS 69

"DURF OVER HET MUURTJE KIJKEN"  
- KAREL HERMANS 78

"HET ONDERNEMINGSKLIMAAT IS  
NOG NOOIT ZO GUNSTIG  
GEWEEST." - ERIC BOGERS 91

NIEUWE STRATEGIEËN VOOR  
COMPLEXE UITDAGINGEN IN ZORG  
EN WELZIJN - ANN DECORTE 100

BIJLAGE: OVERKOEPELENDE  
LESSEN 107







# Inleiding



Wat drijft en remt actoren die op vernieuwende manieren samenwerken rond zorg en welzijn? Dat was de startvraag voor interviews met negen vernieuwers. Zorg en welzijn zijn heel breed. Daarom streefden we ernaar om ook vernieuwers van divers pluimage te spreken: burgerinitiatieven, professionals, lokale besturen, netwerkorganisaties, zorgsector, welzijnssector, sociale economie, een praktijkgericht onderzoeker, ... Wat doen deze vernieuwers dat zo anders is op vlak van samenwerking? Wat stuwt hen voort? Hoe gaan ze om met de hinderpalen die iedereen in zorg en welzijn tegenkomt?

We interviewden negen zeer inspirerende mensen. Elk met zijn of haar eigen verhaal. Ze delen vrijgevig met ons hoe vernieuwend samenwerken een proces van vallen en opstaan is:

- Lieven Detavernier van Mariënstede neemt ons mee in de evolutie van 'gesloten instelling voor volwassenen met een beperking' naar 'inclusief, warm, kleurrijk plekje in het midden van het dorp voor iedereen'.
- Koen Kuylen vertelt hoe burens het verschil voor elkaar kunnen maken in Zorgzame Straten.
- Mathias Vaes laat zien dat een nieuwe visie en organisatiestructuur een fundamenteel verschil maken in de afdeling Sociale Zaken in Mechelen.
- Bruno Libbrecht raakte geïnspireerd om een buurtinloophuis van en met de buurt te op te zetten.
- Annelies Demyttenaere zoekt en volgt energie voor nieuwe buurtinitiatieven voor Viro (maar vooral voor de buurt zelf), in het bijzonder bij mensen die elders uitgesloten worden.
- Hans Paredis faciliteert innovatie en samenwerking in en rond jeugdhulporganisatie De Patio zodat ze meer op hun 'core business' kunnen focussen.
- Karel Hermans werkte mee aan vernieuwing in Knokke-Heist, van het Salon tot Buurtzorg 2.0, en gebruikt die ervaringen nu ook in de eerstelijnszones voor het Vlaams Instituut voor de Eerste Lijn.
- Eric Bogers ziet meer samenwerkingsmogelijkheden dan ooit voor sociaal tewerkstellingscentrum De Biehal door in te zetten op de eigen sterktes.
- Ann Decorte van hogeschool Howest doet onderzoek naar en werkt mee aan sociale innovatie. Ze biedt ons een theoretisch kader, gespekt met praktijkervaring, die helpen om de vernieuwingslessen beter te begrijpen.

Bovenstaande opsomming doet oneer aan de diverse, rijke ervaringen die de vernieuwers met ons delen. Om de volheid en diepte van hun verhalen te delen, kozen we voor 'long reads': elk interview werd een hoofdstuk van acht tot veertien pagina's. De interviews zijn ook in spreektaal neergeschreven, om de authenticiteit van de verhalen ten volle te behouden. Het is even wennen, maar na een tijdje krijg je meer voeling met de taal die de vernieuwer bezigt.

Tot slot proberen we natuurlijk ook overkoepelende lessen te trekken. Wat zijn de fundamentele inzichten die deze vernieuwers delen? Wij vonden er tien. We sommen ze hieronder op en in het volgende hoofdstuk vindt u meer uitleg en de overzichtstabel die toont hoe we elementen uit de afzonderlijke interviews gegroepeerd hebben in deze overkoepelende lessen.

1. Het is moeilijk om je los te worstelen van je verleden en context.
2. Vernieuwing zorgt voor een flow-beweging.
3. Vertrek vanuit een positief intrinsiek verhaal, waarin je eigen sterktes centraal staan.
4. Werk samen met echt iedereen die wil.
5. Durf buiten je opdracht treden, vanuit je (toekomst)visie en intrinsieke motivatie.
6. Deel zoveel mogelijk.
7. Zet in op persoonlijk contact, nabijheid en gemeenschap.

8. Geef en neem tijd.
9. Begin klein, faciliteer, experimenteer, laat los.
10. Laat regelgeving, bureaucratisme en kwantificering los indien contraproductief.

Maar ontdekt de betekenis van de verschillende lessen vooral zelf in de interviews. Wat bovenal opvalt is de sterke visie-gedrevenheid, de durf om te proberen en het zich niet laten tegenhouden door remmende factoren – ook al zijn ze groot en structureel (denk: regelgeving, financiering). Dat maakt het wezenlijke verschil om echt vernieuwende samenwerkingen op te starten.

*Met ontzettend veel dank aan alle geïnterviewden voor hun tijd en inzichten, en voor hun inzet voor vernieuwing rond zorg en welzijn.*



# Overkoepelende lessen



Er werd een thematische analyse uitgevoerd, waarbij de informatie uit de verschillende interviews gelinkt werd met elkaar onder overkoepelende thema's (zie Bijlage: Overzichtstabel overkoepelende lessen). Zo ontstonden de tien lessen over vernieuwende samenwerking rond zorg en welzijn. Let op (1): de analyse alsook de formulering en verwoording van de lessen zijn voor rekening van de onderzoekers, inclusief onvolledigheden en misinterpretaties. Let op (2): de "quotes" in onderstaande zijn merendeels parafraseringen.

1. *Het is moeilijk om je los te worstelen van je verleden en context.*

De vernieuwers geven mee dat het effectief veel moeite kost en lang kan duren om je 'los te worstelen' van een verleden en context waarin samenwerking niet centraal stond, niet gestimuleerd werd of niet beloond werd. Dat proces varieerde van 'drie jaar ruzie op alle niveaus' over 'decennia' naar 'nog steeds gaande'. De vernieuwers ervaren dus, natuurlijk, evenzeer remmende factoren, maar proberen die uit de weg te ruimen of te omzeilen om vooruit te kunnen gaan.

2. *Vernieuwing zorgt voor een flow-beweging.*

Eens de vernieuwing qua samenwerking op gang komt, komt die in een 'flow' terecht. Het moeizame proces gaat plots veel vlotter omdat er een verandering gebeurd is in mindset, organisatiecultuur, -structuur, omstandigheden, ... "Nieuwe samenwerking trekt als vanzelf nog meer samenwerking aan," lijkt het wel.

3. *Vertrek vanuit een positief intrinsiek verhaal, waarin je eigen sterktes centraal staan.*

We denken dat dit een van de belangrijkste hefboomen is om de worsteling met geschiedenis en context te doorkomen. Elke actor rond zorg en welzijn heeft wel een min of meer uitgesproken set van waarden en doelen, soms zelfs uitgeschreven missie- en visieteksten. Maar het hebben van zo'n tekst is onvoldoende. Het moet echt gaan om een doorleefd verhaal, dat op een positieve manier vertrekt vanuit de eigen sterktes en dat het fundament vormt voor hoe de eigen werking en samenwerkingen vormgegeven worden. De crux zit in dat laatste deel: ervoor zorgen dat de waarden, doelen, werkingsprincipes, ... ook effectief belichaamd worden in hoe men (samen)werkt. "Vertrek uit het waarom."

4. *Werk samen met echt iedereen die wil.*

De volgende les gaat over het aangaan van samenwerkingen. Het adagium van de vernieuwers leek wel: werk echt met iedereen samen. Sta niet gewoon open voor iedereen in je omgeving, maar ga actief op zoek naar die partnerschappen. Een belangrijke kanttekening, expliciet gemaakt door enkele vernieuwers, was wel: werk enkel samen met wie écht wil. Dat betekent dat onder andere dat samenwerking vanuit een gelijkwaardig partnerschap moet starten, dat er een oprechte wil is om samen iets te doen, ... Ga dus voor die win-win wanneer mogelijk, maar durf ook een zekere mate van selectiviteit aan de dag leggen. "Zoek en ga waar er energie is," om het (ongeveer) met de woorden van een van de vernieuwers te zeggen, "maar laat los wanneer die er niet is."

5. *Durf buiten je opdracht treden, vanuit je (toekomst)visie en intrinsieke motivatie.*

Het viel erg op dat veel van de vernieuwers zich niet strikt aan een bepaalde 'opdracht' hielden. Ze vertrekken vooral vanuit hun positief intrinsiek verhaal, hun (toekomst)visie en motivatie, om te gaan bepalen of ze al dan niet een bepaalde samenwerking moeten aangaan. Andere remmende factoren nemen ze daarbij zo min mogelijk in rekening. "We

moeten evolueren van een 'ja, maar'-instelling naar 'ja, en'-instelling," om een van de vernieuwers te parafraseren. Of nog anders: "Denk vanuit overvloed." Vertrek niet vanuit de beperkingen, maar vanuit de realisatie dat er heel veel mogelijk is.

6. *Deel zoveel mogelijk.*

Het algemeen belang vooropstellen is een waarde die telkens terugkwam. Deel vanuit je sterktes zoveel mogelijk met anderen, in functie van het algemeen belang – zo zouden we deze les wat uitgebreider kunnen omschrijven. Het kan dan gaan over kennis en inzichten ("Waarom zou ik iemand uit een andere provincie niet verder helpen?"), maar ook over het delen van middelen, infrastructuur, mensen, ... wanneer die win-win er is. Een win-win die je oorspronkelijk misschien niet voor ogen had en afwijkt van andere dingen die je doet (cf. tred buiten je opdracht), maar die wel vanuit visie en motivatie aansluit.

7. *Zet in op persoonlijk contact, nabijheid en gemeenschap.*

Tijdens de interviews ging het regelmatig over inzetten op persoonlijk contact ("Met flyers bereik je niets."), nabijheid ("Het lokale verhaal is een van de sterkste die er is.") en gemeenschap (ontmoeting, integratie, buurtvervlochten, inclusie, ...). Elkaar leren kennen doorheen het opbouwen van relaties, door nabij elkaar te zijn, wordt als een sleutel ervaren om tot een soort van duurzame gemeenschappelijkheid te komen. Een ware uitdaging in een samenleving die vooral gekenmerkt wordt door individualisering.

8. *Geef en neem tijd.*

'Flow' komt niet van de ene dag op de andere, zo zagen we al. Zowel in het algemeen als binnen specifieke nieuwe samenwerking 'kost' dat tijd. Het enige dat je kan doen is daar tijd aan geven, zelfs vertragen indien nodig. "Vertraging versterkt een groep", "mensen komen hier omdat we hun levens even vertragen." Tijd geven en nemen komt dan op hetzelfde neer. Maar het kan ook verschillen, bijvoorbeeld voor de vernieuwers die tijd nodig hadden om eerst het eigen verhaal te schrijven en dan pas, vanuit dat verhaal, een antwoord wilden geven op sommige samenwerkingsvragen.

9. *Begin klein, faciliteer, experimenteer, laat los.*

Een duidelijke startvisie en -verhaal is essentieel om vernieuwing te realiseren, maar dat betekent niet dat elke vernieuwende samenwerking meteen groots opgezet moet worden. De grote lijnen van de eigen werking moeten wél fundamenteel correct in elkaar zitten, vanuit dat verhaal – daaraan kan je niet stapsgewijs morrelen. Maar de samenwerkingen die daar verder uit ontspruiten, mogen gerust klein beginnen, als experiment, waarbij een of meer actoren de rol van facilitator opnemen om samen uit te zoeken of er effectief energie is en blijft voor de samenwerking. Zo nee, dan kan losgelaten worden. "Durf falen", en "Als je alles vast wil leggen bij de start van een samenwerking, ofwel kom je niet vooruit omdat je het vastlegt, ofwel ben je dan iets aan het bedenken dat al bestaat." Niet elke uitdaging heeft een lineair te ontwikkelen oplossing, kijk waar het proces je brengt.

10. *Laat regelgeving, bureaucratisme en kwantificering los indien contraproductief.*

Het viel op hoe sterk de vernieuwers zich afzetten van belemmerende regelgeving, bureaucratisme en/of kwantificering. Beperkte, versplinterde en versplinterende budgetten, wetten en regelgeving worden zoveel mogelijk 'tussen haakjes' gezet om volop voor het intrinsiek gemotiveerde verhaal te gaan. Soms is daar expliciet beleidstoestemming voor,

bijvoorbeeld in de vorm van regelluwe ruimte. Soms niet. Bureaucratisme betekent: overmatige bureaucratie. Een onwerkbaar en onproductieve veelheid aan formuleren en procedures die de werking in de weg zit. In een ideale wereld, zoals een van de regelluwe experimenten genoemd wordt, bestaan die niet. "Wij registeren enkel het nodige, en niet al die andere dingen die gevraagd worden," klonk het bij een vernieuwer. Tot slot, de kwantificering van de evaluatie van vernieuwende projecten: "Dat slaat als een tang op een varken." Kwantificering van effecten en impact is eerder beperkt betekenisvol bij vernieuwende projecten, die zich stapsgewijs en op kleine schaal ontwikkelen. De kracht en de impact zit in verhalen en relaties, maar dat vraagt een kwalitatieve evaluatie-aanpak waarvoor vaak geen of toch veel minder aandacht en ruimte voor is. Dit is een frustratie van vele deelnemers, zeker ook in de context van projectsubsidies





**“Wij willen met iedereen  
samenwerken.”**

Lieven Detavernier

“101 personen met een beperking, 74 personeelsleden, 132 vrijwilligers, 3770 dorpsbewoners. 4075 mensen op weg naar een inclusieve samenleving.” Vanaf het eerste moment dat je over Mariënstede hoort, is het verhaal duidelijk: samen werken aan inclusie, vanuit ieders talenten en mogelijkheden. Maar de ontwikkeling van dat verhaal heeft vele voeten in de aarde gehad.

Directeur Lieven Detavernier vertelt.



Ik ben sociaal agoog van opleiding. Mocht ik mijn studies herdoen, dan zou ik sociologie studeren. Wat bedoel ik daarmee: ik werk hier nu 31 jaar in Mariënstede. Als ik zie hoe ik van mijn opleiding genoten heb, en wat ik vandaag de dag doe, dan denk ik dat er meer sociologen in onze sector zouden mogen werken. Waarom vertel ik dat? Daarmee pik ik in op uw beginvraag: hoe zijn jullie gestart?

### Van gesloten instelling tot warme inclusieve plek

Het verhaal van Mariënstede is eigenlijk: we zitten hier in een kasteel, in het centrum van een dorp, en dat kasteel was heel vroeger eigendom van een rijke graaf in Parijs. Het is het enige stukje groen in het centrum van het dorp, zes hectare, een park. Je moet je inbeelden: het enige stukje groen in het omliggende en de kasteelheer, de graaf, die kwam één keer per jaar op bezoek in zijn kasteel, de week rond vijftien augustus. De mensen mochten dan mits betaling een keer een toertje doen in het park.

*“Het heeft tien jaar geduurd tegen dat de mensen durfden binnenkomen in ons park.”*

Daarna heeft het Bisdom Brugge het kasteel in de jaren '60 gekocht van die graaf. Dan werd het een retraitehuis voor priesters, een bezinningsoord. Weerom hetzelfde verhaal: een gesloten park. Mensen mochten hier niet binnen. Wij zijn hier gestart in het jaar '85 en wij hebben eigenlijk onze twee poorten naar dat park opengesteld voor iedereen. Maar het heeft meer dan tien jaar geduurd tegen dat de mensen durfden binnenkomen in ons park. Zij waren het niet gewoon, zij mochten niet. Het was gratis nochtans.

Maar wij waren op dat moment, en wij zijn nog altijd, een voorziening voor mensen met een beperking. Dus die tien jaar openstellen van je poorten en het niet binnenkrijgen van je publiek, van dorpsinwoners, is eigenlijk het verhaal van mensen met een beperking. Die werden in die tijd, oneerbiedig uitgedrukt, gehandicapten genoemd. En wij benoemden ons toen ook nog zo, als een instelling voor gehandicapten.

Zowel de beeldvorming van onze mensen naar de buitenwereld als het feit dat mensen hier niet mochten binnenkomen historisch gezien, heeft gemaakt dat dat verhaal in het begin moeilijk was. Ik denk dat dit ons juist aanleiding heeft gegeven om na te denken over onze mensen, 'de gehandicapten'. Die diagnose, ze lijkt bijna op uw voorhoofd geschreven!

Van in het begin hebben wij gezegd: je kan kwaad zijn omdat mensen hier niet binnenkomen, of omdat ze raar kijken omdat onze mensen in het straatbeeld komen. Maar die boosheid leidt niet tot een oplossing. Hoe kunnen wij, mét onze mensen, van onze organisatie een soort open site maken? Een site waar mensen toe aangetrokken zijn om te komen, en die ook maakt dat onze mensen aangetrokken worden om in het dorp te komen? Die twee bewegingen waren er vroeger totaal niet.

*“Wij zijn een kleurrijk plekje voor warmte en ontmoeting.”*

We hebben hard werk geleverd sinds de jaren '85 - '90, en nu plukken wij in de laatste vijf à tien jaar de vruchten van wat nu 'inclusie' heet. Vroeger bestond dat woord nog niet. Eigenlijk hebben wij ons heel inclusief opengesteld. Wij zitten sindsdien in een 'flow'-beweging. En dat heeft gemaakt dat wij vandaag zijn wie we zijn. Wij zijn vandaag niet meer die instelling voor gehandicapten. Wij zijn een kleurrijk plekje voor warmte en ontmoeting.

Als je zegt kleurrijk, zeggen zeker jonge mensen: “Een kleurrijke winkel, ik ga daar naartoe.” Wij zijn een plekje waarvan we veel mensen horen zeggen: “Het is een apart plekje binnen de ruimere, harde wereld.” Een soort van woon-leefgemeenschap van warmte en ontmoeting. Dat wil zeggen: wij

nodigen mensen uit om hierbinnen te komen in ons park, in onze organisatie. En wij stimuleren onze mensen naar buiten, om te wonen en te werken in het dorp.

Die instelling voor gehandicapten was zo 'sociologisch hard'. Maar dat was zo in die tijd, en we willen geen afbreuk doen aan de geschiedenis. Wij kijken niet kwaad naar de geschiedenis. Wij hebben gemaakt dat de geschiedenis voor ons althans heel positief geëvolueerd is. Wij zijn een site geworden met twee winkels, een cinemazaaltje, een cohousing pal in het centrum van het dorp, waarmee we een mooi verhaal willen schrijven met de mensen van het dorp, van de school, van het woonzorgcentrum. In mei volgend jaar gaan we in onze tuin een alternatieve trekkershut realiseren, waar fietsers en wandelaars een nacht kunnen verblijven, en waar onze mensen een lokaal ontbijt voorzien.

*"Een diagnose, so what?"*

Wij willen een site met talenten zijn, en echt dat kleurrijk verhaal verder uitbouwen. Daarin zijn diagnoses totaal onbelangrijk geworden. Een diagnose, *so what?* Of een mens nu het etiket van autisme, of een motorische beperking, of een spraakgebrek krijgt: dan weet je dat als socioloog of opvoeder of vrijwilliger of dorpsinwoner. Maar ons interesseert vooral wat voor talent in elke persoon zit, en wat we vanuit ons project met die persoon kunnen realiseren. Zodat iedereen gelukkig kan zijn op de plek waar hij woont en werkt. Wij willen de talenten van onze mensen echt stimuleren als organisatie, op onze site.

Dat is heel belangrijk denk ik, ook sociologisch. Wij willen niet de 'ocharme'-site zijn, met veel lelijke gebouwen. In de zorg zie ik nog vaak lange gangen, bruine, zwarte kleuren. Wij willen een site zijn waarvan mensen zeggen: "Waw, die winkel, met die producten, daar ga ik voor komen. Jullie maken kaas? Ik ga kaas komen kopen." Niet vanuit het compassieuze gevoel van vroeger: "Ocharme, ik ga kaas kopen om van die arme mensen te kopen." Nee, je koopt die kaas omdat die lokaal is gemaakt door onze mensen en een lekker product is.



MATHIAS - man met beperkingen



MATHIAS - man met beperkingen



MATHIAS - man met mogelijkheden

Screenshots uit filmpje Kassa Nova - <https://marienstede.be/kassanova/>

Dat is het verhaal dat we willen schrijven. Niet het ocharme-verhaal, maar het verrijkende verhaal. Het glas is halfvol of halfleeg? Wij kiezen voor het volledige glas. In die zin dat wij echt met iedereen willen samenwerken. Vandaar ook onze samenwerking met de gemeente, het sociale huis, het woonzorgcentrum, met welzijnsschakels, met samenlevingsopbouw, enzovoort. Wij willen een leuke plek zijn, en wij willen inspireren.

*“Dat staat niet in onze opdracht, en we krijgen er ook geen subsidies voor.*

*Maar waarom zouden wij het niet doen?”*

Dat is, heel kort door de bocht, ons verhaal samengevat. We gaan daarin heel ver. Ik heb deze week nog gezegd: wij moeten eigenlijk geen cinemazaaltje uitbaten. Dat staat niet in onze opdracht, en we krijgen er ook geen subsidies voor. Maar waarom zouden wij het niet doen? Allez, 't is toevallig een oud conciërgehuis, het huis van Cyriel. Dat was een dorpsfilosoof die daar woonde, die twintig jaar geleden overleden is. Maar in nagedachtenis van Cyriel hebben we zijn huis gerenoveerd. We hebben daar drie studio's, een cinemazaaltje, een kaasmakerij en een chocolaterie.

Dat cinemazaaltje, ok, door corona hebben we het niet kunnen openen. Maar het dorp is aan het wachten tot dat in gebruik genomen wordt. Het is onze infrastructuur, maar waarom zouden we ze niet delen met een hele groep andere mensen? We krijgen volk over de vloer, onze mensen komen in contact, enzovoort. Het is voortdurend schrijven aan een verhaal van gemeenschap, van verbondenheid, van het kleine geluk – en dat eigenlijk delen met een hele groep mensen. We hebben dubbel zoveel vrijwilligers als personeelsleden. Het is heel leuk om dat verhaal te delen, en mee te laten inkleuren door hen.

**Jullie verhaal en evolutie doet me denken aan de socioloog Erving Goffman. Hij schreef in de jaren '50 en '60 over psychiatrische instellingen als 'totale instituties', waarin bewoners hun leven volledig beheerst wordt 'binnen de muren', afgesneden van de gemeenschap erbuiten. Bij jullie stonden de poorten naar het park open, maar dat heeft tien jaar niet gewerkt. Gewoon de deuren openzetten is dus niet voldoende. Hoe zijn jullie ertoe gekomen om dingen anders te gaan doen? Wat heeft jullie er tijdens of na die 10 jaar toe aangezet? Wie heeft dat inzicht gehad? Wat waren de drijfveren?**

Onze mensen waren zeker een drijfveer. In het begin als je hier woonde en je kwam op straat, keken de mensen naar ons. In het begin liepen we in de valkuil: “We gaan de mensen van dat dorp eens moeten zeggen, moeten opvoeden, zodat ze leren...” enzovoort. Dus er was woede bij onze mensen. Wij hadden die woede begrepen en wilden daar eigenlijk op een snelle manier eens iets aan doen. Dat is typisch Westers: alles moet op een hele snelle manier gebeuren. Wij denken dat we meteen alles kunnen oplossen.

Wij dachten dus eerst: “We gaan eens met die mensen babbelen.” We zijn heel snel tot de bevinding gekomen: we gaan dat niet doen. We gaan onze mensen moeten leren om zich niet vanuit een beperking te tonen aan het dorp. Want in die jaren waren mensen nogal dikwijls van: “Ik heb een beperking. Als ik een bus neem, dan moet die bus aangepast zijn aan mijn motorische beperking.” Of: “Als ik naar de cinema ga, vind ik dat ik korting moet krijgen, want ik heb een handicap.” We zaten dikwijls in dat compassieuzen, dat medelijden, en dat is typisch voor die tijdsperiode. Als organisatie loop je daar dan ook voor een stuk in mee.

*“In de plaats van de klemtoon op die beperking te leggen,  
stellen wij ons de vraag: hoe kunnen wij aan de omgeving hun talent tonen?”*

De eerste betrachting was daarom onze mensen eigenlijk mee te vormen in de richting van: je mag niet meestappen in die compassieuze houding. Naast je handicap heb je ook een talent, en we gaan aan de omgeving je talenten tonen. Zonder daar bruusk op in te spelen, maar door dat geleidelijk om te buigen. Die beperking is er natuurlijk, die diagnose is er. Bij bepaalde mensen die bijvoorbeeld in een rolwagen zitten of niet kunnen spreken, dan zie je dat, bij andere niet. Maar, in de plaats van de klemtonen op die beperking te leggen, hoe kunnen wij aan de omgeving hun talent tonen? Dat hebben wij geprobeerd in beweging te zetten. Individueel bij onze mensen, beetje bij beetje proberen in te praten, en ook door heel veel vorming te geven.

Maar de tweede uitdaging was: hoe kunnen wij als organisatie niet die 'ocharme'-instelling zijn, maar ook uiterlijk, als infrastructuur, daar verder in gaan, ons openstellen? Er was natuurlijk ons park. We zijn dan ook begonnen met feesten. Het leuke is dat iedereen er is bij feesten. Iedereen doet dat graag. In het begin gaven we aan het kasteel een aperitiefconcert. Dus de fanfare van Dadizele kwam spelen aan de voorkant van het kasteel. We hebben het dorp uitgenodigd. Dat was heel kleinschalig, misschien 150 mensen die kwamen.

Maar die 150 mensen kwamen wel, komen in contact met onze mensen, beginnen te praten, en zien: "Amai, inderdaad, allez, naast die handicap zit daar ook een gast, die Luc noemt of Mieke noemt" enzovoort. Die relaties zijn we zo beginnen opbouwen, om een kleurrijke, mooie organisatie te zijn. Stilletjes aan proberen het volk over de vloer te krijgen, vrijwilligers binnen te krijgen. In het begin hingen we affiches uit en deden we annonces in het parochieblad, maar hadden we heel weinig vrijwilligers – misschien tien. Op een bepaald moment is onze frank gevallen en hadden we door: als je vrijwilligers zoekt, en je doet dat op een abstracte manier, dat lukt niet.

Maar hoe komt dat? Mensen moeten aangesproken worden op hun talent. Net zoals wij mensen met een beperking aanspreken op hun talent hier, zijn we beginnen nadenken en ook andere mensen beginnen aanspreken op hun talent. Wat hebben we gedaan? We hebben twee collega's die hier al werkten een paar uur vrijgesteld om een vrijwilligerswerking op te starten. Die mensen woonden ook in Dadizele, dat is ook heel belangrijk. Hoe kan je mensen zoeken, als je 25 kilometer verder woont? Als je het dorp niet kent? Zij kenden mensen en letterlijk via het aanspreken hebben ze vrijwilligers gevonden.

### Proeven van het kleine geluk

Ik ben niet tegen sociale media. Mijn kinderen denken soms dat ik daartegen ben, maar dat is niet waar. En toch, ondanks alle sociale media, die ook heel positief kunnen zijn, heeft het aanspreken, het zien van het gelaat van een andere mens, een veel beter effect dan het versturen van mails of het uithangen van online aankondigen enzovoort. We hebben die weg bewandeld en we hebben gezien: in plaats van tien, twintig, dertig hebben we er nu 140. Het verhaal blijft hetzelfde: het aanspreken, het verzorgen van die mensen, het spreken tegenover die mensen.

*"Wij noemen dat nu het kleine geluk."*

Wij noemen dat nu het kleine geluk. We zijn de laatste veertien dagen op zoek naar: hoe komt het dat mensen hier blijven werken als vrijwilligers? We zijn echt aan het zoeken. Als mensen hier komen, als vrijwilligers, krijgen zij tijd. Alles verloopt hier 'slow'. Wij gebruiken heel veel het woord 'slow care'.

En ze komen proeven van het kleine geluk. Het kleine geluk is niet geld verdienen, een grote auto en een groot huis. Onze mensen brengen vrijwilligers in het verhaal van het kleine geluk. Het kleine geluk is iets dat je niet overal vindt vandaag. Maar dat je wel vindt wanneer je hier bij ons komt, wanneer je werkt met mensen met een beperking. Zij doen jou vertragen als vrijwilliger, in onze

snelle, 'fast' wereld. Wij en onze vrijwilligers zeggen soms: "Als we hier komen werken, dat is een vorm van therapie die we krijgen." Eigenlijk zou je het heel mooi kunnen verbloemen: onze mensen met een beperking geven een gratis therapie aan vrijwilligers. Sommige vrijwilligers zijn mensen die het soms moeilijk hebben in het leven. Dat maakt ook dat ze hier blijven werken. Het zit in het gevoelsmatige. Ze krijgen een vertraging, die een klein geluksgevoel geeft.

De mensen van het dorp komen bijvoorbeeld naar onze winkel. Wij zijn geen supermarkt, maar ze komen. Het is een superette. Ze mogen vrij rondlopen, onze mensen luisteren naar hun verhaal, alle vragen die je hebt. Als je zegt: "Ik heb niet veel tijd", dan moet je niet naar onze winkel komen. In onze winkel word je vertraagd.

Wij zijn een site in het centrum van een dorp die vertraging geeft aan de mensen, waarbij ze een beetje kunnen proeven van het kleine geluk. En daardoor komen ze terug. Dat verhaal proberen we ook op te bouwen met de woonzorgcentra in de omgeving, met de gemeente, met verenigingen enzovoort. Hoe komt het dat jullie slagen? Ik denk dat dat is omdat we heel van in het begin het zo opgezet hebben. Ergens zit het wel in het DNA van onze organisatie. We zijn er altijd heel gevoelig voor geweest.

*"Inclusie is een woord, maar inclusie is eigenlijk een werkwoord."*

Tijd is vandaag iets dat o zo moeilijk is. Mensen komen bijvoorbeeld op bezoek van een andere organisatie. Ze zien bijvoorbeeld onze winkel op de website en ze willen een eigen winkel starten. Ze willen dat op een jaar gerealiseerd hebben. Ik zeg altijd dat de valkuil is dat ze hun project geen tijd geven. Inclusie is een woord, maar inclusie is eigenlijk een werkwoord. Je moet er voortdurend verder aan werken, en je moet het tijd geven. Er wordt heel dikwijls gesproken met de zinsnede: "We gaan eens tijd maken voor", of "We zouden dat moeten doen." Maar tijd *maken*, dat lukt niet. Mocht er een bedrijf van een dag 30 uur in plaats van 24 uur kunnen maken, iedereen zou naar dat bedrijf gaan en zeggen "Dat is fantastisch." Tijd is er niet en tijd kan je niet maken. Onze mensen leren *ons* op hun manier dat dat zo is. En dat vinden we heel belangrijk.

Plus, wij zeggen ook: zoveel mensen met beperking, zoveel vrijwilligers, zoveel personeel, wij zitten in een dorp. Wat is onze doelstelling? Wat is de 'why' van onze organisatie? Dat is samenwerken aan een inclusieve gemeenschap. Maar dat bouw je niet op in een jaar of in twee jaar. SAAMO gaat dat ook wel kunnen vertellen. Ze hebben verschillende projecten in Vlaanderen. Het ene project lukt meer dan het andere. De factor tijd is daar een belangrijke in.

Ook belangrijk: wij maken geen ruzie. Dat vind ik het frustrerende aan politiek en ambtenarij enzovoort. Wij hebben alleen maar vrienden. Wij hebben geen vijanden. Mensen beschouwen zichzelf als een vijand. Wij hebben geen vijand. Als je samenwerkt, versterk je uzelf. Twee, drie, vier jaar waren we een beetje overdonderd door de fusies in onze sector. Het kwam wat overwaaien vanuit de woonzorgcentra-sector. Toen zijn ook in onze sector heel veel collega's gefusioneerd.

*"Moeten we fuseren? Nee, we geloven in onze eigen sterktes."*

Vanuit de Raad van Bestuur kwam de vraag: "Jullie zijn ook niet supergroot, wat gaat er gebeuren? Wat moeten we doen? Hoe moeten we hierop anticiperen enzovoort?" We hebben dan de opdracht gekregen om het voor te bereiden, de voor- en nadelen op te lijsten van een fusie. We hebben dat dan vertaald in twee blaadjes en uiteindelijk hebben we samen met de raad beslist dat we niet moeten fusioneren. Omdat we geloven in onze eigen sterktes. De sterkte van een fusie, van organisaties op twintig, dertig kilometers van elkaar, doorkruist het logische denken van lokaal samenwerken en gemeenschapsgevoel creëren.



Wij geloven in onze eigen sterktes en onze samenwerking. We moeten ze niet ver zoeken: onze sterkte ligt hier in het dorp en in de naburige dorpen. Zo kunnen wij een hele sterke, inclusieve gemeenschap opbouwen. Dat is eigenlijk ons verhaal. Wij geloven sterk in het lokale verhaal. Je ziet nu ook dat elke politiker en partij het woordje lokaal begint te gebruiken. Van het weekend verschoot ik van Coens op het CD&V-congres: het woord buurtwinkel, buurtpunt, ...

Wij zijn al zoveel jaar daarmee bezig, en wij voelen ons een stuk gesterkt. Die termen, inclusie: dat ligt echt in het DNA van onze organisatie. Wij worden 'geliked' vanuit ons verhaal. Het is niet van: we hebben nu bewezen hoe het moet en dat we alles kunnen. Want vijftien, twintig jaar terug, Mariënstede kreeg geen aandacht. Ik bedoel: we stonden nergens op de kaart. Maar nu mensen die met een buurtpunt, een buurtwinkel willen starten, die komen ons bezoeken. Dat doet deugd natuurlijk.

*“Waarom zou ik een organisatie in Limburg niet ondersteunen?”*

Wij zijn ook een organisatie die alle informatie ook zonder problemen doorgeeft. Wij willen werken aan een warm en inclusief Vlaanderen. Waarom zou ik een organisatie in Limburg dan niet ondersteunen? Ik werk niet exclusief voor Dadizele en onze mensen, maar voor een betere samenleving. Daar gaan wij ten volle voor.

Ik kom nu weer terug op waarom ik nu sociologie zou nemen als studiekeuze. Ik ben overtuigd dat onze sector en onze professionals zeer 'binnen de muren' gewerkt hebben en volgens mij nog veel te veel doen. Maar dat komt ook omdat de diploma's in onze sector vanuit de scholen, vergeef me het woord, te veel intramuraal gefocust zijn, terwijl we meer extramuraal moeten werken. Zodat je de waarde ziet van de gemeenschap.

Vandaar mijn advies aan de overheid. De overheid is geen voorbeeld van inclusie. De kabinetten werken ook met hun budgetten, strijden ook tegen elkaar, in plaats van voor ontschotting te kiezen. Wij werken nu ontschot. Een van onze toekomstvisies is dat als je binnen vijf jaar Mariënstede bezoekt, dat je mensen met een beperking ziet, maar ook mensen die het psychisch moeilijk hebt en ook oudere mensen. Ontschotting en kleinschalig wonen. Iemand die ok is, die niets heeft van diagnose, maar die eenzaam is, waarom zou die daar niet kunnen bijwonen, als die daar het kleine geluk kan beleven en ten dienste kan staan?

Dan kom je ook tot het architectonische: wat voor lelijke gebouwen worden er vandaag nog gezet? Oubollige woonzorgcentra, voorzieningen – saaie, grote gebouwen met lange gangen. Corona heeft ook heel duidelijk gemaakt dat grote woonvormen niet meer van deze tijd zijn. Oudere mensen kiezen niet meer voor woonzorgcentra, maar waarom bouwen we dan nog te grote woonzorgcentra? Inspelen op een divers publiek met kleinschalige woonvormen en de cohousinggedachte is een veel beter idee.

Daar willen wij naartoe. Zijn wij daarin innoverend? Dat durf ik niet zeggen. We proberen visionair te zijn. We gaan een serieuze verbouwing doen. We gaan een gebouw afbreken, en op die site gaan we nadenken met zorgende mensen, maar ook met andere diploma's: sociologen, filosofen, visionaire mensen, ... Hoe gaan we op deze site niet de fout maken om iets te bouwen voor vandaag, maar iets vanuit een soort toekomstperspectief voor de komende dertig, veertig jaar? We gaan daar een gebouw zetten dat duurzaam is, maar ook qua inhoud verder mensen en gemeenschappen kan stimuleren.

## De buurtwinkel als lokaal samenwerkingsnetwerk

**Laten we even inzoomen op de buurtwinkel. Daar worden producten aangeboden van lokale handelaars en producenten. Is dat een netwerk dat jullie bijkomend ontwikkeld hebben, of bestond dat al?**

In '85 heel in het begin had ik een collega ergotherapeut die experimenteerde met kaas maken, samen met onze mensen met een beperking. Heel primitief, amateuristisch, met een pot opzetten met melk enzovoort. Hij is erin geslaagd vijf bollekes kaas te maken, en te verbeteren en verbeteren.

In het begin was onze winkel maar een klein tafeltje en enkel open op vrijdagnamiddag. Dan kon je komen naar Mariënstede, lagen er vijf bollekes kaas op een tafel en zat er iemand op een stoel van onze mensen met een beperking die dat verkocht. En dat was een succes. Die kaas was snel uitverkocht.

Vanuit vijf bollekes kaas in 1985 kwam de vraag van Oxfam Wereldwinkel. Dan hebben we een verbouwing gedaan van de inkom van ons kasteel, hebben we de winkelpoort geopend en verkochten we naast onze eigen producten ook Wereldwinkelproducten. Op een bepaald moment zagen we: mensen kwamen hier dan binnen, kochten kaas of een fles wijn, en ze bleven babbelen. En Als mensen een kwartier babbelen, wat zeg je dan? "Moet je geen tas koffie hebben? Of een glas water?" enzovoort. En toen dachten wij: "Goh, moesten we een tafel en stoeltjes kunnen zetten?"

Dan zijn we beginnen nadenken over het concept: gaan we onze winkel verruimen, en waarom? Vanuit ons lokaal gedachtegoed. Waarom zouden we niet samenwerken met de buurt, met landbouwers, met mensen die mooie producten maken? Onze winkel hebben we verbouwd naar een Chateau Superette waar de inbreng is: onze producten, wereldwinkelproducten, producten van mensen van het dorp, vooral van landbouw, maar ook van andere mensen. En we gaan ook een klein plekje voorzien binnen en ook buiten een terrasje maken zodat mensen iets kunnen drinken.

Maar allemaal op maat van de slow-gedachte van onze mensen he. Ik denk dat het zes tafeltjes zijn met telkens vier stoeltjes. Niet meer, anders kunnen onze mensen dat niet aan. Zo is eigenlijk die buurtwinkel gegroeid. Het mooie van het verhaal is ook dat de burgemeester van Ledegem, dat is op 6 kilometer van hier, drie jaar geleden over onze buurtwinkel hoorde. Hij is met zijn schepencollege gekomen is en zei: "In Rollegem-Kappelle is de buurt aan het leeglopen, de winkels ook. Ik nodig jullie uit. Kunnen jullie niet een tweede buurtpunt opstarten? Ik zorg voor infrastructuur als burgemeester en kunnen jullie niet terug wat leven in het dorp brengen?"

*"We krijgen infrastructuur ter beschikking van de gemeente om de winkel op te starten."*

We zijn nu gestart twee jaar terug in Rollegem-Kapelle. Een tweede winkel met dezelfde filosofie, met dezelfde visie enzovoort. Het is daar wat meer een kruidenierswinkel omdat daar nog weinig is van winkels, terwijl in Dadizele is er nog een supermarkt. De gemeente heeft nu een vierkantshoeve gekocht in het centrum van het dorp, en eind 2022 gaat onze winkel gaat verhuizen naar daar. We krijgen dus eigenlijk infrastructuur ter beschikking van de gemeente om de winkel op te starten. Zo is het eigenlijk gegroeid.

Waarom zijn die buurtwinkels interessant? Ten eerste zijn ze interessant voor de mensen die er werken, die ook in de kaarsenmakerij of tuin werken. Dat is eigenlijk een vorm van ateliers, tewerkstelling van onze mensen. De winst van die winkel is voor ons bijzaak. Ik ga niet zeggen dat het niks is, maar het is bijkomst. Als je 8000 euro over hebt op het einde van het jaar en je kan er iets mee kopen voor je werking, is dat wel leuk.

Wat is er zeker interessant? Dat is dat je met die winkel een soort van buurtverhaal aan het schrijven bent. Je hebt contact met de landbouwers, de mensen in het dorp, je krijgt vrijwilligers binnen. De winkel is een aantrekkingspool waarlangs mensen binnenkomen. Het is een soort netwerking dat je krijgt. Het is zoals een virus dat zich vermenigvuldigt. Het verhaal wordt doorgegeven en we krijgen vrijwilligers, landbouwers binnen die zeggen dat ze ook mooie producten hebben.

*“We zeggen nooit nee tegen het verhaal.*

*Het is een verhaal dat zichzelf verder schrijft.”*

We zeggen nooit nee tegen het verhaal. Het is een verhaal dat zichzelf verder schrijft. We zijn gestart met die vijf bolletjes, dan de Wereldwinkel erbij en nu hebben we een nieuw concept met Chateau Superette en de tweede winkel in Rollegem-Kapelle. Ik zeg altijd al lachend: “Op een bepaald moment gaan we Colruyt overnemen.” Maar in dat lachverhaal zit wel: het verhaal van de grote supermarkten is einde latijn. De laagste prijs garanderen, dat gaat niet. Ze concurreren zich kapot. Hun verhaal is op, hun ‘why’ is op. Onze ‘why’ is exponentieel aan het toenemen.

Wij hebben een echte ‘why’. Dat lokale verhaal kan je in alles doortrekken. Dat zit ook in ons bruggensteunverhaal. Alles dat wij doen, doen wij vanuit het oogpunt van het lokale. Als je lokaal werkt, zit je met de buurt. Als je met de buurt werkt, werk je buurtversterkend en geraken de mensen mee verbonden aan je verhaal. Het is geen verhaal dat op 30 km verder zich afspeelt. Nee, het zit hier, het zit ingebed. Geschreven met de dorpsinwoners, met gemeentebestuur, met woonzorgcentra, met de scholen, ... Als je alles optelt, en-en-en-en, dan sta je zeer sterk en kom je inderdaad met uw 4000 mensen die streven naar een inclusieve samenleving.

**Over dat lokale gesproken: hoeveel van de mensen die in Mariënstede wonen, komen uit buurt? Hoeveel van verder weg? Zij hebben dan familie en vrienden die verder weg woont.**

Vijftien à twintig jaar geleden konden mensen van overal komen. Brugge, Oostende, Brussel zelfs. Het contact met het eigen netwerk vermoedelijk dan, of raakt zelfs afgesloten. Op een bepaald moment hebben we gezegd: we nemen enkel nog mensen op van binnen een straal van 15 km rond de kerktoren van Dadizele. Mensen met beperking uit die buurt kunnen beroep doen op ons. We zijn dan in discussie gekomen met overheid: dat past niet in wetgeving, zowel met minister Vandeurzen als Beke.

Toen minister Beke veertien dagen in functie was, is hij zelf naar hier gekomen. Niet voor dat alleen, maar ook voor wat inspiratie. We hebben dat ook aan minister Beke gezegd: wij schrijven een verhaal dat soms indruist tegen de wetgeving. Wij zijn burgerlijk ongehoorzaam. Wij doen ons gedacht. Als je de concentrische cirkels bekijkt, die minister Vandeurzen indertijd getekend heeft, dan voldoen wij aan onze opdracht als voorziening.

Maar dat zat niet juist met de regelgeving. Ja, dan is het aan de overheid om de regelgeving te veranderen. Ze hebben dat niet gedaan, maar wij hebben de mondelinge toelating gekregen om ons gedacht verder te doen. En dat is een enorm sterk verhaal want als mensen met een beperking ze afsluit van hun dorp waar ze vroeger woonden, dat is een fout in de geschiedenis noem ik dat. We moeten slimmer zijn en we moeten lokaler werken zodanig dat die netwerken verder in stand gehouden kunnen worden.

*“Als je lokaal werkt, krijg je enorm veel cadeaus terug.”*

Als je lokaal werkt, krijg je enorm veel cadeaus terug. Cadeaus zijn: dat netwerk dat nog iets wil betekenen, een buur die iets wil betekenen, die persoon met beperking die verdergaat naar zijn sportclub, café, vrienden enzovoort. Het is een win-winverhaal. Ik ben daar echt van overtuigd.

**We hebben het tot nu vooral over stimulerende factoren gehad, drijfveren, randvoorwaarden om tot samenwerking te komen. Ook een aantal remmende factoren hebt u benoemt: schotten overheid, onaangepaste regelgeving die in hokjes duwen. Welke andere remmende factoren ziet u nog?**

Regelgeving en ambtenarij zijn inderdaad onze grootste obstructies. Maar we gaan daardoor. We zijn regelmatig burgerlijk ongehoorzaam. We voldoen regelmatig niet aan de regelgeving. Allez, we gaan natuurlijk geen domme dingen doen. Maar we hebben ons verhaal dat we vooropstellen. Wanneer minister Vandeuren hier was, heeft hij ons de toelating gegeven om ons ding te doen. We zeggen niet gewoon: we gaan dat niet doen. We leggen uit waarom. Er zit een verhaal, een visie achter.

Remmende factoren? Het ligt in de stijl van Mariënstede om de zaken positief te bekijken. De ocharme's en de maar's, die er heel veel zijn. Maar die proberen we weg te werken. We geloven in de sterkte van onze organisatie. We geloven ook dat, als er een probleem is, dat we dat kunnen oplossen. Het tekort aan personele middelen... Ik werk al meer dan dertig jaar in de sector... Dat gaat er altijd zijn. Maar wij geloven ook dat je in plaats van te klagen en te zagen, in je sterkte moet staan en creatief moet ondernemen.

Ik vind onze sector een typische klaag- en zaagsector. Er is altijd te kort, er zal altijd iets zijn. Er is nu corona, er is nu een derde prik, we moeten een vierde, ... Er is nog een leven los van corona he. We leven niet alleen met corona. We leven nog altijd in een gelukzalige maatschappij. Laat ons een keer dat verhaal een klein beetje opzijzetten en laten we denken aan de positieve zaken die er wel zijn.

Dus in die zin, remmende factoren, ik vind: je bent zelf een beetje verantwoordelijk voor het verhaal dat je creëert. Ik vind ook dat het verhaal 'we zijn gesubsidieerd' een verhaal is geworden dat luiheid teweeg heeft gebracht doorheen de tijd. Het is tijd dat we zelf opstaan en meer geloven in het sociale ondernemersverhaal. Wij proberen dat, met vallen en opstaan. Niet alles lukt.

Het durven-verhaal vind ik ook belangrijk. Het 'och maar'-verhaal is zo van: tien redenen om iets niet te doen. Wij gaan proberen meer redenen te vinden voor: waarom gaat het wél lukken? We weten het niet op voorhand. Als het lukt is het goed, mislukt het dan gaan we eruit leren.

*“Een gevarieerde samenleving bouw je niet op papier, theoretisch, maar door op zoek te gaan naar inspirerende voorbeelden.”*

Ik ga ook een socioloog aanhalen. Douwe van Houten is een Nederlandse socioloog, die een jaar of vijf geleden overleden is. Hij heeft een boek geschreven: 'De gevarieerde samenleving'. Nederland heeft vanuit het koloniale verleden altijd meer te maken gehad met mensen van buitenlandse origine. Dat boek ging niet over mensen met beperking, maar over achtergestelde groepen. Een van de zaken die daarin staan, een zin die ik altijd onthouden heb, is: een gevarieerde samenleving bouw je niet op papier, theoretisch, maar door op zoek te gaan naar inspirerende voorbeelden die aantonen dat het wel kan.

Dat is een beetje een antwoord op die vraag. Wij werken niet vanuit een theorie. Wij werken vanuit geesting, vanuit samenwerking enzovoort. Heel eenvoudige principes, heel eenvoudige waarden. Maar dat toont ook wel dat het kan en we pikken ook inspirerende voorbeelden van anderen op.

*“We denken te snel aan de maar's.”*

Onze sector is nogal dikwijls zo dat we bij die voorbeelden direct zeventien maar's zetten. Het is eigenlijk blijven geloven in het positieve, blijven inspireren, het uitdragen naar de omgeving en elders. Waarom zouden we niet allemaal samen aan een betere wereld werken? Dat klinkt misschien naïef, maar waarom zouden we er niet in geloven? Wij zeggen hier, vanuit ons project: wij willen dat doen.

Ik heb onlangs iemand aangeworven. In onze Raad van Bestuur zat iemand die werkte als ingenieur-verkoper in een mooi bedrijf. Hij heeft die job opgegeven om hier nu te werken. Ik leer enorm veel bij van hem. Wij moeten leren ons verhaal, dat onze mensen uitdragen, te verkopen aan de buitenwereld. Wij willen geen echte verkopers zijn natuurlijk. Maar wel marketeer voor een sociaal kapitaal-verhaal, daar gaat het over. Wij zijn geen marketeers van een kapitaal, maar van een sociaal kapitaal.



**“Zorgzame straten sámen met professionals ontwikkelen is een droom.”**

Koen Kuylen

Koen Kuylen is de gangmaker van Zorgzame Straten in Antwerpen.

Als vrijwilliger brengt hij burensamen die in hun straat een zorgzame houding willen ontwikkelen. Wat die zorgzame houding net inhoudt, hoe die tot stand komt, wat de burensamen net voor en met elkaar gaan doen – dat is steeds een open vraag. Ook de samenwerking met zorg- en welzijnsprofessionals in zorgzame straten kan nog beter, hoewel de betrokken actoren belangrijke voordelen zien.



Ik ben Koen Kuylen en ik ben, zoals u merkt, senior-vrijwilliger. Ik heb het project Zorgzame Straten opgestart en ik begeleid dat nu verder. Wat is de eigenheid? De eigenheid van Zorgzame Straten is dat het een appèl doet op burens. Wij doen dus geen appèl op vrijwilligers of mantelzorgers, maar op 'burens'.

Dat is een groot onderscheid. Een buur moet niet een tram nemen om te ondersteunen. Die woont midden tussen zijn medeburens en de ondersteuning en de hulpverlening en de bekommernis voor mekaar zal veel spontaner zich ontwikkelen.

*"Zorgzame Straten is geen project vrijwilligerswerk."*

Twee, wat wij heel belangrijk vinden is: Zorgzame Straten is geen project vrijwilligerswerk. Mensen die eraan deelnemen, worden tot niets verplicht. Die worden niet gezegd: en nu moet jij vandaag met die patiënt naar een ziekenhuis rijden, of nu moet jij vandaag boodschappen doen.

Wat wij proberen te doen, is een houding ontwikkelen. En dat is veel belangrijker: dat mensen met zorgzame ogen kijken in hun buurt. Zo geraken ze als vanzelf getriggerd, in de mate van hun eigen mogelijkheden, om die ondersteuning aan elkaar te geven.

Ook het derde punt is heel belangrijk. Het moet inclusief gebeuren. Het is niet de sterke die opkomt voor de zwakke. Dan gaat de hulpvrager wijdbeens lopen. Dan zegt die: "Ik val nog liever dood dan hulp te vragen." Nee, het moet heel inclusief. Iedereen heeft wel eens hulp nodig en iedereen kan wel eens helpen. Bovendien triggert het ook kwetsbare mensen om eens na te denken en zelf eens te kijken: "Wat kan ik doen?"

*"De onbekendheid van professionele diensten bij bewoners is enorm groot."*

Er is een prachtig voorbeeld. In een appartementsgebouw is er een dame die heel tijdsgebonden is en die aan haar appartementsgebouw heeft gezegd: "Ik ontvang al uw pakjes, van bol.com etc." Dat is eigenlijk een reusachtig idee, en inclusief.

Wat we ook belangrijk vinden, is zo nabij mogelijk zijn. Dat wil dus zeggen in een kleine buurt of in een straat. Daar proberen we naar te werken.

En tenslotte, proberen wij samen te werken met de professionele diensten. Wij stellen het volgende vast: dat de onbekendheid van professionele diensten bij bewoners enorm groot is. Als je het niet nodig hebt, dan ken je het niet.

**Ik heb gelezen dat jullie van start gaat met in een straat een aantal trekkers te gaan zoeken, een aantal burens die het initiatief in de straat gaan trekken. En die brengen jullie dan samen om na te denken over: wat betekent dat nu eigenlijk?**

Het is heel belangrijk om te zeggen aan mensen: het gaat niet om jouw persoonlijk engagement. Het gaat erover dat jij probeert in jouw straat dat engagement te verbreden. Een aantal mensen zijn gegrepen door het idee zorgzaamheid en denken: "Ja, dan moet ik dat in mijn buurt gaan doen." Maar zo werkt het dus niet. Dat zeggen we heel duidelijk vooraf.

Dan proberen wij met een aantal mensen iets op te starten. We zijn al begonnen met een of twee trekkers in een straat. Wij gaan daar dan echt niet voorzeggen wat een zorgzame houding is. Dat doen we niet. We vragen: "Heb je ervaring met zorgzaamheid? Heb je het zelf al meegemaakt, of ken je mensen of verhalen waar zorgzaamheid meespeelde in hun leven?" Het zijn die verhalen die we dan proberen over te brengen naar de straat. Dat is een eerste stap.



Voor een tweede samenkomst vragen we dan: “Probeer een aantal mensen in uw straat, een aantal, niet veel, te motiveren om mee samen te komen en samen na te denken hoe we dat in die straat kunnen losweken, dat gevoel, die houding van zorgzaamheid kunnen gestalte geven.” En zo groeit dat stelselmatig.

**Een vast element is dat er deur-aan-deuractie plaatsvindt in de straat, waarbij het initiatief bekendgemaakt wordt en de trekkers de straat leren kennen. Vindt die actie al voor die tweede bijeenkomst plaats, of pas erna?**

Het is naargelang hoeveel volk je op de eerste bijeenkomst hebt. Als je al drie of vier mensen hebt, moet je geen tweede bijeenkomst doen. Dan spreken we af: “Hoe gaan we nu ons idee over zorgzaamheid overbrengen in de straat?” Dan zeggen ze dikwijls: “Een folder”. – “Ja, ok, een folder, we zullen er een maken.”

*“Een folder lost echt geen fluit op.”*

Maar dan zeggen we duidelijk: een folder lost echt geen fluit op. Je kan dat in een bus steken, maar dat werkt niet. Dat is zoals een Aldi-folder. Die krijg je aan en leg je weg. Je kijkt er al eens in, maar je onthoudt er niets van he.

Pak die folder mee en ga deur aan deur met uw folder die een handleiding kan zijn van hoe je het uitlegt en laat die folder achter. Want op die folder staan ook een aantal namen en adressen van mensen in de straat, die trekker zijn, en waar mensen terecht kunnen.

Zo is dat een olievlekje dat zich stillekes aan uitbreidt in de straat. En meteen, en dat is ook belangrijk, maak je zo een scan van uw straat als je het echt deur-aan-deur doet. Dan ontdekt je de kwetsbaarheid in de straat. Daar leggen we sterk de nadruk op.

**Hoe gebeurt dan vervolgens het proces om de burenhulp te organiseren? Je zei daarnet: de invulling van wat een zorgzame houding is, laten we volledig vrij. Is dat een volledig organisch proces, of begeleiden jullie dat op een bepaalde manier?**

Wij vinden het heel erg belangrijk dat die zorgzame straat van de straat is. Wij gaan niks voorleggen. Wij gaan niks voorzeggen. Het moet hun eigen ding zijn. We hebben toch al ervaren in de mate dat die mensen voelen “het is van ons, wij zijn er verantwoordelijk voor”, dat dat ook werkt – beter zelfs.

Maar het is een hele goede vraag. Eens dat wij de trekkers gezocht hebben en met hen gepraat hebben over: “Wat is zorgzaamheid?”. Eens dat die straat benaderd is en men deur-aan-deur rondgegaan is, dan is het organiseren voorbij. Gedaan ermee. Dan volgt de grote kunst van: hoe hou je dat gesprek over zorgzaamheid in die straten levendig? Dat is inderdaad een uitdaging.

Een straat heeft geen lokaal om samen te komen. Dat kan bij iemand thuis, maar we hebben al ervaren, dat houdt men niet vol. Want dan brengen ze een fles wijn enzovoort – dat schept een aantal verplichtingen, dat hou je niet vol.

*“Je moet heel voorzichtig om ‘mensen in het spitsuur van het leven’ niet op te zadelen met te veel samenkomsten en zo.”*

Twee, wat onze ervaring is dat dit soort burenhulp vooral mensen aantrekt die niet zo gefocust zijn op burenbare cues en van die dingen. Die zeggen: “Ik wil wel iets doen maar het moet passen bij mij”. Het is dat profiel dat je aantrekt. Dat is dikwijls het profiel van ‘mensen in het spitsuur van het leven’: met tweeën werken, opgroeiende kinderen. Dan moet je heel voorzichtig zijn om die mensen niet nog eens te op te zadelen met samenkomsten en zo.

Drie, die straten hebben ook geen financiën. Je kan zeggen “Kom in een café samen”, en sommigen doen dat dan wel. Maar dan verplicht je hen een consumptie te nemen. Dat zijn hindernissen. Wat wij nu proberen te doen is zeggen: probeer op zijn minst drie keer per jaar samen te komen. Meer niet. Dat geven we mee. Waarom drie keer per jaar? Dat is haalbaar en dat houdt ook verhaal in, dan kunnen ze aan elkaar verhalen vertellen van zorgzaamheid.

Een aantal straten hebben een WhatsApp ontwikkeld. Dat is dan een gesloten WhatsApp voor de straat, mensen die willen kunnen eraan deelnemen, waar dan oproepen op komen. De Koalabuurt heeft dan weer een vaste afspraak. Elke eerste zaterdag van de maand komen zij een uur samen. Op een schappelijk zaterdaguur, van half elf tot half twaalf – dan is iedereen wakker. Dat is een uur. En dan bespreken die de zorgzaamheid en de hulpvragen die ze gehad hebben.

Nog een ander systeem is, dat is in Ten Gaarde, dat sterk samenwerkt met het lokale dienstencentrum, en die samenkomsten in het centrum. Natuurlijk, voor hen is dat een gemakkelijker: zij moeten geen lokaal zoeken, zij hebben er een. Dat varieert dus heel sterk. Wij proberen te zeggen: kom minstens drie keer per jaar samen. Doe het op uw eigen manier. Whatsapp? Ok. Fysiek? Ok.

Wat wij proberen te doen, is er overal bij te blijven. Het eerste dat wij proberen te doen in de straat is iemand te zoeken die de “supertrekker” is. Die het ding eigenlijk organiseert. Wij doen dat niet. Wij zijn gewoon deelnemer. Punt, gedaan. Het is zeer belangrijk dat we iemand hebben die de straat ter harte neemt, die uitnodiging maakt, die ze informeert enzovoort. Dat doen wij echt niet. Wij proberen wel aanwezig te zijn, vooral om die verhalen te beluisteren.

Dat is de achillespees. Als iemand vraagt: “Wat doen jullie?” De eerste vraag is dan vaak: “Hoeveel patiënten bereik je? Wat doe je dan precies? Hoeveel tijd steek je daarin?” Dat slaagt als een tang op een varken, op het idee van een zorgzame houding. Wij proberen die verhalen bij te houden, en die verhalen motiveren dat het in een straat belangrijk is die zorgzame houding uit te werken. We houden ze wel bij, maar die zijn dan heel gedepersonaliseerd. Dat maakt het ons ook niet altijd gemakkelijk om de waarde van het verhaal over te brengen. De waarde van een verhaal, die voel je hier (wijst naar hart), dat voel je hier niet (wijst naar hoofd).

**Het is dus niet dat jullie het volledig loslaten, maar jullie volgen het op aan de zijlijn, als deelnemer.**

Ze weten altijd dat ze op ons beroep kunnen doen, en dat gebeurt soms. Maar wij gaan het niet in hun plaats doen. En als het mislukt, dan mislukt het. Dat is al gebeurd. Allez, dat is niet mislukken, als mensen zelf zeggen: “Dat is wel knap, maar wij doen dat al.” Ok, dan gaat het niet door.

### Van straten naar wijken

**Jullie zijn gestart in 2017 met drie straten. Dan is het geëvolueerd naar 17, dan 20 en het laatste cijfer dat ik terugvond was 24. In sommige straten zal dat fantastisch goed evolueren allemaal, terwijl het in andere misschien moeizamer gaat. Wat maakt dat het op sommige plaatsen heel moeizaam gaat, of zelfs niet van de grond komt misschien? Wat zijn de echt remmende factoren?**

De remmende factoren zijn, een, dat je eigenlijk onvoldoende motivatie vindt bij de trekkers. Dat die wel zegt “Het is een goed idee, maar god, moeten wij dan de straat gaan aflopen, moeten wij dan met die mensen...” Je voelt daaraan: het ligt hen niet. Die zijn wel gegrepen door het idee van zorgzaamheid, en die vinden dat fantastisch.

Voorals je een buurtcomité aanspreekt, die zeggen heel rap: wij doen dat al. Dan vragen wij: teken nu eens uw straat of uw buurt. Met alle huizen erop. Duid eens aan wie je echt kent. Dat is elke keer

verbluffend hoe weinig mensen van dat buurtcomité andere mensen echt kennen. Dat doet hun ogen wel opengaan.

Maar wat is dan hun besluit? “Wij moeten beter uitnodigen op onze barbecue, beter uitnodigen op de nieuwjaarsdrink. Een buurtcomité heeft vaak zijn vaste ‘cliënteel’. En dat doorbreken is moeilijk. Zeker in een stad waar er verhuizingen zijn, waar regelmatig andere mensen komen wonen. Dat is dan wel een probleem.

*“We proberen nu ook in wijken die zorgzame houding te ontwikkelen.”*

In het project rond eenzaamheid van de stad hebben ze ons gevraagd om die zorgzame houding te ontwikkelen op wijkniveau. En dat is wel iets heel anders. We hebben twee wijken toegewezen gekregen: Sint-Andries en Seefhoek. En we proberen nu in die wijken die zorgzame houding te ontwikkelen.

Wat is voor mij dan een unieke ervaring? Vooral Sint-Andries. Daar leven een aantal wijkinitiatieven, die ogenschijnlijk niets met zorg en welzijn te maken hebben. Ik geef het voorbeeld AMUZ. AMUZ is een kunstencentrum dat in een oude kerk in de Kammenstraat concertjes organiseert. Met zorg en welzijn geen fluit te maken. Kinderopvang Pagadder. Met zorg en welzijn niets te maken – of toch niet veel.

Wat hebben wij nu gevraagd aan die initiatieven? Denk eens na waar jij vanuit uw initiatief rond zorg en welzijn kunt ontwikkelen. Het is verbluffend dat die initiatieven dat ook gedaan hebben. Ik kom terug bij AMUZ. Zij richten nu maandelijks een klein kamerconcertje in voor vooral oudere eenzame mensen in de wijk en ze werken daarvoor samen met een buurtcentrum dat vooral die mensen bereikt. Zij wonen in sociale woningbouw, en die samenwerking begeleidt dan die mensen naar dat ontmoetingsmomentje in AMUZ, met koffie, taart en een orkestje. Dat vind ik verbluffend.

Zo kan je een voedingsbodemp leggen in een wijk waar zorgzaamheid aandacht krijgt. Nu zijn we bezig in die wijken om ook te bouwen aan zorgzame straten. Zodat je per straat in die wijk een aantal initiatieven neemt.

Wat ik daar geleerd heb, is dat je in een wijk, na een jaar, dat idee van zorgzaamheid wel kunt inbouwen, als je gebruik maakt van wat er in die wijk bestaat. In Sint-Andries heb je de wijkgazet van Sint-Andries. Daar staan dan artikels in over zorgzaamheid in de wijk. Vandaar kan je terugbouwen naar het oorspronkelijke idee van in die straten zorgzaamheid te ontwikkelen. Omdat er al zo’n idee leeft, het is niet meer vreemd dat je over zorgzaamheid spreekt. Dat maakt het gemakkelijker om effectief burenspreken te gaan doen in een straat. Die herkennen dat dan. “Ah ja, zorgzaam Sint-Andries, ik heb daar wel al eens iets over gelezen.” En dat is een andere invalshoek dan dat je van niets moet vertrekken.

### **Het is dus niet de bedoeling om burenhulp voor een wijk als geheel te gaan organiseren? Het blijft per straat?**

Klopt. Maar aanvullend, dat hebben we in Sint-Andries geleerd, kunnen bepaalde initiatieven die burenhulp wel kaderen, zoals in AMUZ. Of Pagadder, de kinderopvang, die nodigt nu oudere mensen uit om te komen voorlezen bij de kindjes. Het is ook een zorgzaamheid die ze daar ontwikkelen.

Cultuurcentrum coSTA wil nu een campagne ontwikkelen in de wijk rond zorgzaamheid, zodat dat idee beter bekend wordt. Wat ook tof is, is dat een aantal handelaars nu zijn samengekomen om zorgzame handelaar te worden. Er zijn van die knooppunten, zeker die kleine winkels in de wijk, waar de handelaars veel verhalen horen. De coiffeur bijvoorbeeld. Nu ondersteunen we die door te

zeggen: “Als je die verhalen hoort, probeer mensen wat op weg te zetten.” Verbind die met het lokaal dienstencentrum. We hebben een folder nu gemaakt met alle voorzieningen in de wijk. Zodat die handelaars ook kunnen doorverwijzen als het echt nodig is.

**Dan gaan jullie eigenlijk de connectie maken tussen eerst de informele actoren – burens, comités en verenigingen in de wijk -, vervolgens met handelaars en tot slot met de professionele zorg- en welzijnsactoren. Waarbij jullie dus willen duidelijk maken, meneer of mevrouw de kapper, als jullie een signaal oppikken, dan kunnen jullie terecht bij een huisarts in de buurt, bij die persoon of die organisatie**

Wij hebben een buurtzorgkaart gemaakt, waarop alle zorgdiensten van binnen en buiten de buurt, zoals Familiehulp, dat staat er allemaal op. Familiehulp heeft een kantoor in Sint-Andries, maar die zijn niet specifiek op Sint-Andries gericht. Dat is een centraal nummer waarop mensen terecht kunnen. We zetten er ook alle ontmoetingsinitiatieven in de wijk erop, het lokaal dienstencentrum, de coSTA, ... Als mensen zich eenzaam voelen, te weinig contacten hebben, dan je kan verwijzen. Maar dan gaan ze zelf zien wat ze ermee doen, naar het lokale dienstencentrum, naar de coSTA, naar Egidio, ... [n.v.d.r.: Sant’Egidio is een christelijke lekenbeweging die in Antwerpen o.a. vrijwilligers inzet die oudere mensen bezoeken].

*“Samenwerking is niet simpel.”*

Maar uw vraag: hoe gaat dan die samenwerking? Ja, dat is niet simpel, dat geef ik graag toe. We hebben een periode voor corona en corona. Dat heeft iedereen denk ik. Voor corona hadden wij twee keer per jaar een samenkomst met de deelnemende straten en de zorg- en welzijnsinstellingen in Antwerpen. Dan denk ik aan Vleminckveld [n.v.d.r.: een thuiszorgorganisatie in de Antwerpse regio], Familiehulp, i-mens, Wit-Gele Kruis, maatschappelijk werk, ... Dat lukte vrij goed.

In het begin was dat gewoon uitwisselen, zodat mensen van elkaar wisten: “Wat doen jullie precies? Waarvoor kan ik bij u terecht?” Want ik zeg het u: er is een grote onbekendheid. Gewone mensen weten niet, als er een wonde verzorgd moet worden: “Waar moet ik naartoe? Naar de dokter?” – “Nee, probeer thuisverpleging” – maar die weten dat niet. Iemand die zegt: “Ik kan het thuis echt niet meer onderhouden.” Die gaan met dienstencheques werken enzovoort. Dat is allemaal heel goed, maar er zijn ook diensten meer doen dan komen kuisen. Dat was in het begin vooral openbarend.

Twee, dan hebben we geprobeerd een antwoord te vinden op: hoe kunnen we nu samenwerken? En dan vind ik nog altijd heel belangrijk. Enerzijds moeten burens weten wat die diensten zijn. Anderzijds kunnen die burens mogelijk inspringen als het voor de diensten belangrijk is. Maar de diensten kunnen ook het idee van zorgzame straten, en een zorgzame houding, mee ontwikkelen in hun eigen professionele aanpak. Dat gebeurt nog niet.

*“Hoe kunnen professionele diensten meer doen dan zich bekend maken?”*

Dat is nu geprobeerd met Vonk3 rond het project eenzaamheid waar men geprobeerd heeft om die link te leggen [n.v.d.r.: VONK3 is een onderzoekseenheid van hogeschool Thomas More, die onderzoek doet naar o.a. zorgzame buurten en eenzaamheid]. Maar het is een theoretische link gebleven. Dat is nog altijd mijn droom. Dat gaan we nu wel proberen in Sint-Andries: hoe kunnen professionele diensten meer doen dan zich bekend maken? Meer doen dan zeggen: je kan bij mij terecht voor die en die diensten? Maar echt samen zorgzame straten in een bepaalde buurt of straat gaan ontwikkelen. Dat is een droom. Dat zou veel steviger zijn, maar dat blijft een stuk een droom. En ik snap ook wel waarom. Elk uur dat zij vergaderen, is een uur minder dat ze kunnen ... Maar

anderzijds, investeren in die samenwerking rond zorgzaamheid loont achteraf veel meer dan een uur vergaderen, of een uur subsidiëring missen.

**Daarnt gaf u aan dat het financiële een belangrijke remmende factor is, voor de professionals dan, die door een uur te overleggen, een uur inkomsten missen, of gewoon een uur niet zorg of welzijn concreet aan het leveren zijn. Zijn er nog andere factoren die u ziet?**

Ik vind dat niet direct de grootste, maar het is een van de factoren die remmend zijn en ik snap dat ook wel. Voor hen moet dat efficiënt zijn. Dat mag geen gezwam zijn, dat moet leiden tot heel concrete dingen.

Een andere factor is het concurrentiële gevoel dat er zit, tussen die diensten, maar dat is moeilijk te overbruggen. Cliëntisme. Ik snap dat ook wel want ze worden vergoed en gesubsidieerd op basis van aantallen. Niet op basis van een relatie die je ontwikkelt met je patiënt of met ... Nee, op basis van aantallen. En dat is een tweede belemmering, maar ik voel wel aan dat die wat wegglijdt.

Een derde ding is dat het voor hen ook niet zo concreet is. “Die zorgzame houding in die straten, wat kunnen wij daarmee? Hoe kunnen wij daar een appèl doen op die burenen?” Ja en nee, die zorgzame houding schept geen verplichtingen, is niet van “Ik moet dat doen”. Dat moet ingebouwd worden in die houding. Dat is niet altijd evident.

**Engagement ontmoeten, stimuleert**

**Gelukkig zijn er ook veel stimulerende factoren die samenwerking wel mogelijk maken. Voor de burenhulp hebben we dat besproken, maar wat zijn de stimulerende factoren voor professionals die mee in de boot springen?**

Ik denk dat de stimulerende factoren vooral, dat je ook realistisch moet zijn. Het feit dat ze zich kunnen bekendmaken. Dat is een stimulerende factor. Dat zij in een bepaalde buurt of in een aantal straten, op die samenkomsten die we georganiseerd hebben, dat zij zich aan een breder geheel kunnen bekendmaken en kunnen zeggen: ons onderscheid ten opzichte van anderen is dat wij daarop mikken. Zodat iedereen zijn eigenheid kan laten zien.

Twee, er groeit ook al, of ik ervaar dat toch, zo'n houding van: laat ons alsjeblieft wat meer over het muurtje kijken. Die houding groeit, je voelt dat ook wel. Dat iedereen het wel beu is om concurrentieel te zijn. En dat je onderweg dan praat en zegt, dat is toch stom, we zouden dat toch moeten kunnen overstijgen. Echt naar de patiënt toe een goed plan maken met iedereen die erbij betrokken is, ongeacht vanuit welke subsidiëring er naartoe gaat. Maar dat vraagt ook een ander soort beleidsinvulling. Maar die houding groeit wel.

Uw minister in Limburg, Vandeuren, die heeft daar wel aan gewerkt. Op een bepaald moment had die voorstellen om de toelage van de thuiszorg, niet alleen op akte, maar ook op samenwerking te richten. Maar het idee is daar wel beginnen groeien en dat vind ik heel belangrijk, dat is een stimulerende factor.

“Gras groeit niet rapper door eraan te trekken.”

Wat ik ook stimulerend vind, is dat professionals mensen ontmoeten die toch geëngageerd zijn in de zorg. Engagement ontmoeten, dat stimuleert elkaar. Dat vind ik ook de meerwaarde van het overleg tussen niet-professionelen en professionelen, waar beide dat engagement beginnen voelen. Iemand die professioneel werkt, die kan in zijn houding een groot engagement hebben. En professionelen ervaren een groot engagement bij niet-professionelen. Want die vertellen dan hun verhalen. Dat

stimuleert enorm. Elkaars engagement ontdekken en waarderen leidt veel vlugger naar samenwerken dan ingewikkelde structuren.

**Keep it simple qua structuren en laat u inspireren door het engagement van anderen, samen naar mogelijkheden kijken. Antwerpen aan't woord, wat is dat net? En daaraan gekoppeld: jullie zijn begonnen in drie straten vanuit de burgerbegroting, dan zijn jullie naar KBS voor financiering op zoek gegaan. Hoe worden jullie ondertussen gefinancierd?**

Antwerpen aan't Woord is een participatieburgerbeweging in Antwerpen, die een hele rijke voorgeschiedenis heeft van participatieve initiatieven zoals stadsgesprekken, en de heraanleg van de Scheldekaaien waar ze heel sterk aan meegewerkt heeft. Maar dat is wat aan het vergaan en er blijft enkel de juridische vorm over, de vzw Antwerpen aan't Woord. Omdat Zorgzame Straten geen eigen juridische vorm heeft, gebruiken wij de vorm vzw Antwerpen aan't Woord voor de financiële ondersteuning, subsidiëring en naar de overheid toe. Zodat je kan zeggen: wij zijn daarbij aangesloten. Een soort van koepel van participatieve initiatieven. Meer is dat niet.

Wij zijn begonnen met inderdaad de burgerbegrotingen, om het idee aan te brengen en een eerste ondersteuning te krijgen. Maar je kan geen twee jaar hetzelfde project indienen. Dan zijn we naar de Koning Boudewijnstichting gegaan, waar we ook een ondersteuning kregen.

Maar wat is nu het grote probleem? Ik heb het u al gezegd: de beoordeling slaagt dikwijls als een tang op een varken bij zorgzame straten. Men beoordeelt heel vaak nog op aantallen, aan akten die je doet, ... Het meten, dat is een product-denken over zorg. Terwijl zorgzame straten op een heel ander denken zit, dat is een relatie-denken. Dat is een heel andere vorm van denken en beoordelen. En dat maakt het dan wel eens moeilijk om subsidiëring los te weken.

Wij hebben nu dankzij dat project Eenzaamheid voor het afgelopen jaar een subsidiëring gekregen van de stad. 17.000 euro. Want je moet ook weten: wij engageren een freelancemedewerker, die vooral de opstart begeleidt en de grotere samenkomsten begeleidt, omdat wij dat zo deskundig mogelijk willen doen. Voor de toekomst hebben we ook een project voor Beke ingediend, en wij hopen dat we twee jaar gerust gaan zitten. Maar het is moeilijk om daar subsidiëring voor los te weken, dat hebben we al ervaren.

**Het is van projectfinanciering naar projectfinanciering, in plaats van dat het structureel door een overheid gefinancierd wordt.**

Dat is het moeilijke. Ook pleiten wij ervoor dat, als je het subsidieert, doe het dan op termijn van bijvoorbeeld drie jaar. Dan kan je echt aantonen: het werkt. Gras groeit niet rapper door eraan te trekken. Zorgzaamheid ontwikkelen vraagt tijd. Je kan dat niet forceren.



# **“Het begint met: zie je uw mensen als professionals of als uitvoerders?”**

Mathias Vaes

Mathias Vaes is Afdelingshoofd Sociale Zaken in Mechelen. Deze afdeling ging vroeger door het leven als de Sociale Dienst van het OCMW en was georganiseerd zoals veel grotere welzijnswerkingen: met intakers en verschillende hulpverleners voor ieder levensdomein. Maar dat systeem botste meer en meer op zijn grenzen en vanaf 2014 werd de omslag van een specialistische naar een meer generalistische werking ingezet.





Ik ga er niet flauw over doen: het was moeilijk. Ik ben in december 2007 bij het OCMW begonnen als stafmedewerker van de algemeen directeur en ik heb dat vier jaar gedaan. Een job waarbij ik de organisatie leerde kennen en vooral rond processen werkte. Van opleiding ben ik een jurist en criminoloog, maar het was voor mij een heel bewuste keuze om voor de afdeling Sociale Zaken te gaan. Ik geef heel veel om armoedebestrijding en gelijke kansen. Dat is een heel persoonlijke drijfveer. Ik dacht: "Als ik afdelingshoofd van Sociale Zaken wordt, dan ga ik het verschil kunnen maken qua armoede."

Maar dat bleek toch niet zo simpel te zijn. Ons organisatiemodel was destijds heel erg georganiseerd op basis van functiescheiding. Dat betekent kort door de bocht dat er voor iedere materie een 'specialist' was. Op papier werkten al die specialisten goed samen. In de praktijk was het toch vaak heel wat minder rooskleurig. Al die materies en levensdomeinen zijn immers enkel op papier duidelijk van elkaar verschillend. In de praktijk loopt dat allemaal veel meer door elkaar heen.

Algemene begeleiding, activering, huisvesting, schulden, ... Dat is allemaal met elkaar verweven. Daardoor zaten we constant in de knoei en stelden we ons voortdurend vragen als "Is dit iets voor de maatschappelijk assistent of de trajectbegeleider?", "Wat zit er wel en niet in de intake?", enzovoort. Dat gaf dan weer de nodige onduidelijkheden met meer regeltjes, rekenbladen en checklists tot gevolg. En de cliënt snapte het verschil tussen al die verschillende insteken vaak al helemaal niet meer, dus die vertelde vooral zijn verhaal keer op keer aan verschillende mensen.

Het was vooral zo'n enorme zonde. Want we hebben zoveel super geëngageerde maatschappelijk assistenten die vooral mensen willen helpen. Maar we lieten ze in een structuur werken die alleen maar tot bureaucratie opriep en conflicten uitlokte die niemand wou!

*"Waar ben ik hier mee bezig?"*

Na twee jaar vroeg ik me in alle eerlijkheid echt af: waar ben ik hier mee bezig? Ik heb toen een maand ouderschapsverlof genomen en het allemaal wat meer van een afstand proberen te bekijken. Ik heb dan de grote lijnen voor een veranderingstraject en een nieuwe organisatiestructuur uitgetekend en toen ik terugkwam, heb ik die op mijn eerste dag besproken met onze algemeen directeur, personeelsverantwoordelijke en voorzitter. Dat was de start van ons grote veranderingstraject met als leidraad "1 cliënt, 1 verantwoordelijkheid, 1 maatschappelijk assistent".

Dat was niet min. Quasi onze volledige werking werd hierdoor omgedraaid en dat ging op dat moment om iets van een 110 medewerkers. Dat zijn dus effectief 110 mensen die hun draai moeten vinden in een nieuw systeem, hè. Dat is niet te onderschatten. Er was uiteraard heel wat weerstand. Ge zoudt voor minder. Drie jaar ambras. Maar ik ben blij dat we het gedaan hebben en dat we doorgezet hebben. Want nu zijn we sterk, hoe zwaar de job vaak ook is.

*"Ik geloof dat organisatiestructuren een enorme impact hebben op hoe we werken."*

Ik geloof dat organisatiestructuren een enorme impact hebben op hoe we werken. Er wordt in management heel vaak vooral gefocust op organisatiecultuur, normen en waarden, procesbeheersing, kwaliteitsdenken, enzovoort. Dat zijn allemaal heel belangrijke zaken, zonder twijfel, maar de structuur waarin je werkt is ook enorm bepalend. Werk je vanuit een specifieke insteek of heb je een integrale bril op? Ben je eindverantwoordelijke of een schakel in het geheel? Dat zijn geen details. Dat zijn zaken die jouw werkinhoud iedere dag opnieuw bepalen en waar heel veel andere zaken vanaf hangen.

Vreemd genoeg vormen organisatiestructuren vaak veel minder het voorwerp van discussie dan al die andere zaken. Ik snap dat ergens wel. Ze zijn zo alomtegenwoordig dat je ze soms gewoonweg niet meer ziet en ze als vanzelfsprekend beschouwt. Maar dat zijn ze eigenlijk niet. Of ze zouden dat toch niet mogen zijn.

Ik denk dat ze vaak als vanzelfsprekend worden gezien omdat ze heel vaak organisch doorheen de tijd groeien. Ik neem dat niemand kwalijk. Dat is gewoon hoe dingen wat groeien. Ook bij OCMW's en hoe het sociaal werk daarin georganiseerd is. Ik denk echt dat dat stapsgewijs gebeurd is. Dertig jaar geleden waren al die sociale diensten een heel stuk kleiner, hè. Maar dat groeit dan doorheen de tijd. En dan beginnen er een paar met een apart intake team en dan wordt dat voorwerp van onderzoek en zo. En voor je weet heeft ieder ietwat groot OCMW een apart intake team. Idem met artikel 60 en trajectbegeleiding. Ik denk dat dat direct vanaf de start als een aparte specialisatie werd beschouwd, als iets wat er niet bij kon worden genomen bij de reeds bestaande werkingen.

Enkel bij heel grote veranderingen, zoals de fusies van steden en OCMW's en de fusie van de welzijns-vzw's tot de CAW's, lijkt de organisatiestructuur een echt onderwerp van discussie te zijn. Terwijl het dan toch nog vaak gaat over het in elkaar schuiven van organisaties. Die dienst komt dan bij die directie en daar komt er een tussenniveau bij en dat soort zaken.

Maar een echte fundamentele shift doorvoeren in een organisatiestructuur waarbij er gefocust wordt op hoe het werk op zich ingericht wordt? Dat zie je niet zo vaak in onze sector. En dat is best jammer, want de samenleving verandert wél. En onze doelgroepen ook. En waar onze mensen mee worstelen ook. Dus wij moeten mee veranderen of we missen kansen om onze mensen echt te helpen waar het nodig is.

*“Organisaties en sectoren wandelen vaak allemaal dezelfde richting uit,  
zonder dat dat geproblematiseerd wordt.”*

Organisaties en sectoren wandelen vaak allemaal dezelfde richting uit. Kijk naar mijn telefoon. Die heeft geen enkele knop, behalve die aan de zijkant. Ondertussen hebben bijna alle telefoons geen knoppen meer. Maar twintig jaar geleden was dat revolutionair. Op een gegeven moment evolueert een sector een bepaalde richting uit en op een gegeven moment lijkt alles op elkaar. Tot er weer een volgende paradigmashift opduikt. Dat was met het sociaal werk ook zo, maar dan zonder de nodige paradigmashiften (lacht) en dat werd niet geproblematiseerd. Dat mensen hun verhaal eerst moesten vertellen aan een intaker, en dan aan een maatschappelijk werker, en dan ... Dat werd niet geproblematiseerd omdat dat historisch gegroeid was. Omdat iedereen nu eenmaal zo werkte en dat zo gewoon was.

Ik vond dat de slinger was doorgeslagen. Alle dingen die wij cliënten lieten doen, dat zijn dingen die wij zelf niet fijn zouden vinden. Het is niet fijn al uw miserie op tafel te gooien, en zeker niet om dat keer op keer te moeten doen. Dat is zelfs één van de ergste dingen die er zijn. Ik heb ooit iemand gekend die zei “Ik zou dat het liefst allemaal willen vergeten, maar van jullie moet ik het allemaal telkens opnieuw beleven.” Dat is toch vreselijk? Maar wij problematiseerden dat niet. Wij zeiden: “Mensen vinden het niet erg om door vijf verschillende professionals begeleid te worden.” Er is geen enkele cliënt die dat ooit gezegd heeft, denk ik.

### Een moeilijk veranderproces

Op dat moment gingen we met dat idee tegen de stroom in. Nu is dat anders. Heel wat andere steden zijn ook deze richting aan het opgaan. Integraal werken, generalistisch werken, dat zijn nu concepten geworden die meer en meer gebruikt worden. Maar toen was dat nieuw en in de sector

werd ons dat niet altijd in dank afgenomen. Het oude model was heel sectorvriendelijk. Specialisten werkten samen met specialisten. Niet alleen intern, maar ook extern.

Maar dat kwam door onze omslag op de helling te staan en dat ook nog eens op een heel korte termijn. Dat gaf soms echte ambras. Andere organisaties die ons onder druk zetten. Die lastig waren omdat wij hun registratiesystemen niet overnamen en dat soort dingen. Ze waren op zich wel voorstander van onze nieuwe basiswerking, maar waren dan wel lastig omdat wij in hun centrale registratiesysteem niet alle documenten oplaadden. Heel raar (lacht).

*“Veel veranderingen gebeuren niet omdat er geen beslissingen genomen worden.”*

Ik zie echter veel veranderingen niet gebeuren omdat er geen beslissingen genomen worden. Ik vind dat een probleem. Vaak wordt te veel water bij de wijn gedaan – en te veel water bij de wijn is niet meer te zuipen. Of we blijven hangen in de stuurgroepen, de werkgroepen, waar we het samen eens zijn dat het zo niet verder kan. Er is dan een complete consensus dat het zo niet verder kan, dat het moet veranderen. En niets verandert. Dat is raar.

Ik denk niet dat dit soort verandering er was gekomen als dat niet in zekere mate top-down was. Nu zijn we veel meer fluïde. Nu zijn er veel meer dingen top-down, bottom-up, links-rechts, zelfsturend, whatever. Maar als je echt grote veranderingen, grote omslagen doet, dan denk ik dat je even moet vasthouden. En dan moet je er ook echt voor gaan. Ik zie dat persoonlijk te weinig op organisatorisch vlak.

**Dat komt misschien ook door de aard van het specialistische systeem? Daarin worden de mensen aan de ‘bottom’ vaak verengd tot operationele uitvoerders, die zich niet met strategische en structurele beslissingen te moeien hebben.**

Ja, dat lijkt inderdaad vaak wel te spelen. De ‘denkers’ die denken en de ‘uitvoerders’ die uitvoeren. Een soort van organisatorische versie van lichaam versus geest (lacht). Maar dat is echt wel achterhaald in mijn ogen. Dat is ondertussen toch allemaal veel meer dynamischer of het kan dat toch zijn. Als je honderden mensen in organisatie hebt, dan is het toch veel logischer om te vertrouwen op de collectieve expertise en daarop in te zetten dan op die van een kleine ‘elite’? Wikipedia en Roblox zijn toch ook niet volledig ontwikkeld door één klein team?

Maar het gaat volgens mij ook verder dan dat. Op een bepaald moment word je wat je bent, ook als een organisatie. Als je je heel specialistisch organiseert, dan gaan vooral mensen die graag specialist zijn bij u werken of bij u blijven werken. De informele leiders, de rolmodellen zijn dan ook de superspecialisten. Dat is logisch, dat kun je niemand kwalijk nemen. Maar dan is er wel een groot risico dat je daarin blijft hangen als organisatie. Want andere insteken zullen dan weggedrukt worden door dat heersende organisatie-denken. Dat zal dan niet vanuit zichzelf een andere richting inslaan. Daar is dan echt wel meer drive voor nodig.

*“Als je er echt in gelooft, dan moet je het doen.”*

“Maar wie ben jij om dat op tafel te leggen?” Dat heb ik ook veel gehoord: wie ben jij? Maar als je vindt dat iets belangrijk is of iets zo niet verder kan, dat moet je er staan. Dan moet je dat doen. Als je er echt in gelooft, dan moet je het doen. Dan moet je ook de shit pakken die erbij komt. En dan moet je duidelijkheid geven.

Dat zie ik heel weinig. Ik zie heel veel veranderingen waarbij iedereen in een cirkel zit. Iedereen is het eens: het kan zo niet verder, het moet anders. Maar niemand durft het echt uitspreken. Of degene

die het uitspreekt, krijgt meteen te horen dat hij zelf ook geen heilige is. We durven het vaak niet onder ogen te zien wat echt moet gebeuren. Dan beginnen we aan een visietraject, maar dat is vaak geen echt visietraject. Vaak wordt dan gehoopt dat mensen zouden inzien dat het aan henzelf ligt. Dat is niet eerlijk.

Weinig mensen durven slecht nieuws te vertellen. We houden dat kabbelend. Maar in systemen blijven werken die alleen maar conflicten uitlokken of waarin dingen niet worden uitgesproken, dat maakt mensen kapot. Eén van mijn mensen kwam van een heel grote welzijnsorganisatie met heel veel woorden over warmte, empathie en dit en dat. Het was op een gegeven moment duidelijk dat de directie een andere richting uit wilde, maar dat werd niet op die manier zo uitgesproken. Dat werd ondergesneeuwd door talloze werkgroepen en dergelijke.

Daardoor lieten ze mensen eigenlijk soms een jaar, anderhalf jaar in het ongewisse. Met als resultaat: burn-out, uitval, mensen die vertrokken, mensen die apathisch werden. Dat is niet fair. Als je voor iets wil gaan, zeg het dan. Geef mensen duidelijkheid. Zeg hen wat vast ligt en wat nog uitgewerkt moet worden. Pak de kritiek die dat teweegbrengt en luister naar de weerstand. Ook als dat moeilijk wordt en zelfs als dat persoonlijk wordt. En als die hitte te veel voor je is: alle begrip, echt alle begrip, maar ga dan uit de keuken.

Eén medewerker zei me over de omslag die maakten: “Ik vond het niet fijn hoe het toen ging. Achteraf ben ik blij waar we nu staan, maar toen niet. Het was niet fijn, verre van, maar wel duidelijk.” Vanaf dag 1 was het duidelijk: daar gaan we naartoe. Dat is de weg. Over die dingen gaan we nog praten en over die dingen niet.

**In ons onderzoek horen we wel vaak dat zeker de ‘uitvoerende’ professionals zien: het werkt hier eigenlijk niet. Onder andere een maatschappelijk werker die zei: “Ik werkte vroeger in een ontzettend controlerende functie, waardoor ik mensen niet écht kon helpen.”**

Tja, maar waarom doe je dat dan? Dat vraag ik me dan echt af. En is dat wel allemaal zo eenduidig? Dat is toch een beetje het clichéverhaal, vind ik, met aan de ene kant het onvoorwaardelijke straathoekwerk en aan de andere kant het voor-wat-hoort-wat-OCMW. Ik geloof daar niet in. Dat is niet wat ik zie. Ik ken straathoekwerkers die ook best voorwaardelijk zijn, hoor. En ik ken OCMW’s die er echt vol voor gaan, whatever it takes. Het is wat je ermee doet dat telt. Welke verantwoordelijkheid je opneemt als organisatie, als medewerker, als professional. Het is gemakkelijk te zeggen: “Ik vind dat controlerende heel erg, maar ik moet het doen.” Maar ik twijfel daar toch wel vaak aan, hoor. Ik vind dat te vaak een gemakkelijke excuus.

*“De ‘echte’ sociaal werkers versus de controlerende bureaucraten.”*

Ik vind het een moeilijk debat over sociaal werk. Ik vind dat in de sector het ‘good cop/bad cop’-discours vandaag nog sterk leeft. De ‘echte’ sociaal werkers versus de controlerende bureaucraten. Dat is niet correct. Ik ken genoeg organisaties waar je van alles kunt krijgen, maar je moet wel een checklist overleven waar een belastingaangifte niets tegen is. Of organisaties waar iedereen welkom is. Maar je mag niet iets gedronken hebben, je moet proper zijn, je moet op tijd komen, je moet dit, je moet dat, je moet dankbaar zijn, je moet meewerken, je moet in een groep zitten. Pfff. Hou op he. Je moet kritisch zijn naar uzelf. Je moet naar uzelf durven kijken en de vraag stellen: wat wij pretenderen te zijn, zijn wij dat?

**Uzelf fundamenteel in vraag durven stellen. In zorg en welzijn zouden we dat continu moeten doen. Veel professionals gaven aan: samenwerking en vernieuwing wordt vaak tegengehouden door leidinggevenden in organisaties en soms ook lokale overheden.**

Jaja, uitleggen en sigaretten rollen (lacht). Dat zal soms zeker het geval zijn, dat wil ik niet ontkennen. Maar ik denk toch vaker niet dan wel. Als je iets echt wilt, wie houdt u dan tegen? Als je iets écht wilt? Als je echt met hart en ziel in iets gelooft en ervoor wilt gaan? Denk je dan echt dat niemand daarvoor open staat? Maar je moet creatief zijn, je moet zoeken naar wat kan en wat moet. En dan moet je ervoor gaan.

En wat meer een houding van 'ja, en'. Dat zou ook niet slecht zijn in plaats van de 'ja, maar'. We zijn vaak best negatief. Soms terecht, maar vaak ook niet. Dan ligt er eens ergens een opportuniteit, dan beginnen wij direct over wat er niet goed aan is. Of waar een totaal andere doelgroep nood aan heeft.

Ik ben niet tegen universeel proportionalisme. Ik ben niet tegen meer sociale woningen of hogere uitkeringen. Maar je zit in de 'circle of influence' waar je in zit. Daarbinnen moet je zoeken waar je het verschil kan maken. Ik kan ook heelder boeken schrijven over hoe andere zaken, waar ik niets over te zeggen heb en waar ik geen vat op heb, in elkaar zouden moeten zitten. Maar ik heb daar geen rechtstreekse vat op. Ik ben van de sociale dienst van het OCMW, dus ik moet opereren binnen de mogelijkheden die ik heb. En daarbinnen kan je vaak heel veel. Daar zijn we heel gevoelig voor. Wij zijn soms beter in zeggen wat de andere moet doen. Dat is niet fair.

### **Zelf buiten de lijntjes kleuren is moeilijk.**

Ik zei vandaag nog tegen iemand: wij gebruiken vaak die woorden 'buiten de lijntjes'. Als we 'buiten de lijntjes' kleuren, dan kunnen we het verschil maken. Ik vind dat onzin. De lijnen geven meer dan genoeg ruimte. Onze basiswetgeving is keigoed. Het welzijnsdecreet van het CAW, daar zit van alles in, dat is echt een goede fond om mee aan de slag te gaan. De lijnen zijn niet het probleem. Je moet heus geen onwettelijke dingen doen om het verschil te kunnen maken. Binnen het wettelijke kan je echt wel veel doen. Maar je moet wel eerst het vertrouwde durven loslaten.

Ik vind dat je moet kijken vanuit wetenschap of ervaringsdeskundigheid: waar zit het probleem? En hoe zou het beter kunnen zijn? En dat moet je dan *doen*. Wij doen dat vaak niet. Wij beginnen vaak vanuit: hoe is het altijd geweest? Wiens bevoegdheid is het? Of, dat is mijn favoriet van de laatste jaren, daar word ik stiepelzot van: "Valt dit onder het LSB, het GBO, de 1G1P of de ELZ?" Who cares? Daar ligt toch niemand van wakker?

En begrijp me niet verkeerd: ik vind samenwerking onwaarschijnlijk belangrijk! Enkel door samenwerking kunnen we het verschil maken. Daar gaat het me niet om. Het gaat om de bijna semantische discussie over welke afkorting aan de orde is. Dat is soms echt los van de realiteit.

*"Je gaat op uw gezicht als je iets nieuw probeert, daar mag je vanuit gaan."*

Die semantische bevoegdheidsdiscussies verbergen volgens mij ook vaak iets onderliggend: We zijn vaak best bang om eens een risico te nemen. Maar je gaat nu eenmaal soms op uw gezicht als je iets nieuw probeert, daar mag je vanuit gaan. De eerste twee weken kan iets compleet misgaan. So what? Wat kan er in godsnaam gebeuren? Daarna heb je nog weken genoeg. We beginnen er te vaak pas aan als iedereen zich er goed bij voelt, als alles 100% zeker is en er geen losse eindjes meer lijken te zijn. Terwijl je net dingen leert in de realiteit.

### **Om een nieuwe visie te ontwikkelen en daar iets mee te doen, doen veel organisaties beroep op consultants, mensen om dat proces te begeleiden. Maar jullie hebben dat niet gedaan?**

Nee. Ik schakel enkel consultants in voor dingen die we technisch niet kunnen. Als wij een nieuw digitaal archiefsysteem nodig hebben: daar kennen we niks van, dan hebben we consultants nodig.

Maar ik vind dat je geen consultants mag nodig hebben om een visie te bepalen. Want een visie kan enkel vanuit de realiteit komen, niet extern. Dat moet niet moeilijker gemaakt worden dan het is. Lees vakliteratuur. Zorg dat je nabij in het veld staat. Zorg dat je weet wat er leeft op uw werkvloer. En dan gewoon gaan.

### Het pantser van de specialist

**Veel mensen hebben er moeite mee om los te komen van die specialistische manier van denken omdat ze er zo hard in, niet enkel in de sector, maar in heel de samenleving specialiseren.**

Ik vind dat heel raar. Wij gebruikten destijds met onze intakers en maatschappelijk assistenten vaak de metafoer: "Wij zijn eigenlijk specialisten. Elkaars werk doen? Dat is alsof je een hartchirurg gaat vragen om neurochirurg te zijn." Weet je hoe lang je moet studeren om hartchirurg te zijn? Twaalf jaar. Maatschappelijk werk? Drie jaar. Ik wil het echt niet minimaliseren. Ik hecht ongelooflijk veel belang aan sterk sociaal werk. Ik ben heel trots op mijn dienst en mijn mensen. Maar het is geen twaalf jaar hartchirurgie, en dat hoeft het ook niet te zijn. Laat ons maar de huisarts zijn die weet wat er bij zijn patiënten allemaal speelt.

Het rare is: ik denk niet dat veel mensen maatschappelijk werk zijn beginnen doen om totale specialist te zijn. Ik denk dat veel mensen met maatschappelijk werk zijn begonnen om het verschil te kunnen maken. "Ik ga mensen helpen." Niet meer, niet minder. Vervolgens steken wij hen in een vakje en na een tijd geraakt dat geïnternaliseerd.

De job van maatschappelijk werk is écht zwaar. Eén van onze maatschappelijk werkers zei eens: "Vroeger zag ik dezelfde gezinnen. Ook de gezinnen in multiprobleem met miserie op alle domeinen. Maar 's avonds zei ik tegen mezelf: het is erg, maar ik ben alleen verantwoordelijk voor mijn luik en ik ging naar huis. Nu voel ik me verantwoordelijk voor alles en nu slaap ik niet meer."

*"Je hebt niet het pantser van de specialist nodig om de job menselijk en draagbaar te houden."*

Mijn maatschappelijk assistenten zien op een week meer menselijke miserie dan veel mensen op een gans jaar. Dat doet iets met mensen. Dat kan u ontwrichten. Specialisatie is een manier om daarmee om te gaan. Een pantser dat je kan aandoen en dat je beschermt. En ik snap dat dit nodig kan zijn. Terwijl, je kan je mensen echt wel op een andere manier ondersteunen om ermee om te gaan dan de hulpverlening specialistisch te organiseren. Je kan ze ondersteunen door een goed team te bouwen, door goed leiderschap, door ze te vertrouwen, door ze instrumenten te geven zodat ze het verschil kunnen maken. En door hen rugdekking te geven... altijd.

En tegenover die menselijke miserie staat ook iets anders, maar je moet er oog voor hebben. Ik zie iedere week wel een cliënt, een gezin passeren dat je de adem beneemt. Waarvan je denkt: "Hoe is het toch mogelijk. In wat voor een wereld leven we in godsnaam?" Zoveel verdriet, zoveel kwetsuren. Maar iedere keer opnieuw zie ik ook een maatschappelijk assistent die er vol voor gaat, die doet wat ze kan. Omringd door een team, met een hoofdmaatschappelijk assistent die probeert te helpen waar kan. Met onze administratieve medewerkers die vanuit de backoffice de boel administratief in orde houden. Met leerkrachten, CLB's, andere hulpverleners die ook proberen wat ze kunnen. Met af en toe nog een flard van een persoonlijk netwerk dat doodbezorgd is en probeert aanknopingspunten te blijven vasthouden, hoe fragiel ook. En dat is voor mij wat me inspireert. Dat is wat me gaande houdt, meer dan eender wat.

**Drie jaar ambras: waar bestond die uit? Op welke niveaus? Waar had het mee te maken?**

Eigenlijk overal. Alle niveaus. Als een organisatie echt grote veranderingen doet, dan raakt dat aan alles. Zeker bij organisatiestructuren, want dan gaat het om taakinhoud, leidinggevende structuur,

teamsamenstelling, ... Dingen die gedurende jaren gegroeid zijn en waarvan mensen zeggen “Zo is het altijd geweest” vallen dan weg. Dat kan echt aanvoelen alsof de bodem onder je voeten verdwijnt, alsof er geen zekerheden meer zijn. Dat manifesteert zich dan op allerlei manieren, dat is normaal. Je moet dat een stuk gewoon accepteren en andere zekerheden aanreiken. Dat we er wel door zullen geraken, de redenen waarom we dit doen blijven duiden, open staan voor de trial en error: gissen, mogen missen, leren en verder gaan.

Wij waren toen ook de eerste om deze omslag te maken, hè. Dat moet je ook altijd meepakken. De organisaties die daarna in die richting gingen, konden zeggen: daar en daar en daar werken ze ook zo, dus het kan wel. Maar wij konden dat toen niet.

Er zijn ook al heel wat steden en andere organisaties hier langs gekomen voor een toelichting. Soms tot in heel verre detail. Dan doen ze een teambuilding in Mechelen en gaan we een hele voormiddag door alles (lacht). Vaak met ook wat van onze maatschappelijk assistenten erbij, dat vind ik ook heel belangrijk, dat hun verhaal daar ook een plaats in heeft. Daarna pakken zij daaruit wat ze kunnen gebruiken. Dat is veel makkelijker natuurlijk. En wij krijgen dan elke keer een doos pralines of zoiets. Fijn (lacht).

*“Sommige mensen zullen zo’n omslag nooit accepteren.”*

Sommige mensen zullen zo’n omslag nooit accepteren. Ik heb op een gegeven moment tegen iemand gezegd: “Wat jij wilt, alle begrip, maar dat zal hier niet meer terugkomen. Dat is voorbij. Er zijn andere OCMW’s waar ze wel nog zo werken, sommige op een 20 minuten pendelen van hier. Maar hier gaat dat niet terugkomen.” Dat is hard, maar soms moet dat wel uitgesproken worden. Anders houd je iets in stand wat niet is.

En ik snap dat een organisatie op een dermate manier kan veranderen dat je je daar niet meer in thuis voelt. Of dat je je afvraagt of je daar nog wel onder die voorwaarden wilt werken.

Bij mij was zo’n moment de inkanteling van stad en OCMW. Voor de duidelijkheid: ik ben voor. Maar dat maakte op zich zelfs niet uit, wat ik ervan vond, want dat was iets wat hier gewoon ging gebeuren. Ik had daar als individu niets aan te zeggen, al was het wel duidelijk dat het een enorme impact op mijn job zou hebben. Dan moet je je afvragen: “Blijf ik of ga ik weg?”. En niet alleen voor de organisatie, ook voor jezelf. Maar dat is natuurlijk makkelijker gezegd dan gedaan. Ik kan alleen maar mensen aanraden om dingen in zijn geheel te beschouwen en het een kans te geven. Er is niet zoiets als een éézijdige munt, er zijn altijd meerdere kanten aan een verhaal. Daarna kun je altijd nog kiezen, blaas gewoon je bruggen niet op en maak het jezelf niet nodeloos moeilijk.

### **Niet iedereen kan overweg met zo’n omslag.**

En dat is niet erg als je dat uitspreekt. We hadden iemand die het echt niet wou. Dat was een hardcore specialist. Maar toen we dat eindelijk op tafel kregen, wisten we wat we moesten zoeken en we vonden dat ook. Er was nog ergens een opportuniteit binnen onze dienst voor een solo-functie rond iets nieuws, iets zeer gespecialiseerd en op zich staand. Dat was er niet vanaf dag 1, maar toen we wisten wat we moesten zoeken, kwam dat wel in ons vizier. Die persoon doet dat sindsdien en die doet dat echt super goed. Iedereen blij, soms is het alleen wat zoeken.

### **Of soms echt afscheid nemen.**

Dat kan ook gebeuren, en dat is ok. We hebben niemand ontslagen. Een paar mensen zeiden op een gegeven moment: “Dit is niets meer voor mij.” Even goede vrienden. Die zochten een andere functie. Dat is ok.

**Wat me verbaasde in een presentatie die u gaf, was dat u zei: we hebben nu minder adaptievermogen wat techniciteit betreft. Als plots een nieuwe procedure wordt uitgerold, dan is het moeilijker die in te passen in het nieuwe systeem – dat nochtans meer vrijheid geeft. Normaal ben je dan net flexibeler om met zo'n zaken om te springen.**

Mwa, we zijn flexibeler in werken op maat, in een integrale blik hanteren en we zijn ook veel creatiever en oplossingsgerichter geworden. Maar met techniciteit bedoel ik extern opgelegde flowcharts volgen en online registratiesystemen invullen. En die zijn de laatste jaren echt door het dak gegaan, dat is vaak echt niet te doen. Wat je soms moet doen voor een bepaalde inschrijving of aanvraagstelsel, dat is geschild. Of het wegschrijven van informatie in online systemen, dat is ook niet te doen. Sommige gespecialiseerde organisaties verwachten dat ieder gesprek, ieder document weggeschreven of opgeladen wordt in hun systeem. Als je dat doet, dan doe je niets anders meer. Dus wij doen dat niet.

*“Als je alleen maar wielen aan een auto moet draaien, dan mag het draaien van een wiel best complex zijn.”*

Dat is een beetje de metafoer van de lopende band, hè. Als je de hele dag enkel wielen aan een auto moet draaien, dan mag dat best complex zijn. Want je doet niets anders. Tegen de avond kun je wel geen wiel of auto meer zien, natuurlijk (lacht).

In onze wereld: als jouw blik beperkt is tot een specifieke specialisatie, dan mag die specialisatie best complex zijn. Dan kun je dat nog misschien wel aan. Maar als je vijftig – zestig cliënten hebt, waarbij je voor sommige artikel 60 moet doen, voor anderen meer intensieve begeleiding, voor sommige een opname in de psychiatrie regelen, voor nog een andere de inschrijving bij een sociale huisvesting in een multiprobleemcontext, ... Dat is een ander verhaal. En al die systemen zijn niet afgestemd op generalisten. Die zijn ook niet op maat van de toe leidende organisatie. Die zijn op maat van de toezichthoudende organisatie of de gespecialiseerde tweedelijnswerking. Daar heb ik het moeilijk mee. Ze noemen dat vaak inclusiecriteria, maar het zijn eigenlijk eerder exclusiecriteria. Best paradoxaal allemaal.

Dat werkt voor ons niet in ons nieuwe systeem. Dat is voor ons veel moeilijker nu. Wij moeten constant kijken, als een andere organisatie met zoiets afkomt: hoe kunnen we dat werkbaar maken, begrijpelijk maken, wegtrekken van onze frontoffice? Dat is moeilijk. We zijn daar van nature niet op voorzien. Sommige organisaties zijn daar echt heel erg in. Constant: “Uw maatschappelijk assistenten registreren de verkeerde zaken.” Wees blij dat ze al iets registreren.

*“Veel systemen gaan uit van een heel classificatie denken.”*

Dat is een ander discours. Veel systemen gaan uit van een heel classificatie denken, gebaseerd op registratie van persoonsgegevens. Dat kan soms echt ontsporen. Laatst botste ik op een twaalf pagina's lange vragenlijst die een hulpverleningsorganisatie aan nieuwe cliënten meegaf bij wijze van huiswerk. Honderden ja/nee vragen. Dingen als “Ik heb schrik om naar een andere dienst te gaan – ja/nee.” En mijn favoriet: “Mijn kinderen luisteren naar mij – ja/nee.” Jaaaa, dan denk ik: wat zijn wij voor een sector? Waar moeien wij ons eigenlijk mee? Maar heel veel werkingen zijn zo ingericht. Heel veel classificatie denken, heel veel registreren. Terwijl wij meer iets hebben van: we leren de mens wel in de relatie kennen. Wij moeten die geen instrument laten invullen, want dat boeit ons niet. In de relatie willen wij de mens zien, niet in het invullen van een vragenlijst.



Dat soort denken kan ver gaan, dat is soms ontmenselijkend. Ik heb een kameraad met een dochter met een zware beperking. Wat hij zegt dat hij het moeilijkste vindt: "Een keer per jaar moet ik mijn eigen dochter zwart maken. Dat moet ik doen in het kader van alle systemen, om ervoor te zorgen dat wij steun blijven krijgen. Het is gene vette, maar we hebben het wel nodig. Een keer per jaar moet ik mijn dochter de grond inboren... Wat kan ze? Ze kan eigenlijk niks. Terwijl je eigenlijk constant het positieve wilt blijven zien en haar wilt steunen in wat ze net wel kan, haar net zelfvertrouwen geven." Dan denk ik echt: Wat zijn wij voor een samenleving? Wat zijn wij voor een sector? Waarom doen wij dat? Vreselijk. En wie wil daar werken? Dat vraag ik me altijd af. Doe dat toch niet. Heel raar.

### **Het mensbeeld dat daarachter zit...**

Ik wou het net zeggen: wat voor mensbeeld hebben wij? Ik geloof echt met hart en ziel: iedereen wil een goede mens, of papa of mama zijn, iedereen wil participeren. Ja, je hebt eens een uitzondering op de regel, ik weet het. Maar vertrek toch vanuit het goede. Die mens komt niet om hulp vragen om te profiteren. Er zijn echt wel gemakkelijkere manieren om geld te verdienen zonder iets te moeten doen dan onterecht een uitkering aan te vragen. Dat gaat echt om mensbeeld. Die mens heeft hulp nodig en jij behandelt hem als een potentiële karottentrekker. Waarom?

Ken je Open Hiring? Ben & Jerry's, de ijsfabrikant, heeft smaken met brownies. Al die brownies worden gemaakt in de Greyston Bakery in New York. Een bakkerij met 250 man. Zij draaien elke dag tonnen brownies die over de hele wereld gaan. Zij hebben Open Hiring als aanwervingsstelsel uitgewerkt. Aan de receptie liggen lijsten per functie: vorkheftruckchauffeur, bakker, magazijnier, ... Alle dingen die je kan leren op de werkvloer. Op die lijst kan je je naam en telefoonnummer schrijven. Als ze dan een nieuwe collega zoeken, bellen ze gewoon de lijst van boven naar onder af en de eerste die zegt "Ik wil het wel doen", die mag beginnen. Geen selectieprocedures, geen CVs, geen screening: niks. 75% van hun personeel is op die manier aangeworven.

Wij hebben dat nu ook. Wij zijn er een jaar geleden mee begonnen, maar dan in een netwerkmodel waarbij verschillende bedrijven personeel via deze weg aanwerven. Echt supertof. Gewoon dat idee van: wat krijg je als je stopt met dat screenen, dat selecteren, die intake, jurygesprekken, ... Want dat gaat altijd, hoe je het ook draait of keert, om macht. Op het einde van de dag gaat dat altijd om onevenwichtige machtsdiscoursen: "Ik ben de beoordelaar en ik beoordeel u." Wat krijg je als je dat loslaat? Wat doet dat met mensen? Dat geeft vertrouwen, dat herstelt het evenwicht. Ik vind dat allemaal super interessant.

In de hulpverlening zijn die machtsrelaties ook vaak aanwezig en ook daar worden ze vaak bedekt. Het is er vaak evengoed van "ik ben deel van de anonieme macht en jij bent degene die alles op tafel moet leggen". Ja, how, het is totaal niet zo menselijk en gelijkwaardig als we graag geloven. We moeten dat minstens onder ogen durven zien.

### **Over samenwerken als generalist, omringd door specialisten**

**De literatuur zegt ook: als een organisatie de switch maakt naar horizontaal organiseren, dat de samenwerking met externen makkelijker zou moeten verlopen. Maar is dat niet in tegenspraak met de moeilijkheid om aan te passen aan de procedures van andere actoren?**

Samenwerken gaat in mijn ogen op zich gemakkelijker, maar je kan enkel samenwerken met organisaties die willen samenwerken. Organisaties die constant denken dat ze u procedures in uw nek moeten draaien, dat zijn geen organisaties die willen samenwerken. Dat zijn bureaucraten. Bureaucraten kunnen niet samenwerken. Samenwerken gaat over: we vertrekken vanuit een brede blik, we kijken samen wat er nodig is en dan kijken we wie wat daarvan kan doen. En dan lukt dat. Als

een organisatie er vooral op staat dat je alle formulieren juist invult, dan gaat het niet werken. Dat gaat nooit werken eigenlijk. Zelfs als dat allemaal werkt, dan wordt nog niemand geholpen.

*“Als je generalistisch georganiseerd bent, kan je makkelijker bewegen op de grond.”*

Als je mij twee jaar geleden had gezegd dat ik de helft van de tijd tegen mijn computer zou zitten praten, ik had u niet geloofd. Dat werd niet gedaan, hè. Je moet in mijn ogen heel vaak vertrekken vanuit: tijden veranderen. Context verandert. Noden veranderen. Wij zien steeds meer jongvolwassenen, steeds meer mensen met psychische problemen. Je moet daarop bewegen. Als je generalistisch georganiseerd bent, kan je makkelijker bewegen op de grond. Want je bent minder verward in de systemen. Dan moet je van daaruit zoeken naar: ok, wie voelt dat ook aan? Hoe kunnen we schakelen? Dat is veel moeilijker als je specialistisch georganiseerd bent. Ook niet altijd hoor. Dat is wat zoeken.

Ik ervaar het als iets gemakkelijker om samen te werken. Maar je moet dingen loslaten die je vroeger anders deed. En dat kunnen we vaak als sector niet zo goed. We hebben hier ooit eens een sessie gehad over samenwerken: hoe zie je dat? Voor mij is samenwerken uzelf loslaten. Voor mij is samenwerken elkaar vinden in: dit is aan het gebeuren in onze stad, dit is verontrustend, we gaan dat aanpakken. En even kijken naar: wat zou beter zijn? En dan kijken: hoe kunnen we dat doen? Ik zeg dus niet dat we tegen elkaar moeten zeggen: “Jij moet dit doen, jij dat.”

Een van de anderen ging daar lijnrecht tegen in. Die zei: “Ik ben het daar volledig mee oneens. Voor mij betekent samenwerken dat we vertrekken vanuit een rotsvast respecteren van elkaars autonomie.” Als je vertrekt van volledige autonomie, dat betekent dat je elkaar niet mag aanspreken van: “Hey, mannen, dit is aan het gebeuren.” Dat maakt het wel moeilijk om nog samen te werken, denk ik.

Dat is niet zozeer generalistisch of specialistisch. Dat is als organisaties heel hard vertrekken vanuit: “Wij werken zoals wij werken, en niemand moet ons iets komen zeggen.” Dat is niet makkelijk. En dat zie je toch wel, hoor. Zij hebben dat vaak niet door van zichzelf. Zij zijn het gewoon van zichzelf: “Wij zijn zo.” Ok, goed, dan niet. “Je mag ons altijd bellen, maar wel enkel voor dat.” Dat is een contradictie.

### **De organisaties, verenigingen waar jullie mee samenwerken, situeren die zich vooral binnen welzijn, of ook veel in zorg? Andere sectoren?**

Zorg of welzijn? Toen de woonzorgcentra, de oude rusthuizen, meer dan honderd jaar geleden werden opgericht, weet je onder welke bevoegdheid dat gebeurde? Dat was onder justitie. Om maar te zeggen: wat maakt het uit? Who cares? Dat zijn maar woorden. Wij maken daar soms veel spel van. Zorg, welzijn – wat is het verschil? Ik ben vaak veel meer van: wie doet mee?

*Het kot staat in brand en wij gaan ons afvragen: “Jamaar, valt het onder GBO of ELZ?”*

We zien bijvoorbeeld veel jongvolwassenen met psychische kwetsuren. Ok, wie doet mee? Vzw X, doen jullie mee? Nee? Ok, geen vzw X dan maar. Vzw Y, doen jullie mee? Allee, een stuk. Goed genoeg, let's go. Wie meedoet, doet mee. Het kot staat in brand en wij gaan ons afvragen: “Ja maar, valt het onder GBO of ELZ?” Ja seg. Dat krijg je aan geen enkele burger uitgelegd.

In mijn presentaties heb ik zo'n slide met al die afkortingen. Die gebruik ik altijd. Aanschouw, de sociale sector (deelt scherm en toont powerpointslide):

## Het welzijnslandschap

OCMW, VDAB, RVA, CM, DYZO, SVK,  
 HZIV, TEJO, RITMICA, CAW, BZW,  
 EMERGO, CIC, CBJ, K&G, SHM, HCA-BIC,  
 IBO, GIBO, ART.60, MST, MFC, OOC,  
 NERO, CGG, JAC, VK, FJC, OCJ, JWW,  
 CPZ, EMMA, SAM, BIZ, WZC, LDC, CVK,  
 DVC, CLB, OOM, CBO, CVO, TKO, DAV,  
 MMC, ...

Ik ben er zeker van, als wij een paar echt slimme mensen met keiveel ervaring vragen: wat behoort tot zorg en wat behoort tot welzijn? De antwoorden zullen niet uniform zijn.

**In ons onderzoek moesten mensen zelf aanduiden: werk ik in zorg, welzijn, lokaal bestuur of een andere sector? Sommige die in welzijn werkten, duiden zorg aan. Sommige die eigenlijk lokaal bestuur zijn, klikten op welzijn. Vanaf een bepaald punt is de opsplitsing tussen die categorieën arbitrair.**

Ja, bizar, hè. Voor de Europese boekhoudingsregels is het relatief gemakkelijk: merendeel uit inkomsten uit belastinggeld betekent dat je tot de overheid behoort. Als je dan ook nog eens verantwoording aflegt aan een politiek beleid, dan is het helemaal duidelijk. En daar is in mijn ogen niets maar dan ook niets mis mee. Maar toch leidt dit van tijd tot tijd tot enorme discussies over autonomie en dergelijke. Ik snap dat niet. Dat is soms op het polariserende af. Dat moet je loslaten vind ik. Je moet gewoon kijken: waar zijn de noden? Wie bougeert daarop? Wat kunnen we samen doen? Er is altijd een weg, er is altijd een oplossing. Je moet creatief zijn soms. Maar niet te veel in hokjes werken, dat heeft geen zin.

Ik vind het wel belangrijk om ook uit buiten de sociale sector te treden. We zijn bijvoorbeeld heel veel bezig met het vermijden van uithuiszettingen. Dat is een ongelofelijk belangrijke, want zodra iemand op straat staat is dat carrément een neerwaartse spiraal. Wie is dan uw belangrijkste partner? Verhuurders. En die willen ook geen mensen op straat zetten, geloof me, die verkiezen ook een menselijke oplossing. Maar die willen ook wel huurinkomsten zien en niet iedere dag klachten van de burens. Dus daar moet je mee samenwerken en een win-win nastreven. Soms heb je van die werkgroepen met twintig welzijnsorganisaties, zuivere hulpverlening, geen enkele effectieve verhuurder. Dat is raar.

*“Ik denk dat heel veel winst zit in buiten de traditionele paden te gaan kijken.”*

We moeten gewoon vaker buiten de sociale sector kijken en dan wordt het soms moeilijk. Dan praat je een andere taal. Maar ik denk dat heel veel winst zit in net even buiten de traditionele paden te gaan kijken: met wie kunnen we hier aan de slag? Wij hadden vroeger bijvoorbeeld vooral artikel 60-tewerkstellingen binnen eigen diensten of in kleine vzw's. Kans op retentie, kans op een job na tewerkstelling: nul. Voor onszelf of die vzw is dat fijn, dat is gratis extra mankracht, maar voor die

mens is dat wel miserie, hè. Dan heb je daar anderhalf jaar of twee jaar gezeten. Iedereen is tevreden, maar ze kunnen er niet blijven. Wij problematiseerden dat lange tijd niet.

Onze focus voor die trajecten is nu meer en meer het normale economisch circuit. Zorg dat mensen aan de bak kunnen blijven. Maar je merkt dat dat gevoelig ligt in de sociale sector. Die kleine vzw's, onze eigen diensten gaan dan van: "Ah, dan krijgen wij geen artikel 60'er meer?" – "Ja, nee, onze cliënten dienen niet om uw receptie te bemannen, tenzij je hem een vast contract wil geven – dan wel."

Een ander voorbeeld: kinderarmoede. Wie is een superbelangrijke partner? Vroedvrouwen, gynaecologen, huisartsen. Daar moet je een synergie mee uitbouwen. Niet loutere inzamelacties van tweedehandsspullen. Dat is wel nuttig, maar daar ga je het niet mee oplossen, niet structureel. Wij blijven toch vaak wat in dezelfde cirkel van de sociale sector dabben. Daar moet je soms uitstappen, maar dat ligt gevoelig. Ik begrijp dat. Traditionele partners kunnen zich achtergelaten voelen. Het moet ook niet of-of zijn natuurlijk, maar we moeten wel breder gaan als we een structureel verschil willen maken en echt aan armoedebestrijding in plaats van armoedeverzachting doen.

**Uw verhaal doet me denken aan [Ont]regel de zorg in Nederland, waar ze ook met beroepsgroepen of in organisaties gaan kijken: welke overmatige bureaucratie zit hier? Welke regels, procedures, welke formulieren, die eigenlijk overbodig zijn? Laat ons die zoveel schrappen of aanpassen.**

Schrappen, vooral schrappen (lacht). Bureaucratie is een hele speciale. Degene die ertegen zijn, zitten er doorgaans zelf in en wie erin zit, draagt eraan bij. Bureaucratie is niet iets wat boven een organisatie hangt of zo en wat je kunt wegsnijden. Bureaucratie is een manier van omgaan met de dingen, een manier die vertrekt vanuit controle, beheersing.

We gaan daar in onze sector vaak op een vreemde manier mee om, alsof we er onthecht van zijn. De hele dag vullen we checklists in en dan voeren we een ludieke actie om aan te kaarten dat we te veel checklists invullen. Maar wie in de bureaucratie werkt, *is* de bureaucratie. Je kunt ook gewoon stoppen met sommige checklists in te vullen en dan kijken wat er gebeurt. Meestal gebeurt er dan niets en dan heb je een heel waardevolle les geleerd (lacht).

De motivatie voor sommige bureaucratie is soms ook heel grappig, allee grappig... Deze heb ik al vaak gehoord: "Stel dat gij morgen niet komt werken omdat ge onder een vrachtwagen zijt gelopen, dan moeten we wel weten waar ge mee bezig waart". Ik hoop toch echt dat, als ik plotsklaps kom te overlijden, mijn collega's niet als eerste reactie hebben: "Waar zijn z'n checklists?" (lacht).

Maar ik denk dat dit vooral excuses zijn. De echte redenen voor bureaucratie schuilen in beheersingsdenken, controledrang. En die zijn te herleiden tot angst. Je krijgt dan vooral situaties waarbij mensen zich vooral willen indekken en verschuilen. Niet bepaald gezond.

Vaak wordt dan met de vinger gewezen naar 'het management'. En dat bedoelen ze dan als scheldwoord (lacht). Maar ik beschouw mijzelf als een manager. Ik ben een manager. Meer dan eender wat. Ik ben geen sociaal werker. Ik ben geen lobbyist, belangenbehartiger of barricadespringer. Ik ben geen expert of onderzoeker. Ik ben manager. Maar in management heb je verschillende manieren om een organisatie te organiseren. Kuipers met 'Het Nieuwe Organiseren' was voor mij een heel belangrijk boek. Voorafgaand daaraan Mintzberg met alles over de typologieën van organisaties.

Mijn dienst is een heel hoogopgeleide dienst. 140 mensen, waarvan de overgrote meerderheid hoogopgeleid. Met ook in de administratieve backoffice heel wat ervaring en expertise. Je kan dat

inrichten als een bureaucratie, maar dat is eigenlijk doodzonde. Ik probeer het vooral te beschouwen als een professionele organisatie. Wij zijn allemaal volwaardige professionals, net als artsen in een ziekenhuis. En wij moeten zorgen dat die professionals hun job kunnen doen. Dat ze de instrumenten hebben, dat ze tools hebben, dat ze mensen hebben om op terug te vallen als ze iets nodig hebben. Dat is een beetje hoe je ernaar kijkt. Maar ik mis dat heel vaak. Ik vind dat er heel vaak in organisaties een focus ligt op: er mag nooit iets fout gaan. Hier gaan constant dingen fout, maar dan zetten we dat recht.

*“Zie je uw mensen als professionals, of als loutere uitvoerders van een systeem?”*

Die insteek is echt heel belangrijk. Het begint echt met: zie je uw mensen als professionals, of als loutere uitvoerders van een systeem? Daarmee hangen dan keuzes rond autonomie en vertrouwen samen. En dat is voor mij ook een stuk de clou van Sterk Sociaal Werk: sociaal werk als generalistisch werken, als een krachtlijn.

**Om organisaties te helpen de omslag te maken qua structuur, moet ook de cultuur voorbereid worden, mensen meenemen in een nieuw verhaal, een traject lopen.**

Dat heeft twee, drie jaar geduurd om dat allemaal te zetten. Maar dat was wel vanaf dag 1: we gaan naar daar. Daar gaan we mee beginnen in die periode, in het najaar gaan we dat en dat voorbereiden, en vanaf 1 januari gaan we de nieuwe teams samenbrengen. Je kan niet op een dag zeggen: “We duwen op een knop en nu is alles anders.” Je kan en moet wel perspectief geven: binnen dit en twee jaar gaan we in die richting. En, en cours de route, gaan we bijschaven en dingen iets anders doen misschien, maar de rode draad blijft.

Het organisatiemodel, van specialistisch naar generalistisch, naar één cliënt één maatschappelijk assistent: dat was top-down. We gingen ook de teams multifunctioneel samenstellen, met een aantal voormalige intakers, een aantal voormalige maatschappelijk assistenten en een aantal voormalige trajectbegeleiders met daarachter een stuk backoffice. Al de rest is daarna, en cours de route, uitgewerkt, met vallen en opstaan. Als je zegt “We gaan dat anders doen,” dan lijkt het alsof dat alles is. Maar dat is het niet.

Enkel die basisvisie en de grote lijnen waren top-down, op dat moment. Ik weet niet of ik dat nu opnieuw op die manier zou doen, net omdat we nu als generalistische professionals werken. Maar toen wel. We hadden toen die specialistische setting waarin dat nodig was, die paradigmashift was toen van een andere schaal. Nu zijn we ook vaak bezig met adaptatie aan waar we de noden zien, maar nu is dat veel meer allemaal samen, nu puzzelen we dat samen uit. Maar toen was dat anders. Dat was een paradigmashift en in een paradigmashift moet je aangeven: “Hier gaan we voor.”

*“Er is geen juiste manier.”*

Tot slot vind ik dat echt gezegd mag worden: er is geen juiste manier. Dat wordt soms gedacht. Dat je dingen op de juiste manier moet doen, en anders is het fout. Maar er is geen juiste manier. Het is allemaal met vallen en opstaan en zoeken. Het is wikken en wegen, dingen beslissen terwijl je weet dat je over onvolledige informatie beschikt, maar dat je het er nu eenmaal mee moet doen en dat een beslissing nodig is. Het is geen exacte wetenschap, en dat is ok. Ik zie mensen zichzelf soms zo een grote druk opleggen: “Wat als niet iedereen het goed vindt?” Daar moet je net vanuit gaan. Wanneer vindt iedereen nu iets goed?





**“Vrijwilliger zijn is soms  
ambetant, maar heeft ook  
voordelen.”**

Bruno Libbrecht

Bruno Libbrecht is diensthoofd Ergotherapie van psychiatrisch Heilig Hart in Ieper. Maar hij werkt ook vrijwillig voor tal van initiatieven. In dit gesprek gaan we dieper in op het inloophuis dat hij oprichtte in de Capucienenvijk in Ieper.





Ik ben diensthoofd op de ergodienst van het psychiatrisch ziekenhuis Heilig Hart in Ieper. Ik heb twee of drie jaar terug vanuit mijn interesse een opleiding 'Herstelgerichte psychiatrie' gevolgd. Dat is een opleiding die eigenlijk die onder impuls van Brenda Froyen gestart is. Zij is een ervaringsdeskundige, die samen met de UGent en de Universiteit van Leuven, een soort masterclass heeft opgezet, met maandelijks een ander thema rond vernieuwende psychiatrie.

Daar kreeg ik heel veel input. Het leuke eraan was dat we samenzaten met in die opleiding met mensen die zelf ervaringsdeskundige waren, psychiaters, verpleegkundigen, maatschappelijk werkers, ergotherapeuten, familieleden van mensen die in opname waren geweest, ... We kregen theoretische input, maar het was tegelijk heel praktisch omdat je meteen alles kon toetsen. Als je een idee had, dan kreeg je de feedback meteen. De verhalen in de pauze waren heel boeiend – soms boeiender dan de input die we kregen (lacht).

De bedoeling was dat we eindigden met een eigen werk, een vernieuwend project. Sommige mensen kozen iets waar ze al mee bezig waren en verfijnden het of kaderden het beter. Dus ik moest ook op zoek naar een project. Uiteindelijk betaalt mijn werkgever die opleiding, dus was ik niet tevreden met iets dat ik al aan het doen was te beschrijven of te verfijnen. Toen dacht ik: ik ga iets nieuws proberen.

Ik werk in het psychiatrisch ziekenhuis. Vroeger waren er alleen maar psychiatrische ziekenhuizen. Ondertussen is er gelukkig veel andere psychische zorg– nog altijd te weinig. Ik was aan het denken: wat is er bij ons te kort? Wat zijn de gaten bij ons? Ik heb ook veel met collega's gesproken toen. Zo kwamen we binnen de ergodienst uit bij de huishoudelijke therapie. Vroeger kookten we vooral in groepen. Mensen die terug naar hun thuissituatie gingen, of naar een nieuwe thuissituatie, daar kookten we samen een maaltijd mee. Probleem was dat een iemand de aardappelen schilde, iemand anders het vlees bakte, iemand anders de groenten sneed, ... Daarmee leer je niet koken. Het moeilijkste aan koken is alles tegelijk klaar hebben.

*“Je bindt mensen eigenlijk aan hun opname. Dat kan niet de bedoeling zijn.”*

We hebben een bevraging gedaan bij de patiënten die vroeger kookten en zij zeiden: “Eigenlijk is dat niet zo praktisch want ik kom thuis en ik moet voor mij alleen koken, terwijl ik gewoon ben van twee bloemkolen te snijden, bij manier van spreken.” Thuis hebben ze bijvoorbeeld ook niet zoveel potten, hebben ze een ander vuur, ... Dus dat hebben we helemaal veranderd. We zijn op vraag beginnen werken. Iemand heeft de vraag: ik wil koken. Welke kookervaring heeft die? Wil je koken voor je familie, voor jou alleen, goedkoop koken, plezierig koken? Dan gaan we aan huis.

Dan hebben we weer een bevraging gedaan. Toen zeiden de mensen: “Het is veel beter, ik weet hoeveel het kost nu, waar ik het moet kopen, maar ik mis het sociale koken - samen koken.” We dachten dan: als we dat opnieuw organiseren om in groep te koken, dan installeren we dat binnen het ziekenhuis en als ze in ontslag gaan, dan kunnen ze niet meer komen. Dan bind je eigenlijk de mensen aan hun opname. Dat kan niet de bedoeling zijn.

We zien ook dat heel veel mensen na hun opname in dagtherapie blijven komen. Naar ons aanvoelen vooral voor het sociale contact, naast het feit dat ze hier geholpen worden. Maar hun andere contacten worden zodanig verkleind, verwaterd. Hoe langer je opname duurt, hoe kleiner dat je netwerk is. En mensen in je netwerk ná de opname hebben allemaal iets met zorg te maken. Dat is ook niet gezond eigenlijk. Dat maakt op zijn beurt ook al dat mensen zich langer binden aan het ziekenhuis.

Daarnaast werd ik ook nog geïnspireerd door een soepcafé in Poperinge, een buurgemeente. In dat soepcafé koken mensen met voedseloverschotten vanuit grootwarenhuizen een maaltijd. Mensen konden daar naartoe voor het contact, voor ecologische redenen, omdat ze geen verspilling willen, omdat het goedkoop is, ... Ze maken en eten samen, of je kan ook alleen koken en eten. Na het eten zeggen ze soms: "Wie heeft er zin om een kaartje te leggen?" Of ze nodigden iemand uit om te vertellen over een reis, Nick Balthazar is eens geweest om over het klimaat te spreken. Dat vond ik wel een leuk idee. Ik wou dat uitwerken in de wijk van het ziekenhuis en een soort kruimelcafé opstarten.

Het interessante daaraan is ook dat je niet vertrekt vanuit ziek zijn of vanuit kwetsbaarheid, maar dat je vertrekt vanuit gezonde dingen, bezorgdheid voor het milieu, samen eten. Als ik dat toetste in de opleiding, bleek dat wel belangrijk. Bijvoorbeeld niet samenwerken met de voedselbedeling omdat je dan een extra stigma geeft van armoede, maar wel met bedrijven die voedseloverschotten hebben, met milieuverenigingen. Zo geef je mensen in geen stempel. Dat was een beetje het idee.

### Van professioneel projectidee naar vrijwillig initiatief

Binnen het ziekenhuis heb ik dat ook afgetoetst, dat was allemaal in orde – totdat het concreet werd natuurlijk. Toen zochten we een plaats. Een tijdje konden we een ruimte gebruiken van Ons Onderdak. Dat is een sociale woonmaatschappij die binnen appartementsblokken ruimte had. Dat was een hele administratieve molen. De mensen die daar dichtbij stonden waren ermee akkoord. Dan moest de Raad van Bestuur haar goedkeuring geven...

Als je zoekt naar belemmeringen, dan is structuur een grote belemmering. Idem hier in het ziekenhuis. Men vond dat daar vrij goed wat ik daar deed. Maar zei men: "Jaja, ge moogt al eens een telefoontje doen binnen uw uren, maar het is niet de bedoeling dat we dat structureel vanuit het ziekenhuis ook nog eens gaan doen. We ondersteunen al beschut wonen, een activiteitencentrum, ..."

Dus is het eigenlijk een project los van het ziekenhuis geworden. Ik doe soms wel iets binnen mijn uren, maar eigenlijk niet zoveel. In het ontwikkelen kreeg ik wel veel vrijheid. Maar als het praktisch werd, dan stond men toch op de rem. Dan schrok men: "Sta je al zo ver?! Is dat wel realistisch?" Dan ben ik eigenlijk wat – teruggefloten klinkt misschien negatief -, maar heeft men gezegd: "Voor ons stopt het wel."

*"Rond welke droom is er consensus?"*

We hebben nu een aparte vzw opgericht met vier mensen die in het ziekenhuis werken, waarvan een iemand in de wijk woont, en een wijkbewoonster. Da's een aparte vzw, wat betekent: zelf financiering zoeken, projectsubsidies zoeken. We zijn allemaal vrijwilligers, geen betaalde krachten. Het is niet dat we elkaar zo goed kenden vooraf, maar we worstelen wel met dezelfde problemen. Er is iemand, een verpleegkundige, die in de dagkliniek werkt, die ook met een droom zit. Zij zou graag buiten het ziekenhuis iets doen met patiënten. Samen een tuintje onderhouden, groenten kweken, en die groenten dan gebruiken om eten te maken. Ik ben eigenlijk met collega's gaan praten, heb geluisterd naar hun dromen, en gezocht naar: rond welke droom is er consensus?

Ondertussen is het project ook wat veranderd. We hebben nog altijd geen keuken, dus we zijn nog niet aan het koken. Maar we zijn wel begonnen met de activiteiten die we in eerste instantie voor na het koken zagen. Het kruimelcafé is nu eigenlijk een inloophuis, waarvan een van de vaste activiteiten het kruimelcafé zal zijn. Er is een open inloopnamiddag, er is een keramieksessie, een relaxatiesessie, ... We proberen allemaal dingen te zoeken waar mensen uit de wijk mee kunnen bereiken, ook mensen met een (ex-)psychische kwetsbaarheid.

**Wat ziet u als reden waarom het project niet binnen het ziekenhuis een plekje kreeg? Is het de visie van het ziekenhuis die niet zo ver reikt? Of: “Je doet al een fulltime job, en dat er nog bij doen is niet haalbaar”?**

Voor een stuk de visie, denk ik. We zijn een log ziekenhuis – dat moeten we niet ontkennen. We zijn niet het meest vernieuwende ziekenhuis. We spelen op veilig. In die zin volgt men wel de visie, maar vindt men dat het wat snel gaat. En als het gaat over middelen: het gaat altijd ten koste van iets anders natuurlijk. Op dat vlak begrijp ik dat wel. De core business is en blijft: mensen die hier in het ziekenhuis zijn verzorgen.

Maar mijn probleem is: we zitten hier met mensen die we hier blijven verzorgen, terwijl ze hier volgens mij niet thuishoren. Als het gaat over visie, dan vind ik dat er te weinig dingen zijn waar mensen zich voor kunnen engageren. Er is wel bijvoorbeeld een activiteitencentrum waar je naartoe kan gaan om aan deel te nemen en waar professionals iets voor u organiseren.

*“Wat leeft er in de buurt, bij mensen die niets met het ziekenhuis te maken hebben?”*

Maar de visie van het inloophuis is dat we meer faciliteren in plaats van organiseren, dat we zoeken: wat leeft er in de buurt, bij mensen die niets met het ziekenhuis te maken hebben? En wat leeft er bij mensen met een psychische kwetsbaarheid? En hoe kunnen we zorgen dat het georganiseerd geraakt zonder dat wij het moeten organiseren? We hebben een gebouw, we kijken voor middelen, maar wij gaan het niet organiseren – we kunnen dat ook niet. Dat is een voordeel van enkel met vrijwilligers te werken, dat je niet de luxe hebt van te zeggen: “Wij gaan het organiseren en jullie komen consumeren.”

**Op de website zag ik een team, vijf fotootjes. Zijn dat de mensen die vzw vormen, of zijn het nog andere vrijwilligers?**

Dat zijn de mensen uit de vzw. Die info is er nu opgezet geweest, omdat we iets nieuw zijn en mensen willen weten van wat het komt. We zitten hier in de Westhoek en alles hangt af van: is het iets katholieks, van de vakbond, van het ziekenhuis, ... Men wil er een gezicht op plakken. Het zijn wel allemaal mensen die in allemaal verschillende verenigingen zitten en op die manier is het vatbaarder voor mensen.

We zijn nog niet zo lang bezig, maar er is een bevraging geweest door VIVES-studenten in de wijk. En dan merk je dat het heel divers is. Er zijn mensen die heel tevreden zijn over het aanbod, van wat er te doen is van activiteiten. Dat zijn meestal mensen die zich geëngageerd hebben in een of andere zuil, die nu misschien niet meer zo zuiver zuil is als vroeger. Maar er zijn veel mensen die dat niet hebben en die zeggen: “Ik geraak of durf daar niet binnen.”

Het is niet dat die mensen bewust uitgesloten worden, maar de mensen binnen die zuil beseffen niet hoe hoog de drempels zijn. Dat is ook een reden om met het inloophuis te starten. We denken altijd dat het financiële een drempel is. Maar we merken nu, terwijl we bezig zijn, dat er heel veel soorten drempels zijn. Bijvoorbeeld: we hadden soeptassen nodig. Daarom gingen we een workshop ‘soeptassen maken in keramiek’ doen. We maakten dus zelf met de mensen de tassen die we zouden gebruiken. Dat is ook een manier om dat goedkoop aan te bieden.

Die workshop ging vijf keer doorgaan, en iedere keer hebben we gezegd: “Je kan komen, je kan komen kijken, je kan komen helpen, je kan ook weg wanneer je wilt. En het is niet omdat je de eerste keer komt dat dat je de tweede keer moet komen, of omdat je de eerste keer er niet was dat je de derde keer niet kan komen.” Toen was er iemand die na afloop zei: “Ik ben nu vier keer gekomen en had ik geweten dat ik me moest inschrijven voor iedere keer, dan was ik geen enkele keer gekomen.”

Als je naar de muziekschool gaat, moet je ook muziekgeschiedenis erbij nemen. Als je naar de tekenacademie gaat, moet je een examen cultuurgeschiedenis doen. Als je naar een sportclub gaat, moet je wedstrijden spelen. Dat zijn allemaal drempels die maken dat mensen niet starten met iets. Ik voel dat bij mezelf ook aan. Als je moet je engageren voor een lange termijn of je moet een beurtenkaart kopen, dan denk je sneller: "Als ik dan niet kan en dat niet, dan ga ik het niet doen." Andere mensen hebben dat wel nodig. "Als ik me engageer dan weet ik dat ik moet gaan." Voor veel mensen is dat goed dat je je moet engageren, maar er is een deel van de mensen die net daarmee problemen heeft, die net daardoor niet binnen raken bij iets. Ik denk dat wij voor die niche veel kunnen betekenen.

*"Onze focus ligt op wat anders niet meegenomen wordt."*

Dat is een idee dat in alles wat ik doe zit. Ik ben ook bezig met vluchtelingenwerk bijvoorbeeld. Onze maatschappij is georganiseerd om zo goed mogelijk te zijn voor zoveel mogelijk mensen. Dat wil zeggen: niet voor iedereen. Als het water in een rivier gemiddeld een meter diep is, kan je nog steeds verdrinken. Op bepaalde plaatsen is het water misschien wel twee meter diep. Onze focus ligt op wat anders niet meegenomen wordt.

### **Hebben jullie een soort van taakverdeling, specifieke rollen die jullie opnemen? Of het is heel ad hoc, wie wat doet?**

Het is redelijk ad hoc, ja. Omdat we een vzw gestart zijn, ben je verplicht om een voorzitter en iemand die met de financiën bezig is aan te duiden. Als ik eerlijk ben, ben ik vooral de gangmaker en kijkt iedereen naar mij als er een knoop doorgehakt moet worden. Maar ik probeer dat zo weinig mogelijk te doen. Het leuke eraan is eigenlijk dat we verschillende mensen zijn. Het is niet gegroeid vanuit een vriendengroepje. We zitten mensen die heel praktisch en functioneel zijn, andere net minder organisatorisch, maar meer met ideeën. Nog andere hebben meer voeling met de wijk, terwijl andere meer voeling met de mensen van het ziekenhuis. We zijn complementair. Het is niet zo dat we heel erg gestructureerd. Misschien groeit dat wel.

Dat is het voordeel nu, de lijnen zijn kort. En dat maakt het verschil met het ziekenhuisniveau bijvoorbeeld. Als we zeggen: we doen het, dan kan het de dag nadien in principe.

### **Het is een beetje een 'start up' misschien nog, qua structuur. Niet alles moet kapot gestructureerd worden natuurlijk, integendeel. Soms zie je dingen te veel in vergaderingen, procedures geduwd worden... Zijn er veel partnerorganisaties waarmee jullie samenwerken?**

Wat heel bemoedigend was, is dat we heel veel vragen krijgen van organisaties. Meestal welzijnsorganisaties. Zij willen ook iets doen, meehelpen. Vanuit de gemeente bijvoorbeeld kwam de vraag: "We doen iets rond energiebesparing voor mensen uit sociaal zwakkere milieus, kunnen we bij jullie een infomoment doen?" Vanuit de dienstencentra was er bijvoorbeeld een pingpongclub die onderdak zocht, dat kon daar niet meer. Toen dachten ze, "Misschien is dat iets voor bij jullie? Kan dat bij jullie doorgaan?" Waarbij wij dan de koppeling maken: is het verbindend? Kunnen mensen met een psychische kwetsbaarheid deelnemen? Zijn er geen of zo weinig mogelijk drempels? Dus die pingpongclub is bij ons gekomen, maar de voorwaarde is dat iedereen die wil kan aansluiten en dat je niet verplicht elke week moet komen. Zij vonden dat oké en dat lukt, dat draait.

We zijn eigenlijk een beetje overbevraagd geweest om samen te werken. Momenteel is er een ruimte die we gratis kunnen gebruiken van de Dekenij in Ieper ([n.v.d.r.: een soort koepelorganisatie van kerkelijke parochies]). Maar we moesten die schilderen, we moesten financiën zoeken, ... We

hebben eigenlijk veel tijd besteed aan dingen waar we liever niet mee bezig waren. Daarom zeggen nu: we gaan alles wat afhouden en eerst onze eigen identiteit zoeken.

We krijgen ook heel veel vragen vanuit de gehandicaptensector. We willen inclusief zijn en toch zijn we rap als kleine organisatie opgeslokt door iets. Zij zeiden: "Wij gaan ook een namiddag organiseren in jullie inloophuis." Waarbij ik dan denk: jullie zijn een organisatie die honderd jaar bestaat bij manier van spreken, die beschikt over een heleboel domeinen, huizen, ontmoetingsplaatsen. Maar zij zijn ook wel op zoek naar neutraal terrein, naar iets dicht bij de mensen. Daardoor komen ze bij ons terecht, omdat er weinig zo'n dingen zijn.

Maar zij brengen natuurlijk een bagage mee. Waar we voor bang zijn: als een buurtbewoner binnenkomt en er zijn allemaal mensen met een mentale handicap, dan gaat die buurtbewoner denken: "Dat is iets voor speciale mensen, hier moet ik niet zijn." We zitten al met het stigma dat we een beetje meehebben vanuit psychische kwetsbaarheid. Er is wel een mevrouwtje bijvoorbeeld dat in de wijk woont, die in beschut wonen woont voor mensen met een mentale handicap, zij komt af en toe een koffie drinken. Dat is anders.

*"Hoe kunnen we met zoveel mogelijk samenwerken  
en toch niet in een bepaalde richting geduwd worden?"*

Maar als er een vereniging komt en die organiseert iets, dan krijg je direct een stempel. Dat is iets waar we mee worstelen: hoe kunnen we met zoveel mogelijk samenwerken en toch niet in een bepaalde richting geduwd worden, zonder dat we dat echt willen? Dat is iets waar ik mee worstel, iets waar we nog niet aan uit zijn. Onze oplossing is voorlopig de boot afhouden. Wel individuen verwelkomen, maar eerst onze eigen identiteit wat verder verfijnen en dan samenwerking opzoeken.

We krijgen ook heel veel aanvragen van mensen die vrijwilligerswerk willen doen. We hadden dat op onze website gezet: we zoeken vrijwilligers. Maar vaak verwachten organisaties die aanmelden dat wij mensen met een beperking ook begeleiden in dat vrijwilligerswerk. Terwijl wij net willen dat vrijwilligers dingen opnemen uit zichzelf en dingen mee organiseren.

Bijvoorbeeld die workshop keramiek werd gegeven door iemand die hier opgenomen geweest is in het ziekenhuis, die in ons keramiekatelier dingen geleerd heeft. Die nu misschien door haar kwetsbaarheid niet meer aan het werk geraakt. Maar zij heeft die workshop gegeven. En achteraf vroegen mensen uit de buurt, "Waar heb je dat geleerd?" "In het psychiatrisch ziekenhuis." "Ben je daar opgenomen misschien?" En zie je, dat creëert een andere dynamiek. Maar dit is niet de plaats waar wij die begeleidster van een workshop willen pampieren ofzo.

Als mensen dat nodig hebben, dan zijn er daar genoeg dingen voor denk ik. Dat moeten we wel altijd bewaken. Misschien ooit, als de buurtwerking wat vlotter draait, en er is iemand in de buurt die zegt "Ik wil die persoon wel op sleeptouw nemen", dan kan dat wel. Maar daarvoor is het nog te vroeg. Wij willen geen instantie zijn waarvan men zegt: "Ik kan daar elke keer iemand met een beperking daar naartoe sturen, en dan worden ze begeleid." Dat is hun werk om dat te doen, niet het onze.

**Jullie proberen jullie identiteit vorm te geven rond vanuit de eigen krachten werken, zelfstandigheid, en ook belangeloze wederkerigheid las ik.**

Dat is ook een hele belangrijke. Een mens kan ook iets aan ons leren he. Het is heel moeilijk omdat we hulpverleners zijn en waarom zijn we hulpverlener geworden? Omdat we graag andere mensen helpen. We moeten dat afleren. Dat is het idee ook van kwartiermaken waar we ons een beetje op inspireren. In plaats van met mensen die vroeger onze doelgroep waren bezig te zijn, zijn we met de

buurt bezig en dan kan de buurt de zorg opnemen. Een warme plek voor iedereen: mensen met een beperking zijn, in armoede, anderstaligen, vluchtelingen, .... Maar eerst moeten we dan in die buurt geïntegreerd raken denk ik.

### **Laten we even heel expliciet naar de stimulerende en remmende factoren in de geschiedenis van het inloophuis kijken. Wat stimuleerde?**

Wat ons stimuleerde, was eerst die opleiding die ik gevolgd heb natuurlijk. Daar voelde ik dingen aan en kreeg ik een kader. Kwartiermaken, de wederkerigheid die belangrijk is. Het inzetten op sterktes, op kwaliteiten, in de plaats van te focussen op wat niet lukt. De overtuiging ook dat iedereen kwetsbaar is, en niet alleen mensen die in opname zijn. Iedereen psychisch kwetsbaar op een bepaald moment in zijn leven, iedereen maakt verlies en rouw mee – en dat is ook herkenbaar voor mensen in de buurt. Zo haal je het 'ziek zijn' eraf. Dat zijn gewoon levensgebeurtenissen, waarmee iedereen struggelt. Dat inzicht heeft heel veel geholpen.

Wat voor mij ook helpt, is de vraag stellen: wat doe je zelf graag als zorgverlener? We bevragen aan collega's: wat vinden jullie leuk? Niet alleen: wat vinden patiënten leuk? Ik organiseer graag. Door zelf iets leuk te doen, dat geef je door aan de mensen waarmee je werkt. Dan krijg je gelijkheid. Ik heb heel wat vrienden die comedian zijn, waaraan ik gevraagd heb: als je try-out doet, kom bij ons. Zij zeggen: "Da's tof, we willen dat ondersteunen." Dan heb je ook dingen waarvoor iedereen binnenkomt. Niet alleen mensen met een psychische kwetsbaarheid, maar ook iemand die het financieel minder heeft, kan dan een cultureel evenement meepikken. Als hulpverlener moet je ook stilstaan bij die vraag: wat zijn mijn interesses en kwaliteiten, en hoe kan ik die in mijn werk inzetten?

Ook stimulerend was de positieve feedback van mensen die zeiden: "Dat is een gat in de zorg, ook door corona, ontmoeting – dat hebben we net nodig." Dat heeft ook meegespeeld. In de eerste coronagolf mocht niemand nog binnen in het ziekenhuis. Dagpatiënten mochten niet meer naar het ziekenhuis komen. Ik hoop, als we dat ooit nog eens meemaken, dat we dan in het inloophuis verder kunnen werken. Dat we minder van die logge structuren, dat we op een voor ons veilige manier toch kunnen verder werken.

Ook andere verenigingen die zeiden: "We willen met jullie samenwerken." Dat is bemoedigend. Mensen in de buurt. Iedere keer bijvoorbeeld als we gingen schilderen met die vijf mensen, dan plaatsten we een Facebookevenement: kijk, we gaan schilderen, als je zin hebt, doe mee. Het feit dat er dan iemand uit die buurt, die je totaal niet kent, eens komt helpen schilderen en je ondertussen vertelt: "Ik woon hier al twee jaar, ik heb geen aansluiting en ik vind het wel leuk als ik hier terecht zou kunnen. Ik doe dit of dat dat graag. Zou ik dat hier kunnen organiseren?"

*"Moet het beleid dat eigenlijk niet zelf organiseren?"*

Wat ook stimuleert, is dat als je financiën zoekt, dat je ziet dat er veel dingen zijn die inzetten op buurtwerking. Dat is echt iets waar het beleid nu de noodzaak van inziet. Natuurlijk kan je de vraag stellen: moet het beleid dat eigenlijk niet zelf organiseren? De dienstencentra bij ons worden gecentraliseerd. De mensen van de dienstencentra zelf vinden dat wel jammer. Wij gaan nu eigenlijk voor een stuk hun plaats innemen. Vrijwilligers gaan nu doen wat de overheid moet doen. Moet je daarin meegaan, moet je daar niet in meegaan? Anderzijds is het misschien sterker als het gedragen wordt door de mensen ter plaatse. Dat zijn afwegingen.

Het stimuleert ook wel dat je ziet dat er projectsubsidies voor te krijgen zijn. Wij hebben ook vanuit het Leader project hier in West-Vlaanderen steun gekregen. Dat zijn Europese en Vlaamse subsidies voor plattelandsontwikkeling. Daar hebben we steun gekregen, financieel, maar ook qua

organiseren: wat dien je best in? Wat best niet? Waar stel je je prioriteiten? We hebben nergens gebotst op negatieve dingen.

Alpro is een groot bedrijf hier, niet heel dicht in de streek, maar ook in West-Vlaanderen. Hun werknemers kunnen ideeën lanceren om projectsubsidies te krijgen. Ons idee werd daar opgepikt en we hebben die subsidie eenmalig gekregen. Je merkt dat mensen bezig zijn met buurtwerking, met dat idee te versterken, maar ook met mensen die uit de boot vallen door hun kwetsbaarheid. Dat stimuleert sterk.

Alleen al het feit dat we dat gebouw in bruikleen krijgen. Mensen voelen er zijn gaten waar, vind ik, de overheid tekortschiet. Maar mensen voelen wel: er moet daar iets mee gebeuren. Tekortschieten bedoel ik niet als verwijt, maar het is wat ik zei: als je weinig geld hebt, dan doe je met dat geld wat er voor de meeste mensen werkt. En dat wil zeggen dat je voor andere mensen niks doet. Je kan dat verwijten, maar dan kom je niet verder.

**Het is wel een interessant spanningsveld inderdaad: wat is de rol van de overheid, wat doen we als burger? Er is de vermaatschappelijking van de zorg, maar die mag natuurlijk niet gewoon een besparingsoperatie zijn.**

Als je rekent: er gaat acht procent van gans het gezondheidsbudget naar mentale zorg. Acht procent van alles. Da's niks. Om de gaten te vullen die de mastodontziekenhuizen niet kunnen vullen, wordt er eigenlijk geld afgeknabbeld van die ziekenhuizen om de rest te kunnen doen. Dat leidt tot een heel spanningsveld tussen die ziekenhuizen en de rest. Als je de wachtlijsten ziet...

Wij zien onszelf als de eerste lijn. Voor de eerste lijn eigenlijk, de nulde lijn – een beetje preventief ook. Als je een netwerk hebt, waarin je opgenomen bent, dan heb je al minder kans om in de zorg te belanden. Als je ziet dat er wachtlijsten zijn voor psychische zorg. Als je jongeren hebt die eigenlijk suïcide moeten pogen om binnen te raken in de zorg. Met fysieke hulp kan je dat niet echt voor hebben. Stel je voor dat je je arm moet breken om binnen te raken in de spoed. Ze komen u zelfs halen met een ziekenwagen, als je iets breekt. In de psychische zorg heb je die luxe niet. Als je belt, kom je op een wachtlijst. Als je daarover begint te denken, is dat confronterend. Maar met zagen kom je niet verder, dus het is beter om iets positief op te zetten.

**Over het financiële: tot nu toe spreek je vooral over projectsubsidies. Jullie leven van subsidieoproep tot subsidieoproep, en structurele financiering is er (nog) niet?**

Wij hebben eigenlijk niets structureel. We hebben die Leader-subsidies. Die zijn voor drie jaar denk ik. We hebben van een serviceclub wat gekregen om onze inboedel te betalen, de verf, ... We zullen wel wat structureel hebben: we verkopen wat drank op die inloopnamiddagen, maar ook goedkoop. Natuurlijk zijn we op zoek naar zaken die niet veel kosten. We proberen niet veel geld nodig te hebben. Maar structureel... Als je een jaar werking hebt, kan je lid zijn van de welzijnsraad en dan krijg je 250 euro per jaar ofzo. Uiteindelijk zal er wel iets structureel moeten komen. Maar het probleem is dat je eerst moet tonen wat je doet om daarvoor in aanmerking te komen. Dat is begrijpelijk, maar een handicap voor ons momenteel.

**Naar wie zouden jullie kijken voor structurele financiering: het lokale niveau, of eerder Vlaams?**

Financiering is niet mijn sterkste kant (lacht). Persoonlijk denk ik: hoe lokaler, hoe dichterbij de mensen, hoe beter dat het aansluit, hoe beter dat je op de noden kan aansluiten. Maar ik merk ook dat die wil er wel is. We hebben contact met de schepen van Welzijn. Natuurlijk, als het politiek mag worden: het is een N-VA-schepen en de visie van de N-VA is een beetje: doe het zelf. Voor haar past

dat natuurlijk in die visie. Maar ik merk dat er ook wel constructief mee gezocht wordt naar oplossingen, naar ondersteuning. Ik voel ons daar niet echt in de steek gelaten.

Er is niet echt een oplossing, maar onze spirit is ook: je moet niet de hele trap zien om alvast een eerste trede te nemen. Dat staat op de trap in het therapiegebouw in ons ziekenhuis. We zetten stap per stap en we zien wel waar we raken. Als je wacht tot alles klopt, tot het financieel plaatje klopt en de structuur er is... Ofwel begin je niet, ofwel krijg je dan iets dat al bestaat. We zijn er juist om het gat te vullen. We willen niet doen wat er al bestaat. We willen net het gat vullen waar er tekorten zijn. Dan hoort dat erbij denk ik.

### **Het is wat experimenteren.**

En vertrouwen hebben in de toekomst. Hopen dat er wel iets komt. Plus, we zijn gestart met dat idee van samen koken en dat verbindende en dat ecologische. Maar misschien hebben we binnen vijf jaar totaal andere ideeën, andere plannen, zijn er andere noden. Ik denk dat we niet moeten vasthouden aan: we moeten nu een inloophuis hebben tot het jaar 2060. We zeggen misschien na een paar jaar: "OK, dat was het, en nu iets nieuws." Ik denk dat dat ook belangrijk is. Ik denk dat dat ook remmende factoren zijn: dat je uw organisatie belangrijker vindt, dan de reden waarom je begonnen bent. Ik denk dat dat iets belangrijk om te bewaken is.

Subsidies zijn een valkuil voor zo'n dingen. Ik heb vroeger nog een circusgroep gehad, waar we o.a. subsidies kregen per vergadering die je deed. Als je geen vergaderingen deed, dan kreeg je die subsidie niet. Dan begin je dingen te doen, omwille van die subsidie. Dan begin je verslagen te maken om zagezegd te vergaderen, terwijl je gewoon tussendoor op café iets had afgesproken. Maar dan maak je daar een verslag van voor uw subsidie. Plots ben je bezig met dingen waar je niet voor gekozen hebt in het begin. Vrijwilliger zijn is soms ambetant. Weinig geld hebben is ambetant. Maar soms zijn er ook voordelen.

### **De kracht van het netwerk van je netwerk**

#### **U zei daarnet al: jullie zijn nulde lijn. Zijn er veel verbindingen met eerstelijnsactoren uit de buurt, een huisarts, apotheker, thuisverpleegkundige?**

We proberen in eerste instantie te zoeken naar partners van buiten de zorg natuurlijk, omdat we zelf uit de zorg komen. We hebben al wat knowhow mee en we willen niet de stempel van zorg. We hebben wel goede contacten met een apotheker. We hebben die bevraging van de buurt gedaan. Die apotheker wil ons zeker steunen. Foldertjes aanbieden, activiteiten steunen, als er iets nodig is wat sponsoren. Omdat hij ook wel die noodzaak ziet van mensen. Hij levert medicatie aan huis aan mensen die alleen maar hem zien zegt hij.

Binnen de geestelijke gezondheidszorg is er de Herstelacademie. Dat zijn een soort cursussen die opgezet worden op een beetje een schoolse manier, wat tussen zorg en gewone opleidingen in. De cursussen worden gegeven door een ervaringsdeskundige in de geestelijke gezondheidszorg en een professional. Die zouden ook bij ons doorgaan nu en dan. Dus daar hebben we contact mee.

Met het ziekenhuis blijft er ook contact. Sowieso gaat er bij het koken iemand van onze huishoudelijke therapie aanwezig zijn, om met mensen uit het ziekenhuis naar daar te komen. Op die manier zijn er wel contacten Een psychologenpraktijk in de buurt stuurt mensen naar ons door en deelt vaak onze facebookberichten. Vooral informele contacten. Maar aangezien bijna alles bij ons informeel, kan het bijna niet anders.

*"We willen geen vervolg zijn voor een traject binnen de zorg. We willen er gewoon zijn."*



Door corona hebben we een officiële opening met de buurtbewoners, een uitleg van onze visie, nog niet kunnen doen. Dat gaat nu in januari, februari doorgaan – het schuift altijd op. Dan zouden we ook de zorgorganisaties die vragen hebben uitnodigen. Maar we zouden ze niet apart uitnodigen. We zouden ze gewoon uitnodigen bij de wijkbewoners omdat we ze niet anders willen behandelen. We willen geen vervolg zijn voor een traject binnen de zorg. We willen er gewoon zijn.

**Gewoon een deel zijn van het leven in de wijk. Dat is sowieso ook een uitdaging waar veel wijken, buurten voor staan, en de zorgzame buurtenprojecten die er gaan komen. Vaak denken we nog heel aanbodgestuurd: “We gaan eerst met de zorg- en welzijnsprofessionals samen eens iets bekookstoven voor de buurt.” De perceptie van ‘wat is een buurt?’ verschilt ook heel vaak. Beleidsmakers en professionals zien het vaak wat groter. Terwijl buurtbewoners hun eigen straat, en misschien de straat daarlangs, als ‘hun buurt’ aanduiden.**

Dat bleek ook uit de bevraging: ken je je buurtbewoners? Voor sommige enkel hun burens, voor sommige hun straat, voor anderen de Capucienewijk waar we zitten.

Het interessante aan dat vraaggestuurde is: je zoekt een idee. Ook mensen in de wijk verwachten dat dingen georganiseerd worden. Niet iedereen staat te springen om zelf dingen te organiseren. Zij zeggen: “We komen wel als er iets is.” Maar nee: wat wil je dat er is? Of waar heb je nood aan? Mensen zijn gewoon van te consumeren. Ook als je zegt, “we zijn een inloopshuis” – “Ok, wat ga je allemaal doen?” – “Wat wil je dat we doen?!” – “Oh ok, we kunnen kiezen.” Dat is een verandering in mindset die sommige mensen moeten maken.

Er was iemand die zei: “Low Impact Man, Steven Vroman, zoekt plaatsen voor huiskamervoorstellingen van zijn boek. Wij hebben geen geschikte huiskamer, kan ik dat bij jullie doen?” Dat is een leuke samenwerking. Je spreekt uw vriendenkring aan, uw burens, wij hebben ook wel wat aanhang. Dat kan iets leuk zijn. Die persoon snapte het verhaal. Wij zijn er om zo’n dingen te doen. Maar andere mensen vragen: “Wat is er van activiteiten?”... Het is niet altijd makkelijk om dat idee te verkopen. Dat zal moeten groeien.

**Iedereen daarin meekrijgen op hun manier. Niet iedereen gaat mondig genoeg zijn, of zelfs de mogelijkheden hebben om daar echt in mee te stappen. Voor sommige mensen zal het wel informeren in plaats van zelf organiseren worden.**

Na de workshop ‘keramiek’ waren er een paar mensen die zeiden: “Jammer dat het niet meer verder gaat.” Wij zeiden: wij gaan het niet verder organiseren, maar wat zie je zitten? Dan zijn we met een paar mensen gaan samenzitten: kunnen we daar een vervolg aan breien of niet? Toen bleven ze naar ons kijken, maar nee eh: je hebt hier de ruimte, we kunnen hier reclame maken, we kunnen dingen doen. Wat zie je zitten met heel weinig budget?

We willen ook niet met inschrijven werken. Er is iemand in de bibliotheek die ook crea-workshops geeft. Dat is maar een keer in de maand. “Waarom vraag je die niet?” Dan zitten we samen, blijkt die mevrouw dat heel tof te vinden dat ze begin van de maand in de bibliotheek een crea-workshop geeft en halfweg de maand bij ons. Dan heb je weer die verbinding. Dan ga je mensen bij ons in de wijk hebben die gaan zeggen: “Ja, ok, het is hier te weinig, ik ga ook eens naar de bibliotheek.” En dat zeggen ze daar he. Het is niet de bedoeling dat we alle mensen aan ons binden. Het is fijn dat ze kennismaken met andere dingen.

Onze voorwaarde was wel dat mensen ook konden kijken en niet verplicht waren mee te doen. Terwijl, bij de bibliotheek, was je verplicht je in te schrijven en te laten weten dat je komt. Bij ons kan je op voorhand beslissen “Ik kom wel of niet, en ik vertrek halfweg.” Dat was voor die vrouw wel een

klik die ze moest maken, maar uiteindelijk zag ze daar ook wel de uitdaging in. Dat zijn dingen die moeten groeien. Dat is ook een verbinding, met de crea van in de bibliotheek, die ook niet vanuit de zorg is. We hopen dat mensen uit de buurt bij ons, in de veilige omgeving binnen het inloophuis, die mevrouw leren kennen en dat ze zo mee geraken tot in de bib.

**Jullie willen er zijn voor de mensen die door de mazen van het net glippen. Maar ik kan me inbeelden dat er mensen zijn die nog altijd, hoe laag je de drempels ook legt, moeite gaan hebben om de stap te zetten. Die je bijna uit hun huis moet gaan halen en mee begeleiden naar zo'n dingen. Ook om hun mening te horen over: wat zouden wij kunnen doen qua activiteiten? Hoe gaan jullie daarmee om?**

Wat we hoorden uit bevragingen is dat er ook oudere mensen zijn die graag naar zo'n dingen zouden komen. Maar die zeiden: "Ik durf niet altijd aan mijn buurman of mijn dochter vragen om mij te brengen en te halen." Nu begint dat wat te komen, mensen die verantwoordelijkheid opnemen.

Die inloopnamiddagen organiseren wij, maar niemand van de vijf, van de groep, is daar. We organiseren dat, maar zeggen, kijk: we hebben een bakje met een code, daar zitten de sleutels in, de kassa staat daar. Het zal maar open zijn als er vrijwilligers zijn die het opendoen. Er is wel iemand van ons die er soms wel is. Maar het mag niet afhangen van of die persoon zich al of niet kan vrijmaken dat het doorgaat. Eerst was het om de veertien dagen, en nu iedere week, omdat er extra mensen bijgekomen zijn die zeggen: "Ik ga daar graag naartoe, en ik kan even goed ook afwassen en drank uitschenken en aan de kassa."

We hopen dat die groep groter wordt en dat we ook aan die noden kunnen gaan voldoen. Dat er iemand bijvoorbeeld, voor dat hij naar hier komt, Maria kan gaan halen in die straat, zodat zij ook hier kan zijn. Heel concrete oplossingen hebben we nu nog niet, maar we hopen dat wel te vinden. We hopen dat we mensen bewust kunnen maken dat er mensen zijn die uit de boot vallen. Veel mensen beseffen dat niet: "Ze kunnen toch komen, iedereen mag komen?" Maar er zijn toch redenen waarom ze er niet geraken.

Als onze keuken er is, gaan we naar het sociale deel van de wijk, met sociale woningen, migrantenfamilies toestappen om bij die mensen aan de deur te bellen en zeggen: "Jij bent van Turkse afkomst bent, wij willen een Turkse avond organiseren. Wil jij komen koken voor die mensen?" Dat zijn manieren waarop we het gaan proberen. Iemand anders is Somaliër: "Wil jij ook?" In die zin gaan we wel effectief naar mensen toestappen om dingen georganiseerd te krijgen. Misschien komen ze een keer, misschien blijven ze komen ook naar andere dingen. Dat zien we wel.

**Wat vond u de belangrijkste remmende factoren?**

Ik denk dat veel remmende factoren in onszelf zitten. Ik heb verteld over de huishoudelijke therapie waarbij we voor een groep kookten. We gingen mensen bevragen. Dat is het eerste: dingen in vraag stellen. Dat durf je niet altijd, uit schrik voor wat eruit zal komen. En als er dan iets anders uitkomt, wat moet je daar dan mee? Dat is al een reden om het niet te vragen.

Toen we zeiden "Die kookgroepen gaan we afschaffen", dacht ik: "We gaan dat niet mogen doen van de directie." Dan ga je naar de directie en die zegt: "Ah ja, goed idee." Toen ik hier diensthoofd werd, schrok ik ervan hoeveel dingen we deden omdat de mensen voor ons die dingen al deden. Als je die in vraag stelt, en je afvraagt "Kunnen we het zo niet proberen?", dan schrik je ervan hoeveel er toch mogelijk is. Dan denk je het niet zal mogen van mijn baas of van de directie. Dat zijn dingen die je uzelf oplegt.

Het is soms leuker om te zeggen dat gaat niet mogen dan iets te doen. Ik denk dat dat een belangrijke is voor iedereen die dingen wil veranderen. Niet te veel stilstaan bij wat mogelijke remmingen zijn. Maar vooral te kijken naar uitdagingen, naar mogelijkheden, naar samenwerkingen. Ik heb dat van mijzelf ondervonden dat ik van veel dingen dacht: dat zal wel niet mogen. Maar uiteindelijk valt dat eigenlijk mee.

### **Er zijn ook veel mentale drempels die we in onszelf hebben.**

Naast het financiële zijn er inderdaad mentale drempels. Ik heb altijd van mezelf gedacht: ik ben redelijk progressief. Maar hoeveel keer dat ik dingen deed, gewoon omdat iedereen voor mij dat al deed. Dan denk je: ze zullen het waarschijnlijk doen omdat het niet anders mag of kan.

Het is ook durven springen. Niet alles willen op orde hebben voor je aan iets begint. Want dan moet je aan niets beginnen. Zoals op onze trap staat: je moet niet de hele trap zien om de eerste trede te nemen. Dan zie je wel. En soms kom onderweg je bij iets helemaal anders uit dan je eerst in gedachten had, wat ook ok is, of misschien zelfs beter is – omdat je de eerste stap gezet hebt.

### **Zeker voor grotere organisaties, die al ouder zijn, gaat dat een uitdaging zijn. Zichzelf durven heruitvinden.**

Da's moeilijker. Ik werk ook in een grote organisatie, maar als ik zie wat we in kleine dingen veranderd hebben... Die druppeltjes zijn wel aan het uitwaaien. Soms moet je tevreden zijn met kleine dingen. Maar door de symboolfunctie of door het voorbeeld, zie je dat er dingen overgenomen worden.

*“Je moet aanpassen aan de context, aan eigen noden.”*

Het idee van dat soepcafé in Poperinge heb ik ook gepikt, en die mensen waren blij dat dat gepikt werd. Dat is de bedoeling. Het moet niet allemaal nieuw zijn. Dat is ook iets wat je denkt: het moet compleet nieuw zijn. Maar je kan voortwerken op dingen die bestaan. Maar je mag niet gewoon kopiëren. Je moet aanpassen aan de context, aan eigen noden.

Ik denk dat veel belemmeringen er in ons hoofd zijn. We denken ook dat we voor alles geld nodig hebben. Dat is niet altijd zo. Burenwerk, vrijwilligers, ... Mensen die buiten de zorg zijn, schrikken soms van hoeveel mensen vrijwillig doen. Een groot bedrijf krijgt dat niet gedaan. Maar ook in de buurt zie je mensen die spontaan komen schilderen of vragen of er iets nodig is, of ze iets kunnen doen. Iets dat ik ook geleerd heb dat belangrijk is. Je denkt altijd dat je heel praktisch iets...

Een heel stom voorbeeld: ik heb een stofzuiger nodig en ik heb geen geld nodig om er een te kopen. Dan denk ik: wie ken ik die een stofzuiger nodig heeft? Niemand. Dus je moet dat dan aan niemand gaan vragen. Maar als ik aan iedereen die ik ken zeg: eigenlijk zoek ik een stofzuiger. Die hebben misschien zelf geen stofzuiger, maar zij hebben ook een netwerk. En iedereen vindt het fijn om jou te kunnen helpen met een stofzuiger van iemand anders uit hun netwerk.

Daar wordt ook niet direct iets voor terug verwacht. Je moet niet direct iets terugdoen, want zij weten: als zij iets nodig hebben, of iemand uit hun netwerk, dat ze het aan mij kunnen laten weten. Ik zou het ook fijn vinden om te zeggen: ik heb hier ook nog iets staan, ik heb het niet nodig, ik geef het liever aan iemand.

Je denkt altijd dat wederkerigheid rechtstreeks is, maar eigenlijk is dat niet zo. Je moet beroep durven doen op het netwerk van je netwerk. Dat was voor mij ook van, het gaat niet altijd rechtlijnig. Wij praten nu met elkaar omdat ik met iemand gepraat heb die jij kent waarschijnlijk, en die ik ken,

maar wij kenden elkaar niet. En zo ben jij aan uw interviews geraakt waarschijnlijk. Niet door uw klein netwerk, maar door het netwerk van uw netwerk.

Als een ondernemer iets nodig heeft, heeft hij naamkaartjes bij en zegt "Ik kan dat doen." Zij doen veel voor elkaar. Een ondernemer zal een andere ondernemer helpen. In de zorg is dat minder zo. In de zorg is het elk voor zich, hoewel we minder concurrent zijn dan een ondernemer. Vrije tijd en werk is apart zeggen wij. "Ik ga niet voor mijn werk contacten gaan leggen in mijn vrije tijd." Terwijl ondernemers dat wel doen. Dat kunnen wij misschien ook wel leren. Je blijft een ambassadeur van waar je in gelooft, ook na uw uren.

**Op de een of andere manier is er veel concurrentie binnen de zorg, terwijl iedereen overbevraagd is.**

Dat heeft ook te maken met financiering. Ons voorbeeld: er waren mensen die zeiden, "Bij ons is er al Trefpunt 2." Dat is ook een ontmoetingsplaats die gegroeid is vanuit het ziekenhuis. Maar zij worden gesubsidieerd per aanwezigheid. Zij verwachten als je komt, dat je blijft komen. Als je er niet bent, dat ze u gaan opbellen. Voor sommige mensen is dat goed, maar voor andere mensen is dat net de reden om niet te komen – ze 'zagen'.

Uw werking is zonder dat je het wilt en beseft gebaseerd op wat je moet doen voor financiering, want anders verlies je je personeel. Of, als er iemand minder aanwezig is dan daarvoor, is dan moet je iemand anders drie dagen per week laten komen in plaats van maar twee dagen. Je gaat je anders gedragen naar je gebruikers toe. Waar wij in de luxe zitten van: "Ok, mensen, misschien moet je een keer naar Trefpunt 2, misschien is dat iets voor u. Of misschien naar de bibliotheekworkshop." Wij moeten ze niet binden aan ons.

Integendeel, voor ons is het beter als er wat bedrijvigheid is, een wisselend netwerk, mensen die komen en gaan. Dat brengt nieuwe dingen bij. De meeste organisaties zijn gebonden door de subsidiecriteria. Omdat subsidies voor de grootste gemene deler moeten werken, worden die regels vastgelegd. Maar als er slecht weer is of de bus rijdt niet, dan komen minder mensen naar je voorziening dan verwacht. Dan wil dat zeggen dat ze aanwezigheden minder hebben. Dat bepaalt voor een stuk uw werking. Dat is een mogelijk voordeel van niet gesubsidieerd zijn voor ons. Wij worden daar niet door gebonden.

Die regels worden ook vastgelegd om te 'bewijzen' of iets werkt. Voor ons gaat bewijzen dat onze werking effectief is moeilijker zijn. In andere organisatie is er iemand die gewoon zijn lijst indient met de aanwezigheden, het aantal activiteiten, zoveel mensen daar, zoveel mensen van die doelgroep, en je moet een intake hebben, en doorverwijzers, ... "En we hebben een beetje te weinig van de huisartsen doorgekregen, dus volgend jaar gaan we daarop inzetten." Terwijl dat bij ons niet zo gebeurt. Dat kan ook een luxe zijn.

**Ik denk dat er veel mensen die initiatieven willen nemen veel gaan hebben aan dit interview, zeker als ze zich geremd voelen: gewoon die eerste stap durven zetten, niet op te lange termijn willen denken, gewoon vertrouwen, vrijheid nemen en geven...**

... ook doen wat je zelf graag doet. Je kan zeggen: er is een nood voor mensen, maar ik voel het niet, ik heb er geen binding mee. Doe het dan niet en laat het aan mensen die het wel voelen. Ken je Villa Voortman in Gent? Ik ben daar een dag gaan meedraaien. De mensen die dat mee openhouden zijn allemaal heel muzikaal. Als zij zin hebben, beginnen zij wat muziek te spelen op dat moment. Zij trekken natuurlijk ook mensen aan die wat artistiek aangelegd zijn. Zij doen wat ze graag doen, en

daardoor is het ook geloofwaardig en kan je iets in beweging zetten. Waren dat mensen die liever schilderden, dan ging dat een andere werking zijn. Maar dan ging dat ook gedragen zijn.





**“Er zit veel energie bij mensen die momenteel uit de boot vallen.”**

Annelies Demyttenaere

Annelies Demyttenaere is buurtmaker bij Viro vzw, een veelzijdige organisatie voor mensen met een beperking. Maar eigenlijk werkt ze met iedereen in de buurt. Met elke inwoner, lokale ondernemer en organisatie die wil. Annelies vertelt over haar zoektocht naar een werkgever die haar in de buurt laat werken, over inclusieve participatie en de balans tussen dromen en doen.





Ik ben afgestudeerd als ergotherapeut. Ik heb eerst vijf jaar binnen dagbestedingscontext gewerkt in een organisatie, daarna tien jaar als teamverantwoordelijke voor een woondienst. Dan ben ik terug naar West-Vlaanderen gekomen en heb ik heel wat begeleid-wonenfuncties gecombineerd met begeleid werk – wat meer verspreide zorgvormen, minder instellingsgebonden. Dat is eigenlijk een leuke basis geweest.

De volgende tewerkstelling was als vrijwilligerscoach binnen een organisatie voor mensen met een beperking. Dat heb ik een jaar of drie gedaan. Echt het klassieke matchen van vrijwilligers binnen een organisatie: wie loopt rond buiten de organisatie, die onze organisatie kan versterken?

Vervolgens heb ik de kans gehad een project te doen voor de provincie, ‘Samen voor talent’. Dat was een drie jaar durend project, waarin we informele zorg wilden versterken door het inzetten van een lokale munt [n.v.d.r.: een alternatief betalingsmiddel, dat enkel lokaal besteed kan worden]. Dat was in de regio Zedelgem-Brugge.

Het project ging over vragen als: hoe kunnen wederkerige relaties niet zozeer de nood, maar wel talenten op de voorgrond plaatsen? We wilden geen liefdadigheid, maar wederkerigheid. Hoe laten we het initiatief zoveel mogelijk in buurt? De kwestie van het eigenaarschap. Wat is de plaats van zorg- en welzijnsorganisaties in dit verhaal? Hoe pakken ze dit aan? [n.v.d.r.: zie publicatie: *Zorg als gemeengoed – 2017.*]

Een heel interessant project, waarin veel mislukt is. Op de duur hebben we het ‘anders gelukt’ genoemd. Maar in dat experimenteren leerden we ongelooflijk veel.

*“Met informele zorg kan het klassieke vrijwilligersverhaal een nieuw élan krijgen.”*

Na drie jaar was de projectsubsidie op. Ik had geen zin om met het project te stoppen. Ondertussen geloofde ik echt in wat informele zorg kan bieden. Het klassieke vrijwilligersverhaal kalft overal af, wordt moeilijker en moeilijker. Met informele zorg kan dat verhaal een nieuw élan krijgen. Hoe kunnen we op nieuwe manieren zorg verlenen? Hoe kunnen we professionele zorg versterken? Dat was voor mij de uitdaging.

### Over de zoektocht naar een nieuwe werkgever om in dezelfde buurt te kunnen blijven werken

Ik bleef nog twee jaar bij dezelfde werkgever. Maar een functie-opdracht die zich voor een groot stuk buiten de organisatie afspeelt, wordt intern soms een moeilijk verhaal. De meerwaarde was voor mij echter heel erg duidelijk. Ik ging op zoek naar nieuwe werkvormen zoals duofinanciering vanuit verschillende organisaties, of naar een nieuwe tijdelijke werkgever die investeert in zijn omgeving.

Bij een duofinanciering bleek de afstemming tussen soms concurrerende partners een uitdaging. Het is heel moeilijk om te starten vanuit een gelijkwaardige positie als buurorganisaties. Vaak denkt men meer aanspraak te maken op iets of iemand omwille van financiering, expertise, mandaat, omvang, ... Maar loslaten en denken in wederkerigheid is net wat burens en buurten kan versterken.

Bijvoorbeeld vrijwilligers loslaten en niet claimen aan je organisatie. Dat biedt vaak heel wat meer opportuniteiten, mensen vrij laten, echt vrijwillig laten doen waar ze zelf energie, zin voor hebben is zo sterk, maar vaak nog onbekend. Kijk maar naar medewerkerstrajecten, vrijwilligersengagement, lidmaatschap, ... waarbij we mensen vastklinken aan ons idee, project, vereniging, organisatie, .... en ze minder vrij maken...

Omdat ik heel bewust in dezelfde regio, met bestaande contacten en relaties verder wilde werken, op hetzelfde elan, vond ik een nieuwe lokale werkgever voor een jaar. Voor mij klopte dit. Ik dacht:

“Als iedereen een beetje bijdraagt, elk op zijn beurt, dan lukt het ook.” Ondertussen werk ik reeds twee jaar bij die werkgever, hij ziet het belang van deelnemen aan en mee ontwikkelen van lokale relaties....

Ook het combineren van lokale concurrenten als werkgevers kon tijdelijk. Ik krijg ruimte voor die dubbele functie en experimenteer ermee. Het maakt beweging, schept ruimte voor experiment en al doende leren we. Het versterkt ook het intern verhaal van medewerkers. De wisselwerking binnen-buiten heeft veel te bieden en ik denk dat dat is wat mijn huidige werkgever ook als meerwaarde ziet.

*“Ik vertrouw erop dat ik altijd wel een andere partner vindt die zegt:  
je brengt iets teweeg, ik heb daar op mijn beurt iets voor over.”*

Maar onze band is niet dwingend. Mijn werkgever kan ten alle tijden aangeven: het is genoeg geweest. Ik vertrouw erop dat ik dan wel een andere partner vindt die zegt: “Je brengt iets teweeg, ik heb daar op mijn beurt iets voor over.” Net dat geeft ook vrijheid.

Ik was vroeger zelf een enthousiaste vrijwilliger: Wereldwinkel, 11.11.11, ouderraad, ... Ik stopte deze engagementen, ze gaven me niet (meer) de voldoening waar ik naar op zoek was. Door te ervaren wat je in buurten teweeg kan brengen, op een andere manier, vanuit goesting, vanuit mensen die zin hebben om iets te doen, wou ik het ook in mijn vrije tijd anders opnemen.

Als burgerinitiatief kan je evengoed goesting creëren bij mensen rond sociale, economische thema's. Af en toe ga ik het ook wel daarover hebben. Omdat het mij veel leert voor mijn professionele setting, over hoe we omgaan met burens en burgers.

### **Als buurtmaker, gefinancierd door Viro, wat zijn een aantal van die interne en externe dingen die u in beweging gezet hebt?**

Gelijkwaardigheid is in veel situaties moeilijk te realiseren. Onze functietitels maken heel vaak al het verschil. Ik koos voor de term buurtmaker, eerder dan buurtcoördinator, buurtverbinder, buurtcoach, ... vanuit het uitgangspunt: “Iedereen maakt de buurt”. Als je iets wel of niet doet, je maakt mee de buurt. Je kunt niet *niet* buur zijn. Ik wil een stukje van een buurt zijn, die samen dingen mogelijk maakt.

*“Ik omschrijf mijn job vaak als: straatlopen en praatjes maken.”*

Hoe doe ik dat? Ik ga heel sterk op zoek naar noden die er leven, maar ook naar opportuniteiten. Dat kan op hele verschillende niveaus liggen. Dat kan bij organisaties liggen, maar ook bij individuele personen als bij lokale handelaars, ... Ik omschrijf mijn job vaak als: straatlopen en praatjes maken. Heel veel aanwezig, zichtbaar zijn zodat er vertrouwen is. Ik ga heel sterk uit van mensen met hun persoonlijke verhaal, maar ook relaties.

We zitten in een cultuur waarin iedereen heel sterk binnen zijn individuele context en realiteit zit, waar we niet ruimer willen, kunnen of durven over denken. Vaak omwille van zekerheid, controle, orde, slaagkansen, ... Eigenlijk vind ik het net heel leuk om daaruit te breken en dingen anders te gaan doen, bekijken.

Dat doe ik dan met vragen zoals “Stel dat de kerk in uw gemeente te koop komt te staan, wat zou jij daarmee doen?” Eigenlijk vind ik sociale media wel een handig middel om op 1-2-3 veel mensen te bereiken, te triggeren en te polsen naar dingen. Het is ook laagdrempelig, het vraagt weinig: ze moeten gewoon iets posten, reageren.

Een paar vrienden hadden het idee: “Een moestuin zou wel leuk zijn, waarin we voor elkaar groenten kweken.” Dat idee hebben we gepost op Facebook: “Wij hebben een idee, wie heeft er grond?” of de vraag als “Er is 100 vierkante meter binnenruimte, wat zou jij ermee doen?” Dan krijg je vrij eigenaardige effecten. Het is een projectje van de mensen, er komt een dynamiek rond.

*“Ga op zoek waar energie rond zit, leg het niet zelf op voorhand vast.”*

Dat is bijvoorbeeld iets dat ik geleerd heb tijdens het project van de provincie: op zoek gaan naar waar energie rond zit, leg het niet op voorhand vast. Vaak gaat dit gepaard met heel wat losse flodders die op het eerste zicht nergens toe leiden. Je beweegt in de buurt en je zoekt die lokale energie. Als er energie is, breng ik dat samen, we gaan aan de slag – en dan is het nog heel tricky om dat niet kwijt te spelen, je kunt het niet vastpinnen, capteren.

Als je mensen samenbrengt rond “Wat zou je doen met 100 vierkante meter binnenruimte?” Dan breng je ideeën samen, maar blijkt de ruimte er niet is, dan is dit al voor heel wat mensen een moeilijkheid. Het samen dromen en plannen delen, heeft ons uiteindelijk wel tot een ruimte gebracht. Lokaal gezien zijn er veel van deze ruimtes, die lokale dromen (tijdelijk) onderdak zouden kunnen geven. Dat zijn opportuniteiten in buurten die de dag van vandaag te weinig benut worden. Een gebouw dat leegstaat, wachtend op een verbouwing of klaslokalen die ‘s avonds niet gebruikt worden. Het kan gaan over gedeelde plekken, maar ook over gedeelde ideeën, plannen.

Ik geloof heel sterk in zoeken naar die gemeenschappelijke middenruimte, die voor heel veel partners errond een meerwaarde kan zijn. Bijvoorbeeld dat stukje veld of dat stukje dierenweide. Een zorgorganisatie denkt vaak: “Wij gaan hier een dierenpark maken en dat is leuk om burens op bezoek te krijgen.” Maar binnen het halfjaar lopen ze al op de grenzen van het altijd moeten voederen van die beesten, het altijd daar moeten zijn.

Dat zijn van die organisatorische vormen die vastlopen. Terwijl het voor zo’n dierenpark leuk kan zijn dat jij als organisatie alle infrastructuur voorziet, maar dat de burens hun dieren mogen komen stallen en er zelf voor zorgen. Maar in de periode dat mensen op reis gaan en dieren meestal een probleem zijn, kom jij als organisatie in het verhaal en neem je even over.

Of als organisatie/school een moestuin starten, in het voorjaar wordt volle bak geplant. In de zomer nemen veel medewerkers congé en worden heel veel groenten niet geoogst. Een buurtsamenwerking met de buurt genereert een win-win.

*“Het is pas ok voor een organisatie als iemand of een cliënt, of een vrijwilliger is.”*

Opportuniteiten verbinden, dat is wat ik probeer te doen. Dat kan tussen (zorg)organisaties en burgers zijn, maar ook lokale handelaars en overheden. Ik ben echt aan het zoeken: hoe kunnen we veel meer die middenruimte gaan benutten, waardoor we een nieuw soort engagement creëren en lokale noden inlossen? Zo komen we heel dicht bij participatie, waar ik vaak frustratie voel in de manier waarop. Klassieke adviesraden, vrijwilligerswerk, lidmaatschap, ... werkt stroef en brengt vaak veel verplichtingen, verwachtingen met zich mee. Het is pas ok voor een organisatie als iemand of een cliënt, lid, medewerker of een vrijwilliger is. Maar er is nog een heel gamma aan mensen die daarrond zitten, die je mee kan betrekken en die heel veel kunnen betekenen voor klanten, medewerkers, organisatie....

**Participatie kan heel diverse vormen aannemen, maar wordt vaak eng gedefinieerd, geïnstrumentaliseerd en georganiseerd. In welke buurten ben je eigenlijk al die dingen aan het doen?**

Professioneel is dat de Brugse omgeving, heel concreet: wijk Sint-Jozef en wijk Sint-Michiels. De buurt rondom de vestigingen van de organisatie die mij financiert. Toen ik de overstap maakte, was er ook een aanbod in Kortrijk. Maar de relaties die ik reeds opbouwde in Brugse regio waren doorslaggevend. Het is niet omdat je verandert van werkgever, dat de buurtcontext wijzigt. Het verder bouwen op wat ik toen al deed, is ook de sterkte van mijn verhaal.

Het buurtgegeven kan je vasthouden over organisaties heen. Het zijn relaties die vasthangen aan mensen, terwijl organisaties soms denken dat relaties gekoppeld zijn aan hun organisatie. We moeten meer nadenken over mensen en het intermenselijke netwerk.

Mijn persoonlijk engagement speelt zich af in de gemeente Lichtervelde. Een plattelandsgemeente. Dat is een andere uitdaging, je staat dicht bij een lokaal bestuur in een kleine gemeente. De beperkte schaal zorgt voor dichtere relaties en minder 'in de luwte' opereren.

### **De twee buurten waar je professioneel actief bent vanuit de verblijfseenheden van Viro, zijn dat 'echte buurten' of vooral 'gezondheidscampusjes' voor de doelgroep?**

De vestiging in Sint-Michiels is een groter geheel, een honderdtal cliënten. In Sint-Jozef een veertigtal mensen, maar iets meer geconnecteerd met de buurt. Het leuke is dat Sint-Jozef ook de buurt was waar ik voorheen actief was. Viro zet steeds meer in op kleiner woonentiteiten in het straatbeeld.

*“Nu werk jij nog voor ons, maar gratis.”*

Dat wil zeggen dat ik in die buurt er al een traject van bijna acht jaar heb opzitten. Mijn collega's van mijn vorige organisaties zijn nog even hard mijn collega's nu. Die relaties blijven gewoon. Zij weten waar je voor staat, wat je doet, wat je sterktes zijn. Ik kan verder bouwen op die flow over organisatiegrenzen.

Ze zeggen soms: “Nu werk jij nog voor ons, maar gratis.” Dat is ook voor een stuk zo. Maar dat is gewoon wat moet gebeuren. Je moet kijken: wie zijn hier sterke spelers, wie kan in de tussenruimte iets opnemen en hoe kunnen we samenwerken om maatschappelijke impact te maken? Dat kunnen zorgorganisaties zijn, maar even goed lokale handelaars die ook kunnen bijdragen door tewerkstelling, samenwerking, ... Investeren in je buurt, brengt voor iedereen op. Bijvoorbeeld sterke lokale handel of eenzaamheid en criminaliteit verminderen, daar heeft iedereen baat bij.

### **Waren er al buurtcomités in die buurten? Hoe verhoud je je daartoe?**

Ik voel heel sterk dat buurtcomités aanhaken en eens komen luisteren als je vragen stelt rond bepaalde thema's. Dat zijn meestal heel geëngageerde mensen, die ook nog eens heel veel ander vrijwilligerswerk opnemen. Eigenlijk hebben ze vaak weinig tijd over. Hun buurtengagement is heel vaak gericht op en buurtfeest, jaarlijks terugkerende zaken die op de planning staan zoals een Sinterklaasactie, Halloweenocht, Nieuwjaarsfeest, ...

Die regelmaat is iets minder mijn ding. Ik probeer net te vermijden dat we slaaf worden van wat jaarlijks moet gebeuren, maar dat we gaan kijken naar mogelijkheden in die ruimtes tussen deze vaste activiteiten. Ik merk dat mensen van buurtcomités in een beginfase even aansluiten, maar dat ze vlug afhaken als het te lang duurt voor het concreet wordt. Ook lokale ondernemers zeggen me: “Annelies, wij hebben geen tijd om op uw vergadering te zitten, omdat ze niet vlug tot resultaat leiden.” Het is zoeken naar een goeie afstemming en manieren om informatie te delen tussen de verschillende actoren.

De traagheid maakt het zoeken naar duurzame energie en samenwerking mogelijk. Niets moet gebeuren, maar alles mag en kan als iemand er genoeg zin in heeft. Nieuwe energie ontstaat door

tijd te nemen om elkaar te leren kennen. Zo krijgen we diverse groepen, waar iedereen zijn plek kan hebben rond een thema/plek/idee.

*“Er zit ook veel energie bij de mensen die momenteel uit de boot vallen.”*

Mensen die momenteel moeilijk aansluiting vinden in de maatschappij komen ook aansluiten in deze initiatieven. Er zit ook veel energie bij mensen die momenteel uit de boot vallen. Dat zijn mensen die het bijvoorbeeld moe zijn om in strakke buurt- of vrijwilligerswerking terecht te komen of op het werk in een burn-out geraakt zijn. Ik wil ze niet direct als kwetsbaar bestempelen. Ik zie mezelf er ook bij.

Het gaat over mensen die vastgelopen zijn in de klassieke systemen en daar niet meer voor kiezen. Vaak kijkt men naar sterke mensen als zijnde ‘trekkers’ van initiatieven, men bestempelt ze als betrouwbaar en noodzakelijk, men spreekt over multi-vrijwilliger of ‘boschampignons’. Maar het is soms de kunst om niet sterk te hoeven zijn en samen een project te kunnen dragen en verwachtingen los te laten.

Met open concepten trek je soms individuen aan die overal een beetje geweerd worden. Net omdat ze zaken verkondigen die niemand graag hoort of ze ‘niet passen’ in de groep. Het is een uitdaging om ze aan boord te houden. Zo zitten we dicht op het zorgluik. Mensen laten participeren, ook al is het niet evident. Dit is inclusie, mensen met goesting, talent, interesse ondanks alles meenemen. Dit gaat vaak niet vanzelf, er moet werk ingestoken worden. En dat vind ik mijn rol als buurtmaker: je zet initiatieven op, je ziet opportuniteiten. Maar binnen de kortste keren heb je ergens frictie tussen mensen, ideeën. Er is heel vlug een neiging om clubjes, selecte groepjes te vormen. Dit doorbreken en telkens ruimte laten voor anderen is intensief.

Op de groentetuin kweken we groenten. Dat op zich is reeds een uitdaging want we zijn geen experts. Maar de relaties tussen mensen is nog een veel grotere uitdaging. Wij werken niet met leden. Iedereen mag er zijn, niemand moet er zijn. Zo is de groep de ene moment groter, de andere moment kleiner. Het project surft op de energie van mensen. Het is soms moeilijk omgaan met iets dat krimpt, kleiner wordt, als er minder goesting of energie is. Vaak denkt men dat enkel groei, groter worden een goed verhaal is.

### Anders lukken

Ik heb veel geleerd. Veel mislukken. ‘Anders lukken’. Dingen die anders evolueren dan je gedacht had. Het is moeilijk voor jezelf. Je bent opgegroeid dat alles moet slagen, moet lukken. Terwijl, in de natuur alles doodgaat en weer voedingsbodem wordt voor iets anders. Je kan trekken en duwen aan iets om het per se te laten lukken. Maar laat het ook maar eens een keer doodgaan. We hebben het vaak moeilijk als dingen niet lukken.

*“Loslaten en iets nieuws beginnen.”*

Vaak is het de omgeving die het supermoeilijk maakt. Mensen die meekijken en zien dat iets niet evolueert zoals je het vooropgesteld had. Je krijgt dan heel veel negatieve reacties. Ik leerde al doende en durf vaak repliceren: “Het is anders gelukt en heb je dat en dat en dat wel gezien. Kijk wat het doet met mensen. Kijk niet alleen naar cijfers of opbrengst.”

Soms zoek je een evenwicht tussen iets continueren of loslaten: “Stoppen met te trekken aan een initiatief, het even loslaten en iets nieuws kansen geven.” Het opgeven is een moeilijk gevoel, maar biedt soms ruimte voor nog iets sterker of relevanter. Loslaten en iets nieuws beginnen, het is een gezonde wisselwerking die je moet vinden.

Ik werk graag samen met partners die goesting en zin hebben om iets te veranderen, te realiseren. Ik probeer zo weinig mogelijk de rol als trekker te nemen of iemand anders te bedelen als hij daar geen zin in heeft. Het is attent zijn dat de zin, goesting ok is en het niet te hard een opdracht, verplichting wordt. Ik durf op en tijd stond wel zeggen: "Het sop is de kolen misschien niet waard, laat het maar even los." Mensen zeggen dan: "Het is net alsof ik mijn best niet gedaan heb." maar dan bekijk ik het zo: "als jij en ik weten dat je je best gedaan hebt, is het ok."

### **Echt de facilitatorrol.**

Laatst is er iemand aan onze tuin een interview komen doen: "Zonder de drie initiatiefnemers zou het project nooit gelukt zijn." Dat wringt bij mij. Zonder die initiatiefnemers of drie andere personen, zou het misschien anders gelukt zijn. Wat is gelukt, en wat is niet gelukt... Als je zoiets neerschrijft, gaan mensen daaruit capteren: je hebt drie goeie initiatiefnemers nodig, en dan gaat het lukken. Maar dat hangt van de persoonlijkheid van die drie mensen af, en de dynamiek die ze kunnen teweegbrengen. Dat op voorhand vastleggen, nee. Ik ben net op zoek naar hoe je zo'n dingen zo vrij mogelijk organiseert.

*"Dat geeft soms ook wel frictie met een opdrachtgever of bij het bereiken van een bepaald doel"*

Het genereert ook mooie verhalen tussen mensen, met bewoners, met... Veel breder dan onze doelgroep van mensen met een beperking als zorgorganisatie. De focus is iedereen in de buurt. Dat geeft soms ook wel frictie met een opdrachtgever of bij het bereiken een bepaald doel. Buiten de lijntjes kleuren of afwijken van een oorspronkelijk plan is vaak niet evident. Maar net dat buurtverhaal verbindt mensen met de organisatie en verhoogt betrokkenheid met de buurt. Buren voelen in het buurtengagement de goede vibe en dat we er zijn voor elkaar.

Samenwerken toont mooie verhalen, met partnerorganisaties en burens: stel dat je je wagenpark kunt delen met de buurt en andere zorgorganisaties of je organiseert gemeenschappelijke dagbesteding met een openheid voor externen... Meerdere mensen kunnen zich verplaatsen of doen waar ze zin in hebben.

*"Zoiets opentrekken, zeker nu met corona, is iets moeilijk."*

Als je in een buurt samenkomt met acht gasten en je begint in groep te bewegen, dan zal je niet veel inclusie hebben. Sommige buurtbewoners denken dan: "Ik behoor niet tot dat clubje, het is een organisatie voor mensen met een beperking." Zoiets opentrekken, zeker nu met corona, is iets moeilijk. Maar als je werkplaatsen in de buurt organiseert dan is een gepensioneerd iemand uit de buurt die graag houtbewerking doet, dan is dat straks misschien geen klassieke vaste vrijwilliger, maar iemand die er af en toe is voor iemand. Een soort van informele vrijwilliger vanuit een gemeenschappelijke interesse of een persoonlijke klik.

Dat zijn zaken die ik graag trigger: hoe kunnen we ons personeelsbestand, professionele inzet delen en veel meer mogelijk maken voor cliënten? Maar toch is het vaak moeilijk, als medewerkers vinden we elkaar in de lokaliteit, maar organisatiebelangen maken het soms moeilijk.

Soms vraag je je af waarom dingen net onmogelijk gemaakt worden, die in praktijk een evidentie lijken. Zo ook wat de overheid betreft in relatie tot burgerinitiatieven, maar altijd sterk als we hierover kunnen praten en zoeken hoe het beter kan.

Je merkt dat klassieke structuren eigenlijk vrij onmachtig zijn daarin. Of het vrij moeilijk hebben om dingen te doorbreken, dat ze er zelf de tools niet voor hebben of vinden. Ze zoeken vrijwilligers om bepaalde zaken draaiende te houden, terwijl er ook burgerinitiatieven zijn die dingen beginnen te

doen. Maar de bruggen maken tussen de twee lukt vaak nog niet. Ze zien het heel sterk als hun opdracht.

Er zijn organisaties die het wel zien en die inzetten om de samenwerking, ook al betekent die extra werk, onkosten en energie. Een organisatie die wekelijks soep maakt, zoekt samen met burgers hoe ze kan meewerken aan hun plannen tegen voedselverspilling. Ze maken soep van restgroenten en delen deze met de buurt via de groentepakketten in een buurtpunt.

*“Zij durven hun eigenheid loslaten.”*

Er zit veel meer beweging in dat verhaal. Het vraagt een inspanning. Het vraagt een verplaatsing maken. Het vraagt investeren in de basisingrediënten, maar ik ben blij dat er organisaties zijn die daar geen punt van maken en die zeggen: “We kunnen hier in huis soep zitten maken en zelf opdrieken, maar het kan ook anders.” Zij kijken anders naar contexten, naar dingen die kunnen gebeuren. Zij durven hun eigenheid loslaten.

**Uzelf durven heruitvinden als professional en als organisatie. Tradities loslaten, durven loslaten alles maar zelf binnen de grenzen van de eigen organisatie te willen doen.**

Ik denk dat we daar iets af te leren hebben, en iets nieuw te leren. Ik denk vooral de overheid, organisaties, maar ook burgers zelf. Wij hebben een zelforganisatie, wij kunnen heel veel zelf.

Ik wou het hebben over de buurttuin. Wij hebben met onze organisatie een grote tuin. Stel dat open voor de buurt, dan komen burgers langs, kan je iets mee organiseren. Ik wil daar echt deel van uitmaken. Niet gewoon zeggen: gebruik ons terrein maar, maar ook echt meedoen.

Heel vlug krijg je dan de vraag: “Kan jullie logo erop, kan je affiches sponsoren, kan je...” Dan moet je de buurtbewoners echt attent maken op: “Bekijk ons als gelijkwaardige partner, ons logo moet daar niet op.” Terwijl we vroeger als organisatie vrij geflatteerd zouden zijn dat ons logo erop mocht. Dus echt die gelijkwaardigheid als burens nemen, als organisatie niet eruit willen springen. Voor heel veel mensen is dat ook wel de drempel he. “Ik voel geen connectie met die organisatie.” Terwijl het net om de ruimte gaat die je deelt in de buurt.

**In jouw projecten zijn het vooral de mensen die meedoen, degene die er elders tussenuit vallen. Zie je als doel om die bestaande buurtcomités inclusief te gaan maken, of is het al ok als er iets alternatief ontstaat, een andere vorm van sociaal weefsel?**

Ik denk dat ik net op zoek ben naar dat alternatieve. Omdat ik denk dat we in de huidige constructies of structuren altijd die uitsluiting zullen hebben. We proberen de structuren in onze maatschappij vaak zo groot mogelijk te maken, er zoveel mogelijk mensen aan te verbinden. We houden niet van die tussenruimte. We proberen dat er niemand tussen de mazen van het net valt. Iedereen moet aan het werk. Iedereen moet ofwel vrijwilliger zijn in een organisatie, of moet cliënt zijn.

Maar ik zeg soms: waarom durven we ons niet verkleinen als organisatie? Net groot genoeg om bestaansrecht te hebben, maar kleiner, om er te zijn voor mensen die zich niet willen verbinden aan je grote organisatie? Die geen klant willen worden, die geen vrijwilliger willen zijn. We zouden net kunnen gaan kijken: hoe kunnen we die tussenruimte gróter maken zodat er bewegingsruimte komt voor mensen die nergens in een ‘kot’ passen?

*“Ik zie mensen in een buurt, die nooit ‘de goede cliënt’ zijn.”*

Het is een totaal andere manier van denken. Door mensen niet toe te eigenen, geef je mensen veel meer kansen. Het symboliseert ook mijn job. Ik heb dat in mijn job ook uitgezocht. Hoe kan ik doen

wat ik graag doe, zonder dat ik per se perfect in dat 'kot' van die werkgever pas? Gelukkig krijg ik die ruimte. Maar ik zie dat ook bij cliënten. Ik zie mensen in een buurt, die nooit 'de goede cliënt' zijn. Omdat ze niet genoeg budget hebben, de juiste zorgvraag stellen of zich confirmeren met de sociale verwachtingen.

Ik zie mensen in jarenlange werktrajecten zitten, die verglijden in allerlei problemen waarin ze niet zouden moeten verglijden. Dan denk ik: hoe kan dat nu? We zitten hier met twintig zorgverleners op die regio en er is niemand die daar iets voor kan betekenen, omdat die mensen niet in ons 'kot' (doelgroep) passen.

Mensen zouden niet altijd moeten beantwoorden aan bepaalde kotjes en criteria om het mogelijk te maken. Hoe kunnen wij ons anders gaan organiseren? Zodat we ook aan de mensen in de tussenruimte kansen geven. Even goed kan het een lokale handelaar zijn die daar een rol in speelt. Maar daarin botsen we heel fel op wetgeving.

### Over de rol van lokale besturen

Klassieke structuren hebben daar heel vaak moeite mee. Een burgerinitiatief dat pop-ups organiseert voor lokale handelaars bijvoorbeeld krijgt geen plek in het economisch strategisch plan van de gemeente. In het plan staat volgend zinnetje: "We werken samen met burgerinitiatieven."

De betrokken burger, die daarmee bezig is op heel kleine schaal: "Annelies, ze werken samen met burgerinitiatieven, maar ik heb niet het gevoel deel uit te maken van het gemeentelijk plan." En dat is terecht hé. Dan stap je naar de burgemeester en probeer je dat te schetsen. "Ja, maar die gast heeft zijn ideeën en zijn visie, je kan daar eigenlijk niet mee samenwerken." Ik zeg: "Hij wil betrokken zijn in het traject." en dan reageert men: "Maar wij gaan totaal iets anders doen wat hij doet. Hij doet om de maand een initiatief. Wij willen dit op jaarlijkse basis, dit heeft meer effect voor startende ondernemers."

Zij focussen heel hard op het resultaat, terwijl die burger gewoon in het traject meegenomen wil worden en heel veel zou kunnen betekenen. Hij zou het verhaal van de gemeente mega kunnen versterken. Terwijl hij nu tegen is. Hij vertelt nu overal dat hij zich niet begrepen voelt, dat er niet geluisterd wordt. Dat zijn twee bewegingen die tegen elkaar werken. Terwijl, eigenlijk, als je zou samenwerken en veel meer aandacht zou geven aan het traject van ergens naartoe gaan en mensen betrekken, je daar veel meer positieve win zou uithalen.

Ooit startte ik een initiatief, 'Verkeersveilige gemeente'. Ik dacht: iedere school heeft dezelfde bezorgdheid rond verkeersveiligheid. En dat ligt buiten de scholen, in de gemeenschappelijke ruimte. Waarom gaan we niet met de drie scholen daarrond aan de slag?

Dus ik post in alle weekoverzichten: "Verkeersveilige gemeente: wie heeft zin om mee na te denken?" De eerste avond hadden we veel mensen aan tafel vanuit de verschillende scholen en met diverse politieke kleur. Maar iedereen was ouder van een kind.

Het leuke was dat aan die tafel heel veel mensen zaten die eigenlijk buiten de gemeente werkten, op provinciaal niveau of de West-Vlaamse Intercommunale, rond het thema verkeersveiligheid. Maar zij wonen wel in uw gemeente en zijn ouder van een kind in uw gemeente. We hadden daar expertise aan tafel. Megatof. We hebben drie jaar aan een stuk grote acties opgezet met alle knowhow aan tafel, van een fluorun tot verkeersenquêtes. Er zat heel veel energie in die ploeg.

*"Mensen willen eigenaarschap."*



De gemeente kwam mee aan tafel omdat verkeersveiligheid ook voor hen prioriteit had. Ze maakten promo voor de gemeentelijke adviesraad rond verkeer, maar je voelt: mensen hebben geen zin in die adviesraad. Zij willen eigenaarschap: "Wij gaan iets organiseren." Er was een fijne samenwerking met Huis van het Kind aan. Zij boden ondersteuning op logistiek vlak. De schepen van verkeer kwam langs en zei: "Jullie hebben gelijk, er moet iets rond verkeersveiligheid in Lichtervelde, we gaan daar een expert op zetten." En vanaf die dag was alle energie weg.

Die verkeersexpert heeft een plan uitgeschreven, er zijn heel veel zaken veranderd in de gemeente – positief of negatief, dat laat ik in het midden. Maar er is niemand bevraagd geweest van die oudergroep. Er is niemand die inspraak gehad heeft in de uiteindelijke plannen. Er was een expert en die zou het wel weten. Die groep is doodgebloed. Dat hebben we dan gelaten voor wat het was. De verkeersaanpassingen zijn gebeurd, de expert is weg – en de groep is er niet meer. Terwijl verkeersveiligheid nu niet een thema is die eindig is, waar je even mee moet stoppen.

Kennis en expertise moet je kunnen matchen met lokale dynamiek. Met wat mensen nodig hebben. In die oudergroep zitten individuen die niet makkelijk zijn of heel direct hun wensen willen realiseren, zeker als de gemeente in beeld komt. Dit maakt het voor een gemeente niet makkelijk. Dan kiezen ze voor expertise. Dat is een luid, duidelijk, politiek correct antwoord: "We zetten erop in en hebben een expert aangesteld." Maar eigenlijk snuiken ze een burgerinitiatief en eens de expert vertrokken is, komt het weer volledig op de gemeente terecht.

**Dat vraagt echt een hele mentaliteits- en structuurwijziging van vele lokale besturen en klassieke organisaties denk ik. Een belangrijke les.**

Onlangs wou ik een project indienen rond zorgzame buurten. Het is als burgerinitiatief moeilijk om een project te lanceren in samenwerking met lokale besturen.

*"Subsidies zijn heel moeilijk omdat je altijd dat resultaatsgerichte op voorhand moet bepalen."*

De oproep zelf vond ik ook heel moeilijk. Zo'n subsidies zijn heel moeilijk omdat je resultaten op voorhand moet bepalen. Terwijl we dat net proberen los te laten. Misschien weet je pas achter wat de meerwaarde (niet) geweest is. Dat is ongelooflijk lastig.

In een lokaal bestuur gaat het dan ook vaak over eigenbelang en partijdigheid. "Als we dit initiatief steunen, moeten we dit ook voor andere verenigingen doen..." Zo'n zaken zijn een rem op heel wat initiatieven. We kunnen die huidige structuren natuurlijk niet gewoon weggooien. Maar ik wil ze wel uitdagen om op een creatieve manier te zoeken hoe we dat toch mogelijk maken.

Nog iets dat ik door de oproep beseftte, was dat men spreekt over zorgzame buurten, maar er wordt vaak gehandeld vanuit burgergerichte zorg. Dat is een heel andere focus. In een zorgzame buurt heb je gelijkwaardigheid tussen allerlei partners. In buurtgerichte zorg heb je een paar spelers die de zorg gaan verlenen aan de omgeving. Daar zit de wederkerigheid niet in. Het is ook een leerproces denk ik: hoe gaan we onszelf als zorgzame buurt creëren?

Ik denk dat de projectoproep goed zal zijn voor veel burgers, voor veel kwetsbare mensen. Maar ik ben bezorgd om het meer duurzame verhaal. Een zorgzame buurt is een heel intensief verhaal. Het begint met luisteren, maar luisteren betaalt niet goed. We gaan heel vlug in de actie en willen bewijzen wat we gedaan hebben, om toekomstige middelen te genereren. Net daar gaat het niet om denk ik.

We moeten zoeken: hoe kunnen we een duurzaam verhaal schrijven, dat minder zal kosten aan de maatschappij in de toekomst? Een andere maatschappij creëren, waarin zorg veel betaalbaarder zal?

Op korte termijn zal het iets betekenen en inzichten brengen voor mensen. Maar op lange termijn moeten we zoeken naar echte zorgzame buurten.

### **Het gaat nu inderdaad om projecten van twee jaar. Wat gebeurt er daarna?**

Dat is ook het nadeel van zo'n dingen. Op het einde van die twee jaar ben je al bezig met het zoeken: hoe gaan we een vervolfinanciering krijgen daarop? Terwijl we moeten verkennen hoe we zorg anders kunnen organiseren, ons enerzijds op bepaalde vlakken overbodig maken en anderzijds inzetten op andere en betere zorg.

### **Er kwamen al veel stimulerende en remmende factoren aan bod. Zijn er nog belangrijke waar je aan denkt?**

Ik denk vooral aan het durven mislukken, maar ook aan het durven doen. Er wordt heel veel gepraat. Heel veel overlegjes waarin je heel veel dingen afstemt voor je een eerste stap zet. Maar je moet gewoon doen en durven op je bek gaan. Dat is belangrijk.

Als je je vastkijkt voor je eerste stap zet, dan is er al heel veel eigenaarschap weg. Het kwetsbare van die eerste stap maakt net dat heel veel mensen zich kunnen engageren tot iets. Omdat er nog heel veel open ligt. Dus actie ondernemen, maar tegelijk toch ook traagheid inbouwen.

*“Traagheid creëert een veel sterkere groep.”*

Eigenlijk komt corona me goed uit. Voor heel veel zaken is het nefast. Maar onder het mom van corona kunnen we traag evolueren. Het geeft ruimte om iets organisch te laten groeien. Het geeft veel meer kans op traagheid. Waardoor je eigenlijk een veel sterkere groep creëert dan vlug vlug iets opzetten.

Als je vlug naar een doel toewerkt, krijg je inderdaad de boschampignons, de trekkers, die de boel zullen runnen. Maar daar heb ik al uit geleerd: die zijn al in zoveel acties geëngageerd. Dat lukt dan wel efkes goed, maar je creëert eigenlijk burn-out in vrijwilligerswerk op die manier. Je kan hen ook meenemen op een gelijkwaardige manier in plaats van hen in de front zetten en te zeggen: zij gaan dat hier trekken.

Dat het niet alleen kan, is ook een belangrijke boodschap. Dat beseft ik dagelijks. Alleen kan je vrij snel gaan, maar samen geraak je veel verder. Dat is een Zuid-Afrikaans spreekwoord waar ik affiniteit mee voel. Als het gaat over energie, dan vind ik de vergelijking met het boten bouwen van Antoine de Saint-Exupéry. De mensen verlangen naar het eindeloze van de zee. En vanuit dat verlangen, vanuit die energie, gaan ze boten bouwen alsof het niets is. Terwijl, als je ze verplicht boten te bouwen, dan wordt dat een veel moeilijker verhaal. Dat verlangen en die energie, dat zijn de echte drijvende krachten.



**“Je kan naar je kern gaan als je partners zoekt die goed zijn in wat ze doen.”**

Hans Paredis

Hans Paredis is directeur Innovatie bij jeugdhulporganisatie De Patio. Hoe innoveer je als organisatie, zonder je basiswerking te overbelasten? Wanneer is het tijd om het vernieuwende project te integreren in de basiswerking? Die vragen, en meer, staan centraal in zijn nieuwe functie. Sinds een fusie in 2010 is er veel gebeurd.



De Patio is een organisatie die actief is binnen de jeugdhulp, binnen het Agentschap Opgroeien. Als het gaat over innovatieve zaken gaat: die fusie is voor ons al eerder geschiedenis dan innovatie. In 2009 geleden dat we dat traject in gang gestoken hebben. In 2010 zijn we effectief gefuseerd. Voor de fusie waren er in de grote Brugse regio drie grote organisaties jeugdzorg actief: Nieuwland, De Kantel en Binnenstad. En een heleboel kleintjes.

Die kleintjes voelden: alleen kunnen we een aantal uitdagingen, zowel wat cliënten betreft als organisatorisch, niet meer aan. We moeten samenwerken. Zo intens samenwerken dat een fusie de meest logische oplossing is. In 2010 zijn zes van die kleine organisaties in een fusie De Patio gestopt. In 2011 is er nog een bijgekomen, in 2012 nog een kleine. En dan twee jaar later nog een laatste vzw. Dus eigenlijk is het in stappen gegaan.

In eerste instantie zochten we vooral uit: hoe kunnen we elkaar leren kennen als collega's, medewerkers? Hoe kunnen we de staf goed organiseren? Om uiteindelijk te groeien naar één organisatie. We beschouwen ons niet meer als een fusieorganisatie. De collega's werken over afdelingen heen met elkaar. De instroom gebeurt gecoördineerd over heel de organisatie heen. De Patio is onze identiteit, waar nieuwe medewerkers zich ook meteen mee associëren als werkgeversorganisatie. Er zijn nog wel de aparte fysieke afdelingen, waar ze gaan werken, maar er is een identiteit bijgekomen die met iedereen gedeeld wordt. Maar dat is geschiedenis eigenlijk al.

Belemmerende factoren bij de fusie... Er zijn wat belemmerende factoren op bestuursniveau, verschillende culturen in verschillende vzw's. Maar eigenlijk zijn we vanuit het beleid heel erg ondersteund zijn om die stap naar een grotere organisatie te zetten.

*“Onze fusie was efficiënt omdat er niet meer gefragmenteerd samengewerkt moet worden.”*

Wat ook wel logisch is, want voor het beleid is een grotere organisatie een efficiënter iets om mee samen te werken. Alleen al omdat ze dan een aanspreekpunt hebben voor een veel grotere werking, en om niet gefragmenteerd te moeten samenwerken. Het is ook vaak kostenefficiënter – dat blijkt bij ons nu ook effectief zo te zijn. Enfin, het is logisch dat het beleid een rol speelt in het goed ondersteunen van zo'n fusie.

Als ik aan innovatie denk, dan denk ik aan andere dingen die we nu aan het doen zijn. Wat is mijn functie binnen De Patio? Ik was tot vorig jaar algemeen directeur, maar zit nu in een positie waarvan de voorlopige titel 'directeur innovatie' is. Dat houdt in dat ik alle innoverende projecten, waar we mee bezig zijn, voorbereid, uitschrijf en vertaal in operationele werking.

**Dan spreek ik met de ideale persoon. Ik zag online inderdaad nog een vacature voor een nieuwe algemene directeur.**

Er zijn gesprekken gaande inderdaad. We gaan naar een kwartet in het directieteam. We komen van veel directeurs na de fusie. We gaan nu naar een algemeen directeur, een directeur innovatie, een directeur voor de verblijfsafdelingen en leefgroepen, en een directeur voor alles wat interventies en mobiele werking inhoudt. Dat wordt de nieuwe structuur.

Op de laatste raad van bestuur heb ik een overzicht gegeven van alle projecten waar we mee bezig zijn. We zijn bezig met een grondige herprofilering van een aantal afdelingen – dat is inhoud, projectwerking, dus dat zit bij mij om dat procesmatig aan te sturen en te vertalen in een aantal nieuwe profielen, om de teams te begeleiden en dat allemaal om te zetten naar het effectief werken met de cliënten. Dat is vooral intern.

*“We mogen twee jaar binnen een regelluw kader experimenteren*

*om zorg op maat te organiseren voor de cliënten.”*

## De ideale wereld

We zijn ook bezig met het uitwerken van Eén gezin - één plan. We zijn ook een pilootregio voor wat Bruno Van Opberghen ‘de ideale wereld’ noemt. Dat houdt in dat we binnen een regelluw kader mogen experimenteren om zorg op maat te organiseren voor de cliënten. Dat wil zeggen dat we in de regio de afspraken rond wachtlijstenbeheer twee jaar mogen parkeren, en zoeken naar: welke praktijken werken om jongeren snel de juiste hulp te bieden? In plaats van de huidige praktijken waarbij jongeren op wachtlijsten gezet worden en soms lang moeten wachten, als ik het op flessen mag trekken. Tot grote frustratie van zowel de jongere, de verwijzer als de hulpverleners.

Dat vrij statische systeem mogen we in de regio even opzij schuiven om met heel de regio na te denken: wat kunnen we doen? We krijgen middelen om te experimenteren. Dat concept mee uitdenken is ook een van mijn opdrachten, in een samenwerking over organisaties heen. We zijn ook bezig met het organiseren van kleine wooneenheden voor jongeren. Daar ga ik straks nog iets over vertellen want dat is iets nieuw, hoe we daar samenwerken. We werken daar samen met bouwpromotoren, met andere sectoren. Tenslotte zijn we ook een lerend netwerk rond cases aan het installeren hier in de regio.

Dat is momenteel het takenpakket voor dit najaar en begin volgend jaar. Maar er komen met een zeer grote snelheid nieuwe vragen naar innovatie op ons af. Er is ons gezegd dat er vanuit Opgroeien een nieuwe tekst rond diagnostiek gepubliceerd zal worden in december. Wij hebben een Onthaal-, Observatie- en Oriënteringscentrum dat aan diagnostiek doet, dus we zullen dat moeten herprofilen. Er komt ook nog een oproep reconversie in de jeugdhulp, nog voor nieuwjaar, waar we ook over zullen nadenken: wat doen we daarmee? Of wat doen we daar niet mee? Want het is veel. Enfin, ik heb geen werk te kort voor de moment. Het is een boeiende job.

**Als organisatiesocioloog doet het mij denken aan de discussie onder organisatieontwerpers over de noodzaak om een aparte innovatiestructuur op te richten in een organisatie om het innovatieproces gaande te houden. Versus de strekking die zegt: innovatie zou een integraal deel van uw organisatie moeten zijn, dus een aparte structuur daarop plakken kan contraproductief zijn.**

Het is geen aparte structuur in die zin dat ik deel uitmaak van het OMT, het operationeel managementteam. Ik zit mee in het directieteam, maar we hebben ervoor gekozen om er toch een aparte functie op te zetten. Gewoon omdat de mensen die de dagelijkse werking coördineren, werken in een zeer veeleisende context. Je moet ook de mentale en fysieke ruimte hebben om die processen op poten te zetten.

We hebben nu een aanvraag voor die kleine wooneenheden moeten schrijven. Die oproep is gekomen eind oktober. De deadline van indienen was begin december. De goedkeuring zal 15 december volgen. De werking moet operationeel zijn tegen 1 januari. Als je dat er nog moet bijpakken, bovenop je regulier aansturend werk, dan kom je in nood. Vandaar de keuze iemand binnen het directieteam de tijd en ruimte te geven om die aanvragen te schrijven, in te dienen, op te volgen, het proces en het team in gang te steken.

*“Bij elk project moeten we systematisch een omslagpunt gaan afspreken:  
vanaf dan wordt het een deel van de reguliere werking.”*

We zijn nog aan het debatteren over het omslagpunt, om het zo te noemen. Als die kleine wooneenheden ‘vertrokken zijn’, dan wil ik dat doorgeven aan de directeur Verblijf die dat

operationeel zal aansturen als een van zijn afdelingen. Dus bij elk project moeten we systematisch een omslagpunt gaan afspreken: vanaf dan wordt het een deel van de reguliere werking. Wanneer is dat punt er, laat ik het los, en begin ik met nieuwe innovatieve projecten?

Het is een nieuwe structuur en we zijn nog maar met drie in plaats van met vier in het directieteam. Maar het is wel een belangrijk iets als directeur Innovatie dat we moeten afspreken. Anders heb ik op de duur twintig projecten in mijn portefeuille. Dat is niet de bedoeling. Eigenlijk moet wat ik doe een carrousel zijn van nieuwe dingen. Het moet behapbaar blijven. Maar bij elk project moet er een eindpunt zijn van “Dit is het doel en op dit punt wordt het project ofwel stopgezet, ofwel doorgegeven als element van de reguliere werking.”

**Duurzaam inbedden in die reguliere werking, het stokje doorgeven. Voor elk project zal dat ook anders zijn, zal op maat bekeken moeten worden.**

Op maat, maar zoveel mogelijk met een helder geformuleerd doel. We hebben nu een format ontwikkeld met projectfiches waarin het doel als een van de rubrieken zo duidelijk mogelijk omschreven moet worden, in consensus. Dat is iets dat we met ons drieën, vieren binnenkort, willen doen. Het is niet dat ik als directeur Innovatie het doel bepaal. Het is een consensusdoel. Maar ik ben wel verantwoordelijk voor de weg naar dat doel eens het beschreven is.

**Wat u vertelde over de regelluwe ruimte deed me denken aan [Ont]regel de zorg in Nederland. [Ont]regel de zorg gaat met beroepsgroepen en binnen organisaties kijken: welke regels, administratie zijn er die niet nodig is, of niet nuttig genoeg is? Kunnen we niet versimpelen of schrappen – ze organiseren dan schrapessies. Regelluwe ruimte om te kunnen en mogen organiseren. Loskomen van het kluwen aan regels dat doorheen de jaren gegroeid is.**

Dat is een nieuwe visie. De vorige strekking bij het Agentschap was: we willen dat elke organisatie in de jeugdhulp ten volle zijn verantwoordelijkheid neemt om ook moeilijke cliënten op te nemen. Om dat te garanderen, werkten ze een systeem uit – een online applicatie met wachtlijsten, ‘priors’, priors boven priors. Een kluwen aan regels, waardoor je als het ware gedwongen wordt om op te nemen wie bovenaan op die wachtlijsten staat. Maar het is een zeer statisch en in regels vervat systeem.

*“De rol van de overheid in het project is eerder het coördineren van die antwoorden dan regels opleggen.”*

Terwijl we in de pilootregio van ‘de ideale wereld’ ons engageren om als regio bij elke vraag samen te zitten en te kijken: wie kan hier nu het passende antwoord bieden voor die jongeren – nu, niet na op een wachtlijst te staan? De rol van de overheid is eerder het coördineren van die antwoorden, het bewaken dat iedereen ten volle zijn verantwoordelijkheid neemt in die overleggen, in die afspraken op cliëntniveau, maar niet in vorm van regeltjes. Eerder een coördinerende dan een regelgevende rol.

De verwijzers van Opgroeien zitten ook in die stuurgroep. Zij worden aangemoedigd door het agentschap om die nieuwe coördinerende rol op te nemen in de pilootregio’s. Eigenlijk hopen we dat in die pilootregio’s beleidsadviezen ontstaan die later uitgerold kunnen worden naar alle zorgregio’s op vlak van jeugdhulp. Het is een zeer boeiend intersectoraal experiment om aan deel te nemen.

We hebben bij Opgroeien een nieuwe verantwoordelijke sinds kort, Bruno Vanopberggen. Hij is de vroegere kinderrechtencommissaris. Het effect van Bruno Vanopberggen als verantwoordelijke voor Opgroeien is dat hij heel erg vanuit visie nadenkt en vanuit zijn ervaringen als commissaris. Zeer sterk vanuit de rechten en de noden van de cliënten, eerder dan vanuit het systeem van jeugdhulp.

Dat zorgt voor een heel frisse wind vanuit het beleid om organisaties aan het denken te zetten, om op andere manieren aan de slag te gaan met de middelen die we hebben. Hij kan natuurlijk niet helemaal loskomen van het systeem, want hij is nu eenmaal leidinggevende van Opgroeien binnen de Vlaamse Overheid. Hij kan niet compleet out-of-the-box denken. Maar je voelt een duidelijke nieuwe wind waaien, die ook voor de ambtenaren verfrissend is.

## Van alles zelf doen naar samenwerking in de buurt

### **U wou iets vertellen over de kleinschalige wooneenheden als innovatief project?**

Dat is een nieuwe module, zeggen we dan in de jeugdhulp. Jongeren gaan nog niet volledig zelfstandig wonen, maar krijgen een wooneenheid met woonassistentie aangeboden als opstap naar. Klassiek zorgen wij als jeugdhulp voor alles: gebouwen, leefgroepen, ... Bij het ontwikkelen van de kleine wooneenheden hebben we dat anders aangepakt.

We hebben samengewerkt met een bouwpromotor uit Gent, Revive. Dat is een sociale bouwpromotor die sites ontwikkelt met wooneenheden en principieel op elke site een aantal eenheden ter beschikking van zorg stelt. We mogen op een site in Brugge, Die Keure, een aantal studio's gebruiken voor jongeren die daar wonen. Binnenkort opent ook nog een nieuwe site aan de Hogeweg.

We hebben daarnaast een aantal andere partners. We hebben een partner uit het VAPH, het Agentschap Personen met een Handicap. Op de site in Die Keure zijn er nu ongeveer veertig studio's en appartementen, waarvan er twaalf wooneenheden voor zorgbehoevenden zijn. Zes daarvan zijn voor ons, jeugdhulp. De zes andere zijn voor personen met een handicap. De woonassistent die daar actief is, die betalen we samen. Een deel vanuit Opgroeien, een deel vanuit vzw Zorgdorpen. Die woonassistent werkt op maat van zowel de mensen met een beperking als op die van de jongeren.

We werken ook samen met het CAW Noord-West-Vlaanderen. Op de site staat namelijk ook een buurtschuur, een zaaltje midden in de site dat openstaat voor heel de buurt. Niet enkel voor de mensen met zorgnoden, maar ook voor de 'gewone' bewoners. Daar kunnen activiteiten in doorgaan. Dat kan samen koken zijn, een klusactiviteit, ... Het CAW, samen met Stad Brugge via Buurtsport, is de organisator en trekt dat samen met de buurt. Buurtopbouwwerk zit daar ook in.

*“Er gebeurt heel veel in die buurtschuur om vervlechting in de buurt te stimuleren.”*

De mensen die daar iets huren of kopen, weten dat er op de site mensen met bijzondere noden wonen. Ze verklaren zich daar, tussen aanhalingstekens, akkoord om, als ze zin te hebben, deel te nemen aan activiteiten en extra hulp te bieden. Er gebeurde heel veel in die buurtschuur, voor corona, om vervlechting in de buurt te stimuleren.

Het nieuwe project dat nu in januari gaat starten, is specifiek gericht op niet-begeleide minderjarige vluchtelingen en wordt gefinancierd door Fedasil. Op die site wonen ook mensen met een beperking, en wordt ook regulier verkocht en gewoond. Eigenlijk is onze ambitie dat ook daar cohesie ontstaat. Dat burens elkaar helpen met bijvoorbeeld Nederlandse les of een boodschappenlijstje maken. Dat die jongeren die daar wonen, die van Syrië of Afghanistan of ik weet niet van waar komen, dat zij via de buurtschuur – want ook op die site is er een – beter geïntegreerd worden. Op vlak van wonen, maar ook op vlak van algemene integratie in de buurt en de samenleving.

We werken ook samen met Familiezorg. Er is een vaste persoon in Die Keure die enkel die site doet. Aan de Hogeweg zal dat ook zo zijn. De woonassistent springt regelmatig binnen in elke woning, zowel in die van de Zorgdorpen als de onze. Als zij merkt dat er bijzonder noden zijn – de gasten laten de woning vervuilen of wassen niet af -, dan gaat zij in eerste instantie zeggen: “Kom, we gaan samen



eens opkuisen of afwassen.” Maar het is niet de bedoeling dat systematisch te doen. We willen de jongeren activeren.

Als blijkt dat activeren niet werkt, dan weten die jongeren – het staat zo in hun contract – dat na twee, drie keren de schoonmaakster zal komen. Zij kuist dan alles op en dit wordt aangerekend op hun kosten. Kuiskosten, drie uur aan basistarief van Familiezorg bijvoorbeeld, dat dan van het leefloon of de uitkering of het loon afgaat. Ze hebben dus meer dan een huurovereenkomst. Het is een woonovereenkomst, waarin dat soort kosten ook afgesproken zitten. Dat werkt vrij goed. Als jongeren of volwassenen merken dat ze drie weken aan een stuk moeten betalen voor de kuis, begint het merendeel daarna wel zelf te kuisen.

Die samenwerking lijkt vrij ingrijpend. Want je overruled eigenlijk en zegt “Tuttut, het is genoeg geweest, we gaan hier nu kuisen.” Maar moeten betalen, zeker van een laag inkomen, werkt activerend. Na een paar weken beginnen ze zelf te kuisen. Omdat ze liever hun geld aan andere dingen uitgeven.

*“Wat is onze core business?”*

Dat zijn de kleine wooneenheden. Zij zijn vernieuwend omdat we vrij ingrijpend gaan samenwerken. Ook zeggen we sterk: wat is onze core business? Het begeleiden van jongeren. Gebouwen zetten is dat niet, kuisen ook niet, buurtwerking organiseren eigenlijk ook niet. Dus we gaan echt wel zoeken: “Dit doen wij voor onze jongeren, al de rest, daar zoeken we partners voor.” Dat is niet onze klassieke manier van projecten opzetten. Enfin, misschien moet het onze *nieuwe* klassieke manier van werken worden. Maar dat is niet de manier waarop we tot op heden onze hulpverlening organiseerden.

Ik vind het wel boeiend om echt naar onze kern te gaan. Omdat het beter werkt, omdat je partners zoekt die echt goed zijn in wat ze doen. Revive bouwt goede en kwaliteitsvolle woningen, punt. VAPH biedt goede hulp aan mensen met een beperking. Je zet mensen in voor waar ze goed in zijn. Een neveneffect, dat zeker een rol speelt, is dat je meer geld overhoudt om te doen waarin je goed bent. Doordat je anderen hun ding laat doen met de middelen die zij krijgen van de overheid. Het is eigenlijk kostenefficiënter om het op die manier te doen.

Wat zijn de belemmeringen? Het vergt wel veel van iedereen. We hebben allemaal een bepaalde manier van gefinancierd worden. Een bepaalde manier van kijken naar jongeren. Daar moet je over stappen en zoeken naar: hoe kan je elkaar daar toch in vinden? Ik ga een voorbeeld geven. Twee zeer extreem tegengestelde, verschillende visies.

Buurtwerking gaat uit van vrijwilligheid en goesting hebben. Als je naar een activiteit gaat, dan doe je dat omdat je daar zin in hebt. Wij hebben in jeugdhulp soms een beetje het omgekeerde. Wij weten dat een dagbesteding en een sociaal leven voor een jongere belangrijk is. Als zij dat niet hebben, glijden ze af in eenzaamheid, structuurloosheid, noem maar op. Soms zeggen wij tegen onze jongeren: “Tutututut, gij gaat naar die activiteit.” Bijna: het is van moeten. Of: het is niet van moeten, maar ik kom je ophalen, ik zal je daar afzetten. Heel aanklampend eigenlijk. Soms zeggen ze: “Ik heb geen goesting.” – “Hoe komt het dat je geen goesting hebt?” – “Ik ben verlegen, ik durf dat niet.” – “Da’s niet erg. Ik zal meegaan en ik zal u voorstellen.”

Wij gaan bij het geen goesting hebben verder vragen, belemmeringen wegwerken en alles zo organiseren opdat die gast daar toch geraakt. Buurtwerking doet dat veel minder. Zij steken een flyer in de bus: er is een kookactiviteit en wie goesting heeft, mag komen. Wij hebben elkaar wel moeten vinden in: hoe ver ga je daarin?

*“Je mag niet ervan uitgaan dat iets sowieso gaat lukken omdat je eigenlijk met een verschillende kijk op zorg in uw hoofd zit.”*

Buurtwerk zei: je moet geen gasten naar hier brengen als ze geen zin hebben, dat breekt de sfeer. Het vergt wel wat overleg om een middenweg te vinden. Niet mordicus gasten daar tegen hun goesting afzetten. Maar ook niet gewoon een flyerke in de bus steken: “Het is vanavond koken”, en daardoor een aantal gasten niet meekrijgen, die misschien wel zouden komen als je een aantal belemmeringen uit de weg ruimt. Dat is een belemmering. Dat werkt op de duur wel, maar je moet niet ervan uitgaan: dat gaat sowieso wel lukken. Omdat je met een verschillende kijk op hulpverlening, op zorg in uw hoofd zit.

**Verschillende disciplines, sectoren en organisaties: iedereen met zijn eigen visie en methodiek.**

En dat mag ook. Zolang je maar met elkaar in dialoog gaat en niet denkt: “Die van buurtwerk, dat is gemakkelijk, een flyer steken en het is in orde.” Je moet gewoon on speaking terms blijven daarover en dan vind je meestal wel een compromis.

**De professionals die werken in de buurt vanuit de verschillende partnerorganisaties, beschouwen zij zichzelf samen als een team? Of zijn ze daar eerder uitgestuurd vanuit hun eigen organisatie? Hoe vaak overleggen ze?**

Zij hebben een maandelijks overleg, en op het moment dat het nodig is. Als er een activiteit voorbereid moet worden, of als er een probleem is met een van de jongeren in de studio's, of met het waskot, dan overleggen zij. Ze hebben elkaars telefoonnummer.

Een voordeel van corona is dat de cultuur ontstaan is van het videobellen. “Zullen we eens een halfuurtje inloggen met ons vieren of vijven? We overleggen en babbelen alles uit dat we nu moeten bespreken.” Ik vind dat een goede gewoonte om zelfs met een groepje snel te overleggen. We gaan niet allemaal naar de site crossen en vergaderen. Maar we gaan een halfuurtje voor het werk even overleggen, en daarna doen we weer voort.

Ik merk dat dat niet alleen in de Indruk, in de kleine wooneenheden, maar in verschillende afdelingen ingeburgerd geraakt. Als er ergens een wiel afloopt: niet treuzelen, maar even bellen – met het hele team als het nodig is – en we zijn weer vertrokken. Ook niet beginnen rondbellen, de ene naar de andere, maar hup, iedereen in een gezamenlijk overleg. Die manier van samenwerken mag van mij na corona wel blijven bestaan. Ik vind dat superefficiënt.

De medewerkers zitten er inderdaad uitgestuurd, en hebben ook nog andere taken binnen in hun organisatie. Zes jongeren is te weinig om een fulltime op te zetten. Qua arbeidstijd gaat er van ons uit een half time naar de Indruk. Van Zorgdorpen waarschijnlijk ook. Van de buurtwerker kan ik het niet zeggen. Van Familiezorg: die wordt gewoon opgetrommeld en ingehuurd, dus dat is heel flexibel. Soms komt die er ook weken niet. Daar kan je dus geen volwaardig team van maken.

**Tegelijk hebben jullie wel die oefening gemaakt om die verschillende visies op zorg en welzijn op elkaar te matchen. Dus er is een traject gelopen met die mensen die daar actief zijn, of eerder op directieniveau? Of allebei?**

Allebei. Van elke organisatie zijn het wel mensen die uitdrukkelijk zin hebben om daar te gaan werken. Ook die persoon van Familiezorg is iemand die weet dat ze daar gaat schoonmaken bij onze jongeren, die niet altijd de meest evidente persoonlijkheden zijn. Die personen met een beperkingen zijn mensen met een beperking. Dus ze weet dat ze daar niet in middenklassegezinnen gaat kuisen. Ze weet dat en ze kiest er echt voor om dat te doen.

Ook onze medewerker weet dat ze daar met mensen uit andere organisaties gaat samenwerken en vindt het plezant om dat te doen. Ik denk dat dat bij de anderen ook zo geweest is. Het zijn alleszins mensen die er graag en met goesting werken. Zij vinden het boeiend om met andere organisaties samen te zitten.

*“Je moet je eigen visie en manier van werken niet opzijschuiven,  
maar wel in dialoog brengen.”*

Maar dat vergt wel een proces, intern, waarbij je goed moet nadenken: wie is de juiste persoon om daar dat werk te gaan doen? Uw eigen manier van werken, uw eigen visie die je gewoon bent van uw organisatie, ... Je moet die niet opzijschuiven, maar wel in dialoog brengen en willen doen matchen met de visie van andere.

We hebben een ander nieuw project, Eén gezin - één plan. Dat is een project dat in elke eerstelijnszone vorm gekregen heeft. In dat project is het wel zo dat elke organisatie, elke partner, medewerkers ter beschikking gesteld heeft, die echt als een team samenwerken op een locatie hier in Brugge. Daar lukt dat omdat het een groot team is. Er zijn middelen voor een twintigtal mensen, met een aparte coördinator ook. Het zijn mensen uit verschillende sectoren, dus ze werken intersectoraal samen als een team. Mensen uit jeugdhulp, CLB's, VAPH, GGZ, ... werken daar samen in een team.

Het is een intersectoraal team dat vertrokken is van het feit: als er hulpvragen op ons afkomen, moeten we binnen de maand een antwoord kunnen bieden. Wij gaan niet op voorhand zeggen wat die antwoorden moeten zijn en hoe er gaan uitzien. We gaan die antwoorden uittekenen afhankelijk van de vragen die we krijgen.

Als je slagkrachtig wil zijn en binnen de maand een antwoord wil bieden op een hulpvraag, dan moet je geen complexe procedures hebben met wachttijden en flowcharts. Dan moet je gewoon kijken: wat is de vraag? Wie kan wat doen in ons team? En hoe gaan we daarover afspreken? Anders kom je terecht in dezelfde rigiditeit als het reguliere aanbod, en dat is uitdrukkelijk niet de bedoeling van Eén gezin - één plan.

Ik weet het via de stuurgroep dat een aantal regio's verزند zijn in complexe afspraken met elkaar. Maar ik denk dat dat niet in het belang van de cliënt is om de werking zo uit te tekenen.

### **Als je met te complexe situaties te maken hebt, kan je niet met rigide procedures werken.**

Door u zo op te stellen en niet te filteren, krijg je wel de vraag: wat kan en mag binnenkomen in Eén gezin - één plan? We krijgen daardoor met zeer schrijnende situaties te maken binnen het project, waar eigenlijk de reguliere jeugdhulp – en dan denk ik aan verblijf –aan zet is. Jongeren die verwaarloosd zijn, letterlijk in hun eigen vuiligheid wonen.

Waar Eén gezin - één plan op botst, is: wij zijn flexibel, wij kunnen hier meteen iets beginnen doen, maar dat is eigenlijk niet toereikend. En de reguliere hulpverlening zit wel nog in het strakke systeem van wachtlijsten enzovoort. Daardoor werken we in situaties die eigenlijk niet te verantwoorden zijn, en de reguliere hulp doet niets. Ze kan ook niets doen, door het systeem. We moeten opletten dat dat niet frustrerend wordt voor de medewerkers. Het is een mes dat aan twee kanten snijdt.

In een ideale wereld is de volledige jeugdhulp, ook verblijfsafdelingen, onmiddellijk aan zet om zo'n situaties te capteren en iets te doen. Maar die ideale wereld is er dus nog niet in onze regio.

### **Hoe moeilijk is het geweest om partners te vinden in die nieuwe projecten?**

We zijn nog te veel afhankelijk van toevalsfactoren. Hoe zijn wij bij Revive terechtgekomen? Revive is een projectontwikkelaar uit Gent. Ik ben zelf uit Gent en ik ken een aantal projecten die zij gebouwd hebben in Gent. Ik wist dat zij zo denken en via-via hebben we hen dan gecontacteerd om te checken: hebben jullie geen interesse om ook in West-Vlaanderen sites te gaan ontwikkelen?

Samen met de stad zijn we dan op verkenning gegaan en toevallig in de oude drukkerij van Die Keure terechtgekomen. Revive kende Zorgdorpen vanuit een project in Gent waar ze al met zorgwoningen aan de slag waren. Het is eigenlijk een toevalstreffer geweest. We hebben nog geen vast netwerk waarvan je weet: kijk, die mensen kunnen we systematisch betrekken bij zo'n dingen. Dat moeten we nog ontwikkelen.

Een tweede belemmering is: ik zeg nu als persoon dat het samenwerkingsmodel ons nieuwe model zou moeten worden. Ik merk dat dat op organisatieniveau nog geen evidentie is. Onze bestuurders vinden het niet evident om de regie van een aantal zaken uit handen te geven, bijvoorbeeld infrastructuur. Het niet meer hebben van de gebouwen in eigen eigendom, dat vonden zij een raar idee. Het vergt overtuigingskracht om te zeggen: dat is wel een werkbaar model.

Zeker als het zou gaan over nog grotere projecten, denk ik dat onze bestuurders nog steeds in grote mate voorstander zijn van: "Laat ons de centen, de infrastructuur en de regie in eigen handen houden." Dan heb je toch meer controle en meer impact wat je aan het doen bent. Het kan zijn dat volgend jaar de keuze gemaakt wordt om toch een project te starten dat we toch volledig zelf gaan vormgeven. Ik sprak eigenlijk ten persoonlijke titel.

*"Inhoudelijk samenwerken, ok. Maar als er centen en gebouwen bijkomen,  
dan ligt het soms moeilijker."*

Ik hoor bij collega-organisaties dat dat bij hen ook zeker op bestuursniveau nog zo is. Zeker als het over infrastructuur en financiën gaat. Inhoudelijk samenwerken, ok. Maar als er centen en gebouwen bijkomen, dan ligt het soms moeilijker. Dat is een belemmering. Misschien een terechte belemmering om er niet te snel in te gaan, maar het is wel een belemmering voor het model.

Mensen lezen ook. Er was onlangs een hele reeks in De Morgen over woonzorgcentra en projectontwikkelaars. Als ze zoiets lezen, gaan allerlei alarmbellen af. "Je gaat toch niet zoiets doen? Wie is die Revive? Dat is een NV, dat kan toch niet?" Het zijn misschien terechte alarmbellen. Maar zo'n verhalen maken het nog net iets moeilijker om te overtuigen dat samenwerken met projectontwikkelaars in de zorg een goed idee is. Ik ben ervan overtuigd dat het een goed idee kan zijn, maar er zijn wat alarmsignalen die we niet mogen negeren daarbij.



**“Durf over het muurtje kijken  
naar andere sectoren.”**

Karel Hermans

Karel Hermans is stafmedewerker Mantelzorg en ondersteuner van de Zorgraden West-Vlaanderen bij het Vlaams Instituut Voor De Eerste Lijn (VIVEL). In 2018 werden Vlaanderen en het tweetalige gebied Brussel Hoofdstad opgedeeld in zestig eerstelijnszones. Karel volgt de ontwikkeling van die eerstelijnszones van nabij op. Maar zijn eigen professionele verhaal start eerder en lokaler, in  
Knokke-Heist



In Knokke-Heist ben ik twintig jaar actief geweest. Maar ik ben daar nu al even weg. Oei, ik sta nog als contactpersoon voor het Thuiszorgplatform op de sociale kaart? Dat moet er dringend af (lacht). Dat is ook iets dat ik heb kunnen opgestart indertijd. Ik heb het geluk gehad dat ik in Knokke-Heist heel veel dingen heb mogen opstarten en doorgeven.

Ik ga even heel ver terug in de tijd, naar het jaar 2007. Ere wie ere toekomt: wij hadden een heel visionaire, vooruitstrevende voorzitter van de Seniorenadviesraad in Knokke-Heist, wijlen Robert Willems. Hij wilde iets doen aan de vereenzamingsproblematiek. Hij stelde toen al vast: er zijn veel mensen die hier komen, maar zich niet integreren in Knokke-Heist. Als de partner sterft, dan staan ze daar alleen... Echt een visionaire tachtigjarige man. Hij noemde het project 'Strijd tegen de vereenzaming'.

Knokke-Heist heeft altijd de ambitie gehad om de bewoners – zowel jongeren als ouderen – zeer sterk te betrekken bij alles. Dat lijkt misschien vreemd voor een gemeente als Knokke-Heist, maar in de 'backoffice' gebeurt er daar echt wel heel veel. 'Strijd tegen de vereenzaming' is geëvolueerd naar S-Plus (Senior Plus), wat erop neerkwam dat vrijwilligers ouderen gingen bezoeken, kijken wat ze nodig hebben, doorverwijzen et cetera – het klassieke verhaal van indertijd.

*“We voelden dat vrijwilligers ouderen laten bezoeken niet dé manier van werken was.”*

Maar we voelden dat dat eigenlijk niet dé manier van werken was. Je bereikt mensen wel en ze stellen een vraag, maar je geeft een antwoord en bent weer weg. Er is niks van verbinding. Dat is dan helemaal geëvolueerd naar een ander project, het Salon, dat ik wel al vernieuwend vond. Daarin hebben we geprobeerd aansluiting te vinden tussen die mensen en de buurt.

## Het Salon

Knokke-Heist heeft geen buurthuizen en had toen ook nog geen lokaal dienstencentrum. Ondertussen is er wel een, in Westkapelle, en zijn er ook twee ontmoetingscentra, georganiseerd door de Seniorenadviesraad. We hebben toen een omgevingsanalyse gemaakt en we stelden vast dat, in de omgeving van de Lippenslaan, 58% destijds – als ik me het cijfer goed herinner – zestig plus was. Een hoog aantal dus. We kregen ook al het signaal vanuit S-Plus dat mensen zeiden: “We willen andere mensen ontmoeten, maar ik durf die stap niet zetten.”

We wilden daar iets mee doen en zijn lokale handelaars beginnen aanspreken. We hebben bijvoorbeeld de tavernes bezocht en gevraagd: mogen we met mensen samenkomen in jouw etablissement? Op een na vonden alle lokale handelaars dat een supertof idee. Het was dan ook een win-winsituatie. Zij kregen klanten, wij krijgen daar de mensen.

Dan zijn we gestart met Het Salon. Een medewerker van het Sociaal Huis ging mensen bezoeken. Een jong en ontwapenend iemand die heel snel connectie legt en vertrouwen krijgt – dat speelt echt in haar voordeel, het is een stimulerende factor. Zij brengt mensen samen. Ze doet dat nog altijd. Zij brengt mensen samen in die omgeving, bij die handelaars. Wat hebben we dan gezien? Een aantal van die groepjes blijft bestaan op zichzelf, autonoom. Ze blijven samenkomen in settings naar hun keuze. Er was een groepje van een stuk of tien ouderen die elke week bleven samenkomen. Er waren ook drie vriendinnen bijvoorbeeld die elkaar leerden kennen, waarvan een zorgbehoevend was. Zij spraken dan af bij de zorgbehoevende vriendin thuis. Er zijn zo heel leuke dynamieken ontstaan.

*“Het model is dan ook niet zomaar te vertalen naar een andere omgeving.”*

*Het is heel kustgebonden denk ik.”*

Wat tof was, was dat die lokale handelaars dat zagen zitten omdat we zo drempelverlagend werkten. We vonden het ook belangrijk dat de mensen bij die lokale handelaars kwamen om dat stukje van de buurt te leren kennen en connectie te maken met de mensen die daar wonen. We gingen nooit iemand van het begin van de Lippenslaan naar het einde van de Lippenslaan sturen, maar in de buurt zelf zoeken naar lokale handelaars. Nadeel: we bereikten enkel de ‘aangespoelden’, zoals we die mensen oneerbiedig noemen. De echte Knokke-Heistenaar heeft er blijkbaar geen boodschap.

Het model is dan ook niet zomaar te vertalen naar een andere omgeving. Het is heel kustgebonden denk ik. De Lippensstraat is een winkelstraat. Ouderen gaan daar wonen omdat ze zicht hebben op veel beweging, daar passeert veel volk. Maar we gingen ook verder he: Lippenslaan en de straten daarrond. We blokten een wijk af: boven de Elisabethlaan, onder de Elisabethlaan. Want dat zijn twee verschillende DNAs. Boven is er meer tweed verblijf, eronder minder.

Het Salon heeft ons heel veel geleerd. Hoe kunnen we sociale cohesie creëren in een buurt? Kunnen we dat wel in een kustgemeente, als we weten dat 52% van de woning in handen is van tweede-verblijvers? Je mag je daar vragen bij stellen. Ik vond het wel een beetje storend op een symposium waar gesteld werd dat een zorgzame buurt in Het Zoute niet nodig zou zijn. Het is niet omdat mensen er in grote huizen wonen en gegoed zijn, dat ze niet eenzaam kunnen zijn. Integendeel. Deze mensen hebben evenveel recht op contacten, net zoals iedereen.

Een nadeel was wel: Het Salon richtte zich enkel op ouderen. We waren altijd op zoek naar: hoe kunnen we zoveel mensen betrekken in onze gemeente? We wilden echt breder gaan dan enkel ouderen.

*“Die samenwerking liep heel moeizaam, tot we beseften:  
wij botsen tegen dezelfde muren aan.”*

Misschien nog in de rand vertellen: we hebben een samenwerking met politie, maar dat was in het begin een heel moeizaam, maar belangrijk proces. We kwamen samen, maar vaak in conflict. Tot we een aha-erlebnis hadden en we beseften: de problematieken die jullie en wij hebben, zijn knal dezelfde. Jullie lopen tegen een muur aan, en wij ook. Vanaf dan is die samenwerking top verlopen. Het was een ongelooflijk stimulerende factor om te beseffen dat wat je deelt gedeeld is.

**Wat hield het tegen dan? (Misverstanden over) beroepsgeheim bleek in ons onderzoek een sterk belemmerende factor voor samenwerking in het algemeen, en met de politie in het bijzonder.**

Bij ons was dat ook het beroepsgeheim. We zaten met heel veel hulpverleners die zeiden: “Dat is beroepsgeheim.” We kunnen informatie delen ‘tot hier, maar niet verder’. Als we wilden samenwerken, moesten we toch een stap verder gaan.

*“Als je met het beroepsgeheim begint te schermen,  
kan dat een rem zetten op samenwerking”*

We zijn ons samenwerkingsproject met de politie gaan voorstellen in Brussel, waar we een ethicus ontmoetten die zijn reflectie gaf. Hij zei: “Jullie zijn heel goed bezig. Jullie zitten op de grens van het beroepsgeheim, maar doen alles in het belang van de persoon. Dus het is aanvaardbaar zolang dat je het houdt binnen de beperkte groep van mensen die betrokken zijn in de situatie.” Dat was heel belangrijk want als je onnodig met het beroepsgeheim begint te schermen, kan dat een rem zetten op samenwerking.



We kwamen elke week met het wijkteam samen. Wij bespraken gewoon een korte stand van zaken: een aantal nieuwe situaties, enkel de 'need to know'-informatie. Maar de wijkagent, als die een probleemsituatie vaststelde, ging hij bij de mensen binnen en zei: "Als je wil, kom ik eens met iemand van het Sociaal Huis langs, die dit en dat en voor u zou kunnen betekenen." Dat was dan het Thuiszorgplatform. Een van onze collega's ging dan samen met de wijkagent naar die situatie en werd geïntroduceerd door de wijkagent, die het vervolgens losliet zodat wij het verder konden opnemen – en vasthouden. Dat loopt nog altijd.

*"Je kan ook met andere sleutelfiguren dan de sociale samenwerken."*

Toen ik in Knokke-Heist werkte, waren er gemakkelijk dertig casussen via de politie per jaar. Want er gaat veel schuil achter de muren. Ik heb situaties gezien die je je niet voor mogelijk houdt. Maar dat was alleszins een eerste ervaring dat je ook met andere sleutelfiguren kan samenwerken.

### Overleg met en voor mensen

Vroeger zat ik in het SIT, het SamenwerkingsInitiatief Thuiszorg. Knokke-Heist vond die samenwerking belangrijk, investeerde daarin, zette daar personeel op. Maar met de SELs [n.v.d.r.: Samenwerkingsinitiatieven Eerstelijnszorg] deed men aan schaalvergroting en stopte het SIT in Oostkust. Dan was de vraag: wat gaan we doen? Dan zijn we gewoon gaan vragen aan zorgaanbieders en aan de gemeente: wat willen jullie dat wij in dit kader aanbieden? Zij zeiden: "Wij zouden eigenlijk graag overleg hebben voor moeilijk bereikbare groepen." Dat was een lacune, een hiaat dat sterk aangehaald werd door thuiszorg, gezinszorg, thuisverpleging, huisartsen, ...

*"De kracht van de samenwerking zat in het terugkoppelen van informatie naar elkaar."*

Daar hebben we sterk op ingespeeld. We zijn, vanuit het Thuiszorgplatform dat dan werd opgericht, overleg gaan organiseren met moeilijk bereikbare mensen, na een huisbezoek. De kracht van de samenwerking hier zat in het terugkoppelen van informatie naar elkaar. In die zin dat bijvoorbeeld een huisarts altijd wist: "Als ik een situatie doorgegeven heb, dan wordt er iets mee gedaan – want ik krijg feedback, een telefoontje met hoe de situatie opgevolgd is, een korte stand van zaken of ik hoor van mijn patiënt dat er effectief iets mee gebeurd is."

Dat is ook de kracht van het project met de politie geweest: zorgen voor een goed doorverwijzingssysteem, maar ook zorgen voor goede feedback. Gewoon zeggen "We zijn er meer bezig" is vaak al genoeg. Je moet niet gaan zeggen: "We hebben het leefloon aangevraagd". Daar heeft de politie geen zaken. Maar wel: "Alle financiële problematieken werden aangepakt."

Ik heb ook heel wat partners uit de eerste lijn bezocht. Ik ging naar die teams om te vragen wat we nog meer voor hen konden betekenen, om het zoveel mogelijk van beneden te laten komen. Voor die periode, had ik ook vaak het idee: "We gaat dat en dat en dat doen." Maar dat werkte niet. Na die periode hebben we gewoon gezegd: we gaan gewoon doen wat we moeten doen. Dat Thuiszorgplatform was een succes doordat we gevraagd had aan de mensen zelf wat we moesten doen. Zij vroegen om die overleggen te doen. Ik ben dan ook heel blij dat het bestuur in Knokke-Heist dit altijd gevolgd heeft. Het was tijdsintensief, maar het leverde wel op door meer verwijzingen en dus meer burgers die hulp en ondersteuning konden ontvangen.

In het tweede jaar van het Thuiszorgplatform hebben wij een honderd overlegaanvragen, gigantisch veel, enkel voor Knokke-Heist, voor mensen met veel zorg- en ondersteuningsnoden. Natuurlijk, in het begin meldt iedereen aan en dan zakt dat wat af. Maar ik hoor nu nog dat er nog zeer veel aanvragen zijn. Het succes van die feedback blijft werken.

*"We moeten weg van het klassieke pad."*

*We willen niet in de zorg- en sociale context alleen blijven.”*

Via dat overleg zagen we ook veel zaken waarvan we dachten dat het beter zou kunnen. Dit, samen met het ouderenbehoefteonderzoek (n.v.d.r.: onderzoek VUB en HoGent, [ouderenbehoefteonderzoeken.be](http://ouderenbehoefteonderzoeken.be)) en de D-scope (n.v.d.r.: onderzoek VUB, KU Leuven, UAntwerpen, Universiteit Maastricht, Hogeschool Gent: [d-scope.be](http://d-scope.be)), heeft ertoe geleid dat we dachten: “We moeten weg van het klassieke pad. We willen niet in de zorg- en sociale context alleen blijven.” Verbindingen leggen, drempels wegwerken, nagaan waarom mensen niet op een aanbod ingaan.

We zijn dan gestart met een project Mantelzorg, ‘Mantelzorger, fijn dat je er bent’. Daarin wilden we de mantelzorger op de kaart zetten, maar we wilden dat niet enkel in de sociale sector doen. We hebben dat ook in de culturele sector gedaan, in de vrije tijd, in sport. In heel mijn carrière was de ontwikkeling van een theaterstuk rond mantelzorg – samen met Kurt Defranq van Thuis en Rosa en Modest, moest je dat ooit nog gezien hebben – misschien het mooiste moment.

De manier waarop ze vanuit theater kijken naar zorg, is compleet anders dan de manier waarop wij kijken naar zorg. Vanuit dat culturele standpunt. Dat was de meest verrijkende ervaring die wij ooit meegemaakt hebben. Het is echt tof dat je met atypische sectoren samenwerkt, om dan te zien dat die herkenning en erkenning daar ook is. Dat was fantastisch om mee te maken. De auteur die het toneelstuk schreef, baseerde zich op een onderzoek dat we hadden gedaan, maar werd dan mantelzorger terwijl ze aan het schrijven was. Dat stuk was echt een hit. Het heeft meer dan tachtig keer gespeeld in Vlaanderen.

### Buurtzorg 2.0 als transversale beleidsdoelstelling

Dat was ook een heel belangrijk element om te zeggen: we moeten meer doen dan enkel sociale sector, die uiteraard ook heel belangrijk is. We hebben dan ook Nico De witte [n.v.d.r.: onderzoeker VUB en HoGent] en Dominique Verté [n.v.d.r.: onderzoeker VUB] aangesproken, omdat Emily Verté [n.v.d.r.: onderzoeker VUB en UAntwerpen] in Brussel ook een onderzoek gedaan had rond de eerste lijn in een kwetsbare buurt en niet-kwetsbare buurt. Je zag dan grote verschillen. De niet-kwetsbare buurt klaagt eerder over relatief kleinere zaken die mislopen. De mensen in een kwetsbare buurt zijn veelal al blij dat ze hulp krijgen. Van het een kwam het ander en we hebben dan een projectvoorstel uitgewerkt voor Buurtzorg 2.0 in Knokke-Heist.

Dan hebben we met Dominique, Nico en Emily een projectvoorstel uitgewerkt voor de gemeente om Buurtzorg 2.0 op te zetten. Want al de voorgeschiedenis van daarnet is ‘1.0’. We hebben twee buurten geselecteerd. De buurt waar het Salon liep, de ontmoetingen van de alleenstaande ouderen in de Lippenslaan en de omgeving, en Heist. We wilden zeker een wijk hebben waar we succes in hebben. We dachten dat het in Knokke heel moeilijk ging zijn, omdat we voelden dat mensen er elkaar veel minder kennen, vaak omdat ze op latere leeftijd in Knokke-Heist kwamen wonen en in Heist makkelijker omdat mensen er elkaar beter kennen.

We zijn daarmee dan naar het gemeentebestuur getrokken en de algemene directeur van Knokke-Heist zag er meteen de meerwaarde van in. Zij wou het buurtzorgverhaal als transversale doelstelling in de beleidsplannen van Knokke-Heist. Zij wou dat de toets gebeurt of buurtzorg meegenomen wordt in alle beleidsdomeinen. Ook in stedenbouw bijvoorbeeld. Of je nu huizen bouwt of straten heraanlegt, je moet daar rekening mee houden.

Ik vind het tof dat we haar kunnen overtuigen hebben, en dat ze daar een transversale doelstelling van gemaakt heeft die boven al die beleidsdomeinen hangt. Ik hoop dat dat nog altijd zo is in de nieuwe beleidsplanning. Dat is belangrijk omdat wij zo ook heel eenvoudig goedkeuring konden krijgen van het gemeentebestuur om rond die buurtzorgprojecten te gaan werken.

Die 'we', dat ben ik niet alleen hé. Ook de directeur Welzijn en het diensthoofd van het Sociaal Huis gingen helemaal mee in het verhaal, deelden deze visie en besloten om de stap te zetten. We zijn dan ook heel tevreden dat ook het college en gemeentebestuur deze visie volgde en goedkeuring gaven om ermee van start te gaan.

Onze insteek was: "Ok, wij willen naast de sleutelfiguren ook de atypische figuren betrekken". Dominique is dan interviews gaan doen met de bakker, met de slager, met de meubelwinkel, met de elektrozaak in de buurt, met de apotheker, ... Dan ontdek je dingen zoals een traiteur, die als eerste contact staat op de alarmlijst van minstens tien mensen met alarmtoestellen, die sociale hulpverlening biedt in zijn wijk voor mensen die bij hem in de winkel komen. Hij doet dat allemaal, maar de hulpverlening kende hij eigenlijk niet goed.

Wat we ook tegengekomen zijn, in het verlengde van het Mantelzorgproject, was de pistoletbezorger. Een man, in de buurt, die bij de bakker pistolets ging halen voor tien, twintig personen, overal langsging, babbeltjes deed en de buurt verbond. Dat is leuk om te zien. De meubelmaker die Heist beter kent dan wie ook. De pastoor hebben we ook geïnterviewd. Hij zegt: "Eigenlijk sta ik wel open voor de andere geloofsovertuigingen in Knokke-Heist, ik wil wel het gesprek met hen aangaan." Hij grijpt dan terug naar het pastorale werken van vroeger.

*"Soms denken wij dat we vernieuwend zijn, maar eigenlijk is dat niet waar."*

Eigenlijk denken wij soms dat wij vernieuwend zijn, maar eigenlijk is dat niet waar. Die pastorale medewerkers in het kader van caritas en geloof: het had zijn waarde. Zij kenden die buurten. Zij liepen in die buurten rond en signaleerden als er zaken misliepen. Dan dachten we: dit is misschien iets dat we moeten reproduceren in de buurt. Kijken: hoe kunnen we ambassadeurs in de wijk vinden om daarrond te werken? Dat kan die bakker of slager zijn, maar even goed een vrijwilliger in de buurt die de ambassadeurrol opneemt.

Ook leuk in Buurtzorg 2.0 was dat bijvoorbeeld beschut wonen of groepswonen voor jongeren met autisme ook aangaf dat ze iets kunnen betekenen. Die jongere kan ook boodschappen doen. Dat is drempelverlagend voor die jongere, die een andere wereld leert kennen, en voor de persoon die hulp ontvangt.

We hebben ook het digitale erin gestoken. Hoplr, het sociale medium voor buurten, is uitgerold over heel Knokke-Heist. We vonden het belangrijk om een en-en-en-verhaal te creëren. Hoplr is een van de middelen om sociale cohesie te bevorderen.

Knokke-Heist zet er heel sterk op in. In Heist heeft de medewerker die dit project uitwerkt al extra ambassadeurs gevonden. In Knokke is het veel moeilijker, zoals verwacht. Wat we altijd belangrijk vonden, is: "Hoe kunnen we verbinden met wat de buurt zelf wil?" Bijvoorbeeld in Knokke zagen we een hoger opgeleid publiek. Veel culturele interesse. De insteek werd cultuur. Terwijl die in Heist sociale cohesie is. Het heeft geen zin om in Knokke rond sociale cohesie te gaan werken, als je ziet dat de gedeelde interesse cultuur is. Daarom zijn we gaan kijken hoe we mensen rond cultuur kunnen verbinden aan elkaar, daar een verhaal rond maken.

De kappers hebben we bijvoorbeeld ook bevroegd, want zij pikken ook heel veel signalen op. Wat daarover recent in de media kwam is dus zeker waar, maar dat is ook een van de dingen die ik wil meegeven: wij hebben nooit reclame gemaakt. Ik vond dat heel belangrijk. Nee, wij willen dat dat in alle discretie gebeurt en dat die persoon dan wel kan zeggen van: "Ik heb contact met het sociaal huis of met x of y of met het Thuiszorgplatform. Mag ik jou daarnaar doorverwijzen?" Je moet goed overwegen om dit in de media te brengen omdat je de spontaniteit hiermee kan fnuiken.

*“Kunnen wij niet een punt krijgen waar wij met al onze vragen terecht kunnen, waarvan we weten dat het opgevangen wordt?”*

Want dat is de rol van het Thuiszorgplatform nog altijd eigenlijk. Dat is een uniek aanspreekpunt waar iedereen met al zijn vragen terecht kan en dat kan gaan dispatchen. Zij kennen de sociale kaart van voor naar achter. Als er een vraag binnenkomt, weten de collega's direct hoe iets aan te pakken en vragen ze: “Mag ik dit in gang zetten, of kom je langs en doen we dat samen?”

Ik vind het ook een heel belangrijk punt dat zij er als een uniek aanspreekpunt zijn. Huisartsen geven dat ook aan. “Kunnen wij niet een punt krijgen waar wij met al onze vragen terecht kunnen, waarvan we weten dat het opgevangen wordt?” Het Thuiszorgplatform staat garant voor neutraliteit, ook al is het van het lokale bestuur. Het wordt ook zo erkend door de diensten en organisaties in Knokke-Heist, doordat we dat altijd bewezen hebben.

In Knokke-Heist waren er mooi voorbeelden van hoe burens elkaar kunnen helpen. Een zorgbehoevende dame die van het binnenland kwam en daar in een appartementje woonde. Zij wou zo lang mogelijk thuisblijven, maar dat ging maar moeilijk. Een aantal medebewoners wist daarvan en zij hebben een beurtrol afgesproken om te helpen. Zo kon die mevrouw thuis wonen. Dat heeft ook nog in de nieuwsbrief van de provincie gestaan omdat het een familielid was van een medewerker. Zij vond dat zo'n mooi verhaal, zeker ook voor een kustgemeente waarvan blijkbaar minder verwacht wordt dat zo'n hulp aan elkaar mogelijk is.

We hebben ook altijd gezegd: wij willen de tweede-verblijvers ook aanspreken. Vanuit het Thuiszorgplatform hoorden wij dat een aantal tweede-verblijvers vrijdag belden naar hun buur aan de kust om te vragen of ze iets kunnen meenemen van de supermarkt bijvoorbeeld. Dat is ook een vorm van buurthulp, en het leggen van verbinding.

### Over het muurtje kijken

Dat is het hele omkaderende buurtzorgverhaal. Waarbij we ook bij bijvoorbeeld de kappers gezien hebben hoe goed zij op de hoogte zijn van wat er in buurten gebeurt. Er is hier ook een Albert Heijn in Knokke-Heist die vragende partij was, actief opbelde en zei: “Wij zouden graag iets extra doen in de gemeente. Wij doen dat in Nederland ook. Wij hebben een koffiehoeke, zien mensen met vragen of noden aan de kassa passeren. Wat kunnen wij doen? Er moet toch iets meer mogelijk zijn?” We zijn in gesprek gegaan met hen. Zij zijn trouwens een belangrijke leverancier van de voedselbedeling in Knokke-Heist. Zij schenken echt heel veel weg voor mensen in armoede.

Tot op vandaag is Albert Heijn jammer genoeg nog altijd niet betrokken in het Buurtzorg-verhaal omdat ze buiten de scope van de wijk zitten. De gerant van Albert Heijn vertelde me dat ze nu een speciaal busje, een driewieler aangekocht hebben om mensen met zware zakken naar huis te brengen, als ze dat willen. Als gratis dienstverlening. Daar zijn zij echt mee bezig. Die supermarkt, die zitruimte, die koffieruimte: dat is fantastisch. Door covid is dat nu al twee jaar minder, maar normaal zit dat vol. Je ziet daar mensen babbelen met elkaar.

*“Buiten zorg en welzijn is er nog veel onontgonnen terrein.”*

Nu loopt een project ‘çavaça’ in Vlaanderen een samenwerking tussen apothekers en CAW, waarbij de apotheker aanspreekpunt is in eerste instantie voor intrafamiliaal geweld en psychosociale problemen en kan doorverwijzen naar het CAW. Ik vind dat goed, maar ik hoor ook binnen Albert Heijn en binnen AD Delhaize: “Er staan hier soms mensen aan de kassa waarvan wij denken dat ze wel wat hulp zouden kunnen gebruiken.” De medewerker aan de kassa weten niet hoe ze de mensen

moeten aanspreken, zij durven dit veelal niet. “Kunnen wij daar niets mee doen?” Ik denk dat dat onontgonnen terrein is waar we nog iets mee moeten doen.

Ook in scholen krijgen leerkrachten signalen binnen rond armoede. Het gesprek aangaan bij vermoedens van problemen thuis. Van die dingen. Maar je zit met het probleem: als wij een gesprek aangaan in onze apotheek en er staan drie mensen, dat gaat niet. In een supermarkt, als je een rij hebt tot in de helft van uw gang, en in de kustgemeente heb je dat regelmatig in de weekends of in de zomer. Hoe moet je dat dan doen? Dat is een grote uitdaging om rond na te denken en we mogen ook niet gaan problematiseren als dit niet nodig is. De leerkrachten kregen, vanuit het Huis van het Kind, een signalenkaart. Dit ondersteunt hen, wanneer ze signalen vaststellen bij kinderen in de klas.

Ik probeer dat bij VIVEL ook te doen nu. Als wij gaan samenwerken in projecten moet je durven afstappen van enkel de klassieke sectoren, maar ook over het muurtje kijken naar niet-sociale sectoren: hoe kunnen we samenwerken?

*“Omwille van het commerciële aspect zei iedereen nee.”*

Ik heb in Knokke-Heist jarenlang geijverd – maar het is me niet gelukt – met de thuiszorgpartners om de commerciële dienstchequebedrijven te betrekken in de werking van het Thuiszorgplatform. Ik vond dat heel belangrijk omdat zij ook in sociale situaties terecht komen en niet weten wat ze daarmee moeten doen. Maar omwille van het commerciële aspect zei iedereen nee. Zelfs de eigen dienstenchequebedrijven hielden ze daarbuiten. Ik ga dat altijd een gemiste kans blijven vinden. Je hebt specifieke dienstenchequebedrijven die zich ook sociaal richten.

Een van de krachten van samenwerking is openheid, transparantie. Wij hebben deze morgen een samenwerking afgesloten met een commerciële non-profit partner die werkt rond welzijn. We hebben meteen gezegd: we gaan je betrekken in onze overleggen, we gaan vragen of je erbij mag zitten in de werkgroep. Gewoon zodat, als mensen misnoegd zijn, dat ze het meteen ‘uit eerste lijn’ horen.

### Communicatie en participatie als essentie

Als we het terugbrengen naar de essentie: het succes van zorgzame buurten en samenwerking in het algemeen is communicatie. Dat klinkt zo cliché, maar dat is zo moeilijk. Daar worden de meeste fouten tegen gemaakt. In feite, als je gewoon wat feedback geeft, mensen op de hoogte houdt, dan loopt alles veel vlotter.

Samen met de Academie Voor De Eerste Lijn zijn we momenteel bezig met de ontwikkeling van het Mantelzorgplan. We hebben interviews, focusgroepen, stakeholderoverleggen gedaan. Heel wat mensen zeiden “Zal dit wel haalbaar zijn?” – naar timing toe. Maar ik ben zo blij dat we dat gedaan hebben. We hebben de ideeën voor het mantelzorgplan naar hen teruggekoppeld en gevraagd: “Jullie hebben dat aangegeven, klopt dat?” Dan komt er nog heel veel commentaar op. Maar ondertussen weet je wel, dat is een document waarvan ik weet dat de achterban erachter staat als het gelanceerd wordt. Dat vind ik ongelooflijk belangrijk, maar je merkt wel dat je daarvoor moet blijven ijveren. Dat is zelfs in deze tijd waarin iedereen spreekt over participatie, burgerschap en de persoon centraal... niet eenvoudig om dit te blijven doen.

Ik zat vanochtend in een overleg, waar men altijd zegt ‘de persoon en de mantelzorger’. Maar ik zag die mantelzorger nergens staan. Dus ik zei: “Zet dat dan er gewoon bij. Erken die scope. Zorg dat die hier vertegenwoordigd is in dat overleg.” Maar dat is niet eenvoudig. We zijn daar zoekende in. Wanneer wel, wanneer niet? En hoe kunnen we daarover in gesprek gaan.

We horen mensen met zorg- en ondersteuningsnoden of mantelzorgers ook zeggen, over zorgraden bijvoorbeeld: “We willen daar niet altijd inzitten. We willen dat onze stem gehoord wordt. Maar we willen niet altijd rechter en partij zijn. En we willen niet spreken voor een groep die de onze niet is. Want ik ken dementie goed, maar ik ken personen met kanker niet. Wie ben ik om daar uitspreken over te gaan doen?” Soms worden ze liever goed op de hoogte gehouden dan dat ze op overleg vertegenwoordigd moeten zijn. We zijn met VIVEL aan het zoeken naar antwoorden op die uitdagingen.

**Niet iedereen kan en wil op dezelfde manier participeren, terwijl iedereen wel een waardevolle stem heeft of een eigen manier een bijdrage kan leveren. Het traditionele vertegenwoordigingsmodel werkt niet voor iedereen.**

Het is soms heel moeilijk. Ik ben nu welbespraakt, maar ik zit hier in een participatietraject in Brugge dat gaat over de uitbreiding van de zeesluis. Dat beroert veel mensen in Zeebrugge. Leefgemeenschappen worden uit elkaar getrokken doordat er een nog bredere brug tussenkomt.

Ik ben al naar twee participatievergaderingen geweest, maar het is veel te moeilijk. Ik versta er vaak niks van. Ik heb de knowhow, de kennis, de ervaring niet. Over mijn eigen expertise kan ik heel veel – hopelijk zinvolle – dingen vertellen. Maar als je terecht komt in zo’n vergadering van experts, als bewoners, dan merk je dat ze ons willen betrekken, maar de taal is daar totaal niet op afgestemd. We zeggen dan ook dat we al die technische uitleg niet kunnen volgen. Dan stel je je, waarschijnlijk onterechte vragen: “Doen ze dat nu opzettelijk en is het schijnparticipatie? Dat gebeurt ook. Ze doen ook ‘not done’-uitspraken als “Ik zou het niet erg vinden in de buurt van zo’n project te wonen, dat ging dan over een hoogspanningslijn.” Het zijn ook van die dingen. Eerlijk en oprecht blijven is ook nodig.

Wat ik nog wil inbrengen over communicatie: het expertisecentrum Dementie Vlaanderen gaat voor de Dag van de Mantelzorger kaartjes opsturen naar mantelzorgers. Maar ze gaan daarbij gebruik maken van een nudging-techniek [n.v.d.r.: nudging is het subtiel stimuleren van een gewenste gedragswijze]. Ze gaan activerende boodschappen op de kaartjes zetten, in plaats van gebruikelijke formuleringen te gebruiken. Dus niet: “Als je zin hebt, mag je wel eens langskomen.” Maar: “Ik wil wel eens oppassen voor jou zoontje, als jij eens iets wil doen voor mij. Wanneer spreken we af?”

In Nederland werkt dat. Vlaanderen is Nederland natuurlijk niet, maar het is een toffe poging om te kijken of het werkt. Ik ken nudging als de oranje streep op de baan die ertoe leidt dat auto’s trager rijden – of toch in het begin als die streep er is. Blijkbaar wordt een kaart bewust activerend in elkaar steken ook nudging genoemd. In Nederland stellen ze ook vast dat, als iemand zo’n kaart krijgt, dat een groot aantal van de mensen dat niet ‘durft’ weigeren. Ze gaan dan effectief in gesprek met elkaar. En met positief gevolg.

*“Het is ook belangrijk dat iedereen op de hoogte is van wie wat doet.”*

Het is ook belangrijk dat iedereen op de hoogte is van wie wat doet. De politie had op een bepaald een schitterend idee. Zij hadden middelen om die in te zetten voor een project met het Sociaal Huis voor mensen die weduwe(naar) geworden zijn. Na drie maanden hadden ze graag de wijkagent, die een heel sociale functie heeft, met het Sociaal Huis, een gesprek gaan laten doen om te horen of er iets nodig was.

Uit de verhalen van het Salon hoorden we namelijk heel sterk dat als mensen, die weduwe(naar) worden, niet binnen die drie maanden contacten opbouwen, het daarna niet meer lukt. Vroeger gingen ze altijd met de partner naar buiten. Na het overlijden gaat die drempel om buiten te gaan de

hoogte in. Wanneer de medewerker langsging bij zo iemand, kreeg ze die mensen wel mee, omdat ze zo ontwapenend is. Zij waren dan echt heel blij, zeiden dat het hen niet meer lukte sinds hun man of vrouw overleden was. Maar daarom is het dus belangrijk dat die verschillende beleidsdomeinen elkaar kennen.

Als we het Mantelzorgplan ontwerpen, dan spreken we met onderwijs, sport, cultuur, jeugd, ... Dan zie je plots wat iedereen doet, welke projecten lopen en besef je wat iedereen voor elkaar kan betekenen. Daarom hebben we organisaties als eerstelijnszones en VIVEL nodig, om mensen samen te zetten. Soms kan het zo simpel zijn. Ook in Knokke-Heist probeerden we zoveel mogelijk mensen samen te zetten, ook al kennen ze elkaar misschien niet.

*“Laat ze even ruzie maken, maar zet ze dan samen.”*

We hadden bijvoorbeeld een groot conflict tussen twee disciplines. Wat doe je dan? Laat ze even ruzie maken, maar zet ze dan samen. En dan gaan ze geen ruzie maken, want dat doen mensen niet. Dan zoeken ze naar oplossingen. Je moet daar soms aan sleuren en trekken

**Wat jullie deden met het Thuiszorgplatform, zie je dat als zorgcoördinatie of casemanagement? Zorgcoördinatie: de coördinatie van activiteiten binnen de groep van zorg- en welzijnsaanbieders die rond iemand met een zorgnood actief zijn. Casemanagement: het loopt niet in die groep, en een externe probeert het proces terug op de rails te krijgen.**

Eigenlijk was het casemanagement. Als externe partner kwamen we binnen in een zorgteam, om met het team vooral aan communicatie te werken om het proces terug op de rails te zetten, op te volgen, te kijken wat wel of niet lukt. Het is dus zeker geen administratieve invulling van overleg, maar een heel actieve rol die we opnamen.

*“Overleg is ook het walhalla niet.”*

We zien wel dat het aantal overleggen gedaald is, maar het aantal complexe casussen is gestegen. Overleg is ook het walhalla niet. Zeker bij moeilijk bereikbare groepen moet je opletten dat je niet intimideert, overtroeft. Zodat je niet in eerste instantie een ‘ja’ krijgt op een voorstel van een patiënt, we alles regelen en dan alles achteraf wordt afgezegd. Dat hebben we toch een aantal keer meegemaakt.

Wij zijn ook heel kritisch geworden bij het binnenkomen van overlegaanvragen. Wat is het doel van je overleg? Wat wil je bereiken? Waarom wil je die mensen samenbrengen? Wat verwacht je van die persoon? Wat verwacht je van de mantelzorger? Op de helft van de aanvragen gingen we niet meer in. We lieten die vervellen naar casussituaties, waarbij de collega op huisbezoek ging met de aanmelder. Om samen die vragen te beantwoorden, en dan achteraf eventueel een overleg te organiseren.

We merkten dat mensen te vaak bellen als het vijf na twaalf is. Op dat moment is het heel gevaarlijk om meteen een overleg te doen. Want dan kan je een enorme weerstand krijgen. Voor je een overleg gaat doen, moet je eerst echt met die persoon waarrond het overleg draait gaan praten om te kijken wat voor hem belangrijk is.

Er wordt enorm veel gesproken over patiëntenparticipatie, maar de persoon echt centraal zetten is nog een enorm groot aandachtspunt. Daarom zijn de interprofessionele vervolgoopleidingen rond doelgerichte zorg waar we met VIVEL op inzetten zo belangrijk. Van een persoon met dementie wordt bijvoorbeeld vaak gezegd dat hij nog maar weinig inbreng kan doen, maar als je gedegen voorbereidt, daar tijd voor uittrekt, kom je toch altijd nog belangrijke zaken te weten door eerst naar

die persoon te gaan, samen met de hulpverlener. En dus niet meteen een overleg organiseren met een batterij professionals dat zegt: “Het is beter dat die persoon niet deelneemt.”

*“Doelgerichte zorg vraagt ook een mindshift bij de persoon met een nood en bij de mantelzorg.”*

Doelgerichte zorg vraagt ook een mindshift bij de persoon met een zorg- en ondersteuningsnood en bij de mantelzorg. Zij moeten bereid zijn om te spreken over hun persoonlijke situatie en aangeven hoe ze het zien. We kunnen niet altijd zeggen dat enkel de professional zich moet aanpassen. Ook de persoon zelf moet zich aanpassen. Dat is een uitdaging waarvoor we staan in de interprofessionele training die we gaan geven: hoe kan je de persoon zelf ook doen nadenken over zijn of haar situatie?

Ik heb soms wel het gevoel dat we te veel opleidingen voor x, y en z aan het maken zijn, waardoor iedereen overdonderd geraakt. Zeker nu, met covid. We moeten mensen eerst overtuigen dat het efficiënter is, dat ze tijdswinst zullen boeken door bepaalde methodieken toe te passen en beter samen te werken.

Toen we startten met het Thuiszorgplatform in Knokke-Heist, waren een thuisverplegingsorganisatie en een dienst gezinszorg tegen. Verder was iedereen voor. “Waar gaan jullie nu mee beginnen? Denk niet dat we onze verpleegkundigen naar een overleg gaan sturen.” Tot een aantal overleggen plaatsvonden waar ze toch aanwezig waren. Toen kregen we de feedback: “Het was zo efficiënt en leverde zoveel tijdswinst op, we veranderen ons geweer van schouder.” Een andere organisatie zei: “Jullie hebben ons geleerd hoe we eigenlijk moeten samenwerken in overleggen.” Zij vroegen na een tijd minder overleggen aan omdat ze ons er niet meer voor nodig hadden. Eerste les maatschappelijk werk: probeer jezelf overbodig te maken.

**We hebben nu gesproken over straten, buurten en gemeenten. Een van de drie kernopdrachten van eerstelijnszones is samenwerking bevorderen. Maar een eerstelijnszone, stad, gemeente of buurt, dat is een hele andere schaal van werkingsgebied. Zijn eerstelijnszones niet van een te grote schaal om ‘iedereen met iedereen’ te laten samenwerken, met hun 75.000 tot 125.000 inwoners en talloze zorg- en welzijnsprofessionals en -organisaties?**

Kijk naar de interprofessionele training doelgerichte zorg. Interdisciplinair en wijkgericht werken is daar een randvoorwaarde. Wij geven de opdracht aan de zorgraden die geselecteerd zijn: zoek zorgaanbieders in een bepaalde buurt – groter dan maar een aantal straten natuurlijk. Ze kunnen dus niet zeggen: “We sturen deze hulpverlener uit stad X en die hulpverlener uit stad Y 50 km verder.” In de praktijk kan je die niet of nauwelijks verbinden met elkaar. Als je goede samenwerking wil stimuleren, mik je best op de buurt waarin ze beide actief zijn. Zodat ze elkaar leren kennen en leren samenwerken.

75.000 inwoners is een factor, maar de grootte van het grondgebied is er ook een. Zuienkerke heeft amper 3000 inwoners, maar het is de grootste gemeente van allemaal aan de Oostkust omdat het allemaal landbouw is. In oppervlakte is het groter dan Blankenberge, Knokke, Damme, De Haan, ... Je moet dan niet de lokale hulpverlener, die die verbinding met de landbouwers in Zuidkerke heeft, gaan verbinden met een huisarts ergens anders.

*“Welzijn moet eigenlijk nog beter vertegenwoordigd worden in de eerstelijnszones.”*

Wat we ook niet morgen vergeten, is dat eerstelijnszones heel jong zijn. Ze hebben een heel grote opdracht gekregen, waarvan het verbinden van de zorg- en welzijnspartners de grootste is. Terwijl welzijn eigenlijk nog beter vertegenwoordigd moet worden. Een lokaal dienstencentrum, een



woonzorgcentrum, een CAW, een mutualiteit en een OCMW: dat is niet álle welzijn, zoals bijvoorbeeld jeugdhulp, geestelijke gezondheidszorg, gehandicaptensector? Het is een uitdaging om project- en werkgroepen op te gaan richten om ook die sectoren te betrekken. En heel wat zones doen dit nu ook al op basis van de noden die zij in hun regio vaststellen.

Wat een eerstelijnszone doet, is vanuit een kwantitatieve én kwalitatieve omgevingsanalyse de juiste conclusies trekken. Ook kwalitatief, want een mantelzorger komt weinig tot niet voor in cijfers. Uit die analyse conclusies trekken, acties bottom-up laten groeien: dan kan je geen eenheidsworst maken. Dat gaat gewoon niet. Vanuit het GBO [n.v.d.r.: geïntegreerd breed onthaal] zagen we ook dat Knokke en Blankenberge een onderbenutting hebben van sociale recht van ouderen. Terwijl Zuienkerke, Damme heel andere noden hebben, bijvoorbeeld een vereenzaamde landbouwpopulatie.

Afhankelijk van die noden, moet je verschillende soorten werkingen opzetten. Dat is echt zoeken voor een eerstelijnszone. En die eerstelijnszone kan vooral een facilitator zijn. Er komt veel bij kijken. Partners samenbrengen, inspireren, modereren.

**Laat ons tot slot even heel expliciet de stimulerende en remmende factoren voor samenwerking in een eerstelijnszone benoemen. Welke zijn volgens u de belangrijkste?**

De voorgeschiedenis van samenwerking in een zone speelt een heel grote invloed. We zien dat ook in de aanvragen rond de interprofessionele opleiding doelgerichte zorg, het verschil tussen zones met en zonder voorgeschiedenis van samenwerking.

*“Je mag niet continu hands-on zelf alle problemen proberen op te lossen.”*

De rol van de voorzitter en de medewerker is ook heel belangrijk. In welke mate zijn zij verbindende, samenwerkende figuren? Medewerkers die effectief de capaciteiten in zich hebben om mensen te verbinden met elkaar. Dat betekent ook: niet continu hands-on zelf alle problemen proberen op te lossen. Ik heb zelf die fout vaak gemaakt in het verleden. Plots realiseer je je dan: “Hier in de projectgroep doen we alles, en de rest doet niks.” Maar eigenlijk komt dat dan omdat je het nooit gevraagd hebt.

Gedeelde problematieken zijn ook stimulerend. Dan ga je sowieso tot samenwerking komen. Transparantie en openheid in communicatie helpen ook. Communiceren op het juiste moment – niet te vroeg, niet te laat. Soms moet je wel eerst binnenskamers iets uitwerken voor je iets op een vergadering brengt bijvoorbeeld.

Een belangrijke remmende factor is dat er nog niet genoeg vertrouwen is. Wantrouwen: wat gaat er hier allemaal gebeuren? Het ontbreken van agenda's of communicatie rond het project waar je aan bezig bent, waardoor samenwerking bot kan lopen. Je huiswerk niet goed maken – geen goede omgevingsanalyse doen, de tijd niet krijgen om bijvoorbeeld beleidsplannen af te toetsen bij de achterban. Het ontbreken van participatie, inspraak, bottom-upwerking. Ik denk dat dat een probleem is wanneer je dat niet doet. Je moet weten wat er leeft in je zone.

*“Een grote remmende factor is ook nog de onzekerheid die het beleid kan creëren.”*

Zowel die stimulerende als remmende factoren gelden voor gelijk welke samenwerking natuurlijk. Een grote remmende factor is ook nog de onzekerheid die het beleid kan creëren., waardoor er perspectief kan ontbreken.

Vrijheid is ook een belangrijke factor. Hoe kan een overheid vrijheid geven aan de zones, zodat ze zaken kunnen ontwikkelen, zonder dat een overheid altijd 100% zicht heeft op wat ze daar aan het doen zijn? Dat vertrouwen vanuit de overheid is nodig en stimulerend. Gebrek eraan is remmend.



**“Het ondernemingsklimaat is  
nog nooit zo gunstig geweest.”**

Eric Bogers

De Biehal is een maatwerkbedrijf actief in Limburg en de Antwerpse Kempen. Erik Bogers draait al mee sinds de start veertig jaar geleden, van vrijwilliger toen tot directeur nu. Van geitenwollensokken naar sociaal ondernemerschap. Van een regeldriftige overheid naar vlotte samenwerking met private bedrijven. Van ‘een integraal concept’ naar opgelegde opsplitsing, en terug. Want: “De slinger gaat altijd terug op en neer.”



Ik ben Eric Bogers. Ik ben drieënzestig. Ik heb nooit ergens anders gewerkt. Ik heb nog nooit een sollicitatiebrief geschreven. Ik ben dat ook niet echt van plan. Ik heb maatschappelijk werk gedaan in Antwerpen, ik ben uitgekomen op m'n 21<sup>ste</sup>, in juni. Na een of twee maand verlof, ben ik begonnen als vrijwilliger, als vrijgestelde van 'de dop'. Ik denk dat ik in september nog een of twee keer gedopt heb, en in oktober ben ik als vrijwilliger begonnen bij het project 'de Biehal'. En, ja, ik ben sindsdien nooit meer weggeweest.

Dertig, veertig jaar geleden was het systeem van de opvang van de minderjarigen nog compleet anders dan nu. Dat was compleet verouderd toen, als je terugkijkt. Als 13-, 14-, 15-jarigen een aantal dingen deden die niet door de beugel konden, dan kwamen zij meteen onder de jeugdrechtbank te staan. En een keer onder de jeugdrechtbank, daar kwam je pas vanaf op uw 18<sup>de</sup>. Dat was een stempel die je kreeg, toen, met alle nadelige gevolgen vandien.

*"Mensen wilden breken met het bevoogdende systeem van opvoeden."*

Er was toen een hele beweging, die paste in de 68-beweging, waarbij mensen wilden breken met het toenmalige bevoogdende systeem van opvoeden en dergelijke. Dus hadden heel wat opvoeders, zorgkundigen, maatschappelijk werkers, kinesisten collectief ontslag genomen – ongezien eigenlijk – en zijn ze op straat gekomen zelfs. Daar zijn beelden van gekomen op de toenmalige BRT. Ze deden dat om een andere manier van werken te bekomen.

Daarom kwamen er een aantal projecten in het Vlaamse land, die bedoeld waren om te gaan bemiddelen met de ouders. Want minderjarigen liepen vroeger redelijk veel van huis weg. 14-, 15-jarigen die wegliepen omdat er weinig communicatie was. Er was ook nog geen enkele sociale media. Die liepen toen weg en kwamen eigenlijk in ongunstige buurten terecht. Om te voorkomen dat het erger werd, waren er een stuk of vijf crisisopvangcentra verspreid over Vlaanderen. Wij waren daar een van.

Er waren toen enorm veel projecten. Uiteindelijk zijn er een aantal overgebleven bij ons, met name pleegzorg, bijzondere jeugdzorg en dan crisisopvang. Crisisopvang was het kleinste project. Dat was een gewoon huis in de rij. Die straat heette Biehal, en het project huisde op nummer 10. Het was toen de gewoonte binnen onze grotere organisatie om projecten te benoemen naargelang de straat waar het gehuisvest was.

Dus op dat moment is de Biehal geboren. In het begin hadden wij bij de crisisopvang drie weken maximum om te bemiddelen met de ouders - om te voorkomen dat de jongeren onder de jeugdrechtbank terechtkwamen. Dat lukte soms, soms ook niet. Maar sowieso konden de jongeren bij ons niet anoniem terecht. Wij verwittigden altijd de ouders en er kwam altijd een bemiddelingsgesprek – het zij bij ons in het pand, het zij op neutraal terrein, enzoverder. Soms gingen ze naar huis met de begeleiding, soms was het niet wenselijk om naar huis te gaan enzoverder.

*"De oorspronkelijke doelstellingen kwamen onder druk te staan."*

Dat project, daar ben ik toen het twee, drie weken bezig was gestart als vrijwilliger, vrijgesteld van stempelcontrole, in verschillende statuten enzoverder. Het project zelf was toen het enige in zijn soort in gans Limburg. Er waren er nog een stuk of vier in Vlaanderen. Gaandeweg veranderde echter het publiek. De jongeren werden iets ouder en bleven iets langer. Er kwam een ander publiek bij, namelijk de jongvolwassenen, maar ook de thuislozen van toen, de clochards van toen, die inderdaad niet op drie weken tijd weg moesten, maar die langer en langer bleven. Dus die oorspronkelijke doelstellingen kwamen onder druk te staan.

Vandaar dat wij verschillende soorten panden hebben opgericht indertijd. De crisisopvang van toen bestaat nu nog onder een andere vorm. Maar toen ging men naar beschutte woonvormen zoeken, waar thuislozen veel langer konden blijven dan drie weken. Dat ging om een half jaar tot een jaar tot jaren, waar men thuis een begeleiding bij deed – het begeleid zelfstandig wonen. Wij hadden op een bepaald moment een stuk of twintig panden verspreid over de regio noord-Limburg en de Antwerpse Kempen – Mol, Balen, dat ligt vlakbij ons.

Op een bepaald moment kwam heel duidelijk de behoeftes van het zorgdragen en het hulpverlenende naar boven. Maar langs de andere kant ook de nood aan dagbezigheid. Dagbezigheid was een van de grootste tekorten bij deze doelgroep, die vaak het ritme nacht/dag omdraaide en 's nachts dingen deden die niet echt koosjer waren (grinnikt). Wij hadden dan ook het project opgevat om als een stuk opleiding, hoewel 'opleiding' vaak al te hoog gegrepen was voor deze doelgroep. Dus kwamen we vrij snel bij tewerkstelling aan. Dagbezigheid, tewerkstelling, dagstructurering.

### De opsplitsing van een integraal concept

Dat project is in '84 begonnen denk ik. En dat is dan verder gegroeid tot wat nu de Biehal is. Alleen, toen, in '88 denk ik, hadden wij eigenlijk een drievoudig concept: hulpverlening, de begeleiding van het dagdagelijkse leven, en tewerkstelling. Dat was een vrij integraal concept, volgens ons en volgens vele anderen, om te werken aan kansarmoedebestrijding. Alleen, waar we natuurlijk niet aan gedacht hadden, is dat dat voor een overheid niet koosjer is.

*“Er was in Vlaanderen een grote regeldrift vanuit de overheid,  
en zij wilde ons concept uit elkaar halen.”*

Een overheid moet kunnen controleren waar de subsidie op dat moment naar toe gaat, welk personeelslid waar werkt. Is dat op tewerkstelling, op welzijn, op beschut wonen? Pfff. Kortom, toen was er in Vlaanderen een grote regeldrift vanuit de overheid, en zij wilde ons concept uit elkaar halen, wat ook effectief gebeurd is. Vanaf eind '80 zijn dat aparte vzw's geworden.

Ik ben toen tien jaar nog wel mee geweest naar het stuk hulpverlening en heb dan het grote CAW Limburg mee helpen stichten. Wij waren een van de acht stichtende leden. Ik ben daar tien jaar algemeen directeur geweest. Maar op een bepaald moment ben ik teruggekomen naar het luik tewerkstelling omdat ik hier nog steeds afgevaardigd bestuurder was.

Ik zit nog steeds als lid van de algemene vergadering in het luik zorg en in het CAW Limburg, maar ben nu al verschillende jaren als directeur tewerkgesteld in de Biehal. Het luik hulpverlening is verder zijn gang gegaan binnen het CAW Limburg. Het luik tewerkstelling is in de Biehal verder gegroeid. Dat is onze oorsprong en die zie je in onze activiteiten nog elke dag. Dat zorgstuk, dat welzijnsstuk, dat zit er nog diep in geworteld eigenlijk. Dat is het perspectief van de Biehal.

We zitten nog steeds met de drie zelfde activiteiten als 28 jaar geleden qua tewerkstelling. Ze heten wel anders nu. Ten eerste, het recyclagestuk is wat nu nog terugkomt in de acht kringwinkels die wij hebben. Wij waren bij de eerste om de kringwinkels uit de grond te helpen stampen. Twee, en daar heeft natuurlijk de landelijke regio mee te maken, het groen- en het klusstuk. De groendienst zijn vooral de grote aanbestedingen naar bedrijven toe, naar de gemeente, naar de regionale landschappen.

De klusdienst is meer naar de individuele particulier toe, in samenwerking met de lokale OCMW's. Mensen die het moeilijk hebben, die kunnen via het OCMW beroep doen op ons en wij proberen daar zowel het periodiek groenonderhoud als herstellingen. Dus een keer per week, om de veertien

dagen komen een of twee tewerkgestelden van ons het gras doen, het onkruid wieden, schilderen, een kraan dichtmaken, ... Dat soort zaken.

Het derde stuk is de horeca. Het horecastuk was destijds ook al aanwezig, zeer beperkt. Nu is het wel wat uitgebouwd, maar hebben we met corona wel wat pech gehad. Een vierde luik is nu volop in opbouw. Eind januari start onze coördinator van het horecastuk ook met naar het zorgstuk te kijken. Dat is eigenlijk de vierde cluster. Alleen, mijn raad van bestuur wil niet vier clusters hebben – en terecht, dan wordt het te duur. Daarom zetten we horeca en zorg, die eigenlijk wel veel met elkaar te maken hebben, in een cluster. We blijven in drie clusters: kring, groen en klus, horeca en zorg.

We gaan hier en daar een beetje verschuiven omdat bijvoorbeeld kring een aantal activiteiten heeft, zoals wassalon, voor woonzorgcentra, die gaan misschien naar het zorgstuk. Zo komen de clusters ook meer in evenwicht.

De vierde cluster, het zorgstuk, houdt ook in dat we samenwerken met regionale woonzorgcentra om daar logistieke ondersteuning vanuit onze doelgroep aan te bieden, gaande van afvalbeheer, maaltijdvoorbereiding, koffie rond doen, klusjes opknappen. Daarrond hebben we ook twee grote ESF-projecten. We hebben vorige week pas het slotevent gedaan van het Tea for Two-project. Dat is een vrij groot succes geweest. We hebben daar ook zeer goede commentaren op gekregen vanuit zowel minister Beke als minister Crevits. Ze zijn nu aan het kijken of er oproepen opgestart kunnen worden om dit soort dingen in Vlaanderen te faciliteren.

**Dus nadat zorg, dagbesteding en tewerkstelling zoveel jaar geleden opgesplitst werden, is het nu aan het terugkomen, maar op een andere manier.**

Die opsplitsing is nooit onze keuze geweest. We hebben daar zelfs hard tegen gevochten en moeilijk rond gedaan in die tijd, omdat volgens ons kansarmoedebestrijding over alle facetten van het dagelijkse leven gaat. Zowel de hulpverlening, het welzijnsstuk, het wonen, het werken.

Als je aan die kansarmoede iets wil doen, dan moet je zoveel mogelijk op al die facetten met iedereen proberen samen te werken. Haal er niet een ding uit. Een overheid, vanuit de regeldrift, ziet dat anders.

We zien dat nu zelfs. Minister Beke is bevoegd voor welzijn, minister Crevits is bevoegd voor sociale economie. Maar sociale economie is een middel om te werken aan welzijn. Dat is niet altijd compatibel. Het scheelt natuurlijk wel dat het twee partijgenoten zijn.

**Het is een klassiek verhaal, hoe op beleidsniveau alles per sector bekeken wordt en hoe al die dingen, die eigenlijk inherent aan elkaar verbonden zijn, artificieel losgerukt worden, in categorieën gestoken worden. Ondanks het adagium 'Health in all policies' dat ook al even bekend is.**

[Een positief samenwerkingsklimaat](#)

**Ik las in een interview met u dat u nog nooit zoveel mogelijkheden tot sociaal ondernemen en samenwerking zag als vandaag. Welke evolutie hebt u dan net gezien?**

Ik denk dat het misschien wel voor het grootste deel ligt aan de eigen interne profilering: hoe wij zelf naar buiten zijn gekomen in al die jaren. Ik bedoel daarmee dat wij vroeger, zonder dat het negatief bestempeld moet worden, vanuit een geitenwollensokkenmentaliteit naar buiten kwamen. Wij besteedden te weinig aandacht aan het product dat wij aanboden. Terwijl wij nu een redelijke marketing hebben, een communicatiecampagne, die wordt gedaan door mensen die daarin gespecialiseerd zijn. Dat scheelt een hoop.

Een mooi voorbeeld is het sociaal restaurant Het grote Verschil dat wij jaren gehad. Wij zijn altijd blijven sukkelen met het woord 'sociaal restaurant'. Jij en ik, wij kunnen daar perfect gaan eten vanaf dag een. Maar iemand anders kwam daar niet altijd binnen. Jaren aan een stuk kregen we dezelfde vraag: "Mag ik daar binnen?" Natuurlijk mag je daar binnen. Dat eten wordt gemaakt door een professionele kok. Alleen, die man is omringd door een aantal mensen uit de doelgroep. Het opdienen, het klaarzetten, het afwassen, dat soort activiteiten – werd gedaan door mensen uit de doelgroep.

*"Nu komen we er duidelijk voor uit dat de sociale economie ook niet gratis kan zijn."*

De laatste jaren zijn we redelijk marktconform. De eerste jaren zaten wij vaak onder de prijs omdat we niet meer durfden te vragen. Met het gevolg dat men vaneigens ook dacht dat het geen goede kwaliteit was. Dus je zet jezelf twee keer achter elkaar vast. Nu komen we er duidelijk voor uit dat de sociale economie ook niet gratis kan zijn. Dat wil zeggen dat wij goede kwaliteit willen leveren. Dat wij marktconform willen werken qua prijzen. Dat wij niet het gamma hebben zoals een brasserie of in een broodjesbar ergens in Leuven. Wij hebben twee broodjesbarren. Wij hebben een eerder beperkt assortiment, maar hetgeen dat je bij ons, de smos met kaas en hesp, dat soort zaken – die zijn wel marktconform. En dat is wel een verschil met vroeger.

Iets anders is dat wij door lokale besturen toch wel jaren scheef, minderwaardig bekeken zijn. Voor een stuk ook door onze eigen opstelling. Terwijl, bijvoorbeeld door het groenstuk, worden wij als volwaardig bekeken. Qua kwaliteit kunnen wij hetzelfde bieden als een reguliere tuinaannemer. Alleen doen wij het met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hetzelfde werk kan gebeuren bij een reguliere door een persoon, terwijl wij er misschien twee nodig hebben. Dat is nu wat simpel voorgesteld, maar daar komt het wel vaak op neer.

Die kentering is nu een jaar of zeven, acht geleden ingezet. Het mooiste voorbeeld is dat wij een jaar of vier geleden op het gemeentebestuur van Balen gevraagd zijn, door de burgemeester en de schepen. Zij waren toen redelijk baanbrekend, door te zeggen: "Kijk, onze groendienst gaan we niet meer verder uitbouwen, we gaan de mensen die op pensioen gaan niet meer vervangen." Natuurlijk speelde daar het feit een grote rol dat het pensioen bij de ambtenaren strontduur zijn, en dat je dat niet kan betalen als gemeente. Dat speelt hier ook. Maar het inzien dat dat soort activiteiten ook perfect gedaan kunnen worden door de sociale economie, dat ze zeiden: "We gaan het outsourcen." Dat was een kentering.

*"We werden gedwongen om ons te professionaliseren."*

Op die kar zijn veel lokale besturen gesprongen. Dat betekent dat wij als sociale economie wat gedwongen zijn om ons te professionaliseren, maar ik bedoel dat positief. Want we kregen enorm veel opdrachten, maar we kregen niet altijd het benodigde contingent vanuit de minister van sociale economie. Dus moesten we creatief nadenken over bijkomende jobs en bijkomende statuten en zo verder.

Er is een vergelijkbare tendens bij de bedrijven. Die zijn enorm zakelijk – het zijn dan ook bedrijven. Daar moet je dan ook gewoon zakelijk mee omgaan. Als die verhouding goed ligt, dan krijg je daar enorm veel opdrachten van terug. Ik heb het ondernemersklimaat nog nooit zo gunstig geweten als de laatste jaren voor sociale economie. Ik denk dat we enorm veel opdrachten aankunnen.

Alleen wat er nu achteraanloopt, is het contingent bij minister Crevits. Wij hebben een vrij groot contingent. Wij hebben tachtig voltijdsen collectief maatwerk en dan een dertigtal trajecten lokale diensteneconomie. Dat zijn twee werkvormen. Die lokale diensteneconomie gaat straks ingekanteld



worden bij maatwerk, dus dat valt weg. Dankzij een aantal bijkomende statuten zijn we niet zo klein. We zijn niet de grootste van Vlaanderen, dat hoeft ook niet. Maar we zijn redelijk actief wat aantal activiteiten betreft.

Als er dertig, veertig, vijftig contingenten vrij zouden komen gespreid over de tijd, dan zouden wij die perfect kunnen tewerkstellen. Hetzij binnen de drie of vier verschillende clusters, hetzij binnen de lokale besturen, hetzij binnen de woonzorgcentra, hetzij binnen de kring. Ik denk dat we nu echt gewapend zijn voor de toekomst, doordat we echt zeggen: "Kijk, we gaan dit soort activiteiten doen." We kunnen dat aan, ook financieel. We weten welke prijs we kunnen en moeten vragen om rendement op te vangen. Dat soort zaken hebben we nu wel in de vingers.

### **Wat zet de rem op het uitbreiden van het contingent? Louter budgettaire redenen?**

Het probleem is dat wij enkel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen aannemen als er een ticket van de VDAB is. Een ticket kan alleen maar komen, als wij een contingent toegekend krijgen. Nu van minister Crevits hebben wij 80,5 FTE doelgroepwerk gekregen. Dus we kunnen 80,5 tickets krijgen van de VDAB. Pakken wij 81 FTEs, dan moeten we die halve aan vol tarief betalen en krijgen we daar geen subsidie voor terug. We doen dat. We gaan geregeld een beetje in overtal. We zitten geregeld boven de twee-, drie-, vier- en tachtig. Omdat er uitval is, en dan kunnen we die 83<sup>ste</sup> in de plaats zetten van die 78<sup>ste</sup> bijvoorbeeld.

Maar tien of twintig plaatsen boven het content gaan, is financieel niet haalbaar. Want van elke FTE collectief maatwerk, van elk contingent doelgroep, krijgen wij tussen de 40 en 75 procent terug, afhankelijk van de afstand tot de arbeidsmarkt. En het is eerder 40% van zijn loon terug dan 75. Natuurlijk die 40 is ook wat sterker dan die 75. Dus dat wil zeggen: als wij er een stuk of 20 hebben die aan 40% zouden zijn, maar boven het contingent, dat we hen aan volle RSZ moeten betalen.

Dus dat wil ook zeggen dat we beperkt zijn in de uitbreiding van de activiteiten en afhangen van de toekenning van de contingenten. Het contingent wordt door minister Crevits binnen de Vlaamse regering beslist. Zij is van heel goede wil, absoluut, maar ze is gebonden aan de afspraken binnen het Vlaamse regeerakkoord. Ook budgettair zit ze daarin vast.

*"We ondernemen graag, maar worden inderdaad belemmerd."*

Nu, in het kader van de coronamaatregelen, heeft ze duizend banen binnen de sociale economie ter beschikking gesteld. Die gaat ze deze maanden uitrollen. Maar die moeten allemaal gebonden zijn aan de klimaatdoelstellingen. Terecht, ik ben het daar helemaal mee eens. Maar je merkt wel dat de collega's nu aan het zoeken zijn binnen de clusters: "Wat zijn de specifieke accenten die we kunnen zetten op het gebied van klimaat?" We ondernemen graag, maar worden inderdaad belemmerd.

Draai het om: als wij een brief schrijven aan minister Crevits en zeggen dat we gespreid over vijf jaar elk jaar tien of vijftien man willen aannemen, dan zou ik meteen die brief schrijven. Dan zou ik meteen de volgende vijf jaar vijf keer vijftien mensen aanwenden. Dan hebben we qua management lang genoeg vooruit kunnen kijken en kunnen we zien: vijf in de kring, vijf in de WZC, vijf in de horeca, ...

We zijn nu afhankelijk van wat er binnen de Vlaamse regering vrijkomt. En binnen die vrijgekomen plaatsen wordt een groeipad uitgetekend van bvb. 500 FTEs die vrijkomen. 500 gedeeld door vijf Vlaamse provincies. Met Limburg zitten we vaak vanonder en niet vanvoor. En binnen de provincie zijn er vijf regio's: Noord-Limburg, West-Limburg, Midden-Limburg, ... Noord-Limburg is niet de kleinste, maar zeker ook niet de grootste. Dus je kan de verdeling kan je al maken. Het gaat over een,

twee, drie, vier FTEs. Daar ga ik ze hier niet allemaal blij mee kunnen maken natuurlijk. Mijn coördinatoren moet ik teleurstellen. Dat zijn de belemmeringen die ik als ondernemer tegenkom.

Een ander probleem is dat er duizenden langdurig werklozen op den dop staan. Het probleem daar is dat de werkloosheidsval veel te klein is. Want ze lachen onze personeelsdienst vierkantig uit. Wat ze om hier te werken krijgen, is binnen het paritair comité vastgelegd. Dat is niet het minimumloon, maar dat is natuurlijk ook geen toploon. Maar het verschil met de werkloosheidsuitkering is veel te klein. Het is soms triestig om te zien dat wij zitten te roepen om volk, ook onze werkleiders, ook onze personeelsdienst, maar dat werkzoekenden niet geïnteresseerd zijn omdat het verschil met de uitkering te klein is.

*“We zijn op bezoek geweest in Scandinavië. Dat is dag en nacht verschil.”*

We hebben nu een aantal projecten gehad in Europa. We zijn op bezoek geweest in Scandinavië. Dat is dag en nacht verschil. Ga maar eens naar Denemarken. Daar is het na drie maand dat je CVs kan voorleggen, en anders zakt uw uitkering meteen. Dat zijn zaken die hier onbespreekbaar en ondenkbaar zijn. Daar is iedereen veel meer actief, veel meer ingeburgerd in de arbeidsmarkt.

Dat zijn de moeilijke dingen die je als ondernemer tegenkomt. Een ander probleem vind ik de flankerende maatregelen van bijvoorbeeld infrastructuursubsidies. Wij vallen niet onder het VIPA, het Vlaamse bouwfonds voor de non-profit, voor de woonzorgcentra, voor de ziekenhuizen, voor de bijzondere jeugdzorg, voor de gehandicapteninstellingen. Die subsidies financieren in die sectoren 50, 60% van de gebouwen. De rest wordt dan gevraagd aan de inrichtende macht.

Wij vallen met de maatwerkbedrijven niet onder die VIPA-bevoegdheid. Dat betekent dat wij alle investeringen van dien aard zelf moeten gaan financieren. Als we dat moeten, doen we dat ook. Maar dat betekent ook dat wij geld opzij moeten zetten dat wij niet kunnen besteden aan de inhoudelijke werking, wat we liever doen. Dat zijn toch serieuze hinderpalen.

Je valt er een beetje tussenin natuurlijk. Je zit niet in zorg, niet in welzijn, maar je zit ook niet in de reële economie. Wij vragen al jaren als sector en als koepel dat wij gewoon volwaardig deel uitmaken van de economie, als sociale economie. Wij zijn ook uitgesloten van bijvoorbeeld KMO-subsidies voor opleidingen, managementadvies, andere adviezen, dat soort zaken. Fatsoenlijke zijn zeer dure investeringen die wij moeten doen. Dat zijn vragen die wij al jaren stellen: zet ons gewoon bij sociale economie. Niet meer of minder dan dat.

**Tot nu toe hebben we redelijk veel over het beleidsmatige gesproken. Misschien kunnen we nu even kijken naar als jullie nieuwe, concrete samenwerkingen met een bedrijf of lokaal bestuur aan het opzetten zijn. Wat zijn daarin de stimulerende en remmende factoren? Wat maakt dat zo'n samenwerking van de grond komt, goed blijft draaien? Of wat maakt dat jullie wel rond de tafel gaan zitten voor een samenwerking, maar dat het er toch niet van komt?**

Wat lokale besturen betreft, denk ik dat er daar heel veel stimulerende factoren zijn, met name de lokale verankering die wij hebben opgebouwd na al die jaren. Men kent gans de regio, Antwerpse Zuiderkempen, maar ook Noord-Limburg. Zij kennen ons als partner, als een vrij laagdrempelig sociaal economiebedrijf dat inderdaad heel wat activiteiten doet. Dat scheelt heel veel. Dat zijn vaak stimulerende factoren, die vaak van doorslaggevende aard zijn.

Langs de andere kant staat er tegenover: de wisselende legislaturen binnen de gemeentebesturen. We moeten zien wanneer we welke vraag stellen, en aan welke politieke partij. Aan het begin of aan het einde van een legislatuur. Wij zijn volstrekt pluralistisch. Wij werken met elke politieke,

democratische partij samen die er is. Wij hebben ook geen enkel mandataris bij ons in de raad van bestuur zitten. Dat is een heilig principe voor ons. Dat betekent dat wij vrijuit kunnen samenwerken.

*“We zien wel dat sociale economie toch wel heel wat vragen oproept bij nieuwe politici.*

*“Sociale economie: wat is dat?”*”

Maar we zien wel dat vaak gemeentebesturen of schepenen vaak zenuwachtig worden of wat geprikkeld zijn als de nieuwe verkiezingen eraan komen. Of als ze pasbenoemd zijn en nog niet goed weten hoe de vork in de steel zit. De N-VA is bijvoorbeeld nog niet zo lang in het Vlaamse gemeentelandschap. We zien wel dat sociale economie toch wel heel wat vragen oproept bij hen. “Sociale economie: wat is dat?” Dat heeft ons ook wel wat parten gespeeld moet ik zeggen, ook op het Vlaamse niveau. Er is niet altijd met veel kennis van zaken over sociale economie gesproken. En dat sijpelt in de gemeentebesturen door.

Bij de bedrijven zien we dat we voor onze activiteiten zelf weinig moeite moeten doen. Het groenstuk, dat loopt. Het horecastuk, het broodjes aanbieden, de soep aanbieden naar bedrijven toe loopt. Als we willen ingrijpen op de activiteit van de bedrijven, dan moeten we wel iets meer tekst en uitleg geven. Maar we zitten bij een aantal ondernemingsclubs. Dat contact is goed en die relatie ligt goed.

Het terughoudende zit hem in het feit dat je wel kan à volonté activiteiten gaan zoeken bij bedrijven, maar dan moet je daar natuurlijk ook wel volk hebben. En daar komt terug die angel van dat contingent. Want zie dat je inderdaad werk hebt voor een ploeg van vijf man, maar je hebt geen vijf man... Je kan niet naar een bedrijf stappen: “We gaan hopelijk binnenkort wel eens vijf man krijgen.” Zo werkt een bedrijf niet. Dat is een vraag die er nu ligt en die binnen dit en een maand gestart moet worden. Daarom zijn we eerder iets terughoudender.

Een voorbeeld is een aanbesteding die we gedaan hebben bij Limburg.net rond iets met textiel. Wij zitten daar vrij hoog in de ranking. Wij hopen ook dat we die opdracht gaan binnenhalen. Maar dat betekent ook dat we die voorlopig met niet-gesubsidieerde doelgroepen moeten gaan aanpakken, tot bijvoorbeeld die duizend jobs van daarstraks van minister Crevits gecreëerd worden. Maar dat dossier moet nog opgemaakt worden, moet verspreid worden, moet ingediend worden, moet goedgekeurd worden – en dan zijn we een half jaar verder. En dan is er die aanbesteding niet meer.

Vandaar dat we nu zeggen: “We gaan dat nu doen, we gaan intekenen, we gaan daar een goede prijs opzetten, ik hoop dat we het hebben.” Dan gaan we een hoge prijs in het begin doorrekenen, en op het moment dat er een subsidie komt, zitten we terug rond de tafel met Limburg.net en dan kunnen we een korting geven.

*“Onze brede scope van activiteiten is een kracht.”*

Wij hebben een vrij brede scope van activiteiten. Dat hebben we altijd al gehad, en dat is een kracht. Zo zijn we minder kwetsbaar als het op een cluster minder goed gaat.

### **Zijn jullie vanuit jullie activiteiten betrokken bij een of meer projecten die ingediend hebben op de projectoproep Zorgzame Buurten van minister Beke?**

Zijdelings, via de buurtrestaurants en via een klein ander project dat we hebben. We zijn regionaal en behoorlijk verspreid, maar we zijn ook in buurten actief. De woonzorgcentra zijn bijvoorbeeld niet meer de rusthuizen van vroeger. Vroeger zetten ze die in het bos neer, nu in het midden van het centrum en zijn er heel veel linken met de buurten van de lokale gemeenschappen.

We zien dat er vaak ook logistieke ondersteuning bij te pas komt. Qua ondersteuning, qua kapper, qua buurtwinkel, qua dorpstuin, dat soort zaken. Daar komt ook de ondersteuning door sociale economie bij kijken. We vinden dat inderdaad een goed initiatief, waar willen we zeker bij aansluiten.

**Er zullen zeker mooie samenwerkingen uit ontstaan. Actoren uit alle verschillende sectoren die elkaar hopelijk gaan vinden en een integrale filosofie ontwikkelen. Vijftig jaar na '68.**

De slinger gaat altijd terug op en neer, daar ben ik van overtuigd. Op een bepaald moment is iets weg, en op een bepaald moment komt dat weer terug.

**Welke andere stimulerende factoren voor samenwerking ziet u?**

Ik denk dat er een zeer positief ondernemingsklimaat is. De positiviteit van te willen samenwerken, vanuit ons, maar ook andersom. Er zijn heel veel particulieren, lokale besturen, bedrijven, ... die met sociale economie willen samenwerken. Dat is op die jaren tijd echt enorm verbeterd.

Een mooi voorbeeld is het groen. Wij huren soms reguliere grotere bedrijven in die grote machines hebben omdat we die te weinig nodig hebben. We kunnen er niet aan uit om die zware machines te kopen. Maar we kunnen die dan wel inhuren. Die bedrijven rekenen dan een bepaalde prijs door aan ons. Vandaag is zo'n samenwerking perfect mogelijk. Vroeger was dat veel moeilijker. Maar nu zie ik hoe vlot dat loopt, en in het voordeel van iedereen. Zij verdienen een centje bij, en wij moeten de grote zware machines niet kopen.

Het ligt natuurlijk een stuk aan ons. We zijn allemaal professioneler geworden. Maar het ligt ook wel aan de tijdsgeest. Men bekijkt het anders, wat er samen te werken valt. Op het vlak van circulair, duurzaamheid. Ook op dat vlak zijn het interessante tijden. En dat laat ons toe volop te investeren in de toekomst. In het najaar zal onze duurzame nieuwbouw klaar zijn op de site van het oude ziekenhuis in Lommel. Een nieuwe plek voor onze Lommelse Kringstore, Grand Café de Biehal met broodjesbar, een strijk- en wasatelier, de burelen, ...



# **Nieuwe strategieën voor complexe uitdagingen in zorg en welzijn**

Ann Decorte

Na jarenlange ervaring met veranderingstrajecten in zorg en welzijn, is Ann Decorte sinds 2017 lector en onderzoeker Sociaal Werk bij hogeschool HOWEST. Haar onderzoek focust op sociale innovatie in een zorg- en welzijnscontext, waarbij inclusieve participatie centraal staat. Eén van de kerninzichten die ze meegeeft: we proberen te vaak eenvoudige oplossingen te bedenken vanuit goede bedoelingen die te weinig aansluiten bij de leefwereld van de berokkenen. 'Problemen' of liever uitdagingen zijn heel complex geworden. Hoe kunnen we meer en beter samenwerken rond die complexe uitdagingen?



Ik merk twee dingen die enorm helpend zijn. Maar hoe je die in praktijk realiseert, is zeer persoons- en projectgebonden. Ten eerste: visie-gedreven werken. Dat betekent enorm inzetten op de *why*, de reden waarom je iets doet, en dat is je kompas – constant. Dat moeten mensen durven. Die brug overlopen zonder dat je het allemaal al weet. Helemaal weg van het lineaire denken waarbij je het pad op voorgaand kan vastleggen van huidige situatie naar gewenste situatie. Bij het niet lineaire denken is de kwaliteit van het proces heel belangrijk, samen zoeken en veranderen onderweg. Er is veel meer kans om alternatieven te ontdekken dan de goed bedoelde oplossingen die je voor ogen had. Dit is lastig, soms chaotisch en minder voorspelbaar. Realisaties zijn innovatiever en duurzaam omdat het proces zorgt voor verbinding, betrokkenheid, creativiteit en vooral goesting. De visie is het kompas.

*“De visie is het kompas.”*

Ten tweede: denken vanuit *abundance*, vanuit overvloed, potentieel. Ik denk dat het al 10 jaar geleden is, toen ik over BlueAssist ging spreken in Duitsland, dat iemand zei: “Jullie denken enorm hard vanuit *abundance*” [n.v.d.r.: BlueAssist is een hulpmiddel om eenvoudige hulpvragen laagdrempelig te stellen aan medeburgers, zie [www.blueassist.be](http://www.blueassist.be)]. Van *abundance* had ik nog nooit gehoord. Uit een studie bij honderden organisaties werd nagegaan wat ervoor zorgde dat ze succesvol waren. Hieruit bleek dat denken vanuit potentieel i.p.v. schaarste het grootste verschil maakte. Wij bleken dat kader, beschreven in *Ecosynomics* door James Ritchie-Dunham, heel hard toe te passen maar beseften dat niet.

Hoe je dat dan overbrengt naar een groep mensen... Dat begint met gelijkgezinden. Soms zijn die gelijkgezinden er niet en moet je durven zeggen: ik laat dat hier los en ga verder waar het wel werkt. Da's dan een soort van coalitie vormen – klappen, klappen, klappen met mensen. Vanuit een visie, maar zonder een concrete invulling ervan. Eerst mensen en organisaties scharen achter de visie.

Er zijn veel dingen die te vroeg misgegaan en gebrek aan vertrouwen krijg je moeilijk hersteld. Ik heb dat gemerkt rond het vormen van zorgnetwerken tijdens de zorgproeftuin ONLINE buurten [n.v.d.r.: buurtgerichte projecten die senioren in contact brengen met nieuwe technologieën]. Een grote dienstverlener had een concreet beeld hoe de samenwerking in zo'n zorgnetwerk moest verlopen en was de anderen achter dat plan aan het scharen. Maar alle organisaties, of iedereen die daar zit, moet wel aangesproken zijn om een rol te spelen in de uitdaging met een gedeelde visie rond de oplossing en niet om zich te schikken naar jouw voorstel. Aanwezigen denken dan vanuit hun organisatie en niet als collectief.

*“Ik heb niet gemerkt dat goed beschreven samenwerkingen beter werken.”*

Soms zijn samenwerkingen 'goed' beschreven met 'goede' afspraken, soms is dat minder 'goed' beschreven. Ik heb niet gemerkt dat goed beschreven samenwerkingen beter werken. Het gaat over visie, vertrouwen. Er zijn soms projecten met tijdelijke medewerkers die weg gaan. Als de visie scherp genoeg is en die vormt het kompas, dan blijft het project lopen zoals bedoeld. Als je dat scherp hebt in alles wat je doet, beweegt het die richting uit.

Je moet ook durven zeggen: we stoppen ermee als het die richting niet uit beweegt. Want het is ook dingen durven stilleggen. Dat kan zo gebeuren in een ecosysteem – ik gebruik die term ook liever –, waarin soms intensere relaties plaatshebben. Het begint met flirten, een paringsdans. Sommige stukjes komen samen, dat scheidt weer, dan komt dat weer samen. Dat is voor mij de essentie van hoe je verandering kan verwezenlijken. Meer heb ik daar soms ook niet over te vertellen. Het is geloven in het niet-lineaire, het natuurlijke, maar wel visie-gedreven.

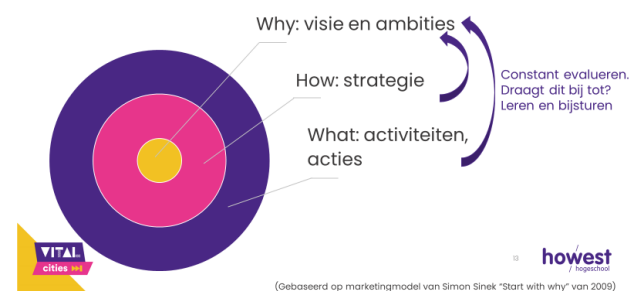
## “Gewoon doen”

Het gaat hierover: gewoon doen. Maar zo simpel is het ook niet. We gaan gewoon en *bewust* doen. En we gaan het systemisch doen. Dat wil niet zeggen: systematisch, ‘procedureel’. Maar wel systemisch: de hele context van actoren, relaties tussen die actoren en randvoorwaarden als uitgangspunt nemen. Dat zijn twee accenten om sterker buurtgericht te werken.

Het begint bij de *golden circle*: *why, how, what* [n.v.d.r.: Simon Sinek, Start with the why.]. We zijn vaak te veel bezig met de *wat*, met te verbinden in de activiteiten en de acties. Ik zeg altijd: keer eerst toch een keer terug naar de *why*. Dat mag geformuleerd zijn vanuit de buik, daarover gaat het niet, maar je moet het uitspreken met elkaar. Die andere dingen zijn maar interessant als ze bijdragen tot die kern. Anders kunnen ze interessant zijn, maar niet voor de kern. Als je dat concreet maakt en visualiseert, lukt het wel om er telkens opnieuw naar te verwijzen als kompas.

Er zijn zoveel redenen om zo’n zorgzame buurt op te richten. Iedereen geeft er zijn eigen betekenis aan. Spreek daarom eerst over die *why* met elkaar. Zit die wel op dezelfde golflengte? En zo nee, hoe ga je daar dan mee om? Het is goed dat er andere perspectieven zijn, spreek dat tenminste uit. Door dat te begrijpen van elkaar, is de kijk zoveel breder en kom je tot duurzamere en gedragen oplossingen. Al die verwachtingen ook, daar zitten heel veel aannames achter.

### Mode, moeten of strategische keuze?



Een aanname is bijvoorbeeld vaak: de persoon zelf moet de regie hebben. Spreek dat een keer uit met elkaar. We zetten dat wel op papier, maar begrijpen we hetzelfde? Dat zijn allemaal belangrijke vragen. Zie je de buurt als een speciale partner of niet? De buurt op zich, de diverse actoren, ... Hoe zit het met het eigenaarschap? Voelt iedereen zich samen eigenaar? Mijn ervaring is dat je trekkers en aanjagers nodig blijft hebben. Maar dat zijn allemaal vragen die je stelt voordat je start.

Zijn er aannames die iets zeggen over de uitdaging? Of zijn het aannames die iets zeggen over wat de oplossing is, hoe die eruit kan zien? Het ene is descriptief, zegt iets over de uitdaging. Het andere is prescriptief, zegt iets over het toekomstige handelen. Door daar samen heel hard over na te denken, verbind je al rond iets en is de verandering gestart.

Dit zijn allemaal eenvoudige vragen die je bij de start stelt. En dan maak je de overgang van visie naar wervende ambities. Het zit ook vaak in je taalgebruik. Hoe formuleer je de dingen? Maak het wervend. Met SMART-geformuleerde doelen [n.v.d.r.: *specific, measurable, assignable, realistic, time-related*] zoals “*We willen tegen december 2024 meer sociale cohesie verwezenlijken in ‘t Westerkwartier waarbij minstens 100 buurtbewoners via een online platform kleine diensten voor elkaar doen*” creëer je geen verandering. En gaat je er al te veel vanuit dat een online buurtplatform het gedrag van buurtbewoners zal veranderen, dat het gewoon een kwestie is van aanbieden en overtuigen tot gebruik. Je kan dan beter zoals bij waardierend onderzoek [n.v.d.r.: *Appreciative Inquiry*] een uitdagende ambitie formuleren: “*Hoe kunnen we een klimaat creëren waarbij alle buurtbewoners van ‘t Westerkwartier graag kleine diensten met elkaar willen uitwisselen.*” Die wensformulering kan je desnoods wervender maken zodat het ook goesting geeft bij een breed publiek: “Op zoek naar buurtkolle” [n.v.d.r.: buurtlijm]. Communiceer niet altijd de ambitie, bijvoorbeeld: “*Hoe kunnen we als zorg- en welzijnsorganisaties ervoor zorgen dat mensen met een*



*chronische ziekte een betere ervaring hebben bij hun zorgondersteuning”, maar gewoon “samen is beter”.*

*“Je doet misschien niet iets slecht, maar er is zoveel een slag in het water...”*

Dat was vooral die stap van die visie naar die wervende ambities. En dan kun je werken aan de *how*, veranderingsstrategieën: waar gaan we op inzetten, heel erg aan die visie gelinkt. Soms wordt er te snel overgegaan naar *what*. Stel dat uit, die acties. Dan zeg ik: je probeert goed te doen, maar probeer eerst het goede goed te doen. Want anders doe je misschien niet iets slecht, maar er is zoveel een slag in het water... Je kan die mensen niets verwijten: ze doen dingen die ze kennen en ze kunnen dat ook goed – daar *zit* ook hun talent en hun competenties. Maar duurzame oplossingen houdt vaak in dat je andere dingen moet doen en dat moet je samen ontdekken.

*“Hoe zorg je ervoor dat al die mensen op gelijke voet aanwezig zijn?”*

Je kan dat leuk doen in workshops, met die groep mensen. Er zit daar bovendien niemand met dé waarheid. Als ik mensen samenbreng, is dat soms ook Kamiel van de buurt die daar samenzit met de directeur seniorenzorg of de directeur van het ziekenhuis. Hoe zorg je ervoor dat al die mensen op gelijke voet aanwezig zijn? In een buurtproject hebben we iedereen op een rij laten staan en dan volgens “Hoelang woon je al in de buurt?”. Kamiel was geboren en getogen in de buurt, dus hij stond vooraan. Dat gaf hem al het gevoel: ik heb eigenlijk wel veel te zeggen in deze groep.

Ik geef nu een voorbeeld, maar zulke kleine dingen moet je telkens weer heruitvinden. En ze maken zoveel in het proces als geheel, in de kwaliteit van het proces. Daar gaat te weinig aandacht naartoe en te veel naar management-achtig werken. Operationele doelstellingen, hoe kunnen we die afvinken en SMART krijgen, ... Dat kan goed zijn, maar dat is niet wat maakt of iets lukt of niet lukt in dat samenwerken en zeker niet of je komt tot anders en beter.

### Van enkelvoudige naar meer complexe strategieën

“We willen inzetten op een plek, een digitaal platform, ...” Dat kan de strategie zijn. Alnoor Ebrahim (2019) onderscheidt 4 strategieën. Je hebt enkelvoudige strategieën. Dan is dat redelijk gemakkelijk te beschrijven wat je moet doen. Bijvoorbeeld

de ambulancewerking: hoe zorgen we dat die 112 keigoed werkt? Je hebt dat redelijk onder controle. Als we het zo doen, als we het gerief zo klaarleggen, dit en dat doen, dan gaan we rapper bij de patiënt zijn en gaan er minder dood zijn als we toekomen in het ziekenhuis. Maar voor de rest ben je minder geïnteresseerd in de effecten van je handelen zoals het ethische aspect van ingrijpen of het effect op de kwaliteit van leven van die persoon. Je bent dan ook niet bezig met de sociale impact zoals de maatschappelijke meerwaarde van je handelen. Nee, enkel het resultaat telt hier: minder doden. Dus dat is eigenlijk een heel enkelvoudige strategie.



*“Een eerstelijnszone hanteert vaak een geïntegreerde strategie,*

*maar dat is niet altijd wat ze nodig hebben.”*

Dan heb je de geïntegreerde strategie. Dat heb je bijvoorbeeld bij gezinsondersteuning. Actor 1 is daarmee bezig, actor 2 is daarmee bezig – vaak zitten ze in eenzelfde organisatie, een CAW bijvoorbeeld, soms wordt er afgestemd tussen organisaties. Dan kan je spreken van een

geïntegreerde strategie: er zijn verschillende handelingen nodig, elke actor werkt aan subdoelen, en samen werken ze aan de zorg- en welzijnseffecten die gerealiseerd moeten worden. Het leidt zelden tot fundamentele vernieuwing wel tot afstemming en integratie.

Meer en meer heb je een zogenaamde zich ontwikkelende strategie nodig, of een strategie van ecosystemen om sociale uitdagingen aan te pakken en de situatie ook echt te veranderen. Bij een zich ontwikkelende strategie denk ik dan aan het creëren van nieuwe zorgpaden en diensten vanuit cliëntperspectief en niet vanuit een organisatie- of managementperspectief. Je droomt samen wat mogelijk en wenselijk zou kunnen zijn en je herdenkt alle systemen errond. Het is een verbindend en actiegericht veranderingsproces. Dit gaat veel verder dan afstemmen of aanpassen van bekende hulp- en dienstverlening.

In een strategie van ecosystemen, werk je eerder in dynamische coalities met een grote diversiteit aan partners waar het perspectief vanuit kennisinstellingen, diensten in zorg en welzijn, burgers, politiek en bedrijfsleven samengebracht wordt en de oplossingen samen gecreëerd worden. Andere uitdagingen kunnen andere actoren in een ecosysteem nodig hebben. Ik denk dat dat belangrijk is in de context van een eerstelijnszone. Zo'n zone hanteert vaak een geïntegreerde strategie en eenzelfde ecosysteem, maar dat is niet altijd wat ze nodig hebben om tot nieuwe oplossingen te komen. De keuze voor zich ontwikkelende strategieën en ecosystemen brengt wel meer onzekerheid met zich mee, soms chaos.

Dat maakt dat de methoden, die werken bij een enkelvoudige en geïntegreerde strategie, die trouwens ook heel erg werken in een productieomgeving, minder geschikt zijn als je het hebt over uitdagingen in zorg en welzijn. Een ontwikkelende strategie of een strategie van ecosystemen vraagt wel andere competenties om zo'n strategie aan te sturen en om onzekerheid een plaats te geven in het proces. Zulke veranderprocessen vereisen dat alle actoren zich kwetsbaar opstellen in het niet weten, dat de wil er is om samen te zoeken en de daadkracht om dingen in beweging te zetten.

Een strategie van ecosystemen kan bijvoorbeeld zijn dat je alle krachten bundelt rond dakloosheid: hoe gaan we nu met alle actoren die dakloosheid aanpakken en samenwerken? Je kan dat vergelijken met iets in de eerstelijnszone: hoe gaan we nu met heel het ecosysteem dat ermee verbonden is aan een uitdaging werken? Dat is moeilijk, denk ik, in de eerstelijnszone om te bepalen: wat zetten we nu centraal? Om de eerste keer een ecosysteem op te zetten.

### Ruimte, tijd en taal geven

Ondertussen heb je als een eerstelijnszone of -verantwoordelijke, of hoe je het ook noemt, wel al ervaring. Leidinggevend, aanjagers of trekkers – voor hen bestaat heel veel over het managen van een enkelvoudige of geïntegreerde strategie. Maar hoe doe je dat in een ontwikkelende strategie of strategie van ecosystemen? Daar kan externe facilitatie bij helpen.

*“Leren moet meegenomen worden in het faciliteren.”*

Ik heb het heel moeilijk met faciliteren waarin gedaan wordt alsof iets een geïntegreerde strategie is, wanneer de *why* eigenlijk helemaal nog niet zo duidelijk is. Het gaat in zo'n situaties over leren, en dat leren moet meegenomen worden in het faciliteren. De meeste actoren in zorg en welzijn zitten in een zich ontwikkelende strategie, soms in een ecosysteem. Er is meestal meer dan één organisatie nodig om een uitdaging te beantwoorden.

Het wordt eigenlijk al opgelegd in veel projectvoorwaarden dat je de outcome al moet beschrijven. Waardoor er weinig ruimte is om in het project te ontdekken en te veranderen van strategie. Dan word je verplicht te focussen op projectmanagement in plaats van een kwalitatief, open proces.

Wat soms ook wel helpt, is aan mensen, die zelf dat falen voelen, te zeggen: het is complex, je hebt die antwoorden niet. Dat wordt precies altijd verwacht. De tools en taal die we hebben, situeren zich te veel in die beperkt complexe situaties. Door situaties taal en begrip te geven, door te laten zien: je zit in een complexe situatie – dat helpt om courage te geven en iets niet als falen aan te voelen, maar als een leermoment.

Maar hiervoor moet je discretionaire ruimte krijgen. Dan moet je daar een opdracht of mandaat voor hebben, om die enkelvoudige en geïntegreerde strategieën te mogen loslaten. Want anders blijven de projectuitvoerders ook nadenken in de eigen comfortzone en het gekende. Dan heb je mensen die afhaken of een burn-out krijgen. Ze botsen tegen onbegrip. Als de anderen niet erkennen dat die complexiteit tijd vraagt, ander gedrag, andere manieren van samenwerken, dan geven ze op.

Ik gebruik heel veel visuele weergaves in verandertrajecten die ik begeleid. Zoals jullie gedaan hebben met die draaikolk van remmende factoren [n.v.d.r.: zie inleiding]. Daar kan je naar kijken, dat kan je begrijpen en dan kan je voort. Dan heb je taal aan mensen gegeven om voortgang te maken.

Dat is ook wel belangrijk als aanjager van iets: geef de voortgang van het proces ook wel op tijd en stond terug. Maak die voortgang zichtbaar. Want wat wil je, we zitten hier in de complexiteit, dan kan je samen treuren in de complexiteit. Maar door altijd dat lichtpuntje te laten zien, terug te grijpen naar de visie, te kijken naar de stappen die je gezet hebt, wat je geleerd hebt, dat je mekaar ontmoet hebt en blijft ontmoeten. Vanuit dat ontmoeten stel je je de vraag: wat kan een eerste stap zijn? We gaan dat proberen. Je moet dat tijdig durven bijsturen, maar wel het gevoel geven dat de verandering bezig is. Zo geraak je vooruit.

### (Niet altijd) co-creatie

Zorg altijd voor de kwaliteit van het proces, het betrekken van mensen. De ene keer is dat minder intens dan anders. Vrije beroepen worden niet betaald om deel te nemen aan die processen. Dat is iets anders dan de kwaliteitscoördinator van een ziekenhuis. Dat moet niet altijd co-creatie zijn.

Ik zeg: mensen kan je ook niet te veel lastigvallen. Werk met heel kleine concrete projectjes, met de mensen die de ‘wortel’ blijven zien. En koppel daar ook tijdig rond terug.

*“Je kan niet doen alsof altijd iedereen samen,  
op dezelfde golflengte en op hetzelfde tempo kan participeren”*

Dan zijn er ook die simpele vraagjes die ik ook altijd stel: zit iedereen rond de tafel? Zitten ze er niet? Dat is niet per se erg, maar je moet wel weten dat ze er niet zijn en je moet je de vraag stellen: wanneer moeten ze er wel bij zijn? Je kan niet doen alsof altijd iedereen samen, op dezelfde golflengte en op hetzelfde tempo kan participeren. Je moet je van die verschillen bewust zijn.

Die processen lopen niet in een rechte lijn, maar stapsgewijs en kriskras richting een *why*. Daarom zeg ik ook: SMART-doelstellingen helpen niet echt. De Koning Boudewijnstichting is ook bezig met meer principe-gedreven werken en *‘developmental evaluation’*. Dat is evalueren en leren terwijl je bezig bent om de volgende stap te kunnen bepalen en niet een evaluatie op het einde van de rit.

Ik ben ook veel met sociale impact bezig. Vaak stellen we ons de vraag: kunnen we dit wel beweren? Waarom voelen we dit? Bespreek dat dan, stel het gevoel in vraag. Hoe weten we dat we niet goed

bezig? Ook die vraag, dat evalueren en leren terwijl je bezig bent, is superbelangrijk. Je toont best de hele tijd veranderingen.

In een ziekenhuis is dat gemakkelijk. Zij kunnen zeggen: “Als we dit doen, zullen er zoveel minder kankerpatiënten zijn, of gaat er zoveel minder zo’n zorg nodig zijn.” En dan kan je dat terugvinden in de cijfers. “Dankzij ons handelen hebben we ...” Maar dat is ook omdat je alles heel lineair ziet, en omdat er een verband is tussen je handelen en waar er sociale impact is. Ik denk dat je in de gezondheidszorg nog iets meer controle over dingen hebt dan in het welzijnsverhaal.

Bij die zichzelf ontwikkelde strategieën, zeker in het welzijnsverhaal, het verband tussen handelen en wat er gebeurt in de maatschappij – da’s niet zo rechtlijnig te trekken. Dat is een druppeltje, dat is een steen die je verlegt zoals Bram Vermeulen zingt, het steentje dat je verlegt in de rivier. Is dat iets waardoor de rivier nu anders gaat stromen? Nee, maar als er nu iemand anders nog een steentje verlegt, en dan nog een steentje, ... dan kan je wel veranderen in een ecosysteem als je hierin uitwisselt met elkaar. Samen dromen, durven, doen, delen, evalueren, leren, dromen, durven ...

Mijn verhaal is niet typisch eerste lijn, maar we moeten heel goed beseffen: we kunnen het niet meer alleen, niet in wetenschap, politiek, economie, onderwijs, zorg en welzijn... Je kan niet als organisatie alleen die grote sociale uitdagingen aanpakken. De dingen hangen te veel samen – je kan er niet alleen aan peuteren. We moeten samen evolueren in wisselende dynamische coalities.

### **Meer lezen**

Decorte, A. (2017) *Sociaal Vernieuwen met burenhulp: inspiratie- en actiemap*. Vanden Broele.

Ebrahim, A. (2019) *Measuring Social Change. Performance and Accountability in a Complex World*. Stanford University Press.

Ritchie-Dunham, J.L. (2014). *Ecosynomics: The Science of Abundance*. Vibrancy Ins, LLC.



# **Bijlage:**

# **Overkoepelende lessen**



## Bijlage: Overzichtstabel overkoepelende lessen

Let op: het invullen van de tabel en het trekken van de overkoepelende lessen werd gedaan door de onderzoekers. Alle onvolledigheden en verwoordingen in deze zijn dus voor hun rekening.

Geïnterviewden en Lessen	Lieven Detavernier	Koen Kuylen	Mathias Vaes	Bruno Libbrecht	Annelies Demyttenaere	Hans Paredis	Karel Hermans	Eric Bogers	Ann Decorte
<i>Het is moeilijk om je los te warstelen van je verleden/context.</i>	Instellingsverleden, taboe, menselijke gewoontes, compassieuzere	Straatgericht werken ⇔ professionele actoren, concurrentie, geen financiering samenwerking, korte projectfinanciering	Organisatie- en sectormodellen, professionele mindsets roesten vast, weerstand en conflict, zoek inspiratie	Organisaties en professionele mindsets roesten vast, zoek inspiratie	Organisatiebelangen, concurrentie, individualisering, organisatie-modellen en klassieke vrijwilligersverhaal roesten vast	Visies en organisatieculturen kunnen verschillen, organisatiemodellen roesten vast, verschillende financieringsmodellen belemmert	Beseffen dat je uitdagingen deelt is een hefboom, wantrouwen, mindshift personen met nood, professionals en organisaties nodig, (gebrek aan) voorgeschiedenis van samenwerking	Verouderde systemen, taboe, ongelijkwaardigheid, te kleine werkloucheval, wisselende legislaturen	Lineair denken, top-down werken, te vaak focus op 'wat' i.p.v. 'waarom'
<i>Vernieuwing zorgt voor een flow-beweging.</i>	Positieve 'vibe', inclusie, vrijwilligerswerking	Olievllek die uitbreidt, engagement enthousiasmeert, zoek en volg energie	Sterke samenwerking nu, samenwerken gaat beter	(Te) veel samenwerkingsvragen, veel buurtgerichte subsidies	Zoek en volg energie	Veel vernieuwende projecten opgestart en doorgegeven	Veel vernieuwende projecten opgestart en doorgegeven, buurtzorg als transversale beleidsdoelstelling	Doelstellingen evolueren naargelang noden	Innovatie, duurzaamheid, zoek en volg energie
<i>Vertrek vanuit een positief intrinsiek verhaal, waarin je eigen sterktes centraal staan.</i>	Geen 'ocharme'-site, diagnose loslaten, talenten centraal, klein geluk, kleurrijk plekje, feesten, maak geen ruzie, geen ge-'ja, maar'	Geen verplichtingen, inclusie, wederkerigheid, zorgzame houding in buurten en straten	Zet visie centraal, geef duidelijkheid, ondersteun mensen om professionals te zijn, wees onvoorwaardelijk inclusief, 'ja en' i.p.v. 'ja maar', mensbeeld, gelijkwaardigheid	Verhaal van en mét de buurt, talenten centraal, inclusie, onvoorwaardelijkheid, wederkerigheid, diagnose loslaten, eigen intrinsieke motivatie	Visie, verhaal van en mét de buurt, talenten centraal, inclusie, wederkerigheid, eigenaarschap, onvoorwaardelijkheid, gelijkwaardigheid, hokjesdenken loslaten	Maak ruimte voor innovatie, vanuit rechten en noden cliënten, buurtvervlechting	Bevraag noden van mensen en professionals, omgevingsanalyse, creëer verbinding, sociale cohesie, buurtzorg als transversale beleidsdoelstelling, maak	Vertrek uit noden, talenten centraal, 'verkoop' jezelf, communicatie-campagne, 'gedwongen' professionalisering	Visie als kompas, denken vanuit overvloed, spreek verschillen uit, wervende wensformuleringen

<i>Werk samen met iedereen die wil.</i>	Werken samen met iedereen	Vertrek uit trekkers, engageer de straat, elke actor kan zorgzaam werken, onbekendheid professionele diensten	Samenwerken kan enkel met wie oprecht wil, durf met nieuwe partners werken	Verhaal van en mét de buurt; (te) veel samenwerkingsvragen, zorg-stempel vermijden?, eigen identiteit afbakenen, gelijkwaardigheid, ondernemerschap	Verhaal van en mét de buurt; onvoorwaardelijk eid, durf met nieuwe partners samenwerken, werk met mensen die elders uitgesloten worden, niet alleen met 'supervrijwilligers'	Fuseren en schaalgrootte kunnen efficiënter maken, werk samen zodat je kan focussen, durf met nieuwe partners samenwerken die de juiste mindset hebben, nog te veel van toevalsfactoren afhankelijk ⇔ vast samenwerkingsnet werk	doelen en scope expliciet, participatie	Durf met nieuwe partners samenwerken, gunstig klimaat, veel samenwerkingsvragen	Maak een coalitie met wie wil, 'flirten', creëer gelijkwaardigheid, durf met nieuwe partners samenwerken, durf wisselen van partners
<i>Durf buiten je opdracht treden, vanuit je (toekomst)visie en intrinsieke motivatie.</i>	Grijp de kansen die zich aanbieden, vertrek vanuit het 'waarom, werk ontschot, werk vanuit toekomstvisie, creatief ondernemen	Ook professionele actoren hebben veel te winnen bij samenwerken in zorgsame straten	Vertrek vanuit visie en noden, laat je niet tegenhouden om het goede te doen, durf problematiseren, durf beslissen en doen, neem verantwoordelijkheids, bewust van 'circle of influence'	Van visie/dromen over professioneel idee naar vrijwillig project, vertrek uit noden, vraaggestuurd, vrijwilligerswerk ⇔ opdracht overheid, ondernemerschap	Betaald door werkgever, in dienst van het algemeen belang vanuit visie op wat belangrijk is, werk in de tussenuimte van de mazen in het net	MaaK ruimte voor innovatie, durf met nieuwe partners samenwerken die de juiste mindset hebben	Bevraag noden van mensen en professionals, zoek lacunes, durf met nieuwe partners samenwerken	Durf met nieuwe partners samenwerken	Vertrek vanuit het 'waarom', discretionaire ruimte krijgen
<i>Deel zoveel mogelijk.</i>	Deel infrastructuur, lessen, ...	Deel inspiratie, voorbeelden, ...	Iedereen mag komen kijken, 'kopiëren'	Inloophuis van de buurt, eigen identiteit afbakenen, de kracht van het netwerk van je netwerk, werk voort op dingen die bestaan	Van en mét de buurt, gedeelde ideeën, plannen en plekken	Lerend netwerk	Geef feedback, openheid, transparantie, communicatie		Denk vanuit overvloed, pas zich ontwikkelende en ecosysteemstrategie toe, faciliteer leren
<i>Zet in op persoonlijk contact, nabijheid en gemeenschap.</i>	Spontane babbels, gemeenschapsgericht, kleinschalig wonen, cohousing, werk lokaal	Appel op burenen in straat, trekkers uit straat, geen folder maar deur-aan-deur, laagdrempelig	Eén cliënt, één maatschappelijk assistent, in relatie leren kennen	Lokale gemeenschap, informele gesprekken tijdens activiteiten, laagdrempelig, lokale financiering	Straatlopen en praatjes maken, lokale en duurzame relaties, lokale dynamiek	Integratie in de buurt, buurtverveling, maandelijks overleg, korte lijnen dankzij videobellen	Verbinding in kleine groepjes, hou rekening met buurt-DNA, outreachend werken, geef	Lokale verankering	Continu praten, gelijkwaardigheid, proceskwaliteit centraal



<i>Geef en neem tijd.</i>		houden, wijkniveau	'Slow care', verdraagd vrijwilligerswerk, voor vernieuwing	Reorganisaties vragen tijd	Spontane ontwikkeling	Vertraging versterkt een groep (maar schrikt ook af)	Visietraject met beleid en partners	feedback, Hoplr, werk lokaal	Vertraging versterkt een groep
<i>Begin klein, faciliteer, experimenteer, laat los.</i>	Laat mensen hun eigen verhaal ontwikkelen	Laat mensen hun eigen buurtverhaal ontwikkelen, niet lukken is ok, facilitator	Van kaas naar buurtwinkel, vallen en opstaan voor vernieuwing	Begin vanuit visie, loop participatietraject, durf falen, trial and error, leren, fouten maken is normaal, geen vooraf bepaalde juiste manier	Spontane ontwikkeling, nee durven zeggen, durven loslaten	Stel droomvragen, zoek en volg energie, durf springen, durf 'anders lukken'	Durf met nieuwe partners samenwerken	Veel projecten opgestart en doorgegeven, groepjes autonoom laten verder doen, nudging, niet alles hands-on zelf doen	Durf loslaten, pas zich ontwikkelende en ecosystemestrategie toe
<i>Laat regelgeving, bureaucratisme en kwantificering los indien contraproductief.</i>	Kwantitatieve evaluatie werkt niet voor ons, gebrek aan financiering samenwerking voor professionals, andere beleidsinvulling	Wees burgerlijk ongehoorzaam	Specialistisch organisatie-model en (externe) bureaucratie loslaten, durf problematiseren, ontloop weerstand en conflict niet	Onvoorwaardelijkheid, eigen identiteit afbakenen, niet door subsidiecriteria en regels laten sturen	Denk financieringsproblemen om, onvoorwaardelijkheid, kijk niet alleen naar cijfers en opbrengsten, lokale dynamiek is soms belangrijker dan kennis en expertise	Regelluwe experimenteer-ruimte ↔ wachtlijstsystemen, experimenteer, ontlast de reguliere werking met innovatiecapaciteit, complexe procedures ↔ slagkracht	(Perceptie van) beroepsgeheim, vrijheid en vertrouwen vanuit overheid	Contingenten limiteren regeldrift ↔ verbinding tussen opgesplitste activiteiten, opgesplitste bevoegdheden, beleidscriteria	Visie > uitgeschreven afspraken, durf SMART loslaten t.v.v. 'appreciative inquiry', outcome-gerichte projectvoorwaarden vs. principe-gedreven werken en 'developmental evaluation', sociale impact

