

voor en achter
de schermen
van sociale
ondernemingen

Jihad Van Puymbroeck,
Sabrine Ingabire &
Uwi Van Hauwermeiren

**“Intenties zijn
vaak goed, maar
met intenties
alleen geraken
we er niet”**



INTERNE COMMUNICATIE

Een must, geen nice to have
Tips vanop de werkvloer

**Investeren in
de natuur is
investeren in
de samenleving**

n°7 5/23

Gedeelde uitdagingen maken ons sterker!

Op 12 mei mogen we weer een vol huis verwachten voor onze 'Dag van de leidinggevende', die we samen met onze federaties hebben vormgegeven. De grote belangstelling voor dit jaarlijkse event toont dat leidinggevenden in sociale ondernemingen met veel vragen zitten. Hoe moeten zij hun rol opnemen? Hoe vinden zij een balans in de soms tegenstrijdige verwachtingen van personeel, overheid en samenleving? Hoe kunnen zij blijven innoveren, ook als daar niet steeds de ruimte voor is?

Moeilijke vragen waar ieder voor zich de antwoorden op probeert te vinden. En dat doen we ook massaal in onze sociale ondernemingen. Dat lees ik in de boeiende getuigenissen die we weer hebben kunnen verzamelen voor deze editie van RectoVerso. Zoals die van Ignace Schops, die toont dat sociaal engagement ook een harde economische waarde heeft. Zoals de getuigenis vanuit Het Gielsbos, waar men investeert in het bewust maken van medewerkers rond digitale bedreigingen die de werking van de organisatie ernstig kunnen verlammen. Of wat te denken van de Brusselse organisatie voor mensen met een beperking Hubbie, die de weg toont in Europa? Zij bewijzen dat investeren in innovatie loont en een integraal onderdeel van je bedrijfsvoering kan zijn als je je integreert in de juiste structuren en netwerken.



Een van die moeilijke vraagstukken waar sociale ondernemingen vandaag het hoofd aan moeten bieden, is vanzelfsprekend de klimaatverandering. Want zijn de meest kwetsbare mensen niet vaak de eerste slachtoffers van de gevolgen van extremere weersomstandigheden? Mensen met een zwakke gezondheid bijvoorbeeld, of ouderen. Zit het niet in ons DNA als sociale ondernemingen om de zorg voor de meest kwetsbaren in onze samenleving als leidraad te nemen?

Daarom lanceren we later deze maand samen met onze federaties een nieuw ondersteuningsaanbod voor het ecologisch verduurzamen van sociale ondernemingen, zoals afgesproken in ons laatste sociaal akkoord. We doen dit niet alleen omdat we geloven in het opnemen van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid als ondernemers, maar omdat elke ecologische maatregel die je neemt een onmiddellijk positieve impact heeft op je doelgroep en op je medewerkers. Dan wordt de strijd tegen de klimaatverandering en het verduurzamen van onze ondernemingen niet alleen een vanzelfsprekendheid, het wordt ook een uiting van onze gezamenlijke missie als sociale ondernemingen!

Ingrid Lieten
directeur Verso

COLOFON

Redactie en coördinatie: Tobias Lancsweert, Dirk Remmerie (Xpair)
Redactionele bijdragen: Xpair (Dirk Remmerie, Daan Paredis en Koen Driessens)
Fotografie: Thomas De Boever, Jan Crab en Marco Mertens
Ontwerp en lay-out: Peter Frison (Xpair)
Verantwoordelijke uitgever: Ingrid Lieten, Kunstlaan 27, 1040 Brussel.

Recto/Verso is een productie van Verso, de Vereniging voor Social Profit Ondernemingen. Het magazine verschijnt twee keer per jaar. Wil je extra exemplaren ontvangen, stuur dan jouw vraag naar info@verso-net.be. Wens je RectoVerso niet langer te ontvangen, dan horen we dat ook graag. Vergeet ook niet in te schrijven op onze wekelijkse elektronische nieuwsbrief via info@verso-net.be.

Drukkerij Van der Poorten, waar RectoVerso wordt gedrukt, werkt uitsluitend met FSC®- of PEFC® gecertificeerd papier en ecologische inkt en recycleert alle afvalproducten. De drukkerij is volledig overgeschakeld op hernieuwbare energie en draagt sinds 2015 het CO2logic-Vinçotte label. In 2020 werd Van der Poorten miK-klimaatambassadeur.



04



14



Sabrine Ingabire, Uwi Van Hauwermeiren en Jihad Van Puymbroeck
"M/V/X in een vacature? Zorg er liever voor dat iedereen leest: jullie zoeken mĳ"



22



24



28



28



31



37



32

22/ Lieve Dekempeneer
"Europese subsidies aanvragen is minder onoverkomelijk dan het lijkt"

24/ Karine Van Doorselaer
"Onze wegwerpmatenschap is niet langer houdbaar"

28/ Mario Vanhaeren
"We gaan met de kracht van de buurt aan de slag om zorgnoden aan te pakken"

Ann Dobbeni en Erwin Van Overloop
"Je kan pas op verbinding werken als je inzet op interactie"



39



48



36



31/ Mounir Samuel
Een nieuwe taal voor een nieuwe tijd

36/ Bruno Hendrickx
"Iedereen krijgt alle informatie, in een taal die iedereen begrijpt"

37/ Dirk Doucet
"Het allerbelangrijste? Een duidelijke visie hebben"

38/ Sofie Debrock
"Effectief leiderschap creëert een competitief voordeel"

38

39/ Evi Serron en Wouter Bollen
"Een goed agressiebeleid levert economische winst op"

48/ Ignace Schops
"De vraag is hoe je natuurbescherming in balans brengt met sociale noden"

De andere kant van
actrice en regisseur
Marianne Devriese:
*dochter Pippa heeft
een genetische aandoening*

“Ons leven bestaat uit wachten”

In 2016 liep een zekere Adam Quinn uit Michigan zijn eerste marathon. Hij was toen 19. Bijzonder? Wel als je weet dat hij een van de ongeveer 550* mensen ter wereld met het GRIN2B-syndroom is. Pippa (7), de dochter van Marianne Devriese (43), heeft het ook. Hoe de ontwikkelingsziekte verloopt, is onvoorspelbaar. Misschien staat ze ooit op eigen benen, misschien stopt haar ontwikkeling op de mentale leeftijd van 12. “Elke stap is een overwinning.”

Op het moment van de diagnose stort de wereld van Marianne in. Een kind met een uiterst zeldzaam syndroom... Wat betekent het? Waar kunnen we terecht? Wanneer weten we meer? Waarom Pippa? Hoe gaan we aan de slag? Het gezin vond steun bij Multifunctioneel Centrum (MFC) Merlijn.

“Je zit emotioneel in de kak en valt in een wereld van paperassen en aanvragen die je totaal niet kent. Toegelaten worden bij MFC Merlijn was een *life-changer*, voor ons als ouders, en voor Pippa. Eerst ging ze naar een ‘gewone’ crèche. Alle therapie moest ik ‘s avonds nog doen. Dat was voor heel het gezin superbelastend. Bij Merlijn kreeg ze dat plots binnen de opvanguren. Merlijn bood een geweldige omkadering. Een maatschappelijk assistente maakte ons volledig wegwijs in het administratieve kluwen. Toen Pippa te oud werd voor Merlijn, heb ik gehuild. Ik dacht echt dat we het niet zouden redden. Twee keer per jaar keren we nog terug om een portie Merlijn te tanken. Dan loopt Pippa alle klassen binnen om iedereen een knuffel te geven en kunnen we weer zes maanden verder”, vertelt Marianne.

Ze heeft intussen wel haar plekje in het buitengewoon onderwijs gevonden?

“Ja, maar ook dat had heel wat voeten in de aarde. Zoals veel mensen stonden we op de wachtlijst. Gelukkig hadden we al plek in het MFC ver-

bonden aan de school. Daardoor zijn we via een achterpoortje in de regels toch binnengeraakt. Maar normaal gezien had ze dus geen plaats meer. Ik ben heel blij dat het gelukt is. Ik kijk er al tegenop om haar naar het middelbaar te laten gaan als ik zie hoeveel mensen daar geen plaats vinden en hoeveel kinderen met een beperking thuis worden opgevangen. Dat zie ik niet zitten. We hebben het een keer meegemaakt tijdens de lockdown en dat was een ramp. We hadden enkel het gelijkvloers, één slaapkamer, twee dochters die *homeschooling* volgden, en Pippa. Al haar structuur viel weg en wij konden die niet bieden, dat was vreselijk.”

Hoe is Pippa in de omgang?

“Ze is supervrolijk. Het leven is een grote speeltuin. Voor haar is er geen enkel probleem.”

En hoe evolueert ze?

“Pippa blijft evolueren. Meer kan ik daar eigenlijk niet over zeggen, er is geen prognose. We weten niet hoe ver ze zal springen. Ieder ding dat ze bijleert is gewonnen. We dachten dat ze nooit ging praten, stappen, fietsen... Tegenwoordig is ze overdag zelfs zindelijk. We blijven vooruitgang maken, maar waar het ooit stopt, weten we niet. We leven van dag tot dag. Op moeilijke dagen is dat zwaar, maar er komt altijd een nieuwe.”

Hoe belangrijk is het voor haar ontwikkeling dat Pippa naar school kan gaan?

“Haar aandoening omhelst ook autistische kenmerken, enorm belangrijk dus. De dag begint, ze moet weten wie haar wanneer naar waar brengt, wie haar wanneer waar komt halen, wat ze gaat eten... Ze moet alles precies op voorhand weten. Met twee ouders in het acteerwezen (papa Steve Geerts, red.) is dat niet eenvoudig.”

Leert Pippa jullie dingen die jullie professioneel kunnen gebruiken?

“Oh, ja! Pippa is ontzettend empathisch, ze leest lichaamstaal enorm goed. We noemen haar soms een kleine heks. Ze voelt dingen aan. Van bij de eerste ontmoeting was ze heel erg aangetrokken tot haar nonkel. Niemand wist waarom. Later bleek dat hij kanker had. Vandaag is hij nog altijd haar favoriet. Bij de bakker stond eens een vrouw van zeker tachtig jaar. Pippa stapte

*550 is een ruwe schatting van het aantal gekende gevallen, het precieze aantal mensen met het GRIN2B-syndroom is onbekend.

daar naartoe, gaf haar een knuffel en die vrouw begon spontaan te wenen. 'Ik ben al zo lang niet meer aangeraakt', zei ze. Die openheid van Pippa, primaïrder kan je niet zijn. Ze handelt nooit met voorbedachte rade. Alles is oprecht. Dat zijn dingen waar we veel mee kunnen."

Bestaat er een behandeling voor het syndroom?

"Niet echt. Het syndroom is nog niet lang geleden ontdekt. Er bestaan voedingssupplementen die haar hersenen stimuleren om vlotter verbindingen te maken. Daar zijn we in 2020 mee gestart en het helpt haar enorm. Jammer genoeg wordt het niet terugbetaald, en de kost van 500 euro per maand is een zware belasting."

Wat is het moeilijkste aan een kind met een beperking opvoeden?

"Het eindeloze wachten. Wachten op een diagnose, een uitslag van een test, een afspraak bij een specialist, wachten op een plaats in een MFC, in een school, wachten op een PAB (persoonlijk assistentiebudget). We zijn constant aan het wachten. Om het verhoogde groeipakket te krijgen, heb ik in mei vorig jaar een kruiwagen formulieren opnieuw ingevuld en ingediend, en ook daarop zijn we nog altijd aan het wachten. Ons leven bestaat uit wachten. En in de tussentijd moet je die periodes overbruggen. Gelukkig hadden we snel een school, maar anders zit je thuis met je kind. Je kan haar niet zomaar ergens anders onderbrengen. Onze ouders zijn niet meer van de jongste. Daarvoor heeft ze te veel handleidingen. Als ze een epileptische aanval krijgt, wil ik dat er iemand bij is die weet wat er gebeurt."

Je andere dochters, Lina (12) en Ava (10), hoe gaan zij met de situatie om?

"Ze zijn ermee opgegroeid, ze zijn het gewoon. In het begin hebben we in kindertaal proberen uitleggen wat het was, maar ze hebben ons verdriet bewust meegemaakt. Pippa is een heel dominerende factor in huis, daar hebben ze wel last van. Wat we op tv kijken, of we op vakantie gaan... In het MFC zijn we nu ook aan het wachten op de classificatie 'verblijf'. Dat betekent dat Pippa daar af en toe in het weekend kan overnachten. En dan kunnen we ook eens iets doen met onze andere kinderen. Onlangs bleef Pippa uitzonderlijk een nacht slapen in het MFC. Toen zijn we met Lina en Ava tot sluitingsuur in de Efteling ge-



"We leven van dag tot dag"

bleven, dat was anders nooit gelukt. Pippa heeft constant één-op-één begeleiding nodig."

Hoe pakken jullie dat op dagelijkse basis aan?

"We hebben Pascale, onze persoonlijke Mary Poppins. Ze doet alles wat ik doe als ik er niet ben. Ze haalt de kinderen van school en Pippa van de bus, ruimt op, maakt eten... Ze zorgt ervoor dat ik kan werken en mentaal gezond blijf. Maar Pascale komt natuurlijk niet gratis. Het is opnieuw een stevige belasting op het gezinsbudget. Met een persoonlijke-assistentiebudget zouden we haar kunnen betalen. Daar wachten we dus nog op, al ongeveer vier jaar."

Maakt al het wachten je een geduldig mens?

"Dat was ik al. (lacht) Nee, soms is het echt frustrerend. (zucht) Ik snap volledig dat heel dringende gevallen voorrang krijgen voor bijvoorbeeld een PAB, maar het uitstel zet ons gezin onder druk.

Dan vraag ik me soms af of het beter is dat ik een alleenstaande moeder word om snel een PAB te krijgen... Doordat we een kerngezin zijn, bengelen we onderaan elke wachtlijst, vermoed ik.

Het beleid is in veel bedjes ziek. We brengen Pippa iedere ochtend naar school, en ze komt terug met de bus. Dan is ze telkens anderhalf uur onderweg. Ik vind dat heel erg. In het begin van het schooljaar komt dat altijd even in het nieuws, maar uiteindelijk verandert er weinig. We voelen ons in de steek gelaten.

Nog een voorbeeld: Pippa draagt veel langer dan andere kinderen luiers. Speciale luiers, die een stuk meer kosten. Blijkbaar kan je daar een forfait voor krijgen. Ik wist dat niet, hoe moet ik dat weten? Je spendeert zo veel tijd aan alles uitzoeken... Mutualiteit, breng me dan toch alsjeblieft op de hoogte. Dat gebeurt niet. Een brief sturen

naar alle leden met een kind met een beperking 'kijk, zus en zo', is dat te veel gevraagd?"

Is dat waarom je als bekende Vlaming je gezicht en stem leent aan initiatieven zoals Merlijn?

"Ik wil een uithangbord zijn voor mensen met een beperking, met een minder luide stem, die minder onderwezen zijn. Ik ben hoogopgeleid, en toch vind ik niet altijd mijn weg in het kluwen van paperassen. En gelukkig hadden we in het begin dan nog Merlijn. Hoe moet dat zijn voor mensen die de taal niet spreken of andere drempels ervaren? Begin er maar eens aan... Waarom maken ze het niet allemaal een beetje eenvoudiger?"

Hoe houden jullie het allemaal vol?

"Dat weet ik niet. Ons slaappatroon is nu al 13 jaar verstoord. Je kunt niet anders. Je houdt vol door momenten waarop ze je vastpakt en zegt 'I love you mama', of 'ik heb je gemist', nadat ze de hele nacht naast me in bed lag. Zo."

TEKST Dirk Remmerie / FOTO Jan Crab

Inclusiviteit en diversiteit gaan over...

Wat maakt een een gesprek onweerstaanbaar? Het onderwerp en de opinies. Dat zit dus snor. Ter tafel ligt een straf onderwerp: inclusieve communicatie en het belang van definities van taal en hoe je als communicatiestrateg of trainer impact kan hebben op ondernemingen waarmee je een traject aangaat. Rond de tafel drie sterke stemmen: Jihad Van Puymbroeck, Uwi Van Hauwermeiren en moderator Sabine Ingabire. Het volledige gesprek kan je beluisteren in onze **podcast. We maken je graag warm met enkele soundbites.**

...democratie & mensenrechten

INCLUSIEVE COMMUNICATIE?

Sabrine

We definiëren soms woorden die te ingewikkeld zijn voor de mensen over wie we praten en met wie we willen praten. Misschien hanteren we te veel academisch taalgebruik wanneer het gaat over inclusie. Wat verstaan we onder inclusieve communicatie?

Jihad

"Als we het hebben over inclusieve communicatie, denken we in eerste instantie aan woorden, aan taal. In gesprekken merk ik dat velen vaak over hun eigen woorden struikelen, dat ze twijfelen: is 'allochtoon' nu een correcte definitie? Of hoe benoem je die bepaalde groep? Voor mij is inclusief taalgebruik vrij eenvoudig: vraag aan degene over wie het gaat op welke manier die graag benoemd wordt."

"Zelf vind ik beelden de meest krachtige vorm van inclusieve communicatie. Onlangs zag ik een campagne van De Lijn. In beeld: een zwarte jongen, een vrouw met een hoofddoek en een wit meisje. Je zou denken: *well done*, maar de tekst was dan weer het toppunt van stereotypering. Het ging over jongeren die zwartrijden op bus of tram."

"Organisaties of bedrijven zien inclusieve communicatie nog te vaak als het afvinken van hokjes. Te weinig aandacht gaat naar hoe ze mensen portretteren. Vaak bevestigen ze daarmee vooroordelen. Als het gaat over diversiteit, plakken ze daar snel een foto bij van een vrouw met een hoofddoek. Terwijl diezelfde dame best wel een ander verhaal heeft. Wie weet is ze een cardioloog of IT'er, maar al te vaak wordt ze opgevoerd als 'vrouw met hoofddoek'."

Uwi

"Wie een meerdaagse vorming volgt bij Hands-on Inclusion vragen we voor een intake-gesprek. Door oor te hebben voor wat zij vertellen en hoe zij dat vertellen – wij corrigeren hen niet! – kunnen we hun kennisniveau van woordenschat meten. Op basis van het gesprek maak ik een woordenlijst op van wat mij opviel en dat bespreken we: 'Ik hoorde je dit of dat zeggen, maar ik

ga daarvoor in de sessie een andere term gebruiken.' Het ligt niet in mijn bedoeling om iemand af te straffen. Wel merk ik dat wie de woordenlijst in handen krijgt, daar wel mee gediend is, omdat ie schrik heeft om fouten te maken en door die schrik het onderwerp uit de weg gaat."



Sabrina Ingabire

Regioverantwoordelijke voor het project Hands-on Inclusion vanuit Verso. Hoofdredacteur van Lilith Magazine en columniste bij Dipsaus. Als journaliste en columniste schreef ze eerder ook voor NRC Handelsblad, De Morgen en MO* Magazine.

INCLUSIVITEIT?

Sabrina

Er zijn bepaalde woorden zoals dekolonisatie, diversiteit, woke... die ooit een betekenis hadden en inmiddels zo vaak gekaapt en misbruikt zijn, dat ze niets meer betekenen. Vanuit dat perspectief: wat is inclusiviteit?

Uwi

"Het gaat erom ons taalgebruik aan te passen om een zo groot mogelijke groep aan te spreken, dat zoveel mogelijk mensen zich herkennen in een bepaalde communicatie. Dat kan alleen maar de samenhang in de samenleving bevorderen. Wie zich steeds ziet weggezet worden als 'de andere', internaliseert dat. Dan ben je ook 'de andere' en dat vergroot het risico dat je je niet wil 'aansluiten bij' wat andere mensen als de norm aanvaarden. Als we onze manier van communiceren zo toegankelijk mogelijk maken met woorden die een positieve connotatie hebben, als we beelden gebruiken die diversiteit omarmen en geen stereotypen bevestigen, komen we al een heel eind."

Jihad

"Voor mij gaat inclusie verder dan 'mensen herkennen zich erin'. Inclusie gaat erom dat mensen zich echt begrepen voelen. Niet iedereen verschijnt gelijk aan de start, dus het gaat er niet om mensen gelijke kansen te geven, je moet ervoor zorgen dat iedereen evenredig kan deelnemen. En dat vraagt soms om extra tegemoetkomingen of aanpassingen."

IS INCLUSIE MOEILIJK?

Sabrina

Onlangs hoorde ik een witte persoon zeggen dat het belangrijk was om te benoemen dat inclusie best wel moeilijk is. Dat het niet vanzelfsprekend is en voor wrijving kan zorgen binnen een onderneming. Is het moeilijk om verandering te brengen en een organisatie inclusiever te maken?



Uwi Van Hauwermeiren

Werkt voor LEVL op het project Hands-on Inclusion als trainer anti-discriminatie en inclusie op de werkvloer. Die legt racisme, validisme (discriminatie, marginalisatie en stigmatisering van mensen met een fysieke, zintuiglijke of verstandelijke beperking) en andere vormen van discriminatie uit aan ondernemingen en bedrijven. Uwi legt daarbij de focus op het belang van inclusief taalgebruik en inclusieve communicatie. Gewezen woordvoerder van Wel Jong vzw.

Uwi

"We sluiten organisaties die alleen maar 'inclusie' willen afvinken op hun to-do-lijst niet uit van Hands-on Inclusion, want ergens geloof ik wel dat we hoe dan ook zaadjes planten die kunnen

rijpen. Wel merk ik dat we betere resultaten boeken als de mensen met wie we werken een mandaat hebben gekregen om na de opleiding het beleid onder de loop te nemen."

Jihad

"Ik ben blij dat er weerstand is, want daarmee kan ik aan de slag. Het is alleszins een beter vertrekpunt dan wanneer er geen emoties bij komen kijken. Als ik het intern beleid aanpak, heb ik graag dat er een leidinggevende bijzit. Want als het blijft hangen bij de initiatiefnemers die vaak heel gepassioneerd zijn, levert dat zelden een succesvol traject op."

DE STRUIKELBLOKKEN?

Jihad

"Zeker bij social-profitorganisaties merk ik dat de intentie altijd goed zit, maar met intenties komen we er niet. We moeten dus een stap verderzetten en dat is moeilijker, want het vereist een kritische zelfreflectie. Ik stel vast dat dat niet voor de hand ligt. Terwijl, je moet maar één drempel over. Eén sprongetje maken door je kwetsbaar op te stellen en te zeggen: ik weet het eigenlijk niet, we hebben die begeleiding nodig. Die ene stap is niets in vergelijking met de drempels die minderheidsgroepen voortdurend moeten zetten."

"Waar organisaties het vroeger vaak moeilijk hadden om doelgroepen te bereiken, merk ik nu de toenemende vraag naar hoe hen aan boord te houden. Hoe te zorgen voor een veilige context en een gepaste dienstverlening."

Uwi

"Om voorbij de intentie te stappen, wijs ik organisaties vaak op de situatie waarin ze zullen terechtkomen als ze geen actie ondernemen. Welke relevantie zullen ze nog hebben op lange termijn? Een verschil in dynamiek tussen diverse teams in één en dezelfde organisatie kan soms voor moeilijkheden zorgen... Ondanks al die verschillen is het uiteraard wel de bedoeling elk team met de juiste invalshoek kracht en motivatie te geven."

WAAROM WILLEN ORGANISATIES
EN ONDERNEMINGEN INCLUSIEVER ZIJN?

Jihad

“Vaak is het argument dat diversiteit en inclusiviteit goed zijn voor de financiële winst, de creativiteit en de productiviteit. Ik vind het heel pervers om op die manier bedrijven te moeten overtuigen, omdat ik werken rond diversiteit en antiracisme zie als democratisering. Het gaat over mensenrechten. Voor social-profitorganisaties zou dat in het DNA moeten zitten. Dát is voor mij de urgentie en de relevantie.”

“Sommige organisaties laten verstaan dat ze nog niet aan inclusie kunnen of moeten werken, omdat ze nog niet divers genoeg zijn. Terwijl ze misschien niet divers zijn of worden omdat ze geen inclusief beleid hebben, dat is zoals de kip en het ei. Bij jobadvertenties staat meer dan eens ‘wij discrimineren niet’. Veel interessanter zou zijn als daar transparant staat wat ze wel en (nog) niet doen, waar ze aan werken. Veel organisaties durven dat niet omdat ze denken dat ze al op het eindpunt moeten staan alvorens erover te communiceren. Maar er is geen eindpunt, werken aan inclusie en diversiteit is een proces.”

Uwi

“Het economisch perspectief weegt inderdaad vaak zwaar door, omdat het voor de mensen aan de top uiteindelijk draait om *return on investment*. Ze hebben ergens gehoord dat je daarmee een bredere doelgroep bereikt en horen de kassa al rinkelen. Wat ik probeer te doen is dat perspectief uit te breiden naar andere invalshoeken, want je kan niet werken aan dat economische als je niet werkt aan authenticiteit en intrinsieke motivatie. Sommige organisaties gaan ervan uit dat de diverse medewerkers zich moeten assimileren en zich schikken naar de bestaande werkcultuur. Maar dat is niet duurzaam, en daar maakt inclusie het verschil: het gaat om diversiteit binnenhalen en ondersteunen, zeggenschap geven.”

“In vacatures zie je vaak M/V/X, maar het is veel krachtiger om dat niet te doen maar die vacature genderinclusief op te stellen. Focus niet op M/V/X, maar zorg ervoor dat de vacature voor iedereen leest als: jullie zoeken mij.”



Jihad Van Puymbroeck

Freelance communicatiestrateg, gespecialiseerd in inclusieve communicatie en doelgroepen die vaak moeilijk te bereiken zijn voor organisaties. Ze werkt al meer dan negen jaar in het antiracistisch middenveld, of zoals Jihad zegt: “Social profit, daar ligt mijn hart.” Werkte voordien bij VRT Nieuws als social media-manager, waar ze een scherp beeld kreeg van de impact van woorden en beelden op verschillende groepen en het belang van representatie.

Beluister de podcast



GA ZELF AAN DE SLAG ROND EEN INCLUSIEF PERSONEELSBELEID!

Met Hands-on Inclusion willen we van een inclusieve arbeidsmarkt met diverse talenten het nieuwe normaal maken. Van willen, naar kunnen, naar doen. Omdat iedereen nodig is op de arbeidsmarkt én omdat er momenteel (te) veel onbenut talent is.

We bieden laagdrempelige vormen aan rond alle aspecten van een inclusieve werkvloer. Je kunt kiezen uit:

- Een online workshop van 1,5 uur.
- Een live intervisie van een halve dag.
- Een intensievere praktijkdag (upgrade).
- Een meerdaagse bootcamp.

24 mei - Leuven	Mensen duurzaam aan boord houden	Upgrade
26 mei - Brussel	Inclusieve werkvloer	Upgrade
31 mei - Leuven	Welzijn (job crafting vs. off-job crafting)	Upgrade
1 juni - Gent	Racisme zien en aanpakken	Upgrade
7 juni - Leuven	Changemanagement	Upgrade
8 juni - Antwerpen	Inclusie	Intervisie
12 september - Webinar	Inclusieve werkvloeren	Bootcamp
18 september - Webinar	Actief discriminatie, validisme & racisme aanpakken op de werkvloer	Bootcamp
19 september - Webinar	Inclusieve rekrutering	Bootcamp
21 september - Mechelen	Intervisie inclusie	Intervisie
28 september - Webinar	Inclusief Job Redesign	Bootcamp
29 september - Leuven	Aanwerven en behouden van een diverse poule aan vrijwilligers	Upgrade
3 oktober - Webinar	Changemanagement	Bootcamp
4 oktober - Webinar	Duurzame inzetbaarheid	Bootcamp
5 oktober - Webinar	Strategisch inclusief ondernemen	Bootcamp
6 oktober - Webinar	Duidelijk taalbeleid en heldere communicatie in je organisatie	Bootcamp
13 oktober - Gent	Racisme zien en aanpakken	Upgrade
24 oktober - Antwerpen	Inclusieve werkvloeren	Upgrade
8 november - Leuven	Welzijn	Upgrade
14 november - Webinar	Re-integratie naar werk	Bootcamp
14 november - Antwerpen	Outreach en aanwerving	Upgrade
15 november - Leuven	Mensen duurzaam aan boord houden	Upgrade
16 november - Leuven	Intervisie inclusie	Intervisie
22 november - Leuven	Changemanagement	Upgrade
7 december - Antwerpen	Intervisie inclusie	Intervisie

Check www.handsoninclusion.be voor de meest recente informatie!

Kinderen en jongeren nemen regie over jeugdhulp in handen via LifeCity app

“Volgende stap: een business-partner die dezelfde taal spreekt”



Kinderen en jongeren komen doorgaans met een zwaar gevulde emotionele rugzak in de hulpverlening toe. Hierdoor verlopen gesprekken niet altijd even vlot. Bovendien gaat tijdens de vele wissels in een begeleidingstraject heel wat waardevolle informatie verloren. Een gemengd team van orthopedagogen en IT-specialisten van HOGENT onder leiding van Joke De Wilde ging vier jaar geleden met deze uitdagingen aan de slag. Dankzij deze ‘match made in heaven’ zag de innovatieve LifeCity app het licht. Verso-adviseur Tine Holvoet ging in gesprek met Joke.

Elkaars taal leren spreken

Tine Holvoet (Verso): Behalve met een goed werkende app, inspireert dit project ook door het intensieve co-creatietraject erachter. Meer dan 100 betrokkenen en evenveel visies werden harmonieus aan elkaar geknoopt. Hoe ontstaat zo’n gemeenschappelijke klik?

Joke De Wilde (HOGENT): Goede vraag! De LifeCity app krijgt heel wat aandacht, maar nooit eerder werd me naar het verhaal erachter gevraagd. Ik merk dat het ook niet eenvoudig is om het proces dat we doorliepen weer te geven. Wel is duidelijk dat de ontwikkeling gepaard ging met eindeloos enthousiasme.

Dromen over de ideale wereld

Tine: Wat me opvalt is dat jullie het aandurfdan om een complex probleem aan te pakken. Wie wil nu niet dat dit slaagt?! Hoe kom je van een niet zo nauwkeurig geformuleerd probleem op de werkvloer tot een afgebakende en inzetbare oplossing?

Joke: Gaandeweg zijn we er in geslaagd elkaars taal te leren spreken, dat was cruciaal. De pedagogen legden intuïtief de klemtoon op succesvolle gesprekstechnieken en het belang van begeleiding van kinderen en jongeren. De IT’ers waren op hun beurt vooral bezig met de digitale aspecten en de technische randvoorwaarden die een applicatie vlot en veilig doen werken. Maar het participatief traject

waarbij we alles in de praktijk testten, bracht de app pas echt tot leven!

Tussen de regels door lezen

Tine: In de exploratieve fase wisten de informatici noch de orthopedagogen hoe de applicatie eruit moest zien. Jullie vonden het antwoord op deze vraag bij de toekomstige gebruikers zelf?

Joke: Een belangrijke stap in het co-creatieverhaal was een reeks sessies met een focusgroep waarin we gebruikmaakten van de GPS-brainstormkit. Daarin droomden jongeren en hun begeleiders over hulpverlening in een ideale wereld waarin de middelen onuitputtelijk zijn. Hierbij kwamen onverwachte uitdagingen aan de oppervlakte.

Het beeld dat de begeleiders voor ogen hadden, spoorde bijvoorbeeld niet helemaal met hoe de jongeren zelf naar de dingen leken te kijken. Hoewel de begeleiders van meet af aan mee waren met het digitale verhaal, stonden vooral de kinderen en jongeren sceptisch tegenover online hulpverlening. ‘Gaait dit de fysieke gesprekken dan vervangen?’, was een veelgehoorde bezorgdheid. Bovendien vormde het handelingsplan met doelstellingen - een houvast die aangeeft waar je in de hulp naartoe gaat - een onmisbaar onderdeel van de app voor de begeleiders, maar waren jongeren hiervan maar koele minnaars. Gelukkig liet een tweede lezing van de gespreksresultaten toe om deze ogenschijnlijke tweespalt tussen hulpverlener en doelgroep te overbruggen. Hiervoor sloegen we de handen in elkaar met Mind-Bytes, een ontwikkelaar van games voor de zorg. Tussen de regels door lezen we bijvoorbeeld dat jongeren eerder spreken in termen van ‘dromen’ die ze met kleine en haalbare stapjes willen bereiken. Die noteerden ze ook al in een schriftje. We zagen in de digitale vertaling van zo’n schriftje een oplossing om de insteek van zowel de kinderen en jongeren als de begeleiders te verzoenen.

Verrassende inzichten

Tine: Door die uitgebreide toekomstverkenning leken jullie te merken dat jongeren en begeleiders misschien wel hetzelfde willen, maar het anders verwoorden? Ook nadien bleven jullie intens terugkoppelen. Een feedbackloop met meer dan dertig kinderen en jongeren uit drie partnerorganisaties, hoe organiseer je zoiets?

Joke: We voerden persoonlijke gesprekken in de vertrouwde setting, dus in de eigen kamer of leefruimte. De kinderen en jongeren dachten indivi-

duel met ons na over hoe de tool best vorm kreeg. We gingen ook met de hulp van YouTube-filmpjes, een VR-simulatie en een soortgelijke app (EBB) in discussie over de meerwaarde van een tool als aanvulling op de klassieke hulp. Daarna werden de eerste prototypes ontwikkeld die we op onze beurt aan hen presenteerden. Zij beslisten dan stapje per stapje hoe de tool er verder moest uitzien. Neem dat maar letterlijk, met een vulkaan, een bril, een gevoelsthermometer. Voorts gaven ook begeleiders hun input via focusgroepen en vonden tien diepte-interviews plaats met ervaringsdeskundigen. Tot slot was ook de insteek van een stuurgroep met verschillende werkveldpartners en experts onmisbaar in de verdere ontwikkeling.

Graven naar fundament

Joke: Door verder te graven in de data, pinden we met ons team een aantal thema's vast waarover alle betrokkenen het eens waren. Deze topics vormden het fundament voor de applicatie en kregen vervolgens concrete vorm. Dat gebeurde initieel op grote vellen papier. Hiermee zijn de IT-ontwikkelaars nadien concreet aan de slag gegaan. Dat mondde uiteindelijk uit in het idee van een virtuele stad. De LifeCity app was hiermee een feit.

Wegwijs in de LifeCity app

In de LifeCity app hebben de verschillende thema's die van belang zijn in de begeleiding van kinderen en jongeren een plek gekregen. Kinderen en jongeren navigeren hierin als avatars. De keuze van hun digitaal evenbeeld geeft begeleiders meteen inzicht in hun persoonlijke situatie. Daarenboven krijgen ze een rugzakje mee, met daarin meer informatie over hun hulpbronnen en steunfiguren. Die bagage - of informatie over hun begeleidingstraject - kunnen ze zelf aanvullen door er video's, foto's of tekeningen in op te laden. In de cinema kunnen ze hun levensverhaal en begeleidingstraject bijhouden.

De app is een geknipte tool om met de kinderen of jongeren op ontdekking te gaan en hierover vervolgens face-to-face verder uit te weiden. Het gaat met andere woorden over een blended toepassing. De applicatie vervangt de klassieke gesprekken niet, het is er net een verrijking van. Zo helpt de app bijvoorbeeld om een gesprek voor te bereiden, of laat de tool kinderen toe om een moeilijk onderwerp tijdens een leefgroep te parkeren en er later met behulp van de app op terug te komen.

Regie zelf in handen

Joke: Doordat kinderen en jongeren zelf bepalen wie toegang tot de applicatie heeft, ligt de drempel om er gebruik van te maken ook bewust laag. Dat is belangrijk voor het vertrouwen. Het is maar met de uitdrukkelijke toestemming van de kinderen of jongeren zelf dat de begeleider de informatie die ze erin achterlaten kan bewaren. Ze nemen de regie over hun begeleiding dus zelf in handen via de app. Die is bovendien in lijn met de GDPR-regels en andere securityvoorwaarden.

Tussen concept en product staat een goede partner

Tine: Nu de LifeCity app in de markt staat, zijn jullie alvast bezig met de ontwikkeling van een variant voor oudere jongeren (+12), de LifeTree app en zoeken jullie naar manieren om verschillende gezinssituaties in rekening te brengen. Ook een ombouw voor de LifeCity app van Android naar iOS voor Apple staat op de planning. Tegelijkertijd komt de zoektocht naar samenwerking met een bedrijf op de voorgrond om te gaan schalen. Wat zie jij in de nabije toekomst?

Joke: Tussen concept en product staan duidelijk nog heel wat praktische euvels die we moeten verhelpen. Je moet in de eerste plaats iets kunnen aanbieden waarvoor een klant wil betalen. Het wordt dan ook zaak om de tool up-to-date te houden en digitale uitdagingen zoals gebruikersgemak en cybersecurity weg te werken. Tegelijkertijd willen we erop toe blijven zien dat het uiteindelijke marktproduct nog nauw aansluit met het oorspronkelijke idee dat alle betrokkenen voor ogen hadden.

Meer weten over de Life City app?

Surf naar <https://lifecity.be/stappenplan>.

Lerend netwerk 'Strategische uitdagingen voor grote sociale ondernemingen'

Als directeur van een sociale onderneming word je geconfronteerd met bijzondere uitdagingen, o.a. op vlak van goed bestuur, arbeidskrachte, marktomgeving, financieel beheer, organisatie-ontwikkeling. Wil jij met andere gelijkgestemden nadenken over deze strategische uitdagingen en de toekomst van jouw sociale onderneming? Neem dan deel aan het lerend netwerk van Groeilabz dat op 16 juni van start gaat: www.groeilabz.be/lerend-netwerk.

Ook zachte sector is doelwit van cybercriminelen

“De vraag is niet óf, maar wannéér je gehackt wordt”

Cybersecurity is vandaag ook in de 'zachte' sector geen luxe meer. Investeren in tiptop beveiligde IT weegt niet op tegen de schade die een datalek of ransomware aanricht. De IT-afdeling van zorginstelling Het Gielsbos sensibiliseerde haar personeel met een fake phishing-campagne. “Aanvankelijk tot hun ergernis,” zegt IT-coördinator Els De Mey, “maar vandaag wordt er amper nog op échte phishingmails geklikt.”

Els De Mey was dertig jaar actief in de Antwerpse haven voor ze vijf jaar geleden de vernieuwing van het IT-beheer in Het Gielsbos aanvatte. De 640 medewerkers zorgden er wel heel goed voor hun 400 'cliënten', maar waren amper bezig met de mogelijkheden van de cloud, netwerken of digitalisering, laat staan beveiliging.

Is dat wel een prioriteit voor een sociale onderneming?

“Natuurlijk. Ook een zorginstelling als de onze is niet immuun voor cybercriminaliteit. We werken hier met kwetsbare mensen, van wie de medische data goed afgeschermd moeten worden. Het gevaar is niet denkbeeldig dat hackers die

data of camerabeelden misbruiken of virussen loslaten om losgeld te eisen van de instelling. Dus moet je al het mogelijke doen om dat te verhinderen.”

Wat kan er zoal gedaan worden?

“Alvast de basis: update je netwerk, installeer een firewall, maak regelmatig back-ups en maak het personeel bewust van hun verantwoordelijkheid. Hier worden de medewerkers er bijvoorbeeld van doordrongen dat ze niet zomaar foto's van onze cliënten op hun Facebookpagina mogen zetten. Of iets dat ik leerde op het bootcamp cybersecurity van Groeilabz: laat niet zomaar onbekenden toe in je kantoor. Omdat wij een opendeurpolitiek voeren, zal ik een nieuw gezicht nu altijd vragen: wie bent u?”

Wat heeft Het Gielsbos nog meer ondernomen?

“We ontdebelden ons robuuster gemaakte netwerk, zodat bezoekers enkel nog toegang hebben tot de website. We vervingen de groepslogin – waarbij je nooit wist wie er eigenlijk aan de pc zat – door een persoonlijke login met een driemaandelijks paswoord (de tijd die een hacker gemiddeld nodig heeft om een paswoord van twaalf tekens te kraken). Inloggen kan overigens enkel in de Benelux, om Oost-Europese hackers te weren. Alle schermen kregen screensavers, zodat wanneer je even weg bent, niemand zomaar op je pc kan. Naast de goede firewall Fortigate, die het inkomend dataverkeer monitort, werden vele openstaande poorten (bijvoorbeeld waarlangs onze wasmachines automatisch waspoeder bestellen) gesloten en bepaalde

websites (bijvoorbeeld goksites) geblokt. We maakten een begin met het overschakelen naar cloudwerking. Een toekomstige stap is meer werken met tablets, zodat de medewerkers minder aan hun computer zitten, maar meer tussen de cliënten.”

Wordt het personeel betrokken bij al deze digitale vernieuwingen?

“Jazeker. Projectwerkgroepen bevatten alle soorten medewerkers, om te bespreken wat ze mogen verwachten. Mijn motto is altijd: al wat de IT-afdeling doet, moet het werk voor de medewerkers makkelijker maken, niet lastiger. Akkoord, bij een nieuwe toepassing moet je in het begin altijd dingen aanleren en gewoonten wijzigen, maar daar zijn opleidingen voor. We laten de mensen niet zomaar hun plan trekken. Vooral nieuwe medewerkers staan vaker open voor digitale mogelijkheden.”

Een sociale onderneming besteedt haar kostbare middelen misschien liever anders?

“Een datalek kost je veel meer geld dan de beveiliging ertegen, niet alleen vanwege de chantage of de herstelkosten: als je niet kan aantonen dat je al het mogelijke hebt gedaan om je te beveiligen, krijg je er nog eens een boete bovenop. Niet elke sociale onderneming heeft de expertise in huis om dat te doen, maar die kan je inhuren. Dat kost geld, maar een vaste IT'er in dienst nemen ook.”

Heb je je directie ervan moeten overtuigen te investeren in cybersecurity?

“Ik ben heel blij dat onze directie hier ook gevoelig voor is en me het mandaat gaf voor de nodige investeringen. We hebben samen meteen een vijfjarrenplan opgesteld. Bovendien bracht de voorzitter van onze raad van bestuur, gedeputeerde Kathleen Helsen, ons in contact met de IT-dienst van de provincie Antwerpen, om te toetsen



“Ook een zorginstelling als de onze is niet immuun voor cybercriminaliteit. We werken hier met kwetsbare mensen, van wie de medische data goed afgeschermd moeten worden.”

of we goed bezig waren. Dat leverde nog enkele aandachtspunten op. Strategieën uitwisselen met collega's is altijd nuttig. Met gelijk wie je het hebt over cybersecurity: altijd krijg je nieuwe inzichten. Houd het dus vooral niet stil als je toch gehackt wordt, maar deel je ervaringen. Het is geen schande als het je overkomt.”

Je kreeg ook het groene licht voor een fake phishing-campagne: leverde dat wat op?

Het enige dat een IT-dienst niet in de hand heeft, is wat een medewerker aanvangt met e-mails. De firewall houdt veel mails van verdachte adressen tegen, maar herkent niet elke link in elke mail. De campagne post een jaar lang regelmatig valse phishingmails, die als je ze aanklikt een sensibiliserende boodschap geven. In het begin waren de mensen hier boos om, maar werd toch nog 25 à 30% van die mails aangeklikt. Dat was na 10 maanden héél wat minder. Ook échte phishingmails die door de mazen van ons net glipten – en waarvan men al eens dacht dat die ook van ons kwamen – worden nu massaal weggegooid. Daar feliciteren we de mensen regelmatig voor in onze interne nieuwsflitsen. Ik ben blij dat ze er wat van leerden, want – eerlijk gezegd – de zorgzame mensen in de zorg zijn soms te goedgelovig dan goed voor hen is.”

Kristof Diddens (stafmedewerker gegevensdeling & digitalisering Vlaams Welzijnsverbond): “Heel wat organisaties zijn op de hoogte van de problematiek, maar de sense of urgency lijkt nog te ontbreken. Dat merk ik zelf ook op onze cursus nieuwe directies. Tijdens die cursus informeren we nieuwe directieleden over de uitdagingen waar ze in hun nieuwe rol mee te maken krijgen. En cybersecurity is er daar zeker één van. Sommige organisaties lijken zich bewust van de mogelijke gevaren, maar dat is zeker nog niet overal het geval. Sommige denken, onterecht overigens, dat ze geen risico lopen en zetten er nog onvoldoende op in. Om dat bewustzijn te verhogen organiseren we met het Vlaams Welzijnsverbond dit en volgend jaar verschillende themadagen rond cybersecurity. Tijdens die themadagen vertellen experts in de cybersecurity onder meer over de maatregelen die organisaties kunnen nemen om hun IT-infrastructuur beter te beveiligen.”

Heb je nog vragen over cybersecurity in jouw onderneming?

**Contacteer Verso-expert
Tine Holvoet:
tine.holvoet@verso-net.be.**

Lees ook het interview met cybersecurity-expert Patrick Hauspie van VLAIO op onze website!



ZET ZELF OOK JOUW ONDERNEMING OP HET JUISTE SPOOR!

Groeilabz is hét opleidingsformat voor managers binnen sociale ondernemingen (middlemanagement, directie en bestuurders). Opgericht door Verso en zeven van haar federaties en met steun van VLAIO biedt Groeilabz al geruime tijd erg succesvolle meerdaagse ‘bootcamps’. In een korte tijdsspanne til je jouw vaardigheden en kennis naar een hoger niveau. Deze interactieve trajecten bieden jou onmiskenbare troeven:

- **Praktijkgericht:** pas de kennis die je opdoet onmiddellijk toe.
 - **Interactief:** leer van collega’s uit verschillende sectoren in een open en vertrouwelijke sfeer.
 - **Professioneel:** de sessies worden begeleid door hoog aangeschreven experts.
- De bootcamps gaan door in Antwerpen, Gent of Leuven en starten respectievelijk op 17, 19 en 20 oktober. Hieronder vind je een greep uit het aanbod voor het najaar van ’23. Dit programma wordt nog volop uitgebreid, dus neem zeker regelmatig een kijkje op www.groeilabz.be.

17 oktober Antwerpen	Financieel management	In dit bootcamp krijg je de juiste begeleiding om de financiële prestatie van jouw onderneming te bewaken: we zoomen dieper in op basisbegrippen zoals rendabiliteit, liquiditeit, solvabiliteit en cash-flowmanagement.
	Eco-leiderschap 2030	Deze ervaringsgerichte bootcamp biedt een platform om uit te wisselen met collega’s uit andere sociale ondernemingen en geeft kaders en hands-on tools om praktisch en co-creatief aan de slag te gaan om een groenere sociale onderneming te worden.
	Aan de slag met Impact-evaluatie	Maak kennis met de nodige tools om stapsgewijs een systeem of interne organisatie van impactevaluatie op te zetten en impactgericht handelen binnen de eigen organisaties te stimuleren.
	Leanmanagement	Ga aan de slag met leanmethodieken om de kern- en ondersteunende processen van jouw organisatie efficiënter en effectiever te maken.
19 oktober Gent	De kracht van samenwerken	Intersectoraal samenwerken laat sociale ondernemingen toe om samen een integrale aanpak te ontwikkelen rond complexe maatschappelijke uitdagingen. Ga aan de slag met concrete kaders en leer de juiste randvoorwaarden te creëren voor een succesvolle samenwerking.
	Subsidie-management	Leer de juiste keuzes maken en sterke ideeën vertalen in haalbare projecten. Dit bootcamp heeft geen louter financiële insteek maar verhoogt de slaagkans op subsidies om jouw organisatiedoelen te bereiken.
20 oktober Leuven	Management-rapportering	Een goed managementrapport gaat verder dan je financiën: het brengt jouw sociale onderneming in kaart, het toont waar je staat op het vlak van je inhoudelijke doelstellingen en combineert dat met de financiële cijfers.
	Communicatiestrategie	Een sterk imago bouw je op door slimme communicatie. Maar wat zeg je wanneer en hoe begin je daar eigenlijk aan? Hoe giet je alles vervolgens in een plan dat de doelstellingen van jouw organisatie volgt? Kortom: hoe bepaal je je eigen communicatiestrategie?
	Duurzaamheidsverslag	Een duurzaamheidsverslag is een uitstekende manier om de balans op te maken waar je voor staat en hoe jouw organisatie het verschil maakt.
	Impactvolle samenwerking met bedrijven	Om als sociale onderneming goed in te spelen op de mogelijkheden van én de vragen voor samenwerking met bedrijven, ben je best goed voorbereid. Je krijgt inzichten in de trends, verschillende vormen van samenwerking, valkuilen en voordelen.



Alles uit de kast halen voor je collega's én de planeet?



Dat doe je met EcoSwitch

EcoSwitch, da's het online platform om je sociale organisatie een duurzaam duwtje in de rug te geven. Ontdek alle verfrissende tips, tools en workshops op EcoSwitch.be vanaf 22 mei '23.

ECO SWITCH

Duurzaam doet deugd

“Europese subsidies maken het onmogelijke mogelijk”

Europese subsidies aanvragen: ‘oei, oei, moeilijk’ of ‘ai, ai, ingewikkeld’? Vrees niet, zegt Lieve Dekempeneer, CEO van Hubbie. De middelgrote vzw ondersteunt mensen met een beperking in Brussel én doet constant mee aan grote Europese projecten. “Als je het integreert in je werking, voelt het niet als een extra inspanning.”

Europese fondsen lijken vaak onbereikbaar voor kleine of middelgrote sociale ondernemingen. Niet voor Hubbie, dat al de nodige kilometers op de teller heeft wat Europese projecten betreft. In 2003 rolden ze er *par hasard* in als Brusselse partner van EASPD, een Europese koepel.

Hoe zit zo’n proces om in een project te stappen en subsidies te krijgen in mekaar? Hoe gaan jullie te werk?

Lieve: “Het begint allemaal met een idee. Meestal komt dat er op denkdagen die koepels speciaal daarvoor organiseren. In verschillende workshops komen mensen samen rond verschillende onderwerpen om mekaar te vinden rond een gezamenlijk project. Daarna sluit je een overeenkomst met partners om samen in een project te stappen. Je stelt samen een dossier op over wat je wil doen. Afhankelijk van op welk soort Europees programma je inschrijft (Erasmus, ...), moet je dat dossier opbouwen rond bepaalde regels. Indienen, een paar maanden wachten, goedgekeurd? Dan volgt een eerste transnationale meeting met een stuurgroep, alle leidinggevenden in het project. Die komt drie keer samen over wat we moeten doen, of we op schema zitten, binnen budget blijven...”

Na die eerste meeting begint het echte werk: de researchfase. Onderzoek doen in functie van je onderwerp. Dan volgt een ontwikkelfase waarin je bepaalde toetsen of trainingen uitschrijft. En dan moet je die testen. Opnieuw: goedgekeurd? Dissemineren en beschikbaar stellen. Tot slot moet je (ook tussendoor) rapporteren aan de commissie en het agentschap. Zij beoordelen en geven bijkomende instructies indien nodig. Zo loopt het. Wat de centen betreft: je moet altijd een beetje voorfinancieren want het budget wordt in schijven uitbetaald. Maar de kosten zijn altijd goed gecoverd.”

Kan je een voorbeeld geven van wat de projecten concreet hebben opgeleverd?

“Bij Enable, bijvoorbeeld, hebben we een methodiek uitgewerkt om een idee of dienst in coproductie te ontwikkelen binnen de organisatie. Die methodiek gebruiken we nu dagelijks, onder andere in onze klankbordgroep. Daarin zitten cliënten en medewerkers samen rond de werking van de organisatie. Het helpt ons enorm.

Valorising Employment ging over hoe werk voor mensen met een beperking verschilt tussen verschillende landen. We zagen onze cliënten zich daar bijzonder mondig uitspreken over wat hen dagelijks aangaat. Ze konden heel strak formuleren wat ze willen, waar ze op botsen.

De meeste projecten waren zowel voor de medewerkers als de cliënten een fantastische ervaring. Je ziet de cliënten openbloeien. Je ziet de medewerkers energie krijgen. En dat’s wat we nodig hebben natuurlijk.”

Wat is volgens jou het grootste misverstand dat er bestaat rond meedoen aan Europese projecten?

Lieve: “Wat ik dikwijls hoor is ‘we kunnen dat niet, we

zijn te klein’. Maar de grootte van een organisatie heeft er eigenlijk niks mee te maken. Meedoen aan Europese projecten en subsidies aanvragen, vraagt om een taal leren beheersen. Maar je moet dat niet alleen doen. Er bestaan verschillende netwerken waarin mensen zitten die die taal spreken en je kunnen ondersteunen. Het is een investering in denkwijze, in manier van handelen, maar je hebt die logica snel onder de knie. En dan is het veel minder onoverkomelijk dan het lijkt.”

Hoe zorg je dat die investering maximaal rendeeft?

“Weet waarom je aan een project begint en wat de output is. Zoek thema’s die aansluiten bij je jaarplan of meerjarenplan of strategisch plan, zodat het schoon past in wat je doet. Zo heb je nooit het gevoel dat je iets ‘extra’ doet, want het is ingebed in je basisplanning. Dat is voor mij eigenlijk het allerbelangrijkste. Betrek iedereen, werk niet met twee op een eiland aan zo’n project. Anders ga je binnen je eigen organisatie heel erg het gevoel krijgen dat je naast elkaar werkt. En dan verlies je je draagvlak.

Ook belangrijk is weten met wie je in zee gaat bij zo’n project. Zorg dat je betrouwbare partners hebt. Hoe je dat weet? Door rond te horen bij collega’s of door aan te sluiten bij een Europese koepel zoals wij.”

Wat is de meerwaarde van Europese projecten?

“Deelnemen aan Europese projecten is voor een kleine organisatie nog waardevoller dan voor grote. Je kan dingen doen die met reguliere middelen onmogelijk zijn. Je leert enorm veel, zet samen iets waardevols op de wereld en het is ook gewoon plezierig.”

Het Europese parcours van Hubbie:

- Kleine Europese projecten: Valorising Employment
- Middelgrote Europese projecten: Enable, INCUBA, Acces to Leisure (heden)
- Grote Europese projecten: Helpdesk (heden)
- Benieuwd naar gedetailleerde over de projecten? Surf dan naar www.hubbie.brussels/nl/projects

Wil je zelf ook aan de slag met Europese subsidies, maar weet je niet waar te beginnen? Raadpleeg zeker de subsidiegids van VLEVA (www.vleva.eu/nl/eu-subsidies) of neem deel aan onze bootcamp ‘Subsidie management’ op 19 oktober (groeilabz.be/aanbod).

Product as a service maakt schakelen naar circulair haalbaar voor sociale ondernemingen

“CIRCULAIR ONDERNEMEN LEVERT WINST OP”

In de transitie naar een circulaire economie is ecodesign, het duurzaam ontwerpen van producten, een van de sleutels tot succes. Naar aanleiding van de Green Deal Duurzame Zorg gaf experte Karine Van Doorselaer hierover een keynote voor Verso. “Hoe het circulaire verhaal introduceren in sociale ondernemingen? Alle activiteiten buiten de kerntaak uitbesteden en het personeel ontzorgen.”

Kledij, medische apparatuur, mondkmaskers, verpakkingen... De afvalberg van de zorginstellingen is gigantisch. De opportuniteiten om circulair aan de slag te gaan, zijn dat dus ook. “In de lineaire economie eindigen producten in de verbrandingsoven of op het stort. Alle opgebouwde waarde gaat verloren. In een circulaire economie sluiten kringlopen. Alle producten en materialen behouden hun waarde. Als we de levensduur van de producten verlengen, de componenten hergebruiken en de materialen recycleren, boeken we enorme milieuwinst”, legt Karine uit.

De ontwerper bepaalt de milieu-impact

Dat circulaire proces optimaliseren begint aan de basis: bij het ontwerp van het product. Karine doceert het vak Ecodesign al sinds 1995 aan de UAntwerpen en is pionier op het gebied.

“De uitdaging is de ecodesign-aanpak implementeren in het ontwerpproces. Daarbij worden de principes van de circulaire economie gecombineerd met het minimaliseren van de milieu-impact van de volledige levenscyclus van het product. De ontwerper bepaalt maar liefst 80% van de milieu-impact van producten.”

PET: hét materiaal bij uitstek om te recycleren

Gebaseerd op de principes van ecodesign vinden er vandaag al een aantal mooie ontwikkelingen plaats. “Geneesmiddelen, bijvoorbeeld, zitten verpakt in transparante blisters gesealed

met aluminium. Deze verpakkingen zijn niet recycleerbaar. Bepaalde bedrijven maken nu verpakkingen voor geneesmiddelen volledig uit PET. Hét materiaal bij uitstek om te recycleren en de consument kan de verpakking simpelweg in de PMD-zak gooien. Zo’n voorbeeld toont dat het kan.”

De Green Deal biedt een uitgelezen kader om aan de slag te gaan

Eigen aan de zorginstellingen is dat veel zaken steriel moeten zijn voor gebruik. Valt dat te rijmen met ecodesign, met hergebruik *tout court*? “Wegwerpartikelen hebben pas de laatste vijftig jaar hun opmars gemaakt. Voordien ging hergebruiken perfect. Waarom we daarmee zijn gestopt? Hogere arbeidskosten en duurdere logistiek. Bij een operatie, bijvoorbeeld, liggen op voorhand de verschillende setjes klaar met wat de arts allemaal nodig heeft. Allemaal apart verpakt, klaar om te gebruiken. Na gebruik wordt alles weggegooid omdat dat makkelijker en sneller is dan het opnieuw steriliseren. Het gaat daarbij vaak om metalen messen, schaaftjes, scalpels... Dat is bijzonder jammer want al deze producten hebben waarde, zeker de metalen voorwerpen. Natuurlijk kost opnieuw steriliseren ook geld en tijd, maar we moeten de financiële afweging dringend opnieuw maken. Een schaar tien keer hergebruiken tegenover tien pakketjes wegwerpen...”

“Onze wegwerpmaatschappij is niet langer houdbaar”

De wegwerpmaatschappij met grondstofschaarste, milieuproblemen en onder andere de gigantische afvalstroom als gevolg, is niet langer houdbaar. De Green Deal Duurzame Zorg anticipeert op de transitie naar een circulaire economie en biedt een uitgelezen kader om met verschillende formules aan de slag te gaan. Waar een wil is, is een weg.”

Duurzaam ondernemen is eigen aan sociale ondernemingen

Voor sociale ondernemingen zouden een voorbeeld moeten zijn om zo milieubewust en duurzaam mogelijk te werken, zegt Karine. “De essentie van sociale ondernemingen is zorgen voor mensen. Een leefbare, duurzame en gezonde wereld bevordert het welzijn, de gezondheid, de levenskwaliteit van mensen. Duurzaam ondernemen zou dus intrinsiek eigen moeten zijn aan sociale ondernemingen.”

Product as a service maakt de transitie haalbaar

De Europese Commissie lanceerde in 2019 de Green Deal en streeft naar een klimaatneutrale maatschappij met de circulaire economie als economisch model. Die stap zetten van wegwerp naar hergebruik vraagt om investeringen in tijd, centen en mensen. Middelen die bij sociale ondernemingen niet altijd meteen voor handen zijn. De oplossing daarvoor ligt volgens Karine bij nieuwe businessmodellen.

“De focus van zorginstellingen is uiteraard mensen verzorgen. Die kerntaak mag niet in het gedrang komen. De kunst om de principes van de circulaire economie te introduceren, is alle andere activiteiten uitbesteden en het personeel ontzorgen. Daarom ben ik grote fan van businessmodellen ‘as-a-service’. Kledij as-a-service, verpakkingen as-a-service, licht as-a-service... In zo’n model verkoopt de producent geen product meer, maar biedt hij een dienst aan. De gebruiker betaalt voor de service in plaats van het product aan te kopen. Op die manier wordt men ontzorgd voor het herstel, onderhoud en vervangen van het product.

“De ontwerper bepaalt maar liefst 80% van de milieu-impact van producten”



De producten blijven eigendom van de producent. Die zal de producten daarom volgens de ecodesign-aanpak ontwerpen. De producent heeft er namelijk alle baat bij dat de producten zeer degelijk, herbruikbaar en recyclebaar zijn.

Dit nieuwe businessmodel biedt heel wat opportuniteiten voor de transitie naar de circulaire economie en staan lijnrecht tegenover de huidige wegwerpmaatschappij. Bij de implementatie van dit businessmodel is ook een rol weggelegd voor onder andere de diverse maatwerkbedrijven. Zo zet MIVAS bijvoorbeeld al in op het concept ‘packaging as a service’.

Om nog een praktijkvoorbeeld te geven: naar aanleiding van de Green Deal Circulair Aankopen in 2017 lanceerde Zorg Leuven samen met partners het circulaire project ‘werkkledij as a service’. Het kan dus zeker. Het vraagt een investering, maar als je het goed aanpakt, haal je er op termijn ook economische winst uit. Win-win dus!”

De rol van Verso

Als koepelorganisatie speelt Verso een belangrijke rol om dit verhaal uit te rollen, vertelt Karine. “Verso zet in op mensen samenbrengen en kennis delen. Voor een succesvolle transitie naar een circulaire economie is het cruciaal dat verschillende sectoren samenwerken: de gezondheidszorg, de welzijnssector, de socioculturele sector... En binnen elke sector is ook samenwer-

king tussen alle stakeholders uit de waardeketen van de vele producten noodzakelijk.

We staan samen voor dezelfde uitdaging: via de circulaire economie bouwen aan een duurzamere wereld. Enkel door iedereen rond de tafel te brengen, te betrekken en onderling samen te werken, kan de transitie succesvol zijn.”

Ploggen en greenwashers ontmaskeren

Karine pleit niet alleen voor milieubewuster handelen, ze voegt de daad bij het woord. In haar vrije tijd gaat ze ploggen en ontmaskert ze greenwashers op LinkedIn. “Vroeger jogde ik, maar mijn knieën laten dat niet meer toe. Vandaag ga ik wel nog dikwijls wandelen. Ik neem dan altijd een vuilzak mee en raap de parken en bossen van Lokeren proper. Als iedereen voor z’n eigen deur veegt, is de straat schoon.”

Wil je inspiratie opdoen om zelf aan de slag te gaan? Ben je benieuwd naar een uitgebreidere uitleg van Karine over ecodesign en de circulaire economie? Bekijk hier de keynotes vanop het symposium Green Deal Duurzame Zorg.



Green Deal DUURZAME ZORG succesvol van start

Het startschot voor de Green Deal Duurzame Zorg weerklonk op 15 maart in het AZ Groeninge in Kortrijk. Een ideale locatie, want duurzame zorg gaat het ziekenhuis al lang na aan het hart. Met meer dan 200 aanwezigen, onder wie Vlaams minister Hilde Crevits, heeft het initiatief meteen een gunstige wind in de zeilen gekregen.



“Er was bijzonder veel enthousiasme om erin te vliegen”, zegt Erwin Daenen, die samen met Sofie Desmet zorgt voor de goede gang van zaken vanuit het Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin. “Die energie komt goed van pas, want het is een vrij omvangrijke Green Deal met vier thema’s: Natuur & Gezondheid, Klimaat & Infrastructuur, Materialen & Afval en Geneesmiddelen in water. Per thema is er een trekkersgroep, een themateam, en die beginnen nu samen te komen om hun werking op te starten. Het is vooral zaak om de ambities focus te geven door keuzes te maken in de aspiraties. Er zijn veel acties geformuleerd (82 in totaal) die we aan het ontsluiten zijn. Het ligt in de bedoeling dat de groepen rond de vier thema’s zo zelfsturend mogelijk zijn en elkaar inspireren, terwijl wij vanuit de overheid ondersteunend werken.”

Begin april waren er 163 organisaties en ondernemingen geregistreerd als ondertekenaars. Maar wat met de laatkomers? “De teller blijft lopen”, zegt Erwin Daenen. “Tot maart 2024 kunnen organisaties die willen bijdragen aan een duurzame transitie binnen de zorg- en welzijnssector zich aanmelden.”

www.greendeals.be

**Oostrem vzw
ziet Zorgzame
Buurten als
een aanloop
naar meer**

“We willen het zorglandschap drastisch veranderen”

Op 132 plaatsen in Vlaanderen loopt sinds 2022 het Zorgzame Buurten-project. Hierin worden verschillende vormen van zorg kleinschalig ondergebracht in buurten. Het departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin ondersteunt het project met onderzoek en advies. Eén van de buurten is Samen Thuis in het Molenveld, in Herent. Mario Vanhaeren, directeur van het deelnemende Oostrem vzw, heeft honger naar meer. “We zijn in gesprek met beleidsmakers op elk niveau. Ze zijn stuk voor stuk enthousiast, zonder uitzondering.”

Wat zijn Oostrem, het Zavelhuis en Ferm?
Oostrem is een voorziening voor personen met een beperking.

Het Zavelhuis zijn ouders die in eigen regie initiatief nemen om hun jongvolwassen kinderen met een beperking op te vangen.

Ferm is een netwerk met een breed aanbod van activiteiten en diensten zoals thuiszorg, huis-houdhulp en kinderopvang.

‘Whatever is the question, community is the answer’ titelt het werkdocument waarin Mario de visie van Oostrem uiteenzet. Wanneer het Zorgzame Buurten-project in 2024 afloopt, wil hij de aanpak structureel verankeren in het zorglandschap.

Eerst en vooral: hoe is de Zorgzame Buurt in het Molenveld ontstaan?

Mario: “In 2021 rees er achter het gemeentehuis van Herent een nieuwe verkaveling uit de grond: het Molenveld. Met nieuwbouwwoningen en -appartementen, private en sociale huisvesting. De gemeente Herent betrok ons bij een doelgroepenplan. We kregen er samen met het Zavelhuis een locatie voor twee woonprojecten: het Molenhuis en het Zavelhuis. Vanaf dag één sloten we een samenwerkingsverband af, ook met Ferm, landelijke thuiszorg. De middelen vanuit het overheidsproject ‘Zorgzame Buurten’ kwamen pas later.”

Wat houdt jullie samenwerking vandaag concreet in?

“We stellen onze gemeenschappelijke ruimte in het Molenhuis overdag ter beschikking van Ferm. Ze organiseren daar dagopvang voor ouderen. Een win-win: het biedt ons de zekerheid dat er nabijheid is voor onze bewoners die niet naar dagbesteding gaan. Ze kunnen ’s middags bijvoorbeeld perfect mee-eten bij Ferm.

Daarnaast zetten we de talenten van onze gasten in voor de lokale gemeenschap. Het zit in ons DNA om de lokale gemeenschap te betrekken bij wat we doen. We willen buurt maken. We hebben een buurtwerker aangenomen, verder contact gelegd met de gemeente, de politie, nog andere diensten... En dan hebben we gekeken: wat kunnen we doen voor de buurt? Op een jaar tijd organiseerden we al verschillende buurtmomenten: ontbijtmomenten, wandelingen en een straatfestival met rommelmarkt. We riepen ook de Molenveldgazet in het leven. Dat is een maandelijkse krant waarvan de buurtbewoners zelf de inhoud voeden. Iemand bij de gemeente Herent doet de eindredactie en we geven het uit op 1600 exemplaren. De gasten van Oostrem en het Zavelhuis verspreiden de krant over de brievenbussen. Het Zavelhuis en Ferm kunnen intussen trouwens rekenen op heel wat vrijwilligers uit de buurt. Dus dat werkt ook. Via Mooimakers ruimen we zwerfvuil op in de buurt en nu willen we een buurthuis realiseren. Dat moet voor nog meer verankering zorgen. Het zijn allemaal waardevolle dingen, maar bij Oost-

rem willen we een stap verderzetten. We willen die aanpak structureel verankeren en het zorglandschap drastisch veranderen.”

Op welke manier?

“Door buurten overal in Vlaanderen maximaal te betrekken bij de zorg. Waar ik in geloof is dat je door kleine acties te ondernemen in een buurt, de omgeving kan betrekken bij mensen met een bepaalde kwetsbaarheid die er wonen. Dat kan heel breed gaan. We lezen in studies dat 43% van de mensen met gevoelens van eenzaamheid en isolement kampt. Oke, is dat ook zo in deze buurt x? Hoe bieden we daar een antwoord op? We kunnen dan een buurtlokaal oprichten. Heeft iemand zorgnoden, maar is de woning niet aanpasbaar? We kunnen dan een aangepaste badkamer in het gemeenschapscentrum ter beschikking stellen.

Ik wil eigenlijk dat we die aanpak van Zorgzame Buurten toepassen in alle bestaande buurten, zodat mensen met een beperkte zorgnood hun eigen buurt niet moeten verlaten. Je vertrekt vanuit het gegeven dat die mensen in hun eigen buurt gekend zijn. En dan ga je met de krachten van die buurt aan de slag.”

Wat zijn de voordelen van die aanpak?

“We organiseren de zorg- en dienstverlening efficiënt, intersectoraal afgestemd, toegankelijk op maat van de gebruiker en betaalbaar. We vertrekken van ontschotting en netwerken, beleidsdomeinen overschrijdend. Ontschotting is het sleutelwoord. We kijken over de muur heen. We willen dat verschillende entiteiten en sectoren voluit samenwerken. Op die manier kunnen we diverse en zware gezondheidsproblemen het hoofd bieden en een grote wooncontinuïteit verzekeren in de buurt.

We zien onszelf daarin als puzzelstuk. Waarbij mensen bij ons komen wonen en we ondersteuning aan huis bieden. We bouwen daarrond een heel netwerk en we passen ons aan aan hoe de buurt evolueert.”

Zijn jullie daar al mee bezig?

“Volop. Stad Leuven stelde in mei 2021 een grond in Kessel-Lo ter beschikking om ofwel betaalbaar wonen ofwel zorgwonen te realiseren. Binnen de maand heb ik verschillende organisaties, buiten de gehandicaptenzorg, rond de tafel gekregen: De Wingerd, innovatieve voorziening voor mensen met dementie. De Wissel, bijzondere jeugdzorg. Zorg Leuven, overkoepeling van kinderdagverblijven, pu-

blieke woonzorgcentra en thuiszorgdiensten en het Stadsmakersfonds, een coöperatief fonds voor herbestemmingen. Samen richtten we een coöperatie met sociaal oogmerk op: Livez, Leuvense Initiatieven Voor Eerlijke Zorg, in nauwe samenwerking met Miss Miyagi, een ethische vastgoedbegeleider. We overtuigden onze raden van bestuur om elk 300.000 euro te investeren in dit project en stelden ons kandidaat. Zo hadden we meteen 1.500.000 euro aan startkapitaal om het plan te realiseren. Met als idee 'we proberen ervoor te zorgen dat de mensen die in die buurt wonen en een bepaalde kwetsbaarheid oplopen, in hun eigen buurt oud kunnen worden.'

Hoe? Onder andere door woonentiteiten bij te bouwen volgens de principes van universal design. Zo kunnen we de woonsten de hele tijd aanpassen aan de doorheen de jaren wijzigende zorgbehoeften van de buurt. We bouwen er ook een gemeenschapscentrum. Het project heet De Boomgaard en we merken dat de buurtbewoners, waarvan ikzelf niet toevallig een ben, het met veel vertrouwen onthalen."

Ambitieuus. Hoe realistisch is het dat we binnenkort allemaal in zo'n buurt betrokken worden en erin oud worden?

"Persoonlijk denk ik: heel realistisch. Onze systemen naderen hun einde. We bevinden ons in een periode van maatschappelijke transitie. 15.000 mensen wachten op een zorgbudget. Ik werk al veertig jaar in de sector en heb het nooit anders geweten. Maar niet alleen in de zorg, ook qua energie, migratie, onderwijs... Iedereen kreunt en de klassieke formules gaan de problemen niet meer oplossen. Het is het juiste moment om een positief alternatief aan te bieden en een aantal zaken structureel anders aan te pakken. In onze sector merk ik dat er meer en meer vraag komt naar projecten die zich situeren in de natuurlijk omgeving van zorgbehoevenden. Bijna niemand wil vandaag nog in een klassiek woonzorgcentrum gaan wonen, bijvoorbeeld. Dat is heel zelden een positieve keuze. De businessmodellen veranderen. Met Oostrem maken we deel uit van de CV SO Kwaito. Dat is een ondernemersplatform van vooruitstrevende voorzieningen die het zorglandschap anders willen inkleuren en duurzamer willen maken. Zowel CV Livez als CV Kwaito zetten breed in op samenwerking en zijn



in gesprek met beleidsmakers op elk niveau: van gemeentelijk tot federaal. Die mensen zijn stuk voor stuk enthousiast, zonder uitzondering."

Voor meer informatie over het project 'Zorgzame Buurten', ga naar www.zorgzamebuurten.be.

Wil je zelf ook de tools in handen krijgen om van elk samenwerkingsverband een succes te maken, dan kun je tijdens de driedaagse bootcamp 'De kracht van Samenwerken' van Groeilabz aan de slag met je eigen case. Meer informatie: www.groeilabz.be/aanbod.

De Hospiscore: hoe zorgzaam is jouw buurt?

"We sturen een nieuw begrip de wereld in: de Hospiscore", vertelt Mario. "Het is de mate waarin een buurt in staat is om kwetsbaarheden die ter plaatse opleven het hoofd te bieden. Hoe meer, hoe hoger de score."

Elke buurt krijgt een Hospiscore. Van daaruit vertrekken we om buurten te versterken. We hebben een wetenschappelijke raad opgericht met academici van verschillende universiteiten. Zij geven het project en de Hospiscore wetenschappelijke fundamenteën. Ik besef dat het ambitieus is, maar de zorg zal zich op deze manier moeten ontwikkelen. Hopelijk vindt het begrip brede ingang."

Mounir Samuel: Je mag ook niets meer zeggen - Een nieuwe taal voor een nieuwe tijd



In deze moeilijke tijden waarin de samenleving diep verdeeld is en veel bedrijven en organisaties met grote uitdagingen worstelen zullen keuzes moeten worden gemaakt, voor die er simpelweg niet meer zijn. We hebben woorden nodig die helpen datgene te benoemen wat onbenoembaar lijkt, en methodes en manieren om met elkaar in gesprek te gaan én te blijven. Een samenlevingsmodel dat eindelijk iedereen en alles een gelijkwaardige plek aan tafel geeft.

We zullen pijnlijke, noodzakelijke gesprekken moeten voeren. Maar wie weet eigenlijk nog wat je wel en niet tegen wie mag zeggen en hoe dat te doen? Volgens politicoloog, veelvoudig bekroond journalist, cultureel ondernemer en auteur Mounir Samuel is er een taal nodig die niet alleen recht doet aan de werkelijkheid, maar ook recht brengt. Die taal presenteert hij in het boek 'Je mag ook niets meer zeggen: een nieuwe taal voor een nieuwe tijd'. Door de Nederlandse taal te ontleden legt Mounir Samuel niet alleen grote systematische problemen in Vlaanderen en Nederland bloot, maar biedt hij ook concrete interventies. Hij geeft woorden aan de verzwegen geschiedenis, toont de effecten van het huidige diversiteits- en inclusiedenken, komt met heldere interventies hoe een representatiecorrectie door te voeren, maakt de doorwerking van diplomatie duidelijk, komt met een nieuwe wereldkaart en bijhorend gedekoloniseerd perspectief en toont aan waarom een 'kantoorjungle' voor de een, voor de ander toch echt een 'kantoorjungle' is. Mounir Samuel presenteert geen checklist of verbodenwoordenlijst, maar vijftien waarden zoals 'een persoon heeft een beperking maar is niet beperkt', 'dekoloniseer de Nederlandse taal', 'doorbreek het zwart-wit denken', 'expertise en identiteit zijn verschillende zaken', 'de nieuwe taal maakt excuses'. Vervolgens geeft hij iedere waarde een vertaalslag per beroepsgroep en sector. Hij geeft ook concrete aanbevelingen. Hoe spreek je je publiek aan in een brief? Wat zijn goede genderinclusieve alternatieven? Hoe kun je als bedrijf actief mensen van kleur aannemen zonder hen tot een diversiteitsvinkje te maken? Hieronder enkele aanbevelingen uit het hoofdstuk 'Toegankelijkheid & validisme':



Foto: Nienke van Denderen

- Verhef je stem niet tegen iemand die aangeeft slechtziend te zijn en spreek niet kinderlijk tegen een persoon in een rolstoel. Communiceer op gelijke hoogte.
- Iemand met een beperking neemt vaak iemand mee voor de gezelligheid. Eventueel kan deze plus één de persoon met een beperking assisteren. Spreek in het laatste geval van een 'ondersteuner' en niet van een 'begeleider'.
- Maak waar mogelijk oogcontact en spreek de persoon met de beperking rechtstreeks aan in plaats van het woord te richten tot de ondersteuner of de tolk Nederlandse gebarentaal.
- Gebruik – indien gewenst en noodzakelijk – het woord 'beperking', tenzij de personen in kwestie voorkeur geven aan een andere term of uitdrukking.
- Focus op wat een persoon wel kan, in plaats van die te reduceren tot waar het hun aan zou ontbreken. Spreek dus niet van zwakbegaafd maar andersbegaafd, of, mooier nog: andersbekwaam.
- Een persoon heeft een beperking, maar is niet diens beperking. Het is dus niet de dove of de blinde, maar een persoon met een auditieve of visuele beperking.
- Het is tolk Nederlandse gebarentaal of tolk Vlaamse gebarentaal, in plaats van doventolk of gebarentolk.
- Het is rolstoelgebruiker in plaats van 'die rolstoel', 'rolstoeler' of 'rolstoelrijder'.

Mounir Samuel, Je mag ook niets meer zeggen. Een nieuwe taal voor een nieuwe tijd.
Uitgeverij Nieuw Amsterdam, 2023, 368 blzn., ISBN: 9789046829394, €24,99.

“Interne communicatie is een must, geen nice to have”

Erwin Van Overloop

Directeur bij vonk, het grootste netwerk voor interne communicatie in België

Zelfstandig redacteur, trainer en consultant

Ann Dobbeni

Bestuurslid bij vonk

Consultant interne communicatie voor strategie, veranderingen en cultuur binnen organisaties

Elke organisatie draait vierkant zonder de olie van een goede interne communicatie. Aan welke knoppen je daarvoor moet draaien en waarom, is het vakgebied van Erwin Van Overloop en Ann Dobbeni van vonk. “Interne communicatie is te belangrijk om er geen tijd en middelen in te investeren.”

Wie het HR-beleid van zijn organisatie tegen het licht houdt met de HRscan van Verso, mag er donder op zeggen dat interne communicatie zal bovendrijven als een van de prioritaire verbeterpunten.

Ann Dobbeni: “Veel werk aan de winkel. Veel werk.” (lacht)

Maar is het wel oplosbaar, als het telkens weer de kop opsteekt?

Ann Dobbeni: “In tevredenheidsenquêtes van medewerkers gaat het meestal over een algemene vraag rond interne communicatie. Daarmee weet je de details nog niet. Soms wordt er een score gevraagd en die kun je dan benchmarken. Wil je weten waar het goed loopt en waar het stopt, dan moet je een aparte bevraging opzetten. In de realiteit hebben bedrijven en organisaties vaak voldoende middelen voor een enquête rond HR, maar voor interne communicatie ontbreekt het vaak aan tijd voor een gericht onderzoek. Doe je die inspanning wel, dan heb je meetbare resultaten waarrond je kan werken. Dat is al iets, maar niet alles: vaak is het nuttig om rond de meest heikele punten kwalitatief te bevragen en eventueel te werken met focusgroepen. We merken dat dat nog te weinig gebeurt.” Erwin Van Overloop: “Te weinig tijd is het veelgehoorde argument. Vaak komt dat omdat medewerkers interne communicatie ‘erbij moeten pakken’. Zeker leidinggevendenden zouden moeten beseffen dat interne communicatie een essentieel deel is van hun functie.”

Gebrek aan tijd is vaak een gebrek aan prioriteit. Komt dat omdat velen de impact van interne communicatie onderschatten?

Ann Dobbeni: “Welke leiderschapsstijl je ook hanteert, communicatie moet daar deel van uitmaken. Veel organisaties hebben het in de war for talent moeilijk om medewerkers aan te trekken en aan boord te houden. De enige manier waarop je dat kan oplossen is door verbinding te zoeken met je medewerkers en daar is de leidinggevende – en dat tonen wetenschappelijke studies aan – de cruciale factor in.”

Erwin Van Overloop: “Een recent onderzoek van Randstad geeft aan dat de twee belangrijkste redenen waarom mensen hun ontslag geven ‘slecht management’ en een ‘foute bedrijfs-cultuur’ zijn. Laat dat nu twee elementen zijn waarbij interne communicatie een hefboom kan zijn. We krijgen bij vonk steeds vaker problemen voorgeschoteld genre ‘we hebben veel verloop’, ‘we vinden de juiste mensen niet’, ‘er is een stijgend absentisme’, ‘de tevredenheidsenquête is slecht’... ‘wat doen we fout?’ Waar het schort is meestal de leiderschapscommunicatie op organisatieniveau en de teamcommunicatie. Op beide niveaus schort het vaak aan een formele communicatiestructuur. Je ziet dat vaak bij kleine organisaties die vanuit een organische samenwerking groeien naar iets groter: hun communicatie-aanpak groeit niet mee en brengt hen in de problemen.”

Interne communicatie veronderstelt dat er een duidelijke en consequente boodschap wordt verteld. Schort het daar soms al niet? Een gebrek aan boodschap?

Ann Dobbeni: “Het management moet inderdaad een missie van en visie op de interne communicatie van de organisatie helder stellen en daarop een strategisch communicatieplan enten. Daarmee definieer je de doelstellingen, de KPI’s, de kapstokken... in ieder geval een plan om mee aan de slag te gaan. Maar het klopt wat je zegt: het begint ermee dat de organisatie de nood ervan inziet.”

Wat is er specifiek aan interne communicatie? Wat maakt het anders dan andere vormen van communicatie?

Erwin Van Overloop: “Ik zie vier grote soorten

van communicatie binnen een bedrijf: taakcommunicatie (instructies, wat moet je doen om je job goed te doen), HR-communicatie (personeelsvoorwaarden, vakantieregelingen...), beleids- en veranderingscommunicatie (waar gaan we naartoe, wat zijn onze strategische plannen) en verbindende communicatie (het wij-gevoel creëren). Interne communicatie speelt een rol bij met name beleids- en veranderingscommunicatie en verbindende communicatie. De eerste twee bevinden zich meer op teamniveau en interpersoonlijke communicatie.

Ann Dobbeni: "Terwijl taak- en HR-communicatie ook altijd ter sprake komen bij een bevraging. Dat moeten we ook ter harte nemen, want vaak vertrekken die vanuit een soort noodkreet: we kunnen ons werk niet goed doen omdat de communicatie spaak loopt. Als communicatie-deskundigen moeten we zeggen dat we onze rol ook daar opnemen, ook al is het inhoudelijk ons vakgebied niet. Kwestie van het gesprek op gang te krijgen waardoor afdelingen beter met elkaar gaan samenwerken."

Erwin Van Overloop: "Het is belangrijk om dat te onderstrepen: een communicatieverantwoordelijke is niet voor alles verantwoordelijk, maar kan hooguit ondersteunen, faciliteren en begeleiden. Soms wringt het daar als het gaat over de verantwoordelijkheid rond communicatie en wie welke rol opneemt. Als er een IT-systeem wordt geïntroduceerd, helpt communicatie om mensen uit te leggen hoe ze ermee aan de slag kunnen, maar de eindverantwoordelijkheid ligt bij de IT-verantwoordelijke."

Hoe hebben jullie de rol van interne communicatie de afgelopen jaren zien veranderen?

Ann Dobbeni: "Steeds meer groeit het inzicht dat (management)meetings niet langer pure mededelingenfora mogen zijn, dat het beter is op voorhand de informatie aan alle deelnemers te bezorgen en er dan samen in dialoog rond te werken. Je kan pas op verbinding werken als je inzet op interactie."

Erwin Van Overloop: "De dubbele betekenis van communicatie uit het Latijn maakt een en ander duidelijk. 'Communicatio' is het informeren van mensen, 'communicare' is het samen betekenis

geven aan. Ons doel is om van 'communicatio' naar 'communicare' evolueren. Een nieuwsbericht op het intranet of een medewerkersblad zijn nodig, maar niet voldoende. Het gaat over de dialoog waarbij je iedereen in staat stelt om vragen te stellen bij beslissingen en daar op een volwassen manier mee om te gaan."

Dat veronderstelt een transparant beleid, wat een flink eind staat van de baas van weleer die macht had omdat hij alleenrecht had op kennis.

Ann Dobbeni: "We komen van ver, ja. Nu zien we dat organisaties die kwetsbaar leiderschap omarmen, met managers die wel weten waar ze naartoe gaan, maar ook durven te twijfelen, de meest aantrekkelijke zijn. Als je transparant bent en je niet stoerder voordoet dan je bent, is dat een inspirerend voorbeeldgedrag dat aangeeft aan de medewerkers dat ze af en toe ook mogen twijfelen, fouten mogen maken, zolang je er maar uit leert. Dat doet medewerkers én organisaties groeien."

Erwin Van Overloop: "Niet alleen in kennisbedrijven, maar ook in productieomgevingen en maatschappelijke bedrijven is informatie een cruciale factor." Ann Dobbeni: "Veel leidinggevendenden verenigen interne communicatie tot de taakcommunicatie. Terwijl die verbindende kracht zo belangrijk is. Benut teammeetings ook om aandacht te hebben voor de bezorgdheden en de bedenkingen die er zijn. Start een gesprek, niet vanuit het perspectief dat je als leidinggevende alles weet, maar omdat je wil weten wat er leeft. Op die manier is de leidinggevende de cruciale schakel tussen wat er leeft op de werkvloer en het beleid van de organisatie en de strategische (verander)projecten die lopen. Er ligt nog heel wat potentieel in het ontwikkelen van die competentie binnen leiderschapscommunicatie."

Kan elke leidinggevende een goede communicator worden?

Ann Dobbeni: "Iedereen kan groeien in zijn communicatiestijl. Leidinggevende posities vereisen bij uitstek dat je competenties hebt op het vlak van team- en persoonlijke communicatie. Het is immers niet de taak van HR om met een medewerker in gesprek te gaan als er een issue is op het werk, dat is de taak van de leidinggevende."

TAKE-AWAYS

Wat kan je doen om je interne communicatie op **organisatieniveau** efficiënter te maken?

- Leidinggevendenden bewust maken van hun rol als communicator. Het is geen nice to have, maar maakt essentieel onderdeel uit van hun taak. Met concrete, formele afspraken over hun rol.
- Zet als verantwoordelijke voor interne communicatie een netwerk op in de organisatie om aan informatie te komen. Wie op die manier instaat voor de interne communicatie, is ook de thermometer van de organisatie. Door te weten wat er leeft op de werkvloer, vermijd je verrassingen bij beslissingen.
- Bakken als communicatieverantwoordelijke goed je kerntaken, je echte toegevoegde waarde af en schrijf dat neer in een charter.

KRIK DE INTERNE COMMUNICATIE IN JE TEAM OP! VIJF TIPS:

- Stimuleer dialoog en debat
- Bewaak de psychologische veiligheid
- Maak doelen en resultaten visueel
- Hou de vinger aan de pols
- Vier successen



Interne communicatie: tips vanop de werkvloer

Op 12 mei organiseert Verso haar Dag van de Leidinggevende. De tickets zijn jammer genoeg allemaal de deur uit tegen dat dit magazine in druk gaat, maar we sprokkelden hier alvast enkele inzichten van de sociale ondernemers die zullen getuigen op deze dag.

“We communiceren transparant. Hier geen geheimen”

Bruno Hendrickx is zich heel erg bewust van het belang van interne communicatie. “In 2015 moesten we een zware herstructurering verhapstukken en in 2018 was er de fusie. Op beide momenten speelde communicatie een cruciale rol. Sterker nog, er wordt vaak gezegd dat het een jaar of tien duurt om een fusie te verteren, maar dat ging hier toch een stuk sneller en ik ben ervan overtuigd dat dat in grote mate aan onze communicatie te danken is.”

De manier waarop Reset vzw de interne communicatie in de werking verankert, is gekoppeld aan het jaarlijkse proces van planning en begroting.

Bruno Hendrickx: “Inderdaad. Als voorbereiding van de begroting bevragen wij alle afdelingen om de plannen – en de geschatte inkomsten – in kaart te brengen. Onze vier coördinatoren organiseren dat vrij intensief inspraakproces op onze elf locaties. Met die gegevens gaan we binnen ons beleidsteam (de coördinatoren en de twee directeuren) en de raad van bestuur aan de slag.” In het najaar zijn die plannen getransformeerd tot een begroting waarin inhoudelijke en budgettaire keuzes zijn gemaakt. “Op dat moment presenteren we het eindresultaat aan alle niveaus (raad van bestuur, ondernemingsraad...) en gaan we op alle locaties langs om de keuzes toe te lichten. We zijn daar heel transparant in, we hebben geen geheimen. Iedereen krijgt alle

informatie, al passen we onze taal aan zodat zoveel mogelijk medewerkers echt begrijpen waarover het gaat. Het doet trouwens deugd om reacties te horen zoals: ‘Ik begreep er niet veel van, maar ik vond het chique dat je alles met ons deelde’. Anderzijds komen er ook wel kritische vragen of bedenkingen, die we dan rechtstreeks kunnen kaderen, dat creëert betrokkenheid en vertrouwen.”

Wat ook betrokkenheid hanteert is wellicht jullie bijzondere manier van werken en verantwoordelijkheid geven?

“Onze organisatiestructuur is vrij innovatief. We proberen teams zoveel mogelijk autonoom beslissingen te laten nemen en verantwoordelijkheid te laten opnemen over de eigen werking. Dat is een gezamenlijk verantwoordelijk van het team, er is voor de omkadering geen directe leidinggevende aanwezig op de locatie. We waren dit



Bruno Hendrickx
Directeur Reset vzw
Werkt sinds 2002 in de kringloopsector. Eerst als werkbegeleider en vanaf 2005 als directeur van de Kringloopwinkels West-Limburg, die in 2018 gefusioneerd zijn met de kringwinkels van De Koop. Reset vzw stelt 260 personen tewerk op elf verschillende locaties in Limburg. Sinds de fusie wordt er ook in de algemene directie gewerkt in team.

proces reeds gestart voor de fusie: in plaats van kolommen te trekken door de organisatie en verschillende diensten zoals HR, kwaliteit, onderhoud, preventie... naast elkaar af te zetten, trachten we die facetten te integreren in de teams zelf. Dat werkt veel efficiënter en geeft veel meer arbeidsvreugde. We noemen het geen zelfsturende, maar output-gestuurde teams.”

“Iedereen weet waarvoor wij staan”

Medewerkers aan boord halen en houden, het is niet meteen een zorg in wzc Sint-Margaretha in Holsbeek. Dezer dagen klinkt dat als een sprookje. Wat is het geheim van die aantrekkingskracht? Directeur Dirk Doucet: “Hier ervaar je aan den lijve hoe leuk zorg geven kan zijn.”

Hoe komt het dat jouw woonzorgcentra geen tekort heeft aan verpleegkundigen of zorgkundigen?
Dirk Doucet: “Een van de mogelijke verklaringen is dat onze medewerkers heel veel zelf kunnen bepalen in hun job en intern gemakkelijk eens een andere taak kunnen opnemen: wie instaat voor thuisverpleging kan ook aan de slag in ons kortverblijf of als trajectbegeleider, bijvoorbeeld.”

“Wat we ook gedaan hebben in het residentieel gedeelte is om niet te werken met afdelingen, maar met relatief kleine woongroepen van achttien tot twintig mensen die telkens een eigen team en teamcoach hebben. Dat is gezellig, plus: ik heb het mezelf daarmee heel gemakkelijk gemaakt. (lacht) Ik stuur zelf heel weinig: die vijf multidisciplinaire teams (met telkens een vijftiental deskundigen) draaien behoorlijk autonoom.”

Dat klinkt als een sterk plan.

“Ik moet eerlijk bekennen dat er eigenlijk geen echt plan is. Ook de interne communicatie is niet echt geformaliseerd. Wat belangrijk is, is dat er een visie is. Dat iedereen goed weet waarvoor wij staan. Elke medewerker zal je perfect kunnen vertellen waarvoor ze werken.”

Ze hebben ‘purpose’.

“Als jij het zegt. (lacht) Hoe ze het ook noemen, iedereen identificeert zich sterk met de job. En wat je ook zal opvallen: je zal van elke medewerker een vriendelijke ‘goedendag’ krijgen. Je voelt een amicale sfeer en dat is besmettelijk – in de goede

zin van woord. Tegen nieuwe medewerkers zeggen we meteen: hier begroeten we elkaar. Klinkt onbenullig, maar het brengt veel in beweging. Die warmte doet mij ook denken aan de spiritualiteit van de zusters die hier vroeger zaten.”

“Waar wij heel veel energie in steken, zijn studenten. We werken heel goed samen met tien, twaalf scholen. Meer dan eens gaan studenten na hun stage hier aan de slag. Ook zij voelen die bijzondere sfeer.”

Geen personeelstekort, maar ook geen wachtlijsten.

“Dat is het gevolg van onze manier van werken. Het ligt niet in onze bedoeling om mensen zo vlug mogelijk in het woonzorgcentrum te krijgen, maar wel op de plaats te laten wonen waar ze de beste kwaliteit van leven hebben. Heel dikwijls is dat thuis, of in een co-housing of bij een familielid. Als iemand in ons wzc wil verblijven, maken we eerst een analyse: waarom klopt hij of zij bij ons aan? Er zijn heel veel mogelijke kwetsbaarheden: soms gaat het om eenzaamheid, soms om pijn of gebrek aan mobiliteit. We proberen die vorm van kwetsbaarheid te ondersteunen, dat hoeft niet altijd in ons wzc te gebeuren. We geven de mensen niet meer zorg dan ze effectief nodig hebben, de minst invasieve vorm van ondersteuning. In een wzc krijg je automatisch alle mogelijke zorgen van een verpleegkundige, een kinesist... een hele resem deskundigen, ook al heb je die niet nodig. We stellen vast dat we met die manier van werken wel acht op de tien personen op een



Dirk Doucet
Gerontoloog
Directeur van wzc Sint-Margaretha in Holsbeek en wzc Sint-Jozef in Wiekevorst

andere manier kunnen helpen dan in residentieële vorm in ons wzc. Dat is voor die cliënt beter. Dat is ook voor ons beter, want we kunnen alle aandacht geven aan mensen met een zware zorgbehoefte.”

Communicatie creëert draagvlak

i-mens startte in 2022 met een project rond leiderschap. Effectief leiderschap moet de thuiszorgorganisatie in een krappe arbeidsmarkt een competitief voordeel opleveren. Om draagvlak te creëren en resultaat te boeken met het permanent leertraject, rekent Sofie Debrock op de kracht van (interne) communicatie.

Wat is de bedoeling van het leiderschapsproject?

Sofie Debrock: "De zorgsector kampt met een dubbele uitdaging: er is een hoge uitstroom van medewerkers én het is moeilijk nieuwe collega's te vinden en te 'binden'. In die moeilijke arbeidsmarkt is een goed uitgebouwd middenkader dat echt in leiderschap uitblinkt, heel belangrijk in het aantrekken en borgen van talent. Daarom hebben we besloten te investeren in dat leidinggevende middenkader om hen te ondersteunen in de rol die ze moeten opnemen, die veel uitdagender is dan vroeger."



Sofie Debrock
Expert HR-strategie
Leidt het project Leiderschap bij de thuiszorgorganisatie i-mens

Hoezo, uitdagender?

"De context waarin de leidinggevende moet werken, is veel veranderlijker geworden. We hebben ervoor gekozen om hen via een permanent leertraject bij te staan in hun uitdagende job via *blended learning*, een combinatie van digitale en klassikale lessen en on-the-job leren."

Hoe pak je dat concreet aan?

"Alle leidinggevendenden binnen i-mens, dat zijn er een 380, zijn vorig jaar door een 'bad' gegaan van een vijfdaags kerntraject waarbij we hen de fundamenten van het leiderschap dat we voor ogen hebben binnen i-mens hebben bijgebracht. Zowel de anciens als de nieuwkomers deden mee, want we zijn een relatief nieuwe organisatie met verschillende historische, en we willen dat iedereen dezelfde taal spreekt."

En bij dat traject komt heel wat interne communicatie kijken?

"Een absolute voorwaarde om het project te doen slagen, is dat er draagvlak voor is. De mensen moeten er zin in hebben en er het nut van inzien. Voor we echt van start gingen, nodigden we alle leidinggevendenden uit op een digitale infosessie waarbij we van naaldje tot draadje onze plannen uit de doeken hebben gedaan."

"Op het vijfdaagse kerntraject volgde een interviemoment dat iedereen heeft gevolgd om alles te bespreken en van elkaars ervaringen te leren. Komt eraan dit jaar: een talentenscan die we zelf hebben opgemaakt en waarbij we onze leidinggevendenden zichzelf laten inschatten op de vijf leiderschapsrollen die wij bij i-mens

hebben opgesteld. Welk leiderschap we wensen, wortelt dus in onze missie en visie."

"Op basis van de resultaten van die scan kunnen we meer op maat gaan werken: sommigen zullen nood hebben om zich te verdiepen in coachen, anderen dan weer in het managen. In alle stappen blijft een goede interne communicatie – hoofdzakelijk via mail – de sleutel tot het succes. We nodigen mensen uit naar hun sessies, herhalen leerinhoud en reiken zinvolle informatie aan, maar vragen ook om feedback om de opleiding bij te sturen... Op die manier wordt het geen 'project van de directie', maar draagt iedereen bij om het te optimaliseren."

Het is een dialoog?

"In de mate dat dat mogelijk is met 380 mensen, natuurlijk. Wel hebben we de leidinggevendenden opgeroepen om deel te nemen aan een soort denktank waar ze input kunnen geven om zinvolle verbeteringen aan te brengen in of suggesties te geven voor het traject dat nog moet volgen. Die groep vragen we ook hoe we ervoor kunnen zorgen dat al wat zij leren als leidinggevende ook doorstroomt naar de werkvloer. Het is uiteraard niet de bedoeling dat nieuwe kennis binnen de muren van het klaslokaal blijft. Zij moeten het gaan promoten binnen hun teams."

Met zoveel medewerkers op de baan, is de communicatierol van de leidinggevende extra belangrijk?

"Klopt. Want ook al hebben we een algemene nieuwsbrief die naar alle 12.000 medewerkers en een nieuwsbrief die elke twee weken naar alle leidinggevendenden gaat, dat is nog geen garantie dat iedereen die leest en begrijpt. Het is aan de leidinggevende om de belangrijke topics op de teammeetings aan te halen en te bespreken. Dat vraagt bijzondere vaardigheden omdat je op ieders niveau moet kunnen communiceren."

TEKST Daan Paredis / FOTO Jan Crab

Wouter Bollen (ICOPA) en Evi Serron (Blankedale) werken samen rond agressie op de werkvloer

"Agressie is altijd betekenisvol"

Hoe gaat het eraan toe op je werk? Krijg je positieve feedback of bagger? Heb je fijne collega's of bullebakken? Een gezonde omgeving is cruciaal om goed te werken. Dat weet Wouter Bollen van ICOPA, kenniscentrum voor agressie op het werk, als geen ander. Sinds kort wisselt hij kennis uit met maatwerkbedrijven zoals Blankedale. Daar schaaft Evi Serron zich achter het welzijnsbeleid. "Een goed agressiebeleid draagt bij aan retentie en levert economische winst op."

Volgens de statistieken loop je als werknemer in de sociale sector meer risico op grensoverschrijdend en agressief gedrag. Wouter en Evi maakten het mee.

Een jongere met een verstandelijke beperking spurtte met twee steakmessen en vuur in de ogen achter Wouter aan. Een ex-gedetineerde bonkte op de deur van Evi. Hij had slecht nieuws gekregen, worstelde met een black-out en dreigde haar de keel over te snijden. Beide situaties de-escaleerden, 'gelukkig was er niks gebeurd'.

Wouter: "Maar je doorstaat wel doodsangsten op zo'n moment. De psychologische impact is enorm. Nadien heb ik me bijgeschoold en ben ik bij ICOPA terechtgekomen. Mijn stokpaardje is

een degelijke opvang in nazorg: zien dat iemand koffie krijgt, naar huis gaat en op langere termijn opgevolgd wordt. Dat is echt belangrijk, want ook al zet je in op preventie, je krijgt agressie nooit uit de wereld.”

De net genoemde voorbeelden zijn extreme vormen van agressie, maar jullie bekijken het breder. In welke zin?

Wouter: “Verbale agressie, fysieke agressie: dat zijn de duidelijke vormen, iedereen ziet dat. Daarnaast heb je roddelen, discrimineren, chanteren, manipuleren... Dat zijn sluimerende dingen die je moeilijk te pakken krijgt, maar een hele grote impact op het werk hebben.”

Evi: “Mensen reageren heel vaak niet op zo’n gedrag en laten het passeren. Zo hou je het zelf in stand, en op een bepaald moment escaleert dat. Als je dan op het moment van de escalatie kijkt naar de opbouw, zie je dat je vroeger had kunnen ingrijpen en het voorkomen.”

Wouter: “Al die zaken vergen een heel specifieke aanpak. Het belangrijkste om dit gedrag te voorkomen is inzetten op een positief werkklimaat en afspraken maken over omgaan met elkaar. Via een gedragscode, bijvoorbeeld. En de waarden van die code dan op een plezante manier uitdragen. ‘Respect’ is een hol begrip, maak het tastbaar. Laat mensen nadenken over wat het betekent als ze samenwerken. Welk gedrag verwacht je van je collega’s? Wat hoor je? Wat zie je? Wat kan je zelf doen? Respect wordt dan concreet met gedragsregels als ‘we begroeten elkaar vriendelijk’ of ‘we komen op tijd op een afspraak’.”

Wouter, hoe gaan jullie bij ICOBA aan de slag met agressie?

Wouter: “Agressie is altijd betekenisvol. Het is de kunst om de achterliggende redenen van het gedrag te zien. Op het moment dat je agressie meemaakt, is dat niet evident. Je wordt overspoeld door emoties. Agressie doet wat met mensen.

Bij ons plan van aanpak voor maatwerkbedrijven ligt in het eerste jaar de focus op grensoverschrijdend en agressief gedrag bespreekbaar maken. Dat is eigenlijk de basis van alles. Als je het taboe niet doorbreekt, dan kan je duizend procedures schrijven en is het een maat voor niks. Het is belangrijk om de impact van het gedrag te erkennen. Soms hoor je nogal snel ‘het is deel van de job’, maar dat maakt het niet makkelijk om mee om te gaan.

De risicofactoren zitten bij zowel de organisatie en de medewerkers als de doelgroep en de context. Op het vlak van organisatie kan je veel doen door een heldere visie uit te werken, procedures op te stellen en medewerkers handvatten te geven. Je kan risico’s inperken met een propere, overzichtelijke en aangename infrastructuur. Met toegangscontrole, camerabewaking... Maar ook door de kwaliteit van de dienstverlening en de arbeidsomstandigheden te verbeteren. En met de doelgroepmedewerkers, bijvoorbeeld, kan je werken aan de sociale vaardigheden.”

ICOBA heeft al voor verschillende sectoren en situaties richtlijnen uitgewerkt over hoe omgaan met agressie. Nu komen daar maatwerkbedrijven bij. Wat zijn de specifieke uitdagingen?

Wouter: “Specifiek voor maatwerkbedrijven kijken we naar Evi en andere leden van de stuurgroep om ons inhoudelijk in te lichten, zodat we een aanbod op maat van maatwerkbedrijven kunnen voorzien. Het is een heel andere insteek dan in bijvoorbeeld de bijzondere jeugdzorg.”

Evi: “Agressie of grensoverschrijdend gedrag komt hier vanuit verschillende oorzaken tot stand. Een aantal werknemers zijn mentaal zwak en reageren heel basaal op een agressieve manier, zowel verbaal als fysiek. Een aantal werknemers zijn communicatief erg beperkt en hebben moeite om dingen bespreekbaar te maken. Daardoor kunnen ze agressief uit de hoek komen. Een aantal werknemers kampen met een psychische problematiek en stellen van daaruit grensoverschrijdend gedrag.

Waar we nog op stoten is dat onze leiding, in de ruime zin van het woord, het moeilijk heeft om situaties van op afstand te bekijken en communicatief te ontmijnen. Er leven veel vooroordelen over de doelgroep, terwijl je achter het gedrag moet kijken en dan reageren. Maar als hier iets gebeurt, reageren mensen snel defensief vanuit een persoonlijk beschermingsmechanisme. En daardoor escaleren situaties veel sneller.”

Wouter: “Als woede een boze reactie krijgt, ontstaat een geweldketen. Bij maatwerkbedrijven is het risico op agressie groter door de eigenheid van de doelgroep. Mensen met een psychische kwetsbaarheid of verstandelijke beperking hebben vaak een lagere impulscontrole en frustratietolerantie. De begeleiders informeren over bepaalde gedragingen die gekoppeld zijn aan stoornissen, helpt al veel. Dan tonen ze meer begrip.

En dat is meteen het grootste verschil met bijvoorbeeld de bijzondere jeugdzorg of de zorg voor personen met een beperking. Begeleiders zijn vanuit hun opleiding sterker getraind in zelfreflectie en in het omgaan met verschillende problematieken. In maatwerkbedrijven zit je met een grote instroom van mensen met een andere achtergrond, die hebben die bagage niet. We moeten hen gelijkaardige tools geven.

Er zijn ook heel wat stressoren of risicofactoren in het maatwerk zelf. Mijn zus werkt in een maatwerkbedrijf. Ze heeft suikerziekte en kan daardoor moeilijk lang staan. Het frustreert haar dat de job dat soms verwacht. Of bijvoorbeeld tempowisselingen of veel lawaai kunnen stress bezorgen. Dat is heel specifiek voor het werk in maatwerkbedrijven.”

Evi, wat doen jullie bij Blankedale op dit moment al om agressie aan te pakken?

Evi: “Op dat laatste hebben we ingespeeld door zo veel mogelijk stressoren in de structuur van de organisatie in kaart te brengen en weg te nemen. Voor zowel werkleiders als werknemers. Met de groendienst, bijvoorbeeld, hebben we afgesproken dat we ’s avonds alles al klaarmaken om de volgende dag rustig te beginnen. Met een planningsysteem, structuur en duidelijkheid.

Een paar keer per maand zitten we met alle verantwoordelijke binnen Blankedale samen en bespreken we een aantal vaste punten. Wat kan er mislopen binnen het traject van een (nieuwe) werknemer en hoe kunnen we daarop inspelen? Wat is de impact van de handicap op de werkvloer? ...

Sinds een aantal jaren hebben we ook een pilootproject rond omgaan met weerstand en agressie. We hebben een opleiding ingericht voor werkleiders, bestaande uit drie delen.

Daarbij is de eerste stap een formatie voor de monitoren: wat betekent weerstand? Wat betekent agressie? Als je de patronen herkent, kun je erop inspelen, en in de meeste gevallen agressie vermijden. Het komt meestal niet plots naar voren.

In het tweede deel moeten ze actief naar zichzelf kijken. Wat is mijn persoonlijke grens? Hoe ga ik om met agressie? Hoe communiceer ik? Ben ik assertief? Ben ik zelf agressief in reactieve toestand? En in een derde deel reiken we monitoren gespreks-

methodieken aan. Om de agressie te neutraliseren, het gesprek te voeren en ermee om te gaan. Maar we merken dat dat moeilijk is.”

Een agressiebeleid inrichten vraagt een extra inspanning, waarom is die het waard om geleverd te worden?

Wouter: “Enerzijds, als je het puur economisch bekijkt, levert het winst op. Boosheid, spanningen, agressie hebben een impact op de veiligheid en het welzijn van medewerkers en doelgroepmedewerkers. Dat zorgt voor stress, problemen, uitval, burn-outs... En dus een verminderde productiviteit. Anderzijds is het tegenwoordig enorm moeilijk om goed en voldoende personeel te vinden. Een agressiebeleid draagt bij aan retentie. Ook daarom is het belangrijker dan ooit.”

Wil je ook aan de slag met agressie in je organisatie? Mail gerust naar Wouter van ICOBA om te polsen wat de mogelijkheden zijn: wouter.bollen@vivosocialprofit.org

ICOBA is er nu ook voor gezinszorg en maatwerkbedrijven

ICOBA is een kennis- en expertisecentrum voor grensoverschrijdend en agressief gedrag op het werk. Dankzij het VIA-6 akkoord kunnen nu ook diensten voor gezinszorg, socioculturele organisaties en maatwerkbedrijven een beroep doen op ICOBA. Voor de diensten gezinszorg heeft ICOBA drie grote actiepunten in petto voor 2023-2025. De focus ligt op beleidsondersteuning en een cultuur creëren waarbij (seksueel) grensoverschrijdend gedrag bespreekbaar wordt. ICOBA ondersteunt ook medewerkers om nog beter om te gaan met dit gedrag. (Meer informatie: www.icoba.be/nieuws/icoba-ondersteunt-gezinszorg-bij-grensoverschrijdend-gedrag) Voor maatwerkbedrijven staat in 2023 een veilige en aangename werksfeer centraal. Een werksfeer waarin (seksueel) grensoverschrijdend gedrag bespreekbaar is. ICOBA ondersteunt beleid en (doelgroep)medewerkers hierbij. In 2024 en 2025 staan respectievelijk ‘reageren op incidenten’ en ‘incidenten opvolgen’ op het menu. (Meer informatie: www.icoba.be/nieuws/icoba-ondersteunt-jouw-maatwerkbedrijf-bij-agressie) Een aanbod op maat van de socio-culturele sector staat op de planning. Blijf op de hoogte en schrijf je in voor de ICOBA-nieuwsbrief.

Dag van de leidinggevende interne communicatie

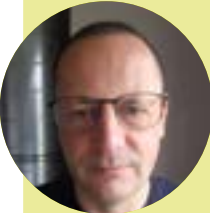
Een onderneming is een samenspel van mensen en dus complex tot in het kwadraat. Maar hoe maak je nu werk van goede communicatie binnen je organisatie? Communicatie is een sleutelvaardigheid voor iedereen binnen een organisatie om tot een goede samenwerking en resultaten te komen. Maar dat is niet altijd een gemakkelijke klus... Daarom verzamelt Verso op 12 mei heel wat boeiende experts en ervaringsdeskundigen rond dit thema op onze jaarlijkse 'Dag van de leidinggevende'. We vroegen onze sprekers enkele tips voor een succesvolle interne communicatie.

Kon je er niet bijzijn op 12 mei? Ontdek onze andere vormingen over communicatie - zoals over verbindende communicatie, waarderend veranderen of personeelsgesprekken voeren - op www.verso-net.be/agenda. Of lees eerst het artikel 'Bouwstenen van verbindende communicatie op onze website: www.verso-net.be/verbindende-communicatie.

Wie?	Do's	Don'ts	Quote
 Marina Van den Broeck Marina is medezaakvoerder van Praxis Netwerk. Zij geeft de workshop 'Roddelen als symptoom'.	Heb oog voor wat roddelen aan positieve aspecten oplevert voor de betrokkenen en zoek wegen om deze benefits op een betere manier te bekomen. Wie roddelt doet dit vanuit zijn eigen unieke kijk op de werkelijkheid. Bevraag die. In de beleving van de medewerker en het team zijn verleden, heden en toekomst altijd tegelijk aanwezig. Calculeer dit in als je op zoek gaat naar de wortels van een roddelcultuur. Zorg altijd voor de nodige info vooraleer de medewerkers deze nodig hebben, zeker in tijden van verandering, moeilijke beslissingen, gemaakte fouten...	Ervan uitgaan dat roddelen in je team niet voorkomt: iedereen is vriendelijk, werkt hard... En vooral: er zijn nooit conflicten... Blindelings luisteren als medewerkers verhalen over anderen komen vertellen. Knikken kan al geïnterpreteerd worden als instemmen, gelijk krijgen van de leidinggevende. Ervan uitgaan dat na een "democratische beslissing" iedereen tevreden is, dus terug naar de orde van de dag. De minderheid die bezwaren had gaat ondergronds en dit is de voedingsbodem voor geroddel en kliekjes. Enkel aan de slag gaan met wie roddelt: functioneringsgesprekken voeren, grenzen stellen... Roddelen is zelden op te lossen via eenvoudig oorzaak-gevolg denken, maar is ingebed in gebrek aan vertrouwen en veiligheid en andere aspecten van de team-/organisatiecultuur. Roddelen is een symptoom van een complexe werkelijkheid.	<i>Een constructieve teamcultuur bevat de toestemming om in conflict te gaan .</i>

Wie?	Do's	Quote
 Erwin Van Overloop Erwin is directeur bij Vonk en geeft een keynote.	Must do: stel interne communicatie als prioriteit. Interne communicatie is geen 'nice to have', ook niet voor kleine organisaties. Al is het engagement van jouw medewerkers hoog, alleen heldere en transparante communicatie zorgt voor verbinding, richting en efficiëntie. Maak met directie en afdelingshoofden afspraken over wat hun communicatierol is. Maak gebruik van ambassadeurs. Maak goede afspraken over wat je via welk kanaal communiceert. De grootste reden voor 'information overload' is het gevoel te hebben dat je alles moet lezen en dat je als je iets wil weten, het niet vindt.	<i>Interne communicatie is te belangrijk om er geen tijd en middelen in te investeren.</i>
 Ann Dobbeni Ann is bestuurslid bij Vonk en creatieve verbinder bij f-use. Zij geeft de workshop 'Aantrekkelijk overleg & betrokken medewerkers'.	Must do: investeer in leiderschapscommunicatie op alle niveaus, want leidinggevend zijn het krachtigste interne communicatiekanaal in elke organisatie. Maak je organisatiedoelen duidelijk en visueel, ondersteun de doorvertaling tot op teamniveau en vier tussentijdse doelen. Zo bouw je aan trots en betrokkenheid. Stimuleer dialoog en debat en werk met de resultaten. Zo maak je betrokkenheid concreet. Inventariseer en professionaliseer de belangrijkste overlegvormen. Zet actief in op teamvorming en -overleg. Stel communicatiemateriaal samen met tips, tools en werkvormen waarmee teamleiders dialoog en uitwisseling kunnen organiseren. Bouw elke verandercommunicatie op vanuit de menselijke kant van verandering. Koester de criticasters, luister naar hen en hou rekening met hun argumenten.	<i>Trots en betrokkenheid doen mensen en organisaties groeien.</i>
 Joost Van Driessche Joost is medebezieler van Wilde Zwanen. Hij geeft de workshop 'Het KOMPAS als onzichtbare leider'.	Zorg voor een KOMPAS: een set van richtinggevende bronnen (het geheel van purpose, missie, visie, kernopdracht, leidende principes...) die we vertalen in een wervend verhaal. Een helder, gedeeld en gebruikt KOMPAS, vergroot de kans dat wat we willen zien (in GEDRAG), zich ook toont in de praktijk, ook als je er als leidinggeven- de niet (altijd) bij bent. Wil je een aantrekkelijke werkgever zijn? Ga vanuit het KOMPAS CONTINU, CONSISTENT, CONSEQUENT & in CONNECTIE met elkaar aan de slag in alles wat je doet. KOMPASCONSISTENTIE vergroot veiligheid in de organisatie om eigenaar- schap op te nemen, verantwoordelijkheid te nemen, fouten toe te geven, te leren van mekaar, sneller te leren, samen te werken... We delen immers gezamenlijke kaders. Een KOMPAS zorgt voor verbinding én binding.	<i>Een helder KOMPAS heeft de kracht van een onzichtbare leider die steeds aanwezig is en richting geeft aan gedrag.</i>

Wie?	Do's	Don'ts	Quote
 Hans Van Dessel <i>Hans is oprichter bij Go Happy BV. Hij geeft de workshop 'Doorstroom van communicatie doorheen HR-processen'.</i>	Must do: leer de gedragstaal van je collega kennen en pas je rechtstreekse communicatie hieraan aan (to the point of net veel info? Zakelijk of juist heel menselijk?). Zorg voor een goede balans in algemene communicatie, zodat iedereen het begrijpt. Maak in elke stap van de employee journey ruimte voor persoonlijke communicatie. Kader je eigen gedragstaal aan je collega's, zo begrijpen ze jou ook beter.	Iedereen op dezelfde manier benaderen en steeds vanuit dezelfde gedragstaal communiceren, want bepaalde collega's zullen helemaal mee zijn en anderen zullen al snel afhaken.	<i>Wat voor de één duidelijk is, begrijpt de ander helemaal niet. Dat komt omdat we verschillende soorten gedragstaal kunnen onderscheiden.</i>
 Els Lauriks <i>Els Lauriks is organisatie- en leiderschapscoach bij Strategies and Leaders. Zij geeft de workshop 'Verbindende communicatie'.</i>	In een lastig gesprek, pauzeer en onderzoek jezelf: "Wat heb ik nu nodig?" Zoek naar je behoefte onder je bezorgdheid, frustratie, verontwaardiging... Praat vanuit jezelf, gebruik daarvoor de ik-vorm. Druk daarmee je behoefte uit. Luister naar de ander zonder tussenkomen, zonder meteen aan oplossingen te denken en zonder ongevraagd advies te geven. Zoek ook hier naar de behoefte die verscholen zit onder de emoties of oordelen van de ander.	Iets als een feit vertellen terwijl het eerder jouw interpretatie is.	<i>Als een camera de situatie zou filmen, zouden we dan op beeld zien wat jij beschrijft?</i>
 Annelies Moeyersoons <i>Annelies is directeur van De Sperwer vzw. Zij begeleidt mee de workshop 'Verbindende communicatie'.</i>	Zet je eigen oordeel of interpretatie eens op 'pauze' om oprecht te kunnen luisteren naar je teamlid. Bereid goed voor wat je bespreekbaar wil maken en leg dit voor nadat je eerst met een open houding geluisterd hebt. Dankzij deze houding zal je teamlid minder weerstand hebben om ook naar jou te luisteren en dus meer openstaan voor jouw boodschap. Vraag aan je teamlid wat hij of zij nodig heeft om in een bepaalde beslissing mee te gaan. Zo geef je aan dat de beslissing gemaakt is, maar dat je het ook belangrijk vindt om te luisteren naar de behoefte van je teamlid.	Vermijd eenrichtingsverkeer als leidinggevende als je tot gedragen afspraken wil komen.	<i>Hou je drempel laag als je wil weten wat er echt leeft in je organisatie.</i>

Wie?	Do's	Don'ts	Quote
 Sofie Debrock <i>Sofie is projectverantwoordelijke voor het project Leiderschap binnen i-mens vzw.</i>	Maak werk van een 'Leadership Journey' door te investeren in de permanente ontwikkeling van leidinggevendenden om hen zodoende maximaal te faciliteren in hun rol. Creëer draagvlak en betrokkenheid voor de doelen en de missie d.m.v. vroegtijdige en regelmatige communicatie. Ontwikkel bewustzijn over eigen talenten en rollen. Maak met een goede interne communicatie abstracte doelstellingen concreet door 'good practices' en behaalde mijlpalen in de kijker te zetten. Zet in op ambassadeurschap met medewerkers die graag andere collega's inspireren en motiveren.	Beperk opleiding niet tot de trainingskamer. Echte ontwikkeling vindt plaats op de werkvloer. Verwar methodes en theoretische kaders niet met een mindset of cultuur. Een aanpak slaat pas aan wanneer je investeert in een vruchtbare cultuur. Voorzie niet voor alle leidinggevendenden eenzelfde programma, maar differentieer naargelang de individuele talenten, competenties en werkcontext.	<i>Effectieve leiderschapscommunicatie is een bouwsteen voor een succesvolle organisatie.</i>
 Bruno Hendrickx <i>Bruno is directeur bij Reset vzw, een fusieorganisatie van Kringwinkels in de Limburgse regio.</i>	Must do: zorg voor een coherent en transparant verhaal. Het plaatje moet altijd kloppen, van beleid, strategie tot operationele werking en omgekeerd, intern en extern, in woord en daad. Weet dat het maar één verhaal is. Elk verhaal heeft meerdere invalshoeken en een andere invalshoek is niet noodzakelijk een fout verhaal. Pas de wijze van communiceren aan aan je doelgroep, maar niet de inhoud van je boodschap. Neem voldoende tijd voor persoonlijk contact en de tijd die nodig is om alle 'waarom-vragen' te beantwoorden.	Uitgaan van het idee 'We hebben het gecommuniceerd, dus ze wisten het...' Niet communiceren wegens: te moeilijk, te lastig, ze gaan het niet begrijpen, geen tijd, het moest snel gaan, GDPR...	<i>Ik heb het volste vertrouwen in mensen. Op voorwaarde dat je hen de waarheid vertelt, kunnen ze elke nationale crisis aan. Het is zaak hun de echte feiten te bezorgen. Abraham Lincoln</i>
 Fatma Qorlazja en Sabine Ingabire <i>Fatma en Sabine werken voor Hands-on Inclusion en geven samen de workshop 'Heldere taal en communicatie'.</i>	Must do: inclusieve taal en communicatie zijn de rode draad doorheen de gehele HR-flow. Idealiter zijn inclusieve taal en communicatie ingebed in organisatiestructuren en de uitgangspunten voor inclusief communiceren moeten dan ook weerspiegeld worden in de visie en werkwijze van jouw organisatie. Zorg ervoor dat elke lezer of toehoorder zich aangesproken voelt. Gebruik daarom neutrale aanspreektitels voor al je communicatie. Communicatie is niet alleen verbaal. Non-verbale communicatie is ook belangrijk voor meer inclusiviteit. Wil je je boodschap kracht bijzetten met beelden? Zorg er dan voor dat die alle lezers en toehoorders aanspreken. Wil je iemand met een functiebeperking in beeld brengen? Kies niet altijd voor een afbeelding van iemand in een rolstoel. Wees creatief en denk bijvoorbeeld aan iemand die gebarentaal gebruikt of iemand met chronische rugpijn.	Vermijd foto's van enkel vrouwelijke, witte medewerkers. Hetzelfde geldt voor communicatie m.b.t. tot kader- of bestuursfuncties, maar hier kan het net wel interessant zijn om vrouwelijke profielen naar voren te schuiven.	<i>Inclusieve communicatie is geen eenmalige handeling, het is een dagelijkse oefening die voortdurende inspanningen vergt.</i>

ZELF OOK AAN DE SLAG MET JE PERSONEELSBELEID ?

Ook komend najaar kan je terecht bij HRwijs voor een professioneel medewerkersbeleid! Samen met onze federaties organiseren we weer tal van niet te missen vormingen die jouw medewerkersbeleid naar een hoger niveau tillen.

5 september Brussel	Lerend Netwerk Strategisch HR-beleid	Een uniek leertraject waarbij je je kennis verdiept, vaardigheden ontwikkelt en je netwerk uitbreidt door te leren van elkaar en externe experts: dat is het lerend netwerk strategisch HR-beleid.
12 september Gent	Personeels- gesprekken voeren	Deze 2-daagse vorming reikt een degelijke basiskennis aan over het voeren van personeelsgesprekken.
14 september Gent	Waarderend veranderen	Staan er belangrijke ontwikkelingen op til in je organisatie? Deze ervaringsgerichte vorming biedt je een kijk op waarderend veranderen en gaat dieper in op jouw verandercase.
21 september Antwerpen	Sterker op het werk met verbindende communicatie	Heersen er in jouw team(s) wel eens conflicten tussen collega's? Of loopt de communicatie met cliënteel niet altijd even vlot? Dan biedt deze praktijkgerichte vorming de nodige handvaten!
12 oktober Brussel	Lerend Netwerk leidinggeven	Vanuit de vragen van de deelnemers wordt een boeiend programma samengesteld met kader, modellen, methodieken en praktijkvoorbeelden. Door te delen en te experimenteren leer je sterker te staan als leidinggevende in jouw context.
17 oktober Brussel	Strategisch werven en selecteren	Tijdens deze tweedaagse vorming leer je niet alleen het strategische kader rond werving en selectie kennen, je leert het ook toepassen door het volledige selectieproces.
19 oktober Leuven	Zelfzorg en veerkracht voor leidinggevenden	In deze interactieve en praktijkgerichte vorming staan we stil bij het belang van zelfzorg en de relatie tussen zelfzorg, veerkracht en teamwerking.
26 oktober Leuven	Bootcamp Start-to-HR	Tijdens dit driedaagse vormingstraject leer je je eerste stappen zetten in een gestructureerd HR-beleid voor je organisatie.
14 november Antwerpen	Stress- en burn-out- management voor leidinggevenden	Deze training bezorgt jou als leidinggevende een gerichte aanpak om tijdig signalen van aanhoudende stress en dreigende burn-out te herkennen.
24 november	Leidinggeven onder druk	Crisissen zorgen ervoor dat leidinggevenden en hun team onder druk staan. Dit vraagt wendbaarheid en creativiteit. Maar als leidinggevende heb je ook hefbomen in handen waarmee je het verschil kan maken!

Ontdek al onze HR-vormingen op www.hrwijs.be/agenda!
Snelle beslissers gebruiken natuurlijk de code **HRWIJSEARLY** voor 10% korting
(geldig t.e.m. 31/5/2023).

Heb jij een HRvraag?
Wij maken je graag wegwijs!

Scan & stel je vraag

“Hoe verhoog ik de instroom bij onze vacatures”



“Wat kan ik doen om de motivatie bij de medewerkers te verhogen?”

“Hoe weet ik of ons medewerkersbeleid beantwoordt aan de noden?”

“We willen een feedbackcultuur installeren, hoe beginnen we best”

En... Heb jij jouw huis al op orde?

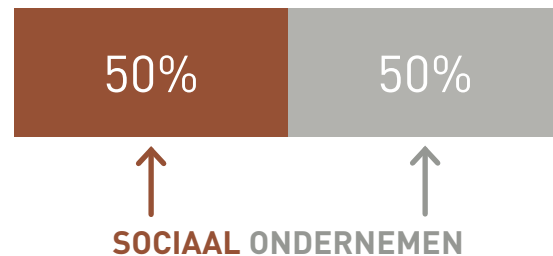
Breng je medewerkersbeleid in kaart met de gratis HRscan!

> Vraag meer info via de QR-code hierboven

HRscan

“Investeren in de natuur is investeren in de samenleving”

Hoeveel procent sociaal werker en hoeveel procent ondernemer bent u?



Wie is Ignace Schops?

Deze niet eens exhaustieve lijst in telexvorm verradt een buitengewone activiteitsgraad en gedrevenheid:

- Directeur van het Regionaal Landschap Kempen en Maasland
 - Voorzitter van de Bond Beter Leefmilieu
 - Initiatiefnemer van de Klimaatzaak, een rechtszaak tegen de Belgische staat omdat die de afspraken rond het klimaatbeleid niet naleeft
 - Winnaar van de Goldman Environmental Prize, de 'groene Nobelprijs', die hem in 2008 wereldfaam bezorgden. Aanleiding was zijn rol bij het creëren van het eerste nationaal park in België, het Nationaal Park Hoge Kempen
 - Fellow bij Ashoka, de wereldorganisatie van leidinggevende sociale ondernemers
 - Lid van de EU Chapter van de Club van Rome
 - Gewezen president van Europarc Federation, het grootste netwerk voor natuur in Europa
 - Gewezen ondervoorzitter van Natuurpunt
 - ...
- ... en auteur van het pasverschenen 'Gered door de boomkikker', waarin hij verklaart hoe industrie, landbouw, politiek en economie samen het klimaat kunnen redden. RectoVerso maakt je wijzer door 10 exemplaren weg te schenken. Stuur een mail naar tobias.lancsweert@verso-net.be.

'Groen doen' en 'goed doen' voor zijn medemens zijn twee sterke en sterk met elkaar verweven drijfveren van klimaatambassadeur-en-nog-zoveel-meer Ignace Schops. "We moeten de natuur beschermen én erover waken dat de 'gele hesjes', zij die sociaal zwakker staan, daar niet de dupe van worden. Een moeilijke evenwichtsoefening die mij soms wakker houdt."

"De microbe voor sociaal engagement kreeg ik van thuis mee, weliswaar op een niet-klassieke manier. Ik bedoel: de klassieke jeugdbeweging vond ik niet open genoeg – ik werd buitengegoid bij de Chiro – en dus ben ik met een aantal vrienden zelf een jeugdhuis begonnen dat uitgroeide tot een van de betere van Heusden-Zolder. Vanaf mijn dertiende, veertiende zat ik zo als sociaal gedreven rebel al op 'de universiteit van de straat'. (lacht) Daar heb ik echt veel geleerd. En ook mijn guts gekweekt."

Een korte omweg via een studie informatica deed Ignace niet wegdrijven van zijn echte passie: de natuur. En het sociale. "Beide innerlijke drijfveren kon ik combineren in mijn eerste job voor de Limburgse Intercommunale voor Milieubeheer waar ik met 'weerwerkers' (personen met een afstand tot de arbeidsmarkt) aan de slag ging in de natuur." Ignace verdiepte zich in de herpetologie (de studie van reptielen: padden, kikkers, slangen... – niet de meest aaibare der dieren) en was jarenlang quasi elke nacht met zijn lieslaar-

"Heel lang hebben wij zo naar natuur gekeken: een bos als optelsom van het hout. Niet als bron van zuurstof en gezondheid. Gelukkig beginnen beleidsmakers en bedrijfsleiders in te zien dat natuur essentieel is."

De spijt van Al Gore

Als winnaar van de Goldman Environmental Prize kreeg Ignace de kans om niet alleen de hand te schudden van Al Gore, maar ook zijn oor te vinden. De auteur van het verontrustende *An inconvenient truth* vertrouwde Ignace toe dat hij wellicht een fout maakte door het boek waarmee hij de ogen van de wereld opende rond de rol van de mens bij de klimaatverandering als Democratische vice-president te lanceren. Hij vreesde dat daardoor heel het debat gepolitiseerd raakte, terwijl de uitdaging waar we voor staan de facto niet ideologisch is. "Toen ik hem vroeg waarom de VS toch niet in het klimaatakkoord wilde stappen, antwoordde hij: 'America wants to become one day China.' Met andere woorden: de partijpolitiek stak stokken in de wielen."

zen ergens in het water van een poel te vinden. Het geploeter leverde een atlas op van waar welk beestje in Limburg te vinden is/was.

Na die sociale tewerkstelling ging Ignace aan de slag bij wat toen nog het Regionaal Landschap Herk en Mombeek heette om de gemeentelijke natuurontwikkelingsplannen te schrijven en verdiepte in mij in de samenhang van natuur en samenleving. “Met mijn onderzoek naar amfibieën en reptielen had ik aan den lijve ondervonden hoe de natuur uit elkaar aan het vallen was door de versnippering.”

Dubbelslag

Als coördinator van Natuurpunt in Limburg vond hij dat ze een herkenbaar huis moesten hebben. “Sterker nog, ik vond dat we dat moesten krijgen. Ook al omdat er veel markante gebouwen waren waar maar geen invulling aan gegeven werd, zoals het totaal vervallen kasteel van Kiewit. Tijdens een wandeling met Natuurpunt zei wijlen Steve Stevaert: ‘Dat zou nog iets voor jou zijn, Ignace.’ Waarop ik: ‘Ja maar we hebben 0 euro en het is van de stad Hasselt.’” Maar het zaadje was geplant. EFRO (het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling) keurde het project dat Ignace uitschreef goed, waarop hij eerst een gat in de lucht sprong en dan met beide benen weer in de werkelijke wereld belandde, want “er werd mij op gewezen dat een bouwproject altijd het dubbele kost van wat begroot is. En we hadden niets.” Niets is misschien veel gezegd, want wat er wel was, was visie en wilskracht. “Wat ongebruikelijk was, is dat we toch een voorschot van de subsidie bij Europa konden losweken. En in de plaats van naar de reguliere bouwmarkt te stappen, deden we een beroep op het Europees Centrum voor Restauratietechnieken (ECR), een vzw die kansengroepen omschoolt tot bouwvakkers.” Dat bleek een dubbelslag: het ECR kreeg een openluchtatelier waar ze alle technieken op een nuttige manier konden aanleren met een heel interessante job en Ignace bleef binnen zijn budget.

Fietsnetwerk

Intussen was Ignace Schops voorzitter geworden van het Regionaal Landschap Kempen en Maasland. Het is de tijd waarin Thyl Gheyselincx verantwoordelijk was voor de economische reconversie van Limburg na de sluiting van de mijnen. “Hij zag brood in een herindustrialisering, terwijl wij ervoor ijverden om te onderzoeken of we met de voor Vlaanderen uitzonderlijke natuur en het mooie groen van Limburg geen nieuwe toekomst konden uitwerken. We bedachten

het fietsroutenetwerk waarmee we mensen wilden uitnodigen om kennis te maken met onze natuur en landschap. Het waren de eerste stappen van het idee dat we natuur moesten beschermen naar het vermaatschappelijken van de natuur.” En zo trok Ignace naar de gemeentebesturen om hen te overtuigen van de sociaal-economische meerwaarde van het project. Eén geweldige troef had hij alvast op zak: Europese subsidies die maakten dat ze voor de helft van de prijs konden instappen in hoogkwalitatief initiatief voor duurzaam toerisme.” Het fietsnetwerk sloeg midden de jaren 1990 in als een bom. “Ze noemen het hier het achtste wereldwonder”, lacht Ignace. “Rond het netwerk begon een heel economisch systeem te ontstaan, waarbij oude boerderijtjes werden verbouwd tot tavernes enzovoort. Het bewijs werd geleverd voor wat wij geloofden: dat toerisme het gevolg is van kwaliteit. Niet omgekeerd.”

Reconnection model

Een succesverhaal, maar de ambitie was nog groter. “We wilden eigenlijk een nationaal park maken, de natuur sexy maken. Want toentertijd stelden we vast dat de verbondenheid van natuur en mens verbroken was. Natuur was ‘iets van de groen mannen’ en ‘doe dat maar in het reservaat’. Terwijl wij de natuur opnieuw in de harten van alle mensen wilden krijgen, want wij geven waarde. Als we vinden dat Van Gogh niet meer waardevol is, staat hij morgen bij het huisvuil.”

“Samen met het Agentschap Natuur en Bos dat heel veel van het gebied beheert, zijn we onmiddellijk met de hoogste internationale standaard van de *International Union for the Conservation of Nature* gaan werken.” Lang verhaal kort: na negen jaar werk opende in 2006 het 6000 hectare grote Nationaal Park Hoge Kempen. Aan de basis lag het *reconnection model*, en als je het hebt over sociaal ondernemen, gaat het daarover. Daarbij willen we de natuur terug verbinden met de samenleving. Een van de vele aspecten is dat we alle bezoekersinfrastructuur buiten het park houden, dus geen parkings in het park zoals in 85 procent van de nationale parken wereldwijd het geval is. Onze aanpak is slimmer: we brengen bezoekers naar een toegangspoort waar we ze een beleving van minstens een halve dag aanbieden. De toegang is ook gratis, natuur voor iedereen. Niet onbelangrijk als je weet dat 2 miljoen Vlamingen zich geen vakantie kunnen permitteren. En door de toegangspoorten dicht bij de kerk te brengen, geef je lokale handelaars een duwtje in de rug en maak je van hen meteen ook ambassadeurs. We zijn die sociaal-economische impact ook gaan berekenen,

waardoor we de natuur konden vertalen in een taal die beleidsmakers begrijpen en die aantoonde dat natuur belangrijk is. Tot dan toe werd de socio-economische waarde nooit gekoppeld aan natuur. We dachten dat de natuur er altijd zou zijn, terwijl: als het op is, is het ook op met ons. Terwijl we door de klimaatverandering en het ineensstorten van de biodiversiteit intussen goed beseffen dat we misschien wel een gigantisch probleem hebben. De economische wereld beseft de hoogdringendheid en ziet klimaat en biodiversiteit als de twee grootste uitdagingen, maar de sociale dimensie is eveneens immens als je weet dat 50 procent van de wereldwijde economie – en dus de inkomsten en draagkracht – afhankelijk is van natuurlijke ecosystemen. In het zuiden is dat zelfs 80 procent.”

“Ik heb het geluk dat ik door het Nationaal Park Hoge Kempen internationaal veel erkenning heb gekregen: in 2008 won ik de Goldman Environmental Prize, de ‘groene Nobelprijs’, en werk ik Ashoka fellow. De beste beslissing in mijn leven is dat ik de 150.000 euro van de ‘Nobelprijs’ onmiddellijk heb weggeschonken, want dat geld komt niet mij, maar de natuur toe.”

Wij geven waarde

Mijn idee richting oplossing ligt in waardepatronen en het besef dat wij waarde geven. Opnieuw Van Gogh: als je de prijs van canvas en verf optelt kom je op ongeveer 175 euro. Heel lang hebben wij zo naar natuur gekeken: een bos als optelsom van het hout. Niet als bron van zuurstof en gezondheid. Gelukkig beginnen beleidsmakers en bedrijfsleiders in te zien dat natuur essentieel is.”

“Investeren in de natuur brengt de samenleving veel op: 1 euro is goed voor een return van 10 euro als je het bredere plaatje bekijkt. De natuurbank is de meest rendabele bank ter wereld. Als dat geen overtuigend argument is naar ook niet-overtuigde beleidsmakers. Natuur beschermen is onszelf beschermen. De boomkikker redden is onszelf redden.”

“Een moeilijke evenwichtsoefening is hoe je natuurbescherming in evenwicht brengt met sociale noden. Vaak wordt de tegenstelling benadrukt tussen wat ‘de groenen’ willen en wat de ‘gele hesjes’ wakker houdt. Dat houdt me erg bezig, want wie sociaal zwakker staat, mag niet de dupe worden.”

De klimaatzaak: terug in de cockpit

“Ik heb gezongen, gesprongen en gedanst samen met Nick Balthasar ter ere van het klimaat, maar dat veranderde niets. Daarom zijn we in 2014 de Klimaatzaak gestart om België te dwingen internationale klimaatbeloftes na te komen. Dat was met een klein hartje, want wij kennen weinig of niets van juridische processen, maar eigenlijk is het iets simpels. Er is immers de democratische afspraak dat als je een meningsverschil hebt, je een onafhankelijke scheidsrechter mag vragen een conclusie te trekken. Als België een contract tekent met de wereld en niet uitvoert, zadelt ons dat op met een meningsverschil. Op dit moment hebben overheden en bedrijven nog altijd niet die logische reflex om te beseffen hoe belangrijk een gezonde planteeit is. We kleven ons niet vast aan kunstwerken om dat aan te kaarten, we doen dat op een zeer open manier en stappen naar de rechter.”

“Tijdens de Industriële Revolutie zat België in de cockpit. We waren honderd jaar lang de meest welvarende regio van de wereld. Nu moeten we opnieuw in de cockpit gaan zitten van de duurzame transitie, want we weten dat dat geweldig veel oplevert. En dus moeten we de beleidsmakers misschien tegen hun zin gelukkig maken. En feit is: de tijd speelt niet in ons voordeel.”

Herdenken van het financiële model

“Als je de verandering wil financieren, moet je de financiering veranderen. Het neoliberale model van meer-meer-meer is niet langer houdbaar. Een lichtpuntje: Covid heeft mij veel geleerd. Door samenwerking hebben we driemaal sneller dan mogelijk geacht een vaccin gecreëerd. We zijn weer naar de wetenschap gaan luisteren. We hebben ons gedrag aangepast. En het ging niet meer over ‘haalbaar en betaalbaar’, want het was noodzakelijk. Ineens was geld geen probleem meer. En dus denk ik: als we nu eens de centen voor alle essentiële inversteringen die noodzakelijk zijn om ons klimaatrobuust te maken eveneens buiten de begroting zouden zetten en ze niet afbetalen over 30, maar over 300 jaar? Als we de planeet willen redden, moeten we toch andere methodieken kunnen bedenken? Ten slotte is economie slechts een afspraak.”

careër

Zorg en welzijn. Het betere werk.



Zorg voor meer
talent
in zorg en welzijn.

Staat vast: een carrière in zorg en welzijn is ambitieus.

Je helpt er anderen en bereikt elke dag iets moois. Met Careër starten we een nieuw merk dat mensen motiveert de stap te zetten naar onze sector. Om te kiezen voor een carrière om fier op te zijn – met een vleugje care erbij.

Download en deel campagnemateriaal op care-er.be/lancering en laat ons weten hoe wij jou nog beter kunnen helpen

