



GEEF MIJ DOOR

REISGIDS
ZORGVERNIEUWING

ZORG

ALS

GEMEENGOED

Annelies Demyttenaere

Hendrik Devriendt

Bert Putman

Geert Sturtewagen



*Annelies Demyttenaere, Hendrik Devriendt,
Bert Putman & Geert Sturtewagen*

ZORG ALS GEMEENGOED

REISGIDS ZORGVERNIEUWING



COLOFON

Coördinatie: Annelies Demyttenaere, Hendrik Devriendt, Bert Putman & Geert Sturtewagen

Redactie i.s.m. Zorgcommunicatie.be

Grafische vormgeving: Filip Erkens

Tekeningen en cartoons: Annelies Demyttenaere en Filip Dieusaert

Druk: Parys Printing

Deze uitgave kan besteld worden tegen de kostprijs van € 15

bij vzw Curando, O.L.V. van 7 Weeën, Ruiselede

Per mail: administratie@curando.be

Telefonisch: 051 68 62 40

Uitgever: VZW Oranje en vzw Curando O.L.V. van 7 Weeën Ruiselede

ISBN-NUMMER : 9789082784602

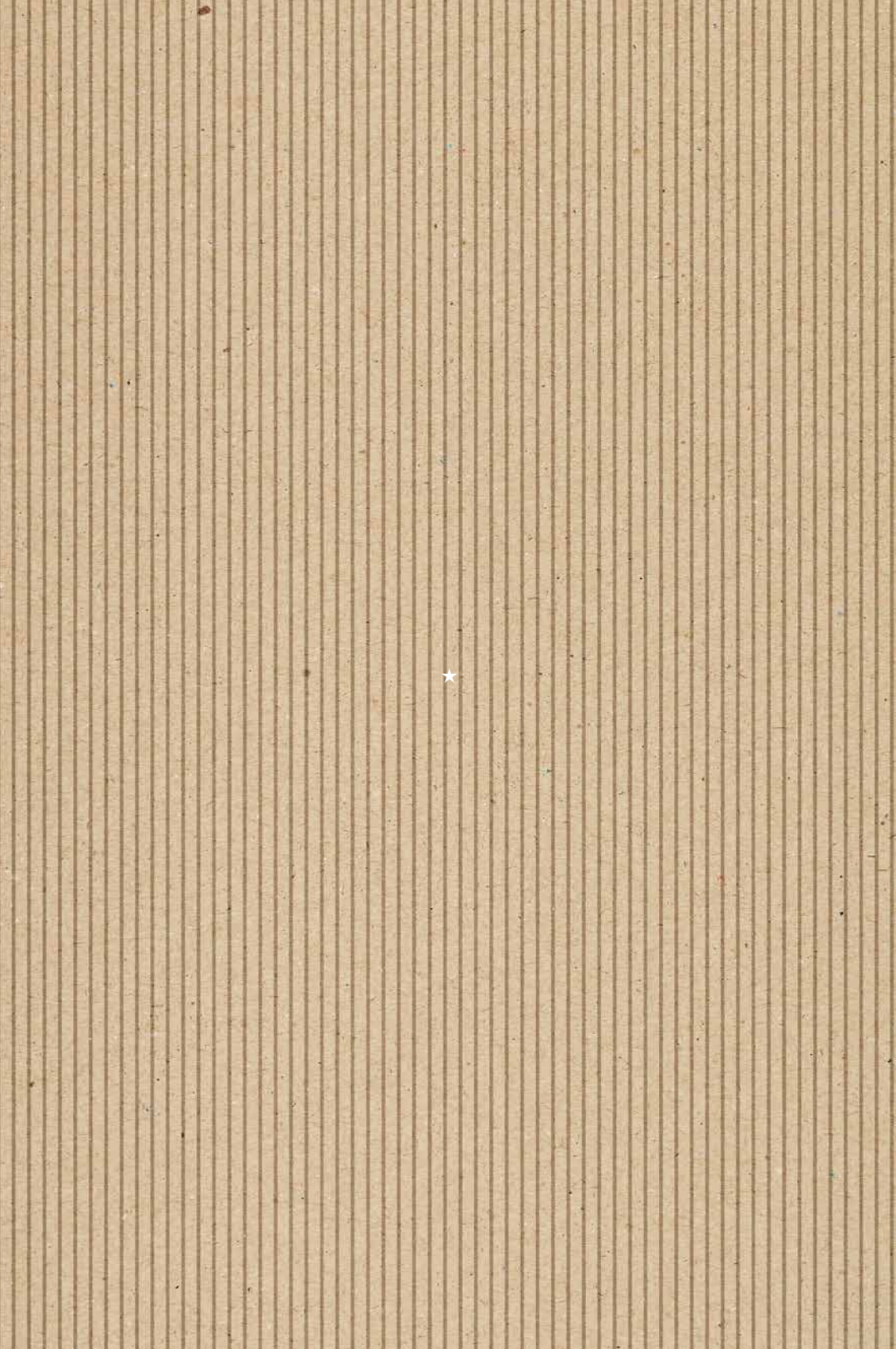
Wettelijk depot: D/2017/Curando, uitgever/1

November 2017

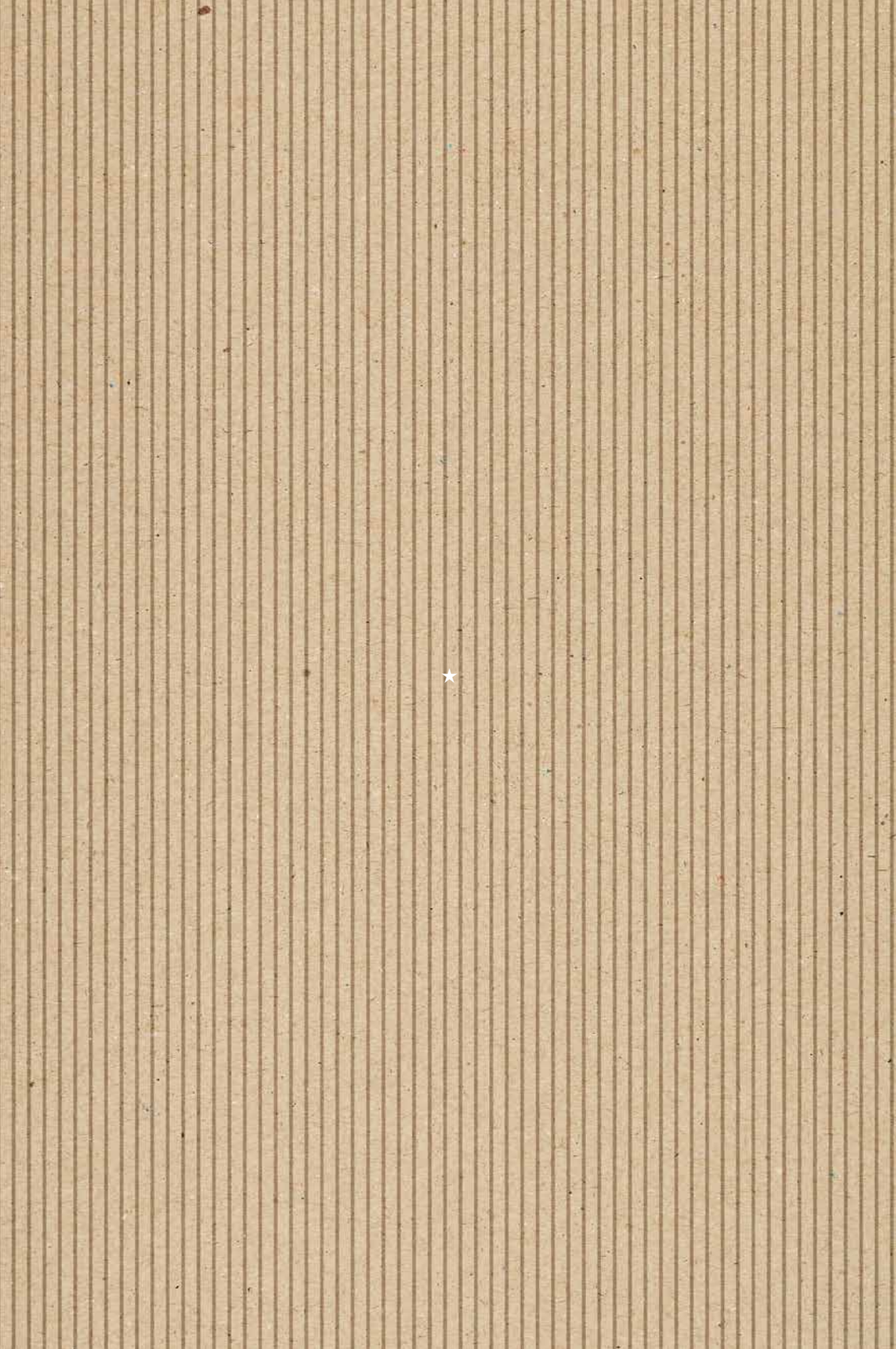
Met de steun van de Provincie West-Vlaanderen

WE SHALL NOT CEASE
FROM EXPLORATION
AND THE END OF ALL
OUR EXPLORING WILL BE
THAT WE ARRIVE
WHERE WE STARTED
AND KNOWING THE PLACE
FOR THE FIRST TIME.

T.S. ELLIOT



Voorwoord	7
Inleiding	9
Pop-up en buurtrecup Brugge	
ETAPPE	17
WAT HEBBEN WE GELEERD?	27
EXCURSIE	33
Doeplekken, klavertjes, iedereen mobiel, buurtfonds...	
ETAPPE	39
WAT HEBBEN WE GELEERD?	53
EXCURSIE	61
Autodelen 8310, Lets	
ETAPPE	69
WAT HEBBEN WE GELEERD?	75
EXCURSIE	79
Starterskit voor jouw ontdekkingstocht	
Tot slot	90



Het boek dat voorligt is de beschrijving van een zoektocht, een ontdekkingsreis naar hoe zorg (in de brede zin van het woord) op een eigentijdse manier kan worden ingevuld. Eigentijds in de zin van vraaggestuurd, lokaal, kostenbewust én kwaliteitsgericht. Het gaat over het betrekken van de burger bij de zorg voor mens, milieu en samenleving.

Samen Voor Talent zette in West-Vlaanderen tussen 2015 en 2017 diverse lokale experimenten op met burgers. Mensen werden uitgenodigd om deel te nemen, om mee na te denken over wat voor hen belangrijk is en hoe zij kunnen bijdragen aan het geheel. We maakten daarbij gebruik van diverse methodieken en tools. Eén daarvan was een gemeenschapsmunt, een ruilsysteem waarbij mensen die zorgen voor mensen en op die manier hun buurt vooruit helpen, beloond worden met een lokale munt. Dat gebeurde in samenwerking met lokale handelaars.

De ervaringen met buurtgericht werken en met het gebruik van gemeenschapsmunten worden uit de doeken gedaan en de lezer krijgt een aantal handvatten om zelf aan de slag te gaan.

Vermaatschappelijking van zorg gaat over het betrekken van de burger bij de organisatie van de zorg. Dat is niet evident, maar de zorgsector wil niet terugplooiën op zichzelf. We willen samen met anderen nieuwe competenties opbouwen, die ons in staat stellen om de zorg meer in de maatschappij te organiseren. Dat brengt onzekerheid en risico's met zich mee, maar daarom noemen we het ook 'innovatie'.

Samen Voor Talent werd mee gedragen door twee organisaties uit de zorg- en welzijnssector en het jeugdwerk: Oranje vzw en Curando vzw.

Oranje vzw is een organisatie in West- en Oost-Vlaanderen voor mensen met een (vermoeden van) beperking.

Curando vzw is een woonzorggroep van organisaties voor ouderen, van in de thuissituatie tot residentiële zorg, verspreid over vijf woonzorgzones in West-Vlaanderen.

Deze projecten en deze publicatie zijn mee mogelijk gemaakt door de provincie West-Vlaanderen, die met initiatieven als deze ruimte schept voor innovatie. Onze oprechte dank hiervoor.

Dank ook aan iedereen die van ver of dichtbij heeft meegewerkt aan de projecten van Samen Voor Talent, in het bijzonder aan alle medewerkers van Oranje vzw en Curando vzw en aan alle partners waarmee we mochten samenwerken. Een bijzondere vermelding verdient ook de stuurgroep van Samen Voor Talent, die het hele project met raad en daad begeleidt heeft: OCMW Brugge, Onlinebuurten, OCMW Zedelgem, SELBrugge, Vrijwilligerscentrale Brugge, Curando West, Focus-Oranje. Tot slot ook dank aan Filip Decruynaere van Zorgcommunicatie.be voor de redactie van deze publicatie.

INLEIDING



VERMAATSCHAPPELIJKING

‘Vermaatschappelijking’ is het leitmotiv in de snel evoluerende ontwikkelingen in zorg en welzijn van het jongste decennium. En het ziet ernaar uit dat vermaatschappelijking ook de komende jaren de toon zal zetten. In alle sectoren vindt een evolutie plaats naar **minder zorg in de voorzieningen**. Ouderen kunnen langer thuis wonen, personen met een beperking krijgen nieuwe zorgvormen, in de psychiatrie worden bedden afgebouwd ten voordele van zorg aan huis door mobiele teams en ook de jeugdhulp streeft naar zoveel mogelijk begeleiding in de eigen context van de jongere.

Vermaatschappelijking wil de zorg terug meer **in de samenleving** plaatsen. Over de drijfveren hiervoor is al veel inkt gevloeid. Enerzijds is onmiskenbaar dat de betaalbaarheid van de zorg onder druk staat. Anderzijds is zowat iedereen het erover eens dat zorg in de samenleving ook beter aansluit bij wat de mensen met een zorgnood het liefste willen: zo lang mogelijk thuis wonen, minder afhankelijkheid, meer autonomie en zeggenschap, een inclusieve samenleving.

De Strategische Adviesraad Welzijn, Gezondheid en Gezin definieert vermaatschappelijking van de zorg in haar visienota uit 2012 als volgt:

“Verschuiving binnen de zorg waarbij ernaar gestreefd wordt om mensen met beperkingen, chronisch zieken, kwetsbare ouderen, jongeren met gedrags- en emotionele problemen, mensen die in armoede leven, ..., met al hun mogelijkheden en kwetsbaarheden een eigen zinvolle plek in de samenleving te laten innemen, hen daarbij waar nodig te ondersteunen en de zorg zoveel mogelijk geïntegreerd in de samenleving te laten verlopen. Begrippen die hierbij een rol spelen zijn onder meer desinstitutionalisering, community care, empowerment, kracht- en contextgericht werken, vraagsturing en respijtzorg.”



DE ZORGVRAGER KRIJGT DE REGIE

Het lijkt erop dat vermaatschappelijking, de zorg- en welzijnssector compleet zal transformeren. Voorzieningen en **organisaties moeten zichzelf heruitvinden**. Hun plaats, hun rol en hun opdracht veranderen fundamenteel. Vermaatschappelijking dwingt voorzieningen tot het maken van keuzes.

Ook de **positie van de zorgvrager** verandert grondig. De zorgvrager wil de regie en zit mee aan het stuur van zijn zorg. Autonomie, empowerment en zorg in dialoog zijn sleutelbegrippen. Het gaat om meer dan een mentaliteitsverschuiving alleen. Met de persoonsvolgende financiering (PVF) die sinds 2017 wordt uitgerold in de sector van personen met een beperking en die nu ook voor de sector ouderenzorg wordt voorbereid, verschuiven de financiële middelen in belangrijke mate van de voorzieningen naar de zorgvragers. De financiering is de belangrijkste hefboom voor veranderingen. Nu de zorgvrager 'zijn centen' beheert, wordt de zorg pas echt vraaggestuurd.

“De persoonsvolgende financiering is puur op het individu gericht. Cliënten betalen voortaan immers louter en alleen voor hun zorg. Hoe kunnen wij als organisatie dat rijmen met ons streven naar solidariteit en samenwerking?”

BERT PUTMAN
DIRECTEUR ORANJE

De middelen zijn echter niet onbeperkt en daarom wordt de zorgvrager aangespoord om er zuinig mee om te springen. Hij moet eerst en vooral voor zichzelf proberen te zorgen. Met de steun van mantelzorgers uit de familie- en de vriendenkring kan hij al een heel eind opschieten. Waar nodig kunnen ook vrijwilligers een handje toesteken. Pas als al deze vormen van informele zorg zijn ingevuld, kan de zorgvrager een beroep doen op de formele zorg: het reguliere, vrij toegankelijke aanbod of de gespecialiseerde zorg en ondersteuning. Deze organisatie van **getrapte zorg** wordt geïllustreerd in de cirkels van zorg.





DE SAMENLEVING ACTIVEREN?

Meteen valt op dat ook de samenleving door vermaatschappelijking een andere en veel belangrijker rol krijgt toebedeeld. Zorgvragers worden immers gestimuleerd om een beroep te doen op hun netwerk voor een groot deel van hun zorg en ondersteuning. Familieleden, vrienden, burens, ondernemers en vrijwilligers worden geactiveerd. Vermaatschappelijking van de zorg veronderstelt een zorgzame samenleving waarin mensen voor elkaar zorgen en waarin iedereen, ook kwetsbare mensen, een zinvolle plaats kan vinden. Er is met andere woorden nood aan meer **sociale cohesie**. Meer zelfs, zonder sociale cohesie blijft vermaatschappelijking van de zorg een lege doos.

“Veel oudere mensen die alleen thuis wonen, kunnen bepaalde dingen niet meer. Bijvoorbeeld het optrekken van de rolluiken ’s morgens. Het is vaak dat soort kleine dingen dat ervoor zorgt dat mensen vroegtijdig naar een voorziening verhuizen. Hoe kunnen we mensen uit de buurt dichterbij elkaar brengen, zodat die kleine dingen gemakkelijker gebeuren?”

DIRK LIPS

ALGEMEEN DIRECTEUR CURANDO

Evident is dat niet. **Het is maar de vraag of de samenleving hier klaar voor is.** Als een voorziening voor mensen met een beperking nieuwe infrastructuur wil bouwen, moet ze soms opboksen tegen een buurtcomité van ongeruste omwonenden met het nimbysyndroom – not in my backyard. Mensen met een psychische kwetsbaarheid die in een thuiscontext worden begeleid in plaats van achter de gesloten muren van een voorziening, veroorzaken soms overlast, gedragen zich anders en worden daarom zelden met open armen ontvangen. De stijging van het aantal collocaties of gedwongen opnamen de jongste jaren zou onder meer verband houden met de vermaatschappelijking: burens storen zich aan de overlast en bellen dan maar de politie.

Ook **de druk op de mantelzorgers** neemt toe, in alle sectoren van zorg en welzijn. In de zorg voor personen met een beperking, de jeugdhulp en de geestelijke gezondheidszorg zijn het meestal de ouders of andere naaste familie die de zwaarste lasten op hun schouders nemen. In de ouderenzorg zijn het vaak de partner en de kinderen die instaan voor de mantelzorg. Met de stijgende levensverwachting stijgt ook de gemiddelde leeftijd van de mantelzorgers. Vaak zijn die zelf ook al van een respectabele leeftijd, wat de zorgverlening er niet gemakkelijker op maakt. In het geval van de zestiger die voor zijn 85-jarige ouder(s) zorgt, zijn er bovendien dikwijls ook kleinkinderen voor wie gezorgd moet worden terwijl hun mama en papa uit werken zijn. We noemen dit de sandwichgeneratie. Mantelzorg verlenen is slopend als te veel zorg en te veel zorgen op één paar schouders terecht komt. De mantelzorg botst op haar grenzen.



IEDEREEN VRIJWILLIGER?

De vermaatschappelijking van de zorg gaat uit van meer sociale cohesie en meer zorg voor elkaar. Maar het lijkt erop dat de samenleving nu al op haar tandvlees zit. Organisaties ervaren dat het ook steeds moeilijker wordt om 'goede vrijwilligers' te vinden en te binden. Goede vrijwilligers zijn in deze context mensen die de organisatie bijspringen op vaste dagen, bij voorkeur voor een langere periode, met een contract, vormingsmogelijkheden, een verzekering en een kleine vergoeding. Met andere woorden: mensen met een sterk profiel die met een minimum aan investering ingeschakeld kunnen worden en op wie je kunt rekenen. In organisaties daagt het besef dat dit soort 'sterke vrijwilligers' beperkt in aantal is. Een verschuiving naar vrijwilligers met een zekere kwetsbaarheid vraagt een extra investering van een organisatie. Er bestaat bovendien de schrik dat deze vrijwilligers de taaklast eerder zullen verhogen dan verlagen. Ondanks deze verzuchtingen kiezen veel organisaties er vanuit hun visie op diversiteit en inclusie bewust voor om ook met deze kwetsbare vrijwilligers aan de slag te gaan.

Wat ook meespeelt, is de **veranderende houding bij vrijwilligers** met een sterk profiel. Nieuwe vrijwilligers binden zich niet zo

snel meer. Ze zoeken een engagement dat hen interesseert op een bepaald moment, maar haken even gemakkelijk weer af om iets anders te gaan doen. Dat maakt het extra moeilijk voor organisaties om structureel een beroep te doen op vrijwillige krachten. Ook in het buurtwerk, waar sociaal geëngageerde burgers dikwijls allerhande taken op zich nemen, treedt een zekere moeheid op. De verjonging blijft uit en in plaats dat oudere mensen wat kunnen afbouwen, lijken de taken alleen maar zwaarder en talrijker te worden. Het bestaande voortzetten, lukt vaak nog net. Maar nieuwe initiatieven vragen een **te grote inspanning voor de klassieke structuren**.

In grote steden ontstaan her en der wel **burgerinitiatieven**, waarbij een groep – meestal hoogopgeleide – burgers, al dan niet in samenspraak met de overheid, een initiatief op de sporen zetten om hun – vaak tijdelijke en lokale – noden in te vullen. Bekende voorbeelden hiervan zijn Cokido (samen kinderopvang organiseren), de Fietskeuken (ruil tussen fietsherstelling en een kleine maaltijd), Thuisafgehaald (maaltijdoverschotten delen) en Lets (lokaal diensten uitwisselen). Deze burgerinitiatieven tonen dat er iets broeit. Dat mensen nieuwe wegen zoeken om zich te engageren.



PARADIGMAVERSCHUIVING

Nieuwe oplossingen zijn inderdaad nodig. Zeker in zorg en welzijn, waar de noden alleen maar toenemen. Meer van hetzelfde aan de aanbodzijde van zorg en welzijn zet geen zoden aan de dijk. We staan voor een paradigmaverschuiving, een totaal nieuwe zienswijze. We evolueren van een piramidale, formele structuur naar een meer horizontaal netwerk, waarin mensen knooppunten zijn, dynamisch en met steeds wisselende interacties.

Het goede nieuws is: **er is nog heel veel potentieel in de samenleving aanwezig**. Potentieel waar we vandaag nauwelijks een beroep op doen. Binnen de bestaande structuren valt immers een hele groep mensen uit de boot. Het gaat om de mensen die in het beste geval nog onder het statuut cliënt, patiënt of bewoner vallen. In die groep is nog veel vrije tijd én vooral heel veel goesting om de handen uit de mouwen te steken. Helaas zijn de klassieke structuren er niet op georganiseerd om die te benutten.

Een klein jaar geleden startte in het lokaal dienstencentrum 'De Buurderij'. Iedereen kan online groenten, fruit, zuivel en andere landbouwproducten bestellen. Wekelijks komen lokale boeren naar De Buurderij, waar klanten hun waren komen halen. Een mooi initiatief. Alleen jammer dat mensen zonder computer of met schrik voor online betalingen hieraan niet kunnen deelnemen. Er lijkt echter een oplossing mogelijk: een vrijwilliger zou gebruik kunnen maken van een computer in het lokaal dienstencentrum en daar die mensen op weg kunnen helpen. De zoektocht naar een vrijwilliger kan beginnen.

Enkele weken later neemt een organisatie uit Torhout contact op. M. is een jongeman met een psychische kwetsbaarheid. In het gewone arbeidscircuit aardt hij niet. Hij kan echter goed met computers overweg en hij heeft heel veel vrije tijd. Is daar geen match?

Iedereen is enthousiast: de mensen van De Buurderij, de GGZ-organisatie uit Torhout en niet in het minst M. zelf. Er moeten alleen nog enkele praktische obstakels uit de weg geruimd worden. Wat betekent dit voor de boekhouding? Kan De Buurderij in een voorfinanciering voorzien? Mensen zitten samen, zoeken oplossingen, maar het blijkt allemaal zo simpel niet te zijn.

Ondertussen staan we bijna tien maand verder. De mensen die online willen bestellen, maar het niet kunnen of durven, staan nog altijd in de kou. M. die veel tijd en zin heeft om zich te engageren, moet nog wat geduld oefenen... Zijn er dan geen oplossingen die het burgers, cliënten en mantelzorgers gemakkelijk maken om zich te engageren, deel te nemen aan het maatschappelijk leven en mee zorg te dragen voor, in plaats van uitsluitend zorgvrager te zijn? ★



SAMEN VOOR TALENT

Samen Voor Talent is opgevat als een **onderzoeksproject** met als centrale vraag: **hoe kunnen we het individueel en gemeenschappelijk welzijn van kwetsbare mensen verhogen?** Van meet af aan werd een **gemeenschapsmunt** als een mogelijke facilitator voor interactie tussen vraag en aanbod – en vooral: tussen vragers en aanbieders – naar voren geschoven. Als middel, niet als doel.

Samen Voor Talent wou onderzoeken of er naast de professionele zorg en het huidige systeem van vrijwilligers nog **een derde pijler** mogelijk is. Een pijler die het mogelijk maakt dat kwetsbare mensen langer en op een betaalbare manier thuis kunnen wonen. En die tegelijk werk maakt van een inclusieve samenleving. Ook het aspect van sociale inclusie maakt integraal deel uit van het project.

Drie vragen kregen daarbij bijzondere aandacht.

1. Hoe kunnen we, door in te zetten op wederkerige relaties, niet zozeer de nood, maar wel de **talenten** die iedereen heeft, op de voorgrond plaatsen? (Van liefdadigheid naar wederkerigheid.)
2. Hoe laten we het initiatief zoveel mogelijk bij de buurt? De kwestie van het **eigenaarschap**.
3. Wat is de plaats van **zorg- en welzijnsorganisaties** in dit verhaal? Wat is hun rol en hun verantwoordelijkheid? En vooral: hoe pakken ze dat aan?

Met dit onderzoeksproject sluit Samen Voor Talent aan bij de doelstellingen en de filosofie van de vermaatschappelijking van de zorg.

“Wat ons drijft in dit project? Oranje heeft altijd sterk ingezet op vermaatschappelijking en inclusie. Maar de samenleving verandert en daarmee ook onze opdracht. Als zorgverleners willen we mee evolueren, zodat de verbinding met de samenleving klopt.”

BERT PUTMAN, ALGEMEEN DIRECTEUR ORANJE





ONTDEKKINGSTOCHT

Als de oplossingen voor het grijpen lagen, dan was dit onderzoeksproject overbodig geweest. Het vraagstuk is evenwel bijzonder complex. Het gaat immers niet alleen over de organisatie van zorg en welzijn – wat op zich al niet eenvoudig is – het gaat ook over de organisatie van de samenleving zelf. Met denken, filosoferen en analyseren alleen komen we er niet. Er is experiment nodig, actie en veldwerk. Proberen met vallen en opstaan. **Denken én doen of doendenken.** Denken en doen hebben elkaar in dit project voortdurend bevrucht. Ook in dit boek laten we ze afwisselend aan bod komen. Het **denken** staat centraal in de ‘excursies’, het **doen** in de verhalen en de verslagen van de diverse initiatieven die we opgezet hebben.

Experimenteren is niet altijd gemakkelijk. Je krijgt heel snel reacties als: dat lukt nooit, zonder structuur zal het niet gaan, we zijn het hier zo gewoon... Bestaande structuren en mechanismen zijn dikwijls een belemmering als het om innovatie aankomt. En al helemaal als het om een paradigmaverschuiving, een verschuiving van denksystemen gaat.

“Trage vragen hebben trage antwoorden. Het is belangrijk om de tijd te nemen voor belangrijke evoluties. Je kunt de dingen niet forceren. Je moet samen met de mensen op weg. Dat vraagt tijd, maar het is de enige manier om duurzaam resultaat te boeken.”

HENDRIK DEVRIENDT

ADJUNCT ALGEMEEN DIRECTEUR CURANDO

Het traject Samen Voor Talent is daarom opgevat als een soort van reis. Niet van punt A naar punt B, maar eerder als **een ontdekkingsstocht waarvan je vooraf niet weet waar hij zal eindigen.** We wilden een soort van voorhoede vormen. Om nieuwe omgevingen te verkennen. Om nieuwe mogelijkheden te ontdekken. Om nieuwe paden te betreden. Elke stap die we zetten, is een nieuw vertrekpunt. Elk antwoord roept nieuwe vragen op. De samenleving is erg divers en elk nieuw perspectief stelt de dingen in weer een ander daglicht. Of zoals Marcel Proust het mooi formuleerde: “De werkelijke ontdekkingsreis is niet het zoeken van nieuwe landschappen, maar het zien met nieuwe ogen.”

Het traject van Samen Voor Talent is een avontuurlijk parcours geworden. We hebben verschillende richtingen verkend, zijn met heel diverse mensen samen op stap gegaan en hebben heel veel geleerd.

Dit boekje is het verslag van onze ontdekkingsstocht. Maar het is ook meer. Het biedt zorg- en welzijnsorganisaties **ook een reisgids.**

Verwacht echter geen kant-en-klaar all-in pakket met eenduidige oplossingen voor heldere vragen. We geven wel een richting aan, we wijzen op valkuilen, we openen nieuwe perspectieven en we geven je tips om je rugzak te pakken. Klaar voor de tocht naar een nieuw model voor zorg en welzijn in de samenleving!

1



ETAPPE

WAT HEBBEN WE GELEERD?

EXCURSIE

**POP-UP EN
BUURTRECUP BRUGGE**



De eerste buurt waar SVT experimenteerde met een gemeenschapsmunt was de Langestraat in Brugge. Het uitgangspunt was mensen verbinden op basis van hun talenten en een sterk buurtnetwerk uit te bouwen met het oog op een zorgzame samenleving.

Het idee voor de pop-up was ontstaan tijdens een gesprek met cliënten en medewerkers van de dienst Dagbesteding van Oranje. In de zomerperiode zouden we op een tijdelijke en voor iedereen toegankelijke plek

een **ontmoetingsplaats** creëren, waar allerlei activiteiten konden plaatsvinden. Zowel organisaties als burgers, en graag ook toeristen, zouden hieraan kunnen bijdragen.

Ons oog viel eerst op een leegstaande winkel in de Langestraat in Brugge, maar in tweede instantie leek de leegstaande kerk van het Bilkske een beter idee. Met de steun van het stadsbestuur en twee kerkfabrieken konden we drie maanden over de kerk beschikken. Aanvankelijk werd gewag gemaakt van een huurgeld, maar we konden de stad ervan overtuigen om de plek gratis ter beschikking te stellen. Bovendien mochten we gebruikmaken van de keuken en het sanitair van de vlakbij gelegen school De Ganzeveer. **De plek en haar opportuniteiten bepalen mee de ideeën** die groeiden en we gingen op zoek naar voedseloverschotten die door cliënten van Oranje verwerkt zouden worden tot soep. Het plaatselijke warenhuis Delhaize stapte mee in ons verhaal. Het zomerproject kreeg langzaam vorm.



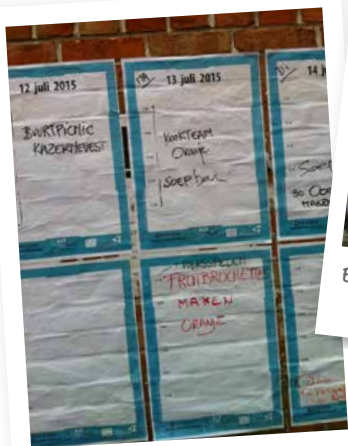


DE OSTIE

De eerste weken van de zomervakantie namen we onze intrek in de leegstaande kerk van het Bilkske en in De Ganzeveer. Samen met cliënten van Oranjedagbesteding haalden we dagelijks voedseloverschotten op om soep te maken. Buurtbewoners konden een kop soep krijgen voor €0,50 of voor de **gemeenschapsmunt**: een door de cliënten van Oranje in klei gebakken schijfje, dat al snel tot de **ostie** werd omgedoopt. Iedereen kon osties verdienen door mee te werken aan het bereiden van de soep of door andere klussen op te knappen. In de kerk werden ook activiteiten georganiseerd, die werden aangekondigd via een kalender aan de muur en met affiches – als uitnodiging om deel te nemen en voor de transparantie. De buurtbewoners werden aangemoedigd om zelf ook ideeën te posten en initiatieven te nemen.



Om het **netwerk** te vergroten en de **buurt-noden** nog beter in kaart te brengen, namen we deel aan het bestaande buurtoverleg en gingen we in gesprek met de handelaarskring, de plaatselijke speel-o-theek, de buurtwerking Annabil, Oikonde, lokaal dienstencentrum De Balsemboom en de school De Ganzeveer. Ook met sociale organisaties als Cadans, Ons Huis Sint-Anna, De Stek, Gempersteeg en Beschut Wonen zochten we samenwerking. De voedseloverschotten van het warenhuis waren zo groot, dat ze niet enkel voor soep konden dienen. We besloten om een geefpunt te organiseren in de straat.



Een uitnodiging aan iedereen om deel te nemen...



De kerk als multifunctionele ontmoetingsplek – andere organisaties op bezoek



HET ROER OMGOOIEN

Voor de cliënten van Oranje betekende de nieuwe setting een verandering van structuur. Dat maakte het voor sommige cliënten soms wat zwaar. Ook voor de begeleiders van Oranje was het zoeken. **De buurt participeerde wel, maar heel beperkt en minder dan verwacht of gehoopt.** Het idee van een kunsttentoonstelling met enkele buurtbewoners liep spaak op praktische en financiële rompslomp. Veel druk kwam op de schouders van de Oranjemedewerkers. En aangezien ook sommige cliënten uit hun comfortzone werden gehaald, moest nog eens extra begeleiding voorzien worden. Dat maakte het allemaal erg arbeidsintensief. Het initiatief dreigde Oranje boven het hoofd te groeien.

Daarom werd na enkele weken het roer helemaal omgegooid. Dagbesteding Oranje zou meer afstand nemen, zodat het weer werkbaar werd. Er waren **meer schouders nodig** om het project te schragen.

De ervaring met het geefpunt voor voeding zette ons aan het denken. We vroegen vrijwilligers uit de buurt om samen met ons creatieve oplossingen te bedenken. Zo kwamen we in contact met Televestiaire van het CAW Brugge, dat bereid was om een maandlang te **experimenteren** met een geefpunt voor kledij. Daarnaast vroegen we mensen uit de buurt om hun overschotten en weggevers te delen. Op die manier werd de kerk twee keer per week het toneel van vlotte, maar ook soms schichtige bezoekers die schoorvoetend kwamen kijken wat zich daar allemaal afspeelde. De combinatie van verschillende **activiteiten** werd gesmaakt en een aantal buurtbewoners toonden zich bereid om mee de schouders onder het initiatief te zetten. Ze hielden mee de bar open, hielpen bij het sorteren van het gerief, speelden muziek, ruimden op of kwamen langs om iets te drinken.



NOOD AAN AFSPRAKEN EN STRUCTUUR

Nu Oranje wat meer op de achtergrond trad, kwam er meer ruimte voor andere initiatieven en groeide in **de buurt** ook het gevoel: dit kan iets van ons worden.

Tegelijk liet de noodzaak aan afspraken en structuur zich voelen. Op dinsdagmorgen was er overleg met alle betrokkenen om afspraken te maken voor de week. Dat overleg werd echter maar door enkele mensen bijgewoond.

Ondertussen groeide het groepje van mensen die het reilen en zeilen wat in de gaten hielden en vonden dat deze of gene wel erg veel meenam, of te weinig bijdroeg. Men keek in onze richting – wij als initiatiefnemers van Samen Voor Talent – om orde op zaken te stellen en recht te spreken.

Het was een eerste oefening in het **organiseren van een burgerproject** en wat we gaandeweg de 'governance van de common' zouden noemen. Het denkproces rond randvoorwaarden en het juiste kader kon beginnen. Wie moet wat doen en vooral: hoe kan dit het beste gebeuren? Er werd

geëxperimenteerd met cirkelgesprekken, waarbij iedereen aan bod kwam, maar waar toch ook vooral naar de organisaties en naar ons als projectleiders gekeken werd om oplossingen aan te dragen. Opvallend was ook dat er over de doelgroep gepraat werd. 'Ik behoor niet tot de doelgroep', stelde een actieve buurtbewoner, alsof er een behoefte aan wij/zij-verdeling was om in actie te komen.

Liefdadigheid als motor, zo leek het wel. En hadden wij niet net de bedoeling om die te vervangen door **wederkerigheid**? En welke rol kon de munt hierin spelen? Door 0,50 € = 1 kop soep = 1 ostie was er, onbedoeld, een directe link met de euro ontstaan. Zo werd de gemeenschapsmunt gewoon als een (ongemakkelijke) vervanger van de euro gezien. Met ook een tweedeling tot gevolg. Wie de munt gebruikte, had te weinig euro's. Wie met euro's betaalde kon het zich permitteren, en behoorde niet tot 'de doelgroep'. De munt als instrument van ongelijkheid.



ANDERSLUKKEN

Aan het eind van de zomer maakten we de balans op. De buurtvereniging Annabil, waaruit een aantal mensen deelnamen of het project van op een afstand volgden, bood een platform aan om hierover te spreken. Gaan we verder en zo ja, wie wil meedoen? Was dit project gelukt of niet? We vonden toen de term 'anderslukken' uit, een

meer toegankelijke term dan serendipiteit, om aan te geven dat **een experiment nooit een mislukking** is en dat je vaak het meeste leert uit wat ogenschijnlijk niet lukt. Of zoals Thomas Edison het formuleerde: "I have not failed. I've just found 10,000 ways that won't work."



*"I have not failed,
I've just found 10.000 ways that won't work."*

Uiteindelijk beslisten enkele vrijwilligers om op de site van De Kave in de Peterse-liestraat in Brugge, waar een deel van de werking van Oranje is ondergebracht, het soepcafé in een andere vorm verder te zetten. Er werden afspraken gemaakt en een groep vrienden zou het initiatief trekken. Samen met de dienst Dagbesteding Oranje haalden ze de voedseloverschotten op. Die bleven zo groot, dat het idee groeide om een buurtwinkeltje te installeren. Een tijdelijke professionele kracht zou helpen

om het geheel in goede banen te leiden. Wijzer geworden uit de ervaring in het Bilkske werden deze keer van meet af aan **afspraken** gemaakt over hoe dit zou gebeuren en tegen welke voorwaarden. Iedereen mocht een boodschappentas bij 'Buurtrecup' vullen tegen een maandelijks abonnement in euro, voldoende laag van prijs zodat het geen beletsel vormde voor wie arm is, maar toch betekenisvol zodat het kon gezien worden als een lidmaatschap waarop mensen konden aangesproken worden.





MISREKENING

Rond dezelfde periode startte het stadsbestuur Brugge het project 'de toekomst van Brugge'. Het stadsbestuur wou hiermee meer **inspraak en participatie van de burger** stimuleren. De toekomst van Brugge zou de Bruggeling warm maken om actief deel te nemen aan het mee-maken van de stad. Mensen, maar ook bedrijven, verenigingen en stadsdiensten konden met hun ideeën komen. Het voorstel werd geopperd om met Samen Voor Talent mee te werken aan een project voor een moestuin in het seminarie. Zo zouden de drie projecten (buurtrecup, soepcafé en moestuin) elkaar ook kunnen versterken. Vrijwilligers konden op diverse plaatsen aan de slag, de groenten uit de

moestuin konden het aanbod uit de voedseloverschotten vervolledigen enzovoort. Dat bleek echter een misrekening te zijn. Het project Buurtrecup bleek te hoog gegrepen en vergde te veel klassieke organisatiekracht. De infrastructuur was bovendien ondermaats voor de hoge zomertemperaturen. En de logistiek om de waren af te halen, uit te stallen en de winkel open te houden, groeide de initiatiefnemers snel boven het hoofd. **Het bleek een verkeerde keuze te zijn om vanuit de organisatie dit initiatief in eigen handen te nemen en te verwachten dat vrijwilligers het dan nadien zouden overnemen.**

“Achteraf gezien hebben we allicht te weinig tijd genomen voor een goede afstemming met alle betrokkenen. Het was te weinig een buurtinitiatief, te zeer een Oranjeproject. De drempel lag te hoog, de logistiek was te zwaar, er was te weinig gedragenheid in de buurt. We hadden van in het begin veel meer verantwoordelijkheid moeten geven aan de buurt. Het heeft niet organisch kunnen groeien.”

ISA MOERENHOUT

VRIJWILLIGERSCOACH ORANJE



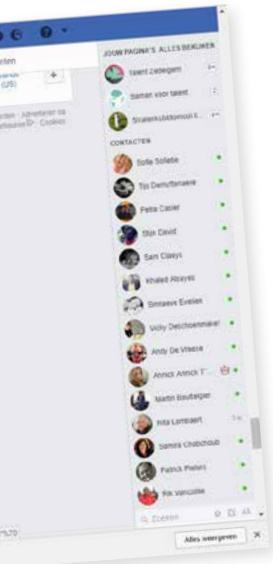


EIGENAARSHIP

In dat verband wordt vaak de term **eigenaarschap** aangehaald als belangrijk gegeven in participatieve projecten. Maar dekt die vlag wel de lading? Gaat het over eigenaarschap of over laten groeien in functie van wat deelnemers, burgers belangrijk vinden? Gaat het niet eerder over de tijd nemen om samen capaciteiten op te bouwen, over elkaar leren kennen en vertrouwen? En gaat het niet vooral over een andere kijk op organiseren? Vanuit de gewoonte om het functionele en taakgerichte voorop te stellen, gaan we vaak voorbij aan de invulling die burgers, vrijwilligers en cliënten zelf geven aan wat ze willen bijdragen. Het soepcafé, dat van bij aanvang door een autonome vrijwilligersgroep in handen werd genomen, bestaat ondertussen nog altijd.

In de hectiek van het organiseren werd de vraag naar een complementaire munt als facilitator voor de verschillende activiteiten, bijvoorbeeld door de deelnemers zelf gesteld. Zo ver is het uiteindelijk niet gekomen. De professionele initiatiefnemers van Buurtrecup, die weliswaar altijd in nauw overleg met de vrijwilligers werkten, moesten de handdoek in de ring gooien. Het project liet echter ook zien dat de complexiteit van activiteiten die op de site ontstaan waren, in tegenstelling tot de eenvoud en de beheersbaarheid van de activiteiten in het Bilkske, een betere voedingsbodem was voor een instrument als een complementaire munt. De lessen van dit experiment werden meegenomen in het vervolg van het traject. ★

MUNT ALS FACILITATOR ★ MUNT ALS FACILITATOR ★ MUNT ALS FACILITATOR ★ MUNT ALS FACILITATOR ★ MUNT ALS FACILITATOR



1

ETAPPE

★ **WAT HEBBEN WE GELEERD?**

EXCURSIE

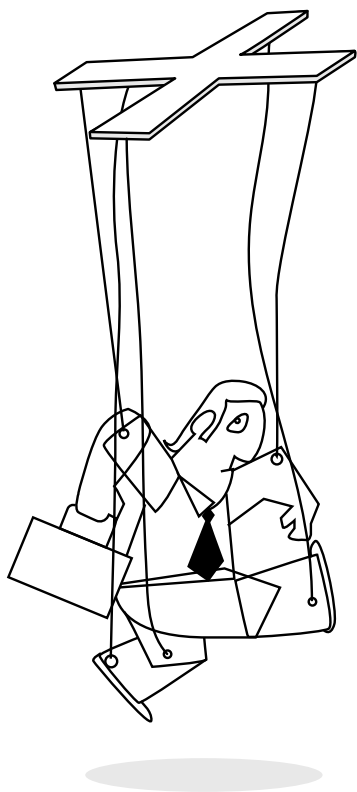
**POP-UP EN
BUURTRECUP BRUGGE**

1

GEMEENSCHAPSMUNT ALS MIDDEL EN ALS HEFBOOM

Een gemeenschapsmunt is een middel om mensen te verbinden. De munt creëert als het ware het midden waarrond mensen kunnen uitgenodigd worden om deel te nemen en te cocreëren. Je kan een gemeenschapsmunt in een project van cocreatie evenwel **niet opleggen**.

Door zelf een munt voor te stellen, nemen de burgers afstand. Doordat we de naam ervan niet opgelegd hadden, konden de buurtbewoners zelf een naam kiezen en werd het toch iets van hen. Sommigen beschouwden de ostie als een hebbing en hingen het rond hun hals. Anderen zagen het als een geschenkje, waarmee je een kop koffie of een drankje kon krijgen. Maar al bij al bleef de ostie een vreemde entiteit. In een volgend experiment in Zedelgem (zie Etappe 2) hebben we dit anders aangepakt, meer horizontaal, om de **gemeenschapsmunt uit de groep te laten komen**.



Loslaten wat we denken
te moeten vasthouden



Wederkerigheid en andere aspecten van gemeenschapsmunten

Een gemeenschapsmunt is ook een middel om ‘wederkerigheid’ te organiseren. Het onderscheid tussen **liefdadigheid** en **wederkerigheid** was een vertrekpunt voor het project. Liefdadigheid of caritas wordt daarbij gezien als een bron van ongelijkheid tussen geveer en ontvanger, terwijl wederkerigheid een bron van gelijkwaardigheid of een herstel van de gelijkwaardigheid tussen geveer en ontvanger zou betekenen.

In de praktijk merkten we dat het thema niet echt speelt tussen mensen. Mensen zijn er niet mee bezig of hun bijdrage al dan niet onder de noemer liefdadigheid of **wederkerigheid** valt. Het verschil valt ook niet zomaar te benoemen.

In het kader van het project maakten we gaandeweg een onderscheid tussen verschillende soorten wederkerigheid. Zo heb je van oudsher de wederkerigheid als een een-op-een gebeuren tussen individuen. Hierbij gelden vaak strikte regels: een gift veroorzaakt de verplichting om iets terug te doen. Er is met andere woorden wel sprake van gelijkheid, maar niet van vrijheid.

Jef Peeters geeft in *Sociale coöperaties en sociale zorg* (Oikos 77, 2016) een nog iets andere invulling aan het begrip wederkerigheid. Hij legt vooral de klemtoon op het gelijkwaardigheidsbeginsel en het delen van informatie, macht en verantwoordelijkheid. Hij schrijft:

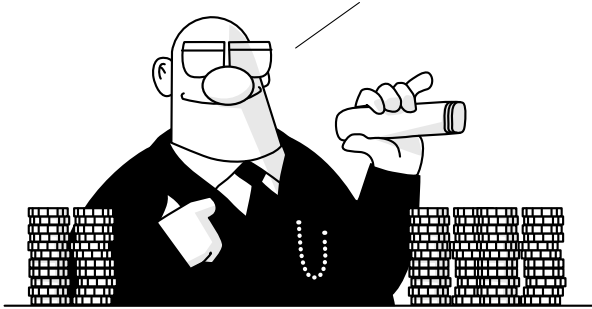
“Wederkerigheid – in een relatie stappen van wederzijds voordeel op basis van gelijkwaardigheid – vormt de basis voor een type zorg waarin zowel zorgverlener als ontvanger deelnemen aan het tot stand brengen van zorg als een menselijke relatie, niet als een gekochte koopwaar of een liefdadigheidsaanbod. Wederkerigheid in de sociale zorg impliceert het delen onder gelijken van informatie, verantwoordelijkheid en macht. Zij vormt de bron van waardigheid voor de gebruiker, van professionele voldoening voor de zorgverlener en van wederzijdse verantwoordelijkheid voor beiden. Zonder een democratisering van zorg via het delen van macht en het herschikken van de relaties op basis van gelijkwaardigheid is niets van dat alles mogelijk. Coöperatieve structuren waarin macht gedeeld wordt tussen verstrekker en gebruiker maken dat wel mogelijk. Neem als voorbeeld de zorg voor een persoon met een beperking. Een wederkerige relatie zou de ontvanger de middelen verschaffen om te bepalen hoe zijn of haar zorg verschaft zal worden: hij/zij zou een zeg hebben in het bepalen wanneer de zorg geboden wordt, wat de inhoud ervan is en hoe zijn/haar persoonlijke voorkeuren en noden het best gediend zijn.” ★

In Letssystemen wordt die een-op-een relatie opgeheven en vindt de vereffening haar beslag in een ruimer netwerk: als ik iets voor jou doe, herstel jij het evenwicht door iets voor een ander in het netwerk te doen. We spreken hier over **meerkерigheid**. In de meeste gevallen gaat het over groepen van grootteorde 150 mensen (Dunbar-getal). Voor grotere groepen (bijvoorbeeld op stads- of regioniveau) gebruiken we het woord **multikerigheid**. Er zijn ook situaties denkbaar waarbij iemand geeft, zonder zich af te vragen of hier ooit iets voor terugkomt.

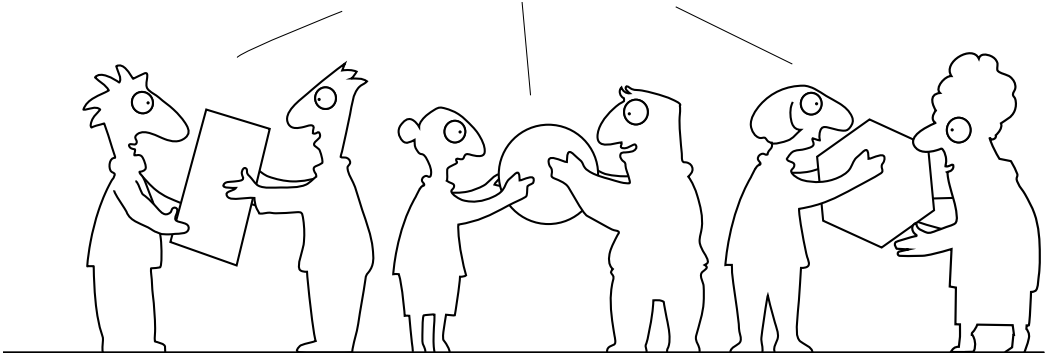
Daarvoor leerden we de term **omnikerigheid**¹ gebruiken.

Op die manier bekeken kunnen we ons de vraag stellen of het bij liefdadigheid gaat over omnikerigheid of over het in stand houden van een ongelijkheidsrelatie, die buiten de verschillende vormen van wederkerigheid valt. Wellicht zit in het begrip omnikerigheid ook deels de verklaring waarom een gemeenschapsmunt als betaalmiddel (louter als alternatief geld) contraproductief kan werken zoals we vaststelden. Veel vrijwilligers interpreteren zo'n vergoeding

't is allemaal van mij



Wij gebruiken
gewoon ander geld



1. Met dank aan Jan Vermeulen van www.cosmovolente.nl voor de inspiratie

als een depreciatie van hun (omnikerige) bijdrage.

Het opzet en design van een munt als instrument voor wederkerigheid dient dus ook met deze aspecten van **asymmetrie van informatie en macht** rekening te houden. De andere aanpak in Zedelgem kwam voort uit deze inzichten. Daar maakten we in gezamenlijk overleg afspraken en beslisten we samen hoe de munt er zou uitzien. Bovendien liet een Facebookgroep ons toe om informatie voortdurend horizontaal te delen.

Naast deze aspecten van wederkerigheid leerde de latere ervaring in Zedelgem ons ook dat de munt nog andere functies kan hebben en dat we in onze taal een woord als ‘currency’ missen. Met de klavertjes (zo heet de munt in Zedelgem) gaat het immers niet over het monetariseren van prestaties, maar over **het zichtbaar maken van wat gebeurt tussen mensen**. Niet zozeer de prestatie op zich wordt zichtbaar gemaakt, (de linkerhand hoeft nog altijd niet te weten wat de rechterhand doet), maar wel **het netwerk** dat ontstaat door de handeling.

Het netwerk en de stroom die ontstaan door voor elkaar iets te doen, worden zichtbaar. Vandaar, currency of current-see: de stroom zien.

“De buurt is een structuur die je niet kunt vastpakken. De buurt is niemands eigendom. Maar er is zoveel onderbenutte capaciteit die we zouden kunnen inzetten voor onvervulde behoeften. Hoe verbind je dat? In Brugge wilden we meteen starten met een gemeenschapsmunt, maar dat botste op reactie. Dat is een leerschool geweest. We moeten in de wereld van de buurt stappen en luisteren. Je eigen verhaal durven loslaten. Loslaten is niet eenvoudig, maar het is nodig om verbinding te maken.”

GEERT STURTEWAGEN
SAMEN VOOR TALENT

2

VAN EIGENAARSCHAP NAAR DEELHOUDERSCHAP

Een belangrijke valkuil, zo bleek uit het eerste experiment, is dat het eigenaarschap bij de organisatie komt te liggen en dus niet gedeeld wordt. Dit wilden we juist vermijden. Loslaten was daarom de boodschap.

Is het trouwens wel correct om over eigenaarschap te spreken? Alsof er bij zorg iets te bezitten valt.

Eigenlijk gaat het over delen en dus over mede-eigenaarschap. Om die dubbelzinnigheid op te heffen, willen we hier graag de

term **deelhouderschap** als alternatief naar voren schuiven.

Eigenaarschap is verbonden met privébezit. De gemeenschapsmunt zoals we die in dit project hebben opgevat, is een uitnodiging om bij te dragen aan het midden – de common, het gemeengoed (zie verder onder Excursie 1). Het deelhouderschap ontstaat rond dat midden, dat eigenlijk niemand toebehoort.



3

DIVERSITEIT ALS VERTREKPUNT

Wanneer een kwetsbare groep te sterk op de voorgrond treedt, kan dat het succesvol ontwikkelen van de hele groep in de weg staan. Dat merkten we toen we met cliënten van de dienst Dagbesteding van Oranje initiatieven ontplooiden in de Brugse binnenstad. Een te groot aandeel van mensen met een beperking in een gemeenschap, maakt van die gemeenschap al snel 'iets voor mensen met een beperking'. Hetzelfde geldt voor andere kwetsbare groepen. Toen een aantal mensen met minder financiële middelen op de soepkeuken in het Bilkske afkwamen, leidde dat heel snel tot een wij/zij-denken, met de al eerder aangehaalde uitspraak 'Ik behoor niet tot de doelgroep' als gevolg.

Als de kwetsbare groep in een bepaalde gemeenschap te groot wordt, daalt evenredig de diversiteit. Verdunnend werken verhoogt de diversiteit en inclusie. Bovendien, vertrekken vanuit een zo groot mogelijke diversiteit, impliceert ook dat we allemaal kwetsbaar zijn en beperkingen hebben. Dat wat ons onderscheidt, is meteen ook dat wat ons bindt.

De ander is in eerste instantie de onbekende. Zijn kwetsbaarheid en beperktheid is niet altijd zichtbaar aanwezig. Vanuit dat niet-weten kan er ten volle ont-moet, ont-dekt en verwelkomd worden.

1

ETAPPE

WAT HEBBEN WE GELEERD?



EXCURSIE

**POP-UP EN
BUURTRECUP BRUGGE**

WAT IS EEN COMMON? WAT KUNNEN WE LEREN UIT DE ERVARINGEN MET COMMONS?

Het begrip common is al enkele keren gevallen. Tijd om er eens wat nader stil bij te staan. Te meer omdat de common in onze beleving een waardevol en toekomstgericht alternatief kan vormen voor de organisatie van zorg en welzijn.

Commons zijn gedeelde hulpbronnen (of platforms) die worden gecreëerd en verzorgd door een gebruikersgemeenschap,

volgens haar eigen afspraken, regels en normen.

Drie aspecten zijn belangrijk in deze definitie.¹ Ten eerste is er sprake van een **gedeelde hulpbron of een platform**. Verder is er een **commoning-activiteit** en ten derde is er het beheer op basis van **afspraken, regels en waarden** die op z'n minst gedeeltelijk onafhankelijk zijn van de overheid of de markt.



TERUG VAN WEGGEWEEST

Commons, het gemeengoed, zijn weer helemaal terug de jongste jaren. Mede door de ontwikkeling van het internet en de daaraan gekoppelde deeleconomie is zich hierrond een nieuw discours aan het vormen. Dit vertrekt vanuit wat de commons historisch betekenden en gaat op zoek naar welke invulling we hieraan vandaag kunnen geven.

Over zorg als gemeengoed is nog maar weinig geschreven. Vaak verwijst men naar voorbeelden van zorgcoöperaties, waar de cliënten zelf de zorg in handen nemen. De zorgcoöperatie Hoogeloon in Nederland, bijvoorbeeld, stelt zich tot doel om het zorgaanbod in de kleiner wordende gemeente voldoende groot te houden (<http://zorgcooperatie.nl/over-ons/doel/>).

In het boek *Humanizing the economy* gaat John Restakis onder meer dieper in op de ontwikkelingen in Italië. Daar ontstond eind de jaren 1970 een coöperatieve beweging in de zorg als antwoord op de armzalige overheidsstandaarden. Vandaag vormen sociale coöperaties een centraal aspect van het Italiaanse systeem van sociale dienstverlening.²

In hetzelfde artikel haalt Jef Peeters een voortschrijdend inzicht in de economie aan: *“De ‘ontdekking’ van relationele goederen is een van de werkelijk paradigmaverschuivende ontwikkelingen in de recente economische analyse. Anders dan conventionele goederen kunnen relationele goederen niet genoten worden door een individu alleen, maar enkel samen met anderen. Het gaat om een specifiek soort publieke goederen waarvan hun aard vereist dat ze gedeeld worden. Bijgevolg schept participatie in de consumptie ervan bijkomende baten voor anderen en vergroot de waarde van het goed zelf. Voorbeelden zijn het collectieve genot door een gehoor van een muziekkuitvoering, het algemene gelach bij een komische film of de energie-explosie in een stadion wanneer een team een doelpunt maakt. Hoe meer mensen er van een relationeel goed genieten, hoe groter zijn nut. Vriendschap en zorg zijn relationele goederen en die zijn hun eigen beloning. Het zijn dingen waarvan de verkoop hun waarde onmiddellijk zou vernietigen.*

1. https://wiki.commonsgent/wiki/Definitie_van_de_commons

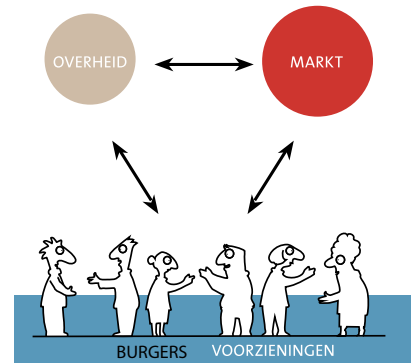
2. Jef Peeters, sociale coöperaties en sociale zorg, Oikos 76, 2016

In de sociale zorg zijn relationele goederen die diensten aan personen die gekenmerkt worden door de uitwisseling van menselijke relaties. Omdat bij relationele goederen de kwaliteit van de persoonlijke relatie tot de kern behoort van wat er uitgewisseld wordt, kunnen zij in sociale zorg enkel optimaal geproduceerd worden door het samen handelen van de verstrekker en de ontvanger. Bovendien worden relationele goederen ook gedefinieerd als de waarde van de relatie zelf, voorbij en bovenop de bijzondere goederen en diensten die geproduceerd worden.”

De relatie van commons met zorg is op verschillende manieren te leggen. Commons gaan altijd over **samen zorgen voor iets gemeenschappelijks (common is zorg)**. Anderzijds kan de beweging naar meer vermaatschappelijking van zorg gezien worden als een beweging naar zorg als gemeengoed (**zorg als common**), waarbij zorginfrastructuur gedeeld wordt en burgers gezamenlijk afspraken maken over het gebruik en het beheer ervan.

Commons waren historisch gezien stukken grond waar gewone burgers (het ‘gemeen’) gebruik van konden maken en naar eigen goeddunken konden inrichten. De rol van het gemeenschappelijk beheer werd in de meer recente geschiedenis overgenomen door de gemeente (common of ‘meent’ in het Nederlands). Daarnaast is de recente geschiedenis van de commons nauw verbonden met de trend om te privatiseren (enclosure of insluiting) en het gemeengoed te gelde te maken. Ook dat is een beweging die in de zorgsector volop bezig is en vragen doet rijzen of we hiermee wel de juiste weg inslaan.

De commons zijn een beheersstructuur die zich naast de markt en de overheid, maar bij voorkeur in relatie met die beide ontwikkelt. Het vernieuwende of hernieuwende van het concept schuilt juist hierin, dat we op zoek gaan naar **hoe markt en overheid zich het best kunnen verhouden tot het gemeengoed** dat zorg is.



Vandaag speelt vooral een spanningsveld tussen overheid en markt. De professionele zorgsector wordt gesubsidieerd door de overheid. Daarnaast is er een ontwikkeling aan de gang waarbij commerciële spelers diensten aanbieden die vroeger door de gesubsidieerde sector werden aangeboden. Dat roept vragen op over een maatschappelijke tweedeling: kan iedere burger zich een plaats in die markt veroveren of moet de overheid zorgen dat de verdeling billijk gebeurt? En hoe moet zij dat dan doen? Via herverdeling zoals tot op heden? Of moet zij net inzetten op wederkerigheid? En hoe ziet dat er dan uit?

Door de keuze voor persoonsvolgende financiering geeft de overheid de burger in de toekomst wellicht meer hefboomen om ook

zijn plaats in het zorgspectrum in te nemen. Organisaties staan voor de uitdaging om te bekijken hoe dit hun rol zal veranderen.

Schuiven zij meer op richting markt of gaan zij integendeel de burger in zijn netwerken helpen versterken?



RECHTVAARDIGHEID INBOUWEN

De publicatie *Commons Transition and P2P: a Primer*¹ ontwikkelt een interessante, vernieuwende en fundamentele gedachte hierover. Met name stelt ze de vraag of het niet beter is om rechtvaardigheid van bij de start in te bouwen (zie verder bij principes van Ostrom), in plaats van de herverdeling achteraf te organiseren. Bij de ontwikkeling van een common wordt namelijk van bij de start rekening gehouden met gelijkwaardigheid en inclusie, bijvoorbeeld door de manier waarop de leden met elkaar afspraken maken. De overheid stapt de jongste jaren ook meer en meer mee in een marktlogica, waarbij activa zoals OCMW-eigendommen aan marktpartijen worden verkocht of ter beschikking worden gesteld. Zo is er recent in Gent commotie ontstaan rond de verkoop van gronden in Zeeuws-Vlaanderen die eigendom zijn van het OCMW.² In ons project rond het verwerven van een moestuinplek in de Peterseliestraat merkten wij dat marktpartijen een flinke vinger in de pap hebben als het gaat over het ter beschikking stellen van gronden die eigenlijk

aan de stad (als historische beheerder van de commons) toebehoren, met de bedoeling er een buurtproject op te starten.

We zijn het door de jaren heen verleerd om in termen van commons (en community) te denken. Om afspraken te maken en een common te beheren, is een samenhangende groep burgers noodzakelijk. In tegenstelling tot vroeger, toen mensen van nature in gemeenschappen leefden, **moet de groep zich vandaag meestal uitvinden.** het delen van resources, middelen, zoals een gebouw of een stuk grond door de overheid, is een belangrijke bijdrage om dergelijke gemeenschappen te laten ontstaan en kennis, cultuur en competentie op te bouwen. Voorbij de dualiteit tussen overheid en markt dringt zich een triade op waarin de common, via burgerinitiatieven, opnieuw zijn plaats inneemt. Samen Voor Talent is een oefening geweest om die plaats te gaan opzoeken, te bekijken welke drempels en weerstanden zich voordoen en hoe dit soort initiatieven sterker kunnen worden.



PRINCIPES VAN DE COMMON

Er is de voorbije jaren al heel wat onderzoek gedaan rond commons en het beheer ervan. Veel hiervan gaat terug op het vaak geciteerde werk van Elinor Ostrom³, de onder-tussen overleden Nobelprijswinnares voor economie. Zij bestudeerde fysieke commons

wereldwijd en kwam tot acht kenmerken of designprincipes (zie kader).

Momenteel woedt de discussie of deze principes ook hanteerbaar zijn voor 21ste eeuwse en niet-fysieke commons zoals digitale platformen.⁴ Met name David Sloan Wilson⁵

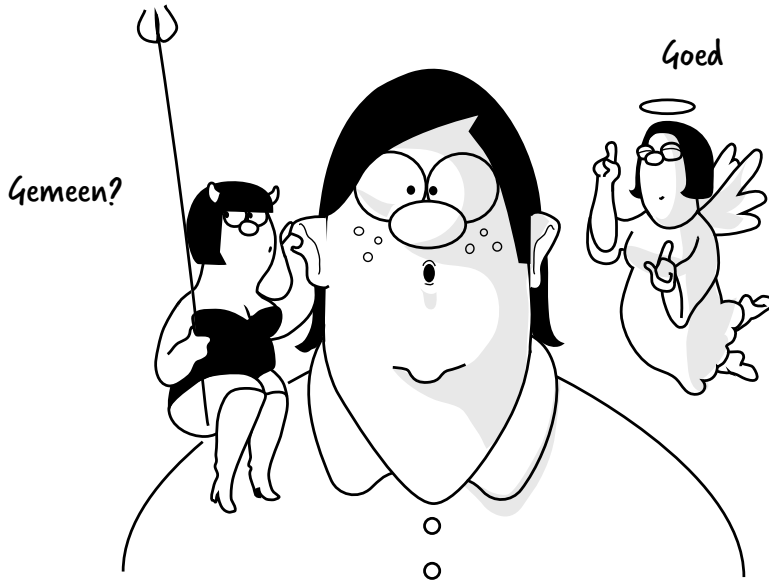
1. https://www.tni.org/files/publication-downloads/commons_transition_and_p2p_primer_v9.pdf

2. http://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20130221_00478709

3. <http://timelab.org/assembly-commons-elinor-ostrom-en-de-commons>

4. <https://academic.oup.com/cjres/article/10/2/231/3003399/The-sharing-economy-as-the-commons-of-the-21st>

5. https://en.wikipedia.org/wiki/David_Sloan_Wilson



herwerkte in samenwerking met Ostrom de acht principes met de bedoeling ze algemeen toepasbaar te maken voor groepen. Hij formuleerde ze als volgt:

1. Creëer een sterke groepsidentiteit en een goed begrip van de doelen.
2. Werk aan een rechtvaardige (fair) verdeling van kosten en opbrengsten.
3. Maak werk van een rechtvaardige (fair) en inclusieve besluitvorming.
4. Monitor het gedrag van de leden.
5. Werk graduele sancties uit voor misgedrag.
6. Zorg voor snelle en rechtvaardige conflictoplossing.
7. Werk met polycentrisch bestuur of zelforganisatie.
8. Zorg voor gepaste relaties met andere groepen.

Tot slot en aanvullend nog even het perspectief vanuit de deelnemer aan het gemeengoed (de commoner). In *Patterns of commoning*¹ wordt een poging ondernomen om de acht principes te vertalen naar het persoonlijk perspectief van de commoner. We geven ze hieronder nog even mee:

ELINOR OSTROM ★ COMMONS DESIGN PRINCIPLES ★

1. Clearly defined boundaries which defines who has access.
2. Appropriation and provisioning rules tailored to local conditions.
3. Collective choice arrangements that allow resource appropriators to participate in decision-making.
4. Effective monitoring and accountability to appropriators.
5. Graduated sanctions for resource appropriators who violate operational community rules.
6. Conflict resolution mechanisms that cheap and rapidly accessed.
7. Self-determination of the community and recognition by higher-level authorities.
8. Larger common pool resource systems are organized in the form of nested enterprises of multiple levels with smaller ones at local base level.

1. <http://patternsofcommoning.org/uncategorized/eight-points-of-orientation-for-commoning/>

1. Als een commoner weet ik voor welke hulpbronnen ik dien zorg te dragen en met wie ik deze verantwoordelijkheid deel. Gemene goederen zijn die goederen die we samen creëren, die we in stand houden als giften van de natuur of waarvan het genot voor iedereen werd gegarandeerd.
2. We gebruiken het gemeengoed dat we creëren, waar we zorg voor dragen en dat we in stand houden. We gebruiken de middelen (zoals tijd, ruimte, technologie en hulpmiddelen) die beschikbaar zijn binnen een gegeven context. Als commoner stem ik ermee in dat er een faire relatie is tussen mijn bijdragen en de voordelen die ik geniet.
3. We maken onze eigen regels en commitments en iedere commoner kan participeren in dit proces. Onze commitments dragen bij tot het creëren, in stand houden en bewaren van de commons om in onze noden te voorzien.
4. We monitoren zelf het respecteren van deze afspraken en soms mandateren we anderen in wie we vertrouwen hebben om ons te helpen dit doel te bereiken. We gaan ook voortdurend na of onze afspraken nog beantwoorden aan het doel.
5. We maken aangepaste regels voor als de afspraken niet worden nagekomen. We bepalen wanneer en welke sancties zullen worden toegepast, afhankelijk van de context en de ernst van de schending.
6. Elke commoner kan gebruik maken van ruimte en middelen voor conflictanterring. We proberen conflicten op te lossen in een goed toegankelijke en op een rechttoe rechtaan manier.
7. We regelen onze eigen zaken en externe autoriteiten respecteren dat.
8. Ieder common is een deel van een ruimer geheel. Daarom werken verschillende instituties op de verschillende niveaus samen om het stewardship (het zorg dragen voor) van de common te coördineren.

Uit al het bovenstaande mag blijken dat commons geen structuurloze anarchieën zijn. Het is een vorm van organiseren, van governance ook, en hoe mensen hier met elkaar mee aan de slag gaan. Het wezenlijke van de common, het gemene goed, is de lokale gerichtheid en de hoge mate van betrokkenheid van de deelnemers (de commoners) en cocreatie. Doordat de gebruiker over alle afspraken van bij het begin meespreekt, ontstaat de facto eigenaarschap of deelhouderschap.



LAATSTE BEDENKING

Tot slot, de oude commons zijn teloorgegaan door wat men in het engels 'enclosure', insluiting noemt. Het gaat dan over het privatiseren van voordien gemene gronden. Met zorg is op een bepaalde manier ook zoiets gebeurd. Onder meer door professionalisering, het ontwikkelen van een eigen jargon en kaders, wordt het terrein van de zorg voor burgers afgesloten en 'eigendom' van organisaties en professionals. Men

heeft het in de zorg vaak over eigenaarschap, maar in dat woord zit niet het aspect van delen, van fundamentele gelijkheid die in de common speelt. Ondanks de vele goede wil, bereidheid en aandacht in de zorgsector, blijft de valkuil van enclosure en ont-eigening levensgroot. Eigenlijk is vermaatschappelijking pas geslaagd als we het niet meer over de zorg als sector maar over zorg als gemeengoed hebben.

2

★ **ETAPPE**

WAT HEBBEN WE GELEERD?

EXCURSIE

**DOEPLEKKEN,
KLAVERTJES, IEDEREEN
MOBIEL, BUURTFONDS...**

“Sinds het project Samen Voor Talent is het precies of ik in Zedelgem woon. Als ik door de straat fiets, kan ik zoveel meer mijn hand opsteken naar mensen die ik ondertussen ken.”

PAULINE STAALS
MEDEWERKER DAGBESTEDING ORANJE

We hoefden in Zedelgem niet van nul af aan te beginnen. Een jarenlange intense samenwerking tussen het OCMW, en de gemeente Zedelgem (met de school, de bibliotheek...) en vzw Oranje leidde tot warme contacten. Om nog intenser kennis te maken met de buurt, nemen we deel aan bestaande overlegmomenten en zoeken we contact met buurorganisaties. Het blijkt aanvankelijk moeilijk om in die contacten duidelijkheid te brengen over ons project en waar we naartoe willen. Het leek allemaal wat dromerig en weinig concreet. Dat heeft ermee te maken dat we ons zo open mogelijk willen opstellen, zonder agenda vooraf.

In overlegmomenten per deelgemeente en via de Facebookgroep ‘Denk mee Zedelgem’ nodigen we geïnteresseerden uit om samen met ons na te denken en te zoeken wat er in hun regio aan opportuniteiten ligt om ontmoeting tussen mensen te versterken. Als medewerkers van Oranje zijn we zichtbaar en aanspreekbaar in het straatbeeld van de regio. We gaan bewust om met de lokale contacten en opportuniteiten die zich voordoen en engageren ons ruimer dan alleen

op zorgvraagstukken. Intern benoemen we dit als ‘bewust bewegen’ en ‘drone-perspectief’. We stellen ons duidelijk op als aanspreekpunt, zoeken contact met de buurt en laten de buurt ons ook vinden. Die houding werpt al snel vruchten af.

“In het lokaal dienstencentrum toon ik mij oprecht geïnteresseerd in de mensen die er langskomen. Ik neem actief deel aan het clubje mensen die elkaar ’s middags vinden om samen te handwerken. Ik ga met mijn laptop werken in de cafetaria en raak zo betrokken bij het gebeuren aan de nabijgelegen tafels waar mensen uit de serviceflats hun maaltijd nemen. Ik krijg een initiatie biljart van de fervente biljarters, de schilderactiviteit van R. vormt de basis van een buurtschilderij en de kok van de kookcursus komt me telkens vertellen wat ze hebben klaargemaakt. Heel snel voel ik me opgenomen in die gemeenschap. Gewoon door me open en geïnteresseerd op te stellen en zelf actief deel te nemen waar het kan.”

ANNELIES DEMYTTENAERE
MEDEWERKER ORANJE,
PROJECTMEDEWERKER SAMEN VOOR TALENT

“Als ik bijvoorbeeld een batterijtje in mijn horloge moet vervangen, verkies ik om dit bij de lokale juwelier in Zedelgem te doen. Zo creëer ik alweer een gelegenheid om met de winkelbediende een gesprekje te hebben.”

INGE DEVOS
COÖRDINATOR DAGBESTEDING ORANJE



GROENTENRUILBEURS

Volkstuinder Jacques komt op een dag langs in lokaal dienstencentrum De Braambeier met groenten in overschot uit volkstuin Den Doorn. Hij wil ze schenken aan de voedselbank.

In volkstuin Den Doorn telen buurtbewoners heel veel groenten. Er is dan ook heel wat werk te verzetten in de lente- en zomerperiode. Samen met Isabel, die het beheer van de volkstuin coördineert voor de Milieudienst van de gemeente, met Charlotte (centrumleidster van lokaal diensten-

centrum De Braambeier) en met enkele volkstuinders bekijken we hoe we het teveel aan groenten kunnen koppelen aan extra hulp in de tuintjes. We spreken samen af dat wie een handje toesteeckt in een tuin, in ruil bonnetjes krijgt die recht geven op groenten rechtstreeks bij de volkstuinder of tijdens de groenteruilbeurs op de eerste zondag van de maand.

Met de bonnetjes die de volkstuinders daar voor hun groenten krijgen, kunnen ze opnieuw extra hulp in hun tuintje inschakelen.



Tuinhelp wordt gewaardeerd met groenten



We aarzelen om aan het bonnetje een waarde toe te kennen. Krijgt iemand een bonnetje na één uur werk of na een hele namiddag? Kan je met een bonnetje een bepaald gewicht aan groenten krijgen?

Hoeveel dan? En komen we dan weer niet te dicht bij een 'monetaire waarde'? We kiezen er samen voor om een bonnetje echt te zien als **waardering** en het is de schenker die bepaalt welke waarde hij eraan toekent.



Door op een doeplek mee te helpen, kan ik met klavertjes verse groenten verkrijgen.



Ik ben een rijker mens geworden. Ik heb leren samenwerken met mensen met een beperking.



Iedereen met groene vingers kan zich witteven

“Een bonnetje kun je zien als een schouderklopje. Het doet er niet toe hoeveel je er geeft, wel dat je het geeft.”

TOM D'HEEDENE

VOLKSTUINDER IN DEN DOORN

Een gemengd gezelschap van liefhebbers is sindsdien wekelijks actief op en rond de volkstuinjes. Het idee slaat aan. De begeleider van vzw Oranje is niet actief aanwezig, maar is wel betrokken en volgt de evoluties in de tuin op een afstand. Er is bijvoorbeeld sprake van een nieuwe serre op het terrein en Oranje overweegt hiervan een deel te financieren. De gemeente Zedelgem springt ook op de kar en belooft het engagement voor het plukken van de gemeentefruitbomen en het algemeen onderhoud van de volkstuin met bonnetjes.

“Ik ben actief in de volkstuintjes. Niemand is daar baas. Iedereen kan er zich uitleven. Soms hebben we groenten op overschot. Het doet ons pijn aan het hart als we die zouden moeten weggooien. Nu kunnen we ze inruilen voor klavertjes. Die klavertjes kunnen wij dan gebruiken om werkjes te laten doen. Maar het komt traag op gang. Je moet geduld oefenen om zo’n initiatief te laten groeien.”

JACQUES CARNEY

VRIJWILLIGER, DEELNEMER AAN HET PROJECT
MET DE KLAVERTJES

Dankzij zijn contacten met mensen van Oranje, ziet volkstuinder Jacques mogelijkheden om ook in de natuurgebieden aan de slag te gaan.

Tijdens de wintermaanden trekken enkele cliënten met een begeleider wekelijks op pad om bomen te planten, te snoeien of exo-

ten te verwijderen. Het **netwerk groeit op eigen kracht**: andere leden van Natuurpunt sluiten aan en ook een toevallige passant met pensioen informeert zich en doet mee. Enkele weken later brengt hij zijn buurman met een beperking mee. De persoon met beperking woont nog bij zijn bejaarde ouders en beleeft er plezier aan om in de natuur actief te zijn samen met anderen. Er ontstaat een heel diverse en krachtige groep.



Er vormt zich een diverse groep.



KLAVERTJES

De groep van Oranje met groene vingers werkt reeds enkele jaren als enclavewerking in de tuin van Hertog Jan.



Samenwerking is ontmoeten.



Samen groene vingers.



Wij dragen bij aan het lekkers in het restaurant.



Hertog Jan waardeert de deelnemers van een doeplek met een bezoekje aan het restaurant.

“Ik vind het belangrijk om de mensen van Oranje een plek te geven om zinvol werk te verrichten. Vroeger had je in bedrijven mensen voor de koffieronde of iemand die de interne post bedeelde. Nu bestaan die ‘jobkes’ niet meer. Daarom vind ik het belangrijk dat mensen taken zoals in onze tuin kunnen opnemen. Zo horen die mensen erbij.”

GILLES

TUINMAN RESTAURANT HERTOEG JAN



Plezier in kleine dingen.



Op een dag krijgen we een totaal andere vraag van restaurant Hertog Jan. Ze hebben er namelijk klantgeschenkjes in kaartvorm, die samengesteld moeten worden.

Het restaurant wil die taak aan de cliënten van Oranje uitbesteden, om zijn betrokkenheid bij de buurt te benadrukken. Die taak blijkt evenwel te complex voor onze doelgroep van Oranjecliënten en in eerste instantie willen we de opdracht afwijzen. We bekijken de vraag evenwel vanuit een 'drone-perspectief' en starten in samenspraak met het restaurant een experiment om de kaartjes niet enkel met cliënten, maar met een divers samengestelde groep op te nemen. In het atelier van Oranje maken cliënten en begeleiders boxen klaar met alle benodigdheden voor de kaartjes. In het lokaal dienstencentrum worden de kaartjes dan afgewerkt. Wie helpt plooiën krijgt hiervoor een waardering in de vorm van een 'klavertje' (zoals we de bonnetjes zijn gaan noemen). De activiteit in het dienstencentrum benoemen we als een 'doeplek'. Iedereen kan er vrij aan deelnemen.



De doeplek in de Braambeier

In de beginfase sluit een begeleider of vrijwilliger uit Oranje aan en ondersteunen we de contacten aan de tafel. Maar na verloop van tijd functioneert de doeplek vrij autonoom.



Oranje toont zich betrokken bij heel wat activiteiten en er ontstaat een sterke band. Gaandeweg kunnen we ook loslaten: we blijven nabij, maar meer vanop een afstand. In de groep kunnen veel verschillende mensen terecht en er is aandacht voor elkaar. De betrokkenheid op elkaar gaat verder dan louter het plooiën van kaartjes: er is oprechte interesse en af en toe ook wel een discussiepunt. Zo trekken de mensen zelfs samen op uitstap en bij moeilijkheden raken ze er zelf wel uit. Maar ze weten de medewerkers van het lokaal dienstencentrum en de begeleiders van Oranje te vinden als dat nodig zou zijn. Dat gebeurde bijvoorbeeld toen iemand met een alcoholprobleem bij de groep aansloot en de mensen niet goed wisten hoe hiermee om te gaan. Een andere keer was er een cliënt van Oranje die heel verwarrende verhalen vertelde en waren mensen bezorgd om zijn welbevinden. Op die momenten komt een begeleider er even bij. Er wordt ondertussen nog altijd naarstig geplooid, maar bij een evaluatie na enkele maanden halen we niet het verwachte aantal relatiegeschenkjes voor restaurant Hertog-Jan. Gelukkig tilt het restaurant daar niet zwaar aan. Hun investering in **buur-
tengagement** weegt zwaarder dan het loutere resultaat. Hertog-Jan nodigt zelfs alle deelnemers uit voor een koffietafel in het restaurant, als teken van waardering en betrokkenheid. Vrijwilliger Marie-Madeleine groeit in haar engagement als ambassadeur van deze doeplek. Zij haalt er zelf ook heel veel voldoening uit.

“Ik heb al heel wat mensen leren kennen en ik vind dat bijzonder waardevol. Eerst was ik vrijwilliger bij Oranje, nu ken ik ook mensen in de doeplekken, de volkstuintjes en andere organisaties. Mijn netwerk wordt groter. Mijn doel is om zoveel mogelijk doeplekken te creëren. Voor de ontmoeting. Je babbelt met elkaar en je doet al eens iets voor elkaar. Ook het retouchecafé werkt op die manier. Mensen met een beperking ontmoeten er mensen uit de buurt. Samen doen we retouches, hier in De Braambeier. Iedereen mag met retouches komen. Betalen kan in geld of met een klavertje.”

MARIE-MADELEINE WINTEIN
VRIJWILLIGSTER ORANJE EN DEELNEMER
AAN HET PROJECT MET DE KLAVERTJES

Rond die tijd start ook zorgorganisatie Cirkant in Aartrijke een maandelijkse doeplek in het nieuwe lokaal dienstencentrum Jonkhove. Hier is de ondersteuning door de organisatie en vrijwilligers nog heel sterk. De cafetaria's van Jonkhove en De Braambeier ruilen een klavertje voor een drankje, ook al betekent dat voor het OCMW een boekhoudkundige uitdaging. Op meer en meer plaatsen vinden de klavertjes ingang. Om nog meer 'verzilverpartners' voor de klavertjes te betrekken, stappen we naar de dienst Lokale economie van Zedelgem. We zetten een kleinschalig initiatief op met enkele kindvriendelijke ondernemers (speelpark, ijseshoeve, speelboerderij,...) en gemeentediensten (zwembad, doolhof, speelplein, bibliotheek,...) om kinderen te betrekken via de scholen.

“Voor 2 klavertjes kunnen kinderen komen spelen in indoorspeeldorp ‘De wonderlamp’. Op het eind van de dag ben ik blij als enkele kinderen de rondslingerende balletjes hebben opgeraapt. Tot nu gaf ik hen een lolly als dank, maar evengoed kan ik ze een klavertje geven voor hun inzet... Ook de jaarlijkse sponsoring voor de plaatselijke school zou ik eens in klavertjes kunnen doen, want ik weet dat heel wat van de klavertjes terug naar hier stromen.”

FRANCIS DEKEYZER

ZAAKVOERDER INDOORPEELDORP
‘DE WONDERLAMP’

Coördinator Nico van de lokale basisschool ‘De glimlach’ gaat creatief aan de slag met de klavertjes. De kinderen van de school

waarderen (groot)ouders met een klavertje voor hun klashulp tijdens de les breien en naaien. Ook de waardering voor het onderhouden van de schooltuin door ouders en burens wordt met een klavertje bekrachtigd. Het gebruik van de klavertjes en het netwerk van mensen die erbij betrokken zijn, blijven op een heel organische manier groeien.

“Op het schoolfeest kan ik de vrijwilligers aan de bar waarderen met een bonnetje in plaats van met een gratis pint. Dan kiezen ze zelf of ze het klavertje gebruiken voor een pint of om korting te krijgen op een brood bij de bakker.”

XAVIER VANDAELE

DIRECTEUR VAN DE DORPSSCHOOL IN ZEDELGEM



NOG MEER EXPERIMENTEN



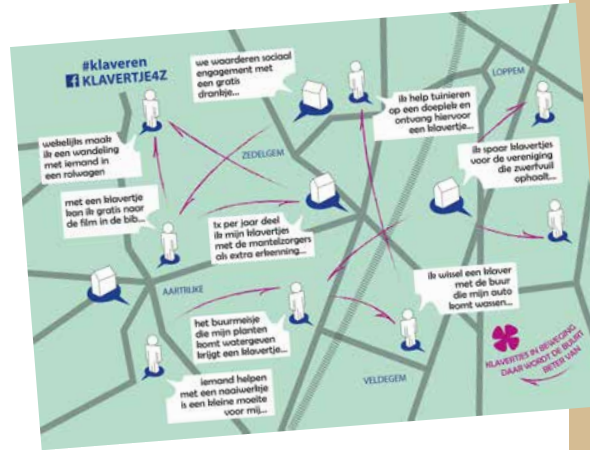
Er beweegt en broeit ondertussen van alles in Zedelgem. Om vraag en aanbod overzichtelijk en nog ruimer te verspreiden, kiezen we in overleg twee kanalen: **Facebook** en de prikborden op publieke plaatsen. Een informatieronde – ‘Ik zoek een nieuwe broekzak’ met flyers – heeft als doel het netwerk verder uit te breiden.

We starten ook een nieuw experiment.

Via de post krijgen 500 mantelzorgers in Zedelgem enkele klavertjes toegestuurd. Als teken van waardering. Er steekt een woordje uitleg bij. De mantelzorgers kunnen de klavertjes zelf verzilveren of ze schenken aan iemand die hen helpt.

Het experiment met de mantelzorgers brengt evenwel niet het verhoopte resultaat. Al zijn er enkele hartverwarmende ver-

halen. Zo wordt iemand die wekelijks het zwerfvuil ophaalt in de straat op een mooie dag bedankt met een klavertje door een buurvrouw. Ondertussen verzamelen cliënten van Oranje voor de serviceflatbewoners de vuilzakken op woensdag en brengen deze naar de straatkant. Frank verzorgt het graf van de overleden echtgenoot en drinkt erna een koffietje in het flatje van de vrouw. Sofie gaat maandelijks om een 'spuit' bij de apotheek voor een minder mobiele oudere dame en Rudi brengt dagelijks de krant en tijdschriften mee



TANIA ★ TANIA ★ TANIA ★ TANIA ★ TANIA ★ TANIA ★ TANIA ★ TANIA ★ T

Tania, pedicure en kapster in De Braambeier en WZC Klaverveld, ontvangt ook klavertjes met de post en deelt ze uit aan burens en vrienden die haar ondersteunen in de mantelzorg van haar moeder. Tania neemt het idee van de klavertjes mee in haar pedicure en kapsalon. In ruil voor een klavertje krijgen klanten korting op hun verzorging. De ontvangen klavertjes zet ze in om hulp bij het bewonersvervoer van en naar het kapsalon te waarderen. Door haar persoonlijke contact met de mensen krijgt Tania heel wat informatie over noden in de buurt. Zo is er een vrouw die het graf van haar man niet meer kan onderhouden en zich daar niet goed bij voelt. Een bewoner van een serviceflat is de kant-en-klare maaltijden moe en wil graag zelf eens koken, maar dan liefst in compagnie. Tania pikt de vragen op, neemt contact met Oranje en samen zoeken we naar mogelijke oplossingen. ★

“Eerst dacht ik ‘Wat gooien ze hier weer binnen? Alweer iets nieuws dat ze willen forceren.’ Toen ontdekte ik mijn rol in het geheel en sindsdien heb ik al enkele mensen uit de serviceflatjes geholpen bij kleine, praktische problemen. Dat maakt het voor mij de moeite waard.”

TANIA MARTELEZ, KAPSTER EN PEDICURE

vanuit het dorp voor haar. Allemaal kleine gebaren, maar wel heel betekenisvol voor de mensen.

Geïnspireerd door deze voorbeelden belt een zelfstandige thuisverpleegkundige Oranje op met de vraag of we iemand van haar patiënten in het woonzorgcentrum wat ge-

zelschap kunnen houden. We beseffen met vzw Oranje evenwel dat er zoveel taken te doen zijn en we dit met Oranje alleen niet kunnen bolwerken. Oranje wil bewust ook niet het centrale punt zijn waar vraag en aanbod samenkomen. De common moet zichzelf organiseren. Daarom volgt binnen-

kort een overleg met enkele eerstelijnsdiensten en poetshulpen om na te denken hoe we in de toekomst kunnen omgaan met deze vragen. Wij ijveren ook hier voor een 'drone-perspectief': laat ons de zaken open-trekken, ruimer denken dan vanuit louter zorgperspectief alleen en samen bekijken hoe we vraag en aanbod in de toekomst vlot kunnen laten matchen.

Door de vele initiatieven worden ook de contacten met Lets Brugge intenser en we vernemen dat het nieuwe digitale systeem Eland heel gebruiksvriendelijk is. Eland blijkt ook voor Samen Voor Talent en de klavertjes mogelijkheden te bieden als digitaal

“Het gaat soms traag, maar soms ook heel rap. Er gebeurt van alles. Het groeit. Er is iets gezaaid.”

INGE DEVOS

COÖRDINATOR DIENST DAGBESTEDING ORANJE
IN ZEDELGEM

sociaal platform. Een proefproject wordt gestart. Het netwerk kiest er voor om het klavertje ook als fysieke munt te laten bestaan en in de toekomst te continueren, ondanks beëindiging van de projectsubsidies.



NIEUWE OPPORTUNITEITEN

Hoe verder de initiatieven zich ontwikkelen, hoe meer nieuwe opportuniteiten we tegenkomen. Zo is het voor vzw Oranje een echte uitdaging om de mobiliteit van cliënten te garanderen, vooral als die cliënten her en der in Zedelgem aan de slag gaan. De natuurgebieden van Natuurpunt liggen bijvoorbeeld niet in het gemeentecentrum. Ook de samenwerking met organisaties in de deelgemeentes leidt tot extra verplaatsingen.

In Assebroek-Sint-Kruis was ondertussen het autodeelsysteem met de buurt gestart (Avira - autodelen.net). Ook het OCMW en

de gemeente Zedelgem hadden die mogelijkheid reeds eerder verkend. Die piste werd indertijd niet weerhouden door de te hoge kost voor de organisatie en te weinig interesse vanuit de buurt op een informatiemoment.

Mobiliteit is echter heel nauw verbonden met eenzaamheid. Het gaat trouwens niet alleen over transport met auto's. Ook het duwen van een rolwagen tussen serviceflat en lokaal dienstencentrum zorgt voor een verbeterde mobiliteit. Daarom vonden we het zinvol om dit thema op te nemen via het project **'Iedereen mobiel'**.





De energie komt uit de deelnemers

We beslissen hiervoor in zee te gaan met procesbegeleider Createlli, die het proces ondersteunt met digitale tools. Via vragenlijsten, workshops en een Facebookactie betrekken we een grote groep inwoners van Zedelgem. Ook de samenwerking rond 'iedereen mobiel' gebeurt zonder zware structuren. Iedere inwoner en organisatie, bedrijf en school kan zich verbinden met het initiatief. Via een digitaal platform streven we naar een transparante en toegankelijke informatie-doorstroming. **We vermijden zoveel mogelijk centrale of verticale aansturing.** Het systeem werkt als een samenspel van diverse mensen, diensten en initiatieven. Het resultaat is in de beginfase (per definitie) heel onduidelijk. Het initiatief groeit op de kracht van wie zich lokaal verbindt.

Dankzij dit nieuwe initiatief blijft het netwerk groeien en ontstaan er alweer diverse nieuwe verbanden en initiatieven.

- De kringwinkel wil haar onderbenutte bakfiets delen.
- Twee boeren van de Buurderij engageren zich in het idee van buurtknooppunten. Dat zijn buurtplekken in Zedelgem, die benut kunnen worden om diensten en goederen uit te wisselen en ontmoeting te genereren. Bijvoorbeeld een boerderij of een woonzorgcentrum als plek waar

continu iemand aanwezig is en die de buurt kan benutten om pakjes af te leveren, een sleutel van de deelwagens te bewaren enzovoort.

- Een lokale garagist stelt gedurende een maand een elektrische wagen ter beschikking voor het opzetten van een testfase voor autodelen.
- Mensen van de milieudienst lanceren nieuwe initiatieven om ook na het project Samen Voor Talent verder in te zetten op dit thema.

"Ik ben een rijker mens geworden. Ik heb leren samenwerken met mensen met een beperking. Ik heb heel mijn leven in de fabriek gewerkt en veel sociale contacten gemist. Dankzij mijn werk in de volkstuinjes heb ik heel wat andere mensen leren kennen. Ik ben nu ook lid van Natuurpunt en van november tot maart help ik de natuurdomeinen beheren. Van april tot oktober ben ik actief in de doeplekken."

JACQUES CARNEY

VRIJWILLIGER, DEELNEMER AAN HET PROJECT
MET DE KLAVERTJES

Een nieuwe kinesistenpraktijk in Zedelgem vraagt vzw Oranje om in de hele gemeente een kennismakingsfolder te flyeren. De praktijk wil ons hiervoor financieel vergoeden. Het is een opdracht die we niet alleen voor elkaar kunnen krijgen op korte tijd. En opnieuw bekijken we dit breder (drone-perspectief) en willen we de medewerking van anderen inschakelen.

Ondertussen denken het OCMW en de gemeente na om op de nieuw ontstane zorgsite in Zedelgem een ontmoetingsplek te creëren. Er wordt gedacht aan groentebakken, een speelpleintje, een picknickbank... Tot nu toe zonder resultaat. Het idee groeit om met vzw Oranje de middelen die we samen met de buurt kunnen verdienen onder te brengen in een 'buurtfonds'. Die middelen kunnen we dan in de buurt investeren. Bijvoorbeeld voor een picknickbank of groentebakken. Op die manier krijgen heel wat mensen in Zedelgem de mogelijkheid om bij te dragen aan het gemeenschappelijke en nuttige, en tegelijkertijd iets te betekenen voor de buurt.

De klavertjes krijgen ook hier hun plaats om mensen individueel te waarderen voor hun inzet. Het 'buurtfonds' bestaat enerzijds uit financiële (euro)middelen, maar heeft ook 'klavermiddelen' om mensen te waarderen.

Een voorbeeld maakt het duidelijk: vzw Oranje beheert de opdracht van restaurant Hertog Jan voor het plooiën van de kaartjes. Oranje geeft hiervoor wekelijks enkele klavertjes aan de mensen die zich engageren. Die klavertjes vinden hun weg naar de verzilverpartners, waaronder lokaal dienstencentrum De Braambeier, die een drankje in ruil geeft. Nu heeft vzw Oranje een grote behoefte aan klavertjes om mensen te waarderen en De Braambeier heeft er teveel. De Braambeier kan het teveel aan klavertjes in het 'buurtfonds' onderbrengen als ze de financiële middelen voor bijvoorbeeld een speelpleintje willen laten groeien. Op die manier kunnen scholen, vzw Oranje en andere organisaties uit de buurt, een beroep doen op de 'klavervoorraad' om taken met medewerking van buurtmensen te realiseren. Het beheren van de klavers en de financiële middelen zal onderling afgesproken worden met de partners betrokken bij buurtplek. ★

Samen Voor Talent is er met de vele en heel uiteenlopende initiatieven in geslaagd iets in beweging te zetten in Zedelgem. Er groeit een netwerk van inwoners, verenigingen,

organisaties en ondernemers die iets willen doen voor elkaar en voor de buurt. Iedereen wordt actief betrokken.

2

ETAPPE

★ **WAT HEBBEN WE GELEERD?**

EXCURSIE

**DOEPLEKKEN,
KLAVERTJES, IEDEREEN
MOBIEL, BUURTFONDS...**

1

SAMEN WETEN ALS KRACHT

Het experiment in Zedelgem bevestigt dat we moeten durven starten vanuit een 'niet-weten-hoe'. Veel belangrijker is het ontwikkelen van een gemeenschappelijk gedragen visie.

Er hoeven vooraf **geen vooropgezette structuren of stappenplannen** te zijn. Wie wil aansluiten, doet dat vanuit zijn eigen dagelijkse realiteit. Die vrijheid is belangrijk. We hoeven mensen niet te willen omvormen zodat ze zouden passen in bestaande systemen. We hoeven ze ook niet te benaderen of te behandelen vanuit een vaststaande methode. Laat ons de mensen eerder uitnodigen om deel uit te maken van een

proces, vanuit hun (intrinsieke) motivatie. Als gelijkwaardige partners kan elke deelnemer zijn talenten en krachten inzetten, bijdragen.

Professionelen zijn vooral in de weer om individueel talent en energie kansen te bieden en om verbindingen te faciliteren. Ook het zien en benoemen van nieuwe opportuniteiten kan ondersteund worden door professionals. Zo kan elk proces en elk resultaat een beginpunt zijn voor weer nieuwe evoluties en initiatieven. Zonder vooraf een duidelijk zicht te hebben op het resultaat. De weg zelf wordt gegaan vanuit en in functie van het aanwezige talent en de energie in de groep.

2

COMMUNICATIE

Het project kreeg vaak de opmerking dat het niet duidelijk is. Er is immers geen kant-en-klare aanpak en geen vooraf uitgestippelde paden. Dat leidt tot onzekerheid en maakt het ook niet altijd makkelijk om te benoemen wat er gebeurt.

Die onduidelijkheid heeft alles te maken met de **complexiteit** waarbinnen het project zich beweegt. Het ontstaat in dialoog en in diversiteit, organisch en horizontaal. Complexiteit betekent onvoorspelbaarheid en dus ook onuitlegbaarheid. Hierdoor wordt alles communicatie in het project. Communicatie niet als eenzijdige monoloog, maar communicatie zoals in mensen die doorheen dialoog en interactie samen betekenis geven aan wat gebeurt.

Experimenten brengen inzicht en maken zichtbaar hoe het systeem ter plekke werkt en wat er mogelijk is. Experimenten zijn cruciaal in projecten die de eigen organisatiegrenzen overstijgen. Iedereen maakt zijn

verhaal. **Het midden – wat we delen, wat we gemeenschappelijk nastreven en doen – is in het begin per definitie onduidelijk, maar het wordt gaandeweg, door gesprek, uitwisseling, interactie en samen doen wel helderder.**

“Het is moeilijk om mensen te werven voor dit project als het niet concreet is. Alleen echte ondernemerstypes stappen hierin mee: we doen mee en we zien wel waar we uitkomen, redeneren zij. Maar de meeste mensen reageren niet zo. Hoe concreter, hoe gemakkelijker mensen instappen.”

INGE DEVOS

COÖRDINATOR DIENST DAGBESTEDING ORANJE
IN ZEDELGEM

Is het project wel duidelijk te maken? Hoe kunnen we de complexiteit flexibel benaderen en blijvend hanteren, zonder ze te betonnen omwille van communicatiehonger en nood aan duidelijkheid? Hoe meer je het geheel van in het begin probeert te grijpen en te overzien, hoe moeilijker het te begrijpen is. Anderzijds bleek het voor personen met een beperking soms heel eenvoudig om deel

te nemen: op die plek kan ik een klavertje verwerven en daar kan ik het terug besteden... Die realiteit klopt voor hen en maakt extra deelname aan het maatschappelijk leven mogelijk. Wie maakt wat ingewikkeld? Samen Voor Talent doet een appel op het zelforganiserend vermogen om het antwoord te zoeken dat voor jou passend, volgend en veilig is.

3

EEN NETWERK ONTSTAAT UIT KNOOPPUNTEN VAN MENSEN

Mensen zijn knooppunten in netwerken waarin relaties ontstaan. Het netwerk groeit door mensen die op verschillende plekken contact met elkaar maken. Op die manier grijpen lokale netwerken op elkaar in, versmelten of overlappen ze elkaar en worden groter, diverser en daardoor creatiever en robuuster (er mag al eens iemand wegvallen).

Dit is een natuurlijk proces dat door interactie dag in dag uit plaatsvindt. Vertrouwen in elkaar, ontmoeting, actie en facilitatie (smeerolie) **versterken en stimuleren de netwerkverbindingen**.

Vandaag denken we vaak nog heel centraal (piramidaal of verticaal) en dat heeft zo zijn beperkingen. In centrale structuren botsen we snel op grenzen van middelen, energie, beheersbaarheid,.... Of we zijn genoodzaakt om over te schakelen op nieuwe structuren om de coördinatie (veelal tijdelijk) te verzekeren.

De digitale evolutie creëert een veelheid aan mogelijkheden tot contact en informatiedeling. Het netwerkdenken neemt bezit over ons leven, onder meer door de sociale media. Het is een niet te stoppen (r)evolutie. Ons verticaal denken belemmert ons vaak nog om als klassiek georganiseerde structuren mee te surfen op deze ontwikkelingen.

Onze huidige structuren zijn gestoeld op de ervaringen van het verleden. We hebben nood aan een transitie naar hoe we in de toekomst waarde zullen creëren. Het verticaal denken spreekt vooral de kracht van sleutelfiguren aan. Neem het voorbeeld van een gepensioneerde die heel actief is in zijn gemeente en vanuit zijn interesse deel uitmaakt van heel wat netwerken. Zo iemand

VOORBEELD * VOORBEELD * VOORBEELD * VOORBEELD * VOORBEELD

Een voorbeeld: een gemeente denkt na over een nieuw project rond autodelen met elektrische wagens. Als ideale plek voor het oplaadpunt, gaat de aandacht bijna als vanzelf naar de gemeentelijke infrastructuur. Dat lijkt ook het gemakkelijkst voor de coördinatie en de praktische opvolging. Dat is de manier waarop zo iets traditioneel verloopt. In het netwerkdenken daarentegen kan je elk stopcontact in de gemeente als een mogelijk oplaadpunt beschouwen. Dat biedt totaal andere perspectieven, maar het vraagt ook een totaal andere benadering. ★

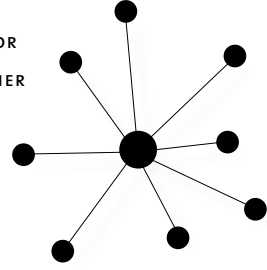
wordt vaak beschouwd als een 'sleutel-figuur' maar krijgt, soms ongewild, steeds meer vrijwilligerswerk op zijn bord waardoor dit zijn draagkracht uiteindelijk te boven gaat. Vaak zijn mensen ook afhankelijk van anderen om te kunnen en mogen deelnemen aan de samenleving. De voorwaarden hiervoor worden in het leven geroepen door anderen en je hebt hun toestemming nodig om je talent te kunnen inzetten. Om bijvoorbeeld als enthousiaste vrijwilliger aan de slag te kunnen in een organisatie, moet je een procedure doorlopen om te zien of je geschikt bent voor de uitgeschreven 'vacature'.

Het netwerkdenken gaat met, en vanuit mensen in het netwerk aan de slag en opent mogelijkheden die we vandaag nog niet volledig kunnen bevatten. Een netwerkstructuur groeit in functie van behoeften en mogelijkheden en past zich daardoor aan de plaatselijke situatie aan. Ze kan op een bepaald moment ook inkrimpen, zonder daarom per se in te boeten aan slagkracht en veerkracht. Of ze kan gewoon verdwijnen als ze haar relevantie verliest. Deze flexibiliteit en wendbaarheid missen centraal georganiseerde structuren.

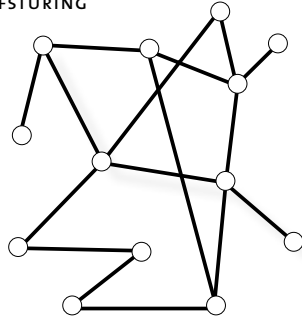
Voor de knooppunten die ontstaan bij gratie van de relaties tussen mensen, geldt dat de complexe omgeving eenvoudig te bevatten is. Zij laten de algemene beheersdrang los en zetten in op rechtstreekse relaties vanuit interesse, goesting, talent... wetende dat ze deel uitmaken van een groter geheel dat netwerkwijs vorm en waarde krijgt.

En zo worden grootse dingen mogelijk. Wist je bijvoorbeeld dat hotelketen Hilton voor ongeveer evenveel overnachtingen 150.000 personeelsleden nodig heeft, terwijl Airbnb het met 1.500 man realiseert? En allicht is Airbnb niet het na te streven voorbeeld voor de zorgsector als het over kwaliteit van de jobs, sociale zekerheid en ecologisch bewustzijn gaat. Maar het geeft een trend aan waaraan ook de organisatie van de zorgsector wellicht niet zal ontsnap-

COACH
LEIDER
TREKKER
COÖRDINATOR
VOORZITTER
HULPVERLENER
LEERKRACHT



RELATIE
EIGEN KRACHT
VLOEIBAAR
INFORMATIE
TRANSPARANTIE
ZELFSTURING



pen en waarmee de zorgsector in het kader van vermaatschappelijking zelfs zijn voordeel kan doen.

We zien dat een organisatie zoals Buurtzorg in Nederland erin slaagt met een fractie aan ondersteunend personeel meer dan 10.000 thuiszorgers lokaal hun werk te laten doen. Met kwalitatieve zorg als doel en door gebruik te maken van performante communicatiesystemen en sterk in te zetten op zelforganisatie. En waarom zou Airbnb ons niet kunnen inspireren om een nieuw systeem van herstelbedden te organiseren op basis van kamers die bij burgers leegstaan en waar misschien wel iemand bereid is om een stuk zorg op te nemen?

Die eenvoud van concept wekt vaak onrust en een onbestemd gevoel op. Controle uit handen geven, functies loslaten en vanuit zichzelf bewegen is niet voor iedereen evident. Het vasthouden aan de geruststelling

De beweging die we voorstellen vanuit onze ervaring met dit project is er een van slimmer in te zetten op relaties (zowel binnen als buiten de organisatie) en participatiekansen te creëren door te vertrekken vanuit de aanwezige talenten en wensen en op zoek te gaan naar hoe die kunnen ingezet worden om lokale behoeften (in zorg in de brede zin van het woord) te lenigen.

Welke rol ligt hier voor professionals? Kunnen zij, vanuit het besef zelf een knooppunt te zijn en met de principes van gelijkwaardigheid en wederkerigheid, samen met burgers ervoor zorgen dat het sociaal weefsel zo sterk is, dat mensen met een zorgvraag niet meer tussen de mazen van het net vallen? Dat zijn belangrijke vragen. En het antwoord hierop in deze fase van vermaatschappelijking is sowieso voorlopig. Het project 'Iedereen mobiel' bijvoorbeeld, versterkt verbinding tussen mensen met de focus op mobiliteit, vanuit de overtuiging dat dit ook de meest kwetsbare groepen helpt. Er is een traject ingezet, en binnen afzienbare tijd zal er meer duidelijkheid zijn over het resultaat, dat er hoe dan ook altijd is. Maar wat in deze deelprojecten altijd terugkeert, is dat de verbindingen, de relaties, **het netwerk gebouwd wordt al doende**. Door dingen met elkaar te doen, leren mensen elkaar kennen, bouwen ze samen competenties op. En die cultuur van met elkaar dingen te doen, vormt een noodzakelijke voorwaarde en een basis waarop vermaatschappelijking ook echt wortel kan schieten en gedijen. ★

RELATIES ★ RELATIES ★ RELATIES ★ RELATIES ★ RELATIES ★ RELATIES ★ RELATIES



door controle en de nood aan gestructureerde informatie betekent vaak echter een obstakel voor vernieuwing. Opvallend is dat mensen met een beperking het gemakkelijker hebben om deel uit te maken van een netwerk en er de waarde van te vatten.

Sociale platformen bieden nieuwe mogelijkheden om eenvoudig te bewegen in een complexe realiteit. Sociale media maken bijvoorbeeld contact gemakkelijk, informatie breed beschikbaar en het beheer transparant. Dat is een goeie basis om los te komen van onze rigide structuren en nieuwe processen te ontwikkelen. Horizontaal werken via internettoepassingen zien we vandaag al bij Wikipedia, Airbnb, Uber en Peerby, maar ook bij tal van Facebookgroepen. Kenmerkend is dat iedereen kan deelnemen en bijdragen volgens eigen nood aan talent en op momenten die voor hem passen. Er is geen nood aan groei om te blijven bestaan en het netwerk ontwikkelt zich op de kracht en behoefte van de relaties die ontstaan.

De kunst is dus klassieke patronen en functies los te laten. Leren betekent vaak ontleren of afleren. Zo denken we nog te vaak dat een systeem of een project enkel kan bestaan bij de gratie van een 'trekker' (een coördinator), terwijl in een netwerk iedereen meetrekt, coördineert en verantwoordelijkheid neemt.

Ook het verantwoordelijkheidsgevoel en het garant willen staan voor het slagen van het opzet, vaak versterkt door de druk van de omgeving om alles beheersbaar te houden, maakt deze ontwikkeling tot een enorme uitdaging voor zowel professionelen als vrijwilligers.

We zullen dus als zorgprofessionals uit de band moeten durven springen en ontwikkelingen disruptief aanpakken. Zo bereiden we ons ook voor op de toekomst.

Laat ons tot slot van dit hoofdstuk de acht principes van Ostrom (zie Excursie 1) even **toepassen op de klavertjes in Zedelgem** als commonproject. De klavertjes gaan over het delen van de middelen en de infrastructuur die gepaard gaan met het gebruik van de klavertjes. Het gaat met andere woorden over de klavertjes zelf (de jetons), de **digitale infrastructuur** (Eland) en de community die zich daarrond vormt.

1 IDENTITEIT EN TOEGANG

Dit is bij de klavertjes niet expliciet geregeld door de deelnemers een contract te laten ondertekenen zoals bij vrijwilligerswerking of door een lidmaatschap te betalen zoals bij Lets.

Dit roept wel een aantal vragen op. Bijvoorbeeld rond verzekeringen en naar afbakening van de community. Kunnen deelnemers vrij in- en uitstappen en zich als 'freeriders' opstellen om enkel de lusten en niet de lasten mee te helpen dragen? Anderzijds is het zo dat door het aanvaarden van de klavertjes als betaalmiddel, mensen zich bekennen tot een groep, een **waardekring** zou je kunnen zeggen. Enkel in die groep heeft de munt een waarde. Op die manier **zorgen de klavertjes voor een afbakening en een identiteit van de groep**, zij het eerder op een zachte manier, omdat niemand (vertikaal) beslist over de toetreding. Het gaat over een horizontaal systeem van toetreding.

2 REGELS AANGEPAST AAN DE LOKALE SITUATIE – RECHTVAARDIGE VERDELING VAN KOSTEN EN OPBRENGSTEN

De regels voor de uitwisseling, de waarde van de munt en wat met de munt kan gebeuren, kwamen tot stand **in dialoog** met de leden of met zij die zich engageerden om een meer actieve rol op te nemen. Ook hier geen scherp afgelijnde deelnemersgroep en beslissingsstructuur, maar wel afspraken binnen de community over hoe men wil

samenwerken en hoe men de waarde van de munt wil vaststellen. De klemtoon lag minder op regels, dan wel op de vraag hoe we gewenst gedrag kunnen stimuleren. Hoe kunnen we de gemeenschap en het instrument creëren om het samenleven in de gemeente beter en sterker te maken?

3 PARTICIPATIE IN HET NEMEN VAN BESLISSINGEN – RECHTVAARDIGE EN INCLUSIEVE BESLUITVORMING

Zie ook hierboven bij 2. In het algemeen schenken we er aandacht aan om iedereen te horen en te betrekken, ook mensen met beperkingen. Die inclusie van bij het begin leidt tot een breder perspectief, beter gedragen en weloverwogen beslissingen.

4 MONITORING

Ook hier geen harde aanpak. Onze aanpak was er een van zoveel mogelijk **zichtbaarheid** te geven aan wat in de gemeenschap gebeurt via een Facebookgroep en later via het onlineplatform Eland, zodat zoveel mogelijk mensen mee kunnen kijken en signaleren als er iets niet verloopt volgens de afspraken. Op die manier zorgt **transparantie** voor sociale controle.

5 SANCTIES

Horizontaal werken versterkt sociale controle en dat voorkomt veelal dat er harde sancties nodig zijn. Het experiment is op zich nog te nieuw, te beperkt en te kort in looptijd om hierover absolute uitspraken te doen. Er zijn ook geen afspraken gemaakt over sancties. Uit onderzoek naar de werking van diverse commons is gebleken dat sancties zelden of nooit van toepassing zijn, omdat de andere mechanismen (dialogo, monitoring) hun werk doen.

6 CONFLICTOPLOSSING

Conflicten hebben zich niet voorgedaan in de loop van het klavertjesproject. In andere experimenten (bilkske, soepcafé) was dit wel het geval en konden we niet altijd voorkomen dat mensen afhaakten of door de groep werden afgewezen. De kracht van de groep, de cultuur die opgebouwd wordt doorheen dialoog en het maken van gedeelde afspraken,¹ kan dit soort mislukkingen helpen voorkomen.

Dit geeft meteen ook aan dat het louter steunen op regels, monitoring en sancties op zich niet voldoende is om de common leefbaar te houden. Interactie, menselijke relaties en transparantie moeten voldoende aandacht en ruimte krijgen. Diversiteit is het vertrekpunt van een common. **Het kunnen omgaan met verschil, en meer nog het uitgaan van verschil als kracht, is een cruciale competentie, die we moeten opbouwen. Goed draaiende commons en netwerken besteden ook aandacht aan opleidingen, bijvoorbeeld over sociocratie, holacratie, deep democracy, acceptance and commitment training (ACT).**

“Waar mensen samenwonen, samen werken, samen leven worden we hoe dan ook geconfronteerd met verschillen tussen mensen, verschillen in zienswijze, verschillen in aanpak. Hiermee omgaan is een uitdagend avontuur, omdat ‘leven met verschillen’ inherent gekoppeld is aan diversiteit én conflict.”

HENDRIK DEVRIENDT
ADJUNCT ALGEMEEN DIRECTEUR CURANDO

1. Via methodieken zoals sociocratie, holacratie en deep democracy, waarbij door middel van consent (toestemming) in plaats van bij consensus of bij meerderheid beslist wordt.

7 ERKENNING DOOR ANDERE AUTORITEITEN – TOELATING TOT SELF-GOVERNANCE

Wanneer wordt een common erkend door autoriteiten? En wie zijn die autoriteiten? Gaat dit enkel over overheden of kan de erkenning ook komen van andere instanties, bijvoorbeeld vanuit organisaties?

De samenwerking met de lokale overheid in Zedelgem is een voortdurende zoektocht. In dit soort projecten is het ook altijd de vraag **hoever de overheid zich kan en moet engageren zonder het project te claimen.**

De ideale verhouding tot de common van zowel overheid als organisaties, vraagt om verder (experimenteel) onderzoek. Zij zijn voorwaardenscheppend en daardoor is de positie die overheid en organisaties in commonprojecten innemen cruciaal.

“Wat Samen Voor Talent doet, is moeilijk te vertalen tegenover een openbaar bestuur. Een openbaar bestuur is langs alle kanten gebonden aan regels, wetten en verplichtingen. Je komt met een idee aanzetten, maar hebt geen duidelijke omschrijving, timing, kader... Je kan geen cijfers voorleggen die de noden en de resultaten aantonen. Hoe verduidelijk je dat dit project geen ‘lucht’ is? Wat met boekhouding, btw, tarieven...? Heel veel vragen, maar gelukkig is iedereen op de werkvloer overtuigd van de impact op de buurt en deelnemers, en dat gevoel kan je wel overbrengen, in de eerste plaats op elkaar! Met creativiteit los je heel veel zaken op. De verbindingen die door dit project vanuit de dienstencentra gemaakt werden met de buurt, zijn van onschatbare waarde.”

ANJA BARDYN

DIRECTEUR SOCIALE ZAKEN OCMW ZEDELGEM

8 GENESTE ORGANISATIE VAN KLEIN(LOKAAL) TOT GROOT(BOVENLOKAAL) – GEPASTE RELATIES MET ANDERE GROEPEN

In de literatuur over commons wordt deze regel vaak niet geciteerd. Wellicht bestaat er nog weinig ervaring mee. Maar het is als aandachtspunt veelbelovend. Het gaat met name over de vraag over de juiste maat. Moeten commons groter en groter worden? Of kunnen ze zich genest (of fractaal, zoals Russische poppetjes) tot elkaar verhouden, waardoor zij het lokale en de menselijke maat kunnen bewaren zonder van schaalvoordelen en bovenlokale inbreng verstoken te blijven. Hierdoor zouden we de drang kunnen tegengaan om steeds groter te worden en ingewikkelde beslissingsstructuren te creëren. Door samenwerking op de juiste schaal en op basis van gedeelde waarden, relaties en overeenkomstige manieren van organiseren. Gezien de andere designprincipes en het belang van de menselijke schaal, zeker in de zorg, is dit een boeiend en nog verder te ontginnen terrein.

2

ETAPPE

WAT HEBBEN WE GELEERD?



EXCURSIE

**DOEPLEKKEN,
KLAVERTJES, IEDEREEN
MOBIEL, BUURTFONDS...**

HANDVATTEN VOOR ORGANISATIES

De zorg- en welzijnssector is in volle evolutie. De context verandert ingrijpend en dat vergt van de voorzieningen voortdurende aanpassingen. Organisaties moeten zich met de vermaatschappelijking als het ware heruitvinden. Samen Voor Talent onderzocht wat dat betekent voor de organisatie van zorg en welzijn en voor de zorgorganisaties (en hun rol in zorg als common). Daarbij is het interessant om ook andere visies mee te nemen. Vaak vertrekken die vanuit een louter economisch perspectief, maar dat betekent niet dat we er niet kunnen van leren als we het over commons als organisatiestructuur hebben. Laat ons daarom even inzoomen op een theorie, die de jongste jaren op heel wat belangstelling kan rekenen. Het **sociaal ondernemerschap** wint aan belang nu de marktwerking meer ruimte krijgt en de persoonsvolgende financiering de cliënten ook financieel de regie van hun zorg in eigen handen geeft. Veel organisaties zoeken een nieuw kader en concrete handvatten om hiermee om te gaan.

Een mogelijk (economisch) kader biedt de theorie van de 'dynamic capabilities' of 'dynamische bekwaamheden'. Deze theorie ontstond begin jaren 1990. Ze wou bedrijven handvatten aanreiken om in een snel veranderende marktomgeving een competitief voordeel te realiseren.

"Dynamic capabilities enable the firm to integrate, build, and reconfigure internal and external resources to address and shape rapidly changing business environments. Whereas ordinary capabilities are about doing things right, dynamic capabilities are about doing the right things." (Teece & Leih, 2016)¹. Dankzij dynamische bekwaamheden kunnen bedrijven zich snel aanpassen aan een veranderende omgeving. Waar gewone

vaardigheden volstaan om de dingen juist te doen, helpen dynamische bekwaamheden bedrijven om de juiste dingen te doen. Vrij snel volgde onderzoek naar dynamische bekwaamheden in de dienstensector, net omdat in die sector vandaag veel innovatie plaatsvindt. Organisaties in de dienstensector moeten **alert zijn op vernieuwingen** en in staat zijn om snel opportuniteiten te zien. Ze moeten vlot hun netwerk van **samenwerkingen** en partnerschappen kunnen uitbreiden of aanpassen als daar nood aan is. Ze moeten **wendbaar** zijn, zodat ze bestaande processen snel kunnen aanpassen of nieuwe processen snel kunnen invoeren. Het 'customer engagement' introduceert de betrokkenheid van de cliënten. Door vormen van **participatie** kan de organisatie de noden en verlangens van cliënten immers beter beoordelen en er snel op reageren. Slimme organisaties leren niet alleen van hun cliënten, maar ook van partnerorganisaties in hun netwerk, wat de innovatie stimuleert. Ten slotte is het belangrijk om een lerende organisatie te zijn, met ook hier expliciete aandacht voor het leren in en via het netwerk of netwerken.

Een vertaling naar de zorgsector vinden we bij Sjors van Leeuwen, die in zijn artikel *Investeer in strategische wendbaarheid* (2014) vier bouwstenen onderscheidt om als zorgorganisatie een passend antwoord te vinden op de vele veranderingen die zich voortdurend voordoen: externe gerichtheid, verbindend leiderschap, een flexibele werkorganisatie en flexibele processen en ICT. In Vlaanderen sluit het rapport 'Zorginnovatie in Welzijn' (Vranken & Hermans, 2009) hier nauw bij aan. Het rapport hanteert de volgende definitie van zorginnovatie:

1. Vertaling: Dynamische bekwaamheden maken het voor het bedrijf mogelijk om interne en externe middelen te integreren, te bouwen en te herstructureren, met de bedoeling om snel veranderende bedrijfsomgevingen vorm te geven. Waar het bij gewone bekwaamheden gaat over de dingen op de juiste manier te doen, gaat het hier over de juiste dingen te doen.

“Zorginnovatie is: Een initiatief om anders en vernieuwend zorg te verlenen als antwoord op huidige en toekomstige uitdagingen in de zorg en in de samenleving, gestuurd door:

- de participatie van de gebruiker;
- de creatie, de transfer en de valorisatie van nieuwe kennis;
- netwerken in en over de grenzen van de welzijnszorg waardoor:
 - een transformatieproces op gang gebracht wordt ('sociale innovatie')
 - en volgende generieke en gebruikersgerichte zorgdoelen gerealiseerd worden: levenskwaliteit, zelfredzaamheid, participatie, verbondenheid en inclusie.” ★

Hoewel het rapport de term ‘dynamische bekwaamheden’ niet hanteert, leunt het hier erg dichtbij aan.

In haar masterproef *Dynamisch organiseren naar aanleiding van persoonsvolgende financiering in de welzijnssector*, onderscheidt Annabel Decruynaere samenvattend na literatuuronderzoek vijf dynamische bekwaamheden voor de welzijnssector:

1. kennis en recht op experiment
2. netwerking
3. leiderschap en ondernemerschap
4. technologie
5. participatie van de gebruiker.

Wij pikken er een aantal elementen uit.

KENNIS EN RECHT OP EXPERIMENT

Organisaties moeten leren uit ervaringen van gebruikers en medewerkers om in te spelen op kansen. Ook het delen van (wetenschappelijke) kennis is een belangrijk aandachtspunt. Hierbij merken we op dat hoe beter en hoe meer kennis gedeeld wordt – en dus niet zoals vroeger gebruikt wordt als machtsinstrument – hoe beter voor iedereen. Kennisdeling zowel in organisaties (van hoog tot laag) als in netwerken met andere organisaties, maakt organisaties sterker. Om echt innovatief te kunnen zijn, is naast het delen van kennis ook ruimte voor experiment nodig.

NETWERKEN

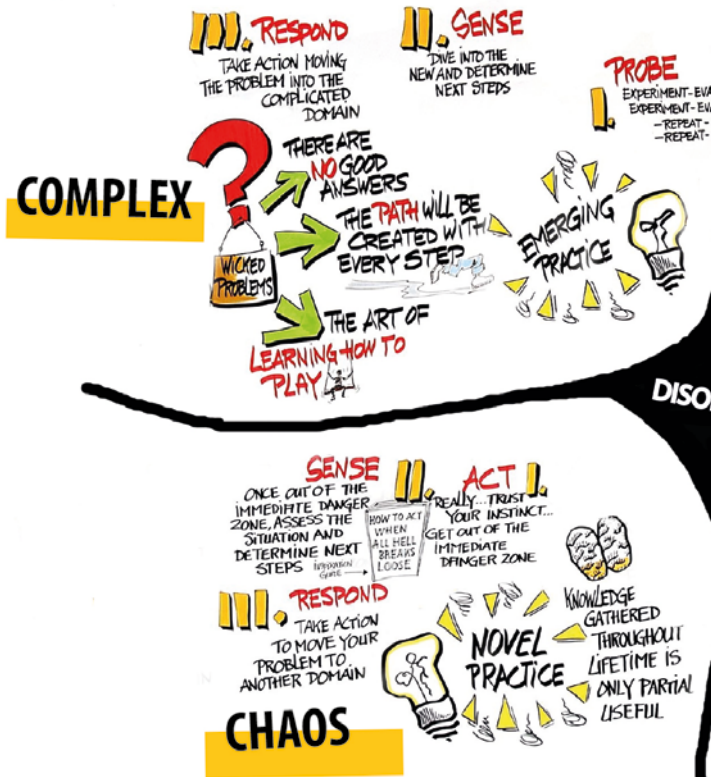
Netwerken bevorderen de verspreiding van kennis en informatie en vergroten de mogelijkheid om zorg op maat aan te bieden. Het flexibel aanwezig kunnen zijn in diverse netwerken, of het creëren van nieuwe netwerken op basis van de noden die zich lokaal stellen, maakt een organisatie wendbaar en performant.

LEIDERSCHAP EN ONDERNEMERSCHAP

Een visiedreven en verbindend leiderschap in een flexibele werkorganisatie is vandaag een noodzaak. Meer marktwerking vergt een aangepast leiderschap: minder sturend en minder hiërarchisch; meer decentraal, organisch en vraaggestuurd. Vraaggestuurd denken zal bovendien het ondernemerschap stimuleren om flexibel om te gaan met de veranderingen en om nieuwe wegen te durven bewandelen.

TECHNOLOGIE

Technologie is vandaag noodzakelijk voor het delen van informatie en voor het creëren en onderhouden van netwerken. Ze helpt om de contacten zowel intern als extern te faciliteren.



Online technologie versterkt de fysieke contacten (het offline gebeuren). Een toenemend gamma aan technologie kan ook ingezet worden ter ondersteuning in de zorg.

PARTICIPATIE VAN DE GEBRUIKER

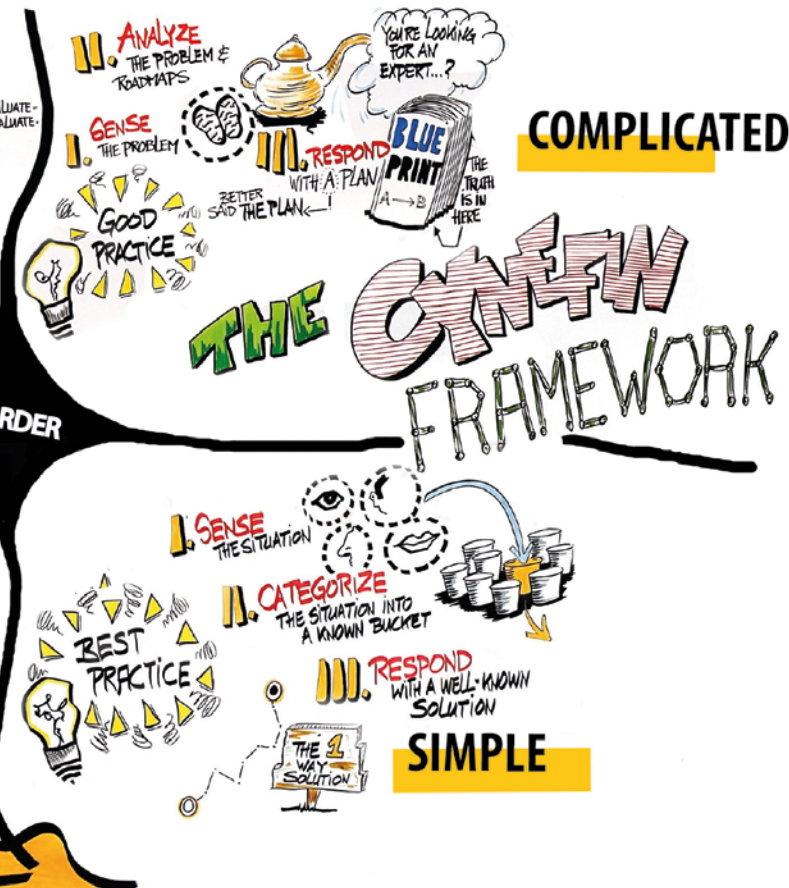
Participatie sluit aan bij de maatschappelijke vraag naar meer inspraak en betrokkenheid, naar eigen regie en autonomie. Bovendien verhoogt de kwaliteit van de zorg als die in participatie (of bij voorkeur in cocreatie) met de cliënt ontwikkeld wordt. Ook de zelfredzaamheid van mensen neemt toe door participatie. Ten slotte leidt participatie tot een efficiënter inzetten van de middelen.

Participatie begint met goede informatie; samen beslissingen nemen is het meest participatief. Om dit te realiseren, is een

‘participatorische basishouding’ bij zorgverleners nodig, die vervat moet zitten in de organisatiecultuur. Belangrijk: participatie op microniveau (de zorgrelatie) volstaat niet. Ook het mesoniveau (de organisatie) en het macroniveau (het beleid) moeten mee in deze beweging.

PROFILERING EN COMMUNICATIE

Organisaties voelen in de context van de persoonsvolgende financiering en meer marktwerking de nood om meer aandacht te besteden aan hun externe en interne communicatie. Extern is er vooral de noodzaak om het aanbod van de organisatie beter bekend te maken bij potentiële cliënten, maar ook bij (mogelijke) partners. Ook de interne communicatie wint aan belang, omdat de medewerkers mee moeten in dit



CYNEFIN FRAMEWORK
(DAVE SNOWDEN)
COMPLEX EN COMPLICATED

verhaal van innovatie, flexibiliteit, participatie en visie-gedreven leiderschap.

Organisaties die zich staande willen houden in een sterk veranderende omgeving, moeten durven **experimenteren**, samenwerken met partners in een **netwerk**, leiderschap opnemen vanuit een sterke **visie**, **technologie** inzetten waar dat kan, en het aangaan van de **dialog** met de zorgvragers en bij uitbreiding met de samenleving werken maken van hun communicatie.

Deze bevindingen sluiten in hoge mate aan bij de ervaringen en het traject van Samen Voor Talent.

Zo lieten we ons bij de start van het project inspireren door de publicatie van de Vlaamse overheid 'Maak je buurt uitmuntend'

(www.thuisindestad.be). De brochure biedt, naast inzicht in verschillende modellen voor gemeenschapsmunten, ook een planning met bouwstenen en werkpakketten.

Als eerste stap voor een buurtgericht project werd een omgevingsanalyse voorgesteld. We maakten hiervoor aanvankelijk gebruik van data van het Steunpunt Sociale Planning van de provincie West-Vlaanderen. We vonden echter maar weinig aanknopingspunten voor een behoefteverkenning. Gesprekken (ontmoetingen, dialoog) met collega's, vrijwilligers en buurtbewoners gaven een stuk meer inzicht in wat er leefde of niet leefde in de buurt. (Tegelijk werd vanuit die interesse ook een relatie met die buurt opgebouwd.)

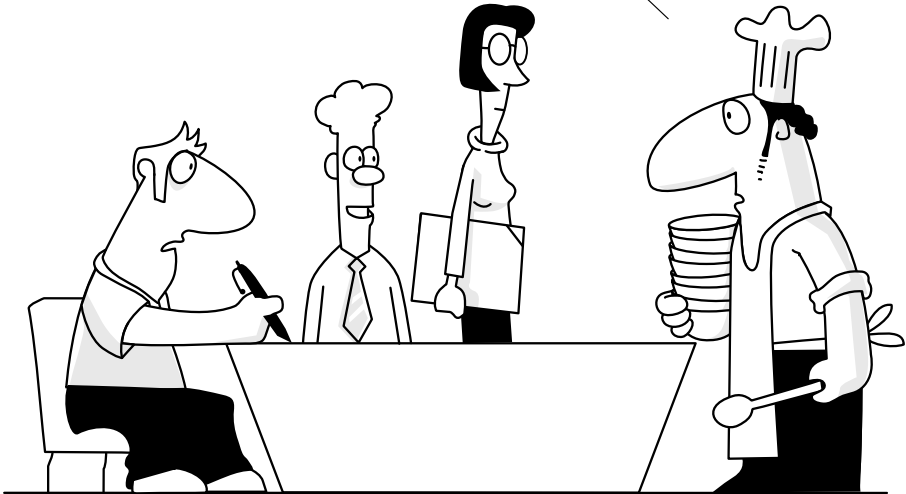
Om dat inzicht te verdiepen kwamen we op het idee om een experiment op te zet-

ten om dieper te kunnen doordringen in de buurt. En zo kwamen we bij het concept van Dave Snowden over complexiteit terecht. Dat hielp onze aanpak te onderbouwen en bevestigde onze manier van werken en van **experimenteren in plaats van het verzamelen van expertise vanuit zekerheden.**

Simple of **eenvoudige** situaties zijn voor Snowden situaties die met eenvoudige re-

gels of kennis van zaken kunnen aangepakt worden. Het melken van koeien, het verstrekken van maaltijden in een woonzorgcentrum, het herstellen van een fiets. Het wordt **ingewikkeld** (complicated) als we het hebben over het lanceren van een langeafstandsraket, het ziektevrij maken van een graanakker. Dat is het terrein van de expert. Om ingewikkelde problemen op

Kookcreatie, ik dacht
aan samen koken. Niet dus...



te lossen, breng je experts samen. **Complex**e situaties zijn van een heel andere orde. Hier gaat het niet over de moeilijkheidsgraad die gepaard gaat met de ontwikkeling van een ingewikkelde machine. Hier gaat het over **onvoorspelbaarheid**. Doordat de componenten, bijvoorbeeld de deelnemers in het systeem, met elkaar verbonden zijn, ontstaat er interactie en spelen allerlei feedbackmechanismen. In complexe situaties is de uitkomst van een interventie daarom in grote mate onvoor-

spelbaar. Het terugvallen of vasthouden aan goede praktijken, expertise en traditionele kaders, zorgt ervoor dat complexiteit niet alleen ook ingewikkeld wordt, maar vaak eindigt in chaos. Gewoon omdat we met de verkeerde bril, met de ogen en afstandelijkheid van de expert, naar de situatie kijken. Terwijl **de situatie eigenlijk vraagt om interactie, aanwezigheid en durf om te experimenteren als grondhouding**, om zo het systeem, het netwerk van binnenuit te leren kennen.

Voor het begeleiden van buurtwerk is het onderscheid tussen complicated (ingewikkeld) en complex (onvoorspelbaar) cruciaal. In onze drang om chaos en wanorde te vermijden, grijpen we vaak terug naar het organiseren (en dat is vaak reduceren) van complexiteit met de tools en kaders die we kennen vanuit eenvoudige en ingewikkelde situaties. We vergeten daarbij dat de situatie, ontstaan door een diversiteit aan betekenisgeving, maakt dat die instrumenten vaak niet werken. En dat een aanpak van **probe, sense and respond** (proberen, aanvoelen en antwoord geven) in dit domein aangewezen is.

De buurt wordt ons actieterrein en dat is per definitie een plaats van diversiteit en complexiteit. Het **experiment** kon beginnen.

Vertrok ons project aanvankelijk vanuit de ambitie 'we tonen aan wat werkt', heel vroeg werd dat uitgangspunt helemaal losgelaten. De realiteit in de buurt is complexer dan dat. Wat nodig is, is een zelfontdekkend leren, waarin de mensen en de context erg bepalend zijn.

We ontwikkelden een aanpak om met buurtbewoners in gesprek te komen. Elke ontmoeting werd gezien als een opportuniteit, een kans om het eigen **netwerk** uit te breiden met nieuwe knooppunten in de samenleving. Tegelijk kwamen al die verschillende knooppunten ook met elkaar in verbinding. Netwerken versmolten, groeiden aan, verlegden zich op een dynamische en organische manier. Veel speelde zich af op straat, op café, in vergaderruimten van het verenigingsleven: de publieke ruimten waar mensen en organisaties elkaar ontmoeten. Oranje en Curando hebben doorheen dit traject hun netwerk verruimd met tal van verenigingen, bedrijven en particulieren die zich tijdens de tocht aandienden.

Al snel bleek een **digitaal platform** voor Samen Voor Talent een noodzaak. Verbinding ontstaat vandaag op straat, in de buurt, in het dienstencentrum (offline), maar ook

“Contacten opbouwen in een buurt kan heel klein beginnen met een boterham te eten op een bankje en contact proberen te leggen.”

ANNELIES DEMYTTENAERE

MEDEWERKER ORANJE,

PROJECTMEDEWERKER SAMEN VOOR TALENT

digitaal (online). Een netwerk heeft bovendien een digitaal platform nodig waar ontmoeting mogelijk is en waar informatie uitgewisseld kan worden. Niet hiërarchisch, maar horizontaal en in hoge mate zelfsturend. Een Facebookgroep lag voor de hand, later kwam daar het meer gespecialiseerde platform Eland bij en werd ook geëxperimenteerd met de online participatietools van Createlli.

De **dialoog** met de zorgvragers, de buurt en de samenleving maakt de kern van ons project uit. Het zijn de samenleving, de buurt en de zorgvragers die het ritme en het tempo bepalen, die het kader scheppen en de initiatieven nemen. Alles ontstaat in **cocreatie**.

De zorgorganisatie organiseert knooppunten in het netwerk en vormt daarmee een schakel in het geheel. Onmisbaar, maar daarom nog niet sturend.

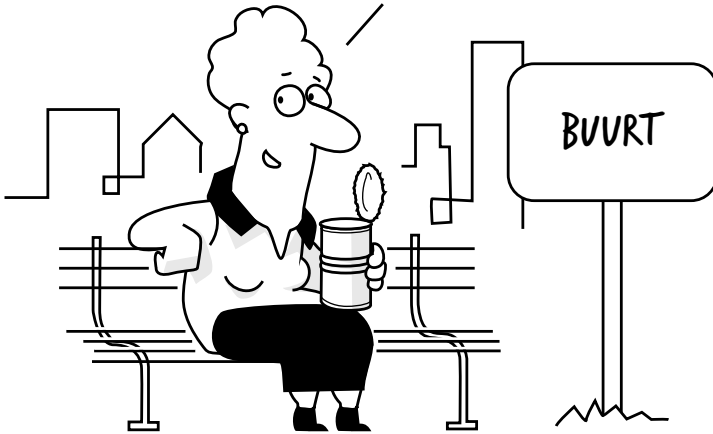
Ook het leiderschap wordt hierdoor minder sturend, maar veeleer **verbindend** en coachend. Het gaat om loslaten en vertrouwen geven, vertrekkend vanuit een sterke,

verbindende visie en missie voor het project. Zoals Frederic Laloux het formuleerde in *Reinventing Organizations*:

*"It's conceivable that in the future the evolutionary purpose, rather than the organization, will become the entity around which people gather. A specific purpose will attract people and organizations in fluid and changing constellations, according to the need of the moment."*¹

Door mensen te ontmoeten en te betrekken, kwamen we steeds weer met andere mensen en organisaties in contact. Zo kregen we een beeld van de buurt en leerden we de mensen kennen die je nodig hebt om een initiatief mee vorm te geven. **Door snel de stap te zetten van het denken naar het doen, al experimenterend**, konden we abstracte begrippen als een gemeenschapsmunt en sociale cohesie concreet maken.

Ziezo, met open blik in de buurt.



1. Vertaald: "Het valt te verwachten dat in de toekomst eerder het evolutief doel dan de organisatie de entiteit wordt waar rond mensen zich zullen verzamelen. Een specifiek doel zal mensen en organisaties aantrekken in vloeibare en veranderende constellaties, afhankelijk van de behoefte van het moment."

3

★ **ETAPPE**

WAT HEBBEN WE GELEERD?

EXCURSIE

**AUTODELEN 8310,
LETS**



Toen we de projectaanvraag voor Samen Voor Talent uitschreven, zagen we Langestraat en Kruispoortkwartier als één gebied. De praktijk was evenwel anders. Er is sprake van een andere realiteit binnen het ei van Brugge of erbuiten. De verhuis van bewoners en medewerkers van het woonzorgcentrum Jeruzalem uit de binnenstad naar het bestaande woonzorgcentrum Westervier op de grens tussen Assebroek en Sint-Kruis, zorgde voor een cultuurshock, ook al behoren beide voorzieningen tot Curando. Van een kleine gemeenschap in een historisch gebouw in de binnenstad en tussen de mensen werd de werking overgeplaatst naar een nieuw gebouw, **in een nieuwe omgeving**, weliswaar in de buurt, maar zonder de connecties van voordien.

De inplanting van het nieuwe gebouw was niet zonder discussies met de buurt verlopen, waardoor de start van een buurtproject niet evident was. Bovendien slopten de verhuis en de herinrichting zoveel aandacht op, dat de **focus vooral intern** gelegd werd. Dat vertraagde ons werk wel maar gaf ons ook de mogelijkheid om enerzijds in de buurt en anderzijds met een interne kerngroep de noden en wensen via gesprekken te verkennen. Terwijl op de andere locaties al vrij snel met experimenten werd gestart, namen we hier de tijd om meer in de diepte en de breedte te polsen naar mogelijkheden en het gemeenschappelijke.

★

NIEMANDSLAND

WZC Westervier bevindt zich op de grens tussen Assebroek en Sint-Kruis en behoort daardoor eigenlijk tot een soort van niemandsland. Zorg is er, zoals op veel plaatsen geen verbinder, het is geen thema dat mensen bij elkaar brengt. De **drempel** om een woonzorgcentrum binnen te stappen, is daarenboven behoorlijk hoog.

Gesprekken met vrijwilligers in het woonzorgcentrum gaven al vrij snel aan dat men niet zat te wachten op de introductie van een munt die ervaren werd als een betaling voor het vrijwilligerswerk. Het samenwerken zelf en de waardering die ze kregen voor het werk, bleken vele malen belangrijker.

Via enkele buurtvergaderingen in het Ontmoetingscentrum en het woonzorgcentrum werden **nieuwe verbindingen** gelegd en groeide het vertrouwen om met een aantal organisaties en burgers te bekijken wat we nog meer zouden kunnen doen **in de buurt**. Uit die gesprekken werd het idee geboren om de problematiek van de mobiliteit aan te pakken. Het thema is nauw gelinkt aan eenzaamheid en bovendien speelt de vraag bij vele zorgactoren of samenwerking tussen organisaties en buurt niet meer

mogelijkheden zou scheppen. We startten met de aangepaste wagens van Curando en in samenwerking met Autodelen.net, Focus-Oranje, Familiezorg West-Vlaanderen, 't Veldzicht, Lets Brugge en individuele burgers.

“We hebben een aangepast wagenpark. Onze bussen staan soms wat in de weg op straat, maar we kunnen ze ook positief aanbieden. We zijn de behoeften aan het verkennen. Niet als een Westervier-project, maar als een buurtproject, met tal van andere partners. We streven naar cocreatie, naar iets wat we samen realiseren. Zo belasten we ook niet te zeer de operationele werking van het woonzorgcentrum, terwijl we tegelijk onze verantwoordelijkheid opnemen in de buurt en inspelen op reële behoeften.”

DIRK SNAUWAERT

DIRECTEUR WZC WESTERVIER

EN WOONZORGZONE CURANDO WEST



Opvallend was dat de deelnemers aan dit initiatief verschillende petjes op hadden. Zo was iemand directeur van een zorgorganisatie, maar ook voorzitter van het buurtcomité. Via Lets Brugge kwamen we ook in contact met een gemotiveerde groep burgers die ervaring had met een complementaire munt en meerkerigheid.

Zo werd **Autodelen 8310** geboren, een buurtproject dat aangepaste wagens deelt met zorgbehoevenden en buurtbewoners. En het verhaal gaat verder. Vanuit de positieve ervaring om de krachten te bundelen werd besloten om een Facebookgroep met als naam '8310' te openen waar nieuwtjes die gericht zijn op het versterken van het samenleven kunnen gedeeld worden. Hierdoor hoeft niet iedere organisatie afzonderlijk op zoek te gaan naar volgers, maar kunnen we dit samen doen.

“Door Samen Voor Talent kijken we nu anders naar de buurt. Er is bijvoorbeeld een theatergezelschap ontstaan dat hier repeteert, met collega’s en mensen uit de buurt. We nemen nu de buurt bewust mee. En we sluiten ook aan bij initiatieven van anderen: het buurtfeest, een flashmob... Rond Kerstmis willen we voor de hele buurt een receptie organiseren in het parochiecentrum. We kiezen er bewust voor om dat niet in het woonzorgcentrum te doen, om eventuele drempels voor ontmoeting weg te halen. Pas als er ontmoeting is, komen er ideeën en ontstaan er mooie dingen. We willen trouwens ook zelf als woonzorgcentrum naar buiten komen en aanwezig zijn in de buurt.”

LEEN VERLÉ

ERGOTHERAPEUTE EN COÖRDINATOR
WOON- EN LEEFTEAM WZC WESTERVIER



SAMENWERKING LETS

Via het autodelenproject komt ook de samenwerking met Lets Brugge tot stand. Leden van Lets kunnen een deel van de kost voor het gebruik van de wagens vereffenen in Letspunten. WZC Westervier wordt als organisatie lid van de letsgroep en kan zo een beroep doen op vrijwilligers uit de letsgroep. Deze samenwerking brengt ook het gesprek op gang over wat we samen willen realiseren (het midden, de common) en hoe we dat willen doen en of bijvoorbeeld één ruilsysteem al die wensen kan beantwoorden. Vanuit de activiteiten rond voedse-

loverschotten van enkele letsleden ontstaat de nood om de transacties aldaar (overschotten verdelen, meewerken bij het koken en andere klussen) niet enkel via mondelinge afspraken te laten verlopen, maar te faciliteren via een aangepaste munt. Mensen die meewerken ontvangen munten en kunnen die dan verzilveren om overschotten aan te schaffen. Buurtrecup revisited met andere woorden. Het idee leeft ondertussen verder in de gesprekken over het realiseren van een eco-sociale munt die de link maakt tussen ecologie en solidariteit.



INITIATIEVEN VANOP DE WERKVLOER

Vanuit het woon- en leefteam van WZC Westervier worden een aantal initiatieven samen met de buurt opgezet. Zo ziet een theatergezelschap van buurtbewoners en personeelsleden het licht en start in samenwerking met enkele marktkeuzers een maandelijkse buurtmarkt op.

Dankzij al deze acties wordt het gesprek over de verbinding tussen woonzorgcentrum en buurt een levend thema onder de collega's. Niet iedereen is hier in eerste instantie even enthousiast over; zij zien de nieuwe ontwikkelingen vooral als extra werk zonder bijkomend personeel. Anderen beseffen dat het streven naar langer thuis wonen een opdracht is voor de hele zorgsector (niet alleen voor de thuiszorg) en dat

bouwen aan lokale netwerken onontbeerlijk is. Buurtwerk behoort vanuit die visie tot de core business van een toekomstgericht woonzorgcentrum.

Het is in de fase vóór het hulpbehoevend worden dat mensen het netwerk bouwen waarop ze later kunnen steunen. Kwetsbare ouderen via hun talent betrekken is eigenlijk te laat. Zorg van wieg tot graf vereist samenwerking met kinderdagverblijf, scholen, verenigingen in een lange omvaart... Dat kan alleen door samenwerking met andere partners in de buurt, waarin iedereen zijn rol opneemt. Voor de sector van de ouderenzorg bestaat de grote uitdaging erin **de buurt centraal te durven stellen** in plaats van het bed.



Inspelen op reële behoeften in de buurt



De markt verbindt binnen en buiten.

ETAPPE

★ **WAT HEBBEN WE GELEERD?**

EXCURSIE

**AUTODELEN 8310,
LETS**

1

ELK PROJECT KENT EEN ANDERE START

Woonzorgcentrum Westervier was tot voor kort weinig zichtbaar in de buurt. Het project Samen Voor Talent kende er een totaal andere start door de **context** van de nieuwbouw en de verhuis vanuit de binnenstad naar Sint-Kruis. Het woonzorgcentrum ligt op de scheiding tussen Assebroek en Sint-Kruis en heeft daardoor geen natuurlijke aansluiting met één van de centra. De buurt heeft geen eigen identiteit en de veldverkenning voor het opzetten van experimen-

ten zoals in de andere deelprojecten, was geen evidentie.

Van bij het begin werd dit project benoemd als een **pilotproject**, waarbij de samenwerking, het thema en de aanpak getest zouden worden om lessen te trekken voor andere, gelijkaardige projecten. Door de samenwerking met Lets Brugge konden we het experiment ook richting een gemeenschapsmunt verruimen.

Kan het anders?



VANDAAG

Nu heb ik de handen vrij om de toekomst te grijpen



MORGEN

2

MEDEWERKERS BETREKKEN EN BLIK VERRUIMEN

Doorheen het project is het een grote uitdaging gebleken om medewerkers (intern) mee te nemen. Door contact en ontmoeting te stimuleren en de buurtwerking zichtbaar te maken en binnen te brengen in de organisatie (buurtmarkt, voedselteam, theatergezelschap, autodelen...) wordt een en ander

concreet en kunnen medewerkers meedenken over hun rol. Daarbij is het belangrijk dat medewerkers uitgenodigd worden om vanuit de visie en missie van de organisatie 'breder' te kijken dan louter vanuit hun functie.

3

VRIJWILLIGERSWERK EN MUNT

Vrijwilligers zitten niet te wachten op een 'vergoeding'. Een vergoeding met een gemeenschapsmunt kan voor sommigen zelfs demotiverend werken. Anderzijds spreekt de samenwerking met een bestaande munt zoals Lets Brugge een nieuwe groep geëngageerde burgers aan, die een traditie hebben van dingen voor elkaar doen. Dit opent nieuwe perspectieven voor samenwerking met de buurt.

Die nieuwe vrijwilliger ziet zich niet per se als vrijwilliger, maar als iemand die in bepaalde omstandigheden wel wil bijdragen. Dit laat ook zien, dat er een actieve groep mensen is die dingen voor elkaar willen doen, ook vanuit een welbegrepen eigenbelang (wederkerigheid) en vaak vanuit intrinsieke motivaties (samen, leren, autonomie).



Samenwerken met buurt is breder kijken als medewerker

3

ETAPPE

WAT HEBBEN WE GELEERD?



EXCURSIE

**AUTODELEN 8310,
LETS**

DRIE TALEN OM EEN PROJECT VAN DROOM NAAR REALITEIT TE BRENGEN

Kan je over een project als Samen Voor Talent wel communiceren? We stelden de vraag hierboven al. En we hebben de vraag in de loop van onze experimenten meer dan eens gehoord. Probeer maar eens uit te leggen hoe bijvoorbeeld de klavertjes werken. Mensen kwamen vragen wat een klavertje waard was, wat je ervoor in ruil kon krijgen en bij wie je hiervoor terecht kon. Evidente vragen vanuit dat ene perspectief, maar onmogelijk te beantwoorden vanuit het perspectief dat elke deelnemer zelf kan beslissen welke waarde hij aan een klavertje

geeft. Er was en er is helemaal geen lijst met dingen die je in ruil voor een klavertje kunt krijgen. Het ontbreken van zo'n lijst maakt net de kern van de zaak uit, omdat er niet één coördinator is die alles bijhoudt. Elke deelnemer kan zijn inbreng hebben. Hiervoor is een platform nodig. Bijvoorbeeld een elektronische agenda of een Facebookgroep, waaraan iedereen kan bijdragen en dus ook op eigen houtje – zonder tussenkomst van een coördinator – ruilen kan voorstellen. Iedereen (in de common) is 'deelhouders'.



IETS MAGISCH

Volgens Dougald Hine,¹ een sociaal kunstenaar en denker, komt die **moeizame communicatie** voort uit het feit dat sommige projecten **iets magisch** hebben. In de kern ervan zit iets dat zo duidelijk is, en tegelijk zo ongrijpbaar met de logica die we gewoon zijn te hanteren in de publieke of de private sector.

Het gaat om projecten waarin mensen actief zijn die dingen doen uit vrije wil, elk met hun redenen, zonder dat ze ervoor betaald worden en zonder dat iemand hen gezegd heeft wat ze moeten doen. Hine wijst erop dat deze projecten vaak plaatsgrijpen in een context die 'de derde sector', 'de burgermaatschappij' of het 'sociaal kapitaal' genoemd worden. Maar de taal die deze projecten nodig hebben, vind je ook niet in die contexten, omdat die taal veel mist van wat mensen die in het project staan ervaren.

Hine situeert deze projecten in de logica van de **commons**. Hij verwijst naar Ivan Illich, die stelt dat de commons vaak ongeschreven wetten kennen, niet alleen omdat de mensen er geen boodschap aan hadden om ze neer te pennen, maar omdat wat ze beschermden **zo'n complexe realiteit** was, dat ze niet in paragrafen te vangen was. Het vreemde is dat die complexiteit geen probleem stelt voor wie deel uitmaakt van een common. Alleen wie zulke projecten wil beheersen, managen of exploiteren, beschouwt de 'onleesbaarheid' ervan als een probleem. Elke poging om de complexiteit van het menselijke weefsel in een common te vereenvoudigen tot een neergeschreven kader, is bij voorbaat tot mislukken gedoemd.

Het is voor verantwoordelijken van dergelijke projecten bijzonder moeilijk om hierover

1. Het stuk dat volgt is een samenvattende en vrije vertaling van het artikel *The Three Languages You Need to Take a Project from Dreams to Reality*, Dougald Hine, 20 december 2016.

te communiceren met systemen en instituten die alleen de realiteit kennen van wat opgeschreven, gemeten, geteld en in geld uitgedrukt kan worden. Toch mag dit voor Hine geen gemakkelijk excuus zijn om dan maar geen samenwerking te zoeken met

publieke of private actoren. Daarom ontwikkelde hij een eigen manier van denken over de communicatie van dergelijke projecten. Hij presenteert dit niet als een wetenschappelijk model, maar als gebaseerd op ervaring.



3 TALEN

Een project heeft voor Hine **drie verschillende talen** nodig. Door die verschillende talen duidelijk te onderscheiden naar de context waarin je ze gebruikt, kan je misverstanden en verwarring vermijden.

De **Inward language** (naar binnen gerichte taal) is de taal die gesproken en begrepen wordt door wie in het hart van het project staan. Het gaat om een manier van naar de wereld te kijken. Om gedeelde ervaringen. Veel van die taal kan zelfs intuïtief of onuitgesproken blijven. Het is bij uitstek een creatieve, levende taal. **Het is de taal die tijdens een project ontstaat tussen de deelnemers, een taal voor ingewijden**, een taal waarin ze dingen kunnen delen die belangrijk zijn voor hen.

De **Upward language** (naar boven gerichte taal) is voor Hine **de taal van de macht en de middelen**. Het is de taal die je moet hanteren als je subsidies aanvraagt. Het is de taal die je spreekt met mensen die de macht hebben om obstakels op je weg te zetten of die net te verwijderen. Het is de taal van mensen die het druk hebben, beslissingen nemen, maar geen tijd hebben om zich onder te dompelen in de realiteit waarop hun beslissingen een impact zullen hebben. Het is een verarmde taal en als je ze nodig hebt om te beschrijven wat je doet, zal je altijd het gevoel hebben dat er iets ontbreekt. Je hebt soms zelfs een gids nodig die jou kan vertellen welke woorden op dat ogenblik deuren kunnen openen. Maar, zegt Hine, zelfs in deze instituten heb je met mensen te maken en daarom, als je erin slaagt om doorheen de filter van sleutelwoorden ook

maar een glimp mee te geven van **wat echt telt voor jouw project**, dan kan dat al een verschil maken.

De **Outward language** (naar buiten gerichte taal), ten slotte, is de taal die je spreekt met gewone mensen die in contact komen met je project en met wie je aan de praat geraakt. Het is **de taal die je gebruikt om aan je moeder uit te leggen waarmee je bezig bent**, of aan iemand die je ontmoet op café en van wie je het gevoel hebt: hé, die snapt het. Niet dat deze mensen dan helemaal mee zijn in wat je doet, maar toch, ze kunnen er zich iets bij voorstellen en het klinkt goed. Het gaat niet over hoe je project werkt, maar over wat het doet. In de bedrijfswereld wordt deze taal gebruikt in reclame en public relations, al krijgt die daar vaak een synthetische nasmaak.

Als je je bewust bent van deze drie talen, dan kan je je beter aanpassen aan de context, aan je doelstellingen en aan je gesprekspartner. Zo kom je sneller op dezelfde golflengte en wordt de communicatie iets eenvoudiger. Het kan je ook helpen om bepaalde knelpunten waarop je botst in kaart te brengen.

Je kunt je bijvoorbeeld een project voorstellen met een Upward language maar zonder Inward language. Dat is het soort project dat alleen maar opgezet is met als doel fondsen en middelen te werven, zonder enig leven of doel. Een andere mogelijkheid is een project met alleen een Inward language en geen Outward language. De kans is groot dat dat betekent dat je project nog niet gerealiseerd is.



VAN DROOM NAAR VERANTWOORDELIJKHEID

Hine neemt een versregel van W.B. Yeats als motto om het proces te beschrijven waarmee een idee tot leven komt: **'In dreams begins responsibility'**. Het begint met een vonk: het ogenblik waarop je elkaars ogen ziet oplichten en de conversatie versnelt. Of het moment waarop je tot een inzicht komt dat jou in een nieuwe wereld binnentrekt. Tussen die vonk en de tijd dat jouw idee rijp is om naar buiten te brengen en dat mensen erover kunnen praten, ligt **een lange en hobbelige tocht**. Tegen die tijd heeft de lichtheid van dromen plaats gemaakt voor het gewicht van verantwoordelijkheden, facturen die betaald en dossiers die ingediend moeten worden.

Het is onderweg op die tocht dat er stilaan zoiets als een Outward language groeit en beetje bij beetje de woorden komen die je kunt gebruiken om buitenstaanders te vertellen over je project. Het gebrek aan een Outward language hoeft geen probleem te zijn voor een project dat nog aan het ontstaan is. Toch kan het lastig zijn voor wie

in het project betrokken is als iemand hen vraagt waarom ze zoveel tijd en energie in dat project steken.

Wees op je hoede om al te snel te proberen je project aan de buitenwereld te communiceren op het ogenblik dat het vooral nog een droom is, waarschuwt Hine. De Inward language is immers als een verzameling van inside jokes: wie betrokken is, snapt het hele verhaal en de clou, maar voor een buitenstaander is het alleen maar vervelend.

Hine besluit zijn artikel met nog een vierde taal: de **Outer language** (de buitenste taal). Deze taal vinden we soms bij succesvolle projecten. Projecten die op hun lange tocht erin geslaagd zijn om de droom waarmee alles begon te blijven koesteren en die ondertussen ook het stadium bereikt hebben dat ermee naar buiten gekomen kan worden. Elk project dat tot leven is gekomen, heeft **verhalen en stemmen van mensen die elkaar vertellen over wat ze doen** en daarvoor de woorden vinden die in de lucht lijken te hangen.



Het artikel van Hine bevestigt hoe complex de communicatie over een project als common verloopt. Het is inderdaad niet gemakkelijk om de droom waarmee het allemaal begint in woorden over te brengen naar mensen die de droom niet zien of (nog) niet delen. En ook al zou je er de woorden voor vinden, dan nog blijft de magie ervan onverteld. **De droom moet je ervaren om hem te kunnen delen.**

De Inward language van Samen Voor Talent heeft zich doorheen de experimenten ontwikkeld. De mensen die vanuit de praktijk dicht bij betrokken zijn en het allemaal mee beleefd hebben, begrijpen elkaar. De overdracht naar kerngroep en stuurgroep verliep een stuk moeilijker en was theoretischer

van inhoud. In deze brochure hanteren we een Outward language, die per definitie een stukje van de magie van het project mist. Hier en daar gebruiken we ook Upward language, omdat we dit project graag een vervolg willen geven en de relevantie ervan ook in de verf willen zetten bij de mensen die de macht en middelen hebben om deuren voor ons te openen.

Om toch de magie van Samen Voor Talent in de mate van het mogelijke over te brengen, hebben we ervoor gekozen om in deze brochure ook de stemmen en de verhalen van de mensen die er dichtbij staan te laten weerklinken. Het is de Outer language waar Hine het over had.

**STARTERSKIT
VOOR JOUW
ONTDEKKINGSTOCHT**

Samen Voor Talent heeft op drie plekken tal van experimenten tot stand gebracht. Sommige ervan lukten wonderwel, andere faalden (lees: anderslukten) – maar uit elke ervaring zijn we wijzer en sterker geworden. Het is tijd om alles even op een rij te zetten en mensen in organisaties die hiermee aan de slag willen gaan, aanwijzingen te geven

om hun eigen trajecten op te zetten. Niet met een simpel stappenplan dat je zomaar kan volgen, want dat zou afbreuk doen aan de complexiteit en de specificiteit van elk project. Wel delen we graag een aantal tips die we uit onze vele ervaringen en uit literatuur hierover gedistilleerd hebben.

1

OVER VISIE EN MISSIE

Laat ons om te beginnen even verwijzen naar de visie en de missie van Samen Voor Talent.

- Visie: Sterk buurtnetwerk als basis voor een zorgzame samenleving. In een zorgzame samenleving participeren mensen meer en langer.
- Missie: Mensen verbinden op basis van wat ze goed kunnen of graag doen (talent). Onvervulde behoeften verbinden met maatschappelijke capaciteiten (talenten).

Het vertrekken vanuit een **sterke visie en missie is cruciaal** voor het welslagen van een project, zo wordt in de meeste handboeken vooropgesteld. Inderdaad willen we samen effectief zijn, dan moet er een gedeeld streven aan ons handelen ten grondslag liggen. Door de methodiek waarin experiment, dialoog, complexiteit en onvoorspelbaarheid centraal staan, kan een project alle richtingen uitwaaiëren. Als dat in dialoog met alle betrokkenen gebeurt, is daar mogelijk weinig op tegen. Maar het is belangrijk dat het fundament van het project verankerd blijft in de visie en de missie van het project, die als een kompas fungeren en die vooral **verbindend** werken.

In een common draait immers alles rond wat mensen verbindt: het ‘midden’, het gemeenschappelijke. En dit is vaak in strijd met het gangbare discours van profilering van organisaties, waarin het onderschei-

dende alle aandacht krijgt. **In de common laten we het onderscheidend denken los en kiezen we voor het verbindende.** Het gaat er niet om ‘klanten’ te winnen, maar om samen sociale impact te realiseren.

Maar hoe doe je dat nu in de praktijk? De formulering van een visie en missie is één zaak. Hoe zorg je dat ze gedragen en wervend is? Hoe laat je die leven, hoe zoek en vind je waar het voor iedere deelnemer om draait, wat klopt en wat wringt.

Er zijn verschillende manieren om een visie en missie te creëren. In een beginnende groep waar mensen elkaar nog moeten leren kennen, is dit niet het eerste gesprek dat je voert. Bovendien zijn de meeste mensen niet vertrouwd met dit soort processen. Binnen organisaties is dit vaak het terrein van directies en hoger kader, waardoor visie en missie tot de ‘upward language’ behoren, terwijl je eigenlijk op zoek bent naar ‘outward language’. Organisaties die met zelforganisatie aan de slag gaan, werken vaak op teamniveau een visie uit. In die organisaties is dit al wat meer ingeburgerd en is de capaciteit aanwezig om hiermee aan de slag te gaan.

Visie en missie gaan over de vraag: **waarom doen we wat we doen?** Binnen Samen Voor Talent hebben we op basis van gesprekken en via enkele iteratieve stappen de state-

ments geformuleerd en getoetst bij deelnemers, om op die manier een antwoord te geven op waarom we met dit project starten. Terzelfdertijd was het ook een uitnodiging naar anderen om mee te doen.

Hoewel iedereen zich achter de visie kon scharen, merkten we echter dat ze niet altijd een uitnodiging was om in beweging te komen en echt te participeren. Hoe maak je van een visie een gedeelde visie? Hoe formuleer je een visie en missie die spoort met de visie en missie van de organisaties en van elk individu? In welke mate is de visie van de organisatie voldoende extern gericht om de connectie te kunnen maken?

Het formuleren van de groepsvisie is een 'ongoing process'. Door het gesprek, de actie en het reflecteren over de actie, groeit het inzicht over waar het in wezen over gaat en kan dat ook meer expliciet worden benoemd. De mate waarin de groep dit op een gedeelde en open manier kan benoemen, is ook een afspiegeling van de identiteit van de groep waarin het in het eerste design-principe van Ostrom/Wilson over gaat. Een aandachtspunt is dat die identiteit niet tot uitsluiting, maar juist tot expliciete inclusie leidt.

Richard Barrett, de auteur van diverse boeken over waardegedreven ondernemen ontwikkelde een methodiek die hij 'the four why's' noemt. Hij gaat uit van een aparte formulering voor de interne organisatie en de externe omgeving.¹ De waaromvraag is de kernvraag waarop de groep, in dit geval samen met anderen, het antwoord wil leveren.

En dat is een voortdurend proces dat tijd en aandacht vraagt. Een proces waarin doen en denken elkaar de hand reiken. Door acties en experimenten op te zetten en het resultaat ervan te toetsen aan de visie en missie, kunnen beide (acties en statements) verdiept worden. Frederic Laloux² spreekt in

dat verband over luisteren naar het evolutionaire of evolutieve doel. In plaats van de toekomst te voorspellen of onder controle te brengen, wordt iedereen uitgenodigd te luisteren naar en te begrijpen wat de organisatie, of in dit geval de groep, wil worden, welk doel zij wil dienen.

Als organisatie: veranker engagement in je buurt in je visie en missie

Zorg- en welzijnsorganisaties die deel willen uitmaken van een commonproject of er één willen initiëren, moeten dat vanuit hun eigen visie en missie doen. Gebeurt dat niet,

“Ons engagement en onze verantwoordelijkheid in onze buurt hebben we opgenomen in de visie van Oranje. Het heeft tijd en energie gekost om hiervoor gedragenheid te creëren in de organisatie. We zijn weliswaar altijd al een flexibele en niet-hiërarchische organisatie geweest, maar je zit toch met bepaalde gewoontes, gedrag en een cultuur. Je evolueert als organisatie van een vrij eenvoudige context naar een heel complexe situatie. Hoe benader je dat op de juiste manier? In een eerste reflex willen mensen hun opdracht vaak afbakenen, maar net dat mag je niet doen. De samenleving stond altijd al centraal in onze missie en visie. Maar was dat wel zo in de praktijk? Dankzij Samen Voor Talent hebben we dat streven van Oranje expliciet op de agenda gezet.”

BERT PUTMAN

ALGEMEEN DIRECTEUR ORANJE

1. Richard Barrett; Liberating the corporate soul, building a visionary organization, 1998.

2. Frederic Laloux; Reinventing organisations, 2015.

dan zal het engagement van de organisatie en het werk en de energie die dat vergt, vroeg of laat in vraag worden gesteld. Als de common geen aansluiting vindt bij de visie en missie van de organisatie en er geen uitdrukking van is, ontstaat het risico dat medewerkers afhaken of zich op den duur buiten de organisatie geplaatst voelen. **De common moet een logisch gevolg zijn van de eigen missie en visie van de organisatie en dat moet ook helder gecommuniceerd worden.** Zeker ook intern, om draagvlak en mandaat te creëren.

Dat interne draagvlak is nodig voor een duurzame investering van **de zorgorganisatie als facilitator van knooppunten in de buurt.** De impact hiervan mag niet onderschat worden. De eigen medewerkers moeten zich uitgenodigd voelen om van-

uit de missie en de visie van de organisatie vrijwillig mee te stappen in dit verhaal. Dat gaat niet vanzelf. Het betekent bijvoorbeeld dat medewerkers andere, en nieuwe rollen op zich zullen nemen, los van de bestaande functieomschrijvingen. **De context waarin de medewerkers werken, wordt opgetrokken naar de buurt.** De openheid naar de buurt, die nu vaak al in woorden beleiden wordt in missies en visies van zorg- en welzijnsorganisaties, wordt **een actief engagement, waarvoor tijd en ruimte gecreëerd** moet worden. Als onderdeel van een buurtnetwerk kan de zorgorganisatie bijvoorbeeld de plek zijn waar een buurderij wordt georganiseerd, waar een geefplek of een soepcafé komt of waar kledij verdeeld wordt.

2

DE RUIMTE EN DE MENSEN

De plek: het midden, de gedeelde interesse, de common

Kies de plek waar je aan de slag wil gaan. Dat zal meestal de buurt zijn waar je organisatie gevestigd is. Maar ook in die buurt heb je vaak een plek nodig: een volkstuin, een dienstencentrum, een pop-up... waar mensen elkaar kunnen ontmoeten. **Een plek is een uitnodiging.**

De keuze van de plekken waar je actief bent, zal mee **de context en de identiteit** van je project bepalen. De plek is als het ware mede-beslisser en een van de actoren in je project, waarmee je in dialoog moet gaan. De plek creëert de mogelijkheden. Op de ene plaats zijn andere dingen mogelijk dan op een andere plaats. Ook dat maakt dat elk project er anders uit zal zien en dat je onmogelijk copy-paste aan de slag kunt gaan.

Mogelijks is een fysieke plaats niet altijd noodzakelijk. Mensen kunnen elkaar ook vinden rond een creatief idee, een problematiek of een gezamenlijke uitdaging.

Gaat het echter om een fysieke plaats, dan moet je er rekening mee houden dat die altijd iemands eigendom is: privé-eigendom, openbaar bezit of van een overheid. Om de common alle kansen te geven, is een overdracht van rechten op het gemeengoed noodzakelijk. Garanties hierrond zijn belangrijk, ook al kan een tijdelijke invulling heel wat teweegbrengen. (Een mooi voorbeeld hiervan is De Tondeliërsite in Gent, waar de Torekes werden ontwikkeld.) Zo kon Samen voor talent in de Brugse binnenstad drie maanden lang vrij beschikken over de kerk van het Bilkske, in afspraak met de stad en de twee kerkfabrieken en maakten die drie maanden heel wat mogelijk.

Ontmoeting door gesprek en dialoog

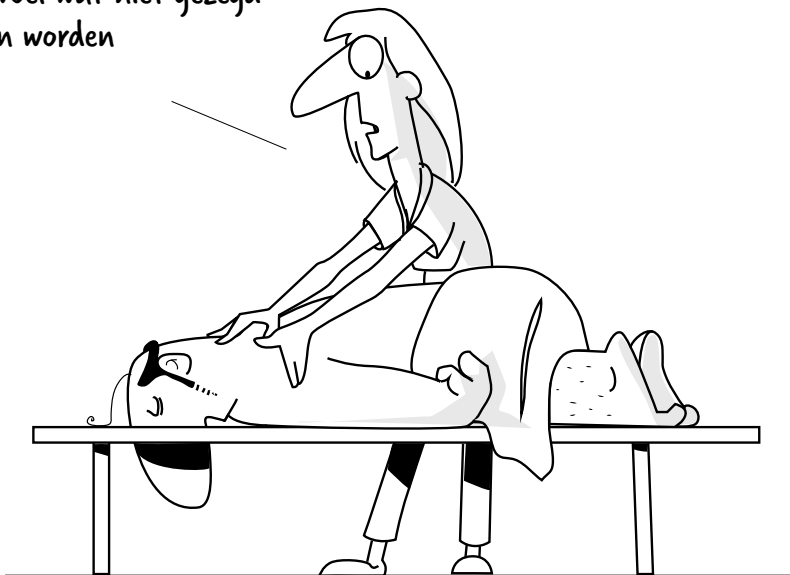
Het formuleren van een visie en een missie is aangewezen, maar verder heb je **geen baggage als je je tocht begint.** Stel jezelf open. **Ontmoet, luister, ontdek, installeer vertrouwen en geef ruimte.** Zoek het contact

met de buurt in al haar diversiteit. **Dialogo** is je belangrijkste instrument, **luisteren** je belangrijkste activiteit.

Detecteer de behoeftes in je buurt. Zoek een 'midden' waarrond mensen elkaar vinden. **Een midden dat begeestert, dat engageert, dat doet dromen.** Dat midden moet **vanuit de groep** komen. Mensen moeten zich helemaal vrij engageren, niet omdat iemand het hen vraagt of oplegt. Het midden wordt dus niet door jouw organisatie bepaald, maar ontstaat pas door ontmoeting en in dialoog. Durf te dromen, durf te vertrouwen en vooral durf los te laten in de ontmoeting. Elk eigenaarschap is minstens een gedeeld eigenaarschap. Niemand kan sturen. **De common, de groep, stuurt zichzelf.**

Toch is er vaak een initiator die iets op gang brengt. Iemand die als eerste een noodzaak voelt, zijn hand reikt en de dialoog aangaat. Iemand die ook zorgt dat het gesprek aan de gang blijft, zonder daarom het gesprek te claimen, te sturen of te beheersen. Die persoon – bijvoorbeeld een **professional van een zorgorganisatie** – is hoogstens coach, geen leider of coördinator. De organisatie maakt samen met de andere deelnemers deel uit van een ruimer netwerk. Ze vormt één van de vele knooppunten. De opdracht van de zorgorganisatie kan zijn om het netwerk te faciliteren. **Los te laten waar het kan, te ondersteunen waar nodig**, erop toe te zien dat de dynamiek blijft. Die coachende rol betekent niet dat de organisatie de beslissingen

Ik voel wat niet gezegd
kan worden



neemt of knopen doorhakt, ze helpt ervoor zorgen dat er samen stappen gezet worden. Ook Leen Heylen bevestigt in haar artikel ‘Het kleine helpen. Burenhulp is meer dan nostalgie’¹ de noodzaak van **een verbindende professional**. Heylen: “De inzet van een professional is cruciaal wanneer men onderlinge informele steun bij kwetsbare bewoners op lokaal vlak wil vergroten. Sociaal geïsoleerde personen bereik en betrek je niet zomaar. Dit is een proces van lange adem dat vraagt om een bepaald soort professionaliteit. De sociale professional gaat gericht, actief en outreachend aan de slag. Als professional heb je dan niet noodzakelijk alle touwtjes in handen, veilig vanachter je bureau. Je begeeft je in de eigen leefomgeving van de mensen. Je hebt een faciliterende en ondersteunende rol. De professional is een brugfiguur.”

“Wat ik geleerd heb, is dat je zo’n project niet in een plan kunt vastleggen. Je hoeft ook niet te focussen op de gemeenschapsmunt. Dat is louter een middel. De focus moet liggen op de omgeving. De omgeving moet ontvankelijk gemaakt worden, zoals je ook in je organisatie een draagvlak moet creëren. Dat vergt tijd. Ook om elkaar te leren kennen. We moeten ontmoetingen organiseren. En goed beseffen dat de buurt niet zit te wachten op vragen naar hulp. Daarom: keer het om en kijk wat jij als organisatie te bieden hebt aan de buurt.”

BERT PUTMAN

ALGEMEEN DIRECTEUR ORANJE

3

SAMEN ONDERNEMEN EN BOUWEN

Een common is geen praatgroep. De ontmoetingen leiden tot afstemming over wat de groep wil doen om bijvoorbeeld het leven in de buurt beter te maken. En die actie, die samenwerking, versterkt op haar beurt weer de ontmoeting. Door samen te ondernemen zorg je ervoor dat het niet enkel bij praten blijft en krijg je ook de doeners aan je kant. Een common draagt de kiemen in zich van **sociaal ondernemerschap**, met de klemtoon op het sociale, het verbindende, het gemeenschappelijke. De basis daarvoor wordt in het samen-werken gelegd. Daar leren mensen elkaars competenties en de gezamenlijke competenties kennen. Worden de kiemen van afspraken en organisatie gelegd. **Het samen iets doen staat centraal**, eerder dan het vergaderen, overleggen en bespreken. In dat samen doen, komen ook de kiemen van het verschil naar boven en

kunnen die in de praktijk hun plaats en vaak ook hun oplossing vinden. Zo evolueert de groep verder naar een volgende stap, naar meer structuur, complexere vormen van transacties waarin vormen van gemeenschapsmunten hun plaats vinden.

Een common heeft tijd nodig om zich te ontwikkelen. Het start als een ontdekkingsreis. Je gaat op weg, experimenteert en leert. Daarna ben je klaar voor een nieuwe stap, een nieuw experiment met nieuwe leerkansen. Zo groei je steeds verder, **in een spiraalbeweging**, en worden de wortels steeds sterker.

Trap niet in de valkuil een lineair proces na te streven. De spiraalbeweging (door steeds weer kansen te geven aan ontmoeten en experimenteren) is essentieel om recht te doen aan de complexiteit, de voorspelbaarheid en de methodiek van de dialoog, die de basis is van de common.

1. <http://sociaal.net/analyse-xl/het-kleine-helpen/>

4

TOOLKIT

- De theorie van de dynamische bekwaamheden gaf ons al enkele handvatten om als organisaties sterker te worden in tijden van verandering. We zetten ze nog even kort op een rij:
- kennis en recht op experiment
 - netwerking
 - leiderschap en ondernemerschap
 - technologie
 - participatie van de gebruiker.

5

INSPIRATIE¹

- Denk niet in termen van profit, maar in termen van purpose, van een hoger doel.
- Organiseer je niet als een hiërarchie, maar als een netwerk van knooppunten.
- Vergeet de controle, kies voor empowerment.
- Laat je plannen varen en durf te experimenteren.
- Loslaten is anders vasthouden
- Sloop muren en kies voor transparantie.
- Durf niet te weten, durf je expertise even aan de kant te laten, durf te experimenteren.
- Trage vragen hebben trage antwoorden.

1. Een aantal van deze elementen komen uit het werk van Tine Hensen – Het klein verzet, 2014.



**HOE KUNNEN WE DOOR IN TE ZETTEN
OP WEDERKERIGE RELATIES NIET ZOZEER DE NOOD,
MAAR WEL DE TALENTEN DIE IEDEREEN HEEFT,
OP DE VOORGROND PLAATSEN?
– VAN LIEFDADIGHEID NAAR WEDERKERIGHEID –**

Deze vraag vormde een van de vertrekpunten van het project en was ook de aanleiding voor de naamkeuze Samen Voor Talent. De gemeenschapsmunt is een middel om meer wederkerigheid te helpen realiseren. In de loop van het project is onze visie hierop geëvolueerd. Enerzijds was het niet evident om een onderscheid te maken tussen liefdadigheid en wederkerigheid. Die begrippen hebben niet voor iedereen dezelfde inhoud. En ook de grenzen zijn niet eenvoudig te definiëren. We stelden wel een verruiming van het begrip wederkerigheid voor. Door van wederkerigheid naar meerkerigheid te gaan, wat het geval is bij de meeste gemeenschapsmunten, neemt de vrijheid van de deelnemers toe. En dat is ook de reden waarom systemen zoals Lets en Timebanking een vernieuwing inhouden tegenover historisch gegroeide wederkerigheidssystemen in familie of clanverband.

De kern van de zaak echter, zeker als het over zorg gaat, is dat we, als we het over wederkerigheid hebben, niet vervallen in een simpel voor-wat-hoort-wat-verhaal. Anders wordt een afglijding naar marktdenken quasi onvermijdelijk. Want het gaat over veel meer dan dat. Het gaat over de relatie die tussen mensen ontstaat, het contact, het mede-mens zijn, waarbinnen wederkerigheid en ook meerkerigheid kan gedijen. Zonder de relatie, zonder het contact, de uitwisseling, zowel offline als online tussen mensen, wordt wederkerigheid een simpele boekhouding van transacties.

Ook voor een gemeenschapsmunt bestaat dit risico. Het is belangrijk om zorg niet als een louter dienstverlening te gaan zien, zoals het verstrekken van een maaltijd in een

restaurant, waarvoor je betaalt en klaar is kees. **Zorg gaat over een volgehouden aandacht voor de waarde van iedere mens en die waardigheid is niet in cijfers te vatten.** Vandaar wellicht dat de deelnemers aan het project in Zedelgem, onbewust en intuïtief, uitkwamen op het voorstel om geen vaste waarde aan de klavertjes te geven, maar om die te laten ontstaan in de interactie, in de relatie. Dat is geen evidentie, en voor velen is het onbegrijpelijk dat je op die manier met een munt kan werken. Maar wie deelneemt aan het systeem merkt dat er waarde wordt toegevoegd door wel te **waarderen** (kwalitatief), maar niet te monetariseren (kwantitatief). De munt heeft niet als doel te betalen voor zorg, voor een dienst, maar heeft tot doel te waarderen. Het heeft bovendien als effect dat wie in het systeem stapt, met elkaar verbonden wordt. Er ontstaat een groep mensen, een gemeenschap, die naast het hedendaagse marktdenken andere waarden toevoegen en op die manier met elkaar interageren.

Dit gaat naar de oorsprong van het debat rond wederkerigheid en zorg: de fundamentele gelijkheid van mensen. De markt zoals we die vandaag kennen, houdt met die (gelijk)waardigheid geen rekening. Een toename van het marktdenken in de zorg, zo wordt door velen aangevoeld, vormt een bedreiging voor het gelijkwaardigheidsprincipe en bijgevolg voor de waardigheid van de mens. Door zorg als gemeengoed aanwezig te stellen, willen wij een oproep doen om bewuster met de tweedeling tussen zorg als publiek goed en zorg als marktgegeven om te gaan. **Zorg als gemeengoed biedt hiervoor een derde perspectief.** Een perspec-

tief dat we via dit project en dit boek willen herontdekken. De uitdaging is om dit derde perspectief een concrete vertaling te geven als maatschappelijk antwoord op vermaatschappelijking van de zorg.

Bij de voorbereiding van het project stuurden we voor op een verschuiving van 'hulpbehoefendheid' naar het idee dat iedereen talenten heeft die kunnen worden ingezet en gedeeld. Ook dat ging in de praktijk niet vanzelf. Enerzijds stelden we vast dat mensen het niet evident vonden om over hun talent te spreken. Op een vrijwilligersbeurs aan het begin van het project stelden we die vraag rechtstreeks aan mensen: Welk talent heb jij aan te bieden? Mensen vonden het moeilijk om hierop te antwoorden. Toen we hen vroegen: Wat doe je graag?, leek het opeens veel eenvoudiger en volgde er vaak een hele lijst van talenten die mensen konden inbrengen. Ook hier zetten woorden ons eerst op het verkeerde been. Mensen voelen zich vrijer om te spreken over wat ze graag doen, liever dan over wat ze goed kunnen. Denk aan de woorden van Jacques Brel: "Le talent, ça n'existe pas. Le talent, c'est d'avoir envie de faire quelque chose."

Hoe zou het zijn als we in de economie (zowel profit, als social profit) vanuit dat principe zouden vertrekken: Wat doe je graag? Onze visie op arbeid is er veelal een van moeten, van plicht. In de zorg wordt dit ook heel concreet: de lijdende mens doet een appel op ons en kan niet op zoek gaan of wachten tot er iemand langskomt die hem graag wil helpen. Dat is althans niet ons beeld van een kwalitatieve zorg.

En toch gaat zorg als gemeengoed ook over dit aspect van het menszijn. Wellicht voor de eerste keer in onze geschiedenis kunnen we dit echt een plaats te geven: we gaan de dingen doen omdat we ze graag doen, vanuit een intrinsieke motivatie. Heel veel mensen die in de zorg werken, als professional of als vrijwilliger, doen dit vandaag omdat ze het graag doen. En omdat ze het graag doen,

"Mensen zien hun werk in de zorg vaak als een job om geld te verdienen, waarmee ze dan zinvolle dingen kunnen doen. Ik wil het graag anders: het werk zelf moet zinvol zijn."

DIRK LIPS

ALGEMEEN DIRECTEUR CURANDO

hebben ze ook het talent ervoor. Zorg als gemeengoed, waarbij we als gemeenschap vormgeven aan de zorg voor elkaar, gaat dus ook over de dingen te doen die je graag doet. Aan overheid, organisaties en iedereen die leidinggeeft, doen we een oproep om daarvoor de ruimte te scheppen en mensen die dingen te laten doen, die ze graag doen. Dat is ook de achtergrond van de ideeën rond zelfsturing en zelforganisatie waarmee organisaties meer en meer aan de slag gaan. Het werken met een gemeenschapsmunt, zoals we dat in dit project hebben uitgetest, vertrekt eveneens vanuit dat idee: wat doe je graag en ben je bereid om dit in te zetten, bij te dragen aan de gemeenschap waar je deel van uitmaakt? De munt is daarbij niet het betaalmiddel, maar de olie in het raderwerk, het bindmiddel ook. Een hulpmiddel om het netwerk te faciliteren.

Dit gaat over een toekomstvisie. Voor sommigen is een extrinsieke motivator onontbeerlijk om in beweging te komen. Dat is ook de wereld waarin we vandaag leven en die we met elkaar bouwden door de wetten, structuren en organisaties die we vandaag kennen. De uitdaging om zorg als gemeengoed te realiseren vraagt van ons een andere manier van kijken, een andere manier van organiseren en daarbij zullen we de belemmeringen (mentaal, institutioneel,

juridisch) die we op die weg tegenkomen, moeten opruimen. Het is heel wat en daarvoor is het alle hens aan dek.

En zo komen we bij de tweede vraag die aan de oorsprong lag van dit project. Want zonder deelname van de burger lukt het niet.



HOE ZORGEN WE ERVOOR DAT HET EIGENAARSCHAP BIJ DE BUURT KOMT TE LIGGEN?

In die vraag ligt al een tegenstelling verborgen. De eigenaren van de infrastructuur van de zorg willen graag dat het eigenaarschap bij de buurt komt te liggen.

We hadden het hierboven over het misleidende van de term eigenaarschap. Hoe gaan we de dingen met elkaar doen? Hoe organiseren we dat? En wie heeft het voor het zeggen? Wie heeft de macht? Het commonverhaal en zorg als gemeengoed, maakt ook hier **een radicale keuze**. Radicaal in de zin van systeeminvoerend, maar ook in de zin van naar de wortel, naar de radix gaan. De vraag wie de eigenaar is en wie het voor het zeggen heeft, brengt ons in een hiërarchisch en verticaal denken: iemand heeft de leiding en mensen verwachten dan ook dat die persoon weet wat er moet gebeuren. De uiteenzetting over complexiteit en ingewikkeldheid liet zien dat dit een illusie is in de complexe wereld waarin we leven. In die complexe wereld zijn de dingen niet voorspelbaar. Er is niemand die het weet, niemand die de controle heeft. We zullen

het door experimenteren samen moeten uitzoeken en met elkaar lessen trekken en leren. Dat betekent ook dat niemand zich kan verstoppen achter een leider die het wel zal uitzoeken. Dat betekent dat we allen betrokken zijn, allen **deelhouder** zijn van het systeem dat zorg is. En dat deelhouderschap kan eigenlijk maar echt tot zijn recht komen door zorg als gemeengoed op te vatten.

De vraag of we het eigenaarschap bij de buurt kunnen leggen, dreigt ons op het verkeerde been te zetten. De vraag is namelijk eerder: Hoe gaan we ervoor zorgen dat het deelhouderschap van mensen, dat hun geboorterecht is, de plaats krijgt die het toekomst? En dan komen de elementen 'vrijheid' en 'gelijkheid', die we vanuit de vorige vraag inbrachten, ook hier als basisprincipes naar voor. Hoe gaan we die vrijheid en gelijkheid in onze structuren en onze manier van organiseren meenemen, zodat zorg als gemeengoed zich maximaal kan ontwikkelen?

En zo komen we bij de derde vraag.



WAT IS DE PLAATS VAN ZORG- EN WELZIJSORGANISATIES IN DIT VERHAAL? WAT IS HUN ROL EN VERANTWOORDELIJKHEID?

Ook hier moeten we ons afvragen of dit de juiste vraag is. Ze impliceert namelijk dat organisaties er altijd geweest zijn en er dus ook altijd moeten zijn en dat zij sowieso een rol hebben.

Op het vlak van organiseren maken we een evolutie van paradigma's mee. Wellicht zijn we daarmee nog niet aan het einde gekomen en zullen er nog nieuwe ontstaan. Die

paradigma's liggen ten grondslag aan onze manier van organiseren. Als zij evolueren, evolueert ook onze visie op organiseren.

Ook een common is een vorm van organiseren. Maar is het daarom een organisatie in de zin zoals we die vandaag kennen? We zien een evolutie van hiërarchische of lijnorganisaties naar matrixorganisaties naar netwerkorganisaties.

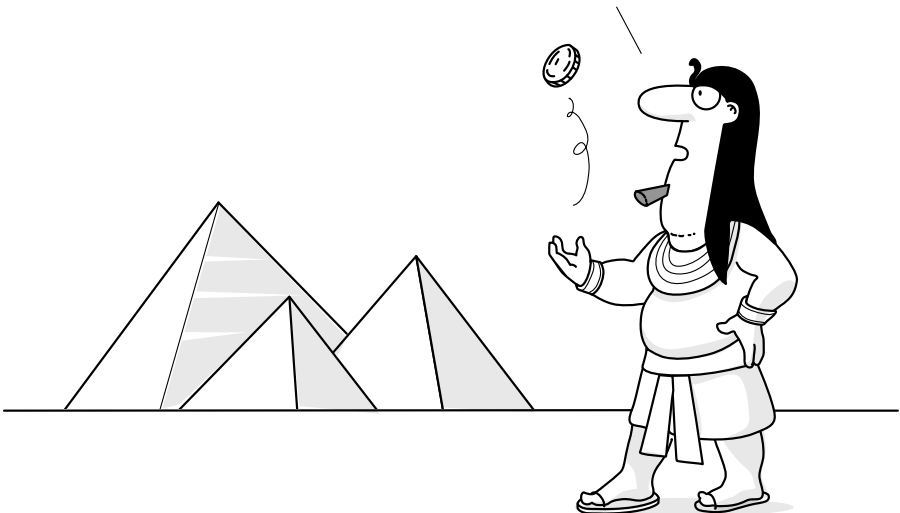
Maar wat betekent het om in een netwerk te werken? Hoe organiseer je dat, als je vertrekt vanuit vrijheid, gelijkheid en deelhouderschap? Kan dit nog met de oude en bestaande manier van organiseren? Of moeten we leren ruimte maken voor wat spontaan tevoorschijn treedt? Voor wat besloten zit in het systeem (het netwerk), in zijn elementen (de knooppunten) en wil naar buiten komen?

Organisaties willen graag weten wat ze vandaag moeten doen. Maar dat antwoord is niet zomaar te geven. Binnen de complexe wereld waarin we leven zal het experiment een belangrijkere plaats innemen dan voorheen. Dat weten we al. Er moet dus ruimte geschapen worden voor experiment. Voor experimenten gelden andere evaluatiecriteria dan voor de procedures die nu geïnstalleerd zijn. Hoe procedures en experimenten zich tot elkaar moeten verhouden, is een zoektocht op zich, die het best lokaal en decentraal gebeurt.

Want finaal moet de zorgbehoevende verzorgd worden en mag die dagdagelijkse invulling van zijn behoefte geen onderdeel zijn van het experiment. We zullen dus met elkaar wegen moeten vinden om die overgangen, die transitie te maken. Om de kwalitatieve zorg te blijven garanderen en terzelfdertijd de vernieuwing die vermaatschappelijking van de zorg vraagt en waarvoor we het toekomstbeeld van zorg als gemeengoed vooropstellen, te bewerkstelligen.

Dit is een hele uitdaging en een opdracht voor wie ze aanneemt. En met die opdracht willen we met anderen verder aan de slag, via experimenten, met de geleerde lessen en de suggesties uit dit boek, maar ook met ervaringen van tal van andere experimenten als inspiratie. Dit boek is meteen een uitnodiging aan wie ook die weg wil volgen, om zich te melden om hierover mee in gesprek te gaan. **De discussie is open, de toekomst wenkt.**

Wat als wij een netwerk hadden gehad?



★

DE PLEK

Je moet niet alleen om de plek te bereiken
Thuis opstappen
Maar ook uit manieren van kijken
Er is niets te zien en dat moet je zien
Om alles bij het heel oude te laten
Er is hier, er is tijd
Om overmorgen iets te hebben achtergelaten
Daar moet je vandaag voor zorgen
Voor sterfelijkheid.

HERMAN DE CONINCK

HOU BIJ WELKE WEG DIT BOEK AFLEGT

LEZER DRIE

WIE:

KORTE COMMENTAAR OP HET BOEK:

LEZER VIER

WIE:

KORTE COMMENTAAR OP HET BOEK:

LEZER VIJF

WIE:

KORTE COMMENTAAR OP HET BOEK:

LEZER ZES

WIE:

KORTE COMMENTAAR OP HET BOEK:

LEZER ZEVEN

WIE:

KORTE COMMENTAAR OP HET BOEK:

LEZER ACHT

WIE:

KORTE COMMENTAAR OP HET BOEK:



Het onderzoeksproject Samen voor Talent zocht een antwoord op volgende vragen:

1. Hoe kunnen we door in te zetten op wederkerige relaties niet zozeer de nood, maar wel de talenten die iedereen heeft, op de voorgrond plaatsen? Van liefdadigheid naar wederkerigheid.
2. Hoe laten we het initiatief zoveel mogelijk bij de buurt? De kwestie van het eigenaarschap.
3. Wat is de plaats van zorg- en welzijnsorganisaties in dit verhaal? Wat is hun rol en hun verantwoordelijkheid? En vooral: hoe pakken ze dat aan?

Dit project sluit aan bij de doelstellingen en de filosofie van de vermaatschappelijking van de zorg.

