

UNIEK

UNIE-K PUBLIEK



PB-PP
BELGIE(N) - BELGIQUE



Hendrik Delaruelle
**Commercialisering
van de zorg**

*Gino Debruyne en
Nicolas Gotelaere*

**Duurzaam
(ver)bouwen**



4 Karel Braet en Els Goderis over de toekomst van zorgorganisaties



6 Veerle Opstaete over intersectoraal samenwerken



8 Eva Bouve over fondsenwerving



10 Hendrik Delaruelle over commercialisering van de zorg



12 Valerie Aricx over uitbesteding



14 Jelle Vanasten over digitalisatie



16 Ann Dobbeni en Barbara Kempeneers over interne communicatie



18 Mark Vanhumbecq over duurzaam ondernemen



20 Architectenbureau Debruyne en Nicolas Gotelaere over duurzaam (ver)bouwen in de zorgsector



22 Griet Roets over inclusie

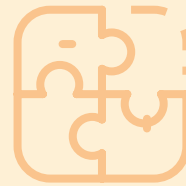


VOORWOORD

Beste lezer,

Welkom bij de nieuwste editie van UNIE-K PUBLIEK. Deze staat volledig in het teken van het managen van een zorgorganisatie in de sector voor personen met een beperking.

Onze sector heeft de afgelopen jaren aanzienlijke veranderingen doorgemaakt en blijft zich ontwikkelen om een omgeving te realiseren waarin mensen met een beperking kunnen floreren, waar hun rechten worden gerespecteerd en waar hun kwaliteit van leven voortdurend centraal staat. Net zoals collega-organisaties wil UNIE-K een belangrijke steen verleggen in de richting van een meer inclusieve samenleving. Het is met trots dat wij vermelden dat we dit jaar genomineerd zijn voor de prestigieuze titel van 'andere zorgorganisatie van het jaar,' een erkenning van ons voortdurend streven naar verbetering.



In deze editie gaan we dieper in op diverse thema's die invloed hebben op het runnen van een zorgorganisatie. Laat je inspireren door de verhalen van toegewijde professionals en experts die elke dag het verschil maken. We delen inzichten en best practices, en we verkennen de nieuwste trends en technologieën die de sector voor personen met een beperking transformeren.

We hopen dat dit magazine niet alleen een bron van informatie is, maar ook dat het verbinding en inspiratie creëert. Samen met jou willen we blijven werken aan een wereld waarin elke persoon, ongeacht zijn beperking, de kans krijgt om te stralen.

Veel leesplezier!

Bart Naeyaert
Voorzitter UNIE-K

COLOFON

V.U.:

UNIE-K, Karel Braet
Chartreuseweg 53
8200 Brugge

Coördinatie en eindredactie:

UNIE-K

Redactie:

Raïsa Qvick

Vormgeving:

Artex Reclamebureau

Druk:

December 2023

Contact:

Jessie.Priem@uniek.org

Fotografen:

Jolien Chielen
AP Vision Fotografie
Isabel De Zutter
Sien Verstraeten
Jessie Priem



KAREL BRAET EN ELS GODERIS OVER DE TOEKOMST VAN ZORGORGANISATIES

“Het verzekeren van de continuïteit is onze grootste uitdaging”

De zorgsector groeide het afgelopen decennium met maar liefst 17 procent. En dat terwijl massa's vacatures niet ingevuld raken. Daardoor staat ook de sector voor personen met een beperking voor grote uitdagingen: van hoge werkdruk voor de medewerkers tot wachttijden voor de cliënten. Hoe kijkt Surpluz, de samenwerking van UNIE-K en Ons Huis, naar de toekomst? Aan het woord zijn Karel Braet, algemeen directeur van UNIE-K en Els Goderis, directeur van Ons Huis.



“Veel mensen gaan op pensioen en in verhouding zijn er te weinig jongeren die kiezen voor de zorg. Er is dus meer uitstroom dan instroom. Deze situatie zal nog een tijdje aanhouden. Dat is een probleem, want fysieke handen aan het bed blijven broodnodig”, weet Els.

“Aan de andere kant stijgt de vraag naar zorg, ook bij voorzieningen voor mensen met een beperking”, vult Karel aan. “Aan die stijgende vraag moeten zorgorganisaties blijven voldoen. En dat met dezelfde werkingsmiddelen én met minder medewerkers. Dat brengt de continuïteit van de dienstverlening in gevaar. In ziekenhuizen, bijvoorbeeld, werden al afdelingen gesloten. In onze sector gebeurde dat nog niet, maar ik sluit het niet uit.”



Welke mogelijke oplossingen zien jullie?

Karel: "We moeten zorgen voor zowel meer instroom van nieuwe medewerkers in de zorg als het maximaal behouden van wie er al werkt. Wanneer we vacatures proberen in te vullen, kijken we nog te veel naar het beschikken over een agogisch diploma. We moeten openstaan voor mensen met een andere achtergrond die we vervolgens zelf opleiden. Uiteraard zonder in te boeten op kwaliteit. Al moeten zij natuurlijk wel op een waardige manier kunnen instromen. Iemand die al twintig jaar aan het werk is en zich nu heroriënteert op de arbeidsmarkt, mag je niet met nul jaar anciënniteit laten starten. Daar ligt dus ook een taak voor de overheid."

Els: "Ook op het vlak van loon- en arbeidsvoorwaarden moeten er nog stappen gezet worden. Er is nood aan meer harmonie in de zorg, want nu is er sprake van onderlinge concurrentie tussen de verschillende sectoren. Zo hebben de ziekenhuizen en de ouderenzorg een classificatiesysteem, IFIC, waarbij medewerkers op basis van hun functie, en niet hun diploma, worden verloned. Wij hebben dat niet. Een begeleider of verpleegkundige, bijvoorbeeld, verdient in andere sectoren meer dan bij ons."

"ONZE JOBS
ZIJN MAATSCHAPPELIJK
BELANGRIJK, BOEIEND EN
UITDAGEND. DAARMEE KOMEN
WE TE WEINIG NAAR BUITEN."

Karel: "Niet alleen de overheid moet in de spiegel kijken. Ook wij, zorgorganisaties en de vakbonden moeten dat doen. De zorg is een mooie sector. Onze jobs zijn maatschappelijk belangrijk, boeiend en uitdagend. Daarmee komen we te weinig naar buiten. De beeldvorming in de media is niet altijd positief en dat stoot potentiële kandidaten af. UNIE-K wil mensen op een positieve manier laten kennismaken met de zorgsector. Zo namen we onlangs deel aan Open Bedrijvendag. Maar liefst 1.155 bezoekers kwamen hier toen een kijkje nemen."



Hoe belangrijk is het om te investeren in werkbaar werk?

Els: "Inzet op maximaal behoud van onze medewerkers via werkbaar werk is een ander belangrijk punt. De ervaren werkdruk neemt toe, dat zien we in beide organisaties"

Karel: "De ondersteuning van cliënten met complexe zorgvragen is de missie van UNIE-K. Daartoe behoren ook cliënten met ernstige gedragsproblemen. We vinden moeilijk mensen die met deze doelgroep willen werken. En dat is verontrustend, want als voorzieningen deze afdelingen moeten afbouwen wegens een tekort aan medewerkers, kunnen die cliënten nergens meer terecht. Investeren in mentale veerkracht, een goeie work-lifebalance, teambuilding en vorming...

is dus absoluut noodzakelijk. Al zie ik dat veel zorgorganisaties daar erg aandachtig voor zijn."

Jullie streven ernaar om de dienstverlening kwaliteitsvol en betaalbaar te houden?

Karel: "Absoluut. Veel zorgorganisaties staan financieel onder druk. De werkmiddelen werden al tien jaar niet meer geïndexeerd. Terwijl de kosten voor energie, voeding, bouwmaterialen ... de pan uit swingen. Organisaties zullen het steeds moeilijker hebben om financieel gezond te blijven. De normale indexaties die we doorrekenen aan de cliënt, dekken de gestegen kosten niet meer. En daardoor komt de betaalbaarheid in gevaar. Het is constant zoeken naar een evenwicht. Mensen die het financieel moeilijk hebben, mogen niet uitgesloten worden."

Els: "Naast sectorale samenwerkingen, zoals Ons Huis en UNIE-K doen via Surpluz, moeten we ook meer intersectorale samenwerkingen aangaan. Dat is moeilijk omdat er nu overal andere regels gelden. De tussenschotten tussen de jeugdzorg, de ouderenzorg, de geestelijke gezondheidszorg en onze sector moeten weg. Zorgorganisaties moeten elkaar kunnen versterken, over de sectoren heen. De zorgvragen van cliënten evolueren. Als we meer samenwerken, kunnen we die veranderende zorgvragen soepeler en meer op maat beantwoorden. Een systeem van geïntegreerde zorg is volgens mij dé manier waarop onze prachtige sector een duurzame toekomst tegemoet kan gaan."

“Samenwerken is heel complex, toch kan het veel voordelen opleveren”

Samenwerkingen tussen verschillende organisaties, en dat over verschillende sectoren en domeinen heen: ze ontstaan steeds meer. Dat merkt ook Veerle Opstaele. Via Pronet, het expertisecentrum van Artevelde Hogeschool, doet ze onderzoek naar intersectorale samenwerkingen en geeft ze er vorming over.

“Intersectorale samenwerkingen zijn niet nieuw. Al is er inderdaad een exponentiële groei aan de gang. En dat in alle sectoren. Zowel het lokale als het Vlaamse en Federale beleid leggen die samenwerkingen namelijk alsmear meer op”, schetst Veerle. “Het gaat daarbij om intensieve, langdurige partnerships die naar een gemeenschappelijk doel toewerken.” Zo’n diverse samenwerking kan heel wat voordelen opleveren. Voor de individuele partners én hun doelgroepen. “Veel partnerships worden opgezet rond belangrijke maatschappelijke thema’s. Denk aan armoede, vergrijzing, huisvesting, digitalisering, mobiliteit ... Het voordeel is dat elke partner over andere kennis en expertise beschikt. Ze hebben elk een andere aanpak en visie. Daarmee voegen ze ieder op hun eigen manier waarde toe. Toch is zo’n samenwerking geen wondermiddel”, waarschuwt ze meteen.

Een win-win

Een voorwaarde voor een intersectorale samenwerking? Dat is een gemeenschappelijke ambitie. Een bredere waaier aan diensten bieden aan mensen met een beperking, bijvoorbeeld. Slaag je daarin? Dan levert die samenwerking jouw doelgroep een voordeel op. “Al moet je ook durven stilstaan bij de meerwaarde die het partnership jouw organisatie oplevert. Het moet namelijk een win-win zijn voor elke

partner. Vaak wordt daar op voorhand niet over gesproken. Maar dan loopt het gaandeweg gegarandeerd spaak”, weet Veerle uit ervaring.

“DE AMBITIES VAN ZO’N
GEMEENSCHAPPELIJK PROJECT
MOETEN IN LIJN MET JE EIGEN
DOELSTELLINGEN LIGGEN.”

“Ik geef organisaties altijd het advies om niet zomaar in elke mogelijke samenwerking te stappen. Elke organisatie heeft een bepaalde visie en missie. De ambities van zo’n gemeenschappelijk project moeten in lijn met je eigen doelstellingen liggen”, stelt Veerle. “Wees dus kritisch en selectief. Want hoe meer samenwerkingen je aangaat, hoe minder goed je die kunt opvolgen en hoe minder resultaat je eruit haalt. Soms is een samenwerking ook niet het juiste middel om een bepaald doel te bereiken. Ga dus alleen een partnership aan wanneer je een duidelijke meerwaarde kan realiseren door de samenwerking.”

Samenwerken moet je leren

Stap je in een partnership? Dan leer je de andere partijen volgens Veerle best eerst zo goed mogelijk kennen. “Samenwerken is heel complex. Je moet het echt leren. Partners

moeten niet alleen goed op voorhand over hun gemeenschappelijke én afzonderlijke ambities spreken. Ze moeten ook uitklaren hoe ze die zullen realiseren en hoe ze spanningen en struikelblokken zullen aanpakken. Daarom moet je in vertrouwen met elkaar kunnen werken, zodat je open kunt communiceren. Al is dat niet eenvoudig.”

“Net daarom is die verkenningsfase zo belangrijk. Elke organisatie heeft z’n eigen aanpak. Daardoor zijn er veel onderlinge verschillen. Toch moet je elkaars werkwijze met een neutrale blik leren bekijken. Alleen zo neem je bepaalde vooroordelen weg en vermijd je dat ze de samenwerking in de weg komen te staan. Je moet ook een gemeenschappelijke taal ontwikkelen. Want soms gebruiken de partners dezelfde termen, maar vullen ze die anders in.”

Professionele aanpak

Samenwerken is erg intensief. Daarom raadt Veerle aan om elk partnership professioneel te benaderen. “We doen er nu nog veel te simpel over. Als je als leidinggevende iemand afvaardigt naar een bepaalde samenwerking, moet je de competenties van die persoon screenen. Want er komt veel op hem of haar af: die persoon moet goed kunnen onderhandelen, andere meningen ontvangen, zich engageren, verantwoordelijkheid opnemen ...



Je moet de mensen die je afvaardigt daarom goed begeleiden, coachen en feedback bezorgen. En je moet hen de tijd en ruimte geven om hun taak te volbrengen.”

Daarom reikt Pronet heel wat tools en kennis aan. “We ontwikkelden bijvoorbeeld een profiel dat omschrijft over welke competenties een afgevaardigde best beschikt. Daarnaast is er ons Arrow-Rootsmodel. Dat lijst de tien ingrediënten voor een succesvolle samenwerking op. Per onderdeel werkten we verschillende tools uit, waarmee organisaties partnerships kunnen opzetten en bijsturen.”

En dan is er nog de QuickScan. “Met die tool evalueren organisaties een bepaalde samenwerking. Ze geven een score aan elk van de tien domeinen uit het Arrow-Rootsmodel. Het resultaat maakt in één oogopslag duidelijk op welke domeinen de samenwerking voor een meerwaarde zorgt en waar er nog werk aan de winkel is. Op basis van de individuele resultaten kunnen de partners aan tafel gaan zitten en eventuele pijnpunten aanpakken.”



“Fondsenwerving is teamwork, alleen zou ik er niet in slagen”

Hoge energieprijzen, duurdere loonkosten, stijgende prijzen voor grondstoffen ... Een zorgorganisatie runnen wordt steeds duurder, terwijl de werkingsmiddelen al jaren ongewijzigd blijven. Daarom gaan veel organisaties op zoek naar extra geld, zo ook De Lovie vzw uit Poperinge. Fondsenwerper Eva Bouve legt uit hoe ze dat aanpakken.

“Extra middelen werven gebeurt op verschillende manieren”, deelt Eva. “We organiseren evenementen, zoeken naar sponsors, maken mensen en serviceclubs warm om een gift te doen, organiseren crowdfunding en proberen via projectoproepen van onder andere de Koning Boudewijnstichting, het Torfsfonds, LEADER, Bond Beter Leefmilieu ... fondsen binnen te halen. Dat is best intensief. Ik werk hier vier dagen per week, daarvan ben ik er minstens drieënhalf met fundraising bezig.”

Het geld dat jullie ophalen, gaat telkens naar een specifiek project?

“Fundraising dient om de levenskwaliteit te verhogen van de personen die we in De Lovie ondersteunen. Zo zetten we veel nieuwe, innovatieve projecten op. Daarvoor ontvangen we meestal geen of onvoldoende subsidies. In zo'n geval starten we inderdaad een wervingscampagne op. Al is dat niet de enige reden waarom we aan fondsenwerving doen. Sommige personen beschikken over beperkte financiële middelen. Deelnemen aan activiteiten of een hobby uitoefenen? Dat kunnen zij niet betalen. Ook daarvoor zetten we dergelijke extra middelen in.”



Wat realiseerden jullie bijvoorbeeld al met het geld dat jullie binnenhaalden?

“De nieuwbouw waarin onze jongeren verblijven, ‘De Katapult’, kreeg steun van o.a. De vrienden van De Lovie. Dat is een netwerk van vrienden en familieleden van personen die we ondersteunen en van ondernemers uit de buurt. Zij doen elk jaar een gift. Vijf jaar lang hielden we dat geld bij, zodat we ‘De Katapult’ van meubels, gordijnen, speeltoestellen en een knappe tuin konden voorzien. Voor de realisatie van een andere nieuwbouw, ‘Laubia’, organiseerden we onder meer een sportieve benefiet en een gastronomisch evenement.”

“Onze app ‘De Treffer’ ontwikkelden we met steun van BNP Paribas Fortis. Nog een mooi voorbeeld is onze hoeve. Voor de renovatie daarvan ontvingen we een private schenking en steun van LEADER, het Europees subsidieprogramma voor plattelandsontwikkeling.

Ook heel wat serviceclubs leveren een bijdrage. Daarmee maken we bijvoorbeeld de reizen van de leefgroepen betaalbaar. Nog enkele knappe realisaties zijn volgende projecten: ‘Hub’ is een creatieve locatie waar technologieën en digitale technieken hand in hand gaan met zinnvolle dagbesteding. Tulparosa biedt een warme plek in Lo waar jongvolwassenen even kunnen proeven van wonen in een leefgroep.

De Dorpspunten zorgen voor gezellige ontmoetingsplaatsen in de dorpen met buurtwinkel en horecagelegenheid.”

Je zit dus absoluut niet stil. Al kun je op de hulp van collega's rekenen?

“Het is absoluut teamwork. Iedereen draagt z'n steentje bij. Zo kwam één van onze begeleiders, Pieter, onlangs bij mij met het idee om een fietsatelier te starten. Ik zag dan een oproep van het Fonds Duurzaam Materialen- en Energiebeheer. Voor zo'n fonds moet je altijd een dossier indienen. Dat stel ik telkens zelf op, nadat de betrokken collega's mij volledig onderdempelden in het project. Zij lezen het dossier ook altijd na en gaan regelmatig mee op zoek naar mogelijke inkomsten. Zo zetten we voor het fietsatelier een crowdfunding op, waarvoor onze collega uit het kunstatelier leuke video's maakte die we online konden delen.”

Krachten verenigen is de sleutel tot succes?

“Zo is dat. Alleen zou ik er niet in slagen. Alle beetjes helpen. Zo komen er zelfs initiatieven vanuit de leefgroepen. Wanneer zij een reis plannen, bakken ze bijvoorbeeld wafeltjes die ze verkopen. Ook dat is fondsenwerving.”



Welke tips geef je graag mee aan collega's die aan fondsenwerving doen?

“Zorg vooral dat je je dossiers goed kent, zodat je geïnteresseerden voldoende uitleg kunt verschaffen. Bouw aan een stevig netwerk. Organiseer bijvoorbeeld een jaarlijks event voor (potentiële) sponsors. Communiceer over je verwezenlijkingen en bedank je sponsors. Wij sturen mensen bijvoorbeeld een foto van de aankoop die we met hun gift deden. Wanneer we de fiscale attesten uitsturen, steekt daar ook altijd een algemeen overzichtje met realisaties bij. Daarnaast communiceren we via de nieuwsbrief, sociale media, persberichten en ons magazine. Zo houden we onze projecten onder de aandacht.”

“Ga actief op zoek naar nieuwe projectoproepen. Daarvoor gebruik ik het programma Subsidiemanager en schreef ik me in op verschillende nieuwsbrieven. Een lidmaatschap bij Fundraisers Alliance Belgium loont ook de moeite. Zij organiseren bijvoorbeeld ‘De Dag van de Fondsenwerfer’, waar je kunt netwerken, expertise uitwisselen en workshops volgen.

En last but not least: betrek zeker de collega's die in het werkveld staan. Dankzij hen voel je waarom het zo belangrijk is om in een specifiek project te investeren. Die motivatie moet je kunnen overbrengen om geïnteresseerde sponsors over de streep te trekken.”

“FUNDRAISING DIENT OM DE LEVENSKWALITEIT
TE VERHOGEN VAN DE PERSONEN
DIE WE ONDERSTEUNEN.”



“Winst valt niet uit de lucht. Dat geld komt altijd ergens vandaan”

De commercialisering in de zorgsector is een feit. Zowel in de kinderopvang als de ouderenzorg zijn veel winstgedreven ondernemingen aan de slag. “In de sector voor personen met een beperking zien we dat minder, maar we houden ons hart wel vast”, zegt Hendrik Delaruelle, algemeen directeur van het Vlaams Welzijnsverbond.

Als erkende werkgeversorganisatie voor de sectoren kinderopvang, jeugdhulp en personen met een beperking doet het Vlaams Welzijnsverbond onder andere aan beleidsbeïnvloeding en -voorbereiding. Zo vertaalt het bekommernissen vanuit de sector naar de overheid. Eén van die bezorgdheden? Dat is de commercialisering van de zorg.

Voor Hendrik uit de startblokken schiet, wil hij een misverstand de wereld uit helpen. “Privatisering en commercialisering betekenen niet hetzelfde”, merkt hij op. “Veel mensen haspelen deze termen door mekaar. Naast de publieke sector, zoals een gemeente die kinderopvang organiseert, is er de geprivatiseerde sector. Een deel van die private spelers zijn socialprofitorganisaties, een ander deel zijn commerciële spelers.”

Levenskwaliteit verbeteren versus winst maken

“Veel zorg- en welzijnsvoorzieningen behoren tot de socialprofitsector”, verklaart Hendrik. “Hun voornaamste missie? Dat is de levenskwaliteit van hun cliënten verbeteren. Al de rest is daaraan ondergeschikt. Natuurlijk moeten socialprofitorganisaties aan goeie bedrijfsvoering doen. Het zijn echte ondernemers. Ze moeten hun inkomsten correct besteden, zodat de organisatie op korte én lange termijn kan overleven. Er is in die zin dus niets mis met winst maken, al noem ik het liever een overschot. Want in de socialprofitsector worden overschotten telkens geherinvesteerd, zodat de organisatie haar doel beter kan bereiken.”

Net dat bepaalt het verschil met de commerciële spelers. “Deze groep heeft minstens nog een ander doel: winst maken. Winst die ze dan uitkeren aan aandeelhouders of waarvan ze zelf financieel beter worden.”



Gevolgen van commercialisering

“We moeten ons één ding durven afvragen: hoe kun je in de zorg- en welzijnssector tegenwoordig nog veel winst maken en aandeelhouders tevreden stellen?”, zegt Hendrik kritisch. “Als ik de jaarrekeningen van 2022 analyseer, zie ik in al onze sectoren een financiële achteruitgang. Maar liefst 50 procent van de voorzieningen kinderopvang en 40 procent van de voorzieningen jeugdhulp sloot 2022 af met een verlies. In de sector personen met een beperking is dat 20 procent. Waar halen die commerciële spelers hun winst dan vandaan?”

Hendrik formuleert zelf een antwoord op zijn vraag. “Daar staan bepaalde ingrepen tegenover. Je kunt meer geld vragen aan de gebruiker, zorgvragers met een beperkter budget uit je organisatie weren, inboeten op kwaliteit, het aantal personeelsleden

inperken ... Zo'n beslissingen worden effectief genomen. In de sector ouderenzorg werd dat onlangs pijnlijk duidelijk. Verschillende organisaties gingen failliet.”

Meer voorwaarden

“De commercialisering van de zorg brengt de betaalbaarheid, de kwaliteit en de toegankelijkheid in gevaar. Ook de lonen, arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden staan in de for-profitsector sterker onder druk. Daarom pleiten we voor striktere voorwaarden. De commercialisering is nu eenmaal een feit in een aantal zorg- en welzijnssectoren. Maar we moeten ervoor zorgen dat de kwaliteit van zorg en welzijn in Vlaanderen er niet op achteruit gaat.”

Het Vlaams Welzijnsverbond formuleerde daarom een officieel standpunt met daarin concreet advies. “Wat wij onder andere voorstellen, is dat er kwaliteitseisen komen voor alle spelers. We streven ook naar een gelijk speelveld. Denk maar aan gelijke loon- en arbeidsvoorwaarden. Daardoor is er nu ongelijkheid.”





Extra transparantie

“We vinden dat alle spelers, dus ook commerciële spelers, verantwoording moeten afleggen. Het is toch logisch dat iedereen moet aantonen hoe men met overheidsmiddelen omgaat? Je wil bijvoorbeeld niet dat ze daarmee een extreem dure huurprijs aan een buitenlandse vastgoedspeler betalen”, vindt Hendrik.

“Inhoudelijke transparantie is nog zo’n belangrijke. Zorg dat alle actoren aantonen hoe ze inspraak verlenen aan hun doelgroep en dat ze helder met hen communiceren. Laat het bestuur ook volgens een ethische code handelen. Zodat ook kwaliteit van zorg en ondersteuning en een ethisch verantwoord personeelsbeleid deel uitmaken van de missie van die organisaties.”

“We vinden ook dat for-profit-organisaties zich op lange termijn moeten engageren. Zodat ze er de stekker niet uittrekken wanneer ze in moeilijk vaarwater zitten. Binnen de socialprofitsector zit dat goed. Veel van onze organisaties hebben een lange geschiedenis. Ze evolueren mee met de tijd, zijn alert, spelen in op nieuwe vragen ... Ze blijven hun maatschappelijke opdracht uitvoeren en zijn een betrouwbare partner voor onze samenleving. Zo hoort het”, besluit Hendrik trots.



“DE COMMERCIALISERING IS NU EENMAAL EEN FEIT IN EEN AANTAL ZORG- EN WELZIJNSSECTOREN. MAAR WE MOETEN ERVOOR ZORGEN DAT DE KWALITEIT VAN ZORG EN WELZIJN IN VLAANDEREN ER NIET OP ACHTERUIT GAAT.”

VALERIE ARICKX OVER UITBESTEDING

“Voor elke taak bekijken we wat we beter zelf doen en wat niet”

Een zorgorganisatie runnen: daarbij komt veel kijken. Naast de zorg worden er ook heel wat ondersteunende taken uitgevoerd, zoals maaltijden bereiden, schoonmaken, het domein onderhouden ... Sommige taken besteden zorgorganisaties uit. Waarom? Dat vernemen we van Valerie Arickx.

“WE ZOEKEN STEEDS
NAAR HET BESTE AANBOD
TEGEN DE BESTE PRIJS.”



“Soms is de keuze voor uitbesteding logisch, denk maar aan grote bouwprojecten. Een bouwproject coördineren is intensief en complex, en er is veel expertise voor nodig. Dat laat je dus beter over aan een professionele architect die de markttendensen goed opvolgt”, geeft Valerie, directeur financiën en ondersteunende diensten bij UNIE-K, als voorbeeld.

Vaste externe partners

Daarnaast ging UNIE-K voor een aantal terugkerende taken op zoek naar een externe partner. “Voor elke taak maken we de afweging: wat vergt maatwerk en doen we beter zelf, en wat kan een externe partner efficiënter realiseren? Textiel wassen, bijvoorbeeld, doen we deels zelf en besteden we deels uit. Een externe leverancier wast alle persoonlijke kledij, omdat die over een professionele infrastructuur beschikt en grote hoeveelheden kan verwerken. Eenvoudige items zoals handdoeken, wassen we in onze eigen wasserij.”



“Ook het transport op ons domein besteden we deels uit. Neem bijvoorbeeld incontinentiemateriaal: daarvoor sloten we een overeenkomst met een leverancier en een logistieke partner, zodat het materiaal telkens rechtstreeks naar de woningen wordt gebracht en niet meer langs het centraal magazijn passeert. Dat verlicht ons werk en levert een enorme tijdsbesparing op.” Hetzelfde gebeurt voor de levering van medicatie.

Zoeken naar een goeie partner

Telkens wanneer een taak uitbesteed wordt, gaat Valerie op zoek naar een betrouwbare, betaalbare aanbieder. “We schrijven dan een aanbesteding uit of stappen in een groepscontract bij een aankoopcentrale. Daarbij letten we op verschillende criteria. De prijs speelt natuurlijk een rol, maar ook de geboden flexibiliteit en kwaliteit. Daarnaast hechten we veel belang aan duurzaamheid, innovativiteit en lokale verankering. Ook het maatschappelijke aspect speelt een rol. Zo laten we het groenonderhoud van het domein in Brugge uitvoeren door het maatwerkbedrijf Footstep. Hoewel het werk dan wellicht iets langzamer verloopt, hechten we er waarde aan dat deze mensen hun bijdrage kunnen leveren aan onze organisatie.”

Taken in eigen beheer

Soms kiest UNIE-K er bewust voor om een bepaalde taak wél in eigen huis uit te voeren, zoals het bereiden van de maaltijden. “Veel bewoners kampen met allergieën, diabetes, intoleranties of kauw- en slikproblemen. Daardoor bereiden we dagelijks tot twintig varianten op elke maaltijd. Dergelijk maatwerk kun je niet via een externe cateraar realiseren”, verklaart Valerie.

“Ook een eigen technische dienst is onmisbaar. Sommige bewoners hebben gedragsproblemen. Stel dat er zich een incident met glasbreuk voordoet, dan moet dat zo snel mogelijk hersteld worden. Een interne technische dienst heeft dan veel voordelen. Want onze medewerkers zijn altijd nabij en bereikbaar. Ze vinden hier meteen hun weg, kennen de cliënten en weten hoe ze het best afspreken met de begeleider. Om dezelfde reden kiezen we ook voor een intern schoonmaakteam. Doen we toch een beroep op een externe leverancier voor schilderwerken

of voor het wassen van de ramen bijvoorbeeld? Dan kiezen we voor een vaste partner die met ons meedenkt en bereid is om zich aan onze werking aan te passen.”

Opvolging, communicatie en betaalbaarheid

Zodra een nieuwe samenwerking uit de startblokken schiet, zorgen de medewerkers van UNIE-K voor de juiste begeleiding en opvolging. “Vooral in het begin moet je de externe partner hier wegwijs maken. Iets uitbesteden, betekent dus niet dat je er geen werk meer aan hebt. Er zijn altijd wat kinderziekten, die moet je detecteren en oplossen. Je moet ook transparant communiceren met je medewerkers en bewoners. Sommige veranderingen hebben een grote impact op het dagelijks leven hier. Ze kunnen alleen slagen als er interne bereidheid en positiviteit is.”

Een nieuwe partner introduceren lijkt daardoor soms complexer dan de taken zelf uitvoeren. Toch dwingt de realiteit voorzieningen vaak tot andere keuzes. “Onze sector kampt met personeelstekorten en besparingen. We moeten steeds zoeken naar het beste aanbod tegen de beste prijs. De cliënt betaalt immers de factuur van de woon- en leefkosten en die moet betaalbaar blijven.”

Of de cliënten ook actief betrokken worden bij uitbestedingen? “Ja”, beaamt Valerie. “We betrekken onze cliënten, hun familieleden via het collectief overleg of een werkgroep bij belangrijke contracten. En dat levert waardevolle respons op. Zo is de inrichting van ons nieuwbouwproject dankzij hun feedback een stuk huiselijker dan oorspronkelijk voorzien. Al willen we hierin verder groeien en onze cliënten en netwerken intensiever bij beslissingen en evaluaties betrekken.”

“Digitalisatie kan zowel het leven van de zorgverlener als dat van de zorgvrager makkelijker maken”

Digitalisatie is aan een opmars bezig, ook in de zorgsector. Dat bevestigt Jelle Vanasten, senior accountmanager bij Orbid. Als IT'er spitst hij zich toe op klanten in de welzijnssector. Hij onderzoekt welke processen zij kunnen digitaliseren, stelt ICT-masterplannen op en begeleidt organisaties tijdens de realisatie daarvan.

“De zorgsector hinkte lang achterop wat digitalisatie betreft. Sinds de pandemie is er een inhaalbeweging aan de gang”, weet Jelle. “Meer mensen beseffen dat ze hun werk via bepaalde tools efficiënter kunnen organiseren. Vandaag moeten medewerkers nog veel papieren bijhouden en intern uitwisselen. Als je die processen digitaliseert en automatiseert, spaar je heel wat tijd uit. Zeker wanneer je ICT-systemen ontwikkelt over afdelingen heen. Daardoor werken personeelsleden niet langer elk op hun eigen eiland en kunnen ze vlotter communiceren met collega's van andere diensten.”

“Onlangs ontwikkelden we bijvoorbeeld een digitale workflow voor de in- en uitdiensttreding van personeelsleden van woonzorgcentra. De dienst hr moet voortaan enkel nog de naam, functie en afdeling van de nieuwe medewerkers invoeren. Daarna krijgen die medewerkers automatisch een mailadres toegekend, worden ze aan de juiste mailgroepen toegevoegd, beschikken ze meteen over alle relevante data ... Er vertrekt tegelijk ook een automatische verwittiging naar de technische diensten. Zodat zij een badge, werkkledij en andere benodigdheden kunnen klaarleggen

tegen de datum dat de nieuwe collega's in dienst treden.”

Directie én medewerkers betrekken

Digitaliseren levert zorgorganisaties heel wat voordelen op. Vooral de tijdswinst motiveert veel medewerkers om over te stappen op digitale tools. “Veel personeelsleden willen graag meer tijd besteden aan de zorg voor hun cliënten. De administratieve taken die aan hun job vasthangen, beperken ze liever tot het minimum. Daarom staan ze vaak positief tegenover digitalisatie. Toch deinzen werkgevers er soms voor terug, omdat ze vrezen dat hun medewerkers zo'n transformatie niet zien zitten. Uit de praktijk blijkt dat die angst onterecht is”, stelt Jelle.

“Als je een ICT-project wil doen slagen, moet je alle medewerkers vanaf het begin natuurlijk wel goed betrekken. Dan heb ik het niet alleen over de directie, maar ook over de medewerkers op de werkvloer. Zij weten het best tegen welke problemen ze zoal aanlopen. Daarom stellen we aan het begin van elk traject een werkgroep samen. Binnen elke afdeling kijken we wie interesse heeft in ICT. Zo kiezen we een aantal

ambassadeurs uit. Samen met hen leggen we de actuele pijnpunten bloot en ontwikkelen we een ICT-roadmap. In UNIE-K deden we recent zo'n strategische oefening waarvan de eerste resultaten nu zichtbaar worden op de werkvloer.”



ICT-roadmap gradueel realiseren

Die roadmap bepaalt welke processen gedigitaliseerd worden en in welke volgorde. “Als ICT-partner brengen we de huidige situatie in kaart en omschrijven we waar de zorgorganisatie in de toekomst naartoe wil. Daarbij bepalen we hoe we de transitie zullen aanpakken. Het is namelijk geen goed idee om alle ICT-doelstellingen tegelijk te realiseren. Dan is de overstap te groot, zowel op technisch als praktisch vlak. Digitaliseren gebeurt beter gradueel.

Zo behoud je het draagvlak bij de medewerkers.”

“Er is geen ‘one size fits all’. Voor elke zorgorganisatie bekijken we welke specifieke tools het best geschikt zijn. Wanneer zo’n tool dan geïmplementeerd wordt, zorgen we dat de ambassadeurs uit de werkgroep goed weten hoe ze ermee moeten werken. Zo kunnen zij hun kennis delen met de andere collega’s op de werkvloer en krijgt iedereen de nieuwe, digitale manier van werken snel in de vingers. We organiseren weinig ‘klassikale’ leermomenten, omdat een kennisoverdracht tussen collega’s beter werkt.”

Ook voordelen voor cliënten

Digitalisatie levert niet alleen zorgorganisaties en hun medewerkers voordelen op. Ook de cliënten zijn er vaak bij gebaat. “Wanneer zorgorganisaties dossiers en gegevens digitaal bijhouden, kunnen ze die makkelijker delen met de betrokken cliënten en hun familieleden. En dat op een veilige, legale manier die voldoet aan de GDPR-wetgeving. Je kunt een digitale toegang trouwens altijd terug intrekken. Iets wat veel moeilijker is wanneer je een papieren dossier aan iemand doorgeeft.”

“Er zijn ook heel wat technologieën die het leven van de zorgvrager beter kunnen maken. Denk maar aan iemand die een zware fysieke beperking heeft, maar wel nog goed kan spreken: via domotica kan die cliënt de rolluiken, het koffiezetapparaat, de televisie ... met zijn of haar stem bedienen. Dankzij dergelijke aanpassingen kan de zorgvrager zelfstandiger leven. Deze technologieën ontwikkelen zich razendsnel. Zo zal artificiële intelligentie de levenskwaliteit van cliënten in de toekomst ongetwijfeld nog verder verbeteren.”

“DIGITALISEREN
GEBEURT BETER
GRADUEEL. ZO BEHOUD
JE HET DRAAGVLAK
BIJ DE MEDEWERKERS.”



“Interne communicatie: een motor voor je organisatie”

Elke organisatie doet aan interne communicatie. Al pakt de ene het strategischer aan dan de andere. Welke voordelen dat oplevert? En hoe je zo'n strategie uittekent? Dat horen we van communicatie-experts Barbara Kempeneers en Ann Dobbeni.



Voor de twee communicatie-experts uit de startblokken schieten, leggen ze uit wat interne communicatie net is. “Binnen een organisatie wordt veel informatie gedeeld. We communiceren over taken, personeelszaken, de identiteit van de organisatie, het beleid ... En we gebruiken communicatie om mensen te verbinden. Vooral die laatste drie informatievormen vallen onder interne communicatie”, schetst Ann.

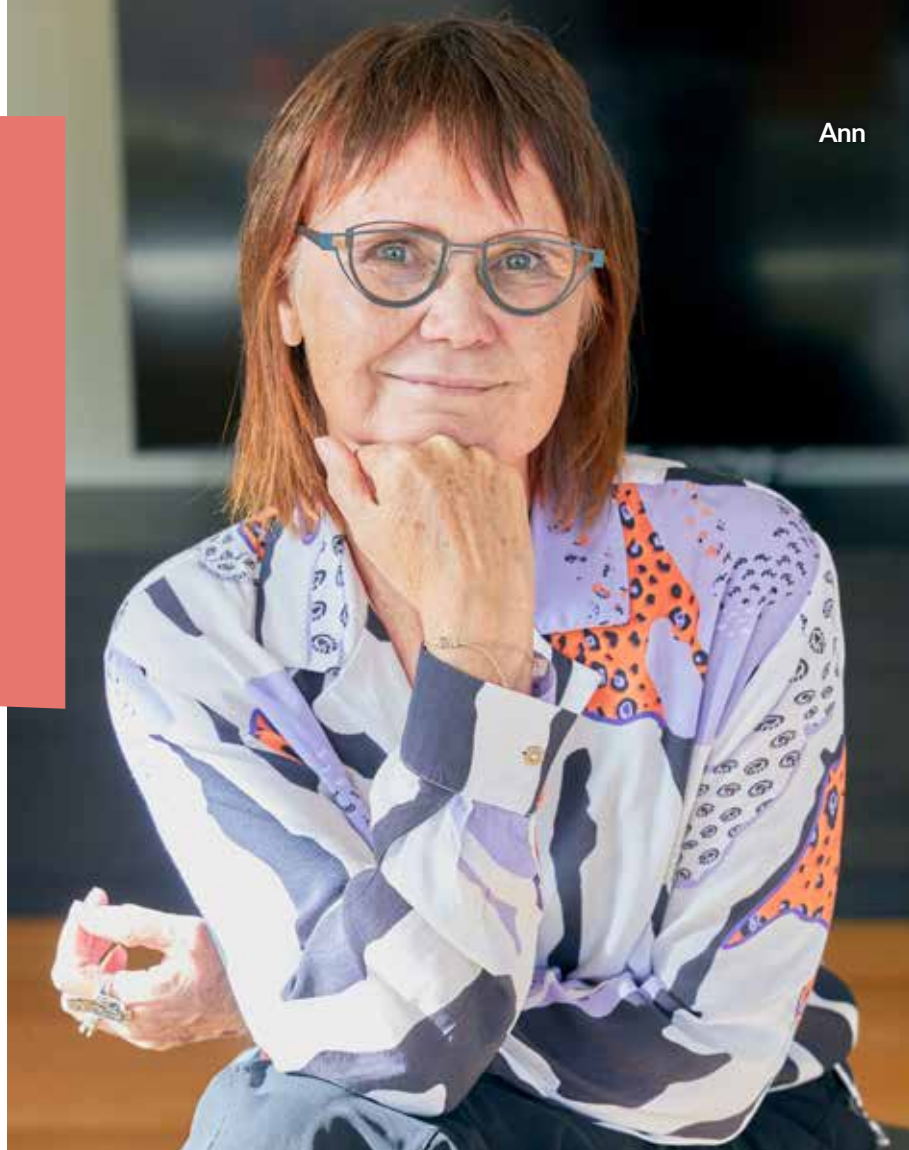
“Natuurlijk zijn organisaties heel divers. Iedereen vult het anders in, er is geen standaardomschrijving. Niet elke organisatie heeft bijvoorbeeld een aparte communicatie-afdeling of -verantwoordelijke, al ben ik persoonlijk wel overtuigd van de meerwaarde daarvan”, vult Barbara aan.

Goed intern communiceren, kan een organisatie voordelen opleveren?

Barbara: “Een interne communicatiedienst kan bijdragen aan verschillende doelstellingen. Denk maar aan je medewerkers motiveren, hun betrokkenheidsgevoel vergroten, hen aan boord houden ... Je kunt ook de figuurlijke afstand tussen de verschillende afdelingen verkleinen door te delen waarmee een ander zoal bezig is.”

Ann: “Stel dat je een nieuw IT-programma wil implementeren: dat is best een groot project, zo'n verandering beïnvloedt het werk van veel collega's. Als je

“GOED INTERN COMMUNICEREN OVER GROTE VERANDERINGEN ZORGT NIET ALLEEN DAT JE TOT BETERE RESULTATEN KOMT. HET CREËERT OOK MEER BETROKKENHEID.”



goed op voorhand over zo'n project communiceert, weten je medewerkers niet alleen wat er op hun afkomt. Je detecteert ook eventuele weerstand. En die bezorgdheden kun je dan weer gebruiken om het project te sturen. Zo kom je tot een resultaat dat beter aansluit bij het werk én voelen je medewerkers zich betrokken." Barbara: "De leidinggevende speelt natuurlijk ook een grote rol. Als communicatiedienst sta je niet rechtstreeks in contact met alle medewerkers. De leidinggevendenden moeten de informatie dus doorgeven aan de werkvloer en de feedback van hun directe collega's delen met het management. Als dat niet gebeurt, kun je veel initiatieven nemen op vlak van interne communicatie, terwijl sommige werknemers dat misschien niet zo ervaren."

Kun je de kwaliteit van de interne communicatie evalueren?

Ann: "Die kwaliteit is meetbaar via een aparte, gedetailleerde enquête over de interne communicatie. Zo'n bevraging gaat natuurlijk veel verder dan een algemene tevredenheidsenquête. Er kruipt ook heel wat tijd in. Het grote voordeel is dat je de pijnpunten blootlegt en ontdekt waarop je beter extra inzet. Op basis daarvan kun je een strategie over meerdere jaren uitwerken. Maar ook met eenvoudige meetinstrumenten kom je al een heel eind ver: aantal views, kliks of likes op een digitaal bericht, het aantal aanwezigen op een event ..."

Hoe belangrijk is het om een visie rond interne communicatie op papier te zetten?

Ann: "Er zijn veel communicatiediensten die ad hoc werken. Anderen hebben een kalender en leggen vast wanneer ze over een bepaald topic zullen communiceren. Dat is zeker een stap in de goeie richting. Maar wil je alle medewerkers zo goed mogelijk bereiken en betrekken? Dan moet je onderzoeken via welke kanalen je de verschillende doelgroepen binnen je organisatie het best benadert. Een andere strategische keuze kan zijn om je leidinggevendenden te coachen zodat ze beter in dialoog leren gaan met hun team. Op die manier professionaliseer je je interne communicatie."

Barbara: "Het is niet makkelijk natuurlijk. Het vergt veel tijd om zo'n strategie uit te stippelen, want je doet dat best in overleg met je collega's en het management. 'De waan van de dag' verhindert vaak dat je zoveel tijd in je agenda kunt vrijmaken. Maar ik adviseer collega's

om het toch te doen, want eens je zo'n strategie hebt, biedt het een ongelooflijke meerwaarde."

Welke tips delen jullie graag met communicatiemedewerkers?

Barbara: "Blijf niet de hele tijd achter je bureau zitten. Wil je iets met een collega bespreken? Stap dan naar de dienst waar die persoon werkt. Zo zie je meteen waarmee mensen bezig zijn. En je komt onderweg vaak andere collega's tegen die hun ideeën met je uitwisselen. Hou daarnaast ook rekening met de diversiteit van je doelgroep. Wie bereik je het best op welke manier? Welk taalgebruik hanteer je daarbij? En denk altijd vanuit de andere persoon."

Ann: "Bouw ook een band op met het management zodat je een gedragen strategie kunt uitwerken. Idem voor de personeelsdienst, die kan de communicatiedienst echt versterken. Laat je ook inspireren door collega's uit de sector. Er valt heel wat te leren uit andere best practices."

“Welzijnsgerichte ondernemingen dragen zorg voor hun cliënten en medewerkers, maar ook voor de planeet”

Duurzaamheid speelt een alsmaar grotere rol in het beleid van een onderneming. Dat is in de welzijnssector niet anders. Maar wat houdt duurzaam ondernemen nu net in? Het Vlaams Welzijnsverbond lichtte dat onlangs toe in een visienota. Mark Vanhumbecck schreef eraan mee.



“De term ‘duurzaam ondernemen’ bestaat al lang. Al is de definitie ervan gaandeweg veranderd. De toekomst van onze planeet staat onder druk. Daardoor wegen ecologische doelstellingen intussen zwaarder door dan vroeger. Toch gaat duurzaam ondernemen voor ons verder dan dat.”

In jullie visienota omschrijven jullie het aan de hand van drie pijlers: people, planet en profit?

“People staat voor het maatschappelijke aspect. Planet voor het ecologische. Profit voor het financiële. Die eerste pijler maakt natuurlijk al deel uit van het DNA van de welzijnssector: ons doel is een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij door een antwoord te bieden op welzijnsvragen.”

“Organisaties besteden dan ook veel energie aan het realiseren van die maatschappelijke doelstellingen. Het is voor hen niet altijd evident om er die ecologische doelstellingen bij te nemen. Toch is het belangrijk om dat wél te doen. Op langere termijn leveren duurzame investeringen kostenbesparingen op. En je bewijst ermee aan de samenleving dat je bezig bent met de juiste uitdagingen. Want welzijnsgerichte

ondernemingen moeten niet alleen zorg dragen voor hun cliënten en medewerkers, maar ook voor de planeet.”

“Wat de invloed dan is van de pijler profit? Om te investeren in duurzame technologieën is geld nodig. Terwijl het grootste deel van de inkomsten van een welzijnsvoorzieningsdienst om medewerking te realiseren. Een organisatie moet dus eerst voldoende overschot hebben vooraleer het bijkomende groene investeringen kan doen.”

De pijler planet zorgt voor heel wat extra uitdagingen. Al doet de pijler people dat eigenlijk ook?

“Dat is zo. Dat bewijzen de groeiende personeelstekorten en het aantal burn-outs, bijvoorbeeld. Organisaties moeten blijvend waken over hun personeelsbeleid en het welzijn van hun medewerkers. En ze moeten een duidelijke visie ontwikkelen en uitdragen, zodat (toekomstige) medewerkers zich verbonden voelen met hun (potentiële) werkgever.”

“Nog een maatschappelijke verandering is dat cliënten meer ondersteuning op maat vragen.

“ORGANISATIES MOETEN
VERDUURZAMEN ALS EEN
MARATHON ZIEN,
NIET ALS EEN SPRINT.”



Terecht, uiteraard. Aanbodgerichte ondersteuning is achterhaald. Veel organisaties zijn mee met deze evolutie. Dat toont aan dat welzijnsvoorzieningen zichzelf constant moeten aanpassen en heruitvinden. En dat is nu ook op ecologisch vlak het geval.”

Organisaties staan daardoor vaak voor moeilijke keuzes. Via jullie visienota proberen jullie hen te inspireren?

“Inderdaad. Welzijnsgerichte ondernemingen moeten sowieso moeilijke knopen doorhakken. Ze kunnen hun budget maar één keer uitgeven. Daarom adviseren we hen om hun ecologische ambities te integreren in hun algemene visie. Maak er geen apart project van, want dat kost net extra geld. Laat je ecologische ambities meelopen met de algemene doelstellingen. Ontwikkel je een nieuwe dienstverlening, bijvoorbeeld? Denk dan tegelijk na over hoe je daarmee ook binnen de pijler planet voor meerwaarde kunt zorgen. Dat vergroot het draagvlak binnen je organisatie, zowel aan de top als aan de basis.”

Welke tips geef je nog graag mee?

“Organisaties moeten verduurzamen als een marathon zien, niet als een sprint. Je kunt een aantal ‘quick wins’ realiseren, maar het is vaak pas op langere termijn dat je resultaat ziet van je ecologische inspanningen. Verduurzamen vraagt voor de ecologische pijler ook veel overtuiging en engagement, zowel van de directie en de bestuursorganen als van de medewerkers. Directie en bestuursorganen moeten aangeven dat de organisatie hierin wil investeren, medewerkers moeten de meerwaarde zien. We adviseren onze organisaties ook om voor de ecologische pijler samen te werken met andere organisaties. De expertise van welzijnsvoorzieningen ligt binnen de pijler people. Voor de pijler planet gaan ze beter op zoek naar partners die hen kunnen helpen bij de uitwerking daarvan.”



Jullie vinden het belangrijk dat welzijnsgerichte ondernemingen ook communiceren over hun ecologische inspanningen?

“Absoluut. Dat gebeurt nu nog te weinig. We moeten daarbij verder gaan dan de gekende paden: “Die organisatie legde haar dak vol zonnepanelen.” Dat stadium zijn we al wat voorbij. We moeten daarbij ook zoeken naar kleine maatregelen met impact. Ik denk bijvoorbeeld aan organisaties die hun verwarming zo efficiënt mogelijk regelen. Die besparen niet alleen energie, maar optimaliseren tegelijk het klimaat voor hun bewoners en medewerkers. Via dergelijke best practices willen we anderen inspireren. Zelfs als het over kleinere inspanningen gaat. Want budget vinden is een issue, maar vaak is een verouderde infrastructuur dat ook.”

Architectenbureau Debruyne:
Thibaut, Aldo, Gino.

GINO DEBRUYNE EN NICOLAS GOTELAERE OVER DUURZAME ZORGINFRASTRUCTUUR

“Duurzaam (ver)bouwen gaat over zoveel meer dan energie-efficiëntie”

Wie regelmatig in een zorgorganisatie komt, lette er vast al op: de gebouwen zijn volledig afgestemd op de bewoners en medewerkers. Zo'n complex bouwen of verbouwen, is dan ook een uitdagende opdracht. Zeker nu duurzaamheid zo'n grote rol speelt.

UNIE-K vertrouwt al meer dan tien jaar op de expertise van architectenbureau Debruyne en ingenieur Nicolas Gotelaere van Boydens Engineering, part of Sweco. Voor de site in Brugge werkten ze een masterplan uit. Daarin staat duurzaamheid centraal, en dat in al z'n opzichten.

Heuse evolutie

“In de welzijnssector werd er in het verleden vaak royaal gebouwd. Grote gebouwen dus die veel energie verslonden. Daarentegen waren de kamers van de bewoners eerder compact en beschikten ze niet over een eigen badkamer. Dat

is nu helemaal anders, onder andere door de VIPA-voorschriften. VIPA, dat is het Vlaams Infrastructuurfonds voor Persoonsgebonden Aangelegenheden. Die stellen bepaalde eisen over bijvoorbeeld de kamergrootte en de energie-efficiëntie van een gebouw. Als je VIPA-subsidies wil verkrijgen voor een (ver)bouwproject moet je dan ook aan die voorschriften voldoen”, legt Gino Debruyne uit.



Daardoor zien de ontwerpen voor gebouwen in de zorgsector er vandaag helemaal anders uit dan vroeger. “Zelfs los van de VIPA-voorschriften liggen onze ambities anno 2023 veel hoger. In elk ontwerp willen we het comfort voor de bewoners en de medewerkers zo groot mogelijk maken, want ook dat is duurzaamheid”, merkt Gino op.

Duurzaamheid als ruim begrip

“We delen de leefruimtes tegenwoordig meer op in aparte, overzichtelijke hoekjes, zodat de bewoners meer rust ervaren”, haalt hij aan als voorbeeld. “In het interieur gebruiken we robuuste, ecologisch geproduceerde materialen die visueel

regelmatig terugkeren in het ontwerp. Dat zorgt voor meer herkenbaarheid en vergroot het veiligheidsgevoel. De bewoners moeten zich thuis voelen en ondanks hun beperking een zekere vrijheid ervaren. Al houden we ook rekening met de praktische kant. Is agressie bijvoorbeeld kenmerkend voor de doelgroep? Dan moet je voor een stevige, geluidswerende, veilige inrichting kiezen.”



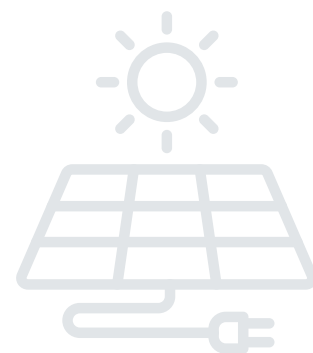
Bij architectenbureau Debruyne gaan ze dan ook nooit zomaar aan de tekentafel zitten. Er gaat heel wat overleg aan vooraf. Zowel met de directie van de voorziening als met de medewerkers. “We gaan met hen in debat en bekijken hoe zij hun budget zo goed mogelijk kunnen inzetten. Daarbij streven we niet alleen naar een gebouw dat gebruiksvriendelijk en energiezuinig is. Het moet ook een flexibele infrastructuur zijn die nog jaren aan de noden van de organisatie kan beantwoorden”, vult Nicolas aan.

**“VIJFTIEN JAAR GELEDEN
INSTALLEERDEN WE AL EEN
BEOVELD MET WARMTE-
POMPEN OP DE SITE VAN
UNIE-K IN BRUGGE.”**

Innovatieve technieken

Bij zo'n duurzaam (ver)bouwproject komen natuurlijk heel wat ecologische technieken kijken. Dat was ook bij UNIE-K het geval. “Vijftien jaar geleden installeerden we al een beoveld met warmtepompen op de site in Brugge. We voerden diverse boringen uit in de bodem. Daarin plaatsten we leidingen waarin water circuleert. Tijdens de winter onttrekt dat systeem warmte aan de bodem en 's zomers doet het net het omgekeerde. Hierdoor bufferen we energie in de bodem, waardoor je je gebouw op een ecologische manier kunt verwarmen én afkoelen, zonder dat je het grondwaterpeil aantast”, legt Nicolas uit.

“Nu is dat een gangbare techniek”, gaat hij verder. “Geothermie zorgt voor veel comfort en financieel wint die investering zichzelf terug. Maar vijftien jaar geleden was dat pionierswerk. Toen was de standaard een gasgestookte installatie. Een hybride installatie waarbij we warmtepompen combineren met een gascondensatie ketel was baanbrekend. In het streven naar een infrastructuur die volledig vrij is van fossiele brandstoffen, omarmen wij de richtlijnen van 'fossilvrije hybride' als ons kompas voor toekomstige projecten. Tegenwoordig zijn zaken als zonnepanelen en ledverlichting vanzelfsprekend geworden, en wij zien hoe duurzame en hernieuwbare technologieën elkaar naadloos aanvullen. Een ware ontwerper streeft naar optimalisatie, niet alleen wat betreft de totale kosten, maar ook wat betreft de milieueffecten gedurende de levensduur van het project.”



Energie en water besparen

UNIE-K koos daarnaast voor een ventilatiesysteem met warmte-recuperatie. Dat wordt centraal gestuurd. “Het ventilatiesysteem monitort de luchtkwaliteit en stuurt bij waar nodig. Zo vermijd je dat het ventilatiesysteem constant op volle capaciteit draait en bespaar je dus veel energie. Ook met water springen we veel bedachtzamer om. Dat wordt namelijk alsmaar schaarser. Daarom installeerde UNIE-K waterbesparende kranen en gebruikt het regenwater om de toiletten door te spoelen.”

Veel innovatieve technologieën zijn soms complex. Al houden Gino en Nicolas ook daar rekening mee. “We kiezen voor een gemakkelijk leesbare installatie, want een regelmatige opvolging gaat energieverpilling tegen. Ook de locatie van de toestellen en leidingen bepalen we erg strategisch. Je kunt namelijk niet zomaar een techniker binnenlaten in een leefruimte. Daarom zorgen we ervoor dat interventies bijvoorbeeld via een kelder of technische ruimte uitgevoerd kunnen worden”, zegt Gino. “Veel collega-architecten schuwen zorgprojecten, omdat het zoveel verder gaat dan een esthetisch gebouw ontwerpen. Maar net dat vind ik zo uitdagend. Het is echt maatwerk.”

“Inclusie gebeurt niet vanzelf, het vergt veel tijd en intensief werk”

Hoe zorg je voor meer interactie tussen zorgorganisaties en de buurt eromheen? Griet Roets bijt zich al jaren in dat vraagstuk vast. Ze is professor sociaal werk aan de UGent en werkt samen met verschillende zorgorganisaties in de schoot van de Academische Werkplaats De-institutionalisering (AWDI). Zo probeert ze een hedendaagse invulling te geven aan termen als ‘inclusie’ en ‘de-institutionalisering’.

“ALS JE VOOR MEER OPEN-
HEID ZORGT, KOMT ER MEER
LEVEN IN DE BROUWERIJ.
DAT IS VOOR IEDEREEN EEN
MEERWAARDE.”



“Veel mensen zijn tegenwoordig bezig met inclusie en de-institutionalisering. Toch worden die termen vaak op de historisch dominante manier ingevuld. Vroeger betekende het dat je residentiële voorzieningen ontmantelt en de zorgvragers in de gemeenschap plaatst. Die residentiële zorg wegnemen ... daar kun je veel vraagtekens bij plaatsen. Want mensen met een complexe of chronische zorgvraag blijven in de residentiële zorg terecht komen, en dan is de vraag op welke condities de residentie een meerwaarde kan betekenen.”

“Voor mij is inclusie dus veel genuanceerder. Voorzieningen moeten transformeren en zichzelf heruitvinden. Zodat ze niet in geslotenheid blijven voortbestaan, maar evolueren naar een omgeving waar mensen graag wonen en werken, en de buurt graag samen leeft. Als je voor meer openheid zorgt, komt er meer leven in de brouwerij. Dat is voor iedereen een meerwaarde.”

Hoe kan een voorziening inclusie bevorderen?

“Een beleid of visie hierrond ontwikkelen, is heel belangrijk. Maar het is een werk van lange adem. Vanuit UGent werken we samen met verschillende zorgorganisaties. We proberen vooral met hen mee te denken over hun herontwikkelingsproces. Het gaat daarbij niet alleen om hun cultuur, maar ook over de ruimtelijke inbedding en architectuur. Die twee elementen gaan hand in hand.”



Samen met UNIE-K dachten jullie bijvoorbeeld na over de nieuwbouw in Brugge?

“We maakten deel uit van de werkgroep de-institutionalisering en inclusie. Ook enkele studenten werkten hieraan mee. Zij deden bijvoorbeeld een buurtonderzoek. UNIE-K Ons Erf ligt nogal afgelegen. Op het eerste zicht zijn er niet veel buurtbewoners. Toch bleek dat idee niet te kloppen. Meer nog: onze studenten merkten dat de buurtbewoners oprecht geïnteresseerd zijn in meer verbinding. Het mooie is dat de plannen voor de nieuwbouw tijdens dat proces evolueerden. Uiteindelijk werd gekozen voor een huiselijk concept dat inclusie kan bevorderen.”

Je begeleidde ook de doctoraatsstudie van Vanessa Dermaut, die nu medewerker inclusie en participatie is bij UNIE-K?

“Vanessa Dermaut werkte vanuit UNIE-K 't Venster aan haar doctoraatsstudie. 't Venster ligt middenin een woonwijk en had origineel een open architectuur. Het idee daarachter was dat de mensen die er woonden makkelijk contact zouden kunnen maken met de buurt. Toch evolueerde 't Venster geleidelijk naar een meer gesloten regime. Er kwam een omheining om het domein. Kinderen uit de buurt konden er niet meer vrij binnen en buiten wandelen. De redenen daarvoor konden we makkelijk blootleggen: een gesloten omgeving biedt meer veiligheid en het personeel kan er efficiënter werken. Maar zonder dat het zo bedoeld is, creëer je op die manier een soort 'enclave in de stad'.”

Jullie gingen op zoek naar mogelijkheden om voor meer inclusie te zorgen?

“Ja, en dat bleek deels al te realiseren zonder grote ruimtelijke veranderingen door te voeren. Want hoe je omgaat met inclusie wordt ook bepaald door de cultuur die binnen de voorziening heerst. We zochten dus

naar mogelijke ontmoetingsplaatsen en -momenten, zowel op als rondom de site. Zo organiseerde 't Venster nu al een paar keer een rommelmarkt in en met de buurt. De bedoeling is dat buurtbewoners vaker binnenkomen in de voorziening. En dat de mensen die in de voorziening wonen of werken ook meer naar buiten kunnen. Het mag natuurlijk geen eenmalig gebeuren zijn. Je hebt mensen nodig binnen de organisatie die constant aan inclusie werken, zodat er een draagvlak voor die verandering ontstaat. Want zo'n transformatie kun je niet in je eentje realiseren.”



Hoe belangrijk is kennisuitwisseling daarbij?

“Veel organisaties zijn bezig met zo'n sociaal-ruimtelijke transformatie. Uit hun experimenten valt veel te leren. Daarom proberen we kennisoverdracht te faciliteren via lerende netwerkmomenten. En dat over sectoren heen. Inclusie gebeurt namelijk niet vanzelf. Dat merkten we bijvoorbeeld toen Vanessa het bestaande moestuinproject in UNIE-K Ons Erf bekeek om er een inclusief project van te maken. Zij zag toen enkel interactie tussen de mensen die in Ons Erf wonen en werken. De interactie met de moestuinierende buurtbewoners bleef uit. Je kunt interactie natuurlijk niet afdwingen, maar je kunt kleine ontmoetingen wel stimuleren. En je moet het tijd geven. Dat merkten we in 't Venster ook. Tijdens de eerste contacten reageerden de buurtbewoners soms wat terughoudend. Maar die drempel viel na een tijdje weg.”

* UNIE-K



Lees meer
uniek.org/award

UNIE-K
verlegt
een steen
in de richting
van een meer
inclusieve
samenleving!

UNIE-K

genomineerd



**andere
zorgorganisatie
van het jaar**

2023