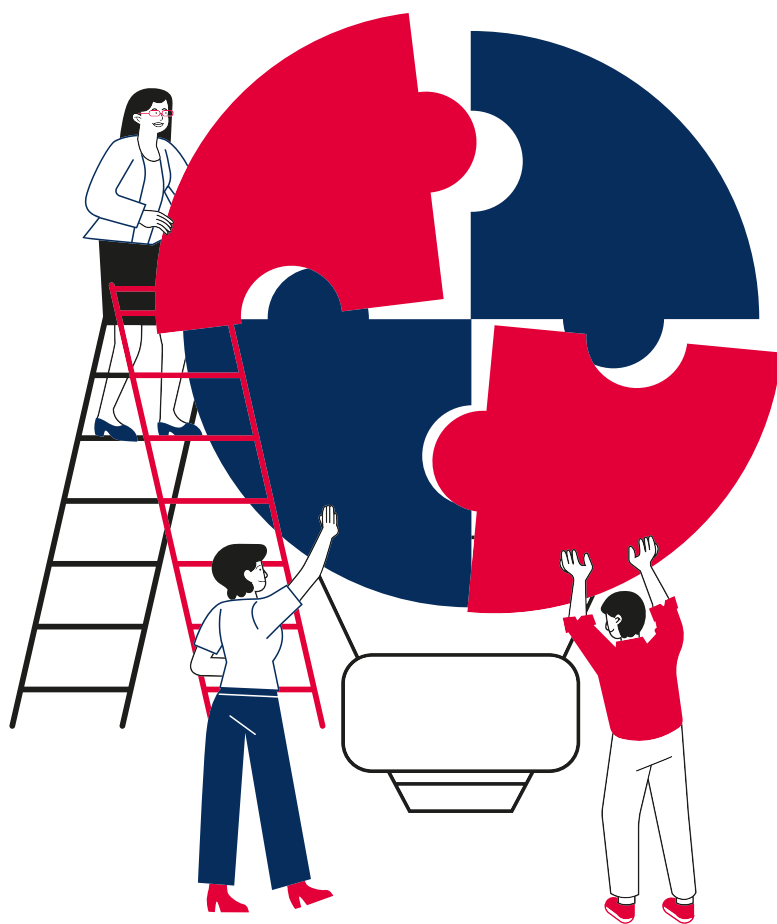


# SAMENWERKEN ROND ZORGZAME BUURTEN

*AANDACHTSPUNTEN, LEIDRADEN EN TOOLS*



**SAM PLESS**



**UCLL**  
HOGESCHOOL

**RESEARCH &  
EXPERTISE**

## Inhoud

Inleiding .....	2
1. Geef de zorgzame buurt tijd om te groeien .....	3
Ken je buurt .....	4
Zoek vonken (en vuur).....	5
Pluk laaghangend fruit (en reik hoger).....	6
Laaghangend fruit.....	6
Reik hoger.....	6
Ontwar de bomen (en het bos).....	7
Waarom die wirwar? .....	8
Ontwar de bomen .....	10
Ontwar het bos.....	12
2. (H)erken de eigenheid en ideale schaal van je initiatieven.....	16
Warme en zorgzame bureneninitiatieven.....	17
Van nachtlawaai tot straatcomité .....	18
Straatfeest versus buurtfeest .....	18
Zorgzame straten.....	19
Zorgzame buurtinitiatieven .....	20
Moestuin in de mazen .....	23
Van beleidsdoel naar buurtdoelen .....	24
Van stuurgroep naar actiegroepen .....	24
Buurtgerichte zorginitiatieven .....	26
Anonieme casussen bespreken in het zorgwijkoverleg .....	28
Buurtgerichte gezinszorg.....	28
Buurtteams en eerstelijnsnetwerken.....	29
3. Hulpmiddelen .....	30
Partnerscan ‘Zoek vonken en vuur’ .....	31
Samenwerk-check ‘Ontwar de bomen’ .....	33
Stappenplan ‘Ontwar het bos’ .....	35
Samenwerken: kort en krachtig .....	36
Stilstaan bij samenwerken.....	41
Literatuurlijst .....	59
Referentielijst .....	59
Extra achtergrond.....	60

## Inleiding

Er zijn al ontzettend veel visies, modellen en hulpmiddelen ontwikkeld rond zorgzame buurten en buurtgerichte zorg. Deze publicatie gaat in op een aantal specifieke **aandachtspunten voor (het ontwikkelen van) samenwerkingen in en rond zorgzame buurten**. Check de literatuurlijst voor publicaties die naar een breder gamma aan aandachtspunten kijken.

De aandachtspunten in deze publicatie stammen voor een groot stuk uit de spanning tussen zorgzame buurten als **bottom-up beweging** waarin buurtbewoners zoveel mogelijk 'eigenaar' zijn enerzijds, zorgzame buurten als lokale professionele zorg- en welzijnsnetwerken en/of -projecten meer **top-down aangestuurd** door buurtzorgregisseurs anderzijds. De zorgzame buurt hinkt soms op twee gedachten, met andere woorden. Die gedachten kunnen perfect naast en met elkaar bestaan. Maar het is belangrijk om er zich bewust van te zijn.

Soms zie ik dat de zorgzame buurt te weinig tijd krijgt om bottom-up te groeien. Er worden groots aandoende verwachtingen geprojecteerd vanuit beleid: de buurt gaat voor iedereen inclusie realiseren, en burenhulp, en geïntegreerde zorg en welzijn op buurtniveau. Coördinatoren worden aangesteld, projectplannen opgemaakt, samenwerkingsverbanden uit de grond gestampt – waarbij de buurt zelf soms voorbij gehouden wordt. Met de leidraden in het **ontwikkelmodel** moedig ik aan om klein te durven beginnen, op basis van het enthousiasme van de actoren uit de buurt die zich echt willen en kunnen engageren.

Aansluitend proberen we nu soms initiatieven op buurtniveau te ontwikkelen, die meer gebaat zijn bij een andere schaal en samenwerkingsvorm. Want naargelang de doelen, betrokken partners, activiteiten, ... verschillen het niveau en de vorm van samenwerken wellicht best. Om daar onderscheid in te maken, ontwikkelde ik een **typologie van zorgzame initiatieven**. Hopelijk helpt het om te onderscheiden of een (deel)initiatief zich richt op bewonersgroepen, een buurt of op buurtgerichte zorg.

De partnerscan 'Zoek vonken en vuur', de checklist voor licht organiseren 'Ontwar de bomen' en het stappenplan voor doelgedreven samenwerking 'Ontwar het bos' zijn **hulpmiddelen** om met (delen van) de leidraden en de typologie aan de slag te gaan. De focus ligt vooral op het opsporen van structurele samenwerkingsproblemen, en het structureel opbouwen van doelgerichte samenwerkingen.

Hoe is deze publicatie tot stand gekomen?

De aandachtspunten zijn ontstaan uit observaties, gesprekken en reflecties tijdens verschillende onderzoeksprojecten en dienstverleningsopdrachten. Vier zorgzame buurten kon ik van nabij opvolgen in het praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek over digitale buurtplatformen. Vele andere buurten en initiatieven leerde ik kennen via het leertraject Buurtgericht Empowerend Werken ontwikkeld voor Provincie Antwerpen, het intervisietraject 'Samenwerken in zorgzame buurten' bij SAAMO Limburg, de vormingsdagen 'Samen werken aan de gezondheid van buurtbewoners' voor de Koning Boudewijnstichting, de inspiratiedagen 'Zorgzame Buurten' van het departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, de brainstorm 'Buurtgerichte gezinszorg' voor stad Leuven, ...

Ontzettend veel dank aan alle gesprekspartners uit de buurten, collega's, beleidsmakers, ... die samen op zoek willen gaan naar puzzelstukjes voor een betere samenwerking in zorgzame buurten.

## 1. Geef de zorgzame buurt tijd om te groeien

Vaststelling: sommige initiatieven geven zichzelf te weinig tijd om te groeien. Of ze pinnen zich vast op vooraf bepaalde doelen, activiteiten en samenwerkingen zonder ruimte te laten voor andere, organisch groeiende zaken. Terwijl het idee net is dat zorgzame buurten zich bottom-up ontwikkelen.

Het doel van het ontwikkelmodel is leidraden te bieden voor enerzijds buurtinitiatieven die starten of al bezig zijn, anderzijds in te zoomen op het groeiproces waar je tijd en ruimte voor moet laten.

Als ik al voorzichtige lessen mag trekken uit de buurten die ik van nabij en van wat verderaf opvolg, dan kom ik uit bij vier leidraden:

1. Ken je buurt.
2. Zoek vonken (en vuur).
3. Pluk laaghangend fruit (en reik hoger).
4. Ontwar de bomen (en het bos).

Deze vier leidraden zal ik hieronder verder uitleggen. De achterliggende boodschap is telkens:

- Laat je in eerste instantie leiden door wat al beschikbaar en mogelijk is in je buurt, en niet door de torenhoge verwachtingen die je misschien op jouw initiatief geprojecteerd voelt worden.
- Durf klein te beginnen en van daaruit te groeien. Gebruik de bestaande visies, modellen, ... als inspiratie, maar durf ook af te bakenen hoe ver je momenteel kan en wil gaan met bvb. een bepaalde bouwsteen.
- Ga doelbewust op zoek naar tools die passen bij wat je wil doen, in plaats van je te laten overweldigen door het hele beschikbare gamma.

De vier leidraden mag je trouwens niet zomaar zien als vier opeenvolgende stappen. In realiteit lopen alle 'stappen' in elkaar over, en hou je de leidraden altijd in je achterhoofd.

Dit deel van de publicatie is een herwerkte en uitgebreide versie van de module 'Buurtgericht samenwerken' die ontwikkeld werd voor het project 'Buurtgericht empowerend werken' (in opdracht van Provincie Antwerpen, Interregproject Empowercare). Meer info: [research-expertise.ucll.be/nl/dienstverlening/items/buurtgericht-empowerend-werken](https://research-expertise.ucll.be/nl/dienstverlening/items/buurtgericht-empowerend-werken)

## Ken je buurt

*Wat kenmerkt de buurt? Welke uitdagingen spelen er? Welke actoren zijn al actief? Wie werkt (niet/hoe) samen?*

Vaststelling: dé alomvattende buurtanalyse lijkt vandaag wel de eerste stap om aan een initiatief te beginnen. Maar in een aantal buurten hoor ik zeggen dat ze achteraf bekeken de buurtanalyse helemaal anders hadden aangepakt, als ze eerst wat meer contact hadden gehad met buurtbewoners en partners.

Een belangrijke stap in het opzetten van een initiatief is het doen van een goede buurtanalyse. Maar is het noodzakelijkerwijs de eerste stap?

Je samenwerking kan starten vanuit een volledig uitgevoerde buurtanalyse, maar even goed (in eerste instantie) vanuit een gezamenlijk aanvoelen van bepaalde uitdagingen. Je kan vertrekken vanuit wat allemaal al geweten is over de buurt, je eigen en gedeelde ervaringen. Verderop in het ontwikkelproces kan je dan een meer doelgerichte buurtanalyse doen.

Denk ook aan het belang van continu de vinger aan de pols houden in de buurt. Dat kan door middel van een periodieke buurtanalyse, maar nog belangrijker is het ontwikkelen van duurzame contacten met buurtbewoners.

Zo ken je de buurt in cijfers, maar weet je vooral ook wat er leeft. Integreer doelgericht participatiemomenten in activiteiten die in de buurt doorgaan.

- Het ondersteuningspakket Zorgzame Buurtanalyse van de Thomas Morehogeschool is een goed startpunt voor een buurtanalyse: [thomasmore.be/ondersteuningspakket-zorgzame-buurtanalyse](https://thomasmore.be/ondersteuningspakket-zorgzame-buurtanalyse)
- Het ecosysteempinnenweb van hogeschool UCLL helpt om actoren en samenwerkingen in kaart te brengen: [saamo.be/wp-content/uploads/2022/04/PA\\_G\\_Doegids-samenwerken-rond-zorg-en-welzijn-1.pdf](https://saamo.be/wp-content/uploads/2022/04/PA_G_Doegids-samenwerken-rond-zorg-en-welzijn-1.pdf)

## Zoek vonken (en vuur)

*Rond welke uitdagingen voel je enthousiasme? Is het enthousiasme beperkt (vonken) of groot (vuur)?*

Vaststelling: sommige initiatieven worden vertraagd door partners met een beperkt enthousiasme of engagement. Of beter gezegd: de initiatieven vertragen zichzelf door niet doelbewust om te gaan met deze verschillen in enthousiasme en engagement, en samenwerkingen niet vorm te geven op maat van elke partner.

Vanuit je kennis over de buurt kan je op zoek gaan naar 'vonken en vuur': rond welke uitdaging, wensen, doelen leeft er enthousiasme bij jezelf en andere actoren? Het vuur zal niet bij iedereen branden, en niet voor alles even hevig.

Volg het enthousiasme en de energie. Kijk welke actoren je samen kan brengen rond een gemeenschappelijk belang in actiegroepen. Hopelijk kan je, na verloop van tijd, gensters van dat initiële vuur doen overslaan naar andere actoren die eigenlijk ook een rol kunnen spelen.

- SAAMO maakte een praktische gids over verandergericht communiceren voor verbindende verhalen: Enthuse, Encourage, Engage, Enlighten, Exemplify, Enable en Experience: [saamo.be/tool/word-een-pro-in-veranderingsgericht-communiceren](https://saamo.be/tool/word-een-pro-in-veranderingsgericht-communiceren)
- Samen met SAAMO Limburg ontwikkelden we de partnerscan 'Zoek vonken en vuur'. Die vind je verderop in deze publicatie.

## Pluk laaghangend fruit (en reik hoger)

*Wat gebeurt er vandaag al, en kan relatief eenvoudig versterkt of verbonden worden zodat het meer oplevert? Of ga je nieuwe zaken ontwikkelen en/of integreren?*

Vaststelling: initiatieven hollen zichzelf soms voorbij door nieuwe activiteiten te willen **ontwikkelen**, terwijl er al veel in de buurt is dat relatief eenvoudig **versterkt en verbonden** kan worden met elkaar.

Net zoals je niet per se meteen een volledige buurtanalyse moet doen of alle actoren moet meehebben, is het ook niet nodig om meteen in te zetten op Grootse, Fundamentele Verandering.

### Laaghangend fruit

Om op korte termijn te kunnen laten zien waar een buurtgerichte samenwerking toe in staat is en vervolgens extra te kunnen gaan enthousiasmeren: keep it simple. Ook al is die 'simple' relatief.

Kijk wie er enthousiast rond tafel zit, en rond welk gemeenschappelijk belang. Wat gebeurt er vandaag al? Wat vult aan of overlapt? Wat kan vanuit de groep versterkt en/of verbonden worden?

Maak bijvoorbeeld gebruik van de wekelijkse markt om de buurtbabbels te organiseren. Er gebeurt al veel in buurten waar wel een extra karretje aan vastgehangen kan worden. Dat is het laaghangende fruit. 'Ken je buurt' is hiervoor essentieel natuurlijk.

### Reik hoger

Nieuwe activiteiten ontwikkelen en/of activiteiten integreren, vraagt vaak een grotere investering en dus engagement.

Als je weet waar (en waarvoor) er 'vonken en vuur' zijn bij buurtbewoners en andere actoren, kan je een inschatting maken van het potentieel om nieuwe activiteiten te gaan ontwikkelen en/of om activiteiten te integreren.

Activiteiten integreren – zeker onder het mom van 'de zorgzame buurt als puzzelstukje voor geïntegreerde zorg' – is een complexe zaak. De volgende leidraad gaat in op het organiseren daarvan.

- Asset-based community development is een waardevolle methodiek in dit opzicht: [demos.be/kenniscentrum/methodiek/de-asset-based-community-development-abcd-methode-haal-het-beste-uit-een](https://demos.be/kenniscentrum/methodiek/de-asset-based-community-development-abcd-methode-haal-het-beste-uit-een)

## Ontwar de bomen (en het bos)

*Hoe organiseer je je initiatieven op een effectieve en efficiënte manier?*

Vaststelling: In sommige buurten blijft de samenwerking beperkt tot enkel samen overleggen, is er een splitsing tussen beslissers (bvb. partners op zo'n overleg) en doeners (die wel telkens toestemming moeten vragen op zo'n overleg, of zelfs aan de lokale politieke overheid), of zijn er potentiële partners die niet, beperkt of suboptimaal betrokken worden.

*“Iedereen werkt nog op zijn eigen eilandje in zorg en welzijn.”*

*“Actor X focust zuiver op de eigen taken en heeft geen oog voor het grotere geheel.”*

*“Ik wil wel meer samenwerken, maar mijn leidinggevende/de initiatiefnemer houdt het tegen.”*

De fragmentatie (eilandjes), vaak functionele taakverdeling (eigen taken ⇔ groter geheel) en hiërarchische coördinatie (beslissingsmacht bij leidinggevende) zijn slecht voor de kwaliteit van zorg en welzijn, zowel qua uitkomsten als processen.

Met buurtgerichte samenwerkingen moeten we meteen proberen diezelfde fouten meteen te vermijden binnen de eigen samenwerking ('Ontwar de bomen').

En op termijn kunnen de partners in de buurtgerichte samenwerking misschien nog grondiger hun krachten bundelen door de eigen activiteiten en diensten te herbekijken en reorganiseren ('Ontwar het bos'). Vergeet niet: ook buurtbewoners zijn actoren en (potentiële) partners.

Maar vooraleer in de leidraden te duiken, eerst even het bos in: Waarom – vanuit organisatorisch oogpunt – is het zo moeilijk het bos door de bomen te zien? Waarom die wirwar?



Waarom die wirwar?

“Ontwar de bomen en het bos.” Daarmee bedoel ik eigenlijk: organiseer je (samen)werking op een effectieve en efficiënte manier. In zorg en welzijn zitten veel doeners. We springen vaak meteen van ‘uitdaging’ naar ‘oplossing’ naar ‘doen’.

Geregeld vergeten we dan grondig na te denken over: hoe organiseren we dat ‘doen’ op de best mogelijke manier? Taken worden verdeeld, afspraken gemaakt en elke maand is er een overleg om samen beslissingen te nemen – klaar(?).

De huidige staat van ons zorg- en welzijnslandschap toont nochtans dat we niet zo goed zijn in het logische verdelen van taken en maken van afspraken. Zorg en welzijn zijn sterk gefragmenteerd. “Iedereen werkt op zijn eigen eilandje,” klinkt het vaak.

Die fragmentering heeft kwalijke gevolgen als wachttijden, een gebrek aan opvolging en afstemming, een gebrek aan tijd, middelen, slagkracht, ... om uitdagingen echt grondig aan te pakken. Zowel burgers als professionals zien door de bomen het bos niet meer in het zorg- en welzijnslandschap.

De fragmentering van zorg en welzijn is het gevolg van, onder andere, ondoordacht organiseren. Taakspecialisatie (per discipline of doelgroep) en centrale coördinatie (met teamleiders, coördinatoren, directies, ...) zijn de traditionele organisatieprincipes, gericht op effectiviteit en efficiëntie. Taakspecialisatie: “Als iedereen zijn eigen deeltaak zo effectief en efficiënt mogelijk uitvoert, zal de som van die deeltaken ook effectief en efficiënt zijn.”

Maar dat geldt niet wanneer ‘maatwerk’ nodig is, want maatwerk betekent al die deeltaken steeds anders (‘op maat’) ingevuld moeten worden én continu afgestemd moeten worden op elkaar. Een hiërarchisch georganiseerde (samen)werking draait dan overuren aan vergaderingen, want alle laagjes uit de hiërarchie moeten betrokken worden. En laat zorg en welzijn nu net sectoren zijn waarin maatwerk meer wel dan niet nodig is.

Toch zijn taakspecialisatie en hiërarchische coördinatie ingebakken in grote delen van zorg en welzijn. Er is niet per se bewust voor gekozen, maar het lijkt wel de ‘default setting’ wanneer we iets organiseren. Ondanks de nood aan maatwerk, met alle nefaste gevolgen van dien.

Dat ondoordachte organiseren zie ik soms ook in zorgzame initiatieven:

- De ‘kerngroep’ neemt alle beslissingen en een (1) medewerker voert die uit.  
*De coördinatie is hiërarchisch met een beslissende kerngroep en uitvoerende medewerker, die een nieuw eilandje vormt in de buurt. Een buurtgerichte samenwerking kan niet gedragen worden door één persoon. Er is een gelijkwaardig partnerschap én bijdrage nodig vanuit verschillende actoren die aan de buurtkar willen trekken.*
- De ‘kerngroep’ neemt alle beslissingen én werkt de acties uit, zonder (aandacht voor) participatiemogelijkheden voor andere actoren uit de buurt.  
*De kerngroep beslist in gezamenlijk overleg en voert samen uit. Dat ziet er al meer als samenwerken uit. Maar in de kerngroep zijn niet alle actoren van de buurt vertegenwoordigd. Wat eigent de kerngroep zich zo eigenlijk toe? (Hoe) kunnen andere actoren participeren, zowel qua beslissen als samen activiteiten doen? Niet iedereen kan en wil even intensief participeren natuurlijk. En je wil tegelijk ook vaart maken, het aanwezige enthousiasme gebruiken en al concrete dingen realiseren. Want dat motiveert om meer samen te werken en andere actoren aan boord te halen. Maak gebruik van het enthousiasme in de kerngroep (vonken en vuur) en zoek naar laaghangend fruit, maar vergeet ook niet op tijd aan de ruimere samenwerkingsmogelijkheden te denken.*

Er zijn wel meer remmende factoren voor samenwerking in zorg en welzijn dan taakspecialisatie en hiërarchische coördinatie. De draaikolk van remmende factoren visualiseert er nog een aantal (zie afbeelding hieronder).



Daarnaast is ook de beperkte diversiteit aan samenwerkingspartners een belangrijke factor. De nog vaak enge visie op gezondheid en welzijn laat zich ook kennen in *met wie* we samenwerken. Binnen zorg en welzijn moet doelgerichter samengewerkt worden. Maar ook de samenwerking met andere sectoren (bvb. huisvesting, tewerkstelling, cultuur, sport, ...) en informele actoren (naasten, burens, vrijwilligers, ...) kan veel beter. Zie Pless & Buntinx, 2022c, voor meer observaties uit onderzoek hierover.

## Ontwar de bomen

Wil je een buurtgerichte samenwerking opstarten en is er nog niet veel voorhanden qua buurtanalyse, enthousiasme of reeds bestaande samenwerkingsdynamiek? Dan start je waarschijnlijk best klein. Kijk wie in de buurt wel al enthousiasme heeft (vonken en vuur): waar droom je samen van? Wat gebeurt er al in de buurt dat relatief eenvoudig versterkt of verbonden kan worden om een stapje dichterbij die droom te gaan? Grootse plannen en een buurtbrede samenwerking zijn dan voor later.

Het ecosysteemspinnenweb kan helpen nadenken, individueel of collectief, over de huidige samenwerkingen in de buurt:



Let er vervolgens vooral op dat de buurtgerichte samenwerking een échte samenwerking is. Dit betekent dat:

- De betrokken actoren samen beslissen als gelijkwaardige partners.
- De betrokken actoren daadwerkelijk iets bijdragen. De samenwerking wordt dus niet gedragen door één partner/medewerker alleen.

Is dat niet zo? Dan is het tijd voor zelfreflectie en openharige gesprekken over ieders 'visie op' en 'bijdrage aan' de samenwerking.

De vier kenmerken van doelgerichte netwerken kunnen hierbij helpen:

### 1. Gedeeld doel

Is er een gedeeld doel, dat voor iedereen duidelijk en gedeeld is?

### 2. Differentiatie (verscheidenheid aan partners)

Voelt elke partner zich op dienst plaats in de samenwerking? Zo neen, waarom? Een basisvoorwaarde om goede partners te zijn, is dat ze elkaar nodig hebben om het gedeelde doel te realiseren.

Zijn alle nodige partners betrokken, en zijn alle betrokken partners nodig?

### 3. Integratie (mate van samenwerking)

Draagt elke partner daadwerkelijk bij aan de samenwerking? Dat betekent het investeren van tijd, expertise, middelen, niet enkel in een gezamenlijke overleg, maar ook in de uitvoering van gezamenlijke activiteiten. Draagt niet elke partner daadwerkelijk bij, hoe komt dat dan?

#### 4. Governance (coördinatie)

Zijn de actoren gelijkwaardige partners? Is er één partner die de leiding neemt? Zijn er spanningen tussen de partners?

De vier kenmerken zijn goede startpunten om na te gaan waar het misloopt in een samenwerking. Zie het ontbreken van een kenmerk niet als een slecht cijfer op het rapport, maar als een mogelijk verbeterpunt. In het derde deel van deze publicatie vind je een checklist om voor jezelf of samen na te gaan of een samenwerking al dan niet doelgericht georganiseerd is.

De vier kenmerken van doelgerichte netwerken zeggen nog niet alles over de onderliggende organisatieprincipes van de samenwerking, zoals taakverdeling en coördinatie.

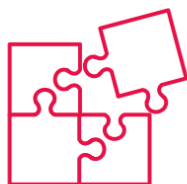
- Taakverdeling

*Zijn de taken logisch verdeeld? Beeld je het geheel aan taken in, die nodig zijn om het doel van de samenwerking te bereiken. Is dat geheel opgesplitst in taken 'per specialisatie', die los van elkaar uitgevoerd worden (ook al hangen ze eigenlijk samen)? Of zijn er 'pakketten' gemaakt van de samenhangende taken, die door zelfstandige teams kunnen worden opgepakt?*

- Coördinatie

*Is de coördinatie hiërarchisch of decentraal georganiseerd? Zit de beslissingsmacht geconcentreerd aan de top? Is de beslissingsmacht uitgesmeerd over verschillende hiërarchische lagen in de samenwerking? Of zijn de medewerkers empowered om zelf maximaal beslissingen te nemen (zodat ze effectief en efficiënt maatwerk kunnen uitvoeren)? En ook: hoe wil elke partner betrokken worden? Denk aan de participatieladder. Er zijn verschillende manieren om partners te betrekken: informeren, raadplegen, advies geven, coproduceren en meebeslissen.*

De afbeeldingen hieronder vatten de organisatieprincipes samen die 'zwaar' organiseren moeten helpen vermijden. In deel 3 van deze publicatie vind je de samenwerk-check 'Ontwar de bomen' als hulpmiddel, dat momenteel nog ontwikkeld wordt in co-creatie met SAAMO Limburg. Maar het volledige verhaal vertellen we in het lang en het breed onder 'Ontwar het bos', gesitueerd in de context van 'geïntegreerde zorg'.



# 1

Vorm een zo afgerond mogelijk activiteitenpakket per team

(maximale interne afhankelijkheid, minimale externe afhankelijkheid)

# 2

Leg zoveel mogelijk beslissingsmacht in het team

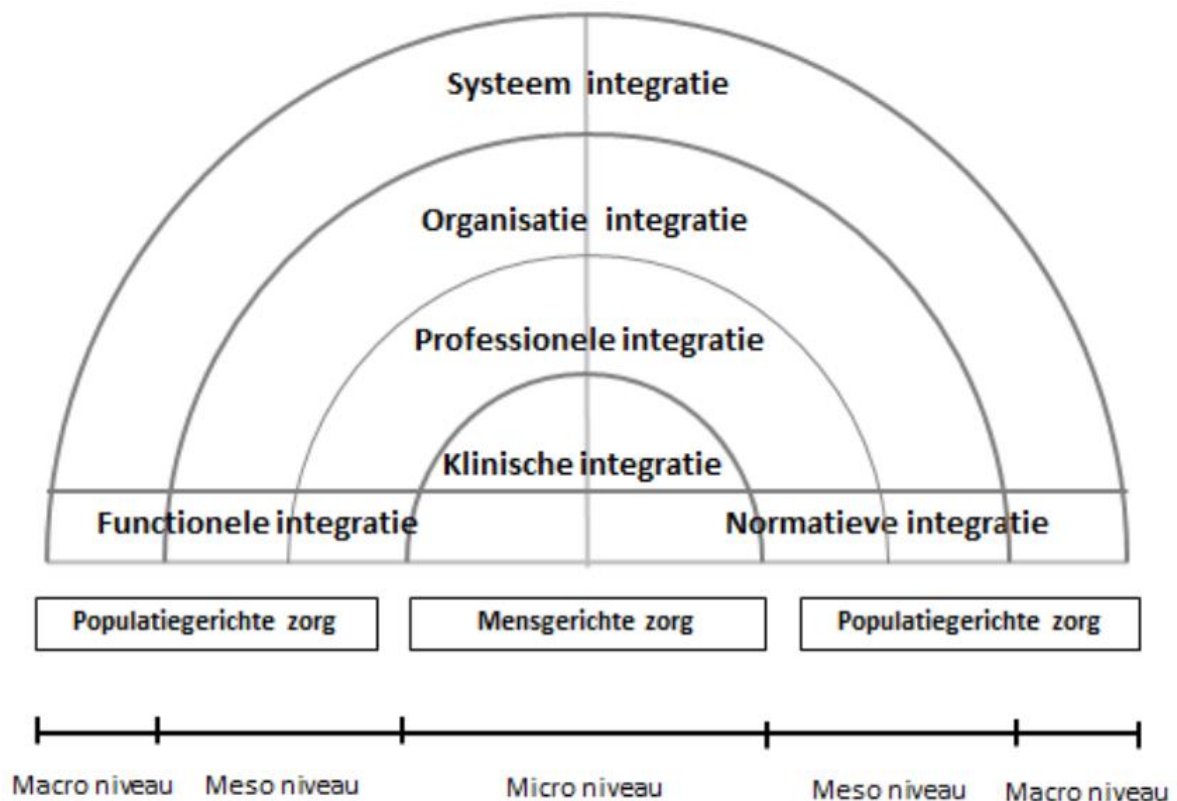
(maximaal decentraal: strategisch, structureel en operationeel)

Afgeronde activiteitenpakketten per team zorg ervoor dat teamleden intens moeten samenwerken met elkaar, en zo min mogelijk afhankelijk zijn van externen.

Hetzelfde geldt voor richtlijn 2. Leg beslissingsmacht zo decentraal mogelijk, zowel qua bepalen van doelen (strategie), werkmethode (structureel) als uitvoering (operationeel).

## Ontwar het bos

De zorgzame buurt wordt regelmatig voorgesteld als een puzzelstuk in functie van geïntegreerde zorg. Die geïntegreerde zorg betekent, kortweg, dat alle zorg- en ondersteuningsprocessen naadloos op elkaar aangesloten zijn. Het vertrekt idealiter vanuit een integrale blik op alle levensdomeinen en de (sociale) determinanten van gezondheid, en gaat dus om veel meer dan traditionele zorg alleen. 'Health in all policies': ook onderwijs, cultuur, tewerkstelling, ... hebben een plek in geïntegreerde zorg. Het regenboogmodel van Valentijn toont daarbovenop nog de verschillende dimensies waarom het gaat in geïntegreerde zorg:



Valentijn et al. (2013).

Dat model maakt snel duidelijk dat de zorgzame buurt een puzzelstuk kan zijn. Maar de gehele puzzel is nog veel omvattender om geïntegreerd te leggen. Er zijn verschillende principes (populatie- en mensgerichte zorg), dimensies (functionele en normatieve integratie) en niveaus (klinisch, professioneel, organisatorisch, systemisch). Zie Valentijn et al. (2013) voor meer uitleg. Intersectoraal beleid vanuit 'Health in all policies', aangepaste regelgeving en financiering, organisaties en praktijken die zichzelf durven heruitvinden en verbinden – of zelfs meer: *integreren*.

De roep hierom bestaat al lang genoeg om op meer integratie te hopen dan we vandaag zien. Waarmee ik zeker niet de vele mooie initiatieven en samenwerkingen wil miskennen die er vandaag al zijn. Integendeel, de concrete voorbeelden van en de aanzetten voor 'geïntegreerde zorg', ook op buurtniveau, doen me net geloven in het potentieel van geïntegreerde zorg als bottom-up beweging. Eerder dan te wachten op top-down verandering kunnen we van onderuit ook al zoveel mogelijk werken aan geïntegreerde zorg. En buurten zijn daar misschien wel het ideale startpunt voor. Terug naar de buurt!

Om een buurtsamenwerking effectief en efficiënt te organiseren, is het nodig om stil te staan. Het initiële enthousiasme van een groep kernpartners staat toe om snel laaghangend fruit te zoeken – bestaande activiteiten te verbinden en versterken. Maar loopt de samenwerking moeilijk, of wil je net de samenwerking laten groeien? Dan is het tijd om grondig stil te staan bij de organisatie van de samenwerking.

De volgende zes stappen bevatten de grote lijnen en vragen om een samenwerking goed te organiseren. Doorloop ze voor een of meerdere uitdagingen waaraan je buurtgericht wil samenwerken. Wil je een uitgebreider stappenplan met meer uitleg en voorbeelden? Zie het stappenplan 'Ontwar het bos' in deel drie van deze publicatie.

1. Ga terug naar... ken je buurt.

Om samenwerking goed te organiseren, de fragmentatie in zorg en welzijn werkelijk te overstijgen, is het kwestie van de uitdagingen in de buurt eerst helemaal te doorgronden. Misschien koos de buurtgerichte samenwerking om zich eerst te focussen op bijvoorbeeld eenzaamheid, armoede of chronische zorg?

Een goed begrip van alle uitdagingen in de buurt is noodzakelijk om goed te kunnen organiseren en, niet te vergeten, een goed begrip van hoe die uitdagingen *onderling aan elkaar zijn verbonden*. Kaders als positieve gezondheid en de sociale determinanten van gezondheid tonen hoe verschillende dimensies en factoren aan elkaar verbonden zijn, net als de kringloop van armoede. Kijk naar de objectieve en subjectieve indicatoren, naar individuele en collectieve kanten van de uitdagingen, naar de stand van zaken vandaag en mogelijke evoluties in de toekomst.

2. Formuleer samen doelen en activiteiten voor wat echt nodig is.

Durf tot stap 6 los te laten wie waar enthousiast voor is ('zoek vonken en vuur') en wat mogelijk is, maar ga eerst samen kijken wat effectief nodig is om de verschillende uitdagingen in de buurt aan te pakken. Los van wat al bestaat, georganiseerd en aangeboden wordt in de buurt, los van wie actief is in de buurt en (voorlopig) los van praktische bezwaren: wat is *nodig* om een antwoord te bieden op de uitdagingen? Welke korte- en lange-termijndoelen formuleer je samen naar aanleiding van de uitdagingen? Welke activiteiten moeten ondernomen worden om die doelen te bereiken? Nothing new so far. Het nieuwe zit 'm in de volgende stappen: het doelbewust organiseren van die activiteiten.

3. Maak intrinsiek samenhangende activiteitenpakketten

Een veelgemaakte keuze is om activiteitenpakketten te maken (1) per functie of specialisatie (bvb. ontmoeting, diabeteszorg, mantelzorg, communicatie, ...), of (2) op basis van wat actoren vandaag reeds doen. Beide keuzes houden geen rekening met de onderlinge samenhang tussen activiteiten, respectievelijk door in te zetten op 'functionele specialisatie', of door verder te bouwen op het reeds gefragmenteerde zorg- en welzijnslandschap.

In stap 1 gingen we al na hoe verschillende uitdagingen in de buurt samenhangen. Dít samenhang toont welke activiteiten intrinsiek samenhangen. De crux bij het samenstellen van activiteitenpakketten is dat ze intern – *binnen* een en hetzelfde pakket – zo samenhangend mogelijk zijn, en extern – *tussen* verschillende pakketten – zo weinig mogelijk samenhang vertonen.

Op die manier kan er per activiteitenpakket een team toegewezen worden, dat maximaal zelfstandig kan werken en minimaal met andere teams moet afstemmen. Versus het overmatige afstemmen dat nodig is wanneer intrinsiek samenhangende activiteiten toch opgesplitst zijn over meerdere activiteitenpakketten, wanneer zorg en welzijn gefragmenteerd zijn...

4. Bepaal binnen elk pakket wat ideaal is qua werkingsgebied, partners, samenwerkingsintensiteit en coördinatie.

Eens de activiteitenpakketten gedefinieerd zijn, is het tijd om verder na te denken over elk pakket apart. Om het kort te houden:

(1) Wat is het ideale werkingsgebied voor elk pakket? De buurt, gemeente/stad+rand of een grotere regio?

(2) Welke partners hebben de nodige capaciteiten om de activiteiten in het pakket uit te voeren, en zouden dus samen moeten werken? De ideale teamgrootte zou tussen 6 en 8 teamleden liggen.

(3) Hoe intensief moeten de partners samenwerken? Is doorverwijzen voldoende, of moeten ze info delen, activiteiten op elkaar afstemmen of activiteiten samen uitvoeren?

(4) Welke coördinatie'bevoegdheid' heeft het team nodig? Des te meer het team maatwerk moet leveren, des te meer beslissingen het zelf moet kunnen maken: strategische beslissingen m.b.t. doelen, structurele beslissingen m.b.t. werkmethode, en operationele beslissingen m.b.t. de toepassing van de werkmethode. Zorg ervoor dat het team expliciet empowered is, mandaat heeft om zélf die beslissingen te nemen.

5. Bepaal de ideale samenwerkingsintensiteit en coördinatie tussen pakketten.

In stap 3 splitsten we activiteitenpakketten om zodat ze intern maximaal samenhangend zijn, en extern maximaal onafhankelijk zijn van elkaar. 'Extern maximaal onafhankelijk' betekent niet: volledig onafhankelijk. Er zullen nog altijd verbindingen (nodig) zijn tussen verschillende activiteitenpakketten. En tussen sommige pakketten misschien meer dan tussen andere. Daarom stellen de vragen zich:

(1) Welke samenwerkingsintensiteit is nodig tussen twee pakketten? Is doorverwijzen voldoende, of moeten ze info delen, activiteiten op elkaar afstemmen of activiteiten samen uitvoeren?

(2) Welke coördinatiebeslissingen moeten in onderling overleg tussen de pakketten genomen worden: strategische, structurele en/of operationele? Als de antwoorden zijn 'heel intensief samenwerken' en 'samen beslissen op elk niveau', dan zijn die wellicht opgesplitst terwijl ze eigenlijk (te) intrinsiek verbonden zijn. Bepalen hoe en hoe vaak afstemming nodig zijn, is pas zinvol wanneer bovenstaande vragen beantwoord zijn (en toch denken we bij 'samenwerken' te snel aan "Wanneer en hoe vaak gaan we vergaderen?").

6. Toets het plan aan de realiteit en vang afwijkingen op.

Tot nu redeneerden we in een soort van ideale wereld: wat is *nodig*, los van het mogelijke? En hoe organiseren we dat best? Jammer genoeg zal die ideale wereld wellicht niet gerealiseerd kunnen worden – wetten en praktische bezwaren. Wat verhindert het ideale plan? Welke

afwijkingen zijn nodig? Welke implicaties hebben die afwijkingen? Hoe kunnen de implicaties opgevangen worden?

Het is misschien verleidelijk de hinderpalen al mee te nemen tijdens voorgaande stappen, zeker omdat voor elke hinderpaal idealiter het hele denkproces telkens opnieuw gelopen wordt. Maar het volledige denkproces eenmaal doorlopen, en liefst dus zelfs herhaaldelijk, levert een referentiepunt op om je eigenlijke samenwerking mee te vergelijken. Bewust weten waar je samenwerking afwijkt van de ideale samenwerking is nodig om die afwijkingen te kunnen opvangen.



## 2. (H)erken de eigenheid en ideale schaal van je initiatieven

Vaststelling: zorgzame buurten vormen vaak een paraplu waaronder een veelheid aan (deel)initiatieven zich ontploegen. Omwille van het oorspronkelijke doel van de zorgzame buurt worden die initiatieven vaak op buurtniveau ontwikkeld. Terwijl sommige initiatieven baat zouden hebben bij ontwikkeling op een andere schaal.

Het doel van deze 'typologie' is om te helpen nadenken over de verschillende soorten (deel)initiatieven die onder de noemer , zorgzame buurt, ontwikkeld worden. Meer bewustzijn daarover is nodig om doelbewust de samenwerking rond die initiatieven te organiseren.

De typologie bestaat uit drie soorten initiatieven, die (deels) uit elkaar getrokken kunnen worden op basis van (1) hun 'schaal' en (2) de participatie van burens en/of professionals. Het gaat om: warme en zorgzame burenitiatieven, zorgzame buurtinitiatieven en buurtgerichte zorginitiatieven. Deels, want er is overlap mogelijk en vaak verbinding nodig tussen de initiatieven.

Misschien klinkt al het onderstaande vanzelfsprekend? Des te beter. Maar in de praktijk zie ik veel buurtinitiatieven worstelen met hun plek in het geheel, hoe die plek in te vullen, én hoe die invulling te organiseren. Zeker het effectief volgen van principes, zoals 'beslissingen zo democratisch mogelijk organiseren', krijgen veel lippen dienst, maar raken in realiteit moeilijk gerealiseerd – door onvoldoende doordacht te organiseren.

Tabel 1. Typologie van zorgzame (deel)initiatieven

	<b>Warme en zorgzame burenitiatieven</b>	<b>Zorgzame buurtinitiatieven</b>	<b>Buurtgerichte zorginitiatieven</b>
<b>Doel</b>	Ontmoeting, kleine helpen		Zorg en ondersteuning
<b>Drivers</b>	Buren; Professionals indien nodig	Buren; Professionals	Professionals; Buren indien mogelijk en wenselijk
<b>Werkingsgebied professionals</b>	Voornamelijk professionals met buurt(en) als werkingsgebied		(Ook) professionals die buurtgerichte aandacht moeten geven, maar groter werkingsgebied hebben

## Warme en zorgzame burenenitiatieven

Het eerste type initiatieven gaat uit van burenen zelf. Meer specifiek gaat het om: groepen van burenen die initiatieven nemen op het vlak van ontmoeting (*warme* burenenitiatieven) en/of op het vlak van een zorgzame houding hebben ten opzichte van elkaar (zorgzame burenenitiatieven). Dergelijke burenenitiatieven kunnen spontaan ontstaan, informeel en kleinschalig zijn. Het gaat dan om naaste burenen in een straat, een gang in een appartementsblok, familieleden die nog in elkaars buurt wonen, ... Initiatieven, en de daarbij horende burenen'collectieven', laten zich niet vangen door een strikte geografische afbakening.

Warme en zorgzame burenenitiatieven ontstaan vaak bottom-up. Maar dat is niet altijd het geval. In buurten met weinig sociale cohesie kan professionele ondersteuning nodig zijn om ontmoeting te stimuleren (Verté, 2017). En ook zorgzaamheid kan vaak een duwtje in de rug gebruiken. Denk aan de vrijwilligers van 'Zorgzame straten' die in Antwerpse straten op zoek gaan naar burenen die mee aan de kar willen trekken om van *hun* straat een zorgzame straat te maken.

De bewoners die deel uitmaken van de groep zijn hartelijk in de omgang en staan klaar om elkaar te helpen. Maar is de groep ook inclusief? En beslist ze democratisch? Dat zou ideaal zijn natuurlijk. In sommige burenenitiatieven is de openheid er om samen rond die kwesties aan de slag te gaan, bijvoorbeeld met de hulp van een buurtwerker (zie het praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek Zorgzame Buurten). Andere groepen houden zich dan weer exclusief. *Forceren* om inclusief en democratisch te gaan werken, slaat dan wonden. Misschien ontstaan er op termijn wel vonken om toch samen te werken aan een zorgzame buurt, geïnspireerd door de initiatieven en acties die ondertussen ondernomen zijn.

Ook al gaat het in deze initiatieven vooral over burenen, toch doken de professionals en hun mogelijke rol al op in bovenstaande alinea's. Dan is er overlap met de tweede soort initiatieven, de zorgzame buurtinitiatieven. Wanneer burenen uit de boot vallen qua ontmoeting, is het aan professionals om na gaan wie de achterblijvers zijn en hoe ook zij warme contacten kunnen opbouwen. Om buurtverbinder Annelies De Myttenaere te parafaseren:

*"Als professional moeten we dan niet altijd de mazen van het net geforceerd proberen te dichten, maar in de maas (met kleine 'm') duiken en kijken wat we **daarbinnen** kunnen doen"*

Zie inspiratiebundel 'Zorg- en welzijnsvernieuwers' voor het volledige interview.

Hierna volgen drie voorbeelden ter illustratie van burenenitiatieven, al dan niet ondersteund door professionals.

### Van nachtlawaai tot straatcomité

In Buurtegem verzamelden enkele burens zich een Whatsapp-groepje, waarin nachtlawaai en overlast een grote bron van zorgen en frustratie bleken. De buurtwerker van Buurtegem kwam dit groepje dankzij haar intensieve contacten in de buurt op het spoor, en ging in overleg. Samen maakten ze de switch van klagen over nachtlawaai naar (ook) nadenken en dingen doen rond ontmoeten en burenhulp.

Terwijl de buurtwerker in eerste instantie hoopte om samen een burencomité voor de hele buurt te vormen, gaven de betrokken burens aan: 'keep it simple', laat ons iets doen in onze eigen straat. Het eigenaarschap van de burens staat centraal, dus de buurtwerker volgde hierin.

De buurtwerker dacht ook dat ze zelf nog wel behoorlijk hard aan de kar van het straatcomité en de activiteiten zou moeten trekken. Maar het enthousiasme en de inzet van de burens was overweldigend. De buurtwerker veronderstelde bijvoorbeeld dat ze de flyers voor het buurtfeest zelf deur-aan-deur gingen moeten bezorgen om alle burens te informeren en enthousiasmeren. Dat was buiten het groepje geëngageerde burens gerekend: ze stelden zich meteen kandidaat om dit zelf te doen. Zo leerden ze in een klap nog meer burens kennen, werden ze bekende gezichten in de straat, konden ze zelf nagaan wie misschien wat hulp nodig had om naar het buurtfeest te komen, ...

Het mag duidelijk zijn: de buurtwerker is op goudklompjes gestoten die grotendeels zelf een warm buurtinitiatief kunnen trekken. Maar het is ook dankzij haar contacten in de buurt, enthousiasme en ondersteuning dat de goudklompjes aan de oppervlakte kwamen en extra gingen schijnen. En het enthousiasme blijft zich verspreiden in Buurtegem, want ondertussen springt ook het sociale verhuurkantoor op de kar om de eerste activiteit te sponsoren.

### Straatfeest versus buurtfeest

Burenmatcher Balen, één van de 132 zorgzame buurtinitiatieven, gefinancierd door de Vlaamse overheid, speelde met het idee om een groot buurtfeest te organiseren, maar toetste eerst af bij de buurtbewoners welke activiteiten ze allemaal zelf al organiseerden. Wat bleek: een bewoner was al jaar en dag de trotse trekker van een straatfeest. De ideale persoon om mee het buurtfeest te trekken, en een mooie reeds bestaande activiteit in de buurt om te ondersteunen vanuit het buurtinitiatief – niet?

Wel, de straattrekker voelde er maar weinig voor om ook zich ook nog eens voor het buurtfeest te engageren. En ondanks de leuke aanvullende ideeën om het straatfeest te ondersteunen, hield hij de activiteit liever als iets voor en door de straatbewoners. De burens zelf gaven ook aan dat de enthousiasmerende trekker van het straatfeest dat heel goed doet, en zijn best doet om iedereen in de straat te betrekken.

Forceren had geen zin: er bestaat al een mooi, warm burensinitiatief dat zichzelf organiseert. De trekker gaf wel aan zich zorgen te maken over de verdere toekomst van het straatfeest. Wie gaat van hem de fakkel overnemen? Misschien ligt daar wel een opening om samen op zoek te gaan. 'Laten doen' is niet per se hetzelfde als 'helemaal loslaten'.

En het buurtfeest? Dat gaat door, voor alle buurtbewoners, en zeker voor degene die zelf geen straatfeest hebben. Ze zullen elkaar ontmoeten en de vaak nog onbekende diensten uit de buurt, worden gestimuleerd om zelf burensinitiatieven te ondernemen én om na te denken over hoe ze zorgzaam kunnen zijn voor elkaar. Hopelijk ontkiemen er nieuwe initiatieven, die (desgewenst) opgevolgd en mee ondersteund zullen worden door het buurtinitiatief.

## Zorgzame straten

Zorgzame Straten (ZS) is een burgerinitiatief in Antwerpen. Het doel van het initiatief is om 'het kleine helpen' te stimuleren, burenhulp. ZS-vrijwilligers gaan in een straat op zoek naar burens die 'straattrekkers' willen zijn.

In eerste instantie stimuleren en ondersteunen de ZS-vrijwilligers de straattrekkers om te werken aan een warme en zorgzame straat: een straat waarin burens 'goeiedag' zeggen tegen elkaar, babbeltjes doen en klaar staan om elkaar te helpen. Dat doen ze door samen na te denken over wat het betekent om een zorgzame straat en buur te zijn.

Vervolgens is het de bedoeling dat de straattrekkers zelf het heft in handen nemen, met burens in gesprek gaan, ontmoetingsmomenten organiseren, ... Als er geen straattrekkers gevonden worden, dan trekken de ZS-vrijwilligers zich terug uit de straat – het is niet de bedoeling dat zij het straatinitiatief gaan trekken.

Het hoofddoel is 'het kleine helpen', maar ook 'ontmoeten' is deel van het opzet. De drivers van het overkoepelende burgerinitiatief zijn de ZS-vrijwilligers, die in straten in heel Antwerpen aan de slag kunnen gaan om straattrekkers te vinden. Ze ontwikkelden een aanpak die breed toepasbaar is, maar lokaal – op straatniveau – ingevuld moet worden. De drivers van de straatinitiatieven zijn de bewoners zelf, bij aanvang ondersteund door de vrijwilligers van het overkoepelende burgerinitiatief.

Zorg- en welzijnsprofessionals, lokale handelaars, verenigingen, ... zijn doorgaans niet betrokken op straatniveau. Het burgerinitiatief probeerde de werkwijze ook uit op wijkniveau, namelijk in Sint-Andries en de Seefhoek. Dat maakt het makkelijker om verbinding te maken met actoren gevestigd in de buurt en bestaande wijkinitiatieven, maar de connectie leggen met zorg- en welzijnsprofessionals blijft een uitdaging (zie interview Koen Kuylen in inspiratiebundel 'Zorg- en welzijnsvernieuwers').

## Zorgzame buurtinitiatieven

Het tweede type bestaat uit de zorgzame buurtinitiatieven. Dit zijn initiatieven die een 'buurt' als uitgangspunt hebben en (idealiter) nog sterk door buurtbewoners gestuurd worden, maar waarin professionele zorg- en welzijnsactoren met *de buurt als werkingsgebied* een belangrijke rol in (kunnen) opnemen. Het doel van deze initiatieven is zorgzaamheid bevorderen – waar ontmoeting natuurlijk een basisvoorwaarde voor is, en dus ook actie rond (op)genomen kan worden.

Drie verhelderingen en/of nuances:

- Een buurt als uitgangspunt: de vraag 'wat is een buurt?' blijft terugkomen. In een ideale wereld heb je misschien een buurt waar een burencollectief zich sterk mee identificeert. Dan kunnen buurtbewoners het zorgzame buurtinitiatief in grotere mate mee dragen. Maar vaak identificeren bewoners zich ook niet met een buurt – soms is er zelfs aversie wanneer de buurt 'een slechte naam' heeft. Een *one-size-fits-all* antwoord bestaat niet. Wanneer er geen sterke sociale cohesie en buurtidentificatie is, maar (wellicht) professionele actoren met 'de buurt' als werkingsgebied wel goede redenen zien om de krachten te bundelen, kunnen zij toch een zorgzaam buurtinitiatief opstarten. Zolang ze zich er maar bewust van zijn dat 'de buurt' dan (nog?) geen sterk, verbindend merk is en er in eerste instantie waarschijnlijk andere wegen naar het hart van de buurtbewoners gezocht moeten worden.
- Professionele zorg- en welzijnsactoren met de buurt als werkingsgebied: voor deze professionals is het het meest logisch om de krachten te bundelen rond de buurt (of aanpalende/overlappende buurten). Zij werken al expliciet voor de buurt, gaan wellicht aan de slag met deels dezelfde buurtbewoners en dezelfde of deels overlappende uitdagingen. Vanuit een brede blik op samenleven, welzijn en gezondheid is samenwerken dan wenselijk. Zo geraakt de fragmentatie van zorg en welzijn op buurtniveau alvast gedeeltelijk overwonnen (als de actoren er écht in slagen om de krachten te bundelen natuurlijk – zie: 'Ontwar de bomen (en het bos)' in het onderdeel 'Aanzet voor een ontwikkelmodel').

Zorg- en welzijnsactoren die over *een groter werkingsgebied beschikken dan de buurt*, kunnen zich natuurlijk ook aansluiten bij een zorgzaam buurtinitiatief – omwille van inhoudelijke redenen of vanuit een eerder persoonlijke engagement. Bijvoorbeeld omdat veel van de personen die ze helpen in de buurt wonen, omdat de uitdagingen/wensen/noden/vragen waar ze bij helpen een sterke buurtcomponent hebben, omdat de actor zelf in de buurt gevestigd is, of omdat hij een bijzondere genegenheid heeft met de buurt.

- Relatie met warme en zorgzame bureneninitiatieven: vanuit het zorgzame buurtinitiatief kan aansluiting gezocht worden met bestaande bureneninitiatieven en -collectieven om na te gaan of krachten kunnen worden gebundeld, of de groep inclusief en democratisch te werk gaat. Maar die aansluiting kan niet geforceerd worden, zoals in het onderdeel 'Warme en zorgzame bureneninitiatieven' al beargumenteerd werd. Het zorgzame buurtinitiatief kan zich dan richten op inclusieve acties voor (delen van) de buurt, en/of specifiek voor burenen die uit de boot vallen.

Hoe groots het opzet van een zorgzaam buurtinitiatief is, hangt onder andere af van hoeveel actoren zich willen engageren en de mate waarin ze dat willen doen ('Zoek vonken en vuur'). Sommige zorgzame buurtinitiatieven zijn beperkt van omvang omdat er niet erg veel enthousiasme en/of engagement is. Ze richten zich op een of enkele doelen. Ze bestaan louter uit actiegroepen van de

actoren die zich daadwerkelijk engageren om samen voor het doel te gaan. Andere initiatieven, die gedragen worden door een groter collectief van geëngageerde actoren, kunnen het grootser aanpakken. Bijvoorbeeld met actiegroepen, 'een buurtplatform' en een kerngroep.

### 1. Actiegroepen

Actiegroepen bestaan uit een selecte groep van actoren (incl. burens indien mogelijk – vonken en vuur) die zich engageren voor een specifiek doel. De actiegroep is zo zelfsturend mogelijk. Dit betekent dat ze zelfstandig beslissingen nemen, in gelijkwaardig partnerschap, en samen verantwoordelijk zijn voor de verwezenlijking van het gezamenlijke doel.

Tegelijk moeten wel participatiemogelijkheden op maat worden voorzien voor relevante actoren die zich niet willen of kunnen engageren voor de actie. Sommige van die actoren willen misschien enkel op de hoogte gehouden worden, anderen kunnen advies geven of willen over sommige aspecten misschien mee beslissen. Wat is er mogelijk, gezien 'de vonken en het vuur' (zie 'Aanzet tot een ontwikkelmodel'), de mate van engagement bij de relevante actoren, binnen de beschikbare tijd en middelen?

### 2. Buurtplatform

Het '**buurtplatform**' bestaat uit gelegenheden waarop iedereen in en rond de buurt uitgenodigd wordt om geïnformeerd te worden, mee na te denken en – indien gewenst – zich te engageren voor specifieke acties. Het buurtplatform moet zeker geen formeel vastgelegde groep van buurtbewoners en andere actoren of 'een vergadering' zijn. Het platform representeert de diverse participatiemogelijkheden om burens te bevragen en betrekken. Wat leeft er in de buurt? Welke noden zijn er ondertussen nog? Borrelen er nieuwe actie-ideeën?

Met participatiemogelijkheden op maat komt er meer naar boven: persoonlijke contacten, huisbezoeken, een maandelijks marktkraampje, buurtwandelingen, tijdens gezondheidseducatieve activiteiten, een buurtuitstap naar de kermis, ontmoetingsmomenten zoals 'Boterhammen in het buurtpark', periodieke affichage van opengestelde bijeenkomsten van actiegroepen en de kerngroep, ... Een geëxpliciteerde, proactieve participatiestrategie is dan wel essentieel natuurlijk, zodat alle informatie die naar boven komt tijdens de gelegenheden effectief geregistreerd wordt – niet in een lijvig rapport voor dossiervreters, maar op een efficiënte, lichte manier zodat er effectief mee aan de slag gegaan kan worden.

### 3. Kerngroep

De **kerngroep** bestaat uit de actoren die zich engageren om de actiegroepen en het buurtplatform te faciliteren en ondersteunen. De kerngroep is dan *allesbehalve* de groep die alles beslist en anderen laat uitvoeren. Het is wél de groep die het goede functioneren van het zorgzame buurtinitiatief enerzijds heel licht monitort met betrekking tot noden en voortgang, anderzijds ondersteunt wanneer nodig. Ontbreekt een inhoudelijke of bvb. financiële expertise in een actiegroep, dan signaleert de actiegroep dat aan de kerngroep en gaat de groep of een kernactor mee op zoek naar een oplossing.

Het monitoren vanuit de kerngroep bestaat dan uit het openstaan voor signalen, vooral door geregeld gewoon te praten met elkaar. Een zware kwaliteitsbewaking is te belastend en vaak niet nodig. Het monitoren van een bewuste, beperkte selectie van betekenisvolle proces- en/of resultaatsindicatoren per actie kan wel "bewijzen" dat het zorgzame buurtinitiatief haar doelen bereikt. Dat kan dan weer gebruikt worden om bvb. lokale overheden, sponsors en projectfinanciers te overtuigen om het initiatief te ondersteunen.

Bewust gaat het hier niet of nauwelijks over de rol van de initiatiefnemer/trekker/projectmedewerker/buurtsamenbinder. In kleine initiatieven zullen veel verantwoordelijken op de schouders van die persoon rusten. Maar idealiter gaat het om gedeelde verantwoordelijkheden – die effectief en efficiënt georganiseerd worden – vanuit een gelijkwaardig partnerschap.

Hieronder volgen drie voorbeelden ter illustratie van zorgzame buurtinitiatieven, waarin burens en professionals samen aan de slag gaan.

## Moestuin in de mazen

Annelies Demyttenaere is buurtmaker bij Viro vzw, een veelzijdige organisatie voor mensen met een beperking, maar eigenlijk werkt ze met iedereen in de buurt. Met elke inwoner, lokale ondernemer en organisatie die wil. Ze houdt intens contact met de buurtbewoners, volgt de energie die ze vindt en gaat daar dan mee aan de slag.

In een interview voor de inspiratiebundel 'Zorg- en welzijnsvernieuwers' legt Annelies haar filosofie en werkwijze uit. Over de relatie tussen bewoners- en buurtinitiatieven vertelt ze het volgende:

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

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

*“Met open concepten trek je soms individuen aan die overal een beetje geweerd worden. Net omdat ze zaken verkondigen die niemand graag hoort of omdat ze 'niet passen' in de groep. Het is een uitdaging om ze aan boord te houden. Zo zitten we dicht op het zorgluik. Mensen laten participeren, ook al is het niet evident. Dit is inclusie, mensen met goesting, talent, interesse ondanks alles meenemen. Dit gaat vaak niet vanzelf, er moet werk ingestoken worden. En dat vind ik mijn rol als buurtmaker: je zet initiatieven op, je ziet opportuniteiten.”*

*“Op de groentetuin kweken we groenten. Dat op zich is reeds een uitdaging want we zijn geen experts. Maar de relaties tussen mensen is nog een veel grotere uitdaging. Wij werken niet met leden. Iedereen mag er zijn, niemand moet er zijn. Zo is de groep de ene moment groter, de andere moment kleiner. Het project surft op de energie van mensen.”*

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



## Van beleidsdoel naar buurtdoelen

Burenmatcher Balen is een van de 132 zorgzame buurtprojecten. OCMW Balen is de indiener van het project. De doelen zijn om burenhulp te stimuleren en om informele en formele zorg te verbinden.

De insteek van het project was sterk op burenhulp en buurtgerichte zorg gericht, maar in de loop van het project – doorheen de buurtanalyse en contacten met de buurt – kwam ook de nood aan meer ontmoeting (en ontmoeting als basisvoorwaarde voor burenhulp) naar boven. De kerngroep speelde hier flexibel op in door het projectdoel te verruimen naar ontmoeting. De kerngroep organiseert twee platformen om de noden en mogelijkheden te bespreken, een burenpatform en een professioneel platform.

Het burenpatform kwam een eerste keer bijeen om de noden en mogelijkheden rond ontmoeting verder te bespreken. Vanuit het platform is een actiegroep gegroeid van geëngageerde burgers die mee willen helpen aan een specifieke ontmoetingsactie. Op haar beurt zal die ontmoetingsactie gebruikt worden als platform om met buurtbewoners na te denken over de noden en mogelijkheden rond burenhulp. Daar kunnen dan weer nieuwe acties en actiegroepen uit ontstaan.

Het professionele platform bestond uit twee bijeenkomsten van zorg- en welzijnsprofessionals die sterk actief zijn in de buurt: OCMW, woonzorgcentrum, dienstencentrum, assistentiewoningen, thuiszorgdiensten. Tijdens de eerste bijeenkomst werden de bevindingen van de buurtanalyse teruggekoppeld, waarbij vooral 'ontmoeting' centraal stond. De professionals formuleerden mogelijkheden om samen ontmoetingsacties op te zetten.

Tijdens de tweede bijeenkomst werden de ideeën vanop het eerste burgerplatform teruggekoppeld en werd een actiegroep gevormd van professionals die zich engageerden om mee te werken aan de ontmoetingsactie. De kerngroep ondersteunt, verbindt en omkadert logistiek en financieel.

### ***Verbinding met bureniniciatieven***

Naast de doelverruiming toonde het project ook openheid met betrekking tot zijn 'buurtafbakening'. Tijdens gesprekken met bewoners bleek dat ze zich niet identificeerden met de afgebakende buurt en diens naam – de naam van de steenweg die de buurt begrenst. De bewoners voelden zich sterker verbonden met straten binnen de buurt. Het project kiest daarom om tijdens ontmoetingsacties zoveel mogelijk in te spelen op die identiteit, en niet een nieuwe, wellicht artificiële buurtidentiteit te creëren. Ook werden reeds bestaande ontmoetingsacties in kaart gebracht zodat in samenspraak met de trekkers bekeken kan worden of er ondersteuning nodig is, of de acties inclusief zijn en meer opengesteld kunnen worden, ...

## Van stuurgroep naar actiegroepen

Het project in Quartier-Lo heeft als doelen om wederkerige, participatieve en inclusieve hulp te realiseren in de buurt door ontmoetingskansen en verbinding te creëren, maar ook drempels te verlagen. De projectmedewerkers verzetten bergen om die te bereiken, geruggesteund door een partneroverleg dat ongeveer maandelijks samenkomt.

Het partneroverleg nam daarbij een soort van stuurgroeprol aan. De medewerkers stelden de agenda samen, informeerden de partners en de partners gaven feedback waar nodig en

mogelijk. De overlegmomenten vormden zo maandelijkse lichtpuntjes van betrokkenheid, maar *tussen* die momenten doofden die lichtpuntjes vaak uit. De projectmedewerkers werkten ijverig verder, de partners keerden veelal terug naar hun reeds bestaande activiteiten.

De projectmedewerkers werden zich hiervan bewust en gaan proberen om een nieuwe dynamiek te creëren, bvb. door iets aan die manier van samenwerken te doen. Ze gaan kijken met welke partners ze kunnen samenwerken in actiegroepen rond concrete uitdagingen en doelstellingen. Zo zullen enkele acties veel meer vanuit een samenwerkingsverband vertrekken. Sommige partners zullen zich daarvoor willen en kunnen engageren, andere kiezen er misschien voor om (voorlopig) enkel geïnformeerd of geconsulteerd te willen worden.

Door de samenwerkingslogica te veranderen, kan er meer gerealiseerd worden en krijgen de acties ook een meer duurzame inbedding. Zoals een oude wijsheid het zegt: 'alleen ga je snel, maar samen geraak je verder'.

## Buurtgerichte zorginitiatieven

Misschien is het te verwarrend, gezien het reeds bestaande organisatiemodel 'buurtgerichte zorg' met zijn acht functies (buurtanalyse, partnerschappen, informeren, netwerken versterken, sociaal gewaardeerde rollen stimuleren, zorgnoden detecteren, toeleiden naar zorg en ondersteuning, beleidsadvisering). Maar ik waag me toch aan dit voorstel: een nieuwe invulling voor het begrip 'buurtgerichte zorg'. Dit gezien de omvorming van de opgenoemde functies naar bouwstenen voor zorgzame buurten in 'Minder mazen, meer net', de blijvende nood aan onderscheid 'zorgzame buurt/buurtgerichte zorg' en een aantal observaties in de praktijk.

Buurtgerichte zorginitiatieven vormen de derde soort in deze typologie.

Het zijn initiatieven die vooral door professionele zorg- en welzijnsactoren ondernomen worden, die bezig zijn met noden en vragen met een 'buurtgerichte component, maar die op een schaal werken die groter is dan één of enkele buurten. Het gaat dan om eerder generalistische eerstelijnsprofessionals zoals huisartsen, apothekers, maatschappelijk werkers die op gemeente- of stadsniveau werken, mobiele teams uit de geestelijke gezondheidszorg, ... Zij zien noden en vragen die niet puur biomedisch, psychologisch of sociaal zijn, maar een mengeling van de drie. En in veel van die situaties kunnen burens en buurten mee een rol spelen = buurtgerichte zorg-time.

Een goede link tussen de zorg- en welzijnsactoren onderling, en met het zorgzame buurtinitiatief is daarom belangrijk, met het oog op o.a. het kleine helpen en het belang van sociale netwerken. Deelnemen aan zorgzame buurtinitiatieven is voor deze actoren moeilijk, omdat ze inwoners van zoveel verschillende buurten zien. Maar elkaar aanvullende zorgzame buurt- en buurtgerichte zorginitiatieven, inclusief heldere contactpersonen, 'go a long way'. Buurtgerichte zorginitiatieven zijn dan bijvoorbeeld: het organiseren van een maandelijks casuïstiek zorgwijkoverleg zoals in Jette en Molenbeek, meer gestructureerde samenwerking in buurtteams (Zorgzaam Leuven) of eerstelijnsnetwerken (pilotproject Gent), learning communities zoals het buurtverbindersplatform (stad Leuven), en buurtgerichte gezondheids- en welzijnsactiviteiten allerhande die overkoepelend ontwikkeld worden maar per buurt ingericht.

Hier zou opnieuw de vraag gesteld kunnen worden naar: 'Wie neemt hier initiatief in?', 'Wie is de regisseur?', 'Ligt die rol bij het lokale sociaal beleid, de eerstelijnszone, een specifiek opgericht project/netwerk/overleg...?' Ik denk dat er veel verschillende initiatieven en initiatiefnemers kunnen zijn, zoals de opsomming in de paragraaf hierboven al toont. Vrijheid van initiatief is nodig om enthousiaste actoren speelruimte te geven. Maar tegelijk moeten we ook opletten dat al die verschillende initiatieven geen eilandjes op zichzelf gaan vormen. Dan riskeert buurtgerichte zorg (en zorgzame buurten) bij te dragen aan de bestaande fragmentering van zorg en welzijn. Verbinding opzoeken is een opdracht voor ons allen. Waar, met wie, door wie en waarom welke verbinding net gemaakt wordt, kan best binnen de lokale context bekeken worden. Op sommige plekken kan en wil de eerstelijnszone de regierol rond zorgzame buurten en buurtgerichte zorg misschien opnemen, op andere het lokale bestuur, of een nog andere lokaal geconcipeerde optie. De vraag is natuurlijk ook hoe die regierol wordt ingevuld met name: top-down of bottom-up, directief of ondersteunend? Zie Pless & Buntinx, 2022b voor een bespreking hiervan.

Bovenstaande discussie komt voor sommige lezers misschien merkwaardig over. Op veel plaatsen zijn er net (te) weinig actoren en is het risico op eilandvorming en fragmentering beperkt, maar is er wel de moeilijkheid om een buurtgerichte oase in te richten in wat voorts eerder een landelijke of (sub)urbane woestijn is – qua zorg- en welzijnsactoren, lokale handelaren, ...

Hieronder vind je drie verbindende buurtgerichte zorginitiatieven – alle drie uit een stedelijke context, maar met potentieel om ook in meer landelijke locaties toegepast te worden (in aangepaste vorm).

### Anonieme casussen bespreken in het zorgwijkoverleg

Al enkele jaren vindt in de Brusselse gemeente Jette (50.000 inwoners) een zorgwijkoverleg plaats. In 2023 ging een inauguraal zorgwijkoverleg door in Molenbeek (bijna 100.000 inwoners). Alle lokale gezondheidszorg- en welzijnsprofessionals worden door de overkoepelende eerstelijnszone BruZEL drie à vier keer per jaar uitgenodigd om specifieke hulpvragen van anonieme cliënten te bespreken.

Zo leren de professionals elkaar en elkaars werking kennen, vergroot hun kennis van de lokale sociale kaart, en ontstaat een sterk netwerk. Er waren een dertigtal deelnemers, met een goede mix vanuit zowel gezondheidszorg als welzijn. Naast de fysieke dan wel digitale bijeenkomsten, is er ook een online contactkanaal om anonieme cliëntvragen/situaties aan elkaar voor te leggen.

Het samenkomen rond hulpvragen en casuïstiek is een sterke motiverende factor voor professionals om deel te nemen. Ik schat die drijfveer momenteel hoog in om grotere groepen professionals te betrekken bij buurtgerichte zorg, ten opzichte van initiatieven die meer intensieve engagementen vragen.

Meer info: [huisvoorgezondheid.be/zorgwijkwerking](https://huisvoorgezondheid.be/zorgwijkwerking)

### Buurtgerichte gezinszorg

In Leuven bundelen vier diensten gezinszorg de krachten in een pilootproject om na te denken over wat zorgzame buurten en buurtgerichte zorg voor hen kan betekenen, met steun en begeleiding van Stad Leuven: Familiehulp, i-mens, Ferm en Zorg Leuven. De bedoeling is om de nieuwe inzichten, ideeën, manieren van (samen)werken, ... op termijn door te trekken naar buurten over heel Vlaanderen.

Verzorgenden komen bij mensen thuis en dit voor wel twee tot vier uur voor hulp bij persoonsverzorging, huishoudelijke taken, dagelijkse activiteiten en gezelschap. Ze leren cliënten met andere woorden goed kennen en bouwen duurzame relaties op. Zo kunnen ze ook qua preventie veel betekenen.

De vier diensten gaan nu samen op zoek naar hoe verzorgenden en begeleidend personeel (psycholoog, maatschappelijk werker, ...) meer kunnen doen met 'de buurt': 'Zijn er bureaus die voor bepaalde zaken een handje kunnen toesteken?', 'Zijn er ontmoetingsplekken waar men samen naartoe kan trekken?', 'Zijn er andere professionele diensten die een rol kunnen spelen?' ... De verzorgenden en collega's werken al sterk cliëntgericht, en zoeken nu hoe ze de buurt beter kunnen leren kennen en een nog sterker netwerk rond de cliënt kunnen vormen – ondanks hun ruime werkingsgebieden, tijdsdruk, ...

Behalve de zoektocht naar mogelijke buurtgerichte invullingen van de professionele rol van de verzorgenden, bekijken de diensten ook of ze de krachten over hun organisaties heen kunnen bundelen. Samen weten en kunnen de verzorgenden meer. Dus de diensten bekijken nu wat de mogelijkheden zijn op vlak van informatiedeling (bvb. sleutelfiguren in de buurt bekend maken) en sommige dingen samen doen (bvb. samen boodschappen doen in plaats van ieder apart).

Het potentieel van verbinding met bewoners- en buurtinitiatieven is hier opnieuw duidelijk. Ook al hebben de verzorgenden een ruimer werkingsgebied dan 'de buurt', een goede kennis van en contact met wat informeel en meer georganiseerd gaande is in een buurt, kan een enorme meerwaarde betekenen voor de cliënten.

## Buurtteams en eerstelijnsnetwerken

Zorgzaam Leuven richtte buurtteams van voornamelijk zorgprofessionals op. Er zijn acht van deze teams in en rond Leuven. Het doel is de eerste lijn versterken en zorgen voor eenduidige aanspreekpunten op buurtniveau, kortom een gestructureerde eerste lijn.

Een buurtteam is een netwerk van zorgverleners en buurtwerkers die samenwerken voor een populatie in de buurt en hierover afspraken maken *op maat van de buurtpopulatie*. Elk buurtteamlid vertaalt deze afspraken naar concrete acties in diens zorgteams *op cliëntniveau*.

Meer specifiek richten de buurtteams zich op een betere organisatie en planning op maat van een populatie:

- Populatiemanagement en de zorg in kaart brengen voor kwetsbare personen, chronisch zieken, zorgmijders, ...
- Afspraken over rollen, communicatie, gegevensdeling, chronische en acute zorg gebaseerd op kennis over de verschillende zorgprocessen.
- Gezamenlijke acties op buurtniveau, met bijzondere aandacht voor bepaalde doelpopulaties. Bv. informeren en sensibiliseren, het verhogen van gezondheidsgeletterdheid, ...

Er wordt ook ingezet op de zelfregie en zelfmanagement van de zorgvrager door het gebruik van een zorgplan. Dit is een document waarmee de zorgvrager het eigen zorgproces coördineert.

Elk buurtteam heeft een teamcoach, die de organisatie van het buurtteam ondersteunt, en een zorgcoach, die een aanspreekpunt is voor de buurt voor het organiseren van zorgprocessen op maat van de zorgvrager.

Meer info: [zorgzaamleuven.be/zorgzame-teams](https://zorgzaamleuven.be/zorgzame-teams)

In Gent gaat men proberen werken met eerstelijnsnetwerken. Een eerstelijnsnetwerk bestaat uit zorg- en welzijnsprofessionals en informele zorgverstrekkers uit de eerste lijn die zorg verstrekken aan een afgebakende groep Gentenaars. Ze maken afspraken om samen de zorg te organiseren op buurt- of wijkniveau, en stellen indien nodig een interprofessioneel zorgteam samen rond individuele Gentenaars met participatie van de betrokkene en diens omgeving.

De doelen van de eerstelijnsnetwerken overlappen deels met de buurtteams in Leuven (afspraken maken), maar verschillen ook sterk (Gent: samenstellen zorgteam).

Op basis van de momenteel beschikbare informatie is het onduidelijk hoeveel partners exact in een netwerk zullen zitten, en hoe groot de werkingsgebieden van de netwerken zullen zijn. Oorspronkelijk was de planning om in mei 2023 de eerste eerstelijnsnetwerken op te starten, maar dit heeft vertraging opgelopen.

Meer info: [eerstelijnszone.be/eerstelijnsnetwerken](https://eerstelijnszone.be/eerstelijnsnetwerken)

### 3. Hulpmiddelen

Drie hulpmiddelen sluiten aan bij deze publicatie: de partnerscan 'Zoek vonken en vuur', de samenwerk-check 'Ontwar de bomen' en het stappenplan 'Ontwar het bos'.

De twee eerste hulpmiddelen zijn nog in volle ontwikkeling in de context van een intervisietraject met SAAMO Limburg. Het derde hulpmiddel werd ontwikkeld binnen het project 'Buurtgericht empowerend werken' (i.o.v. Provincie Antwerpen binnen Interregproject Empowercare).

Feedback, aanvullingen, bedenkingen op de instrumenten zijn welkom bij [sam.pless@ucll.be](mailto:sam.pless@ucll.be).

## Partnerscan 'Zoek vonken en vuur'

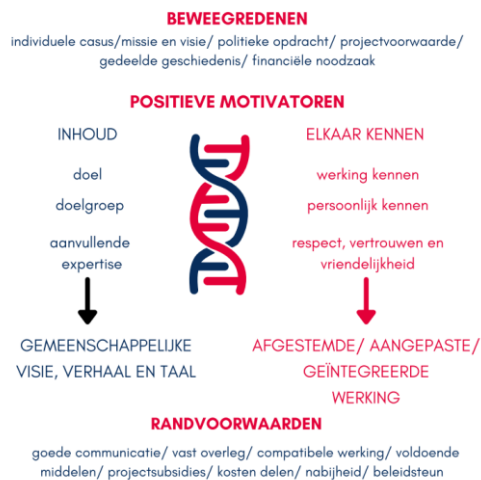
**Vaststelling:** het is soms moeilijk om potentiële partners betrokken te krijgen.

**Doel partnerscan:** inleving in de partner stimuleren om het samenwerkingspotentieel proactief te identificeren en meer gericht met de partner in gesprek te gaan.

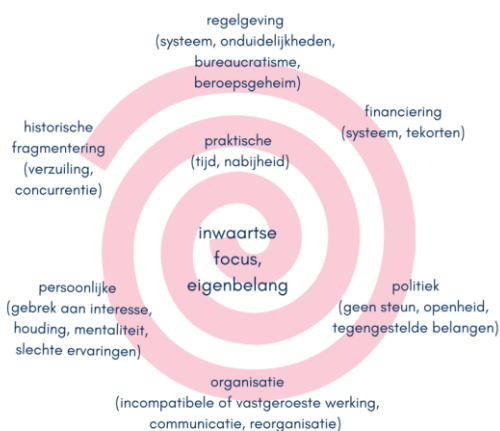
**Gebruik:** beantwoord de reflectievragen voorafgaand aan en/of tijdens een gesprek met de partner.

### Reflectievragen:

- Vanuit welk perspectief kijkt deze (potentiële) partner naar zorgzame buurten? Is de partner al mee in het verhaal? Heeft de partner een brede blik en staat hij open? Of houdt de partner sterk vast aan zijn eigen verhaal en moeten we van daaruit een toegangspoort vinden?
- Wat zijn gezamenlijke doelen en drijfveren? Hoe hoog staan ze op de agenda van de partner? Welk samenwerkingspotentieel is er?
- Wat zijn positieve hefboomen? Gebruik desgewenst onderstaande afbeelding uit de doegids als inspiratie.



- Wat zijn mogelijke hinderpalen? Gebruik desgewenst onderstaande afbeelding uit de doegids als inspiratie.



- Hoe benader ik deze partner best, gezien het geïdentificeerde samenwerkingspotentieel, hefboomen en hinderpalen?



- Kennen we elkaar voldoende? Formeel en informeel? Is er behalve kennis ook vriendelijkheid, respect en vertrouwen?
- Is er een duidelijke win-win te vinden? Komt die vanuit het overkoepelende zorgzame buurtverhaal, of vertrekken we voor deze partner beter vanuit een kleiner deelverhaal?
- Wat mogen wij van hen verwachten, en zij van ons?
- Op welke manier wil de partner betrokken worden? Participatie op maat, denk aan de treden van de participatieladder/delen van de participatiecirkel: informeren, consulteren, adviseren en mee beslissen
- Is er een groeitraject mogelijk qua betrokkenheid wanneer bepaalde randvoorwaarden vervuld geraken? Een groeitraject voor de samenwerking zelf, de gedragenheid, mentaliteit, andere hefboomen en hinderpalen die versterkt resp. vermindert kunnen worden, ...

## Samenwerk-check 'Ontwar de bomen'

**Vaststelling:** samenwerkingen worden vaak onvoldoende doelgericht en te 'zwaar' georganiseerd.

**Doel samenwerk-check:** evalueer zelf of samen de samenwerking met deze samenwerk-check.

**Gebruik:** beantwoord de reflectievragen voorafgaand aan en/of tijdens een gesprek met de partner.

### Reflectievragen:

Heeft de samenwerking een gedragen doel, de juiste partner(s) op het juiste niveau en de juiste vorm?

- Doel(en): zijn ze gedeeld en gedragen bij alle partners? Is er een groeitraject nodig?
- Partners: zitten de juiste mensen rond tafel m.b.t. specifieke doelen? Zijn (alle) nodige partners aanwezig? Zijn er overbodige partners?
- Niveau: hieronder vind je twee afwegingen om te maken, zonder voorgekauwde antwoorden te willen geven. Laat vooral het doel en wat nodig is om dat doel te bereiken bepalend zijn.

Mogelijke niveaus: individueel niveau, straat, appartementsgang, buurt, wijk, kerkdorp, gemeente, stad, stad en stadsrand, eerstelijnszone, regio, provincie, ...

- Gaat het om een buurtspecifieke uitdaging of niet?
  - Als de uitdaging enkel in deze buurt voorkomt, lijkt een samenwerking op buurtniveau logisch.
  - Komt ze in elke buurt van een gemeente of stad voor? Dan is samenwerking op een overkoepelend niveau misschien aangewezen.
- Wat is het werkingsgebied van de benodigde actoren?
  - Als dat overwegend de buurt is, kan een samenwerking op buurtniveau overwogen worden.
  - Is het werkingsgebied van de benodigde actoren ruimer? Dan is het misschien beter om ook de samenwerking op een ruimer niveau te betrekken.
- Vorm:
  - Hoe intensief moet je samenwerken met elk van de partners om het gezamenlijke doel te bereiken? Gaat het om doorverwijzen, informatie delen of effectief activiteiten samen doen?
  - Kies je samenwerkingsvorm(en) op basis van de benodigde samenwerkingsintensiteit:

<b>Benodigde intensiteit</b>	<b>Gekozen samenwerkingsvorm</b>
Doorverwijzen	Geen, procedures/zorgpaden, ...
Info delen	Ad hoc afstemming, afgestemde IT, periodiek overleg, learning community, ...
Samen activiteiten uitvoeren	Tijdelijk of permanent partnerschap, tijdelijk of permanent team, netwerk governance, ...

## Stappenplan 'Ontwar het bos'

'Buurtgericht (samen)werken' – het lijkt wel alsof iedereen in zorg en welzijn zichzelf en zijn activiteiten moet heruitvinden zodat ze 'buurtgericht' zijn.

Maar:

- Niet elke actor en elke activiteit/dienst/... moet buurtgericht zijn. Voor veel uitdagingen (bvb. veel acute zorg) is het niet nodig om buurtgericht te werken. En voor veel actoren is 'de buurt' als werkingsgebied te klein.
- Actoren die wel buurtgericht (willen) functioneren, zijn zichzelf en hun activiteiten nog te vaak aan het heruitvinden los van de andere buurtgerichte actoren in dezelfde buurt.. Zo ontstaan buurtgerichte eilandjes in plaats van buurtgerichte samenwerkingen.
- Er is een verschil tussen 'een buurtgerichte mindset aannemen' en, meer ingrijpend, 'de buurt als werkingsgebied nemen'.

Er is al veel informatie beschikbaar over wat buurtgerichte zorg en zorgzame buurten zijn. Met dit deel van de online module proberen we een andere vraag te beantwoorden: wanneer moet ik al dan niet buurtgericht (samen)werken, en hoe organiseer ik dat?

Het eerste deel, '**Samenwerken: kort en krachtig**', is een inleiding/samenvatting van de vragen die we onszelf moeten stellen wanneer actoren zichzelf en hun samenwerkingen organiseren.

Het tweede deel, '**Stilstaan bij samenwerken**', gaat stapsgewijs dieper in op die verschillende vragen, met praktijkvoorbeelden en een reflectieoefening die je zelf in elke stap verder uitbreidt.

Wil je niet stilstaan bij samenwerken, maar meteen in actie schieten? Dan kan je aan de slag met de laagdrempelige **praktijkinstrumenten** uit de doegids (zie literatuurlijst).

## Samenwerken: kort en krachtig

'Samenwerken', het lijkt wel alsof we dat continu en met iedereen moeten doen in zorg en welzijn. Terwijl het door die overbevraging natuurlijk net onmogelijk wordt om goed en efficiënt samen te werken. Veel actoren lijken ook nog gefocust op hun eigen 'eilandje'. Zorg en welzijn zijn historisch zo gegroeid dat ze nu eigenlijk heel gefragmenteerd zijn, wat samenwerken moeilijk maakt.

Samenwerken heeft veel verschijningsvormen. Samenwerken kan je in duo, trio, team, afdeling, organisatie, netwerk, informeel samenwerkingsverband ... Leidinggevenden, managers en coördinatoren werken doorgaans samen met betrekking tot 'strategische' zaken, waarbij ze vooral overleg plegen en overkoepelende afspraken maken. Zorg- en welzijnsprofessionals werken vaak eerder 'operationeel' samen, in de zorg en voor een persoon met een bepaalde nood. Ze verwijzen door, delen info, stemmen hun activiteiten af op elkaar of ontwikkelen zelfs gezamenlijke activiteiten.

We onthouden uit bovenstaande alvast: er zijn verschillende manieren van samenwerken. En er zijn verschillende niveaus van samenwerken.

Manieren van samenwerken:

- Doorverwijzen
- Informatie delen
- Afzonderlijke activiteiten op elkaar afstemmen
- Gezamenlijke activiteiten ontwikkelen en aanbieden

Niveaus van samenwerken:

- Strategisch: samen doelen bepalen: welke doelen wil je bereiken?
- Structureel: samen werkmethode bepalen: hoe ga je de doelen bepalen?
- Operationeel: samen activiteiten uitvoeren: hoe ga je de werkmethode concreet toepassen?

Kritische noten/bedenkingen bij de huidige stand van samenwerken rond zorg en welzijn:

1. Veel 'samenwerking' in zorg en welzijn is operationeel en beperkt zich tot doorverwijzen en (passief) informatie delen. Eigenlijk zijn doorverwijzen en passief informatie delen nauwelijks samenwerken. In complexe situaties schieten die vormen van samenwerken te kort.
2. De 'diversiteit' aan samenwerkingspartners is ook vaak beperkt: zorg werkt nog vooral met zorg samen, welzijn met welzijn. De muurtjes binnen en tussen beide sectoren moeten nog verder gesloopt worden. Om nog niet te spreken over de muren met informele actoren (mantelzorgers, familie en vrienden, burens, vrijwilligers, ...) en andere sectoren (huisvesting, tewerkstelling, cultuur, onderwijs, ...).

En alsof samenwerken zo nog niet moeilijk genoeg is, hebben verschillende actoren (huisartsen, thuisverpleegkundigen, apothekers, buurtopbouwwerkers, maatschappelijk werkers, OCMWs, lokale dienstencentra, ...) ook nog eens allemaal een ander werkingsgebied. Sommige van hen focussen zich per definitie op een kleine buurt. Anderen op een gemeente, stad, een wat tot veel grotere regio – of zelfs Vlaanderen als geheel.

Om complexe uitdagingen zoals eenzaamheid en complexe chronische zorg tegemoet te gaan, is er meer intensieve samenwerking nodig tussen een grotere diversiteit aan actoren (zorg, welzijn, huisvesting, arbeidsmarkt, cultuur, informele actoren, ...). Zowel strategisch, structureel als operationeel moeten de neuzen meer in dezelfde richting. Zo kan ook voor een gezamenlijk werkingsgebied gekozen worden.

Maar tegelijk kan ook niet iedereen-met-iedereen samenwerken zelden we al, want dat wordt onoverzichtelijk. Dus moet er goed nagedacht worden over: welke activiteiten zijn nodig om een uitdaging aan te pakken? Op welke schaal/werkingsgebied worden die activiteiten best uitgevoerd? Welke potentiële partners beschikken over de capaciteiten om deze activiteiten uit te voeren? En, tot slot, hoe kunnen die activiteiten/partners best aan elkaar gelinkt worden, op strategisch, structureel en operationeel niveau?

Er zijn geen 'one-size-fits-all' antwoorden die voor iedereen en in elke situatie gelden, wanneer je de vraag stelt: 'Op welk niveau en welke manier moet ik met een potentiële partner samenwerken?'. Telkens opnieuw moet de gehele context (uitdaging, doel, mogelijke partners, bestaande samenwerkingen, stimulerende factoren, remmende factoren, ...) in rekening gebracht worden.

Misschien helpt het om de vraag op te splitsen in een aantal stappen. Dat is wat we doen in 'Stilstaan bij samenwerken'. Het biedt een uitgebreide reflectieoefening met praktijkvoorbeelden over het organiseren van (al dan niet buurtgerichte) samenwerkingen rond zorg, welzijn en samenleven. Te veel tekst? Hieronder vind je alvast de invultabel die je helpt nadenken over het organiseren van samenwerken.



### Rond welke uitdaging ga je aan de slag?

*Zorg ervoor dat je de uitdaging van binnen en van buiten kent zodat je weloverwogen beslissingen kan maken over de samenwerking.*

Welke activiteiten zijn nodig om een antwoord te bieden op de uitdaging?	Wat is de ideale schaal voor deze activiteiten? Hoe intrinsiek is de activiteit buurtgebonden?	Welke potentiële partners beschikken over de capaciteiten om deze activiteiten uit te voeren?	Wat zijn potentieel stimulerende factoren voor de samenwerking?	Wat zijn potentieel remmende factoren voor de samenwerking?
Denk zowel aan bestaande/aanwezige activiteiten in de buurt, als onbestaande/afwezige.	Kies uit: geleefde buurt, geografische buurt, gemeente/stad+rand, lokale regio, bovenlokale regio.	Denk zowel aan partners die al actief zijn in de buurt, als partners die niet actief zijn in de buurt.	Denk aan de ladder van stimulerende factoren en het ecosysteempinnenweb (zie slide 4 en 5).	Denk aan de draaikolk van remmende factoren en het ecosysteempinnenweb (zie slide 4 en 6).



Teken pijlen tussen activiteiten die een intrinsieke link hebben met elkaar. Zo krijg je een beeld van welke activiteiten in de volgende stap 'activiteitenpakketten' kunnen vormen.

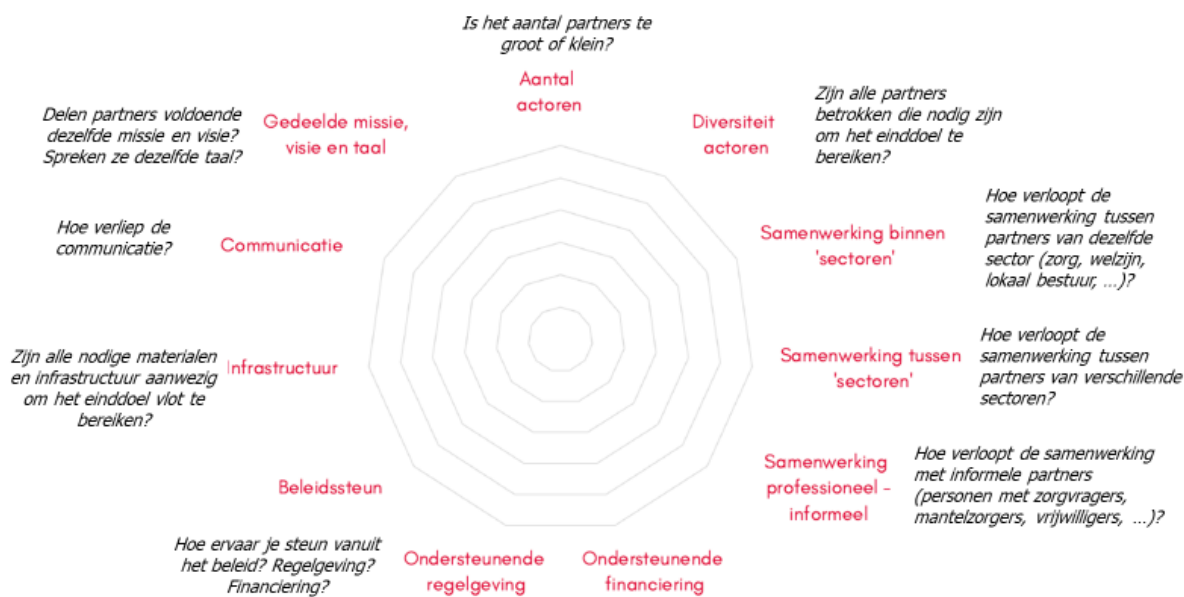
## 2

Welke activiteiten hangen samen en vormen best activiteitenpakketten?	Wat is de ideale schaal voor het activiteitenpakket?	Welke partners zijn nodig in elk activiteitenpakket?	Welke samenwerkingsintensiteit is nodig binnen elk pakket?	Welke samenwerkingsintensiteit is nodig tussen pakketten?	Welke coördinatie is nodig binnen elk pakket?	Welke coördinatie is nodig tussen pakketten?
De samenhang <i>binnen</i> een pakket is best zo hoog mogelijk. De samenhang <i>tussen</i> pakketten best zo laag mogelijk.	Kies uit: geleefde buurt, geografische buurt, gemeente/stad+rand, lokale regio, bovenlokale regio. Idealiter kies je de kleinste schaal van de activiteiten in het pakket.	Kies alle nodige partners, en kies <i>enke/nodige</i> partners.	Kies uit: doorverwijzen, info delen, activiteiten afstemmen, samen activiteiten doen. Des te hoger de samenhang tussen de activiteiten, des te hoger de nodige intensiteit.	Kies uit: doorverwijzen, info delen, activiteiten afstemmen, samen activiteiten doen. Des te hoger de samenhang tussen de pakketten, des te hoger de nodige intensiteit.	Is de 'pakketuitdaging' eenvoudig en stabiel? Coördinatie kan hiërarchisch. Complex en veranderlijk? Kies decentrale coördinatie.	Is de link tussen pakketten eenvoudig en stabiel? Coördinatie kan hiërarchisch. Complex en veranderlijk? Kies decentrale coördinatie.

## 3

Welke stimulerende factoren kan je inzetten om de samenwerking te realiseren/optimaliseren?	Welke remmende factoren voor je samenwerking kan je wegwerken?	Welke remmende factoren kan je niet wegwerken en zijn aanleiding om af te wijken van 'de ideale samenwerking'?	Hoe wijk je af? Qua samenstelling van pakketten, werkingsgebied, selectie partners, samenwerkingsintensiteit, coördinatie, ... ?	Wat zijn de mogelijke gevolgen van elke afwijking?	Hoe ga je die gevolgen opvangen?
Denk terug aan de stimulerende factoren uit tabel 1 en leg ze naast tabel 2.	Denk terug aan de remmende factoren uit tabel 1.	Leg de remmende factoren naast tabel 2.			

## Het ecosysteemspinnenweb



## Stimulerende factoren voor samenwerking





## Remmende factoren voor samenwerking



*Wat zijn de belangrijkste remmende factoren in jouw samenwerking?*

## Stilstaan bij samenwerken

Let op: dit is natuurlijk *maar* een stap-voor-stap-opgebouwde, individuele reflectieoefening. In de praktijk heb je ten eerste idealiter meer informatie ingewonnen over de samenwerkingsuitdaging in kwestie. Die uitdaging moet je door en door kennen om weloverwogen beslissingen te nemen over of en hoe je gaat samenwerken.

Ten tweede doorloop je in de praktijk deze en andere vragen wellicht op een minder 'lineaire' manier – de verschillende vraagstellingen lopen dan meer door elkaar.

Ten derde is het idealiter meer een collectief proces om tot samenwerking te komen – je gaat de vragen *samen* beantwoorden met potentiële partners.

*De denkoefening is voornamelijk gebaseerd op inzichten uit de sociotechnische systeemtheorie en de literatuur over doelgerichte netwerken.*

Zie bijvoorbeeld:

- Van Hootegem & Dessers, 2017, *Onbezorgd: naar een geïntegreerd gezondheidssysteem*, Acco.
- Kenis & Cambré, 2019, *Organisatienetwerken: de organisatievorm van de toekomst*, Pelckmans.

*De definities van werkingsgebied zijn deels gebaseerd op 'Maakt de buurt het verschil? Een sociaal-pedagogische kijk' (De Visscher, 2009, Journal of Social Interventions: Theory and Practice, 19(1), pp. 5-21).*

### 1. Welke activiteiten zijn nodig om een uitdaging aan te pakken?

De denkoefening start met de vraag: welke activiteiten zijn nodig om een uitdaging aan te pakken? Die vraag is opzettelijk vaag opgesteld zodat ze toepasbaar is op een heel aantal situaties, van individuele tot collectieve uitdagingen, van zorg over welzijn tot samenleven.

#### **Individueel voorbeeld**

Maria wordt 72 en deed nog heel haar huishouden zelf. Ze brak echter haar heup toen ze van een trapje viel. Plots is het een behoorlijke uitdaging om Maria thuis te laten wonen.

Er is nood aan ondersteunende **activiteiten**: huishoudhulp, hygiënische zorgen, kinesithérapie, kleine aanpassingen om het huis toegankelijker te maken, ...

Maria kan ook tijdelijk niet deelnemen aan de wekelijkse breiclub en voelt zich eenzaam. Maria gezelschap houden is dus ook een belangrijke activiteit.

Maar welke potentiële partners kunnen deze activiteiten te doen? Is buurtgericht werken wenselijk, noodzakelijk en/of mogelijk voor alle activiteiten? Welke partners werken best samen, en hoe dan? Dat zijn de volgende vragen die we ons zullen stellen.

#### **Collectief voorbeeld**

De armoedeproblematiek in Stederen deint de laatste jaren uit naar het nabijgelegen Gemeentegem, dat aansluit op de stadsrand van Stederen. Vooral de (sociale) huisvesting in buurt De Leefhoek in Gemeentegem is populair. Een van de vele oorzaken is de stijging van de huurprijzen in Stederen. Het lijkt wel alsof projectontwikkelaars alle vastgoed opkoopt en er luxeappartementen van maakt.

De sociaal werkers in Stederen hebben het steeds moeilijker om de vinger aan de pols te houden bij de mensen die ze begeleiden, en om voor hen geschikte oplossingen te vinden. Veel mensen verdwijnen namelijk uit het vizier, of komen nog maar af en toe langs.

Tegelijk zit het OCMW/Sociaal Huis van Gemeentegem met de handen in het haar. De influx van mensen in armoede was niet voorzien. Er zijn niet genoeg mensen, middelen en tijd om iedereen te helpen.

Ook al omdat armoede zo'n veelzijdig gegeven is. Er is het monetaire aspect, de financiële armoede. Maar armoede toont zich meestal ook op andere levensdomeinen, met meer gezondheidsproblemen, wisselvallige tewerkstelling (aan lage lonen) of werkloosheid, leerachterstanden bij kinderen, ... Allemaal zaken waar Gemeentegem simpelweg niet op voorzien was.

Er is nood aan verschillende **activiteiten**, zoals uitwisseling en afstemming tussen Stederen en Gemeentegem. En misschien zelfs aan het bundelen van krachten op meer concrete manieren, bijvoorbeeld om de opvolging en begeleiding van mensen terug optimaal te kunnen verzekeren. Maar wie doet wat, op welke schaal, welk niveau en hoe (samen)?

Kies een uitdaging en som de benodigde activiteiten in het kader hieronder op.

**Eigen uitdaging:**

**Benodigde activiteiten om de uitdaging aan te pakken:**

**Eventuele bedenkingen:**

*Welke van die activiteiten worden vandaag al georganiseerd? Komen ze tegemoet aan de noden? Waarom wel/niet? Welke aanpassingen zijn nodig?*

*Welke activiteiten worden nog niet georganiseerd? Waarom worden ze nog niet georganiseerd? Welke factoren verhinderen of remmen de organisatie van die activiteiten? Wat is nodig om ze wel georganiseerd te krijgen?*

2. Welke potentiële partners beschikken over de capaciteiten om deze activiteiten uit te voeren?

Doordat zorg en welzijn behoorlijk ‘gefragmenteerd’ zijn, zijn de capaciteiten om de activiteiten uit de vorige vraag uit te voeren waarschijnlijk verdeeld over verschillende potentiële partners. Met fragmentatie wordt bedoeld dat veel actoren hun eigen doel/doelgroep/specialisatie/werkmethode hebben en op hun eigen eilandje daarmee bezig zijn. Terwijl die capaciteiten gebundeld (‘geïntegreerd’) moeten worden om complexe uitdagingen aan te gaan. Vooraleer na te gaan denken over waar en hoe capaciteiten te bundelen, is het dan ook belangrijk alle potentiële samenwerkingspartners op te lijsten.

<p><b>Individueel voorbeeld: potentiële partners</b></p> <p>Maria heeft tijdelijk extra ondersteuning nodig om thuis te wonen nadat ze haar heup brak.</p>	
<p><b>Activiteiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huishoudhulp</li> <li>- Hygiënische zorgen</li> <li>- Kinesitherapie</li> <li>- Kleine aanpassingen om het huis toegankelijker te maken</li> <li>- Gezelschap</li> </ul>	<p><b>Potentiële partners met benodigde capaciteiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gezinszorg</li> <li>- Thuisverpleegkunde</li> <li>- Kinesitherapeut</li> <li>- Maatschappelijk werker ziekenfonds, architect, verbouwers, klusjesdienst, ...</li> <li>- Familie, buren, vrijwilligers, gezelschapsdienst, ...</li> </ul>
<p>Het aantal activiteiten leek op het eerste zicht misschien redelijk beperkt. Maar des te meer je doordenkt over wat nodig is voor Maria, des te meer potentiële partners in het vizier komen. Daarmee is nog niet gezegd dat die allemaal intensief en buurtgericht moeten samenwerken natuurlijk.</p>	
<p><b>Collectief voorbeeld: potentiële partners</b></p> <p>De armoedeproblematiek uit Stederen deint uit naar Gemeentegem: veel mensen in armoede verhuizen naar de Leefhoek in Gemeentegem omwille van de hoge huurprijzen in Stederen. De Stederense sociaal werkers hebben het gevoel dat ze nog maar moeilijk hun cliënten kunnen opvolgen, terwijl de collega’s in Gemeentegem niet uitgerust zijn voor de toegenomen problematiek qua aantal werknemers, tijd, middelen – en voor een stuk ook qua expertise.</p>	
<p><b>Activiteiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitwisseling en afstemming</li> <li>- Concrete krachtenbundelingen</li> </ul>	<p><b>Potentiële partners met benodigde capaciteiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociaal werkers Stederen en Gemeentegem, maar ook beleidsmakers en coördinatoren en andere sectoren (onderwijs, arbeidsmarkt, huisvesting, ...)</li> <li>- Sociaal werkers, andere sectoren, ...</li> </ul>

De bedenking over het grote mogelijke aantal partners bij Maria geldt in dit voorbeeld eens te meer. De veelzijdigheid van armoede als problematiek doet het aantal potentiële partners exponentieel toenemen. En die brede kijk op zorg, welzijn en samenleven als samenhangende levensdomeinen is ook absoluut nodig om goede antwoorden te formuleren. Maar het maakt het samenwerken er niet eenvoudiger op: wat doe je op welke schaal met welke partners, en hoe?

Welke zijn de potentiële partners met de benodigde capaciteiten voor de uitdaging die je hiervoor zelf koos? Lijst links de activiteiten opnieuw. Lijst rechts de potentiële partners op met de benodigde capaciteiten om die activiteiten uit te voeren.

<b>Eigen uitdaging:</b>	
<b>Activiteiten:</b>	<b>Potentiële partners met benodigde capaciteiten:</b>
<b>Eventuele bedenkingen</b>	
<i>Werk je al samen met de potentiële partners? Waarom wel/niet? Wat stimuleert de samenwerking? Wat remt de samenwerking?</i>	

### *3. Op welke schaal/werkingsgebied worden de verschillende activiteiten best uitgevoerd?*

'De buurt' is slechts één mogelijke optie qua schaal/werkingsgebied van samenwerken. Het is zeker niet voor elke activiteit effectief en efficiënt om die uit te voeren op buurtschaal. Zonder al dieper in te gaan op de vraag 'Wat is een buurt nu eigenlijk?', kan het werkingsgebied ook bestaan uit meerdere buurten, een dorpskern, gemeente, stad, eerstelijnszone, provincie, provincie-overschrijdende regio, Vlaanderen, ...

Zo meteen gaan we dieper in op die verscheidenheid. Maar eerst: de belangrijkste richtingaanwijzer om na te denken over deze kwestie is opnieuw de aard van de uitdaging in kwestie, en de benodigde activiteiten. Is de uitdaging veelvoorkomend of niet? Vereist ze een aanpak waarbij (sommige van) de activiteiten best heel lokaal aangepakt worden? Of komt de uitdaging net weinig voor, en is lokale verankering van activiteiten niet belangrijk?

Een 'ja' op de eerste twee vragen wijst mogelijk in de richting van 'buurtgericht samenwerken'. Een 'ja' op de laatste twee vragen kan betekenen dat een overkoepelend samenwerkingsniveau beter geschikt is. Opnieuw: laat de aard van de uitdaging je leiden.

En belangrijk: voor complexe uitdagingen zijn veel verschillende activiteiten benodigd. Het zou kunnen dat sommige van die activiteiten best op een verschillende schaal/in een verschillend werkingsgebied uitgevoerd worden. Of dat het door praktische redenen niet anders kan – wettelijke vereisten, financiële beperkingen, ... Probeer je eerst de ideale situatie in te beelden voor jouw uitdaging, en pas daarna te denken aan de belemmerende factoren. Zo krijg je ook een eerlijk beeld van knelpunten in hoe je met een uitdaging omgaat. Je kan vervolgens daarvoor maatregelen gaan bedenken.

We stipten daarnet de verscheidenheid aan schalen/werkingsgebieden reeds aan. Hieronder bundelen we ze in vier categorieën en bespreken we een aantal aandachtspunten:

#### **- Geleefde buurt(en)**

Dit is de buurt zoals ze geleefd wordt door een groot deel van haar inwoners. Vaak zijn het maar een of een paar straten van een stad, of een dorpskern binnen een ruimere landelijke gemeentelijke, terwijl andere inwoners net een hele grote 'geleefde buurt' hebben. Inderdaad, dit is een definitie van buurt waarbij het subjectieve gevoel van de inwoners centraal staat. We mogen niet onderschatten hoeveel diversiteit er is in hoe inwoners 'hun' buurt definiëren.

Werken op deze schaal, is tijdsintensief en vraagt veel flexibiliteit. De meest complexe uitdagingen kunnen er evenwel gebaat bij zijn om (deels) op deze schaal aangepakt te worden. In de context van bijvoorbeeld chronische zorg is het uitbouwen van een informeel netwerk een activiteit die wellicht best aansluit bij de geleefde buurt (hoewel ook een bovenlokaal lotgenotennetwerk zeker interessant is). Voor andere activiteiten in de aanpak van chronische zorg zal men eerder kijken naar ruimere schalen/werkingsgebieden.

#### **- Geografische buurt(en)**

Dit is de buurt zoals ze geografisch gedefinieerd wordt door bvb. de lokale overheid voor hun buurtwerkers. Het gaat vaak om een gebied dat ruimer is dan de 'geleefde buurt' (maar zeker niet voor iedereen, zoals hierboven gezegd), bvb. een wijk in een stad, of een dorpskern in een gemeente. Eén van de afwegingen, die opduiken bij het organiseren van activiteiten op deze schaal, is dat er te weinig middelen voorhanden zijn om een voltijdse inzet in elke afzonderlijke buurt te voorzien. Zo'n voltijdse inzet per buurt is natuurlijk niet

voor elke uitdaging nodig, maar is soms echt wel wenselijk voor complexe situaties om activiteiten te organiseren met voldoende aandacht en diepgang.

Een aansluitend prangende observatie is dat er vandaag in één buurt verschillende actoren kunnen zijn die activiteiten ontwikkelen, maar los van elkaar vanuit hun specifieke insteek (doel/doelgroep/specialisatie/ werkmethode/...). Mogelijk kan het buurtgerichte werken verdiept worden door win-wins te zoeken tussen actoren, zowel intra- als intersectoraal, die sowieso al op buurtniveau werken (of sommige van hun activiteiten idealiter op buurtniveau zouden organiseren).

- **Gemeente/stad + 'rand'**

Een andere mogelijke schaal is die van de gemeente/stad en haar rand. Dit is een wat losse definitie – zeker 'rand' is voor interpretatie vatbaar. Maar veel eerder lokale actoren werken wel zo. Activiteiten die niet noodzakelijk buurtgebonden zijn, maar wel gebaat zijn bij een lokale inbedding, kunnen zich op dit niveau afspelen. Let wel op: activiteiten die an sich niet buurtgebonden zijn, maar sterk samenhangen met activiteiten die wél best buurtgebonden georganiseerd worden, kunnen wellicht toch best op het buurtniveau georganiseerd worden. Anders verbreek je eigenlijk die samenhang.

- **'Lokale' regio's**

Veel actoren richten zich op een ietwat ruimer gebied. Een huisartsenpraktijk, bijvoorbeeld, is wel lokaal ingebed, maar hanteert meestal geen 'aansluitingscriteria' op basis van of je al dan niet in de buurt woont. Het grootste deel van hun patiënten zal wel relatief dichtbij wonen, maar er zijn ook veel mensen van wat verder weg die – ook al zijn ze ondertussen verhuisd – nog naar de huisarts van hun voormalige woonplaats of zelfs kindertijd gaan. (Ter vergelijking: wijkgezondheidscentra nemen wel enkel patiënten aan die in een bepaald gebied rond het centrum wonen. Dat gebied is weliswaar ruimer dan 'een wijk', in tegenstelling tot wat de naam misschien doet vermoeden.)

De actoren die zich op zo'n gebied richten, moeten goed nagaan of het de juiste schaal is voor hun verschillende activiteiten en de eventuele bijhorende samenwerkingen. Activiteiten die zich ook al afspelen op het niveau van 'kleine regio's' zijn de *strategische* afstemming binnen de zorggraden van de eerstelijnszones, en de *strategische, structurele én operationele* krachtenbundeling van zorg- en welzijnsactoren die regionale netwerken vormen (denk aan de artikel 107-netwerken in de geestelijke gezondheidszorg).

- **'Bovenlokale' regio's**

Andere actoren richten zich met hun activiteiten op grotere regio's: (delen van) provincies, over provinciegrenzen heen, Vlaanderen-breed of zelfs internationaal. Des te groter de regio, des moeilijker het zal zijn om lokaal samen te werken. Behalve als die actoren hun verschillende activiteiten wel op de gepaste schaal georganiseerd zouden hebben.

Tot slot is het nog belangrijk dat 'buurtgericht (samen)werken' niet noodzakelijk gelijk staat aan 'de buurt als werkingsgebied hebben'. Een huisarts, apotheker, mobiel team uit de geestelijke gezondheidszorg, sociaal werker, ... heeft meestal een groter werkingsgebied nodig dan 'een buurt'. Maar die actoren kunnen wel nog steeds een buurtgerichte mindset hebben wanneer een situatie daarom vraagt. Dit met aandacht voor informele sociale netwerken die kunnen ondersteunen en professionele actoren die wel op de buurtschaal werken als aangewezen partner. Hoe intensief zij

idealiter samenwerken, is een denkoefening die we in de volgende stap pas maken. Meer info over de buurtgerichte mindset vind je bijvoorbeeld in het model van [buurtgerichte zorg](#).

Oef. Dat was veel informatie in een keer. Tijd om naar een paar voorbeelden te kijken en de denkoefening zelf eens te maken.

<p><b>Individueel voorbeeld schaal/werkingsgebied</b></p> <p>Maria heeft tijdelijk extra ondersteuning nodig om thuis te wonen nadat ze haar heup brak.</p>	
<p><b>Activiteiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huishoudhulp</li> <li>- Hygiënische zorgen</li> <li>- Kinesithherapie</li> <li>- Kleine aanpassingen om het huis toegankelijker te maken</li> <li>- Gezelschap</li> </ul>	<p><b>Schaal/werkingsgebied:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geografische buurt</li> <li>- Gemeente/stad+rand</li> <li>- Gemeente/stad+rand</li> <li>- 'Lokale' regio</li> <li>- Geleefde buurt</li> </ul>
<p>De koppeling activiteiten-schaal/werkingsgebied in dit voorbeeld is vooral gemaakt op basis van de mate waarin integratie van de activiteiten in de buurt belangrijk kan zijn, en veronderstellingen over de wisselende frequentie waarmee vragen om bepaalde activiteiten voorkomen.</p> <p>Gezelschap is wellicht fijn vanuit de geleefde buurt (familie, burens, kennissen), zodat er gedeelde interesses, ervaringen en verhalen zijn.</p> <p>Huishoudhulp moet niet per se gebonden zijn aan de geleefde buurt, maar wanneer een huishoudhulp in een of een aantal geografische buurten werkt, kan die wel makkelijker signalen opvangen en verbindingen leggen (tussen burens, professionals, ...).</p> <p>Van hygiënische zorgen en kinesithherapie veronderstellen we hier dat ze minder vaak en slechts tijdelijk nodig zijn, en dus beter op een iets grotere schaal doorgaan: gemeente/stad én rand.</p> <p>Terwijl een nog grotere regio om dezelfde redenen wellicht geschikt is voor de activiteit 'kleine aanpassingen om het huis toegankelijker te maken'.</p> <p>Maar... hoe komen de signalen die de huishoudhulp opvangt op buurtniveau dan tot bij bvb. een thuisverpleegkundige op stads-/gemeenteniveau? Daarover gaat de volgende sectie. Eerst nog het collectieve voorbeeld en zelf even nadenken over de eigen uitdaging.</p>	
<p><b>Collectief voorbeeld potentiële partners</b></p> <p>De armoedeproblematiek uit Stederen deint uit naar Gemeentegem: veel mensen in armoede verhuizen naar de Leefhoek in Gemeentegem omwille van de hoge huurprijzen in Stederen. De Stederense sociaal werkers hebben het gevoel dat ze nog maar moeilijk hun cliënten kunnen opvolgen, terwijl de collega's in Gemeentegem niet uitgerust zijn voor de toegenomen problematiek qua aantal werknemers, tijd, middelen – en voor een stuk ook qua expertise.</p>	
<p><b>Activiteiten:</b></p>	<p><b>Schaal/werkingsgebied:</b></p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitwisseling en afstemming</li> <li>- Concrete krachtenbundelingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Binnen elke schaal en over alle schalen heen van de 'lokale' regio</li> <li>- Geleefde/geografische buurt?</li> </ul>
<p>De complexiteit van de uitdijende armoedeproblematiek laat zich bij het beantwoorden van deze vraag weer hard merken.</p> <p>Concrete krachtenbundelingen: op welke schaal/werkingsgebied spelen zij zich best af? Het intensief begeleiden van een cliënt sluit idealiter aan op de geleefde buurt. Duo's van maatschappelijk werkers uit Stederen en Gemeentegem kunnen dat misschien samen doen. Gezien de omvang van de armoedeproblematiek is er misschien wel voldoende nood om die activiteiten op deze kleine schaal te organiseren.</p> <p>Uitwisseling en afstemming: Gemeentegem ligt langs de rand van Stederen. Er moet dus binnen die lokale regio afgestemd worden. Maar voor sommige activiteiten kan de afstemming best plaatsvinden op een kleinere schaal/werkingsgebied.</p>	

In onderstaande denkoefening zet je eigenlijk drie stappen:

- Op welke schaal richten activiteiten zich momenteel?
- Wat zou de ideale schaal zijn?
- Welke remmende factoren verhinderen dat de activiteiten op de ideale schaal uitgevoerd worden?

Denk ook aan de samenhang tussen activiteiten: een verschillende schaal/werkingsgebied voor nauw samenhangende activiteiten levert problemen op.

<b>Eigen uitdaging:</b>				
<b>Activiteit en:</b>	<b>Huidige schaal/werkingsgebied:</b>	<b>Wat zijn de voordelen aan de huidige schaal/werkingsgebied? Wat zijn de nadelen?</b>	<b>Ideale schaal/werkingsgebied:</b>	<b>Wat verhindert of remt de organisatie van de activiteiten op hun ideale schaal/werkingsgebied?</b>

#### 4. Hoe kunnen die activiteiten/partners best aan elkaar gelinkt worden, op strategisch, structureel en operationeel niveau?

Pas nu, in deze vierde stap, gaan we nadenken over het effectieve (samen) organiseren van activiteiten. Daarbij hebben we de informatie uit de vorige stappen nodig, én herbekijken we die informatie vanuit een aantal organisatieprincipes.

### 1. Creëer samenwerkingen per pakket van ‘samenhangende activiteiten’ op de kleinste ideale schaal

Wanneer activiteit X op gemeentelijke schaal georganiseerd kan worden, maar *samenhangende* activiteit Y op buurtniveau, dan is het logischer om beide activiteiten op buurtniveau te organiseren – de kleinste ideale schaal. Want de activiteiten hangen immers samen met elkaar.

De stelregel is: kies voor maximale samenhang *binnen* activiteitenpakketten, en minimale samenhang *tussen* activiteitenpakketten. Zo kan je teams per pakket creëren die zo zelfstandig mogelijk kunnen opereren.

Alleszins, dat is vaak de beste keuze in een ideale wereld. In de praktijk kunnen er wettelijke, juridische, praktische, ... factoren in de weg staan om beide activiteiten op dezelfde schaal te organiseren.

Wanneer die factoren niet verwijderd kunnen worden, wees dan op zijn minst bewust van de suboptimale organisatie van de activiteiten, de nadelige gevolgen daarvan – en zoek naar manieren om de gevolgen zoveel mogelijk te ondervangen.

<b>Individueel voorbeeld schaal/werkingsgebied</b>	
Maria heeft tijdelijk extra ondersteuning nodig om thuis te wonen nadat ze haar heup brak.	
<b>Samenhangende activiteiten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kinesithérapie</li><li>- Kleine aanpassingen om het huis toegankelijker te maken</li></ul>	<b>Schaal/werkingsgebied:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Gemeente/stad+rand</li><li>- ‘Lokale’ regio</li></ul>
<p>De activiteiten ‘kinesithérapie’ en ‘Kleine aanpassingen aan huis’ hangen samen in de zin dat de kinesithérapeut een gedetailleerd inzicht krijgt in de fysieke mogelijkheden van Maria. De kinesithérapeut zou met Maria en de dienst, die de kleine aanpassingen doet, rond tafel kunnen gaan zitten en zelfs samen een huisbezoek doen om te bekijken wat nodig en mogelijk is.</p> <p>Het zou handig zijn als de klusjesdienst op gemeentelijk niveau zou werken, zodat de kinesithérapeut en de klusjesdienst een nauwe samenwerkingsrelatie ontwikkelen – ze leren elkaar en elkaars manier van werken kennen. Zo wordt samenwerken vlotter en effectiever.</p> <p>Maar de klusjesdienst moet zich op een grotere regio richten om voldoende opdrachten binnen te krijgen. Daardoor ontwikkelt ze geen vaste contacten met kinesithérapeuten en komt het eigenlijk maar zelden voor dat ze samen rond tafel gaan zitten of een huisbezoek doen. Ondanks de meerwaarde die de kennis van de kinesithérapeut zou hebben voor de klusjesdienst en, vooral, voor Maria – die meer op maat en toekomstgericht geholpen zou zijn.</p>	
<b>Collectief voorbeeld potentiële partners</b>	

De armoedeproblematiek uit Stederen deint uit naar Gemeentegem: veel mensen in armoede verhuizen naar de Leefhoek in Gemeentegem omwille van de hoge huurprijzen in Stederen. De Stederense sociaal werkers hebben het gevoel dat ze nog maar moeilijk hun cliënten kunnen opvolgen, terwijl de collega's in Gemeentegem niet uitgerust zijn voor de toegenomen problematiek qua aantal werknemers, tijd, middelen – en voor een stuk ook qua expertise.

**Samenhangende activiteiten:**

- Uitwisseling en afstemming
- Concrete krachtenbundelingen

**Schaal/werkingsgebied:**

- Binnen elke schaal en over alle schalen heen van de 'lokale' regio
- Geleefde/geografische buurt?

'Concrete krachtenbundelingen' en 'uitwisseling en afstemming' hangen sterk samen. Het is namelijk de informatie die naar boven komt uit de concrete krachtenbundelingen op buurtniveau die zo interessant is om uit te wisselen.

Maar niet elke actor kan op buurtniveau actief zijn. Beeld je in dat relevante actoren naar meetings per buurt zouden moeten gaan. Een deel van de uitwisseling en afstemming zal wellicht op de schaal van de 'lokale' regio moeten plaatsvinden.

**Eigen uitdaging:**

**Welke activiteiten hangen samen?**

**Welke is de ideale kleinste schaal om deze samenhangende activiteiten op te organiseren?**

**Eventuele bedenkingen**

*Wat staat het organiseren van de activiteiten op de ideale kleinste schaal in de weg? Kan je deze remmende factoren aanpakken? Welke wel, welke niet? Waarom? Welke nadelige gevolgen heeft het organiseren van (een deel van) de activiteiten op een niet-ideale schaal? Hoe kan je deze nadelige gevolgen aanpakken?*

## 2. Kies (alle/enkel) benodigde partners

Als activiteiten niet samenhangen, is het niet nodig om er rond samen te werken. Dat klinkt logisch, en toch zijn er netwerken, vergaderingen waarop zorg- en welzijnsactoren zich afvragen: waarom komen we hier ook alweer samen? Misschien hangen de activiteiten van de verschillende actoren in het netwerk/de vergadering te weinig samen om überhaupt een zinvolle samenwerking op poten te zetten. Dat achterhaalden we in de vorige stap. Of misschien zitten niet de juiste partners rond tafel? Die vraag beantwoorden we in deze stap.

Ondertussen identificeerden we pakketten van 'samenhangende activiteiten', en dachten we na over ideale dan wel realistische samenwerkingsschaal. Nu kunnen we per activiteitenpakket de juiste partners preciseren. Belangrijk daarbij is (1) dat je alle benodigde partners in de samenwerking betreft en (2) dat je enkel benodigde partners in de samenwerking betreft.

Als niet alle benodigde partners betrokken zijn, zal de samenwerking er niet in slagen om haar doel te bereiken. Als er partners rond tafel zitten die eigenlijk niet nodig zijn, vertroebelt dat het doel en vertraagt het de samenwerking.

Heb je de benodigde partners te pakken, maar zitten er nu wel heel veel actoren rond tafel? Mogelijk moet je pakket van samenhangende activiteiten alsnog opsplitsen. Dat is een wat pijnlijke oefening, omdat de activiteiten samenhangen, waarbij de nadelen van het opsplitsen van specifieke activiteiten goed in kaart gebracht en zoveel mogelijk gemedieerd moeten worden. Het aansluitende organisatieprincipe is: creëer een activiteitenpakket dat zoveel als mogelijk *intern* samenhangt, en zo weinig mogelijk *extern* samenhangt met andere activiteitenpakketten.

<b>Eigen uitdaging:</b>	
<b>(Opgesplitste) activiteitenpakketten:</b>	<b>Welke zijn de benodigde partners per pakket?</b>
<b>Eventuele bedenkingen</b>	
<i>Zijn er netwerken, vergaderingen, ... waar je aan deelneemt, waar misschien niet de juiste partners aan tafel zitten? Ontbreken er partners, of zijn er niet-nodige partners? Ben je zelf een benodigde partner? Zo nee, dan kan je de tijd die je aan deze samenwerking besteed wellicht wijzer gebruiken.</i>	
<i>Zitten er te veel partners rond tafel, ook al zijn ze allemaal benodigd? Kan je het activiteitenpakket opsplitsen in deelpakketten? Wat zijn de nadelen van het opsplitsen? Hoe vang je die op?</i>	

### 3. Kies de juiste samenwerkingsintensiteit binnen én tussen activiteitenpakketten

Samenwerkingsintensiteit deelden we eerder op in vier grote categorieën, van laag naar hoog intensief: doorverwijzen, informatie delen, activiteiten delen en samen activiteiten uitvoeren.

De mate waarin de activiteiten binnen het activiteitenpakket (of tussen pakketten onderling) samenhangen, maakt ook hoe intensief je moet samenwerken.

- Is er samenhang tussen de activiteiten binnen een pakket (of tussen pakketten), maar is ze zeer beperkt? Dan kan de samenwerking zich misschien beperken tot doorverwijzen en informatie delen.
- Is de samenhang sterker? Dan gaan de activiteiten op zijn minst actief afgestemd moeten worden op elkaar, en moeten (sommige van) de activiteiten misschien zelfs echt samen uitgevoerd worden\*.

\*Als de samenhang tussen verschillende activiteitenpakketten zo sterk is dat activiteiten samen uitgevoerd moeten worden, is het verstandig om te herbekijken of het wel optimaal is dat de activiteiten opgesplitst zijn in verschillende activiteitenpakketten. Is de meest logische opsplitsing in activiteitenpakketten gemaakt?

<b>Individueel voorbeeld schaal/werkingsgebied</b>	
Maria heeft tijdelijk extra ondersteuning nodig om thuis te wonen nadat ze haar heup brak.	
<b>Samenhangende activiteiten</b>	<b>Intensiteit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinesithérapie</li> <li>- Kleine aanpassingen om het huis toegankelijker te maken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samen activiteiten uitvoeren</li> </ul>
De activiteiten 'kinesithérapie' en 'Kleine aanpassingen aan huis' hangen samen in de zin dat de kinesithérapeut kan minstens <b>doorverwijzen</b> en <b>informatie delen</b> met de dienst die kleine aanpassingen doet, maar ook zou met Maria en de dienst rond tafel kunnen gaan zitten ( <b>activiteiten afstemmen</b> ) en zelfs samen een huisbezoek doen om te bekijken wat nodig en mogelijk is ( <b>samen activiteiten uitvoeren</b> ).	
<b>Collectief voorbeeld potentiële partners</b>	
De armoedeproblematiek uit Stederen deint uit naar Gemeentegem: veel mensen in armoede verhuizen naar de Leefhoek in Gemeentegem omwille van de hoge huurprijzen in Stederen. De Stederense sociaal werkers hebben het gevoel dat ze nog maar moeilijk hun cliënten kunnen opvolgen, terwijl de collega's in Gemeentegem niet uitgerust zijn voor de toegenomen problematiek qua aantal werknemers, tijd, middelen – en voor een stuk ook qua expertise.	
<b>Samenhangende activiteiten:</b>	<b>Intensiteit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitwisseling en afstemming</li> <li>- Concrete krachtenbundelingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activiteiten afstemmen</li> <li>- Samen activiteiten uitvoeren</li> </ul>

*Zoals al gezegd hangen uitwisseling, afstemming en concrete krachtenbundelingen sterk samen. Maar niet elk 'afstemmingsniveau' en elke 'concrete krachtenbundeling' hangt even sterk samen natuurlijk.*

*Er kan bijvoorbeeld een regionaal platform 'Buurtgerichte zorg' bestaan om informatie uit te wisselen en de doelen van verschillende actoren op elkaar af te stemmen. Maar dat is wellicht dan weer niet de plaats om de structurele en operationele afstemming van concrete krachtenbundelingen te bespreken.*

*In de volgende, afsluitende stap gaan we dieper in op de organisatie van de uitvoer van activiteiten enerzijds, de coördinatie van activiteiten anderzijds.*

**Eigen uitdaging:**

**(Opgesplitste)  
activiteitenpakketten:**

**Welke intensiteit van  
samenwerking is er nodig  
binnen het pakket?**

**Welke intensiteit van  
samenwerking is er  
nodig *tussen* pakketten?**

**Eventuele bedenkingen**

*Is er een intensieve samenwerking nodig tussen twee of meer pakketten? Zijn die activiteiten dan wel op een logische manier opgesplitst in verschillende pakketten?*

#### 4. Leg de coördinatiebevoegdheden zo decentraal mogelijk in de samenwerking

In de vorige stap, in het 'collectieve voorbeeld, sluimerden ze al een beetje door, de niveaus van samenwerken:

- Strategisch: samen doelen bepalen: welke doelen wil je bereiken?
- Structureel: samen werkmethode bepalen: hoe ga je de doelen bepalen?
- Operationeel: samen activiteiten uitvoeren: hoe ga je de werkmethode concreet toepassen?

Meer precies gaat het over drie niveaus van beslissingen nemen over samenwerken, of: 'coördineren', afstemmen, ...

Nog vaak bestaat de neiging om de coördinatie van activiteitenpakketten ook in drie laagjes te organiseren. Het managementteam/-netwerk staat in voor strategische beslissingen, de coördinatoren voor structurele beslissingen, en 'het team'/de samenwerkers voor operationele beslissingen.

Wanneer er meer coördinatiebevoegdheden bij 'de top' gelegd worden, spreken we over hiërarchische coördinatie. De touwtjes worden dan strak in handen gehouden door management en/of coördinatoren, vaak met veel procedures, formulieren, vergaderingen, ... om iets besloten te krijgen tot gevolg.

Omgekeerd: wanneer coördinatiebevoegdheden zoveel mogelijk bij 'het team' gelegd worden, is er sprake van decentrale coördinatie. Het team heeft dan veel manoeuvreerruimte om zelf beslissingen te maken, zowel strategisch, structureel als operationeel. Wat is ons doel? Hoe gaan we dat doel bereiken? Hoe passen we de werkmethode concreet toe?

Wanneer de uitdaging, die een samenwerking probeert te beantwoorden, weinig complex is en telkens (bijna) hetzelfde antwoord vereist, kan de coördinatie in principe grotendeels top-down, hiërarchisch gebeuren. Er moet telkens hetzelfde gebeuren, dus er zijn simpelweg weinig beslissingen nodig eens de samenwerking goed draait.

Omgekeerd: wanneer het om een complexe, veranderlijke uitdaging gaat, zal zo'n hiërarchische top-down coördinatie snel stokken. De hele beslissingsmachinerie moet dan telkens opnieuw in gang gebracht worden wanneer er een verandering optreedt. In zo'n situatie is het logischer om de coördinatiebevoegdheden zo decentraal mogelijk te organiseren in de samenwerking. Geef de teams die activiteitenpakketten uitvoeren de autonomie om zelf beslissingen te nemen.

Decentrale coördinatie impliceert ook een gelijkwaardig partner- en eigenaarschap. Zowel in grote netwerken als in kleine teams is zo'n gelijkwaardigheid meestal een positieve factor om samen (echt) voor hetzelfde doel te gaan.

<b>Individueel voorbeeld</b>		
Maria heeft tijdelijk extra ondersteuning nodig om thuis te wonen nadat ze haar heup brak.		
<b>Samenhangende activiteiten</b>	<b>Complexiteit uitdaging</b>	<b>Coördinatie</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Kinesithapie</li><li>- Kleine aanpassingen om het huis toegankelijker te maken</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hoog: telkens nieuwe, individuele situatie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Decentraal</li></ul>

*De kinesitherapeut en de klusjesdienst komen telkens een nieuwe persoon tegen, met hun eigen situatie, woonomgeving, ... Ze moeten dus heel geïndividualiseerd te werk gaan.*

*Misschien zijn er bepaalde factoren die 'standaard' aan bod komen, en dus in een gedeeld infodossier met vaste rubrieken geplaatst kunnen worden.*

*Maar verschillende aspecten zullen niet gestandaardiseerd kunnen worden. Daarom is het maar beter om veel beslissingsbevoegdheid aan de samenwerkende kinesitherapeut en klusjesdienst te laten.*

### **Collectief voorbeeld**

De armoedeproblematiek uit Stederen deint uit naar Gemeentegem: veel mensen in armoede verhuizen naar de Leefhoek in Gemeentegem omwille van de hoge huurprijzen in Stederen. De Stederense sociaal werkers hebben het gevoel dat ze nog maar moeilijk hun cliënten kunnen opvolgen, terwijl de collega's in Gemeentegem niet uitgerust zijn voor de toegenomen problematiek qua aantal werknemers, tijd, middelen – en voor een stuk ook qua expertise.

#### **Samenhangende activiteiten:**

- Uitwisseling en afstemming
- Concrete krachtenbundelingen

#### **Complexiteit uitdaging**

- Laag: eens een goede uitwisseling en afstemming op poten gezet is, kan die blijven draaien
- Hoog: de concrete krachtenbundelingen richten zich op personen en gezinnen met complexe problematieken

#### **Coördinatie**

- Centraal
- Decentraal

*Er kan bijvoorbeeld een centraal regionaal platform of netwerk 'Samen tegen armoede' bestaan om informatie uit te wisselen en de doelen van verschillende actoren op elkaar af te stemmen.*

*Maar dat is wellicht dan weer niet de plaats om de structurele en operationele afstemming van concrete krachtenbundelingen te bespreken.*

*Die zijn er namelijk gekomen met het oog op de complexe, armoede-gerelateerde situaties waarin personen en gezinnen in Stederen en Gemeentegem zich bevinden. De coördinatie ervan gebeurt dan ook best decentraal.*

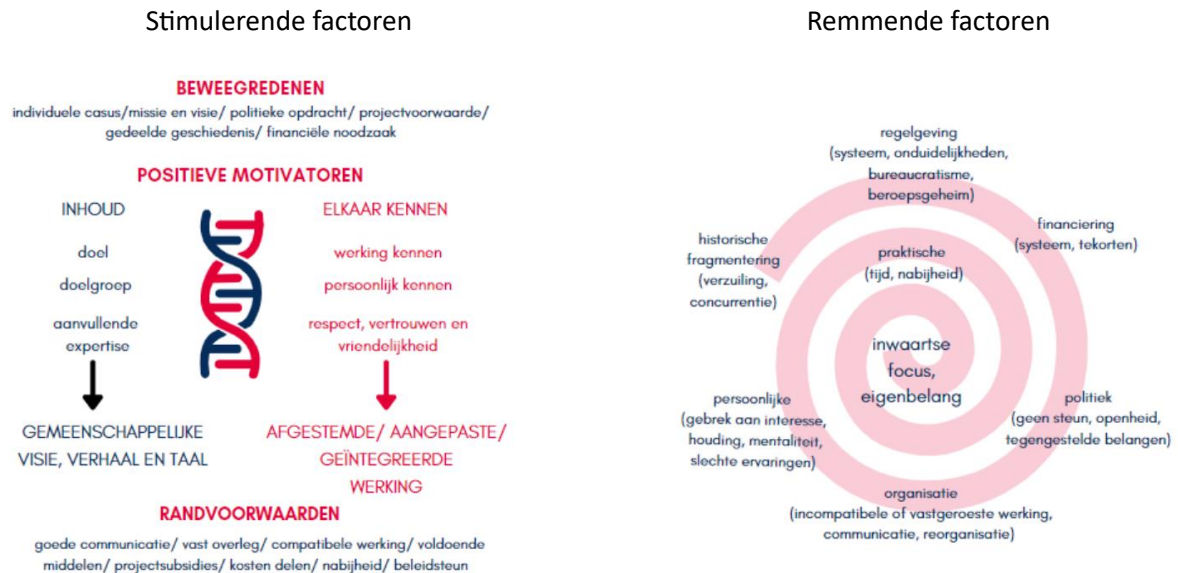


<b>Eigen uitdaging:</b>		
<b>(Opgesplitste) activiteitenpakketten:</b>	<b>Complexiteit uitdaging</b>	<b>Coördinatie</b>
<b>Eventuele bedenkingen</b>		

## 5. Stimulerende en remmende factoren voor samenwerking

In de voorgaande stappen stelde de vraag zich al regelmatig: welke zijn de factoren die een bepaalde samenwerking, het kiezen van een werkingsgebied, samenwerkingsintensiteit, ... stimuleren dan wel remmen? De ideale samenwerking botst jammer genoeg vaak met de werkelijkheid.

In voorgaand onderzoek brachten we de factoren die samenwerking stimuleren en remmen in kaart:



We zien uiteenlopende beweegredenen om te starten met een samenwerking (bvb. individuele casus, gedeelde missie en visie), inhoudelijke positieve motivatoren en het belang van elkaar kennen, alsook een aantal belangrijke randvoorwaarden (bvb. goede communicatie, een compatibele werking hebben).

De remmende factoren zijn helaas talrijk, lopende van historische fragmentering over financiële en politieke redenen tot persoonlijke en praktische hinderpalen. Samengenomen kunnen die factoren leiden tot een inwaartse focus of zelfs het vooropstellen van eigenbelang.

Het is belangrijk om een goed beeld te hebben van de context, of 'het ecosysteem', waarin je (samen)werkt. Om dat beeld op te stellen, ontwikkelden we het ecosysteemspinnenweb. Je kan het spinnenweb individueel of samen met andere invullen. Het kan helpen om inzicht te krijgen in de stimulerende factoren die je kan inzetten om een samenwerking te realiseren/optimaliseren, of de remmende factoren waar je rekening mee moet houden.

## Ecosysteemspinnenweb



<b>Eigen uitdaging:</b>	
<b>Stimulerende factoren</b>	<b>Remmende factoren</b>
<b>Hoe kan je de stimulerende factoren inzetten om je samenwerking te realiseren/optimaliseren?</b>	<b>Welke remmende factoren voor je samenwerking kan je wegwerken?</b>
<b>Welke remmende factoren kan je niet wegwerken en zijn aanleiding om af te wijken van 'de ideale samenwerking'? Hoe wijk je af?</b>	<b>Wat zijn de gevolgen van elke afwijking en hoe ga je die gevolgen opvangen?</b>
<b>Eventuele bedenkingen</b>	

## Literatuurlijst

### Referentielijst

Pless & Buntinx (2022). Doegids 'Meer en beter samenwerken rond zorg en welzijn'. [saamo.be/wp-content/uploads/2022/04/PA\\_G\\_Doegids-samenwerken-rond-zorg-en-welzijn-1.pdf](https://saamo.be/wp-content/uploads/2022/04/PA_G_Doegids-samenwerken-rond-zorg-en-welzijn-1.pdf)

Pless & Buntinx (2022). Reflectiekader 'Meer en beter samenwerken rond zorg en welzijn'. [saamo.be/wp-content/uploads/2022/04/Reflectiekader-Meer-en-beter-samenwerken-rond-zorg-en-welzijn.pdf](https://saamo.be/wp-content/uploads/2022/04/Reflectiekader-Meer-en-beter-samenwerken-rond-zorg-en-welzijn.pdf)

Pless & Buntinx (2022). Rapport 'Samenwerken rond zorg en welzijn breed bekeken: Een exploratieve case studie van samenwerking en haar stimulerende en remmende factoren in Beernem, Geraardsbergen, Ninove, en Tongeren. [saamo.be/wp-content/uploads/2022/04/Rapport-Samenwerken-rond-zorg-en-welzijn-breed-bekeken.pdf](https://saamo.be/wp-content/uploads/2022/04/Rapport-Samenwerken-rond-zorg-en-welzijn-breed-bekeken.pdf)

Pless (2022). Inspiratiebundel 'Negen interviews met zorg- en welzijnsvernieuwers'. [saamo.be/wp-content/uploads/2022/04/Inspiratiebundel-Zorg-en-welzijnsvernieuwers.pdf](https://saamo.be/wp-content/uploads/2022/04/Inspiratiebundel-Zorg-en-welzijnsvernieuwers.pdf)

Verté (2017). Caring for care: the development of the inclusive care framework. PhD Thesis.

Zorgwijkoverleg: [huisvoorgezondheid.be/zorgwijkwerking](https://huisvoorgezondheid.be/zorgwijkwerking)

Buurtteams: [zorgzaamleuven.be/zorgzame-teams](https://zorgzaamleuven.be/zorgzame-teams)

Eerstelijnsnetwerken: [eerstelijnszone.be/eerstelijnsnetwerken](https://eerstelijnszone.be/eerstelijnsnetwerken)

Buurtgericht empowerend werken: [research-expertise.ucll.be/nl/dienstverlening/items/buurtgericht-empowerend-werken](https://research-expertise.ucll.be/nl/dienstverlening/items/buurtgericht-empowerend-werken)

Ondersteuningspakket Zorgzame Buurtanalyse: [thomasmore.be/ondersteuningspakket-zorgzame-buurtanalyse](https://thomasmore.be/ondersteuningspakket-zorgzame-buurtanalyse)

Ecosysteemspinnenweb, draaikolk van remmende factoren, ladder van stimulerende factoren: zie Doegids.

SAAMO. Word een pro in veranderingsgericht communiceren: Een praktische gids voor wieverbindende verhalen wil vertellen. [saamo.be/tool/word-een-pro-in-veranderingsgericht-communiceren/](https://saamo.be/tool/word-een-pro-in-veranderingsgericht-communiceren/)

Asset-based community development: [demos.be/kenniscentrum/methodiek/de-asset-based-community-development-abcd-methode-haal-het-beste-uit-een](https://demos.be/kenniscentrum/methodiek/de-asset-based-community-development-abcd-methode-haal-het-beste-uit-een)

Valentijn et al. (2013). Understanding integrated care: a comprehensive conceptual framework based on the integrative functions of primary care. International Journal of Integrated Care: [ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3653278/](https://ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3653278/)

Kenis & Cambré (2019). Organisatienetwerken: de organisatievorm van de toekomst, Pelckmans.

Van Hootegeem & Dessers (2017). Onbezorgd: naar een geïntegreerd gezondheidssysteem, Acco.

De Visscher (2009). Maakt de buurt het verschil? Een sociaal-pedagogische kijk. Journal of Social Interventions: Theory and Practice, 19(1), pp. 5-21).

## Extra achtergrond

SAAMO. Minder mazen, meer net: aan de slag met zorgzame buurten. [saamo.be/model/zorgzame-buurten/](https://saamo.be/model/zorgzame-buurten/)

Dedonder et al. Lokaal samenwerken in zorgzame buurten. [kbs-frb.be/nl/lokaal-samenwerken-zorgzame-buurten](https://kbs-frb.be/nl/lokaal-samenwerken-zorgzame-buurten)

Pronet. Samenwerken in een netwerk. Opname inspiratiedag zorgzame buurten: [zorgzamebuurten.be/samenwerken](https://zorgzamebuurten.be/samenwerken) (onder 'Basis')

Albrecht et al. Buurt-Connect: interprofessioneel samenwerken in de buurt. [kdg.be/onderzoek/onderzoekscentra/zorg-connectie/interprofessioneel-samenwerken-wijken-doe-je-zo](https://kdg.be/onderzoek/onderzoekscentra/zorg-connectie/interprofessioneel-samenwerken-wijken-doe-je-zo)

Bekaert et al. Buurtgerichte zorg: Buurtgerichte Zorg. De actief zorgzame buurt als toekomstmodel voor Vlaanderen en Brussel. VVDC & Kenniscentrum Woonzorg, Brussel, 2016. [kenniscentrumwwz.be/sites/default/files/VisietekstBuurtgerichteZorg.pdf#viewer.action=download](https://kenniscentrumwwz.be/sites/default/files/VisietekstBuurtgerichteZorg.pdf#viewer.action=download)