



**Kenniscentrum
Welzijn, Wonen, Zorg vzw
Meerjarenplan
2018-2020**

Kenniscentrum WWZ vzw — Lakensestraat 76 bus 2 — 1000 Brussel
T 02 414 15 85 — www.kenniscentrumwwz.be
IBAN BE28 0682 4896 9220 — Ondernemingsnummer: 0896.225.857



Inhoud

1	Inleiding: procesontwikkeling meerjarenplan	5
2	Missie, visie, waarden, doelgroep	6
2.1.	Missie	6
2.3.	Visie	6
2.3.	Waarden	6
2.4.	Doelgroep	7
2.5.	Organogram	7
3	Trends en tendensen	8
3.1.	Maatschappij	8
3.1.1.	Demografisch	8
3.1.2.	Burgers aan het roer	9
3.1.3.	Digitale tijdperk	10
3.1.4.	Druk, druk, druk	10
3.1.5.	Toenemende kloof	10
3.1.6.	Behoeftte aan houvast	11
3.2.	Werkveld	11
3.2.1.	Naar persoonsvolgende financiering en ondernemerschap in de zorg	11
3.2.2.	Commercialisering in de zorg	12
3.2.3.	Schaalvergroting versus versnippering	12
3.2.4.	Netwerking is het modewoord	12
3.2.5.	Veranderende context voor de hulpverlener	13
3.2.6.	Digitalisering	14
3.3.	Beleid	14
3.3.1.	Integrale zorg en ondersteuning	14
3.3.2.	Kortetermijndenken regeert	15
3.3.3.	Gebrek aan reële inspraak	15
3.3.4.	Toenemend 'twitterbeleid'	15
3.3.5.	Persoonsvolgende financiering	16
3.3.6.	Ongelijke vergoeding voor gelijke zorgnoden	16
3.3.7.	De niet-indexering van de financiering	16
3.3.8.	Klaverbladfinanciering	16
3.3.9.	Projectwerking versus reguliere middelen	17
3.3.10.	Samenwerking tussen overheden en Brusseltoets	17
3.4.	Ondersteuningsorganisaties	17
3.4.1.	Minder en performanter	17

3.4.2. Private partners.....	18
3.4.3. Academische wereld.....	18
4 Bevraging noden Brusselse organisaties.....	19
4.1 Beperking bevraging.....	19
4.2 Resultaten.....	20
4.2.1. Wat behouden.....	20
4.2.2. Prioriteiten.....	20
4.2.3. Verwachtingen naar de toekomst.....	22
5 Matrixmodel.....	24
6 Strategische en operationele doelstellingen 2018-2020.....	26
6.1. SD 1. We integreren zorg in de samenleving door bestaande krachten bij burgers en professionelen in te zetten, hun betrokkenheid te verhogen en onderlinge verbindingen te leggen.....	26
OD 1.1. We versterken actoren bij het uitbouwen van kwaliteitsvolle buurtgerichte zorg(netwerken).....	26
OD 1.2. We bouwen het model BuurtPensioen verder uit en verzelfstandigen het..	28
OD 1.3. We vergroten de slagkracht van de medewerkers en organisaties in welzijn en zorg door intersectorale uitwisseling van kennis en expertise.....	29
6.2. SD 2. De diversiteit van Brussel wenden we aan om organisaties en initiatieven in welzijn, wonen en zorg te versterken in het tegemoetkomen aan eenieders behoeften, kwetsbaarheden en mogelijkheden.....	32
OD 2.1. In samenwerking met Brusselse voorzieningen en initiatieven initiëren en ontwikkelen we praktijken aangaande divers en inclusief werken.....	33
OD 2.2. We reiken expertise aan om uitsluitingsmechanismen en drempels inzake zorg en welzijn voor etnisch-culturele groepen en mensen in armoede te herkennen en weg te nemen.....	34
6.3 SD 3. Door een goede samenwerking tussen welzijn en wonen stimuleren we de ontwikkeling van infrastructuurprojecten en ondersteuningsvormen waardoor mensen met een zorg- en ondersteuningsbehoefte in een kwaliteitsvolle leefomgeving kunnen wonen.....	37
OD 3.1. We breiden ons actieterrein in de relatie tussen welzijn en wonen uit door het verruimen van onze partnerschappen en samenwerkingen.....	37
OD 3.2. We geven mee vorm aan multifunctionele infrastructuurprojecten en kleinschalige woonvormen, in samenspraak met de belanghebbenden: initiatiefnemers, vormgevers, (toekomstige) gebruikers, investeerders.....	38
6.4 SD 4. Door het bevorderen en ondersteunen van vrijwilligers(werk) staan initiatieven en organisaties krachtiger in hun werking en zetten we meer mensen aan tot vrijwilligerswerk in Brussel.....	40
OD 4.1. We vertolken de brugfunctie tussen Brusselse vrijwilligersorganisaties en kandidaat-vrijwilligers.....	40

OD 4.2. We stimuleren het vrijwilligerswerk als hefboom voor empowerment van (kandidaat-)vrijwilligers.....	42
OD 4.3. We worden het referentiepunt van het Brusselse vrijwilligerswerk.....	43
6.5. SD 5. We geven mee vorm aan de beleidsontwikkelingen aangaande welzijn, zorg en ondersteuning, toetsen deze af op hun toepasbaarheid en impact in de Brusselse context en maken deze bekend bij het werkveld.	44
OD 5.1. We werken proactief met relevante overheden samen om inzichten aangaande welzijn, zorg en ondersteuning te vertalen naar hernieuwd beleid.	45
OD 5.2. We toetsen bij relevante partners beleidsontwikkelingen af aan de Brusselse context, analyseren de impact en koppelen onze bevindingen terug naar de beleidsmakers.	46
OD 5.3. We volgen de regelgeving inzake welzijn, wonen, zorg en vrijwilligerswerk op, verwerken ze en informeren het werkveld zodat zij hierop kunnen anticiperen en deze kunnen implementeren.....	48
6.6. SD6. We bouwen op basis van een gedragen visieontwikkeling, de versterking van de interne deskundigheid en een goede logistieke onderbouw een performante en efficiënte ondersteunings-organisatie uit.	49
OD6.1 We creëren de voorwaarden en het kader om als medewerker en team optimaal te functioneren.....	49
OD6.2 In functie van de optimalisatie van hun taken en rollen, bevorderen we permanent de deskundigheid van en kennisdeling tussen de medewerkers.	50
6.1.1 OD6.3 We onderzoeken hoe de actieradius van de organisatie kan worden uitgebreid.....	52

1 Inleiding: procesontwikkeling meerjarenplan

Dit meerjarenplan kwam tot stand door een wisselwerking tussen het Kenniscentrum Welzijn, Wonen, Zorg (Kenniscentrum WWZ) vzw en werkveldpartners. Het proces werd begeleid door Hefboom vzw. De inbreng van het werkveld garandeert dat de gemaakte keuzes en de opgenomen acties aansluiten bij wat de sector wenst en noodzakelijk acht.

Het zwaartepunt van het participatieproces heeft plaatsgevonden in het voorjaar van 2017. In februari 2017 toetsten we onder leiding van Hefboom af welke trends en tendensen de voorbije jaren merkbaar zijn en invloed hebben op het welzijnswerk in Brussel. We zoomden daarbij in op vier invalshoeken: maatschappij, werkveld, beleid en ondersteuningsorganisaties. De trends en tendensen werden gedetecteerd, onderbouwd en kort beschreven.

In maart werd bij het werkveld via een schriftelijke bevraging en debat op verschillende bestaande overlegplatformen gepeild naar hun noden en verwachtingen inzake ondersteuning. De denkoefening rond de trends en tendensen werd op de overlegplatformen afgetoetst, bijgesteld en aangevuld.

Op basis van de verkregen input werden in april de strategische doelstellingen uitgetekend. Er werd gekozen af te stappen van de methodische strategische doelstellingen zoals ze in de -door de overheden in april 2016 goedgekeurde- nota 'Harmonisatie en samenwerking van de ondersteuningsorganisaties voor welzijn en gezondheid' werden geformuleerd, en over te gaan naar thematisch strategische doelstellingen. Dit heeft het grote voordeel dat er duidelijkere inhoudelijke keuzes kunnen worden gemaakt en dat de beoogde effecten explicieter kunnen worden gesteld.

De vertaling naar operationele doelstellingen vond plaats in mei. Het was zaak daarbij een goed evenwicht te vinden tussen de verderzetting van de huidige opdrachten en nieuwe uitdagingen die om een antwoord vragen. De aanwezige competenties in het team werden daarbij eveneens in rekening gebracht.

De brainstorm over de uit te voeren acties werd mede gestoffeerd door de verkregen inbreng van het werkveld. De overvloed aan ideeën werd teruggebracht tot een haalbaar pakket van actieclusters waarbij telkens op minstens drie niveaus een actie moet plaatsvinden: het niveau strategie en beleid, het niveau NOSE (netwerking, onderzoek en ontwikkeling, samenwerking of experiment) en het niveau VICS (vorming, informatie, communicatie en sensibilisering). Het matrixmodel dat op die wijze ontstaat moet bijdragen tot een continuüm in de acties, wat leidt tot een versterking van de haalbaarheid van het beoogde effect.

De actieclusters krijgen de volgende jaren concrete uitwerking in de jaaractieplannen. Dat de deelacties over de drie jaren van dit meerjarenplan worden gespreid, ligt voor de hand. De doelstelling is om tegen eind 2020 per actiecluster op alle niveaus resultaten te kunnen voorleggen.

2 Missie, visie, waarden, doelgroep

2.1. Missie

- Vzw Kenniscentrum WWZ biedt ondersteuning, expertise, kennis en inspiratie aan organisaties en partners in welzijn en zorg opdat deze op een proactieve, effectieve en zichtbare manier het welzijn en de levenskwaliteit van burgers waarborgen en bevorderen, met specifieke aandacht voor de kwetsbare Brusselaar.
- De organisatie staat in een permanente verbinding met het werkveld en bevordert de onderlinge samenwerking over de doelgroepen, sectoren, taal en gemeenschappen heen.
- De organisatie gaat op zoek naar antwoorden of ontwikkelt ze. Ze houdt de vinger aan de pols van de maatschappelijke- en beleidsontwikkelingen. De uitdagende grootstedelijke en institutionele context van Brussel maakt dat de organisatie continu vooruit kijkt.

2.3. Visie

- Kenniscentrum WWZ is een onafhankelijke en pluralistische organisatie.
- Kenniscentrum WWZ is toegankelijk en aanspreekbaar voor organisaties en burgers die werken aan zorg en welzijn. Het benadert hen als gelijkwaardige partners die hieraan een eigen bijdrage leveren.
- Kenniscentrum WWZ brengt organisaties samen zodat ze met een resultaatgerichte aanpak van elkaar leren en samenwerken aan maatschappelijke uitdagingen. Het zoekt daarbij naar synergie en maakt actief verbinding met andere sectoren, in het bijzonder met de sector gezondheid. Kenniscentrum WWZ vormt een schakel tussen werkveld en overheid.
- In dialoog met het werkveld, de academische wereld en het beleid bouwt Kenniscentrum WWZ relevante kennis en expertise op. Het maakt deze bruikbaar en stelt ze ter beschikking aan het werkveld en aan alle partners die erom vragen, zowel in Brussel als in Vlaanderen.

2.3. Waarden

Kenniscentrum WWZ is...

- Constructief-kritisch: met een open, reflectieve geest en een onderzoekende houding kijken we voorbij de evidenties.
- Verbindend: met respect voor diversiteit aan culturen, standpunten en invalshoeken streven we naar betrokkenheid en medezeggenschap om gedragenheid te bekomen.
- Inspirerend: door onze gedeelde gedrevenheid zetten we aan tot reflecteren, experimenteren, handelen en creëren.
- Daadkrachtig: we zoeken doelgericht naar oplossingen en hebben de overtuigingskracht en de durf om veranderingen teweeg te brengen; we staan er!

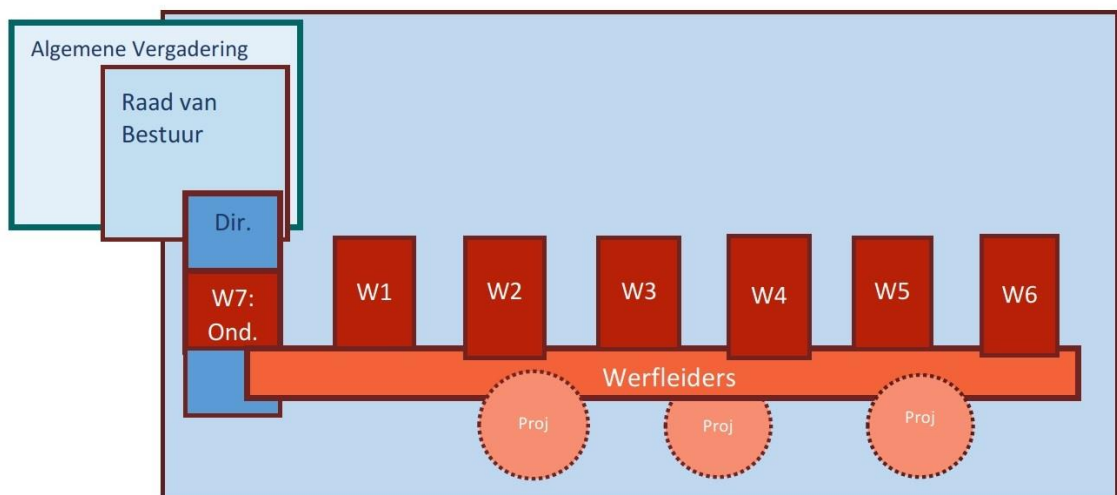
- Betrouwbaar: we zijn bekwaam en geloofwaardig door te zeggen wat we doen en te doen wat we zeggen.

2.4. Doelgroep

- Kenniscentrum WWZ ondersteunt in eerste instantie het Nederlandstalige werkveld in zorg en welzijn in het tweetalig gebied Brussel-Hoofdstad: organisaties en hun vrijwilligers, medewerkers, directies en bestuursleden.
- Kenniscentrum WWZ richt zich eveneens tot de overheid, de burger - die het zowel onrechtstreeks als rechtstreeks benadert - en de partners uit de andere Gemeenschappen.

2.5. Organogram

Kenniscentrum WWZ wenst zijn medewerkers zoveel mogelijk te responsabiliseren. Het kiest daarom qua organisatievorm voor een vlakke structuur die opgebouwd is op basis van een aantal werven/projectteams. Dit wordt weergegeven in volgend organogram:



3 Trends en tendensen

Het Kenniscentrum WWZ werkt in een context die permanent in beweging is. Het is daarom belangrijk om na te gaan welke trends de volgende jaren kleur zullen geven aan de samenleving, het werkveld, het beleid en ondersteuningsorganisaties. Zonder de pretentie te hebben hier een diepgaande omgevingsanalyse voor te leggen, halen we hier enkele belangrijke en relevante ontwikkelingen aan die door het team werden benoemd, door de bevraagde stakeholders bevestigd en aan de hand van bronnenmateriaal en cijfers geïllustreerd.

3.1. Maatschappij

3.1.1. Demografisch

Brussel heeft al lang de kaap van één miljoen inwoners overschreden en het bevolkingsaantal blijft ook de komende jaren toenemen. Het Brussels Instituut voor Statistiek en Analyse schat een jaarlijkse bevolkingstoename van 10.000 inwoners tussen 2015 en 2025 (geschat totaal 101.000 personen) De grootste stijging zal plaatsvinden tussen 2015 – 2020: +5,1 % (+59.600 personen).

De toenemende bevolking, cultuur- en taaldiversiteit, globalisering en transnationale linken maken van Brussel een superdiverse stad, een kweekvijver voor innovatie en creativiteit, een stad die bruist én uitdaagt. Brussel zal over tien jaar een andere stad zijn op het gebied van bevolkingssamenstelling, taal- en culturele verhoudingen, met een nog grotere sociale kloof¹. De demografische ontwikkeling kan aan de hand van volgende 'V's'² worden gekenmerkt:

- **Vergroening:** Brussel staat gekend als een jonge stad, en dit zal de komende jaren niet veranderen: tussen 2015-2020 en 2021-2025 zal het aantal van de 12 tot en met 17-jarigen telkens met ongeveer 10 % groeien (7.500 personen per periode of 15.000 in het totaal). In 2025 zijn er dan ongeveer 90.000 jongeren van 12 tot en met 17 jaar.
- **Verkleuring:** migratie is de belangrijkste verklaring voor de bevolkingstoename. De superdiversiteit van de Brusselse bevolking trekt zich door naar alle leeftijdsgroepen. Tegen 2020 zal bvb. de helft van de Brusselse ouderen van niet-Belgische herkomst zijn. De noemer superdivers herbergt een veelheid aan profielen: van gevestigde migranten, over rijke expats tot tijdelijke werknemers, vluchtelingen, asielzoekers en mensen zonder wettig verblijf.
- **Vergrijzing:** 13% van de Brusselaars zijn ouder dan 65 jaar. Het aantal Brusselse senioren tussen 65-79 jaar neemt toe met 16% tussen 2015 en 2025 (16.700 personen). Het aantal senioren van de leeftijdscategorie 80+ daalt evenwel de komende jaren, met een sterke verwachte daling van 5% (2.400 personen) tussen 2015 en 2020. (BISA, 2016).
- **Verdunning:** bijna de helft (46,7% in 2015) van de Brusselse huishoudens zijn eenpersoonshuishoudens. Dit aantal neemt in Brussel weliswaar af, terwijl de grootte van de huishoudens lijkt toe te nemen. De verdunning moet

¹ Eric Coryn e.a. Waarheen met Brussel? Visies voor de Belgische en Europese hoofdstad, 2013.

² Patrick De Rynck, Maatschappelijke trends en het cultureel erfgoed in Vlaanderen, 2014.

echter ook gezien worden als een verschraving van het netwerk en de sociale contacten. Een toenemend isolement van mensen in kwetsbare situaties, het gevoel er niet bij te horen en er alleen voor te staan. Mensen in armoede, jongeren, alleenstaande ouders, daklozen, ouderen, gescheiden koppels, mensen met psychische problemen, nieuwkomers, werklozen, ... hebben ermee te kampen.

- **Verarming:** de armoederapporten tonen jaar na jaar dat een groot deel van de Brusselse bevolking in moeilijke omstandigheden leeft. Ongeveer een derde van hen moet rondkomen met een inkomen onder de armoederisicogrens. Meer dan een vijfde van de Brusselse bevolking tussen 18 en 64 jaar is afhankelijk van een vervangingsinkomen of een bijstandsuitkering. Ook de (jeugd)werkloosheid blijft een reële problematiek ondanks een dalende trend³. De statistieken zijn bovendien een onderschatting van de armoedeproblematiek, aangezien de meest kwetsbaren – rusthuisbewoners, mensen zonder papieren, dak- en thuislozen – hierin niet meegerekend zijn⁴. Het Observatorium voor Gezondheid en Welzijn wijst in zijn rapport dan ook op de stijgende sociale onderbescherming van armen, kansarmen of personen in een kwetsbare situatie⁵. La Strada telde in 2017 dubbel zo veel daklozen als acht jaar voordien⁶.

3.1.2. Burgers aan het roer

Burgers staan meer stil bij hun eigen levenswijze en de impact die zij wensen te hebben op diverse domeinen: mobiliteit, vrije tijd, voedselconsumptie, woonvormen tot zelfs hun zorg- en ondersteuningstraject. Duurzaamheid is een modewoord, de moreel-ethische argumenten lijken er weer toe te doen⁷. Facebook, Instagram... maken dat elkaar inspireren en oproepen tot participatie makkelijker wordt. Dit vertaalt zich ook in de toenemende activiteiten in de ruileconomie, buurtinitiatieven, solidaire netwerken, coöperatieven, co-housing, spaargroepen... Allerlei dynamieken en ontwikkelingen die vallen onder het vage concept 'deeleconomie'⁸ maar moeilijk in één woord te vatten zijn en zich ontplooiën vanuit verschillende drijfveren: samenhang, ontevredenheid, ondernemingszin, sociale bewogenheid... De Koning Boudewijnstichting verkende de vraag of deze vormen van deeleconomie een factor van emancipatie en van sociale vooruitgang voor kwetsbare groepen kunnen zijn. Zoals te verwachten zijn de antwoorden niet eenduidig.

Naast deze burgerinitiatieven, ontwikkelen zich ook initiatieven en strategieën die minder mediageniek of zichtbaar zijn: mensen die om uiteenlopende redenen buiten het formele / reguliere (zorg)circuit staan, zoeken alternatieve manieren

³ Actiris, De arbeidsmarkt in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, verslag 2016.

⁴ <http://sociaal.net/analyse-xl/hoge-armoedecijfers-brussel/>

⁵ Laurence Noël, Inzichten in de non take-up van de sociale rechten en in sociale onderbescherming in het Brussels Gewest. Brussels armoederapport 2016, 2017.

⁶ <http://www.alterechos.be/explosion-du-nombre-des-personnes-sans-abri-et-mal-logees-a-bruxelles/>

⁷ <https://www.mvovlaanderen.be/inspiratie/2017-csr-trends-update>

⁸ https://www.kbsfrb.be/nl/~/_media/Files/Bib/Publications/PUB2016_3449_Deleeconomie.pdf

om de opvang van zieken en ouderen te organiseren of mensen binnen hun gemeenschap te helpen. Hoewel deze vormen van zelforganisatie soms getuigen van veel creativiteit en vindingrijkheid worden ze niet noodzakelijk positief onthaald door de professionele hulpverleners.

3.1.3. Digitale tijdperk

Burgers omarmen ook nieuwe digitale evoluties om te participeren aan het maatschappelijke leven en om hun leven te organiseren. Denk hierbij maar aan sociale media en diverse apps om het leven te vergemakkelijken en verbinding te zoeken met elkaar. Dit manifesteert zich sterk bij de *millenials* (geboren tussen 1980 en 1995) die met de digitale evolutie zijn opgegroeid en een steeds groter aandeel in de arbeidsmarkt opnemen ter vervanging van de baby-boomers. Deze digitalisering daagt ons uit om na te denken over kwesties zoals privacy en de digitale kloof. Cijfers bevestigen dat deze in België nog steeds erg aanwezig is en de sociale ongelijkheid weerspiegelt: er is een groot verschil merkbaar in internetgebruik volgens opleidingsniveau, activiteitsstatus, leeftijd en geslacht. Positief is dat deze kloof kleiner lijkt te worden. Toch mogen we de digitale communicatie nog niet als algemeen ingeburgerd beschouwen. Anno 2016 is 44% van de bevolking tussen 65 en 74 jaar nog nooit op het internet geweest⁹.

3.1.4. Druk, druk, druk

Een bewustere levensstijl vormt een uitdaging voor de burger om een gezonde werk en privébalans te behouden. Het brengt ook een zekere vorm van keuzestress en drukte in de vrije tijd met zich mee, bijvoorbeeld in de keuze van vrijwilligerswerk. Het verhogen van de pensioensleeftijd leidt er ook toe dat mantelzorgers een sterke druk ervaren. Zij trachten immers een gezonde balans te bewaren tussen hun professionele leven, hun eigen ontwikkeling, en de mantelzorgnoden van hun netwerk (kinderen, zorgbehoevende ouders en kleinkinderen). Vooral inzake mantelzorg wordt door de overheid meer en meer verwacht dat het netwerk deze rol opneemt. Het is een verwachting die botst met de realiteit dat mensen steeds langer moeten werken. Zorg in de samenleving en zorg door de samenleving worden hier soms verward.

3.1.5. Toenemende kloof

Ondanks de vaststelling dat burgers meer regie over hun eigen leven willen en nemen, merken we op dat een grote kwetsbare groep dit niet kan. De toenemende kloof is nauw verbonden aan de reeds aangehaalde verkleuring, vergrijzing en verdunning: er is sprake van een duale samenleving. De dualisering tekent zich af op verschillende -met elkaar verweven- domeinen:

- Economische toestand: rijk – arm.
- Informeel netwerk: sterk netwerk – sociaal geïsoleerd.
- Veerkracht: weerbaar – kwetsbaar.
- Gezondheid: goede gezondheid - psychische kwetsbaarheid, chronische ziekten.

⁹ http://www.armoedebestrijding.be/cijfers_digitale_kloof.htm

- Kennis en toegang informatie: (digitaal) geletterd – ongeïnformeerd.

3.1.6. Behoeftte aan houvast

De samenleving is ingrijpend geglobaliseerd. Digitale evoluties, multimedia, migratiebewegingen en toegenomen mobiliteit doen grenzen vervagen. We worden permanent van buitenaf gevoed en geprikkeld. Dit werkt stimulerend en inspirerend. Maar het confronteert burgers ook met complexe maatschappelijke vraagstukken zoals ‘wat met de EU, het radicaliseringsvraagstuk, migratie, veiligheid...’. Thema’s waar geen eenduidige visie of standpunt over is en die veel emoties en tegenstrijdige meningen losmaken. Het gevoel leeft dat er tegenwoordig geen consensus bestaat over ons samenlevingsmodel. Het tempo van de veranderingen, de intensiteit en complexiteit van de uitdagingen zorgt ook voor een tegenbeweging en hang naar meer houvast, die zich uit in het opwaarderen van de eigen omgeving en kleinschaligheid (zoals buurtinitiatieven) maar ook in een behoudsgezinde reflex, zich terugplooiën op de eigen vertrouwde gemeenschap en weerstand tegen veranderingen¹⁰. Interne houvast wordt tegenwoordig ook meer gezocht in nieuwe vormen van spiritualiteit en zingeving zoals yoga, mindfulness, acceptance and commitment therapy...

3.2. Werkveld

Ook in de sector van welzijn en (woon)zorg zijn ontwikkelingen gaande, zowel wat betreft het landschap (organisaties) als de werkvormen.

3.2.1. Naar persoonsvolgende financiering en ondernemerschap in de zorg

Het Vlaamse beleid kiest resoluut voor de persoonsvolgende financiering als hefboom om burgers de regie over hun eigen zorg en ondersteuningstraject te geven. Deze keuze heeft als gevolg dat er wordt afgestapt van een instellingsfinanciering. Voorzieningen worden geacht sociaal ondernemend te zijn en vraag en aanbod te matchen om zo duurzaam financieel gezond te blijven. Veel organisaties zijn anno 2017 nog zoekend hoe zij dit kunnen doen en ondervinden in deze transitiefase een toenemende druk omwille van de onzekere financieringsstroom. Meer dan ooit zullen zorgorganisaties zich moeten positioneren in een markt. Ook al gaat het niet om commerciële activiteiten met winst als doel, toch zal het voor deze voorzieningen belangrijk zijn om gebruikers als cliënten aan te trekken en zullen ze zich mogelijk sterker als concurrenten tegenover elkaar positioneren. Dit zal een weerslag hebben op de welzijnssector van de toekomst.

Daarnaast rijzen ook kleinere privé initiatieven op, bijvoorbeeld in zorgregie, informele zorg (Helpper), coaching (CosyCare), die zich als kleine (sociale) ondernemers profileren of zich via apps aanbieden.

¹⁰ Filip de Rynck, Maatschappelijke trends en het cultureel erfgoed in Vlaanderen, 2017.

3.2.2. Commercialisering in de zorg

Zorg als winstgevende activiteit is vooral in de ouderenzorg een gekende realiteit. Het aandeel commerciële rusthuizen in Brussel bedraagt 62% en is beduidend hoger dan in Vlaanderen (14,6%). Toch is dit groot aandeel commerciële organisaties in de Brusselse residentiële ouderenzorg niet nieuw. Brussel kent al sinds jaren heel wat kleinere privé-rusthuizen. Vele hiervan hebben afgelopen jaren de deuren moeten sluiten (te weinig rendabel, niet meer voldoen aan de normen...) en worden opgeslokt door grote commerciële groepen die de vergrijzing als een interessante groeimarkt beschouwen¹¹.

Ook in andere sectoren van zorg en welzijn duikt het vraagstuk over de commercialisering steeds meer op. Het kwam uitgesproken in het nieuws naar aanleiding van de tendering van daklozenopvang in Antwerpen en de toewijzing van de uitbating van het psychiatrisch centrum voor gedetineerden in Gent. Deze evoluties doen in het werkveld vragen rijzen -ook al worden ze niet gestaafd door onderzoek- omtrent de garantie op kwaliteit en betaalbaarheid van zorg.

3.2.3. Schaalvergroting versus versnippering

De voorbije decennia was er van overheidswege telkens weer de vraag naar schaalvergroting. De centra voor geestelijke gezondheidszorg, de CAW's, de ziekenhuizen, de scholen, de werkingen kansarme jeugd, de ondersteuningsorganisaties ... ze werden allemaal aangezet tot fusie of gelijkaardige samenwerkingsmodellen. In de commerciële zorgverlening zien we eenzelfde tendens: grote spelers nemen de kleintjes over, zeker in de woonzorg. Deze schaalvergroting komt de efficiëntie op organisatieniveau ten goede, maar doet vaak afbreuk aan de kleinschaligheid en een goede spreiding van de voorzieningen. Een kleinschalig en buurtgericht aanbod van diensten binnen een grootschalige organisatiestructuur lijkt een goed evenwicht te zijn.

Tegelijkertijd zien we een verdere versnippering van het aanbod. Tijdens de update-actie van de sociale kaart 2017 constateerden we een toename van zo'n 500 nieuwe initiatieven. Burgers kunnen in Brussel bij een divers aanbod aan organisaties en voorzieningen terecht. Toch vinden ze niet altijd een antwoord op hun vragen omdat zij niet voldoen aan bepaalde voorwaarden (taal, erkenning, verblijfsvoorwaarden ...), of niet de correcte organisatie vinden. Het Brussels aanbod is gevarieerd maar niet samenhangend. Een bezorgdheid die regelmatig uit de bevraging naar voren kwam is: "wie heeft nog het overzicht, en bij wie kunnen we hiervoor terecht?"

3.2.4. Netwerking is het modewoord

Geen enkele organisatie staat in een zorg- en ondersteuningslandschap op zich. Er zijn andere welzijns- en zorgvoorzieningen die vóór jouw organisatie met de cliënt aan de slag zijn gegaan, er zijn er die erna de cliënt een aanbod reiken, en nog andere werken simultaan. Netwerken is cruciaal geworden. Een moderne organisatie moet zich veel meer dan vroeger in een continuüm van dienst- en zorgverlening plaatsen. Onderlinge verbanden staan centraal en worden gevoed

¹¹ <http://www.npdata.be/BuG/213-Bejaardenhomes>

door onderling overleg, goede samenwerkingsafspraken, cliëntgerichte benadering of complementair aanbod. Dit veronderstelt mature organisaties die weten waar ze goed in zijn, inzien waarin ze kunnen verbeteren, aangeven wat hun grenzen zijn, en durven erkennen waar anderen beter in zijn en ze hen nodig hebben.

3.2.5. Veranderende context voor de hulpverlener

De aanpak van zorg en ondersteuning slingert continue tussen enerzijds een specifieke en anderzijds een holistische wijze. Vroeger was verzorging voor de verpleegkundige, een gesprek was voor de psycholoog, beiden liefst met subspecialisatie (diabetes, gerontologie, oncologie, ...), de planning of doorverwijzing gebeurde door een maatschappelijk werker... Iedereen had zijn taak, nood om aan te pakken, en er werd verondersteld dat iedereen binnen zijn verantwoordelijkheden en plichten bleef. De hulpverlener had ook een meer bepalende rol in de keuzes die er werden gemaakt binnen het zorg- en ondersteuningstraject van een cliënt. In deze waaier aan disciplines en werkvormen bleef de cliënt regelmatig op zijn honger zitten. De zorg en ondersteuning was niet flexibel genoeg, De cliënt voelde zich een nummer en/of kreeg het gevoel dat alles boven zijn hoofd werd besloten.

Een niet te negeren ontwikkeling is die van de vermaatschappelijking van de zorg. Het principe is simpel: personen met een ondersteuningsnood moeten gestimuleerd worden in hun krachten en talenten en ondersteund worden waar nodig, zodat zij optimaal kunnen (blijven) participeren aan het maatschappelijk leven. Voor deze ondersteuning wordt er niet meer enkel gekeken naar de professionele hulpverleners maar eerst naar de draagkracht van het informele netwerk: burens, familieleden, vrienden...

Deze beleidsontwikkeling klinkt zeer logisch en evident, maar de praktische toepassing hiervan toont aan dat vermaatschappelijking geen automatisme is. Informele zorgverstrekkers ervaren een nood aan professionele ondersteuners om hen te coachen, om mee de zorg te dragen... Denk bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van buurtgerichte zorgnetwerken en de procesbegeleiding die hierbij vanuit professionele hoek wordt geboden.

Dit daagt hulpverleners er toe uit meer holistisch te gaan werken. Toekomstige hulpverleners krijgen praktijklessen rond community building, en worden gestimuleerd om breed kennis te maken met diverse sectoren. De voornoemde trend van sociaal ondernemerschap geeft op zijn beurt voeding aan de ontwikkeling van hybride werkvormen. Organisaties worden uitgedaagd om cliënten op velerlei vlakken in zijn/haar leven te kunnen ondersteunen, dit vraagt een hulp- of zorgverlener met een brede set aan vaardigheden en expertise. Hij is niet enkel de ondersteuner van de cliënt, maar ook een coach van de informele zorgverstrekker en een netwerker. Het is belangrijk om een goede balans te bewaren tussen een specifieke en generalistische aanpak. Ook goede afspraken tussen verschillende organisaties zijn noodzakelijk. Volgende quote uit de gesprekken met het werkveld illustreert deze bezorgdheid: "als iedereen denkt dat een andere de vragen van een cliënt opvolgt, hoe kunnen we dan voorkomen dat de cliënt hier de dupe van wordt?".

3.2.6. Digitalisering

Ook de digitalisering is een trend waarmee de welzijnssector wordt geconfronteerd. Het delen van gegevens moet er toe leiden dat alle zorg en ondersteuning op elkaar wordt afgestemd. Een behoeftedekkend ondersteuningsaanbod en efficiëntiewinsten zijn het credo waarmee diverse tools en databanken worden ontwikkeld. Tegelijkertijd ervaart het werkveld deze digitalisering soms als een controlemechanisme. Hulp- en zorgverleners gaven aan dat er veel tijd moet worden gestoken in het registreren en rapporteren, tijd die ten koste gaat van de directe relatie met de cliënt.

3.3. Beleid

Nadenken en spreken over beleidsontwikkelingen is een gevoelige kwestie waar veel subjectieve perceptie aan te pas komt. De vele opiniestukken op sites zoals Sociaal.net tonen aan dat er sterke meningen zijn over de relatie beleid - burger - werkveld. Bij de bevraging hebben we de bespreking over dit thema onderverdeeld in drie categorieën: beleidsvorming, financiering, en samenwerking tussen overheden en de Brusseltoets. Opvallend is de eerder negatieve perceptie en kritische ingesteldheid naar het beleid toe.

De bevrageden waren zeer duidelijk. Volgens hen moet er steeds meer worden gerealiseerd met hoogstens dezelfde en soms zelfs met minder middelen. De financiering blijkt ontoereikend om tegemoet te komen aan de zorg- en ondersteuningsnoden van de burgers. De cliënten worden veeleisender, de reglementeringen worden strenger, de door de overheid verwachte resultaten en impact ligt hoger... Er is het aanvoelen dat de overheid zich meer terugtrekt om plaats te maken voor commerciële initiatieven (vermarkting). Een aantal trends onderschrijven dit.

3.3.1. Integrale zorg en ondersteuning

Het is de nieuwe visie van de Vlaamse overheid voor het welzijns- en zorgbeleid naar 2050 toe. Deze visie zet sterk in op preventieve actie en de mobilisering van verbindende krachten in de samenleving. Het concept van integrale zorg en ondersteuning ent zich op het WHO-cirkelmodel. De vermaatschappelijking van de zorg maakt hier integraal deel van uit: het is een verschuiving binnen de zorg waarbij ernaar gestreefd wordt om mensen met beperkingen (van lichamelijke, verstandelijke of psychische aard), chronisch zieken, kwetsbare ouderen, jongeren met gedrags- en emotionele problemen, mensen die in armoede leven... met al hun mogelijkheden en kwetsbaarheden een eigen zinvolle plek in de samenleving te laten innemen, hen daarbij waar nodig te ondersteunen en de zorg zoveel mogelijk geïntegreerd in de gemeenschap te laten verlopen.¹² Zelfzorg, informele zorg (mantelzorg, wijk- en buurtzorg) en formele zorg (van de professionele eerstelijnszorg en -ondersteuning tot de gespecialiseerde zorg en ondersteuning) situeren zich op een continuüm van zorg en ondersteuning,

¹² Vlaamse Regering, Conceptnota "Visie 2050: een langetermijnstrategie voor Vlaanderen", maart 2016; SARWVG, Visienota Integrale zorg en ondersteuning in Vlaanderen Brussel, 7 december 2012; SAR WVG, Visienota Nieuw professionalisme in zorg en ondersteuning als opgave voor de toekomst. Een oriënterend kader, 17 december 2015.

waarbij wederzijdse communicatie en samenwerking zeer belangrijk zijn. De professionele zorg en ondersteuning (welzijnsberoepen, zorgberoepen, gezondheidsberoepen) treedt ondersteunend en aanvullend op ten aanzien van het sociaal netwerk en de eigen kracht van mensen. Dit concept wordt uitgebouwd volgens de principes van maatschappelijk verantwoorde zorg: kwaliteit, performantie, toegankelijkheid, sociale rechtvaardigheid en relevantie zijn daarin kernbegrippen.

Alle nieuwe beleidslijnen (PVF, eerstelijnszorg, herwerking woonzorg; geïntegreerd breed onthaal ...) worden aan dit nieuwe grote verhaal opgehangen. Dat is een ongelooflijke sterkte.

3.3.2. Kortetermijndenken regeert

Er is een nood aan een langetermijnvisie. De bevrageden hebben het gevoel dat beleidsontwikkelingen vooral gericht zijn op kortetermijnresultaten die zich vaak beperken tot de duur van een legislatuur. Er wordt een sterke discrepantie ervaren tussen het tempo van de maatschappelijke ontwikkelingen en het tempo van de besluitvorming. De perceptie leeft dat het beleid te traag reageert op maatschappelijke ontwikkelingen en te weinig proactief te werk gaat. Er wordt op beleidsniveau te weinig nagedacht over de uitdagingen van de toekomst, laat staan dat de sector hieromtrent wordt bevraged. Nochtans verklaren velen zich graag bereid mee te werken.

3.3.3. Gebrek aan reële inspraak

De verantwoordelijken van organisaties vinden dat de inspraak bij beleidsontwikkelingen steeds minder plaatsvindt. Inspraakorganen of adviesraden bestaan wel, maar ze zijn eerder eenrichtingsverkeer van overheid naar werkveld geworden; veel advies wordt er niet verwacht, laat staan een kritische stem. De rol van het middenveld wordt door sommigen zelfs openlijk in vraag gesteld.

3.3.4. Toenemend 'twitterbeleid'

Een andere gerapporteerde trend is dat beleidsmakers persgevoeliger worden en de sociale media dit nog versterkt:

- Beleidsmakers spelen sterk in op de actualiteitsthema's van de dag. Ze sturen snel en ongecoördineerd hun beleid bij naar aanleiding van een artikel in de pers.
- Ze voeren inhoudelijke discussies op sociale media (Twitter) alvorens een open debat in het parlement aan te gaan. In het parlement reageren ze dan nog niet op elkaar maar lezen ze elk stoïcijns hun voorbereidingen af; de inhoudelijke interactie is zeer beperkt.
- Ze hebben een sterke neiging tot het promoten van initiatieven waarmee ze als beleidsmakers in de pers kunnen verschijnen (profileringsdrang)

3.3.5. Persoonsvolgende financiering

Het systeem van de persoonsvolgende financiering dat wordt uitgerold in de sector voor personen met een beperking zet de tot op heden bestaande financieringsmechanismen op zijn kop. De keuze van de cliënt wordt daarbij centraal gesteld. Dat is een goede evolutie. Wat dit geven zal bij het opentrekken van het systeem naar de ouderenzorg of andere sectoren, is nog koffiedik kijken. Dat dient nog verder uitgeklaard. De koppeling van deze persoonsvolgende financiering aan een verzekeringsstelsel maakt het systeem zeker in Brussel – waar verschillende overheden een aanbod genereren- zeer fragiel. Het zorgt voor onrust bij de initiatiefnemers. Deze moeten vandaag toekomstgerichte beslissingen nemen zonder te weten wat morgen hun financiële draagkracht nog zal zijn.

3.3.6. Ongelijke vergoeding voor gelijke zorgnoden

De financiering van de overheid is niet aangepast aan de zorg- en ondersteuningsnoden van de cliënt, integendeel, de zorg- en ondersteuningsnoden worden ingevuld als er financiering is. Denk aan de beperking van het aantal toegestane zorgbudgetten of aan de opdeling tussen ROB- en RVT-woongelegenheden ook al zitten op beide kamers mensen met een identieke zorgnood. Dat doet afbreuk aan het gelijkheidsbeginsel van de burgers, wat onverdedigbaar is.

3.3.7. De niet-indexering van de financiering

De overheid koos de voorbije periode uitgesproken voor een systeem van enveloppefinanciering. Dat biedt meer mogelijkheden aan de organisaties om hun manier van werken en prioriteiten te bepalen. Terecht. Maar ook uit een enveloppe moeten werknemers betaald worden, die o.w.v. de in de paritaire comités afgesproken anciënniteitsbepaling en de indexoverschrijding jaarlijks duurder worden. De werkingsuitgaven stijgen evenzeer. Een jaarlijkse indexering van de subsidie-enveloppe is het minste wat van een overheid verwacht mag worden. Het tegendeel is waar: het is een tendens geworden dat de indexering de laatste jaren niet of slechts ten dele (bvb. alleen voor de personeelskosten) wordt toegepast. Dit is afbouw van dienstverlening.

3.3.8. Klaverbladfinanciering

Organisaties redden het niet meer met enkel overheidsfinanciering. Sterker zelfs, overheden eisen steeds vaker cofinanciering uit niet overheidsbronnen. En dit op een moment dat giftenwerving bij bedrijven, serviceclubs, congregaties of particulieren moeizamer loopt dan voorheen. Organisaties moeten op zoek naar diverse inkomstenstromen: cliëntenbijdragen vragen, zelf commerciële activiteiten ontwikkelen, diensten verkopen, crowdfunding opzetten, giften werven. De vrees terug te keren naar de periode van het organiseren van eefestijnen, wafelverkoop, en andere evenementen om financieel rond te komen, leeft in de sector. De zoektocht naar geld weegt en de tijd en energie die dat opslokt, kan niet aan cliënten besteed worden.

3.3.9. Projectwerking versus reguliere middelen

De bevrageden zien een trend dat extra financiering voornamelijk mogelijk is voor innovatief en projectmatig werk. Er moeten meer dan ooit (ver)nieuwe(nde) antwoorden worden gevonden op uitdagingen. En deze moeten veelal binnen een termijn van één tot drie jaar verankerd worden zonder bijkomende structurele financiering. De balans innoveren–continueren helt over. Voor de versterking van het reguliere aanbod is er weinig extra financiering voorhanden. Het moet catchy en trendy zijn en iets waar de bevoegde beleidsverantwoordelijke kan mee uitpakken.

3.3.10. Samenwerking tussen overheden en Brusseltoets

Brussel is superdivers qua populatie maar ook qua overheden die alle een beleid willen implementeren in deze hoofdstad. In een ideale situatie staan al deze overheden in contact met elkaar en werken ze samen aan een afgestemd beleid dat optimaal toegang tot zorg garandeert voor alle Brusselaars. De praktijk ligt anders, de verschillende overheden hanteren verschillende visies en hefboomen. Een tekenend voorbeeld is –zoals reeds aangehaald– de invulling van de bevoegdheden zorg en welzijn door de deelstaten na de 6^{de} staatshervorming. Vlaanderen kiest resoluut voor een persoonsvolgend systeem met de Vlaamse Sociale Bescherming als hefboom terwijl de Brusselse regering kiest voor een instellingsfinanciering. Hoe de cliënt binnen deze verschillende systemen op een opportune wijze zorg en ondersteuning zal verkrijgen, is nog koffiedik kijken.

Er is volgens de bevrageden een gebrek aan Brusselspecifieke kennis (en inspraak) binnen het Vlaamse beleid. Respondenten geven aan dat er te weinig rekening wordt gehouden met de impact van bepaalde (Vlaamse) beleidsontwikkelingen op de Brusselaar of de Brusselse voorzieningen, bijvoorbeeld: het prijzenbeleid bij de diensten gezinszorg waarbij de concurrentiepositie van de Vlaams erkende diensten gezinszorg wordt bemoeilijkt¹³.

3.4. Ondersteuningsorganisaties

De ontwikkelingen binnen de maatschappij, het werkveld en het beleid zorgen er voor dat de ondersteuningsnoden van de welzijns- en zorgpartners doorheen de tijd is geëvolueerd. Daarnaast hebben de organisaties die ondersteuning bieden ook verschillende ontwikkelingen doorgemaakt, zowel in organisatievorm als in werkwijze. Dit alles daagt ons uit om goed na te denken over onze rol en positie van een ondersteuningsorganisatie in een landschap van concullega's.

3.4.1. Minder en performanter

Om beter tegemoet te komen aan de verwachtingen, noden en uitdagingen van het werkveld kiest het beleid meer en meer om bepaalde ondersteuningsstructuren te fusioneren. We denken daarbij aan de eigen harmonisatieoefening (Brusselse Welzijns- en gezondheidsRaad, Kenniscentrum

¹³ Liesbeth De Donder e.a. Programmatie-studie Brussel. Onderzoek naar het opzetten van de programmatie inzake structuren voor het thuishouden en huisvesten van ouderen, 2012.

Woonzorg Brussel, Het Punt) maar ook aan het nieuwe SAM -Steunpunt Mens en Samenleving-, een fusie van Steunpunt Algemeen Welzijnswerk, Steunpunt Jeugdhulp, Samenlevingsopbouw Vlaanderen, Steunpunt ExpertiseNetwerken en Vlaams Centrum Schuldenlast. Het idee achter deze schaalvergroting is om performanter en efficiënter ondersteuning te kunnen bieden aan de werkveldpartners door diverse expertises en werkvormen te clusteren en te combineren.

Schaalvergroting vergemakkelijkt in deze de onderlinge samenwerking en het beroep doen op elkaars expertise. Het Brusselluik van de thema's bij de andere organisaties kan o.a. door het Kenniscentrum WWZ worden aangeleverd.

3.4.2. Private partners

Naast de door de overheid gefinancierde ondersteuningsorganisaties bestaan er ook private partners. Sommigen, zoals Toolbox en Business Angels Network, werken met adviseurs met expertise in de private sector en begeleiden welzijnsorganisaties vanuit een vrijwillig maatschappelijk engagement. Ze werken vnl. managementondersteunend.

Anderen zijn private vzw's met gespecialiseerde kennis en expertise (VORM, Interactie Academie, DeBeCo&Aranth) die tegen betaling vorming en ondersteuning aanbieden aan organisaties en voorzieningen. Opvallend hierin is dat vnl. grote voorzieningen of organisaties bereid zijn om soms grote bedragen te betalen voor begeleiding, vorming en ondersteuning. Kleinere vzw's doen o.w.v. de vraagprijs van dergelijk aanbod minder beroep op deze spelers. Nu en dan volgen hun medewerkers een eenmalige vorming bij een betaalbare vormingsinstelling of werken ze intern een vormingspakket uit.

3.4.3. Academische wereld

Ook hogescholen en universiteiten verbreden hun rol en trachten zich te positioneren als expertisecentrum en ondersteuningsstructuur. Zij profileren zich door de synergie tussen onderzoek, innovatie en praktijk rond complexe thema's naar voren te schuiven.

Opvallend is dat andere academische spelers net niet kiezen voor de uitbouw een eigen ondersteuningsstructuur maar streven naar samenwerking met bestaande niet-faculteitsgebonden organisaties, zodat onderzoek en praktijk nog dichter bij elkaar kunnen worden gebracht. Werken met externe organisaties heeft het voordeel dat de expertise ruimer kan worden verspreid en makkelijker implementeerbaar wordt in het werkveld. Kenniscentrum WWZ is voor sommige universiteiten en hogescholen zo een partner of kan het worden.

4 Bevraging noden Brusselse organisaties

Via een schriftelijke bevraging (online en op papier) en groepsgesprekken werd er gepolst naar de noden, prioriteiten en verwachtingen van de werkveldpartners naar het Kenniscentrum WWZ. In totaal werden er 78 formulieren ingevuld.

De schriftelijke bevraging bestond uit 3 delen. In het eerste deel moesten de bevroegden opschrijven welke twee eigenschappen/elementen uit de oude vzw's ze wilden behouden.

Vervolgens kregen de bevroegden de kans om aan te geven wat zij belangrijk vonden. Ze konden 10 punten (in totaal) verdelen over de 6 strategische doelstellingen waarmee het Kenniscentrum WWZ in 2017 van start is gegaan:

- Onderzoek, ontwikkeling en innovatie;
- Informeren, communiceren en sensibiliseren;
- Deskundigheid van medewerkers in het werkveld versterken;
- Bevorderen van (integrale) zorg en ondersteuning;
- Product- en infrastructuurontwikkeling;
- Beleidsondersteuning.

Ieder punt kwam overeen met een percentage tijds- en personeelsinvestering. Hoe hoger de toegewezen punten hoe meer tijd en personeelsinzet een doelstelling kreeg.

Tot slot kregen de respondenten een open vraag "Waarvoor willen jullie beroep op ons kunnen/blijven doen in de toekomst, en waarom?".

Naast de schriftelijke bevraging werd er ook in dialoog gegaan. We kozen ervoor dit te doen via bestaande overlegplatformen. De bovengenoemde trends en tendensen kregen met hen vorm en werden op basis van hun feedback aangevuld. De geïnterviewde platformen waren: BROG, Brussels Platform Armoede, Info- en adviesmeeting BOT, Bruggenbouwer, Focusgroep Vrijwilligerswerk, ZOT (zelfstandige ondersteuning dienstencentra).

4.1 Beperking bevraging

Er bestaat geen enkel perfecte steekproef of onderzoek. Ook deze bevraging kent enkele beperkingen, zeker omwille van een pragmatische aanpak door tijdsdruk.

Er werd ook gekozen om gekende partners te contacteren en niet te kiezen voor organisaties, voorzieningen waarmee er nog geen samenwerking was. De meeste bevroegden kwamen uit netwerken van de voormalige BWR en Het Punt. Het Kenniscentrum Woonzorg Brussel had geen traditie van overlegplatformen, wat het moeilijk maakte om partners via een gesprekstafel te bevrage. Qua profiel waren de meeste respondenten directieleden of coördinatoren. Hulpverleners en begeleiders werden vooral bevroegd via de contactpersonen van Het Punt en via de groep Bruggenbouwers. De bevroegden van Het Punt scoorden opvallend hoger voor de doelstellingen informeren, communiceren en sensibiliseren (28%) en deskundigheidsbevordering (24%). De doelstelling beleidsondersteuning scoorde met 12% opvallend lager. De expliciete vraag naar vorming kwam vooral van deze groep.

4.2 Resultaten

4.2.1. Wat behouden

Het opstarten van een nieuwe vzw na een fusieproces wordt altijd geconfronteerd met de vraag “wat van de oude organisaties moeten we behouden”. Het is in zulke gevallen zeer verleidelijk om te zeggen “alles”. Daarom mochten de respondenten maar 2 antwoorden per vzw geven. Onderstaande tabel geeft een top vijf van de meest voorkomende antwoorden.

BWR	Kenniscentrum Woonzorg	Het Punt
Netwerking	Innovatie	Ondersteuning
Zakboekje	Onderzoek	Vacaturedatabank
BROG	Projecten	Vorming
Beleidsbeïnvloeding	Woonvormen	Toegankelijkheid
Sectorondersteuning	Beleidsbeïnvloeding	Diversiteit

In de antwoorden viel ook op dat er een nood is om de bestaande kennis en expertise over bepaalde thema's te behouden en te continueren: personen met een beperking, woonzorgvormen en vrijwilligerswerking. Op de overlegplatformen werd geargumenteed dat er geen andere Brusselse ondersteuningsstructuren bestaan die bovengenoemde thema's beheersen. Er werd ook expliciet gevraagd om te blijven investeren in sectorale ondersteuning om zo een hefboom te bieden aan intersectoraal, integraal werken.

Respondenten gaven eveneens aan dat er een nood is aan informatie. Informatie over het aanbod, over beleidsontwikkelingen, over nieuwe methodes... Deze informatie willen ze graag ontvangen via netwerkmomenten, het zakboekje, vormingen, nieuwsbrieven...

Beleidsbeïnvloeding was een thema dat sterk naar voor kwam. Tijdens de groepsgesprekken gaven de deelnemers aan dat het Kenniscentrum WWZ de brug moet vormen tussen het werkveld en het beleid door signalen uit te wisselen en de belangen van het werkveld en de kwetsbare Brusselaar te behartigen.

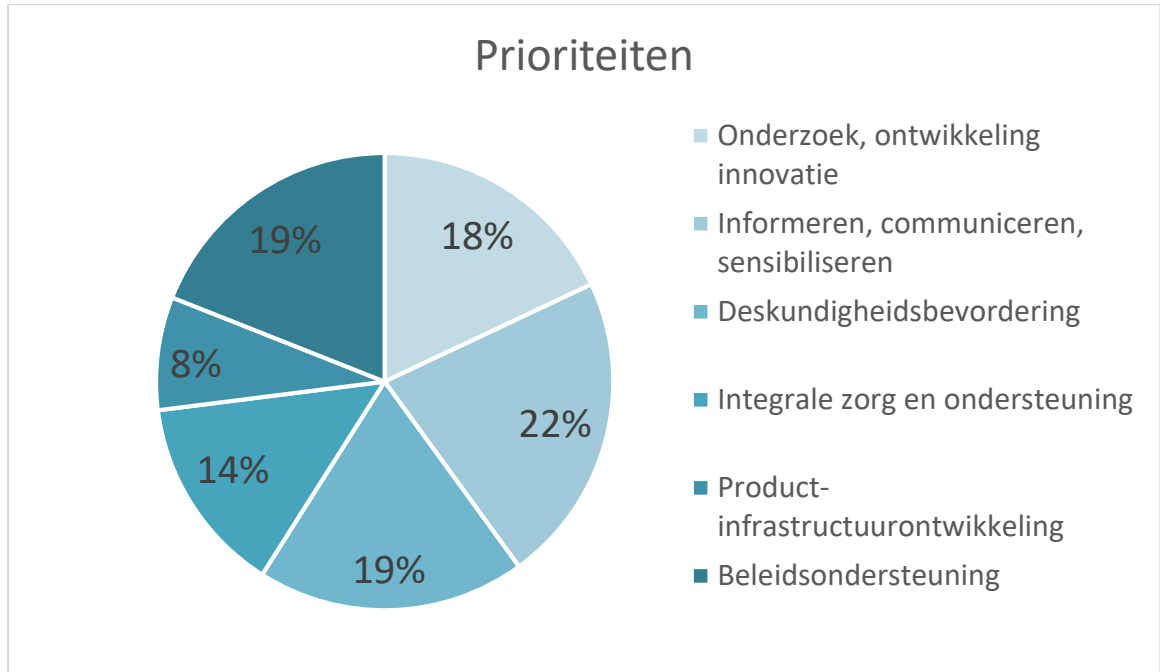
Opvallend was ook de nood aan ‘ondersteuning’ bij de focusgroep vrijwilligerswerk van het vroegere Het Punt. Deze werd breed begrepen:

- Ondersteunen bij het zoeken naar vrijwilligers;
- Ondersteunen bij het houden van vrijwilligers;
- Ondersteunen bij het opmaken van een vrijwilligersbeleid.

4.2.2. Prioriteiten

De prioriteitenbepaling was een interessante oefening, zowel in de gespreksgroepen als via de schriftelijke bevraging. Respondenten kregen hier de kans om ‘radicale’ keuzes te maken door bijvoorbeeld te stellen dat het

Kenniscentrum WWZ in de toekomst enkel moet inzetten op twee doelstellingen. De deelnemers konden dit doen door 10 punten te verdelen over de 6 strategische doelstellingen. Hoe meer punten er werden gegeven aan een doelstelling hoe groter de tijds- en personeelsinzet. Onderstaande grafiek geeft de verdeling weer zoals aangegeven door de bevroagden.



De meeste deelnemers maakten geen keuze om het aantal doelstellingen sterk te beperken en verdeelden hun 10 punten over gemiddeld 5 doelstellingen. Over het algemeen is er ook een gelijke verdeling van punten over alle doelstellingen behalve voor de doelstelling inzake **product en infrastructuurontwikkeling** (8%). Dit is een doelstelling die in het actieplan 2017 vooral acties van het voormalige Kenniscentrum Woonzorg Brussel omvat. Een mogelijke verklaring voor deze lage score kan gezocht worden in de samenstelling van de bevroagden. De meeste deelnemers waren ooit op één of andere manier betrokken bij een werking van de BWR of Het Punt. Slechts enkelen hadden een projectontwikkelingsdossier lopen waarvoor ze van het Kenniscentrum Woonzorg Brussel ondersteuning kregen. In de antwoorden van de schriftelijke bevraging van de partners van Kenniscentrum Woonzorg kwam verdere ondersteuning van infrastructuurprojecten wel pertinent naar voren.

De doelstelling aangaande **integrale zorg** scoort ook ietwat lager (14%) in vergelijking met de andere. Respondenten in de gespreksgroepen gaven aan dat zij deze doelstelling verwarden met doelstelling 2 (informeren, communiceren en sensibiliseren) en 3 (deskundigheidsbevordering). Integrale zorg werd volgens hen bereikt door in te zetten op deskundigheidsbevordering en het informeren van het werkveld.

Deskundigheidsbevordering (19%) wordt vaak gelijkgesteld tot het aanbieden van vormingen. Ook voor de respondenten was vorming, naast studiedagen en intervisie, een belangrijk middel om aan expertisebevordering te doen. Vooral vormingen rond het thema vrijwilligers(werk) werden aangehaald als voorbeeld. Respondenten die eerder vertrouwd waren met BWR of Kenniscentrum Woonzorg maakten de kritische bemerking of het organiseren van vormingen wel de taak en opdracht moet zijn van het Kenniscentrum WWZ. Er bestaan immers genoeg organisaties met expertise in het begeleiden en vormen van hulpverleners. Zij stelden voor dat het Kenniscentrum WWZ een verbinding maakt tussen de vraag en aanbod, in plaats van de vorming zelf te organiseren.

Bij de doelstelling '**onderzoek, ontwikkeling en innovatie**' (18%) lag het zwaartepunt vooral op onderzoek. De Staten-Generaal Woonzorg werd hier vaak aangegeven als een voorbeeld, met de uitdrukkelijke wens om dit opnieuw te doen m.b.t. het brede Brusselse werkveld. Ook onderzoek naar vrijwilligerswerk en mantelzorg werden gesuggereerd.

Informereren, communiceren en sensibiliseren was met 22% de doelstelling die door de bevrageden het belangrijkste werd bevonden. De voorbeelden die naar voren werden geschoven hadden vooral betrekking op het verzamelen, vertalen (begrijpbaar maken) en verspreiden van nieuwe ontwikkelingen in het woonzorglandschap en de welzijnssector. Daarnaast vonden de respondenten het belangrijk om blijvend aandacht te besteden aan databankbeheer zoals de Sociale Kaart en het Brussels Zakboekje.

Beleidsondersteuning kreeg door de respondenten een redelijk hoge score (19%) in grootorde van belangrijkheid. Bij het analyseren van de voorbeelden vielen daar 3 grote opdrachtenclusters op:

- Het werkveld informeren van beleidsontwikkelingen en beleid informeren over signalen uit het werkveld;
- Meeschrijven aan beleidsontwikkelingen, adviseren van beleid;
- Impact van beleidskeuzes aftoetsen aan de Brusselse realiteit bij burgers en het werkveld.

4.2.3. Verwachtingen naar de toekomst

Bij het laatste deel van de bevraging kregen deelnemers de kans om in hun eigen woorden te vertellen waarvoor zij in de toekomst beroep zouden willen doen op het Kenniscentrum WWZ. Deze antwoorden zijn alle samengenomen en verwerkt tot een woordwolk. Een woordwolk telt het aantal keer dat een woord in een tekst voorkomt en geeft er afhankelijk van de frequentie een bepaalde grootte aan. Dus hoe groter het woord hoe meer het voorkomt.

Op basis van de eerste verwerking werd de woordwolk aangepast. We hebben vervoegingen geüniformeerd (ondersteuning, ondersteunen), spellingsfouten aangepast en synoniemen samengenomen. Dat leidde tot onderstaande woordwolk.



Bij analyse van de woordwolk valt het op dat deze in de lijn ligt met wat de respondenten aangaven in vraag 1 en 2. Er waren vanuit het werkveld geen nieuwe noden of verwachtingen naar het Kenniscentrum WWZ. De nood aan informatie, expertise over het Brussels welzijn en het beleid blijft zeer hoog scoren. Sommige bevroegden vatten het samen met het woord 'helikopterzicht'. Werkveldpartners willen dat het Kenniscentrum WWZ blijft inzetten op ontmoetingskansen (zowel sectoraal als intersectoraal), samenwerkingen en uitwisseling. Ze vinden het ook belangrijk dat het Kenniscentrum WWZ verbindend werkt en een brugfunctie vervult tussen de werkveldpartners enerzijds maar ook tussen het werkveld en het beleid anderzijds. Partners verwachten ook ondersteuning, begeleiding en advies bij het uitvoeren van projecten en samenwerkingen met andere partners en sectoren. Ondersteuning van vrijwilligers en vrijwilligerswerk is eveneens een uitgesproken verwachting.

In zijn geheel zijn er geen radicaal nieuwe elementen, verwachtingen uit de bevraging naar voren gekomen. De werkveldpartners blijven dezelfde noden aan ondersteuning hebben als voorheen. Opvallend is ook dat het aanbod, vraag creëert. Gekende samenwerkingen, producten werden opvallend meer verzocht dan minder gekende producten en diensten.

5 Matrixmodel

In het jaaractieplan 2017 heeft het Kenniscentrum WWZ zijn actiefiches opgedeeld volgens zes strategische doelstellingen. Deze doelstellingen werden overgenomen uit de nota 'Harmonisatie en samenwerking van de ondersteuningsorganisaties voor welzijn en gezondheid'. Het betreft:

- Onderzoek, ontwikkeling en innovatie;
- Informeren, communiceren en sensibiliseren;
- Deskundigheid van medewerkers in het werkveld versterken;
- Bevorderen van (integrale) zorg en ondersteuning;
- Product- en infrastructuurontwikkeling;
- Beleidsondersteuning.

Acties rond bepaalde thematieken werden opgesplitst en verdeeld onder de diverse doelstellingen. Dit leidde soms tot zeer versnipperde actieclusters die een efficiënte monitoring van de acties bemoeilijkte. Overlap en dubbele acties waren ook een risico in deze opdeling.

Tegelijkertijd zorgde deze aanpak dat het zwaartepunt van het jaaractieplan kwam te liggen op methoden en werkwijzen en niet op thema's. Dit maakte het moeilijk om aan partners duidelijk te maken met welke thema's het Kenniscentrum WWZ bezig is.

Voor het meerjarenplan 2018-2020 hebben we deze aanpak omgedraaid. We kiezen om te starten bij de grote verhalen waarop het Kenniscentrum WWZ wenst in te zetten. Deze keuze is gestoeld op de combinatie van een aantal duidelijke trends en tendensen die in de overlegplatformen werden onderschreven en op de voorkeuren die werden uitgesproken aangaande de te behandelen thema's en prioriteiten. Er is gekozen om te werken met vijf thematische strategische doelstellingen, deze zijn:

- Zorg in de samenleving;
- Diversiteit;
- De relatie Wonen en Welzijn;
- Vrijwilligers(werk);
- Beleidsontwikkelingen.

Deze vijf thematische doelstellingen worden aangevuld met een zesde interne strategische doelstelling: de uitbouw van een performante en efficiënte ondersteuningsorganisatie.

De strategische doelstellingen zijn verder onderverdeeld in operationele doelstellingen die meer focus en richting geven aan de grote verhalen. Vervolgens zijn deze operationele doelstellingen naar werkbaarheid opgedeeld in actieclusters: groepen van acties die een logische opeenvolging zijn van elkaar of qua thematiek samenhangen. Als Kenniscentrum WWZ ambiëren we om welgevormde acties uit te voeren en geen versnipperde handelingen te doen. Daarom hebben we gekozen om te werken met een matrixmodel. In het matrixmodel wordt er aan iedere actie een "tag" gegeven, een label om te bepalen onder welke set van handelingen, methoden een actie valt. Deze matrix labels staan in onderstaande tabel uitgelegd.

Actie	Beschrijving
Basic needs	Dit zijn de kritische succesfactoren die nodig zijn om een bepaalde actiecluster te realiseren.
Strategie en beleid	Dit omvat alle acties die te maken hebben met de uittekening van een visie, stappenplannen, haalbaarheidsonderzoeken, subsidiedossiers... Het omvat ook acties die betrekking hebben tot contacten met het beleid.
NOSE	De afkorting 'NOSE' staat voor Netwerken, Onderzoeken en ontwikkelen, Samenwerken en Experimenteren, acties die worden ontwikkeld met andere partners.
VICS	Vormen, Informeren, Communiceren en Sensibiliseren (VICS) spreekt voor zich. Het is een verzameling van acties die worden gebruikt om onze werkveldpartners te stimuleren, te inspireren, om hun deskundigheid te bevorderen...

Een voorwaarde bij de opmaak van dit meerjarenplan is dat elke actiecluster een diverse mix moet hebben van actielabels. Bijvoorbeeld een visienota schrijven (strategie en beleid) is niet voldoende. Met die nota moet men aan de slag gaan via samenwerkingen, projecten (NOSE) of er infomomenten over organiseren (VICS). Er wordt hiermee diversiteit en diepgang gecreëerd in de actieclusters. Dit moet er toe leiden dat de resultaten beter gemeten kunnen worden, de impact van de acties vergroot en de monitoring ervan vereenvoudigt.

6 Strategische en operationele doelstellingen 2018-2020

6.1. SD 1. We integreren zorg in de samenleving door bestaande krachten bij burgers en professionelen in te zetten, hun betrokkenheid te verhogen en onderlinge verbindingen te leggen.

Zorg nodig hebben en zorg dragen voor elkaar is van alle tijden maar heeft zijn vanzelfsprekende plaats in de samenleving schijnbaar verloren. Vermaatschappelijking van de zorg gaat over het creëren van omstandigheden zodat mensen met zorg en ondersteuningsnaden niet buiten de samenleving worden gezet maar er deel van uitmaken met al hun talenten en kwetsbaarheden. Dit gaat gepaard met het aanmoedigen en ondersteunen van informele buurtnetwerken, met het stimuleren van samenwerking tussen bewoners, verenigingen, welzijnsorganisaties en zorgorganisaties in een buurt, met de uitwisseling van expertise en het bevorderen van samenwerking tussen sectoren en disciplines.

OD 1.1. We versterken actoren bij het uitbouwen van kwaliteitsvolle buurtgerichte zorg(netwerken).

In buurtgerichte zorgnetwerken werken welzijns- en zorgorganisaties samen met informele zorgverstrekkers, gebruikers en bewoners aan preventie, detectie, toeleiding en activering van (kwetsbare) bewoners. Dit klinkt mooi maar gaat niet vanzelf. De afgelopen jaren ontwikkelden we samen met partners uit Vlaanderen en Brussel een sterke visie over buurtgerichte zorg en werkten we mee aan projecten en (actie)onderzoek naar de mogelijkheden en grenzen ervan. We wendden deze kennis en ervaring aan om lokale actoren te versterken in het ontwikkelen van buurtgerichte zorg en zorgzame buurten.

Beoogde effecten:

- Het aantal initiatieven van zorgzame buurten en buurtzorgnetwerken stijgt in Brussel.
- Er zijn instrumenten voorhanden om het model buurtgerichte zorg/zorgzame buurt duidelijk over te brengen.
- De randvoorwaarden voor het opzetten van projecten inzake buurtgerichte zorg(netwerken)/zorgzame buurt zijn gekend en afgetoetst.
- Het model buurtgerichte zorg/zorgzame buurt vindt ingang bij stadsplanners en beleidsmakers.
- Het model buurtgerichte zorg/zorgzame buurt wordt op diverse wijzen uitgetest en uitgerold.

AC 1.1.1. We verhogen onze kennis en deskundigheid aangaande buurtgerichte zorg(netwerken) en verspreiden deze.

Er zijn heel wat praktijken en projecten waar we uit kunnen leren: wat lukt, wat niet en waarom? De kennis hieromtrent willen we verzamelen, versterken en verspreiden.

Matrix	Verhogen en verspreiden van de kennis en deskundigheid over buurtgerichte zorg
Basic needs	Creëren van een digitaal platform waar informatie, inspiratie, methoden over buurtgerichte zorg(netwerken) kan worden teruggevonden.
Strategie en beleid	Contacten leggen met partners van pilotprojecten buurtgerichte zorg in Brussel en Vlaanderen in het kader van informatie-uitwisseling en toekomstige samenwerkingen.
NOSE	Het verzamelen van inspirerende praktijkvoorbeelden (formeel en informeel) aangaande zorgzame buurt.
VICS	Organiseren van lerende netwerken met lokale dienstencentra en burgerinitiatieven rond dit thema.
VICS	Verspreiden en toepassen van de onderzoeksresultaten en het instrumentarium van D-scope .

AC 1.1.2. We promoten het model zorgzame buurt.

In een zorgzame buurt zijn de voorwaarden aanwezig opdat mensen met een zorg- en ondersteuningsnood zo lang mogelijk in de vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen. Dit veronderstelt samenhangende interventies op vlak van welzijn, wonen en zorg in een buurt. We stimuleren de ontwikkeling van zorgzame buurten door onze opgebouwde kennis en expertise uit voorgaande projecten en processen in te brengen in nieuwe proeftuinprojecten en ontwikkelingen, als partner, initiator of expert. We laten ons daarbij leiden op de principes zoals we ze mee uittekenden in het 'Sombromodel' en de visietekst 'buurtgerichte zorg' in Vlaanderen en Brussel¹⁴.

Matrix	Informele zorgnetwerken
VICS	Resultaten van het onderzoek naar informele zorgnetwerken kenbaar maken .
NOSE	Initiëren van een project op basis van het onderzoek " informele zorgnetwerken van kwetsbare Brusselaars ".
Matrix	Model zorgzame buurt
Strategie en beleid	Evalueren, bijsturen en continueren van het traject Perspective Brussels . De betrokken partners visie aanreiken over zorgzame buurt.
NOSE	Vorbereiding van een model om een zorgzame buurt te visualiseren .
NOSE	Het begeleiden en adviseren van lokale partners bij het ontwikkelen en uitbouwen van zorgzame buurtprojecten. Specifieke

¹⁴ Bekaert, A e.a., Buurtgerichte Zorg. De 'actief zorgzame buurt' als toekomstmodel voor Vlaanderen en Brussel, VVDC en Kenniscentrum Woonzorg Brussel, 2016.

	aandacht gaat naar het Co-create project (Het Anker), Sociaal luik Evere city, Buurtzorgnetwerk Etterbeek, project zorgzame buurt (projectoproep van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie).
--	--

OD 1.2. We bouwen het model **BuurtPensioen** verder uit en verzelfstandigen het.

Het project het BuurtPensioen ging van start als innoverend project in 2013 en is stilaan de kinderschoenen ontgroeid. Het BuurtPensioen toont de waarde van de informele zorg, en hoe een beperkte ondersteuning het mogelijk maakt om ouderen en mensen met een beperking in hun vertrouwde omgeving te laten wonen. De ontwikkelde methodiek krijgt steeds meer weerklank en wordt op uiteenlopende plaatsen uitgerold. Eenmaal ook deze antennes op kruissnelheid zijn, wordt de tijd rijp voor een evaluatie, verankering en verzelfstandiging van het Buurtpensioen.

Beoogde effecten:

- Het aantal burennetwerken stijgt; mensen nemen in de beoogde buurten meer zorg op voor elkaar.
- De instrumenten zijn aanwezig om Het BuurtPensioen op verschillende plaatsen te multipliceren en de kwaliteit van de burennetwerken te borgen.
- Het BuurtPensioen is gekend bij de gebruikers waarvoor het bestemd is.
- Het BuurtPensioen wordt verder uitgerold en krijgt er jaarlijks minstens twee antennes bij.
- Het BuurtPensioenmodel is voldoende structureel verankerd om verzelfstandigd te kunnen worden.
- De overkoepelende alliantie aangaande burenhulpinitiatieven heeft vorm gekregen en vergroot het multiplicatoreffect.

AC 1.2.1. We ontwikkelen een autonoom model voor het BuurtPensioen.

De pilootfase van het BuurtPensioen is stilaan voorbij, nu wordt het tijd om de visie, de kwaliteitsvoorwaarden en de werking van het BuurtPensioen in de toekomst te bestendigen. We kijken daarvoor naar een structurele samenwerking met gelijkaardige Brusselse initiatieven waarbij de vrijwillige inzet voor elkaar eveneens centraal staat. Onder het motto 'samen staan we sterker' zoeken we met de pas opgerichte Alliantie BuurtPensioen naar verankering.

Matrix	Model Buurtpensioen
Basic needs	Actualiseren van een draaiboek betreffende het model BuurtPensioen waarmee partners zelfstandig een eigen antennewerking op poten kunnen zetten.
VICS	Ontwerpen van divers promotiemateriaal om het BuurtPensioen bij verschillende partijen bekend te maken: nieuwe antennes, mogelijke financiers, burgers...
NOSE	Zoeken en documenteren van kritische succesfactoren van het model.
Strategie en	Uitstippelen van een duurzaam financieringsmodel voor het

beleid	BuurtPensioen.
NOSE	Vormgeven en verspreiden van een kwaliteitslabel waaraan huidige en toekomstige initiatieven moeten voldoen om de naam 'Het BuurtPensioen' te mogen dragen.
Matrix	Alliantie BuurtPensioen
Basic needs	Aanmaken van een gezamenlijke registratietool . (<i>onder voorbehoud van extra financiering</i>).
NOSE	Uitvoeren van een haalbaarheidsstudie op het sociaal businessplan van de Alliantie BuurtPensioen.
Strategie en beleid	Verder diepgang geven aan het samenwerkingsverband Alliantie Buurtpensioen (Papyboom, Bras dessus Bras dessous, ...) met oog op het ontwikkelen van één overkoepelend model aangaande burenhulp.
Strategie en beleid	Verstevigen van Het Buurtpensioen via het overtuigen van andere buurtzorgnetwerken om zich aan te sluiten.

AC 1.2.2. We versterken de huidige werking van het Buurtpensioen en rollen het model verder uit.

Het Buurtpensioen is een sterk concept dat zijn deugdelijkheid heeft bewezen. We blijven ambitieus en willen de slagkracht, impact en draagwijdte van het model verder uitbreiden door het aantal antennes te verhogen, gelijklopende initiatieven te laten aansluiten en de doelgroep te verbreden. Tegelijkertijd willen we het geleverde werk van de bestaande antennepunten honoreren, valideren en versterken. Dit vraagt wel een continue inzet en aandacht.

Matrix	Verstevigen van de bestaande werking van het BuurtPensioen
Basic needs	Continueren en versterken van de bestaande antennepunten .
VICS	De opleiding 'coördinator antennewerking' verder verbeteren in samenwerking met partners uit de Alliantie Buurtpensioen.
Matrix	Nieuwe antennepunten BuurtPensioen
Strategie en beleid	Het model via de wijkcontracten ingang doen vinden in buurtzorgnetwerken.
NOSE	Experimenteren met de mogelijkheid om het model BuurtPensioen toe te passen bij andere doelgroepen .

OD 1.3. We vergroten de slagkracht van de medewerkers en organisaties in welzijn en zorg door **intersectorale uitwisseling** van kennis en expertise.

De toekomst van welzijn en zorg ligt in een beter samenwerken over de schotten van werkvormen, voorzieningen, doelgroepen en organisaties heen. Het belang van netwerking is niet nieuw, maar meer dan ooit aan de orde: organisaties worden geconfronteerd met nieuwe uitdagingen in een permanent in beweging zijnde maatschappelijke omgeving en beleidscontext. Om te kunnen samen

werken, moeten sectoren en voorzieningen elkaar eerst kennen en respecteren. Stimuleren van intersectorale uitwisseling van kennis en expertise blijven we daarom zien als onze taak evenals het ter beschikking stellen van een geactualiseerde databank van organisaties en voorzieningen.

Beoogde effecten:

- Welzijnswerkers uit het ruime welzijns- en gezondheidslandschap kennen elkaar en elkaars werking beter en werken gericht samen.
- De data van de sociale kaart zijn vrij accuraat en vlot opvraagbaar via verschillende dragers.
- Brusselse studenten en beginnende hulpverleners hebben een goed zicht op het Brusselse welzijnswerkveld.
- De afstemming tussen de ondersteuningsstructuren van de Vlaams erkende Brusselse welzijns- en gezondheidssector is geoptimaliseerd.

AC 1.3.1. We continueren en verbreden bestaande intersectorale samenwerkingen met het vooruitzicht deze te verankeren.

Samenwerken over de grenzen van organisaties, sectoren en werkvormen heen vormt meer dan ooit een uitdaging in welzijn en zorg. Dit geldt zowel op niveau van organisaties (directies en verantwoordelijken) als voor de concrete praktijk en het werkveld (medewerkers). Vanuit de sector van personen met een handicap werd afgelopen jaren heel wat uitwisseling en samenwerking met andere sectoren opgezet. Deze dynamiek willen we niet verloren laten gaan en vraagt daarom blijvende impulsen. Stelselmatig willen we dit verbreden en verschuiven zodat ook vanuit andere invalhoeken intersectorale samenwerking gestimuleerd wordt.

Matrix	Continueren en verbreden van intersectorale samenwerkingen
Strategie en beleid	Stapsgewijs verbreden van de huidige intersectorale netwerken en sectorale overlegplatformen.
VICS	Jaarlijks organiseren van twee intersectorale netwerkmomenten .
NOSE	Continueren en verankeren van de samenwerkingen tussen de sector personen met een handicap en de Brusselse BuSO -scholen, initiatieven buitenschoolse opvang en kinderdagverblijven , de sector justitie en detentie , algemeen welzijnswerk , dak- en thuislozen , Bruggenbouwer .
VICS	Coördineren van de basiscursus personen met een handicap bij het CAW en verkennen van de noden om dit uit te breiden naar andere sectoren.
VICS	Jaarlijks publiceren van minstens 4 artikels over intersectorale praktijken via eigen communicatiekanalen (website, cahiers, ...) of via externe partners.

AC 1.3.2. We beheren de data over Nederlandkundige zorg en welzijn in Brussel en stellen deze ter beschikking.

Het is al vaak gezegd: samenwerking begint met elkaar kennen, en daarvoor zijn accurate en toegankelijke gegevens over het zorg- en welzijnsaanbod onontbeerlijk. We hebben een unieke expertise wat betreft het databeheer van het Nederlandkundig sociale aanbod in Brussel. Dit moet up to date, gebruiksvriendelijk, gekend en afgestemd met andere databanken zijn om bruikbaar en relevant te blijven.

Matrix	Het Brussels Zakboekje
Basic needs	Regelmatig updaten en ter beschikking stellen van de data van het Brussels Zakboekje .
NOSE	Experimenteren met nieuwe methodes (bijvoorbeeld buurtzakboekje) en media om het Brussels zakboekje te ontwikkelen en te verspreiden.
Matrix	Databanken inzake welzijn en zorg
Basic needs	Permanent ondersteunen van de inhoudelijke werking van de Sociale Kaart .
Strategie en beleid	Nagaan van de mogelijkheden om de (Vlaamse) Sociale Kaart en Sociaal Brussels Online nog beter op elkaar af te stemmen.
NOSE	Continueren van de samenwerking met Zorgzoeker .
VICS	Gericht aanbieden van de vorming Sociale GPS .

AC 1.3.3. We stimuleren studenten en hulpverleners om “over de muurtjes te kijken”.

(Toekomstige) medewerkers uit welzijn en zorg worden aangemoedigd om over de muren van de eigen organisatie te kijken en te proeven van praktijken en realiteiten in andere sectoren door onder andere inleefmomenten, kijkstages, werkbezoeken.

Matrix	Model kijkstages
NOSE	Exploreren, experimenteren en verankeren met Brusselbrede sectoroverschrijdende inleefmomenten, kijkstages voor studenten en professionals.
VICS	Mee organiseren van de week van de thuislozenzorg .
Strategie en beleid	Verankeren van het model kijkstages in Brussel.
Matrix	Introductiepakket welzijn in Brussel
VICS	Ontwikkelen van een introductiepakket (rugzakje) over welzijn en zorg in Brussel voor beginnende hulpverleners .

Matrix	Ondersteunen van studenten
NOSE	Begeleiden van enkele studentenprojecten per jaar.
VICS	Op vraag collegelessen geven en sectoroverschrijdende initiatieven ondersteunen bij universiteiten en hogescholen rond welzijn, wonen, zorg in Brussel.

AC 1.3.4. We bewaken en bevorderen de link tussen Welzijn en Gezondheid

De noden en uitdagingen in zorg en welzijn zijn talrijk en complex. Om gepaste antwoorden op deze uitdagingen te kunnen formuleren is het noodzakelijk dat we raakpunten met gezondheidsthema's zeker niet uit het oog verliezen. We zetten in op samenwerking en participeren aan relevante gezondheidsoverleggen.

Matrix	Overleg met gezondheidspartners
Strategie en beleid	Jaarlijks overleg met de gezondheidspartners om ieders jaaractieplan toe te lichten en af te stemmen via samenwerkingsafspraken.
NOSE	Continueren van de samenwerking met het Huis voor Gezondheid in het kader van de jaarlijkse gezondheidsmeeting/ eerstelijnsmeeting .
NOSE	Ondersteunen van de acties ontwikkeld in het kader van het Vlaams Mantelzorgplan, en van de stuurgroep mantelzorg Brussel (Huis voor Gezondheid) .
VICS	Expertise van het Kenniscentrum WWZ inbrengen bij de info- en adviesmeeting en de zorgknooppuntoverleggen van BOT.
Matrix	Samenwerking met geestelijke gezondheidszorg
NOSE	Samenwerking tussen sector personen met een handicap en de centra geestelijke gezondheidszorg bevorderen via, onder andere, het organiseren van een ontmoetingsdag .

6.2. SD 2. De diversiteit van Brussel wenden we aan om organisaties en initiatieven in welzijn, wonen en zorg te versterken in het tegemoetkomen aan eenieders behoeften, kwetsbaarheden en mogelijkheden.

Dat Brussel divers is, is een open deur intrappen:

- diversiteit aan taal, cultuur, achtergrond, levensvisies, leeftijd, statuut maar ook mogelijkheden en kwetsbaarheden van de bewoners(groepen).
- diversiteit aan voorzieningen, diensten en verenigingen.
- diversiteit ook aan overheden en bevoegde instanties in Brussel op lokaal-, gemeenschaps- en gewestniveau.

Deze diversiteit maakt van Brussel een laboratorium voor co-creatie en een proeftuin voor vernieuwing in wonen, welzijn en zorg. Als het in Brussel kan, kan het overal. Hier willen we met het Kenniscentrum WWZ toe bijdragen en een bron van inspiratie zijn.

OD 2.1. In samenwerking met Brusselse voorzieningen en initiatieven initiëren en ontwikkelen we praktijken aangaande divers en inclusief werken.

Mensen in een kwetsbare situatie een volwaardige plaats geven in de samenleving, dat is de essentie van inclusie. Het gaat niet om eenheidsoplossingen aanreiken, wel om het zoeken naar wat elke mens en situatie uniek maakt en dit te vertalen in nieuwe en inspirerende werkvormen en initiatieven. Dergelijke praktijken willen we met het Kenniscentrum WWZ helpen opzetten en zichtbaarheid geven zodat het ook anderen kan inspireren.

Beoogde effecten:

- Welzijns- en zorgorganisaties hebben kennis van en inzicht in praktijken van divers en inclusief werken.
- Welzijns- en zorgorganisaties komen actief naar buiten en durven zich profileren als praktijkvoorbeeld van diversiteit en/of inclusie.

AC 2.1.1. We maken onderzoeksresultaten en praktijken rond diversiteit zichtbaar.

Tonen hoe diversiteit en inclusiviteit in de praktijk vorm kan krijgen, blijft een goede manier om organisaties én te laten reflecteren over hun eigen werking én hen me over de drempel te halen. Dit kan door actieonderzoek, praktijken in beeld te brengen, publicaties (magazine, boek, website), door het in bereik brengen van vormingen en intervisies, enz. Belangrijk is daarbij om geen doublures te hebben met andere organisaties (zoals 'pigmentzorg.be' of andere) maar in te spelen daar waar zij niet actief zijn. Zichtbaar maken van Brusselse praktijken die onder de radar blijven is daar mogelijk één van.

Matrix	Praktijken en vorming rond diversiteit
Strategie en beleid	Verhelderen van de rol van het Kenniscentrum WWZ inzake diversiteitsvraagstukken . In samenwerking en afstemming met het consortium cultuursensitieve zorg.
VICS	Inventariseren van het Brusselse vormingsaanbod rond divers en inclusief werken . Op basis van lacunes en in samenwerking met partners een aanvullend vormingsaanbod uitwerken.
NOSE	Creëren van een praktijkendatabank van binnen- en buitenlandse praktijken rond diversiteit en solidariteit in de zorg. Met specifieke aandacht voor lokale (Brusselse en Vlaamse) projecten die onder de radar blijven.
VICS	Ontwikkelen en uitgeven van een tweejaarlijks praktijkenboek .
NOSE	Ontwikkelen van persona's op basis van praktijkervaring als

	toetssteen bij het ontwikkelen van projecten en methodieken.
NOSE	Samen met het Agentschap Integratie en Inburgering een intervisietraject rond kruispuntdenken uitwerken en mee begeleiden.

AC 2.1.2. We promoten inclusief samenleven en ondersteunen partners hierin.

Het samenwonen of de leefomgeving delen met mensen met een handicap of een psychische problematiek is niet altijd vanzelfsprekend. We hebben allemaal wel een ervaring met of herinnering aan ‘de gek van de straat’. Heel wat initiatieven uit de geestelijke gezondheidszorg of voor personen met een handicap stuiten op het Nimby-syndroom¹⁵. Dit willen we bespreekbaar maken en helpen ombuigen. Hoe kunnen we er voor zorgen dat ‘mensen in de marge’ erbij horen en mee kunnen doen naar eigen wens en mogelijkheden? (Hoe) Lukt het om mensen met een psychische problematiek te laten aansluiten bij het ‘gewone’ verenigingsleven? Kunnen bewoners van een voorziening voor een pintje terecht in het café om de hoek? Wat zijn de ervaringen van Brusselse initiatieven hieromtrent?

Matrix	Inclusief samenleven
Strategie en beleid	Kritische succesfactoren van bestaande initiatieven en ervaringen over inclusie destilleren met het oog op het opzetten van een experiment. (denk aan: Community building, Iedereen De Max, Inclusiecafé, Begijnenpassage...).
VICS	Ontwikkelen en uitvoeren van een sensibiliseringsactie over acceptatie en integratie van personen met een beperking en personen met een psychische kwetsbaarheid in de buurt. Geïnspireerd op de ervaringen van “kwartiermaken.nl”.
NOSE	Experimenteren met inclusief werken in samenwerking met drie organisaties en de omliggende buurt en verenigingen.

OD 2.2. We reiken expertise aan om **uitsluitingsmechanismen** en drempels **inzake zorg en welzijn** voor **etnisch-culturele groepen** en mensen in **armoede te herkennen en weg te nemen**.

Ondanks vele inspanningen blijft de diversiteit van de bevolking nog onvoldoende weerspiegeld in de werking van welzijns- en zorgvoorzieningen. Mensen in een kwetsbare positie omwille van etnisch-culturele achtergrond en/of armoede kunnen zich vaak niet vinden in de manier van werken of denken van de welzijns- en zorgvoorzieningen en zoeken daarom soms naar oplossingen die onder de radar blijven. Omgekeerd zijn voorzieningen zich nog te weinig bewust van hun eigen drempels en uitsluitingsmechanismen. Het Kenniscentrum WWZ legt deze mechanismen bloot, maakt ze bespreekbaar, reikt handvaten aan

¹⁵ NIMBY= not in my backyard

en zoekt mee naar oplossingen om de kloof tot deze kwetsbare groepen te helpen overbruggen.

Beoogde effecten:

- Uitsluitingsmechanismen in zorg en welzijn zijn beter gekend en bespreekbaar.
- Zelforganisaties worden erkend en gevaloriseerd in hun drempelverlagende rol naar zorg en ondersteuning.
- Kansengroepen/kwetsbare groepen zijn beter op de hoogte van het (gespecialiseerd) zorgaanbod en beter toegerust om hun rechten in de zorg te doen gelden.
- Er zijn aangepaste strategieën om de meest kwetsbare groepen te benaderen en de drempel tot (gespecialiseerde) zorg te verlagen.
- Ontwikkelaars en aanbieders van digitale zorgtools kennen de drempels en anticiperen hierop.

AC 2.2.1. We werken samen met zelforganisaties en verkennen en stimuleren hun drempelverlagende rol in het zorg- en ondersteuningstraject.

Mensen die om uiteenlopende redenen moeilijk aansluiting vinden bij het reguliere/professionele welzijns- en zorgcircuit, nemen steeds meer eigen initiatieven om aan de nood aan hulp en zorg tegemoet te komen. Diverse vormen van zelfzorgorganisaties zien aldus het daglicht. Deze realiteit willen we beter doorgronden: wat speelt er zich af en waarom? Wat leert dit over de toegankelijkheid van ons zorgsysteem? Daarnaast staat het thema ‘zorg ‘ ook steeds meer op de agenda van de ‘klassieke’ Turkse, Marokkaanse, Congolesse, ... zelforganisaties. We benutten deze dynamieken en betrekken de zelforganisaties als partner in de uitbouw van kwaliteitsvolle zorg en ondersteuning voor iedereen.

Matrix	Samenwerking met zelforganisaties
NOSE	Via case-studies de verhouding tussen zelforganisaties en drempels tot zorg bestuderen. Op basis hiervan aanbevelingen formuleren.
Strategie en beleid	Partnerschap ontwikkelen met de (koepels van) zelforganisaties om tot een gedeelde visie en strategie te komen inzake hun positionering in het zorg- en welzijnslandschap.
VICS	Organiseren van een intercultureel debat rond zorg en welzijn met de koepels van zelforganisaties.

AC 2.2.2. We ontwikkelen acties om de toegang tot (gespecialiseerde) zorg en ondersteuning te bevorderen.

De omslag van aanbodgestuurde naar vraaggestuurde zorg veronderstelt dat de gebruiker/zorgvrager zelf meer bewuste keuzes maakt, eigen initiatief neemt, kennis en inzicht heeft, mondig is, verantwoordelijkheid opneemt, stappen onderneemt, enz. Hoe pakt hij het aan een erkenningsaanvraag als persoon een

handicap in te dienen of toegang te verkrijgen tot de Vlaamse Sociale Bescherming, of ... Voor mensen in een kwetsbare situatie (armoede, laaggeschoold, beperkt netwerk, handicap, instellingenverleden, overgang naar volwassenheid, enz.) is dit zeker niet vanzelfsprekend. Nochtans heeft het heel wat gevolgen voor hun zorg- en ondersteuningstraject. We willen deze groepen beter wapenen om hun weg te vinden zodat ze niet tussen de mazen van het welzijns- en zorgnet vallen.

Matrix	Samenwerking VAPH-partners en Agentschap Integratie en Inburgering
NOSE	Intensifiëren van de samenwerking met het Agentschap Integratie en Inburgering rond het thema diversiteit , integratie en (de sector) personen met een handicap .
Matrix	Drempels tot VAPH-erkenning wegwerken
NOSE	Mogelijke drempels betreffende het aanvragen van een erkenning handicap (VAPH, Phare) in kaart brengen. Op basis van deze gegevens acties ontwikkelen om deze drempels weg te werken.
VICS	Samen met Brusselse VAPH-partners de vernieuwde brochure 'Hoe herken ik een handicap' promoten en via de partners van Rechtstreeks Toegankelijke Hulp (RTH) vorming aanbieden rond het thema " herkennen en bespreekbaar maken van het onderwerp handicap ".

AC 2.2.3. We ondersteunen projectontwikkelaars in het ontwikkelen van toegankelijke digitale zorgtools.

We kunnen niet meer om digitale communicatie en technologie heen, ook in de wereld van welzijn en zorg. Een succesvolle implementatie is afhankelijk van vele schakels en factoren, waarvan een nauwe betrokkenheid van de eindgebruiker er uiteraard één is. Als Kenniscentrum voelen we ons niet geroepen de trekker of initiator te zijn van digitale technologie, wel om er mee over te waken dat de kloof met de kwetsbare gebruiker overbrugd wordt.

Matrix	Toegankelijke digitale zorgtools
Strategie en beleid	Documenteren van de digitale drempels bij burgers inzake zorgapplicaties.
NOSE	Partner zijn in digitale projecten: inbreng van kennis en ervaring m.b.t werken met kwetsbare doelgroepen.
VICS	Samen met een partner, bijvoorbeeld het Huis voor Gezondheid, een train de trainer pakket ontwikkelen om de digitale kloof bij burgers te verkleinen.

6.3 SD 3. Door een goede samenwerking tussen **welzijn en wonen** stimuleren we de ontwikkeling van **infrastructuurprojecten** en **ondersteuningsvormen** waardoor mensen met een zorg- en ondersteuningsbehoefte in een kwaliteitsvolle leefomgeving kunnen wonen.

De ontwikkeling van infrastructuurprojecten blijft een belangrijk onderdeel van de opdracht van het Kenniscentrum WWZ. We gaan breder dan woonzorg en verruimen het werkkerrein met andere welzijnsactoren. Zodoende willen we eveneens initiatieven en projecten initiëren en ondersteunen voor personen die nood hebben aan begeleiding, zorg of ondersteuning.

OD 3.1. We breiden ons actieterrein in de relatie tussen **welzijn en wonen** uit door het verruimen van onze **partnerschappen** en **samenwerkingen**.

Welzijn en wonen, al dan niet voor personen met een zorgnood, zijn twee aspecten van het leven die nauw verbonden zijn met elkaar. Goed en aangepast wonen is een belangrijke component voor het welbevinden van de burger. Het Kenniscentrum WWZ bouwt langdurige samenwerkingen en partnerschappen uit om deze wisselwerking mogelijk te maken. De bestaande samenwerking aangaande woningaanpassingen is een goed voorbeeld waarop we verder willen inzetten.

Beoogde effecten:

- Meer Brusselaars met een zorg- en ondersteuningsnood kunnen aangepast thuis wonen.
- Er zijn meer partners uit Wonen en Welzijn betrokken bij nieuwe (infrastructuur)projecten.
- Onze kennis en expertise over aangepast wonen en woonvormen is verhoogd.

AC 3.1.1. We versterken onze **partnerschappen** inzake wonen en welzijn.

Het Kenniscentrum WWZ onderhoudt uiteenlopende partnerschappen met officiële instanties (kabinetten, administraties, agentschappen), opleidingsinstellingen (universiteiten en hogescholen allerhande), welzijnsorganisaties en initiatiefnemers/uitbaters van wooninfrastructuren (gemeentelijk, gewestelijk, privaat en publiek). We willen actief verder aan de slag met deze partners en zoeken vooral het bestendigen en uitbouwen van deze partnerschappen in acties (onderzoek, projecten, nieuwe ideeën, ...) om te zetten.

Matrix	Partnerschappen inzake wonen en welzijn
Strategie en beleid	Uitvoeren van een stakeholdersanalyse van de bestaande samenwerkingen en partnerschappen . Hiaten en noden detecteren en op basis hiervan nieuwe partners zoeken.
NOSE	Versterken van de samenwerking met de Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij en de Gemeentelijke huisvestingsmaatschappijen om wonen met ondersteuning in

	hun aanbod, in de territoriale planning en de stadsontwikkeling een volwaardige plaats te geven.
NOSE	Verkennen en stimuleren van de samenwerking met habitat et participation (platforme habitat groupé Bruxelles).
NOSE	Bestaande coöperatie met de opleiding zorgarchitectuur van het architecteninstituut LUCA (KU-Leuven, Brussel) en de VUB intensifiëren om de kennis en expertise betreffende samenwonen en woningaanpassingen te vergroten.

AC 3.1.2. We blijven inzetten op woningaanpassing.

Het Steunpunt Woningaanpassing Brussel wordt geïntegreerd in de werking van het Kenniscentrum WWZ. Zodoende worden alle acties gecoördineerd die sensibilisering, vorming en het bestendigen van de woningscreening tot doel hebben. We evalueren de kritieke succesfactoren in het kader van onze preventieve acties. Bovendien wordt de website onder handen genomen en komt de nieuwe versie van de woningtest op de website.

Matrix	Project woningaanpassing continueren en versterken
Strategie en beleid	Verankeren van het project woningscreening bij ouderen in de buurt (OPA-project) via de samenwerking met vrijwilligers en lokale en regionale dienstencentra.
VICS	Continueren van de sensibiliseringsacties " vroeger nadenken over later ".
Strategie en beleid	Samen met de partners van het steunpunt woningaanpassing een actieplan ontwikkelen ter promotie van het thema. Harmoniseren en revitaliseren van de samenwerking.
NOSE	Zoeken en ontwikkelen van een kijkwoning (mits extra financiering).
NOSE	Bevraging naar de motivationale drempels aangaande woningaanpassing.
Matrix	Coördinatie van het project Reno-lab-C
NOSE	Coördinatie van het Reno-lab-C project : in het Brussels Gewest woningrenovaties met een sociale, ecologische en economische meerwaarde realiseren via een collectieve aanpak.

OD 3.2. We geven mee vorm aan **multifunctionele** infrastructuurprojecten en **kleinschalige** woonvormen, in samenspraak met de belanghebbenden: **initiatiefnemers, vormgevers, (toekomstige) gebruikers, investeerders...**

Het Kenniscentrum WWZ gelooft in infrastructuurprojecten die verschillende werkvormen aanbieden, eerder dan in monofunctionele projecten. We geven ook voorkeur aan kleinschalige en/of buurtgerichte woonzorginitiatieven omdat de menselijke schaal daarin gegarandeerd kan worden.

Beoogde effecten:

- Er zijn nieuwe kleinschalige/intergenerationele woonvormen gerealiseerd op lange termijn.
- Er is een bruikbaar model/concept van aangepast wonen beschikbaar voor initiatiefnemers.
- Brusselaars hebben kennis van de mogelijkheden en het aanbod aan alternatieve woonvormen in Brussel.
- Er is een ruimer aanbod van alternatieve woonvormen in Brussel.
- Het Kenniscentrum WWZ is gekend als expertisepunt en begeleider van alternatieve woon(zorg)vormen.

AC 3.2.1. We promoten intergenerationeel wonen en ontwikkelen hieromtrent een project.

Intergenerationele woonprojecten, met verschillende generaties onder één dak, hebben troeven die we willen uitspelen. We willen nieuwe en bestaande projecten (wonen & zorg) realiseren en opwaarderen.

Matrix	Alternatieve vormen van huisvesting onderzoeken
NOSE	Noodzaak rond alternatieve vormen van huisvesting voor kwetsbare doelgroepen verkennen, bijvoorbeeld de mogelijkheid om leegstand in woonzorgcentra in te vullen door andere doelgroepen (studenten, dak- en thuislozen, jongeren).
Strategie en beleid	Ontwikkelen van een model rond aangepast en betaalbaar wonen met partners uit de thuislozensector, de sector personen met een handicap en de zelforganisaties. Op basis hiervan een projectvoorstel uitschrijven.
Matrix	Collectieve woonvormen promoten
Strategie en beleid	Collectieve woonvormen stimuleren bij de lokale overheden. Drempels in de regelgeving detecteren en signaleren.
VICS	Jaarlijks een vormingspakket voor de burger over woonvormen, solidair wonen, kangoerewonen aanbieden.

AC 3.2.2. We stimuleren en initiëren nieuwe projecten en volgen de lopende woonzorgprojecten verder op.

We onderzoeken en ontwikkelen (nieuwe) strategieën in functie van het initiëren van nieuwe projecten. Bovendien beperken we de projecten niet meer tot de sectoren ouderen en personen met een handicap. We gaan actieve partnerschappen aan met vertegenwoordigers van andere sectoren met het oog op het detecteren van opportuniteiten (locaties, subsidies, samenwerkingen). We zorgen ervoor dat de lopende woonzorgprojecten gerealiseerd worden en profileren ons als expert in diverse woon(zorg)vormen.

Matrix	Prospectie en promotie van woonzorgprojecten
VICS	Documenteren van gerealiseerde woonzorgprojecten , met o.a. een publicatie over 10 jaar projectontwikkeling in woonzorg en ter profilering, promotie van onze rol als expert.
Strategie en beleid	Zoeken naar juiste partners en locaties om projectopportunities inzake infrastructuurprojecten (vrije gronden, te verbouwen gebouwen, financiële middelen) te initiëren.
NOSE	Vraaggestuurd begeleiden van een kleinschalig ouderinitiatief voor personen met een handicap .
VICS	Partners inspireren via studiebezoeken aan voorbeelden.
Matrix	Opvolgen en begeleiden van bestaande woonzorgprojecten
NOSE	Verder uitwerken van het woonzorgproject Opzichterstraat .
NOSE	Ondersteunen van de woonzorgprojecten: Muggenstraat, Begijnenpassage, Jorezsstraat, Cellebroerstraat II, De Harmonie, Lutgardissite, Pieter en Pauwelsite .

6.4 SD 4. Door het bevorderen en ondersteunen van vrijwilligers(werk) staan initiatieven en organisaties krachtiger in hun werking en zetten we meer mensen aan tot vrijwilligerswerk in Brussel.

Een kwalitatieve ondersteuning van vrijwilligerswerk bestaat uit drie onlosmakelijke- pijlers: promotie van het vrijwilligerswerk, de brugfunctie tussen organisaties en vrijwilligers én vorming en informatie over vrijwilligerswetgeving en -management. We richten ons de komende jaren op (kandidaat)vrijwilligers, medewerkers van vrijwilligersorganisaties, doorverwijzers en het grote publiek en focussen ons in het bijzonder op kwetsbare jongeren.

OD 4.1. We vertolken de brugfunctie tussen Brusselse vrijwilligersorganisaties en kandidaat-vrijwilligers.

Via een georganiseerd onthaal maken we iedereen, op zoek naar vrijwilligerswerk, wegwijs in het Brussels vrijwilligerslandschap of verwijzen door naar de Franstalige partner. Opdat het onthaal haar functie kan vertolken als brugfunctie tussen de kandidaat-vrijwilliger en de vrijwilligersorganisatie moet er blijvend ingezet worden op de promotie van het vrijwilligerswerk voor een breed publiek.

Beoogde effecten:

- Meer Brusselse burgers zijn bekend met vrijwilligerswerk en de openstaande vacatures raken ingevuld.
- De vrijwillige inzet bij burgerinitiatieven heeft een volwaardige erkenning als vrijwilligerswerk.

AC 4.1.1. We versterken en diversifiëren de communicatiekanalen ter promotie van vrijwilligerswerk.

We zetten voortdurend vernieuwende, efficiënte methodieken en kanalen in voor de algemene promotie van het vrijwilligerswerk om zoveel mogelijk burgers te bereiken. Tegelijkertijd profileren we ons met deze promotie als het referentiepunt van het Brussels vrijwilligerswerk (zie OD 4.3).

Voor het stimuleren van vrijwilligerswerk in het Brussels hoofdstedelijke gewest wordt in functie van de specifieke Brusselse context samengewerkt met andere Brusselse koepelorganisaties en platformen.

Matrix	Promotie van het vrijwilligerswerk
VICS	Investeren in een kwalitatief onthaal via opleiding van onthaalmedewerkers.
NOSE	Nieuwe methodieken en kanalen zoeken en inzetten om vrijwilligerswerk te promoten.
VICS	Breder verspreiden van de vrijwilligersvacatures via de communicatiekanalen van de partnerorganisaties van het Kenniscentrum WWZ, maar ook via scholen, gemeenschapscentra, jongerenorganisaties, ouderen-verenigingen e.a.
Matrix	Dag, week, jaar van de vrijwilligers
NOSE	Samenwerken met onder andere het Muntpunt en la Plateforme Francophone du Volontariat in functie van de dag van de vrijwilliger .
VICS	Uitwerken van de jaarlijkse week van de vrijwilliger .
Strategie en beleid	Plan van aanpak (en mogelijke projectaanvraag) uitschrijven om het jaar van de vrijwilliger 2021 te organiseren.

AC 4.1.2. We bouwen bruggen naar het informeel vrijwilligerswerk.

De doelgroep -de burgerinitiatieven- verbreedt de definitie van “vrijwilliger” naar zij die zich vrijwillig inzetten voor de maatschappij, zonder formeel georganiseerd te zijn. We tekenen een strategie uit om synergie te creëren tussen georganiseerd en informeel vrijwilligerswerk.

Matrix	Burgerinitiatieven en vrijwilligerswerk
NOSE	Via Brussels Together en BRAL expertise over vrijwilligerswetgeving delen met burgerinitiatieven.
Strategie en beleid	Visienota uitschrijven over de volwaardige rol van burgerinitiatieven als vrijwilligerswerk en de relatie met het georganiseerde vrijwilligerswerk.
VICS	Promoten van burgerinitiatieven als volwaardige plek om vrijwilligerswerk te doen.

OD 4.2. We stimuleren het vrijwilligerswerk als **hefboom voor empowerment van (kandidaat-)vrijwilligers.**

We zien vrijwilligerswerk als een middel om mensen te versterken in hun competenties, kennis, sociaal leven, deelname aan de maatschappij, ... ongeacht taal, cultuur, leeftijd. We focussen daarom op het samenwerken met toewijzers, zijnde organisaties met een doelpubliek dat om diverse redenen niet onmiddellijk op zoek gaat naar vrijwilligerswerk.

Beoogde effect:

- Meer kwetsbare Brusselaars- in het bijzonder kwetsbare jongeren- doen vrijwilligerswerk.

AC 4.2.1. We leiden kwetsbare Brusselaars toe naar een gevarieerd aangepast vrijwilligersaanbod.

Voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, psychosociale problemen, beperking of voor mensen die nog niet zo goed Nederlands spreken, kan vrijwilligerswerk een hefboom zijn om integratie en participatie aan het maatschappelijk leven te bevorderen. De kwetsbare burger krijgt via vrijwilligerswerk de kans om te wennen aan werkritme, zelfvertrouwen op te bouwen, werkervaring op te doen en sociale contacten uit te bouwen. Het Kenniscentrum WWZ wil de toegang tot vrijwilligerswerk voor deze doelgroep verhogen via samenwerkingen met toeleidende partners. We richten ons ook tot residentiële voorzieningen om daar cliënten aan vrijwilligerswerk te helpen.

Matrix	Vrijwilligerswerk en doorverwijzers
NOSE	Continueren van de samenwerking met toeliders met een publiek van anderstaligen en nieuwkomers , bijvoorbeeld: Huis van het Nederlands, Agentschap Integratie en Inburgering, CVO Lethas.
Strategie en beleid	Via signalen uit de onthaalwerking een plan van aanpak ontwikkelen om nieuwe acties naar kwetsbare Brusselaars te ontwikkelen.
VICS	Sensibiliseringsacties (bijvoorbeeld een vrijwilligersmarkt) uitvoeren om de toegankelijkheid tot vrijwilligerswerk te verhogen voor kwetsbare Brusselaars.
Matrix	Onthaalpunt in kwetsbare buurten
NOSE	Experimenteren met een lokaal onthaalpunt in kwetsbare buurt(en).

AC 4.2.2. We stimuleren vrijwilligerswerk bij kwetsbare jongeren.

Goed begonnen is half gewonnen. Dit gezegde geldt helaas niet voor jongeren uit de bijzondere jeugdzorg of de VAPH-sector. Zij zijn in hun jonge leven geconfronteerd met problemen en soms schrijnende situaties waar hun

persoonlijke ontwikkeling onder geleden heeft. Deze jongeren met talenten en mogelijkheden moeten extra kansen aangeboden krijgen om succeservaringen op te doen en nieuwe talenten en vaardigheden aan te leren. Vrijwilligerswerk is hier een belangrijke hefboom.

Matrix	Kwetsbare jongeren
Strategie en beleid	Terreinverkenning aangaande de wenselijkheid en haalbaarheid om vrijwilligerswerk bij jongeren in de integrale jeugdhulp te faciliteren en te promoten.
NOSE	Afhankelijk van bovenstaande verkenning een samenwerking met twee partners in de bijzondere jeugdzorg aangaan om hun jongeren te oriënteren naar vrijwilligerswerk.
NOSE	Stimuleren en promoten van vrijwilligerswerk (in de maatschappij) voor jongeren die verblijven in een residentiele voorziening voor personen met een beperking.
VICS	Informatie en promotiemateriaal ontwikkelen gericht naar jongeren in de bijzondere jeugdzorg en/of VAPH-sector om hen te motiveren om vrijwilligerswerk te doen.

OD 4.3. We worden **het referentiepunt** van het Brusselse vrijwilligerswerk.

Wie contacteer je als het gaat over vrijwilligerswerk in Brussel? Het Steunpunt Vrijwilligerswerk Brussel! We zijn een betrouwbare bron wat betreft informatie over vrijwilligerswetgeving en -verzekering, en kennis van good practices in Brussel.

Beoogde effecten:

- Het Steunpunt Vrijwilligerswerk Brussel is voor de Vlaams erkende organisaties het referentiepunt voor het Brussels vrijwilligerswerk.
- Elke Brusselse vrijwilligersorganisatie heeft instrumenten in handen om een kwaliteitsvol vrijwilligerswerk uit te bouwen.

AC 4.3.1. We doen aan **expertisebevordering rond vrijwilligerswerk in Brussel**.

We ondersteunen vrijwilligersorganisaties en lokale besturen bij het uitwerken van hun vrijwilligers(werk)beleid. Hiertoe beschikken we over een aanbod van infosessies, vormingen, intervisies, creatieve ateliers, coaching en trajectbegeleidingen i.f.v. de Brusselnoten én in samenwerking met Brusselpartners.

Matrix	Informatie en vorming
Basic needs	Promoten van de gratis vrijwilligersverzekering in samenwerking met VGC-cultuur (<i>onder voorbehoud van extra financiering</i>)

VICS	Creatieve ateliers aanbieden rond Brusselse praktijkverhalen (bijvoorbeeld Buddynamic).
VICS	Vorming over het ABC van vrijwilligerswerk.
Matrix	Ontwikkelen vrijwilligersbeleid
Strategie en beleid	Een methode uitwerken om partners te motiveren om een vrijwilligersbeleid binnen hun organisatie uit te werken.
NOSE	Ontwikkelen van een handleiding aangaande het ontwikkelen van een vrijwilligersbeleid .
VICS	Begeleiden van partners bij het ontwikkelen van een vrijwilligersbeleid binnen hun organisatie.

AC 4.3.2. We profileren het Steunpunt Vrijwilligerswerk Brussel.

We worden hét expertisecentrum van Brussel wat betreft kennis van het vrijwilligerslandschap in het algemeen, de noden van het Nederlandstalig vrijwilligersveld in Brussel én het gebruiken van aangepaste methodieken voor deze multiculturele grootstad. Door een efficiënte inzet van onze communicatiemiddelen willen we ons netwerk verbreden en onze zichtbaarheid vergroten. We zetten ons op de kaart en zijn de spil als het gaat over vrijwilligerswerk in Brussel.

Matrix	Positionering van het Steunpunt Vrijwilligerswerk Brussel
Strategie en beleid	Structureel overleg uitbouwen en expertise delen met het Vlaams kennis- en expertisecentrum Vrijwilligerswerk om het Steunpunt Vrijwilligerswerk Brussel sterker te positioneren.
VICS	Promoten van de werking en het aanbod van het steunpunt met specifieke aandacht voor onze eigen instrumenten: website, talentenscan, educatieve pakketten.
Matrix	Onderzoek naar vrijwilligerswerk & vrijwilligerswetgeving
Strategie en beleid.	Een impactanalyse van de vrijwilligerswetgeving uitvoeren. De focus ligt hier op een vergelijking tussen de Federale, Vlaamse en Brusselse regelgevingen.
NOSE	Onderzoek doen naar de situatie, noden en nieuwe vormen aangaande vrijwilligerswerk in Brussel (<i>onder voorbehoud van extra financiering</i>).

6.5. SD 5. We geven mee vorm aan de beleidsontwikkelingen aangaande welzijn, zorg en ondersteuning, toetsen deze af op hun toepasbaarheid en impact in de Brusselse context en maken deze bekend bij het werkveld.

Sinds enkele jaren klinkt in het welzijnsbeleid het mantra van de vermaatschappelijking van de zorg. Dit is een nieuwe zienswijze die heel wat

implicaties heeft op de organisatie van het welzijnslandschap en de desbetreffende regelgeving. Deze mindshift wordt nog versterkt door de evoluties n.a.v. de zesde staatshervorming en de persoonsvolgende financiering. Vandaag worden de grote lijnen van het welzijnsbeleid voor de volgende twee decennia uitgezet. Het Kenniscentrum WWZ wil deze veranderingen op de voet volgen, de vinger aan de pols houden, inspiratie bieden aan overheden en bekijken op welke wijze de voorgestelde aanpassingen implementeerbaar zijn in het tweetalig gebied Brussel-Hoofdstad.

OD 5.1. We werken **proactief met relevante overheden samen om inzichten aangaande welzijn, zorg en ondersteuning te vertalen naar hernieuwd beleid.**

Het Kenniscentrum WWZ neemt initiatief om toekomstgerichte evoluties aangaande welzijn, zorg en ondersteuning voor te bereiden of uit te werken; relevante thema's bij overheden aan te kaarten; op zoek te gaan naar mogelijke oplossingen en mee na te denken hoe deze beleidsvertaling kunnen krijgen.

Beoogd effect:

- De overheid beschikt over de nodige achtergrondinformatie om een op de Brusselse context afgestemd welzijnsbeleid en woonzorgbeleid uit te werken.
- De welzijnspartners beschikken over de nodige achtergrondinformatie om een op de Brusselse context afgestemd welzijnsbeleid en woonzorgbeleid uit te werken.

AC 5.1.1. We zetten aan tot nieuw denken in beleid.

Om een toekomstgericht beleid uit te werken is het zaak zicht te hebben op evoluties in de samenleving en het werkveld. We brengen deze samen en analyseren ze om vandaaruit te komen tot beleidsaanbevelingen die met de overheid doorsproken worden.

Er komen op het Kenniscentrum WWZ regelmatig vragen toe van actieve politici over thema's inzake welzijn. We willen hen beter informeren aangaande evoluties en inzichten in welzijn en de repercussies voor een Brusselse implementatie.

Matrix	Overleg en informatie met beleidsmakers
Basic needs	Structureel overleg plegen met de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse Gemeenschapscommissie.
VICS	Jaarlijks een thematisch infopakket /overzicht opstellen voor politieke mandatarissen over thema's zoals buurtgerichte zorg, cultuurgevoelige zorg, impact van de 6 ^{de} staatshervorming op kwetsbare Brusselaars, of andere.
Matrix	Staten-Generaal Welzijn
Strategie en beleid	Vorbereiden van een Staten-Generaal Welzijn in samenwerking met de intersectorale reflectiegroep (AC 5.2.1.).
NOSE	Opmaak van een omgevingsanalyse van de Brusselse

	Welzijnssector.
NOSE	Op basis van de omgevingsanalyse en de resultaten van de Staten-Generaal Welzijn beleidsaanbevelingen formuleren voor krachtlijnen naar een hernieuwd beleid.

AC 5.1.2. We werken mee aan de uitwerking van het nieuw Vlaams woonzorgbeleid.

Van de Vlaamse overheid kregen we de opdracht toegewezen ondersteuning te bieden aan de uitwerking van een nieuw Vlaams woonzorgdecreet. We willen op dat elan verder gaan en acties opzetten die de Vlaamse en Brusselse woonzorgsector beter voorbereiden op de uitdagingen van de toekomst en de kwaliteit ervan verhogen.

Matrix	Nieuw woonzorgdecreet
Strategie en beleid	Ondersteuning van de Taskforce ouderenzorg bij de verdere ontwikkeling en implementatie van het nieuwe woonzorgdecreet.
Strategie en beleid	Het Brusselluik van de uitvoeringsbesluiten van het woonzorgdecreet mee vorm geven.
VICS	Het werkveld informeren over de kernpunten van het nieuwe woonzorgdecreet en de impact ervan op Brussel.
NOSE	Het uitwerken van kwaliteitsindicatoren voor woonzorgvoorzieningen aangaande cultuursensitieve zorg aan ouderen met een migratieachtergrond (<i>onder voorbehoud van extra financiering</i>).

OD 5.2. We toetsen bij relevante partners beleidsontwikkelingen af aan de **Brusselse context**, analyseren de impact en koppelen onze bevindingen terug naar de beleidsmakers.

Er zijn heel wat nieuwe beleidsontwikkelingen gaande: de hertekening van de eerstelijnszorg, de persoonsvolgende financiering, de herwerking van het woonzorgdecreet, de introductie van het geïntegreerd breed onthaal, de uitwerking van de Vlaamse Sociale Bescherming enz. Het Kenniscentrum WWZ brengt partners tezamen om deze evoluties te toetsen op mogelijke knelpunten en opportuniteiten inzake een uitrol ervan in Brussel en maakt daaromtrent suggesties over aan de beleidsmakers.

Beoogde effecten:

- Het werkveld heeft een ankerplaats waar het vol vertrouwen signalen kan neerleggen en laten aftoetsen.
- Het werkveld is op de hoogte van de nieuwe Vlaamse beleidslijnen aangaande welzijn, zorg en ondersteuning.
- Het beleid is op de hoogte van de door het werkveld gesignaleerde knelpunten aangaande de toepassing van nieuwe regelgeving in Brussel.

- Er is een Brussels model voor eerstelijnszone uitgewerkt en geïmplementeerd.

AC 5.2.1. Via een intersectorale reflectiegroep en andere fora capteren we signalen en bevragen we het Brussels werkveld aangaande welzijnsthema's of beleidsontwikkelingen.

Het is de ambitie van het Kenniscentrum WWZ heel dicht bij het werkveld te staan en te proeven wat er leeft. Daarvoor maken we gebruik van de bestaande kanalen en voegen we er één aan toe. We starten een intersectorale reflectiegroep op die vanuit een resultaatgerichte focus samen nadenkt over Brusselse welzijnsthema's en signalen aanreikt voor beleidsinitiatieven.

Matrix	Intersectorale reflectiegroep
Basic needs	Signalen verzamelen via platformen zoals ROTB, 'BROG', IROJ, BOT, Inclusief Brussel, Focusgroep Steunpunt Vrijwilligerswerk, ...
Strategie en beleid	Implementatie van de hertekening van het Brussels Overleg Gehandicaptenzorg .
NOSE	Detecteren van typische Brusselse casussen uit de zorg (uit organisaties) waaraan we het beleid kunnen toetsen.
Strategie en beleid	Organiseren en coördineren van een intersectorale reflectiegroep om de impact van het beleid (Federaal, Vlaanderen, Brussel) op de burger en het werkveld te toetsen.
NOSE	Op basis van de conclusies van de reflectiegroep acties met partners ontwikkelen om leemten of knelpunten aan te pakken. Bijvoorbeeld: visienota, opstart project, infomoment, artikel.
VICS	Twee keer per jaar een groot infomoment organiseren om bij het brede werkveld de voorstellen van de intersectorale reflectiegroep af te toetsen .

AC 5.2.2. We werken mee aan de toepassing van de Vlaamse Sociale Bescherming en de Persoonsvolgende Financiering in het tweetalig gebied Brussel-Hoofdstad.

De Vlaamse Sociale Bescherming (VSB) en de Persoonsvolgende Financiering (PVF) zijn in voege getreden. Deze introduceren een volledig nieuw financieringsmodel voor mensen met zorg en ondersteuningsnoden.

De vertaling naar de Brusselse context voor de zorg en ondersteuning van ouderen is nog niet volledig duidelijk, laat staan de concrete implementatie ervan. De evoluties bij de andere Gemeenschappen zijn hier niet vreemd aan. Daarom werd een overgangsperiode van drie jaar voorzien. We denken mee na over mogelijke pistes en maken de huidige reglementering bekend bij het werkveld.

Matrix	VSB en PVF
NOSE	Verkennen hoe de Brusselse autonomieverzekering zich verhoudt tot de Vlaamse Sociale Bescherming.
NOSE	Impactanalyse van de Vlaamse Sociale Bescherming en Persoonsvolgende Financiering op Brussels erkende en Vlaams erkende voorzieningen .
Strategie en beleid	Informereren van het beleid over de knelpunten en uitdagingen van het decreet Vlaamse Sociale Bescherming en Persoonsvolgende Financiering in Brussel.
VICS	Bekendmaking van de Vlaamse Sociale Bescherming en Persoonsvolgende Financiering in Brussel (<i>onder voorbehoud van extra financiering</i>).

AC 5.2.3. We volgen de evoluties m.b.t. de ontwikkelingen in de eerstelijns op de voet.

Om de eerstelijnszorg in Vlaanderen beter voor te bereiden op het geven van geïntegreerde en multidisciplinaire zorg aan personen met een chronische zorgnood, wordt de organisatie van de eerstelijnszorg aangepast. In opvolging van de eerstelijnsconferentie werd hiervoor in Brussel het Huis voor Gezondheid als opdrachthouder aangesteld. Zij brengen simultaan gezondheidsactoren enerzijds en welzijnsactoren anderzijds samen om tot een mogelijk model te komen. Kenniscentrum WWZ wil deze evolutie op de voet volgen en de uitwerking ervan voor de welzijnssector -in de mate van betrokkenheid- mee vorm geven. Ook de evoluties van het welzijnsaanbod in de eerstelijns volgen we op.

Matrix	Ontwikkelingen van de eerstelijns
Strategie en beleid	Verkennen van de mogelijke rol van het Kenniscentrum WWZ in het kader van het Geïntegreerd Breed Onthaal , en de koppeling ervan met de hervorming van de eerstelijnszorg.
NOSE	Actieve participatie aan het door het Huis voor Gezondheid georganiseerd eerstelijns-overleg voor Brussel .
NOSE	Opvolgen van de evoluties aangaande een mogelijk project over eerstelijnszones in Brussel.

OD 5.3. We volgen de regelgeving inzake welzijn, wonen, zorg en vrijwilligerswerk op, verwerken ze en **informereren het werkveld** zodat zij hierop kunnen anticiperen en deze kunnen implementeren.

Niet alle Brusselse welzijnsorganisaties of vrijwilligersinitiatieven hebben de capaciteit om beleidsontwikkelingen op de voet te volgen. Op expliciete vraag van het werkveld zal het Kenniscentrum WWZ deze opdracht (voor bepaalde thema's) op zich nemen en hen de nodige informatie bezorgen. Op deze wijze kunnen de organisaties zich voorbereiden op of zich aanpassen aan de nieuwe regelgeving.

Beoogd effect:

- Het werkveld is effectief ingelicht over relevante beleidsontwikkelingen in welzijn, zorg en ondersteuning.

AC 5.3.1. We lichten het werkveld in over relevante beleidsontwikkelingen.

Via diverse communicatiekanalen brengen we het werkveld op de hoogte van relevante beleidsontwikkelingen.

Matrix	Informereren over beleidsontwikkelingen
Basic needs	De website Kenniscentrum WWZ heeft een onderdeel over nieuws uit het beleid.
VICS	Experimenteren met multi-media om beleidsontwikkelingen bekend te maken.
VICS	Organiseren van infosessies over nieuwe beleidsontwikkelingen.

6.6. SD6. We bouwen op basis van een gedragen visieontwikkeling, de versterking van de interne deskundigheid en een goede logistieke onderbouw een performante en efficiënte ondersteunings-organisatie uit.

Het Kenniscentrum WWZ is een nieuwe organisatie, die haar plaats in het werkveld permanent wil verstevigen. Dit vereist dat

- alle medewerkers zich de missie, visie en waarden eigen maken en ervan doordrongen zijn;
- de aanwezige knowhow versterkt wordt en intern gedeeld;
- een gedegen interne samenwerking tot stand komt, waarbij collega's elkaar durven bevragen en uitdagen;
- een langetermijnvisie wordt uitgewerkt met aandacht voor groeiscenario's;
- de medewerkers de hulpmiddelen krijgen om hun functie en opdrachten zo kwalitatief en efficiënt mogelijk te kunnen uitvoeren;
- de administratieve en logistieke ondersteuning performant is uitgebouwd.

OD6.1 We creëren de voorwaarden en het kader om als medewerker en team optimaal te functioneren.

Om als organisatie efficiënt te kunnen werken zijn de arbeidsvoorwaarden duidelijk; kent elke medewerker –professional of vrijwilliger- zijn functie, opdrachten en verwachte resultaten; is de nodige logistieke en administratieve ondersteuning aanwezig (infrastructuur, IT ...) en zijn de interne overlegstructuren efficiënt georganiseerd.

AC 6.1.1. Kenniscentrum WWZ is een aangename plek om te werken.

De kantoren van Kenniscentrum WWZ zijn aangepast aan een moderne organisatie. Ze krijgen een remake zodat het een plek wordt waar de medewerkers zich thuisvoelen en de partners (in huis) graag langskomen. De nieuwe indeling stimuleert informele informatie-uitwisseling en zet aan tot samenwerking.

De logistieke en administratieve ondersteuning draagt eveneens bij tot een aangename werkplek. Medewerkers moeten over de nodige instrumenten beschikken om vlot resultaatgericht te kunnen werken en dit alles te kunnen monitoren.

Matrix	IT en infrastructuur
Basic needs	Zoeken en aankopen van IT-systemen om: <ul style="list-style-type: none">- monitoring van de acties- planning- urenregistratie- rapportage, zowel inhoudelijk als financieel op te volgen en het computerpark up to date te houden.
NOSE	Plannen en opvolgen van verbouwingswerken aan de kantoorruimten van het Kenniscentrum WWZ.

OD6.2 In functie van de optimalisatie van hun taken en rollen, bevorderen we permanent de deskundigheid van en kennisdeling tussen de medewerkers.

Opleiding van medewerkers is belangrijk voor de versterking van de interne competenties en deskundigheid. Knowhow vergaren, bundelen en intern verspreiden is daarbij cruciaal. Een belangrijk aspect is de uitwerking van interne informatiedoorstroomlijnen en kennisdeelsystemen. Dit draagt bij aan de ambitie te evolueren naar een lerende organisatie. Het is tevens een extra stap naar een goed retentiebeleid.

AC 6.2.1. We beschikken over optimale interne en externe communicatiekanalen.

We gaan op zoek naar en experimenteren met verschillende communicatiekanalen die de uitwisseling van deskundigheid bevorderen, de interne informatiedoorstroom stroomlijnen, de interesse in elkaars werk aanscherpen en aanzetten tot constructief-kritische interne bevraging en reflectie.

Matrix	Interne communicatie en uitwisseling
Strategie en beleid	Uitwerken van een intern communicatiebeleid om kennisdeling en deskundigheidsbevordering te promoten
VICS	Organiseren van interne infosessies, themamiddagen waarbij collega's elkaar informeren en bevragen rond bepaalde projecten

	of belangrijke ontwikkelingen.
NOSE	Experimenteren met diverse werkvormen om efficiënte en effectieve teamvergaderingen mogelijk te maken.
VICS	Medewerkers stimuleren en methodisch ondersteunen om te handelen en te communiceren volgens de waarden van het Kenniscentrum WWZ : verbindend, inspirerend, daadkrachtig, betrouwbaar en constructief-kritisch.

AC 6.2.2. Kenniscentrum WWZ bouwt gestaag aan een sterk VTO- en diversiteitsbeleid.

De organisatie is overtuigd van de kracht van levenslang leren en voortdurend bijscholen. Ze stimuleert haar medewerkers interne of externe vorming, training of opleiding te volgen. Nieuwe methodieken ontdekken of zich verdiepen in actuele thema's dragen eveneens bij tot een meer gefundeerde werking. Zowel in het team, de beheersstructuren en de uitwerking van de acties getuigt de organisatie van een doordacht diversiteitsbeleid.

In de non-profit zien we –mede onder impuls van de overheid– een gestage verschuiving richting sociaal ondernemerschap. Nieuwe organisatie- en businessmodellen zien het levenslicht. Het is belangrijk dat het Kenniscentrum WWZ en de Brusselse sector deze boot niet missen. Daarom willen we sociaal ondernemerschap in *the picture* brengen.

Matrix	Persoonlijke ontwikkeling en teamvorming
Basic needs	Voorzien van een beleid voor nieuwe medewerkers met onthaalbrochure, jobcoaching, ...
Basic Needs	Organiseren van groepsopleidingen, inspiratiemomenten rond transversale thema's (diversiteit, uitsluiting) met externe sprekers, en/of werkbezoeken.
Strategie en beleid	Werken via een Persoonlijk Ontwikkelingsplan en aanvullende vormen, bijscholing om de medewerkers te verbeteren in hun expertisedomein.
VICS	Bijscholen in uiteenlopende methoden van vergaderen en besluitvormen.
Matrix	Sociaal Ondernemerschap
NOSE	Onder de loep leggen van praktijken inzake sociaal ondernemerschap i.f.v. het detecteren van sterktes en zwaktes.
VICS	Vorbereiden van een vormingstraject rond sociaal ondernemerschap voor externen.
Matrix	Intern diversiteitsbeleid
Strategie en beleid	Opstellen en toepassen van een intern diversiteitsbeleid , zowel aangaande personeelsbestand, vrijwilligers, raad van bestuur, algemene vergadering en waarin ook aandacht is voor een

	diversiteitstoets op de eigen acties.
--	---------------------------------------

6.1.1 OD6.3 We onderzoeken hoe de **actieradius** van de organisatie kan worden uitgebreid.

Een organisatie die naam waardig kijkt voortdurend vooruit en tracht onafgebroken haar impact te vergroten. Het Kenniscentrum WWZ gaat na hoe ze dat het best aanpakt en waar er mogelijkheden liggen. Dit kan thematisch, geografisch, financieel, experimenteel ... Het doel is dit in het meerjarenplan 2021-2025 verder vorm te geven en de gerealiseerde impact te verankeren.

AC 6.3.1. Kenniscentrum WWZ zet zich als organisatie steeds meer in de kijker.

Het Kenniscentrum werkt een haalbaar communicatiebeleid uit, waarmee het er in slaagt zijn boodschap op een duidelijke en verstaanbare wijze bij de sector over te brengen. Het tracht zo alternatieve bronnen van financiering aan te boren.

Organisaties worden van overheidswege aangezet hun middenstroom te diversifiëren. Termen als klaverbladfinanciering, nabijheidseconomie, sociaal ondernemerschap bewijzen dat. Enkel rekenen op overheidssubsidiëring is verleden tijd. Daarom maakt de organisatie de oefening hoe ze haar financiering via andere bronnen kan vergroten.

Matrix	Communicatie en richtlijn databeheer
Basic needs	Aanpassen, uitbreiden van de website van het Kenniscentrum WWZ.
Strategie en beleid	Een doordacht communicatiebeleid uitwerken om de plannen uit SD1, SD2, SD3, SD4, SD5 mogelijk te maken en er gericht te kunnen over communiceren.
Strategie en beleid	Schrijven van een beleid aangaande de Europese richtlijn rond dataprotectie (25/05/2018). Interne gegevens opschonen, aanpassen aan deze richtlijn.
Matrix	Financieringsmogelijkheden
Strategie en beleid	Zoeken naar financieringsmogelijkheden bij andere Gemeenschappen, Gewest, Europa en private partners.
Matrix	Profilering en promotie
Strategie en beleid	Ontwikkelen en uitvoeren van een strategie om het Kenniscentrum WWZ als projectbegeleider te promoten en betalende diensten te kunnen aanbieden.
VICS	Ontwikkelen en verspreiden van promotiemateriaal over het aanbod van het Kenniscentrum WWZ.

AC 6.3.2. We zoeken gezichtsverruiming richting Europa.

Internationale samenwerkingen werken inspirerend en openen het gezichtsveld. Het is goed om over het Brusselse, Vlaamse en Belgische muurtje te kijken en met andere Europese partners uitwisseling en experimenten op te zetten.

Matrix	Europese samenwerking en project
Strategie en beleid	Verkennen van de mogelijkheden van een Europees project over het samenbrengen van burgerinitiatieven in Europese grootsteden, met een accent op welzijn, intergenerationeel werk, jeugd.
NOSE	Verderzetten van en zoeken naar internationale samenwerkingen , en kennismaking met diverse Europese projecten (ENIEC, Aedis-Actiz, ...).