

# 30 JAAR UIT HET BESTAAN VAN EEN ORGANISATIE

## 30 jaar en meer Bijzondere Jeugdzorg

Maureen Pollentier | Stappen vzw | Sint-Amandsberg (Gent)

*Je pakt een lucifer  
En steekt het aan  
Maar het dooft weer  
Met veel geduld is er weer licht*  
(Vindi- gedichtenbundel  
Wandelende Stappen 4.2)

**Doorgaans houden we er in vzw Stappen niet zo van om stil te staan, laat staan terug te blikken. Liever kiezen we voor de toekomst, maar nog vaker worden we vastgepind in het nu. We zijn niet echt nostalgisch van aard maar toen de vraag vanuit Agora kwam om een artikel te schrijven over de evolutie van onze organisatie in de afgelopen 30 jaar, vonden we hier toch een zekere uitdaging in. Dus doken we in de archieven van Stappen.**

### HOME HEILIG HART

Bij het zien van de solide deur van Home Heilig Hart was je meteen verwittigd. Het logo van één of andere duistere security dienst ondersteunde nog eens het gevoel dat je recht in je schoenen diende te staan om hier binnen te mogen gaan. De deur gaf toegang tot vzw Stappen, in die jaren nog Home Heilig Hart, gevestigd in het centrum van Gent (ter informatie : aan de overkant bevond zich de jeugdrechtbank).

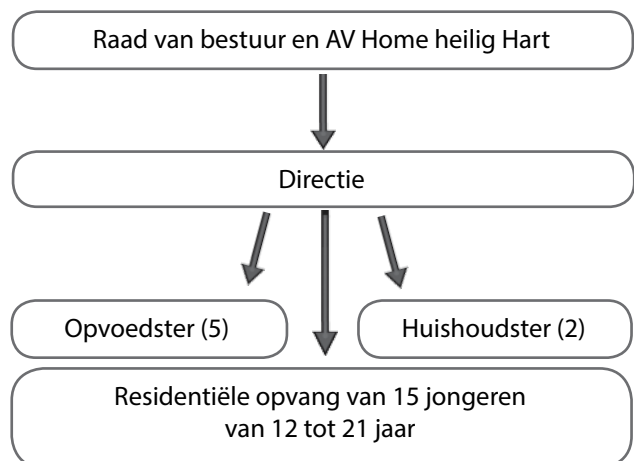
De inkom was al even imponerend. Een grote hal, een duistere trap in het vooruitzicht, geflankeerd door grote beelden van diverse heiligen. Het was meteen duidelijk dat het pluralisme nog niet voorbij de voordeur geraakt was. Aan de rechterkant van de hal kwam je in de studieruimte, een immense ruimte met verschillende lessenaartjes. Aan de linkerkant bevond zich een even groots lokaal dat de vergaderruimte van de begeleiders vormde. Rechtdoor kwam je in een immens lokaal waar een eetruimte was voor de groep en een zaal die uitgaaf op de al even immense wasplaats. Een trap gaf toegang tot kelders met de kookplaats, voorraadkasten en berg-ruimten. Een trap naar boven bracht je op de eerste en tweede verdieping met de individuele slaapkamers voor de jongeren en een ruimte voor de nachtbegeleiding. Nog eens een etage hoger was de zolder, waar gammele wanden de verschillende slaappleatsen van elkaar scheidde, de zogenaamde 'chambretten'.

Dit is de locatie waar sedert de beginjaren 1900 jonge meisjes – eerst wezen, later studenten met familiale problemen- werden opgevangen. De grootte van het gebouw gaf aan dat het grote groepen moeten geweest zijn.

In de 1977 wordt Home Heilig Hart erkend door het ministerie van Justitie (dienst Jeugdbescherming) voor een capaciteit van 30 jongeren van 12 tot 21 jaar. Door een personeelsstop kan er geen opvoedend personeel worden aangeworven en de voorziening kan enkel voortbestaan doordat de aanwezige zuster de nachten voor haar rekening neemt. De personeelsgroep bestaat uit enerzijds de zuster, daarnaast twee voltijdse logistieke krachten (een kokkin en een poetsvrouw) en één opvoedster klasse III.

Op 1/2/1985 wordt de capaciteit teruggebracht op 15 meisjes. In ruil mag er één voltijdse opvoeder aangeworven worden – ondanks de personeelsstop die nog steeds geldig is. De zuster legt haar directiefunctie neer en laat zich vervangen door een lekendirectie. Door de zuster wordt de intentie uitgesproken om een vzw structuur uit te bouwen met leken. Tot zolang blijft zij evenwel nog de nachten voor haar rekening nemen.

### Organogram anno 1986 (voltijdse equivalenten 8)



### NA DE ZUSTERORDE, DE NIEUWE VZW

Op 1/1/1987 is het zo ver! Vzw Home Heilig Hart is een juridisch feit. De statuten en de raad van bestuur zijn officieel. Structureel wordt inspraak van en samenspraak met de personeelsgroep ingebouwd. Het personeelsbestand bestaat uit 1 directiefunctie, 2 logistieke functies en 5 voltijdse opvoedersfuncties. Er blijft het tekort aan een maatschappelijk werker en een administratieve kracht. De zuster vertrekt nog in de loop van het jaar op een welverdiend pensioen na meer dan 30 jaar directeurschap.

Er wordt meteen werk gemaakt van de inhoudelijke verdieping van de werking en ook de profilering naar buiten toe. De vzw blijft immers kampen met bezettingsproblemen. De verlaging van de meerderjarigheid naar 18 jaar, de komst van de Jeugdbeschermingscomité's die



uithuisplaatsingen willen vermijden, het subsidiariteitsbeginsel, het dichterbij huis plaatsen om meer contact met de familie mogelijk te maken,... maakt het voor Home Heilig Hart zeer moeilijk om stand te houden. Als organisatie staat Home Heilig Hart gekend om het werken met jongeren met gezins- en gedragsproblemen die uit een 'gevaarlijk' milieu weg moeten. Het zijn jongeren die via de Jeugdrechter geplaatst worden en vaak uit de gesloten voorziening komen maar er ook even vaak weer snel naar terugkeren.

De intenties van de nieuwe ploeg zijn duidelijk: men wil een duidelijke leefstructuur uitbouwen aangevuld met zelfstandigheidstraining, gezins-, groepsgerichte- en individuele begeleiding, studie- en werkbegeleiding en vrijetijdsbesteding. Ook nazorg wordt uitdrukkelijk benoemd als een noodzakelijk aanbod. Voor het eerst wordt kleinschaligheid vernoemd als een bewust in te zetten sterkte. Verandering wordt een motto. Zo lezen we dat in 1988 een deeltje van het huis ingericht wordt voor kamertraining. Oefenterrein is de nieuwe nood, als een positief vervolg op een gestructureerd aanbod. Er is veel werk aan de winkel.

In 1988 zijn er acties in de sector voor betere loon- en werkvoorwaarden en een opheffing van de personeelstop. Met positief gevolg want in 1990 kan er een half-tijdse extra kracht worden aangeworven die door de vzw als 'maatschappelijk werk' wordt ingevuld.

## **DE INHOUD KOMT OP DE VOORGROND: DE GEMAAKTE KEUZES SLAAN AAN.**

Daarna begint dit proces te keren. De vernieuwing van de werking, de dialoog met verwijzers, de aanwezigheid van een dynamische personeelsgroep, een naamsverandering naar vzw Begeleidingscentrum Stappen en de expliciete keuze voor een pluralistische visie,... werpt zijn

vruchten af. Van 12 gaat de bezetting in 1991 opnieuw naar 13 (minimumcapaciteit) met daarin een erkenning verval voor 2 begeleidingen zelfstandig wonen.

In de jaren '90 zien we hoe meer en meer aandacht gaat naar uitwerking en neerschrijven van een visie. De integrale begeleiding doet zijn intrede, steunend op emancipatorisch werken. Er wordt een gefaseerde 'stappen'-werking uitgebouwd, de tussengroep komt tussen leefgroep en kamertraining en de verschillende fasen worden grondig uitgewerkt.

Het personeelsbeleid krijgt verder vorm. Er is sprake van personeelsbegeleiding en het zoeken naar de juiste balans tussen draagdracht/draaglast. We zijn op onze hoede voor de druk naar meer efficiëntie zonder hiertegenover een passende zorg voor medewerkers te plaatsen.

## **ONRUSTIGE TIJDEN, TEGENSTRIJDIGE BELANGEN EN EISEN VOOR RESPECT**

1993 springt uit de tijdslijn. Het is het jaar van de witte woede, de grote staking. Het personeel van vzw Stappen gaat voltallig in op de stakingsoproep. Het is een zware administratieve belasting voor vele partijen maar eentje dat vruchten afwerpt. Er komt personeelsuitbreiding en loonsverhoging. Ook het aantal bachelor, masters of andere classificaties worden gesubsidieerd.

Maar ondanks deze maatregelen, is het een tijd van besparen. Ook op inhoudelijk vlak heeft de sector het niet voor de boeg. In de media gaat grote aandacht naar films als Ladybird (aanklacht tegen 'wegpakken' van kinderen bij hun ouders), het kansarmoederapport, criminaliteitscijfers gelinkt aan jongeren uit de bijzondere jeugdbijstand,... Nochtans is de sector zich massaal aan het herdenken. Het emancipatorisch werken, het subsidiariteitsbeginsel en gezinsgerichtheid worden verankerd in de besluitvorming en de geesten van de medewerkers. De menselijke inzet van medewerkers is enorm, de gedrevenheid en creativiteit om vooruit te gaan niet te stuiten.

In 1995 koopt vzw Stappen 'het Schuurmansgoed', een geklasseerde hoeve in de stadsrand. Na een half jaar verbouwen is de grote schuur klaar voor bewoning en verhuist de organisatie naar de nieuwe en huidige locatie te Sint-Amansberg. De jongeren vinden de verhuus naar de stadsrand een verlies. De Veldstraat en andere ontmoetingspunten in het stadscentrum hebben nu eenmaal een sterke aantrekkingskracht op de jongeren. In de organisatie wordt expliciet gekozen om te gaan voor trajectbegeleidingen en voor die jongeren waar het traject op de grenzen van het haalbare botst. Met

# 30 JAAR UIT HET BESTAAN VAN EEN ORGANISATIE

het inzetten van tijdelijke verwijdering wordt proef gedraaid. Projectwerking doet in de loop van 1996-97 zijn intrede. Sociale Maribel middelen bieden extra mogelijkheden op personeelsvlak en worden hiervoor ingezet. Samenwerking wordt een belangrijk thema, zowel op casusniveau als op voorzieningenniveau. Er is sprake van georganiseerde ontmoetingen op regelmatige basis tussen verschillende regionale voorzieningen. Uitwisseling van informatie maar ook elkaar versterken en ondersteunen staat hoog op de agenda.

## EEN EIGEN CAO, EEN PLEIDOOI VOOR EEN ZORGZAME ORGANISATIE EN ZELFSTURENDE TEAMS

1997, vzw Stappen zet in op arbeidsherverdeling. De personeelsgroep neemt hierin het voortouw en maakt in samenspraak met de raad van bestuur en de vakbond een collectieve arbeidsovereenkomst op niveau van de voorziening op. Door de arbeidsherverdeling kan ook een extra medewerker worden aangeworven. De personeelsgroep was in het zoeken naar een haalbare uurrooster gebotst op de grenzen van flexibiliteit in de combinatie van privé en professioneel leven. Een meerderheid van de voltijdse medewerkers ging naar een 30 of 32 u/week overeenkomst.

Ondertussen wordt de voorziening alsmaar groter: de arbeidsherverdeling, de capaciteitsuitbreiding naar 15, de vakbondsacties, ... maakt dat de personeelsgroep gestaag groeit. Onder impuls mede van de impact van het contextuele denken, wordt de organisatiestructuur van vzw Stappen geëvalueerd. Er komt meer aandacht voor de context van de jongeren maar ook nood aan structuur is een blijvend aandachtspunt. Er wordt geopteerd

voor 2 teams: een residentieel (7 medewerkers) en een ambulante team (3 medewerkers). Deze worden ondersteund door een pedagogisch verantwoordelijke en de eindverantwoordelijke, de logistieke (2 halftijdse) en de administratieve medewerker (1 halftijdse). De uitbreiding maakt de nood aan betere communicatiekanalen duidelijk, de nood aan taak- en bevoegdheidsomschrijvingen, werkoverleggen, evaluatie- en functioneringsgesprekken. Is een teamevaluatie nu aangewezen of een individuele evaluatie? Het wordt steeds complexer! Steeds meer mensen zijn actief in randprocessen. De exclusieve begeleidingstijd voor de jongeren moet bewaakt worden.

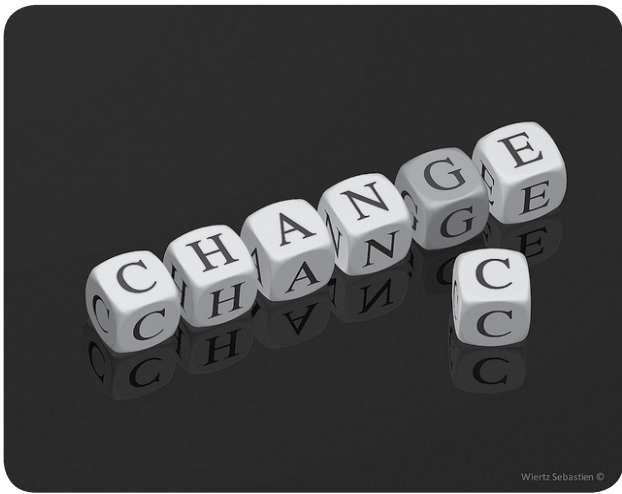
Overkoepelend worden we geconfronteerd met het kwaliteitsdecreet dat nieuwe eisen en verwachtingen creëert, zonder extra middelen daar tegenover te stellen. Een harde dobber. Naar de doelgroep treedt het Minorijsproject op de voorgrond. De jongeren van Stappen worden bevroegd omtrent regels en afspraken, bezoek, zakgeld, verslagen, vertrouwensfiguren. Doel is het komen tot een decreet rond de rechten van jongeren. De komende jaren staan in het teken van kwalitatieve verdieping. Veel aandacht gaat naar uitbouw van overlegmomenten met externe partners. Het GROB (Gents regionaal overleg Bijzondere Jeugdzorg) krijgt een eerste samenwerkingsovereenkomst met ondertussen 7 leden. Tevredenheidsmetingen naar partners en naar cliënten zijn in de maak. Een vormingsbeleid, een drugbeleid, een tweesporenbeleid (terug naar eigen context of naar BZW) naar de cliënten, verbeterprojecten en open ver slaggeving vormen de lopende opdrachten.

## GKRB EN CANO: STAPPEN BEKENT KLEUR

In 2000 is er het eerste kwaliteitsverslag, een neerslag van het formaliseren en structureren van heel wat informele processen en acties. Ook op organisatorische vlak wordt gewerkt aan een formalisering van structuur en cultuur. Zo wordt de raad van bestuur omschreven als 'coach die de medewerkers dusdanig moet sturen, leiden of begeleiden zodat deze medewerkers zo zelfstandig mogelijk kunnen werken. Het team wordt op pedagogisch vlak beschouwd als een zelfsturend team dat autonoom kan optreden en beslissen. De raad van bestuur dient grondig te worden geïnformeerd. Op financieel vlak en wat betreft personeelszaken wordt het personeel bevroegd maar de raad beslist. Ook hier wordt zoveel mogelijk een consensus



# 30 JAAR UIT HET BESTAAN VAN EEN ORGANISATIE



nagestreefd'. Op de werkvloer resulteert dit in tevredenheidsmetingen, klachtenprocedures maar ook in initiatieven om iedereen actiever te betrekken bij de ontwikkeling van nieuwe projecten.

En er komt een nieuw begrip naar voor: Integrale jeugdhulp wordt benoemd als een grote beweging over sectoren heen om jeugdhulp te reorganiseren. Toen was er reeds een aanvoelen dat dit een proces van meerdere jaren zou worden dat veel energie zou vergen. Ook wordt er gestart met het GKRB (gestructureerde kortdurende residentiële begeleiding) project. Voor Stappen is dit een cruciaal moment: de plaats van de residentie wordt onomkeerbaar anders bekeken. De context komt centraal te staan en het belang van de residentie komt te liggen bij de terugvalmogelijkheid. Dit project gaat gepaard met extra engagementen maar ook met een personeelsuitbreiding die dit mogelijk maakt. Een verademing en een uitdaging. De Cano methodiek is een feit. De voorzieningen die hebben ingetekend op het GKRB project en werken vanuit de Cano-methodiek komen op regelmatig basis bijeen voor overleg.

## **GBAAL PLAN EN MFC: OEFENEN MET GRADATIES VAN -SCHALIGHEID**

Vanaf 2007 komt er met het Globaal Plan van minister Vervotte het project multifunctioneel centrum (MFC). Vanuit het GROB tekenen we in op dit MFC project. Het is vanuit het GROB de ambitie om het werken met cliënten over de voorzieningen heen te realiseren. Naast het samenwerken op organisatieniveau willen we ook op cliëntniveau samenwerken. De voordelen van kleinschalige organisaties willen we inzetten en koppelen aan grootschaligheid. De overheid biedt ons een kans, uiteindelijk lukt dit niet. Teveel administratieve besloomingen, procedures, verschillen tussen organisaties,...

Hier lukt het niet in om het tempo van de andere MFC's die werken vanuit 1 grote (fusie)organisatie te volgen.

Het proces van protocollering van de Cano-methodiek, een ander luik van het Globaal Plan, gaat onverminderd door. Een onderzoek naar effectiviteit in de BJB van professor Grietens komt met een duidelijke en voor de Cano organisaties herkenbare doelgroepomschrijving en een erkenning van de werkbaarheid/effectiviteit van de Cano en GIT werkvormen. Hij koppelt er evenwel een waarschuwing aan die ons zeer ter harte gaat nl 'om verdere slaagkansen te geven is een uitbreiding van het interventiekader noodzakelijk. Momenteel zijn het enthousiasme en de motivatie van de hulpverleners erg groot in deze dynamische werkvormen maar men kan zich afvragen hoelang dit zonder verdere uitbreiding van het kader nog zal duren.'

Het Globaal Plan gaf ook de mogelijkheid tot aanvraag van een lang verhoopde capaciteitsuitbreiding waarop we vanuit vzw Stappen met succes hebben ingetekend. De capaciteit wordt verhoogd naar 21 meisjes. Dit gaat gepaard met een wezenlijke personeelsuitbreiding en de bijhorende reorganisatie van de interne structuren. Zo krijgt dagbesteding- en projectwerking met een eigen personeelslid ook een eigen gezicht. De andere teams, residentieel en zeker het contextteam kunnen worden versterkt. Zo komen we tot een nieuw samengestelde ploeg van creatieve en flexibele medewerkers: een aantal mensen die reeds langer vertrouwd zijn met de eigenheid van Stappen en een aantal nieuwe medewerkers. Ervaring en vernieuwing, een goede bodem voor een krachtige werking. Dat dit nodig is, daar twijfelt niemand aan. Dat het gemakkelijk is evenmin.

## **NAAR EEN NIEUW TIJDSREGIME: VERANDERING ALS CONTINUÏTEIT**

In het jaarverslag van 2009 lezen we dat 'verandering de enige continuïteit is'. Een weergave van de steeds sneller wordende evoluties: het experimenteel modulair kader, de enveloppefinanciering, de ontwikkeling van specifieke registratiesystemen,...In de sector zien we evoluties naar steeds grotere entiteiten, op de werkvloer merken we de nood aan meer zaken 'in eigen beheer' hebben. Dit leidt tot ingrijpende beslissingen. Vzw Stappen kiest voor een autonome weg én voor samenwerking. We gaan niet mee in de fusiebeweging. Om tegemoet te komen aan de prangende noodzaak om zeer snel te kunnen inspelen op heftige situaties in de leefgroep of in de context van jongeren gaan we voluit voor de ontwikkeling van een eigen dagbestedingsinitiatief te Vinderhout (Buiten- Beeld) dat ook open staat voor jonge-

# 30 JAAR UIT HET BESTAAN VAN EEN ORGANISATIE

ren uit andere voorzieningen of organisaties. We reiken heel sterk de hand naar andere sectoren zoals onderwijs, jeugdpsychiatrie en het algemeen welzijnswerk.

Sociaal ondernemerschap, vermaatschappelijking van de zorg, professioneler onderbouwen van de vrijwilligerswerking krijgen een concretisering in de buurt. Ook de projectwerking wordt breed uitgebouwd om aan de noden van de Cano doelgroep tegemoet te komen. De toekenning door Minister Van Deurzen van een kwaliteitslabel aan de Cano organisaties en de mogelijkheid om binnen de modulering een ondersteunende module te organiseren, biedt Stappen kansen om met de projectwerking en dagbestedingsinitiatieven verder te gaan.

## NORMALISATIE VAN DE HULPVERLENING ALS NIEUWE TREND?

Dit heeft op zijn beurt een weerslag op de organisatie waar alweer een nieuwe reorganisatie zich opdringt. We zoeken naar een nieuwe structuur die antwoorden biedt op vragen als effectiever en efficiënter werken, nog meer contextgericht werken. Evenwicht in de balans tussen werk en persoonlijk leven, tussen draagkracht en draaglast van medewerkers.

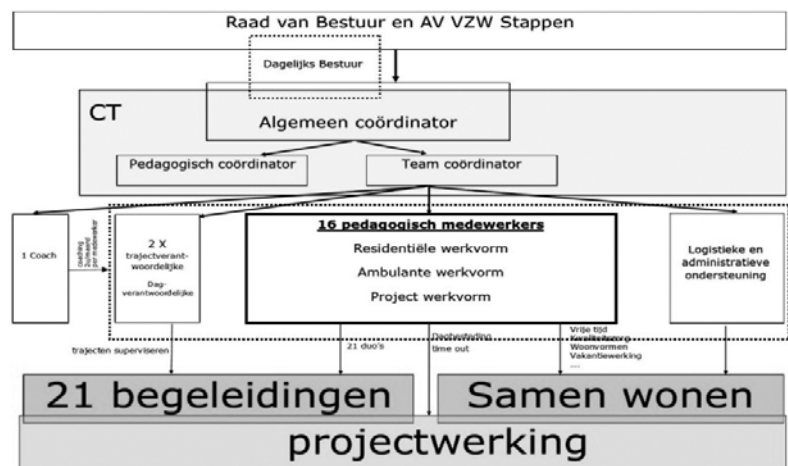
We komen uit bij werken in één team met diverse specialisaties (context, verblijf, dagbesteding-projectwerking), voor continuïteit in de werking door installeren van duo's voor bepaalde functies en voor het inzetten op verdeling van deeltaken om een gevarieerde en uitdagende opdracht te creëren. We gaan voor zorg voor medewerkers door supervisie van trajecten, coaching van medewerkers en een duidelijke leidinggevende structuur met inspraak en medebeslissingsrecht op alle niveau's.

Zo eindigen we dit verhaal in 2014. We hebben veel verteld, maar veel blijft on gezegd of tussen de regels te lezen. De evolutie gaat ondertussen onverminderd verder. We zien veel nieuwe kansen in de vermaatschappelijking van de zorg, buurtvervlochten, participatie van jongeren in de dagbestedingsinitiatieven, co-housing experimenten. Stappen kiest ervoor om over sectoren heen verder te werken en te zoeken naar extra kansen om met deze doelgroep aan de slag te blijven. We willen de komende jaren zoeken naar een actuele invulling en plaats van de hulpverlening in het leven van de jongeren en hun netwerken. Normalisatie als nieuwe trend? En hoe zit het nu met die schaalgrootte? Kunnen we

onze autonomie bewaren en terzelfdertijd slagkrachtig nieuwe wegen inslaan in een alliantie met gelijkgestemde zielen?

We zien ook gevaren, minder aangename tendensen. De toenemende digitalisering, de formalisering, de anonimiteit van cliënten, de toenemende opdrachten die slechts onrechtstreeks met het welzijn van cliënten te maken hebben,... Dit alles houdt risico's in voor vervreemding, kafkaïaanse toestanden waarbij de procedure overheersend is op de realiteit van elke dag. Argeloosheid is niet op zijn plaats hier. De nodige voorzichtigheid en bewustmaking rond de essentie van de jeugdzorg is geboden.

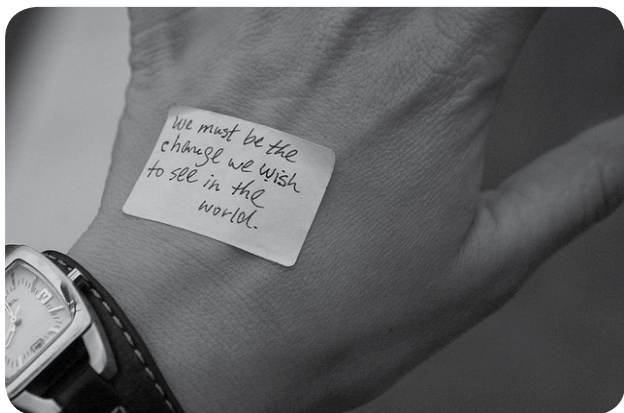
## Organogram anno 2014 (voltijdse equivalenten 22,5)



## DE NOOD AAN PASSIE OM MENSEN MET ELKAAR TE VERBINDEN

Het is dan toch een lange terugblik geworden. En toch voelt niet alles vreemd aan. Heel wat is behouden zoals de cultuur van zelfsturing, betrokkenheid en medebeslissingsrecht van de medewerkers op alle niveaus van de organisatie, ook in de raad van bestuur en de algemene vergadering. Het is geen evidente keuze maar wel een keuze die in Stappen altijd gewerkt heeft. Al is het aantal medewerkers (betaalde krachten en vrijwilligers) enorm toegenomen en is de complexiteit van het maatschappelijk kader bijna niet meer te vatten. Daartegenover is er het bewust kiezen voor de meest kwetsbare groep en de intentie om hier ver in gaan. Het is deze doelgroep die ons als organisatie steeds weer heeft uitgedaagd om het beter te doen, om het anders te proberen. Dat nemen we mee als opdracht voor de komende decennia. Als we een rode draad kiezen voor dit verhaal dan is het

# 30 JAAR UIT HET BESTAAN VAN EEN ORGANISATIE



de passie die heeft gewerkt, steeds weer, van bij Zuster Marie-Cecile in haar Home Heilig Hart tot bij de meest recent aangeworven medewerker in vzw Stappen.

Zo is er een ongelofelijke ploeg medewerkers, allemaal bezige bijen, onbevangen creatieve geesten, die blijvend zoeken naar verfijning van de eigen acties of naar nieuw uit te vinden aanpakken. Grensverleggend maar toch steeds geduldig vasthoudend aan basiswaarden van Stappen. Teams die elkaar zoeken en versterken, lijnen die uitgezet worden naar externe partners, medewerkers maken nieuwe plannen, zoeken hoe het nog beter kan en hoe mensen te verbinden met elkaar.

En dan ben ik gerustgesteld en kijk ik vol ongeduld uit naar het verder verloop deze adembenemende carrousel en wil ik graag verder samen schrijven aan Het Grote Stappen verhaal.

## **AUTEUR EN CONTACTGEGEVENS**

Maureen Pollentier  
Algemeen coördinator  
vzw Stappen  
Westveldstraat, 1  
9040 Sint-Amandsberg  
09/228.26.57  
maureen.pollentier@stappenvzw.be  
www.stappenvzw.be  
www.buiten-beeld.be