

versterken

Line Windey
Yves Larock
Emilie Van Daele
Luc De Droogh
Gunter Gehre
Jon Goubin
Hugo Callens
Gie Van den Eeckhaut
Bea Elksens
Fred Dhont

Maatschappelijk innoveren vanuit sociaal-cultureel perspectief

socius
steunpunt sociaal-cultureel volwassenenwerk





HEFBOOM

4

De innovatiespiegel

Situering

Innoverende praktijken, innoverende organisaties en maatschappelijk innoveren zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een innovatieve praktijk die groeit, roept soms vragen op over de bestaande organisatie en hoe al dan niet ook die organisatie te innoveren. Omgekeerd groeit in een innoverende organisatie vaak de zin om ook naar buiten in de praktijken die we opzetten, te innoveren. Indien die beiden in elkaar grijpen, dan is de kans reëel dat we een bijdrage leveren aan maatschappelijke innovatie en dat er iets wezenlijk verandert in het weefsel van de samenleving.

Wat je in handen hebt, is een spiegel. Een speciale spiegel die alleen elementen reflecteert van innovatie. Daarom noemen we hem een innovatiespiegel. Onze ambitie is om je te helpen jouw organisatie deze spiegel voor te houden. Niet enkel om te weerkaatsen hoe het met innovatie in je organisatie gesteld is, maar om je vooral te inspireren wanneer je ervoor kiest het innovatiepad in te slaan.

Deze spiegel is opgebouwd volgens een stappenplan dat je in staat stelt jouw organisatie diepgaand te verkennen in zijn innoverende kracht. We reiken je daarvoor twee soorten instrumenten aan: analytische instrumenten en verhalen. Verhalen van sociaal-culturele organisaties die op zoek gingen naar innovatie. Verhalen die goesting doen krijgen, inspireren en aanzetten tot reflectie in je eigen organisatie.

Beide types instrumenten vormen samen één geheel: de innovatiespiegel. We hopen dat deze innovatiespiegel je inzichten en inspirerende, prikkelende voorbeelden van andere organisaties oplevert om vervolgens zelf aan een innovatieverhaal te werken.

Beschrijving van proces en werkvormen

De innovatiespiegel is opgebouwd aan de hand van vijf stappen die je met je team, je ploeg of je organisatie kan doorlopen. Je kan alle stappen doornemen of ervoor kiezen één of meerdere stappen te doorkruisen. De innovatiespiegel helpt je te leren hoe je organisatie kan omgaan met innoveren. En hoe we onze innoverende kracht verder kunnen ontwikkelen. We lijsten even de verschillende stappen van deze hefboom voor jou op.

→ **Stap 1** brengt middels een brainstorming een aantal vernieuwingen/innovaties van de voorbije jaren, in de context van jouw organisatie, in kaart. Specifiek heb je daarbij aandacht voor de vraag hoe jouw organisatie de voorbije jaren heeft ingepikt op of in tegenstroom is gegaan tegen maatschappelijke ontwikkelingen.

→ **Stap 2** stelt je in staat dit vernieuwen of innoveren in de context van je organisatie scherper in beeld te krijgen. Immers, innoveren kent verschillende verschijningsvormen. Innoveren kan gepland dan wel toevallig tot stand komen. Tevens kan innoveren verder bouwen op het bestaande of veeleer de aanzet zijn tot iets radicaal vernieuwend.

→ **Stap 3** gaat nog verder. Innoveren kent niet alleen verschillende verschijningsvormen maar ook heel wat di-

mensies. Dimensies van innoverende praktijken, innoverende organisaties of maatschappelijk innoveren die er echt toe doen. In deze stap laten we je inspireren door innovatieverhalen van andere organisaties waarvan je kan leren en die je helpen om diepgaander te reflecteren over deze dimensies in je eigen organisatie.

→ **Stap 4** bouwt verder op deze dimensies. We reiken je checklists aan die je in staat stellen diepgaand in te gaan op deze verschillende dimensies en in kaart te brengen in welke mate innoveren als focus eerder in aanzet of reeds verworven is in je organisatie.

→ **Stap 5** synthetiseert wat je hebt geleerd en waardoor je werd geïnspireerd. In deze laatste stap formuleer je innovatie-ideeën of innovatieprocessen waar je als organisatie op wil inzetten en wat je meeneemt uit wat je hebt geleerd over innoveren.

Bij elke te nemen stap reiken we je een aantal elementaire inzichten aan in kaderstukken.

De innovatiespiegel

STAP 1. BRAINSTORMING OVER INNOVATIE IN JE ORGANISATIE

> *"Innovatie ontstaat vaak waar sociaal-cultureel werk dingen doet die inpikken op of in tegenstroom gaat tegen maatschappelijke ontwikkelingen."*

Bij deze eerste stap vertrek je van wat jullie zelf de jongste jaren als vernieuwend ervaren hebben in jullie eigen organisatie. Breng dit in kaart door middel van een brainstorm. Overschouw daarbij een periode die niet langer is dan vijf jaar. De concrete vraag die je als ploeg of team probeert te beantwoorden is: 'Wanneer en hoe hebben wij als organisatie de voorbije jaren ingepikt op, of zijn we in tegenstroom gegaan tegen maatschappelijke ontwikkelingen?'.

In eerste instantie lijst je individueel je antwoorden snel op – zonder in discussie te gaan. Dit vormt de basis om vervolgens het gesprek of de discussie aan te gaan in groep. Ten slotte maak je als groep keuzes: Welke zijn nu de drie belangrijkste 'vernieuwingen of innovaties' in de context van onze organisatie?

Vernieuwend/innoverend was volgens ons:

(zie schema op volgende blz.)

INNOVEREND	**Beantwoord volgende vragen:** → Wat was de aanleiding voor deze innovatie? → Wat was nu zo specifiek opdat we dit als innovatie benoemen? → Op welke maatschappelijke trend speelden we in? → Wat was ons handelingsperspectief?
1. Omschrijf kort elke motivatie	
2.	
3.	
4.	
5.	
…	

De drie belangrijkste ‘innovaties’ en de argumentatie daarvoor:

INNOVATIES	ARGUMENTATIE
1.	
2.	
3.	

STAP 2. NAAR EEN TYPERING VAN INNOVATIES IN JE ORGANISATIE

Innovatie kent verschillende verschijningsvormen. Innovatie kan:

→ gepland of toevallig tot stand komen;

→ verder bouwen op het bestaande of veeleer de aanzet zijn tot iets radicaal vernieuwend.

Grosso modo kan je innoveren in organisaties zo visualiseren:



Als uitgangspunt voor deze stap neem je de drie belangrijkste innovaties in je organisatie van de voorbije jaren die je als groep koos. Aan de hand van een set van vragen kan je als groep die innovaties scherper plaatsen, vergelijken en kritisch bevragen. Is innovatie weloverwogen gepland of net niet? Gaat innovatie naar de kern van onze organisatie of gaat het om eerder 'kleine' vernieuwingen? Door dit te doen krijg je als groep een sterkere kijk op innovatie en de ontwikkeling ervan in je organisatie:

→ Hebben we het over innovatie van onze sociaal-culturele praktijken, gaat het over innovatie of vernieuwing van onze organisatie of kunnen we hier spreken van maatschappelijke innovatie?

→ Hoe ingrijpend is de vernieuwing? Sluit ze aan bij het bestaande (wat we reeds doen) of gaat het eerder om een radicale vernieuwing?

→ Was de innovatie toevallig (een gelegenheid die zich voordeed en die kansen bood die we ook grepen) of kunnen we spreken van een gericht, planmatig zoeken naar vernieuwing in de organisatie, in onze praktijken of bij het inzetten op maatschappelijke innovatie?

Concreet:

→ Elk van de drie belangrijkste innovaties die je formuleerde in stap 1 kan je typeren. Je doe dit aan de hand van een set van vragen. In eerste instantie doe je dit individueel en voor elk van de drie innovaties. Doe dit snel, je mag intuïtief antwoorden. Het gaat om een eerste benadering – niet om een zoektocht naar de ultieme waarheid. Nadien ga je in groep het gesprek of de discussie aan waarbij je streeft naar een consensus.

→ Je leest eerst de eerste kolom – daarin staan drie centrale beweringen. Je kiest die bewering die naar jouw aanvoelen het meest van toepassing is op die innovatie. Dat is de bewering waar je mee verder werkt.

→ Vervolgens kies je in de tweede kolom het cijfer en de letter die het meest van toepassing zijn op die innovatie.

→ De cijfer/lettercombinaties noteer je per innovatie: dit brengt welke verschijningsvormen van innovaties typerend zijn voor jouw organisatie in beeld.

Innoverende organisatie Deze innovatie gaat in de eerste plaats om een vernieuwing in onze manier van werken in de organisatie.	**1.** De organisatie-innovatie is het gevolg van een weloverwogen keuze en bijhorende strategie om een bepaald probleem in de organisatie aan te pakken of een bepaalde ambitie in de organisatie te realiseren. **2.** De organisatie-innovatie is eerder sluipend of toevallig gestart, en vooral gegroeid uit onze evoluerende praktijk van samenwerken.
	a. De organisatie-innovatie ligt in de lijn van de bestaande manier van werken in de organisatie: het is een toevoeging, verbetering, aanvulling of hervorming. **b.** De organisatie-innovatie is voor onze manier van werken echt een omwenteling: de innovatie grijpt in onze kernprocessen in en daagt ons uit om onze organisatie grondig anders te bekijken en anders te laten evolueren.
Innoverende praktijken Ons verhaal over innovatie gaat in de eerste plaats over een vernieuwing van de sociaal-culturele praktijken die we met onze organisatie realiseren: een nieuw soort aanbod, een andere werking, een ander soort output.	**3.** De innovatieve sociaal-culturele praktijk is het gevolg van een weloverwogen keuze en bijhorende strategie om een nieuwe behoefte te dekken, een bestaand tekort op te vullen of nieuwe ambitie te realiseren. **4.** De innovatieve sociaal-culturele praktijk is eerder 'sluipend' of toevallig gestart en vooral gegroeid uit onze evoluerende praktijk. We stelden als het ware in de loop van ons parcours vast dat we iets echt nieuws aan het doen waren en hebben dat als zodanig herkend en benoemd.
	a. De innovatieve sociaal-culturele praktijk ligt in de lijn van de bestaande praktijken: ze is een toevoeging, verbetering, aanvulling of hervorming – maar ze is niet wezenlijk anders dan wat we daarvoor deden en is behoorlijk compatibel met de bestaande praktijken. **b.** De innovatieve sociaal-culturele praktijk is echt een omwenteling: doelen, aanpak, doelgroepen en thema's zijn van zo'n fundamenteel andere aard dat ze het geheel van onze sociaal-culturele werking grondig uitdagen en ons ertoe nopen om de vanzelfsprekendheden van onze vertrouwde aanpak grondig in vraag te stellen.
Maatschappelijk innoveren Ons verhaal over innovatie gaat in de eerste plaats over iets nieuws teweeg brengen in de samenleving, over nieuwe samenlevingspraktijken. Een nieuw thema komt op de publieke agenda, een nieuwe vorm van leren, verenigen of invloed verwerven op de samenleving wordt zichtbaar en hanteerbaar, een nieuwe oplossing voor een maatschappelijk vraagstuk wordt werkbaar, een nieuwe maatschappelijke ambitie wordt realiseerbaar.	**5.** De nieuwe praktijk van samenleven is het gevolg van een weloverwogen keuze en bijhorende strategie om een nieuwe behoefte te dekken, een bestaand tekort op te vullen of een nieuwe ambitie te realiseren. **6.** De nieuwe praktijk van samenleven is eerder 'sluipend' of toevallig gestart, en vooral organisch gegroeid uit evoluerende praktijken of inspirerende samenlevingsverbanden.
	a. De nieuwe praktijk van samenleven ligt in de lijn van de bestaande praktijken: ze is een toevoeging, verbetering, aanvulling, hervorming – maar ze is niet wezenlijk anders dan wat daarvoor in de samenleving gebeurde en is behoorlijk compatibel met de bestaande praktijken. **b.** De nieuwe praktijk van samenleven is echt een omwenteling: fundamenteel nieuwe oplossingen komen in het vizier, bestaande verhoudingen en verbanden worden uitgedaagd tot evolutie, echt nieuwe concepten, nieuwe uitgangspunten, nieuwe handelwijzen of nieuwe vormen van samenleven krijgen vorm.

Innovatie 1:

Innovatie 2:

Innovatie 3:

Kijk naar patronen in bovenstaande innovaties:

→ Gaat het telkens om voorbeelden van innovatie-praktijken, innoveren van de organisatie of maatschappelijke innovatie of is er geen eenduidig beeld?

→ Is het resultaat in de drie voorbeelden telkens het gevolg van een streven naar radicale vernieuwing of veeleer van aanbouwen bij/verbouwen van het bestaande?

→ Is het resultaat in de drie voorbeelden telkens het gevolg van een planmatige aanpak of veeleer van een adhocaanpak/inspelen op een kans die zich voordoet?

Vind je een patroon terug voor één of meerdere van de bovenstaande vragen, dan heb je alvast een eerste kenmerk gevonden voor de wijze waarop innovatie plaatsvindt in jouw organisatie.

STAP 3. REFLECTEREN OVER DIMENSIES VAN INNOVEREN: AAN DE SLAG MET INNOVATIEVERHALEN EN HET INNOVATIEWIEL

Innoveren heeft fundamenteel te maken met processen. Innovaties typeren is dan ook niet altijd gemakkelijk. Innovatieprocessen kunnen zich situeren op het domein van de praktijk, de organisatie of het maatschappelijke. Vernieuwing in het éne domein kan leiden tot vernieuwing op het andere. Innoveren strekt zich, met ander woorden, uit over verschillende domeinen en dimensies.

DIMENSIES VAN INNOVERENDE ORGANISATIES

Innoverende organisaties zijn open en flexibele organisaties waarin de betrokkenheid in de organisatie bij innovatie zich toont van 'hoog' tot 'laag' en gedreven wordt vanuit de missie van de organisatie. Structuur en cultuur versterken elkaar. Telkens weer is er de bereidheid om de processen in de organisatie te herdenken indien nodig en dit in functie van de realisatie van de sociaal-culturele praktijken en de missie die men voor ogen heeft.

Innoverende organisaties worden gedreven door hun missie en hebben aandacht voor:

→ processen die helder zijn, herdacht en bijgestuurd kunnen worden in functie van de gewenste innovatie en met duidelijke proceseigenaars;

→ medewerkers die gedreven zijn om te leren en hun gedrag willen bijsturen in functie van de innovaties die in de organisatie worden opgezet;

→ organisatiestructuren die open, flexibel en weinig hiërarchisch zijn en die ruimte bieden om samen te zoeken, te experimenteren en te falen;

→ een organisatiecultuur die, aansluitend op de organisatiestructuur, het open en lerende karakter van de organisatie versterkt.

DIMENSIES VAN INNOVERENDE PRAKTIJKEN

Onze sociaal-culturele praktijken worden meer relevant in functie van maatschappelijke innovatie in de mate dat:

→ ze, vertrekkend vanuit onze missie, beter aansluiting vinden op maatschappelijke trends of net ingaan tegen maatschappelijke trends;

→ ze beter aansluiten bij kansengroepen (want voor vele sociaal-cultureel werkers is de scheve participatie een doorn in het oog);

→ de wijze waarop we vormgeven aan onze praktijken beter aansluit op behoeften van mensen, (nieuwe) groepen beter aanspreken, en onze sociaal-culturele praktijken leiden tot tevreden deelnemers en de gewenste impact.

Het gaat bij de ontwikkeling van innoverende praktijken dus zowel over het aanpakken of inspelen op nieuwe, relevante inhouden/thema's en trends, als over de (nieuwe) doelgroepen die we willen bereiken of over de processen die we met en voor (nieuwe en oude) deelnemers opzetten.

DIMENSIES VAN MAATSCHAPPELIJKE INNOVATIE

Maatschappelijk innoveren is meestal niet het resultaat van de inspanningen van één organisatie maar gaat over het samenstromen van praktijken van verschillende organisaties geënt op een onderstroom. Toch is hoe wij ons opstellen als sociaal-culturele organisatie wel degelijk relevant. Welke dimensies die bijdragen tot slagkracht van organisaties in hun maatschappelijke innoveren kunnen wij hierbinnen onderscheiden?

→ Er is eerst en vooral het wezenlijk belang van partnerschappen. We moeten nadenken over partnerschappen en de positie, bijdrage van onze organisatie indien we willen samenstromen.

→ Er is het belang van het extern gericht zijn. Wat wij doen en de wijze waarop wij onze organisatie vormgeven zijn slechts keuzes in functie van de realisatie van onze missie en visie.

→ Er is het belang van kennisdeling. Organisaties die bezig zijn met maatschappelijke innoveren zijn – en dat is meteen onze derde en laatste dimensie – ook gericht op het delen van kennis, op het verspreiden van de kennis die men binnen de organisatie verworven heeft met anderen, op het samen met anderen ontwikkelen van kennis.

Om een stap verder te gaan in je reflectie op het innoveren in je eigen organisatie, reiken we je innovatieverhalen en het innovatiewiel aan. De innovatieverhalen bieden je de kans te leren hoe in andere sociaal-culturele organisaties ingezet wordt op het innoveren van de praktijk, de organisatie en het maatschappelijke. Via die praktijken krijg je ook zicht op welke dimensies van innoveren in die welbepaalde praktijk of organistie van tel waren. Kennis nemen van deze praktijken biedt een opstap om nadien zelf te focussen op die dimensies in jouw organisatie. Dat doe je via het innovatiewiel.

INSPIRERENDE INNOVATIEVERHALEN

We reiken je zes verhalen over innovatie aan, uit drie verschillende sociaal-culturele organisaties: Femma, Vormingplus Vlaamse Ardennen-Dender en Velt. We nodigen je uit deze verhalen door te nemen. Je zal bij elk van deze verhalen een schematische voorstelling vinden van de verschillende dimensies die belangrijk waren. Dit zal je helpen om straks zelf te reflecteren over deze dimensies in de context van jouw organisatie. Die innovatieverhalen vind je terug vanaf p. 84.

De eerste twee verhalen gaan over vernieuwingen in de organisatie. Het eerste verhaal van Velt is een verhaal dat duidelijk een 'puur' organisatieverhaal is. Het tweede verhaal van Femma is een verhaal over hoe een hoofdbestuur een innoverende praktijk van een afdeling naar haar andere afdelingen brengt. Die twee organisaties reageerden zo op een uitdaging binnen hun organisatie.

Verhaal drie en vier zijn voorbeelden van innoverende praktijken van Femma: 'Met Raad en Draad' is het verhaal dat aan de basis lag van het organisatieverhaal van Femma. De "Wildbreiactie' van Femma is een verhaal over hoe je op een innoverende manier actie kan voeren en hoe je dit koppelt aan een nieuwe manier om in de organisatie te mobiliseren rond deze actie. Het vijfde verhaal is een verhaal uit Vormingplus Vlaamse Ardennen-Dender. Samen met heel veel partners werd intensief gezocht naar manieren om kansengroepen in de streek beter te betrekken bij de vraag en het aanbod rond cultuur – een intensieve zoektocht die leidde tot een diepgaande vernieuwing van de praktijk.

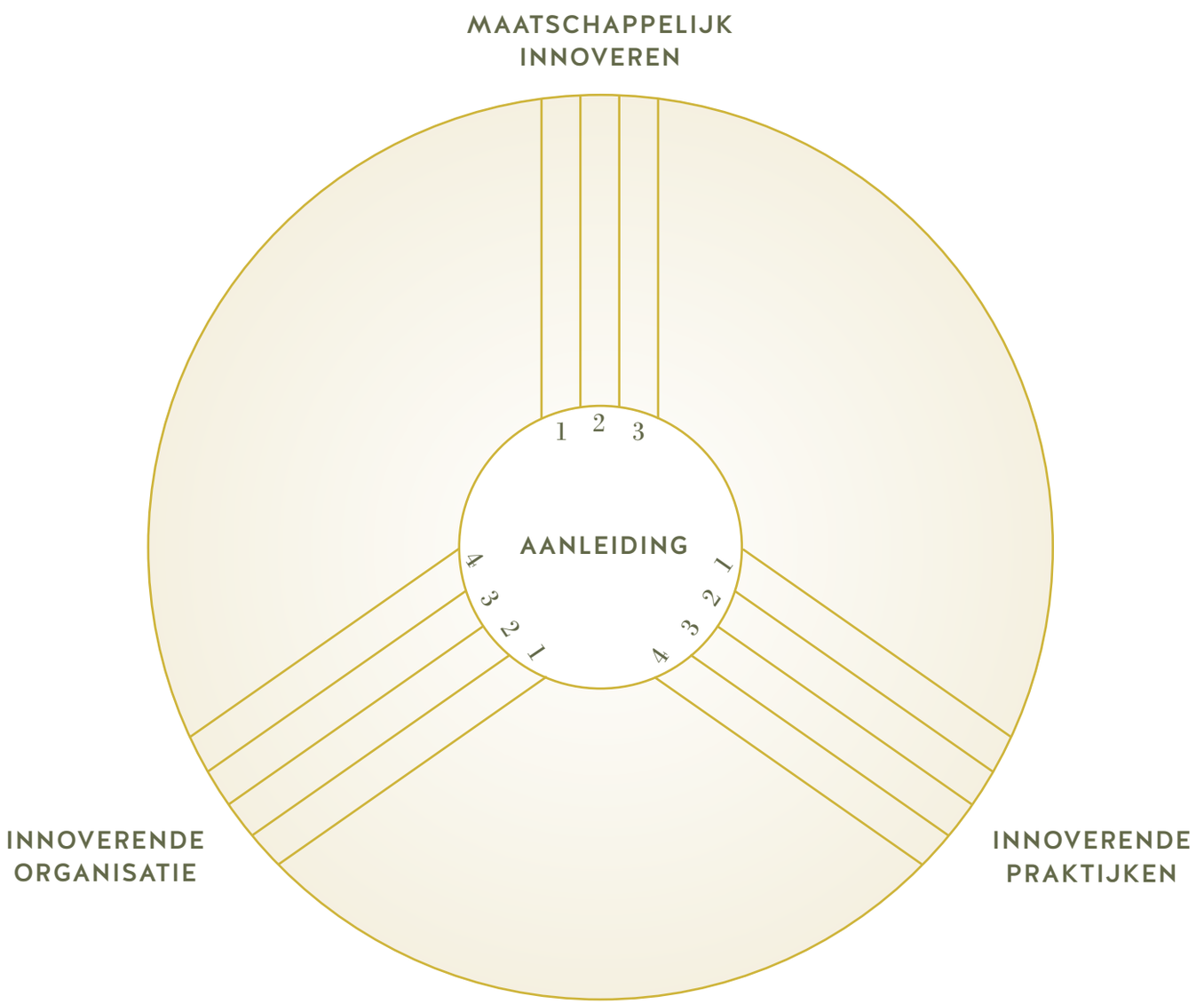
Het laatste en zesde verhaal, ook van Vormingplus Vlaamse Ardennen-Dender, laat zien hoe een sociaal-culturele organisatie een bijdrage kan leveren aan maatschappelijke innovatie.

AAN DE SLAG MET HET INNOVATIEWIEL

We stelden al dat innoveren fundamenteel te maken heeft met processen. Zaken die jij op gang brengt of je in beweging brengen. Het is als het ware een wiel dat je aan het rollen brengt of een innovatiewiel waar processen op elkaar ingrijpen.

Het innovatiewiel biedt je de mogelijkheid de verschillende dimensies in het proces van innoveren op de verschillende domeinen (praktijk – organisatie – maatschappelijke domein) in jouw organisatie te visualiseren. Indien je dit als team doet, krijg je in eerste instantie een gedeeld beeld van welke dimensies belangrijk waren in jullie innovaties.

Het innovatiewiel helpt je in tweede instantie ook om te zien of jullie innovatieprocessen vooral gericht zijn op verdieping of op verbreding.



Het innovatiewiel

Met verbreding bedoelen we dat je tegelijkertijd inzet op het innoveren van de praktijk en de organisatie en de verschillende dimensies daarin. Er is met andere woorden een wisselwerking: innoveren van praktijk en organisatie lopen simultaan.

Met verdieping bedoelen we dat je je eerder concentreert op ofwel het innoveren van de praktijk of op de organisatie en daarbinnen de dimensies uitdiept.

Eens je dat weet, kan je als organisatie bewust een geplande strategie kiezen en uitrollen. Een verdiepingsstrategie staat dan voor het verder groeien/verbeteren in het innoveren binnen ofwel de praktijk, of de organisatie. Een verbredingsstrategie kiezen staat dan voor de idee dat je op zoek gaat naar hoe een innoverende praktijk beter ondersteund kan worden door aspecten van organisatievernieuwing of naar hoe de organisatieverandering de innovatie van praktijken beter kan ondersteunen.

Concreet aan de slag met het innovatiewiel:

→ **Stap 1:** schrijf in het hart van het wiel wat de aanleiding tot de innovatie was.

→ **Stap 2:** vervolgens reconstrueer je het innovatieproces dat zich voltrok. Dat doe je door de verschillende dimensies (zoals boven aangegeven) van praktijken, organisaties en maatschappelijke innoveren in overschouwing te nemen. Zo'n proces start ergens, bijvoorbeeld bij het zoeken naar het bereiken van nieuwe doelgroepen. Deze stap kan ertoe leiden dat je bijvoorbeeld tot het besef kwam dat je je organisatieprocessen moest bijstellen om vervolgens de stap te zetten tot het aangaan van nieuwe partnerschappen…

→ **Stap 3.** Als je dit proces hebt gereconstrueerd kan je het uitschrijven in het innovatiewiel. Je eerste stap zet je in het vakje van de eerste binnencirkel binnen de juiste dimensie en het juiste domein en geef je de letter a. Stap 2 zet je verder naar buiten in de tweede binnencirkel en geen je de letter b en zo verder. Je kan daarbij telkens verspringen van maatschappelijk innoveren, naar organisatie, naar praktijk of binnen één domein blijven. Zo schets je binnen het innovatiewiel een beeld van het afgelegde proces.

→ **Stap 4.** Je doet dit voor de drie gekozen voorbeelden. Krijg je telkens hetzelfde patroon dan wijst dit erop dat je in de organisatie meestal kiest voor een verbredende of voor een verdiepende strategie. Is dat niet zo, dan is er geen duidelijk beeld, maar groeit dit blijkbaar ad hoc. Dat laatste is overigens niet goed of slecht. In alle mogelijke gevallen, levert het innovatiewiel suggesties voor verdere mogelijke stappen. Het innovatiewiel kan ook helpen om meer weloverwogen voor een verbredende strategie, een verdiepende strategie of een combinatie te kiezen in de toekomst.

DIMENSIES BIJ		
Maatschappelijk innoveren	**Innoverende organisatie**	**Innoverende praktijken**
1. externe gerichtheid 2. kennisdeling 3. partnerschappen	1. procesinnovatie 2. innovatie van het handelen 3. innovatieve organisatiestructuur 4. innovatie structuur & cultuur	1. innovatief qua thema of inhoud 2. innovatief qua doelgroep 3. innovatief qua processen 4. innovatief in partnerschappen

STAP 4. LEREN OVER INNOVEREN ALS ORGANISATIE: CHECKLISTS INNOVERENDE PRAKTIJKEN, INNOVERENDE ORGANISATIE EN MAATSCHAPPELIJK INNOVEREN

> *Innoveren is onlosmakelijk verbonden met leren, ook als organisatie. Een lerende organisatie is een organsatie die er bewust op gericht is het leren van individuen, groepen en de organisatie als geheel te bevorderen en op zodanige wijze met elkaar te verbinden dat er continu verandering optreedt in de richting van de gewenste output van de organisatie. Door innoveren te verbinden met leren zetten we in op veranderen, vertrekkend vanuit onze reflecties en leren.*

Deze checklists helpen je vragen te stellen bij de mate waarin je nu al gericht bent op innoveren, de mate waarop dit verworven is in je organisatie of waar je nog sterker kan op inzetten. Ze bieden zo de kans om sterktes te borgen of in te zetten op verbeteracties.

We reiken je een checklist aan voor het domein praktijken, organisatie en het maatschappelijke. Elk van de dimensies die van tel zijn passeren de revue aan de hand van een aantal vragen. Je vult de vragenlijst met je team in. Het is de bedoeling dat je expliciet discussieert over elke vraag en tot een consensus komt over het antwoord. Lukt dat niet, schrijf dan zeker die overwegingen op, op basis waarvan je uiteindelijk een beslissing neemt.

Concrete werkwijze: voor elk domein (praktijk – organisatie – maatschappelijk) en de daarbijhorende checklist onderscheiden we een aantal dimensies.

→ Om de discussie in je team zo concreet mogelijk te houden, is het de bedoeling dat je de gekozen voorbeelden uit stap 1 in gedachten houdt. Vertrek in het beantwoorden van de vragen in elke checklist vanuit die voorbeelden.

→ Per dimensie stellen we telkens een beperkt aantal vragen (2 of 3). In de tweede kolom is het de bedoeling dat je kort omschrijft hoe je dat aspect precies aanpakt binnen de organisatie, indien je er al mee bezig bent.

→ Kleur in de derde kolom vervolgens het vakje groen als je effectief vindt dat je binnen de organisatie met dit aspect bezig bent. Probeer dit eerlijk in te schatten. Heb je het gevoel dat je wel al een aanzet hebt gedaan, maar nog niet echt van een verworvenheid kunt spreken, kleur het vakje dan oranje.

- Regelmatig blijven er vakjes ongekleurd omdat ze niet van toepassing zijn voor het gekozen voorbeeld. De laatste vraag in elke dimensie is de ‘lastigste’ vraag: dit vak groen kleuren betekent dat voor die dimensie geldt dat je planmatig en desnoods radicaal voor een innovatieve weg kiest.

Outcome:

→ Indien je veel vakjes groen kleurt in een bepaalde dimensie, wil dat zeggen dat je zeker op dat domein op een planmatige manier innoverend bent – zelfs indien dit vroeg om radicale vernieuwing in de organisatie.

→ Indien veel vakjes oranje kleuren, wil dit aangeven dat er wel aanzetten zijn, maar dat deze dimensies extra aandacht vragen in je organisatie om tot innoveren te komen. Dit kan een opstap zijn om verbeteracties te formuleren.

CHECKLIST INNOVERENDE ORGANISATIE

Dimensie	Omschrijf hoe dit zich uit. Wees zo concreet mogelijk.	Verworven? Kleur groen bij verworven/kleur oranje bij aanzet tot.
INNOVATIE VAN HET BESTAANDE AANBOD		
We hebben het proces achter … (vul hier het gekozen voorbeeld in) gemakkelijk kunnen vernieuwen op basis van bestaande kennis.		
We merkten gaandeweg op dat we onze processen dienden te vernieuwen indien we … (vul hier het gekozen voorbeeld in) wilden vernieuwen.		
We planden de vernieuwing van het proces achter dit aanbod van bij aanvang.		
De vernieuwing van dit proces heeft geleid tot een serieuze herdenking van processen in de organisatie.		
INNOVATIE VAN HOE WIJ BINNEN DE ORGANISATIE WERKEN EN ONS ORGANISEREN (OP GEDRAGSNIVEAU)		
Wij merkten al snel op dat wij ons wel wat anders moesten gedragen om dit … (vul hier het gekozen voorbeeld in) te doen, maar zo nieuw was dat nu ook weer niet.		
Wij beseften van bij de aanvang dat we ons anders zouden moeten gedragen en planden dan ook een leerproces in rond dit … (vul hier het gekozen voorbeeld in).		
Wij hebben ons eigen handelen ingrijpender gewijzigd door … (vul hier het gekozen voorbeeld in) dan we aanvankelijk zelf hadden gepland.		
INNOVATIE VAN DE STRUCTUUR VAN ONZE ORGANISATIE		
Wij beseften geleidelijk aan dat dit … (vul hier het gekozen voorbeeld in) aanpassingen vroeg aan de organisatiestructuur.		
Wij hadden de wijzigingen die dit … (vul hier het gekozen voorbeeld in) vroeg op voorhand ingeschat en gepland. Die veranderingen sloten goed aan bij het bestaande.		
Wij hadden de wijzigingen die dit … (vul hier het gekozen voorbeeld in) vroeg op voorhand ingeschat en gepland. De veranderingen vroegen fundamentele aanpassingen aan de organisatiestructuur.		
WE HEBBEN EEN OPEN ORGANISATIESTRUCTUUR EN -CULTUUR MET VEEL AANDACHT EN ZORG VOOR INNOVATIE EN VOOR BETROKKENHEID VAN HOOG TOT LAAG BIJ INNOVATIE. MISSIE EN VISIE ZIJN STEEDS ONS KOMPAS.		
Beschrijf enkele elementen van die open cultuur.		
Toon hoe die zorg en betrokkenheid zich uit van hoog tot laag.		
Beschrijf hoe missie en visie doorwerkten binnen dit voorbeeld.		

CHECKLIST INNOVERENDE PRAKTIJKEN

Innoverende praktijken	Is dit gaandeweg gegroeid, dan wel gepland.	Verworven? Kleur groen bij verworven/kleur oranje bij aanzet tot.
THEMA/INHOUD		
Thema/inhoud is nieuw en relevant vanuit de visie en missie van de organisatie. Het sluit aan bij het langetermijnperspectief van de organisatie.		
Thema/inhoud is gebaseerd op een grondige probleemanalyse.		
Thema/inhoud is getoetst op relevantie voor de lokale context (van organisatie en omgeving).		
Thema/inhoud is verrassend voor de organisatie, maar wel herkenbaar.		
Thema/inhoud speelt in op/gaat in tegen nieuwe, informele praktijken en /of nieuwe trends.		
DOELGROEP		
Gaat het om een nieuwe doelgroep/verruiming van een bestaande doelgroep?		
Zijn plaats/tijdstip gekozen in functie van een specifieke doelgroep/met het oog op verruiming van de bestaande doelgroepen?		
Is de ganse inbedding van de activiteit(en) weloverwogen in functie van de doelgroep?		
PROCESSEN VAN DE ORGANISATIE		
Zijn de doelen uitdagend of verrijkend in termen van de trends of praktijken die je aan de orde wil stellen?		
Komt er een mix van (sociaal-culturele) functies aan bod in de activiteit?		
Is er ruimte voor horizontaal leren, participatie, eigen ervaringen of voor actief luisteren?		
Worden er diverse werkvormen gehanteerd die verschillende leerstijlen en zintuigen een kans geven?		
Is er ruimte voor evalueren, bijsturen, in dialoog met alle betrokkenen?		
PARTNERSCHAPPEN		
Mogelijkheid overwogen om bestaande partnerschappen te verdiepen door de nieuwe sociaal-culturele praktijk.		
Oog voor verrassende/nieuwe partnerschappen overheen bestaande.		
Krijgt een partnerschap ruimte en kansen om te groeien doorheen die praktijk door een aangepaste structuur?		

CHECKLIST MAATSCHAPPELIJK INNOVEREN

Dimensie	Omschrijf kort vanuit het voorbeeld.	Verworven? Kleur groen bij verworven/kleur oranje bij aanzet tot.
EXTERNE GERICHTHEID		
Er was een soort gedrevenheid in de organisatie voelbaar om hier (vul voorbeeld in) iets aan te doen. Dit konden we niet aan ons laten voorbijgaan – het raakte het wezen van onze organisatie.		
We hadden al langer het gevoel dat dit eraan zat te komen en we zijn actief op zoek gegaan naar mogelijkheden om hier iets aan te doen.		
We hadden niet alleen de gedrevenheid en het gevoel dat dit eraan zat te komen, we waren ook al op zoek naar partners en medestanders om samen iets mee op te zetten.		
KENNISDELING		
We delen graag onze kennis met al wie erom vraagt.		
We zoeken actief en bewust naar mogelijkheden om niet alleen kennis te delen maar ze ook te co-creëren.		
We gaan ook partnerschappen aan met het oog op hun relevantie voor kennisdeling en kenniscreatie.		
PARTNERSCHAPPEN		
We maken deel uit van een ruimer netwerk.		
We zijn gericht bezig met netwerken binnen onze context en verbreden dit netwerk in functie van onze missie.		
We hebben een aantal partnerschappen in functie van onze projecten.		
We zijn gericht op het aangaan en verdiepen van partnerschappen in functie van onze missie.		
We geven ruimte aan partnerschappen in de structuur en cultuur van onze werking.		

STAP 5. DE INNOVATIESPIEGEL ALS HEFBOOM VOOR DE TOEKOMST

De voorbije stappen leverden al heel wat inzichten op:

- → Stap 1 bracht middels een brainstorming een aantal vernieuwingen/innovaties van de voorbije jaren in de context van jouw organisatie in kaart. Specifiek had je daarbij aandacht voor de vraag hoe jouw organisatie de voorbije jaren heeft ingepikt op of in tegenstroom is gegaan tegen maatschappelijke ontwikkelingen.

- → Stap 2 stelde je in staat dit vernieuwen of innoveren in de context van je organisatie scherper in beeld te krijgen. Immers, innoveren kent verschillende verschijningsvormen. Innoveren kan gepland dan wel toevallig tot stand komen. Tevens kan innoveren verder bouwen op het bestaande of veeleer de aanzet zijn tot iets radicaal vernieuwend.

- → Stap 3 ging nog verder. Innoveren kent niet alleen verschillende verschijningsvormen maar ook heel wat dimensies. Dimensies van innoverende praktijken, innoverende organisaties of maatschappelijke innoveren die er echt toe doen. In deze stappen lieten we ons inspireren door innovatieverhalen van andere organisaties waarvan we kunnen leren en die ons helpen om diepgaander te reflecteren over deze dimensies voor onze eigen organisatie

- → Stap 4 bouwde verder op deze dimensies. We reikten je checklists aan die je in staat stelden diepgaand in te gaan op deze verschillende dimensies en in kaart te brengen in welke mate innoveren als focus eerder in aanzet of reeds verworven is in je organisatie.

We hebben heel wat geleerd. We hebben aandachtspunten en groeikansen geformuleerd en zaken die we willen borgen vastgesteld. Met al deze inzichten gaan we in de laatste stap aan de slag.

Vanuit de 'spiegel' kijken we naar de toekomst. Op welke innoverende projecten of processen kunnen we inzetten als organisatie in de toekomst? Hoe maken we daar een goede selectie in. Gaan we eerder verdiepend of verbredend te werk?

Concreet:

- → Start met jullie zelf vragen te stellen rond maatschappelijke trends (= zaken die evolueren en die je mee wil doen bewegen of waarrond je juist in tegenstroom wil gaan staan).

- → Zijn die trends te verbinden met de missie van de organisatie of dagen ze de missie uit tot bestaansvragen over de organisatie en haar missie? In beide gevallen is dit een interessant gegeven. Voor succesvolle innovatie is namelijk zowel een verbinding met het heden van de organisatie als met waar de organisatie naartoe wil, van groot belang.

- → Definieer een aantal innovatie-ideeën, innovatieprojecten of innovatieprocessen waar je in je organisatie wil op inzetten. Omschrijf hierbij welke inzichten je uit de voorbije stappen mee wil nemen wanneer je deze ideeën, projecten of processen gaat realiseren.

- → Ga na of je hier partnerschappen kan voor opzetten. Wie vooral maatschappelijk wil innoveren, zet best in op partnerschappen. Inzetten op partnerschappen vraagt echter ook inspanningen. Is daar een draagvlak voor?

INNOVATIE – IDEE	Waarom dit idee ? → Op welke trend willen we inzetten met dit idee of welke trend willen we tegenstroom bieden? → Welke les(sen) uit de innovatiespiegel (stap 1 tot en met 4) nemen we mee in de realisatie? → Welke partnerschappen kunnen we aangaan en welke inspanningen vergt dit?	Eigenaar van het projectidee
Idee 1:		
Idee 1:		
Idee 1:		
Idee 1:		
Idee 1:		
Idee 1:		

Innovatieverhalen als inspratiebron

In het kader van stap 3 maakten we gewag van inspirerende innovatieverhalen van andere sociaal-culturele organisatie. Je kan ze hier nalezen. Sommige verhalen/getuigenissen werden ook gefilmd.

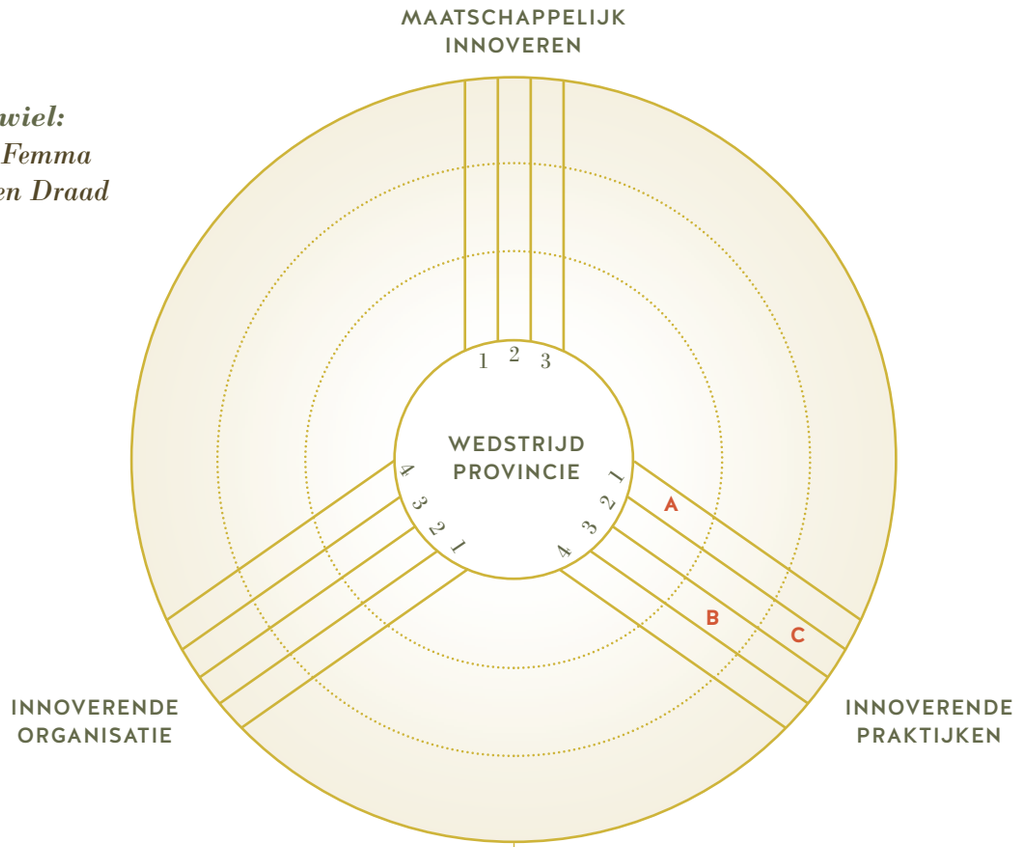
Deze kan je raadplegen op www.socius.be/innovatie.

VERHALEN OVER INNOVERENDE SOCIAAL-CULTURELE PRAKTIJKEN

NAAISALON 'MET RAAD EN DRAAD'

Toen de provincie Vlaams-Brabant de wedstrijd 'Knijp eens in mijn arm' uitschreef, zagen wij, leden van Femma Peizegem, meteen de kans om onze droom van een naaisalon te verwezenlijken. Ook de jury was onder de indruk van ons voorstel want we werden één van de drie winnaars die ondersteuning kregen om onze droom waar te maken. Samen met een beroepskracht van Wisper gingen we aan de slag om ons naaisalon uit te werken. Geen klassieke naailessen meer. We vertrokken van een eenvoudig concept: de ontmoeting onder vrouwen staat veel centraler dan het klassieke leren naaien. Ingrediënten van ons succesverhaal: een gezellige zaal, voorzien van hapjes en drankjes maar ook naaimachines en naaiexpertes die elke maand staan te wachten op de geïnteresseerden. Vrouwen kunnen er leren naaien, maar wel binnen een lossere structuur. Je kan er ook kleren leren verstellen of kleren laten verstellen en … gewoon langskomen in het salon om een babbeltje te slaan. Je komt wanneer je wil en blijft zo lang je wil. Femma-leden betalen niets, andere personen 2 euro. Een naaimachine gebruiken kost iedereen 2 euro. Regelmatig organiseren we ook naailessen. Het salon trekt een grote diversiteit aan deelnemers, aan zowel jonge werkende vrouwen, jeugdige meisjes als iets oudere dames en vrouwen van verschillende origine. De complete leek en de mensen die al beter met naald en draad uit de weg kunnen.

Innovatiewiel:
Naaisalon Femma
Met Raad en Draad



Door het 'formele' los te laten en de combinatie van ontmoeting en informeel leren, wordt dit een heel laagdrempelige activiteit. Dit is nu al te zien aan de sociale mix van mensen die deelneemt. Op die manier brengt het naaisalon ontmoeting tussen mensen met een diverse achtergrond en leeftijd teweeg, leren ze van elkaar en leren ze elkaar kennen.

Femma goot ons concept in een naaipatroon (= een handleiding) om andere Femma-groepen te inspireren om ook een eigen naaisalon op te zetten. Dat is echter een ander verhaal.

De innovatie van de praktijk, leidde tot andere processen in de organisatie, tot innovatie in de organisatie.

Innovatiewiel:
Naaisalon Femma Met Raad en Draad

Aanleiding van het project:

Wedstrijd provincie.

Stappen in het project:

→ **A.** Het nieuwe concept voor een naaisalon speelt in op de trend Do It Yourself.

→ **B.** Gevolg voor proces: afstappen klassieke benadering van leren, meer functies, horizontaal leren, een losser proces, meer informele stijl en organisatie. Idee 'cursus' wordt idee 'salon'. Ander gedrag door begeleiding: meer op maat en vraag van de deelnemers, begeleiding moet zich aanpassen.

→ **C.** Nieuwe doelgroepen worden bereikt: grotere mix van leeftijden, jong en oud.

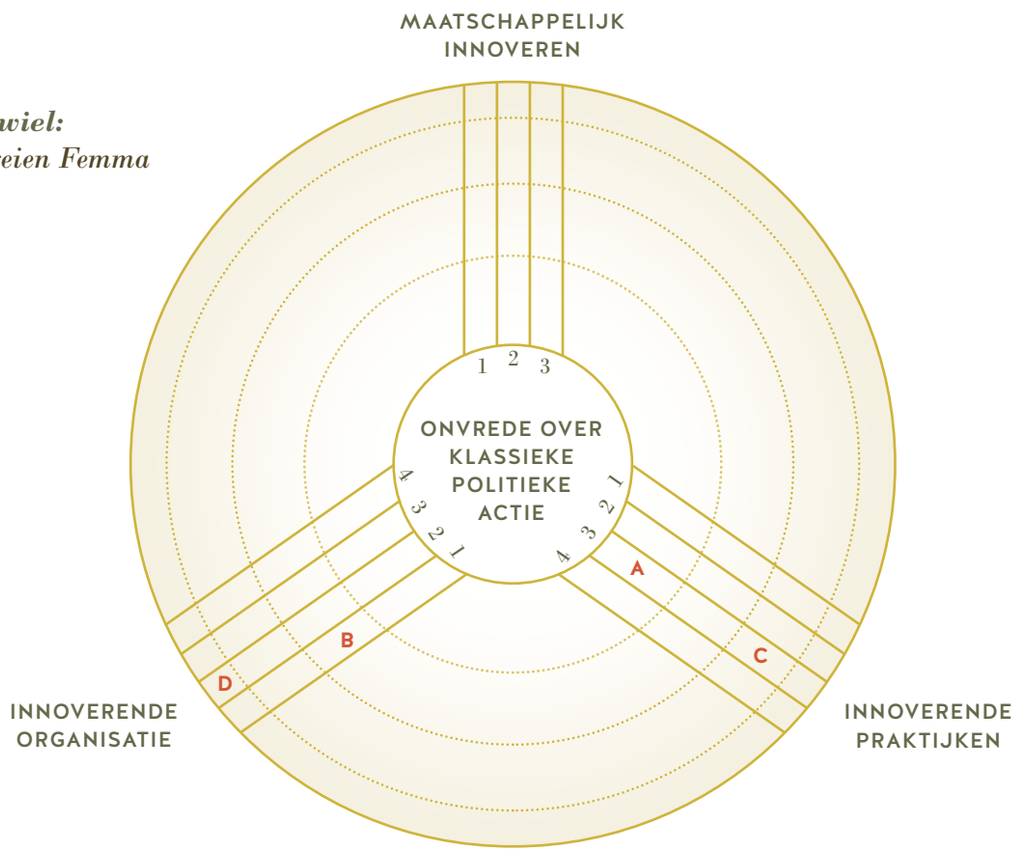
WILDBREI-ACTIE

Jaarlijks voert Femma een grote landelijke actie. De Femma-groepen werden daarbij meestal goed voorbereid en aangespoord om deel te nemen door middel van vormingen, provinciale startmomenten etc. In 2012 werd beslist om de acties minder grootschalig te maken en de groepen vrij te laten kiezen om deel te nemen.

In september 2012 riep Femma haar groepen en leden vrijblijvend op om te wildbreien ten voordele van 'meer vrouwen in de politiek' naar aanleiding van de gemeenteraadsverkiezingen van oktober. Op een blog konden ze ideeën, verhalen van andere groepen en vooral veel foto's terugvinden. Zo'n 100-tal groepen namen spontaan de breipriemen ter hand om de meest diverse breiwerken tevoorschijn te toveren. Bomen, fietsen, banken, lantaarnpalen en standbeelden werden ingepakt. Er ontstonden in heel Vlaanderen breisalons, breisit-ins en breisessies op het werk. De actie ging niet onopgemerkt voorbij en haalde veelvuldig de regionale pers en deed een schwung ontstaan in veel groepen.

Breien is een typische activiteit voor Femma, 'te stereotiep' was een veelgehoorde reactie. Het precies inzetten van breien als een rebelse actie was echter nieuw en bleek succesvol. De juiste mix van herkenbaar, nieuw en een beetje stout? Vroeger werden groepen via vormingen, provinciale startmomenten en officiële brieven gestimuleerd om aan acties deel te nemen. Nu lanceert Femma een idee met heel wat inspirerende voorbeelden waarmee de groepen hun eigen ding mogen doen, groot of klein, intensief of eenmalig. Dat illustreert waar Femma naartoe wil. Een organisatie waar het informele en het ontmoeten centraal staan, maar waar steeds een boodschap achter zit.

Innovatiewiel:
guerrilla-breien Femma



NIEUWE MEDIA
ALS COMMUNICATIE

Door de inzet van de nieuwe media kan ook het klassieke topdown denken van de landelijke campagne worden doorbroken. Een blog laat toe om snel ideeën uit te wisselen, te tonen wat je doet, waardoor elders weer anderen worden aangesproken.
Het concept lanceren en slim ondersteunen … zorgt voor meer weerklank en meer energie.

GUERRILLA EN … BREIEN

Een nieuwe manier om aandacht te vragen voor een kernpunt van Femma. Iedereen weet het, iedereen erkent het probleem, hoe vraag je daar nog aandacht voor … ? Het antwoord ligt in een nieuwe vorm van actie die tegelijk klassiek is en dat niet is.
Herkenbaar Femma.

PUBLIEKE RUIMTE

Breien in de publieke ruimte verbindt leefwereld en structuur: een 'voorbeeldige' illustratie van hét campagnepunt.

Aanleiding van het project

Onvrede over klassieke politieke actie.

Stappen in het project

→ **A.** Gepland nadenken met staf over concept voor nieuwe actievorm: geurrilla-breien.

→ **B.** Andere processen in de organisatie: minder top-down sturen, meer van onderuit door afdelingen met meer vrijheid voor lokale variatie.

→ **C.** Andere processen van de organisatie voor deelnemers: minder klassieke actie, origineler, meer zintuigen, uitdagender doel en toch een link tussen identiteit Femma en doel actie.

→ **D.** Vraagt een andere manier van organiseren en gedrag van professionals: eerder coachend en ondersteunend dan sturend ten aanzien van handelen deelnemers aan actie.

OK SWAREE, EEN ZOEKTOCHT NAAR MEER CULTUURPARTICIPATIE VAN KANSENGROEPEN – VORMINGPLUS VLAAMSE ARDENNEN-DENDER

Bij de start van Vormingplus Vlaamse Ardennen-Dender in 2004 organiseerden we een behoeftenonderzoek in zes gemeenten, o.a. in Oudenaarde. Er was grote bereidheid om mensen uit kansengroepen op te nemen, maar dat lukte niet. We gingen op zoek naar een handelingsperspectief[22].

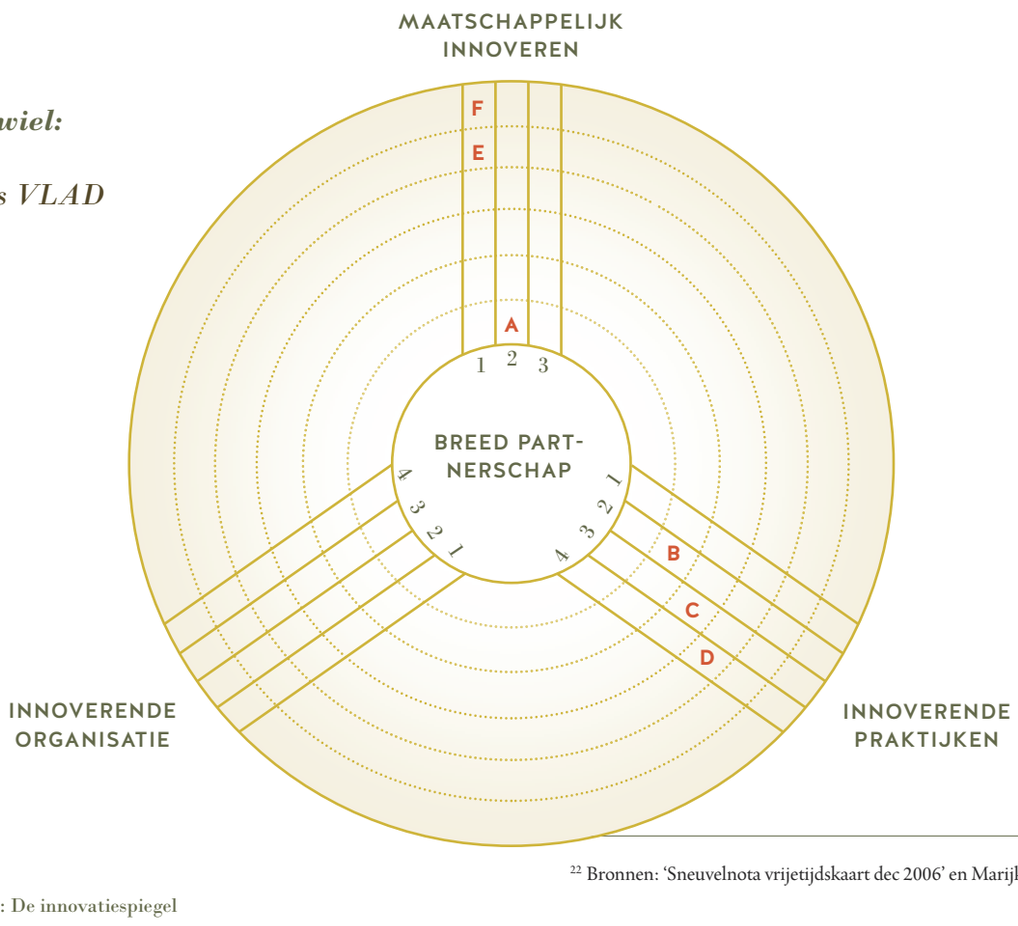
Vormingplus organiseerde een breed overleg met alle belanghebbenden. Hoe konden we de kloof dichten zodat armen zich niet langer uitgesloten voelen van cultuur? Een kijk op alle mogelijke drempels werd besproken en gezamenlijke doelen werden uitgewerkt. Mensen konden in eerste instantie met een Kansenpas met een minimum aan financiële drempels deelnemen aan tal van activiteiten in de vrije tijd. Tegelijk werd een experiment opgezet: 'Proeven van cultuur'.

De groep wilde beleidsmatig bezig zijn, maar ook eigen ervaringen opdoen. De groep maakte een keuze uit de programmatie van het Cultuurcentrum (eigenlijk Gemeenschapscentrum) en andere culturele activiteiten in Oudenaarde. Voor elke voorstelling of activiteit uit de reeks werd sterk ingezet op werving. Vormingplus maakte het initiatief bij haar publiek bekend, de verenigingen mobiliseerden hun leden, instellingen hun cliënten. Een middenklassepubliek werd via algemene bekendmaking (via de stad, Vormingplus…) bereikt. De vrijwilligers en medewerkers van sociale diensten spraken mensen persoonlijk aan, o.a. via de voedselbedeling en met meertalige flyers.

Dit werd een succes: er kwamen telkens veel mensen langs, er werd in groep afgesproken en er ontstond een groepsgevoel. Toch had het initiatief beperkingen: er was geen inspraak in de programmatie en het deelnemen aan cultuur was enkel receptief. De deelnemers wilden ook graag met elkaar praten, wat niet altijd kon.

Een nieuw initiatief dus: OK Swaree. Het betekent een eigen cultuuraanbod op een vaste plek, dat regelmatig (eens per maand op een vaste dag), gevarieerd (theater, dans, comedy, muziek, film, poëzie…) receptief én actief (ook avonden zelf dansen, zelf zingen of muziek maken…), laagdrempelig maar kwalitatief goed was. Het initiatief was expliciet niet

Innovatiewiel:
OK Swaree
Vorminplus VLAD



[22] Bronnen: 'Sneuvelnota vrijetijdskaart dec 2006' en Marijke Verleyen.

exclusief op een doelgroep gericht, maar streefde via diverse bekendmakingskanalen, een sociale mix van inwoners en inwijkelingen na. Van ver of dichtbij, jong en oud. Telkens was er ook gelegenheid om te eten tegen een lage prijs en daarna volgde de activiteit of het optreden. Vrijwilligers kookten, zorgden voor het onthaal en de omkadering (selectie van activiteiten, voorbereiding, aankondiging en werving, evaluatie…). Dankzij een zeer grote groep vrijwilligers en de grote opkomst van belangstellenden, werd dit vrijwel meteen een enorm succes. Er werd net zo intensief promotie gemaakt als voorheen. Het initiatief had een naam, een eigen plek en een vast verloop. De sociale en de culturele mix kwam er: een veelkleurig en veeltalig publiek dat samen aan tafel zat en door de regelmaat vertrouwd werd. Geregeld werd een OK Swaree-bevraging georganiseerd voor de planning van het komende seizoen en er werden systemen ontwikkeld om de deelnemers te betrekken bij de planning en uitwerking van de activiteiten. Er werd en wordt actief gezocht naar belangstelling en aanknopingspunten bij de deelnemers en naar kwaliteiten, kennis of ervaringen die interessant kunnen zijn om in (de kijker) te zetten op een OK Swaree-avond. Voor de vrijwilligersgroep die de planning maakte, werd ook toen nog vorming georganiseerd om de discussies over cultuurparticipatie (doelen, strategie, methode…) te stofferen met inbreng van buitenaf.

Voor OK Swaree kreeg Vormingplus Vlaamse Ardennen-Dender de provinciale prijs voor het Sociaal-Cultureel Werk in 2009 (startjaar). Wat in de vrijwilligersgroep niet zo positief aankwam: voor hen was OK Swaree hun project, niet dat van Vormingplus.

OK Swaree bestaat nog steeds, in februari 2015 bestaat het project 5 jaar. Vormingplus heeft de trekkersrol overgedragen aan het OCMW. Dit zorgt voor een iets andere stijl, terwijl de doelen onverkort overeind blijven. De groep vrijwilligers is nog steeds groot en gedreven. Er wordt met veel betrokkenheid gepraat en gediscussieerd. Het CC neemt de OK Swaree-programmatie in de eigen seizoensbrochure op, want de cultuurdienst krijgt middelen via het participatiedecreet. De maaltijden blijven behouden. Wij willen dat dit project met alle betrokkenen volwaardig onderdeel wordt van het cultuurbeleid en niet van het sociaal beleid van de stad. We willen binnen de cultuurprogrammatie meer aandacht voor andere culturen dan een mainstream middenklassecultuur. Bepaalde sub- of jongerenculturen, volks- of arbeidersculturen en niet-West-Europese culturen vragen immers ook uitdrukking, erkenning of gedeelde beleving met een divers publiek. Onze ambitie is dat de cultuurprogrammatie de cultuur van alle inwoners en bezoekers weerspiegelt en niet alleen goedkoop, begrijpelijk en toegankelijk, maar werkelijk aantrekkelijk en wezenlijk zijn voor de stad en al haar inwoners. De stap naar maatschappelijke innovatie lijkt kleiner en kleiner te worden …

HET GEDEELDE EIGENAARSCHAP VAN OK SWAREE

OK Swaree wordt door de betrokkenen (de vrijwilligers, de deelnemers …) als van hen beschouwd. Misschien wel de strafste prestatie – de stap van een aanbodsgerichte werking naar een vraaggerichte cultuurprogrammatie lijkt gezet.

DRAAGVLAK VOOR EXPERIMENT

Die bereidheid vormt een draagvlak voor een experiment waarbij je stapsgewijs komt tot OK Swaree als vorm van een nieuwe praktijk. Ok Swaree verenigt in zich heel veel van de bestaande kennis in een zorgvuldig gedoseerd experiment.

AMBITIE VAN VEEL ACTOREN KOMT SAMEN

Dit project verenigt nog steeds erg diverse partijen en participanten die de lokale diversiteit aan culturen wil aan bod laten komen.

ENGAGEMENT VOOR KANSENGROEPEN

Lokaal waren zeer veel actoren bereid – zowel overheidsactoren als private actoren – om inspanningen te leveren voor kansengroepen. Een groot draagvlak dus, maar tegelijk ook handelingsverlegenheid.

Aanleiding van het project

Breed partnerschap van culturele partners om meer open te staan voor kansengroepen.

Stappen in het project

→ **A.** Uit partnerschap groeit idee Kansenpas.

→ **B.** Grondige probleemanalyse van Kansenpas legt aantal zwaktes van het project bloot.

→ **C.** Uit evaluatie groeit nieuw concept OK Swaree: meer op maat van doelgroepen.

→ **D.** Het partnerschap krijgt groeikansen doorheen het proces.

→ **E.** Door inbedding in werking van cultuurcentra en volgehouden ambitie lijkt de stap naar maatschappelijke innovatie lokaal op gang te komen.

→ **F.** Vormingplus VLAD is consequent vanuit zijn missie en visie blijven opereren.

VERHALEN OVER INNOVERENDE SOCIAAL-CULTURELE ORGANISATIES

VRIJWILLIGERSCOACHES BIJ VELT

Velt – de Vereniging voor Ecologisch Leven en Tuinieren – met 130 groepen in Vlaanderen en Nederland, had een probleem. Een luxe-probleem want natuur boomt: té sterke groei, té veel enthousiasme bij heel wat mensen die zich willen inzetten voor het doel van Velt.

Een ploeg van 15 medewerkers met maar één iemand die voltijds actief kan zijn rond communicatie, ondersteuning en vorming. Te veel vragen van vrijwilligers, te veel vragen naar ondersteuning van bestaande afdelingen en bovendien heel wat nieuwe afdelingen en werkgroepen. De professionele capaciteit was te klein om deze groei bij te houden. Wat te doen? Het klassieke antwoord: zoeken naar meer personeel of juist niet? Kiezen voor een breder verhaal? Het werd dat laatste.

Binnen Velt werd met vrijwilligers én externen intensief nagedacht over een creatieve oplossing om de uitdaging die de groei stelde, het hoofd te bieden. De adviesgroep kwam met iets origineels voor de dag: 'de vrijwilligerscoach'. Velt heeft een traditie in sterk vrijwilligerswerk en er zijn heel wat mensen die zich willen inzetten voor het goede doel.

Op basis van dat uitgangspunt werd een zoektocht opgezet naar coaches met een zeer specifiek profiel. Netwerkers en bruggenbouwers die:

→ nieuwe eco-initiatieven graag omarmen en verwelkomen;
→ bruggen kunnen bouwen tussen bestaande en nieuwe vrijwilligers;
→ uitwisseling kunnen stimuleren tussen verschillende Velt-groepen;
→ Velt-groepen en mensen kunnen coachen;
→ groepsgevoel weten te versterken.

Een brede rekruteringsactie werd opgezet met daaraan gekoppeld een 'strenge' selectie op basis van dat specifieke profiel. Een opleiding voor de toekomstige coaches werd in de steigers gezet. Binnen die opleiding letten we er heel goed op om de problemen zoveel mogelijk als kansen te benaderen. Dat werkte enorm goed om duurzaam enthousiasme los te maken.

De opstart na de opleiding van die nieuwe manier van werken met vrijwilligers als coach, verliep niet zonder problemen. Er was veel argwaan bij de afdelingen. Bovendien was er niet zo'n traditie om 'hulp' te vragen. Positieve verhalen en succesvolle coachingprojecten zorgden er echter voor dat de coacheswerking intussen gekend, vertrouwd en ook ingebed is in de organisatie. We starten binnenkort met een nieuwe opleiding voor het rekruteren van extra coaches.

Aanleiding van het project

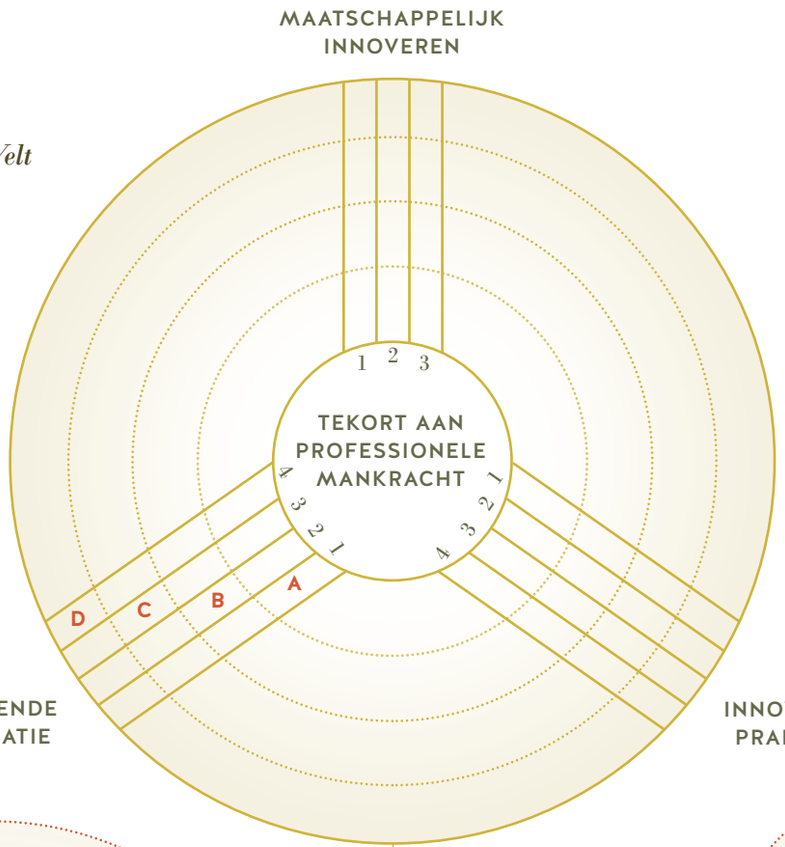
Tekort aan professionele mankracht.

Stappen in het project

→ **A.** Door gepland nadenken: vrijwilligerscoach als nieuw proces binnen de organisatie.

→ **B.** Ander gedrag van professionals: in plaats van het ondersteunen van afdelingen, ondersteunen van de coaches. De afdelingen laten zich op hun beurt ondersteunen door de coaches.

Innovatiewiel:
vrijwilligerscoaches Velt



NIEUW²

Het project is ook innovatief door het uitbreken uit vaste kaders: het ondersteunen van de vrijwilligers is toch dé taak van de betaalde, professionele krachten. Nieuw is ook dat er een nieuw soort vrijwilliger is. Geen bestuursvrijwillger of een bestuurder van een afdeling, maar een vrijwilliger die tussen deze 'niveau's' zweeft en door de professionals wordt aangestuurd. Iets wat nog niet bestond.

PLANMATIG VERNIEUWEN IN DE ORGANISATIE

Tijd nemen om te zoeken om iets nieuws te laten groeien. Ook rustig en bewust nadenken zijn belangrijk. Het werd een succesvolle vernieuwing omdat aangesloten werd bij de sterktes van de organisatie: haar vrijwilligers.

ZORGZAAM OMGAAN MET DE COACHES

Er wordt niet zomaar geëxperimenteerd. Er was een selectie vanuit een duidelijk profiel, een gesmaakte opleiding én er is blijvende ondersteuning voor die coaches.

SUCCESFACTORENVOOR INTRODUCTIE ÉN INBEDDING

Uit positieve verhalen en geslaagde coachings werd de meerwaarde zichtbaar voor de organisatie, de afdelingen en de coaches zelf. Zo krijgen zij de kans om veel meer in te zetten binnen de organisatie dan eerst de bedoeling was.

→ **C.** Coaches een structurele plaats geven in de organisatie: aanpassing structuur van de organisatie.

→ **D.** Vragen over cultuur in de organisatie: coaches veranderen verhouding afdelingen, professionals, hoofdbestuur.

NAAISALONS BINNEN FEMMA

Het naaisalon van Femma Peizegem (zie hiernaast) is zo'n succes dat Femma vzw ervoor gekozen heeft dit concept in een naaipatroon (= een handleiding) te gieten zodat andere Femma-groepen met deze handleiding aan de slag kunnen gaan en een eigen naaisalon oprichten.

Het succes werd al snel aan het personeel doorverteld. Binnen Femma bestaat een denkcel die sporen uitdenkt om aan dienstverlening te doen. Zij pikten het idee op en besloten er iets mee te doen zodat de hele organisatie hiervan zou kunnen profiteren. Dit resulteerde in een mooie handleiding die andere Femma-groepen en – personeelsleden uitlegt hoe ze een eigen naaisalon kunnen oprichten. Via de verschillende communicatiekanalen werd dit verspreid naar alle vrijwilligers en leden d.m.v. een artikel over het naaisalon van Peizegem in het magazine, promotie voor de handleiding in het e-zine voor leden etc.

Het verschijnen van deze brochure werd gekaderd binnen een grote naaicampagne van Femma waarin via radio, tv, onze website, Facebook en uiteraard onze interne communicatiekanalen promotie werd gemaakt voor onze naaiactiviteiten.

Dit naaipatroon (de handleiding) is voor Femma een nieuwe manier van werken. Meestal worden activiteiten op het algemeen secretariaat bedacht en via de groepsbegeleiding en andere communicatie naar onze groepen uitgerold. In dit geval werd een interessant lokaal spoor opgepikt, grondig uitgewerkt en verspreid onder alle groepen.

Aanleiding van het project

Naaisalon Femma Peizegem.

Stappen in het project

→ **A.** Het succes van het naaisalon Peizegem is een opportuniteit voor Femma nationaal, maar leidt tot vragen over processen in de organisatie.

→ **B.** Gepland gaat men die veranderingen van de werking van de afdelingen, ondersteunen met een aangepaste benadering aan het naaisalon.

→ **C.** Het project leidt ook tot vragen over structuur en cultuur in de organisatie: veranderende verhouding afdelingen, professionals, hoofdbestuur.

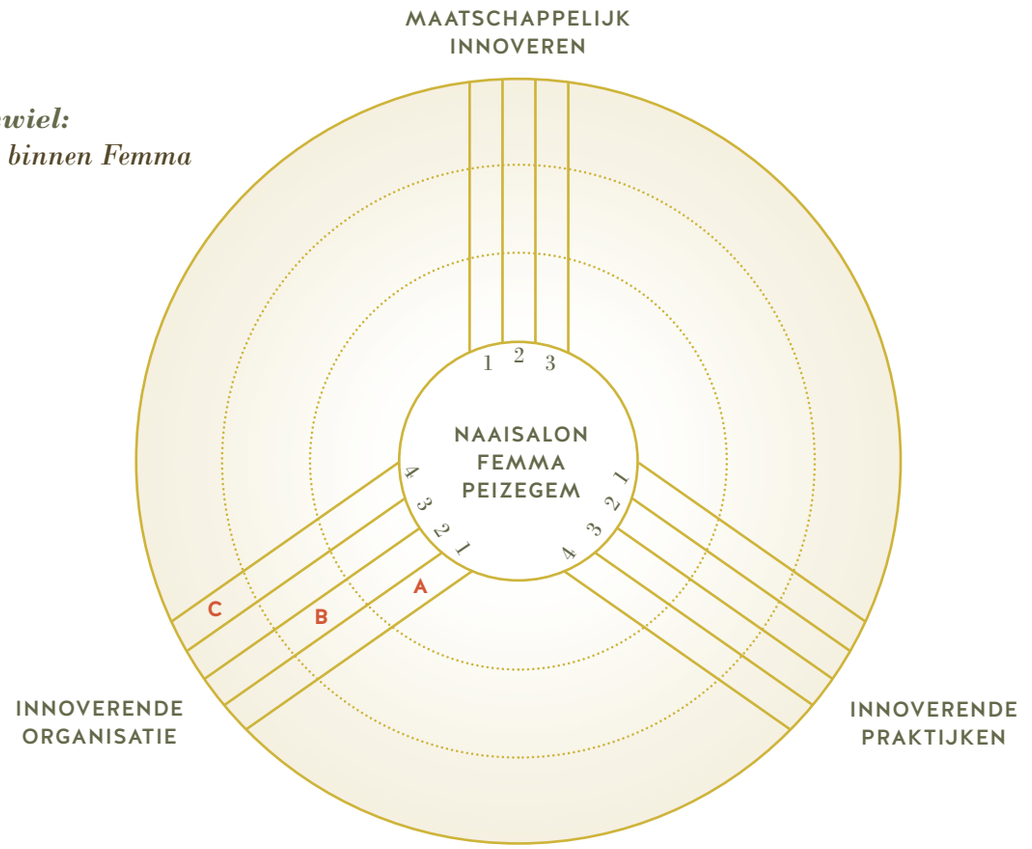
NIEUWE MEDIA

De nieuwe manier om de klassieke breilessen te organiseren werd opgepikt en vanuit de geest van zo'n naaisalon ook binnengebracht bij Femma-nationaal waarna op een aangepaste manier over het project werd gecommuniceerd. Hierbij werden de nieuwe media niet vergeten.

EEN BESTAANDE PRAKTIJK IN EEN NIEUW KLEEDJE …

Slim inspelen op een rage. Vanuit een klassiek onderdeel van de werking – de naailessen die geen publiek meer trekken, maar die wel herkenbaar Femma zijn – groeit hier iets nieuws. Herkenbaar Femma en toch weer niet…

Innovatiewiel:
naaisalons binnen Femma



INFORMELE KARAKTER

Succesfactor is zeker ook het zeer informele karakter van de naaisalons en ook het feit dat mensen er een stuk dienstverlening kunnen krijgen is een sterk punt (die rits of die knoop, waar kan je daar nog voor terecht?).

VAN LINEAIR LEREN NAAR LEREN OP VRAAG

Er wordt nog steeds genaaid, maar het salon waarin dit leren zich afspeelt, is een veel meer open leeromgeving dan het klassieke leerpatroon waarin van te voren alles vastlag. Meer op vraag, gewoon voor de gezelligheid, maar ook nuttig op basis van wat 'ik' nu wil leren – on demand naailes dus.

ONTMOETING

Naaien leidt op deze manier tot ontmoeting tussen generaties, want op deze manier vinden zowel de jonge generatie als de wat ouderen hun weg opnieuw naar de naailes. Klassiek Femma, die naailes, maar toch in een compleet nieuw kleedje gestopt.

VERHALEN OVER MAATSCHAPPELIJKE INNOVATIE

NATUUR IN HET RUSTHUIS EN HET RUSTHUIS NAAR DE NATUUR

Albert wordt in zijn rusthuis in Kwaremont 'Boerke' genoemd. Hij was tuinman vroeger, maar zijn belangstelling voor de natuur heeft hij nog altijd. Zijn kamer is herkenbaar aan de bloembakken en de voedselballetjes voor vogels aan zijn venster. Hij is vaak buiten te vinden, in tegenstelling tot zijn medebewoners. Alleen bij heel mooi weer en als het personeel of de familie hen weet te overtuigen, zijn zij te bewegen tot een toertje met de rolstoel.

Een woonzorgcentrum voor ouderen in Roborst, een gehucht van Zwalm. Dat woonzorgcentrum, Regionaal Landschap Vlaamse Ardennen en Vormingplus Vlaamse Ardennen-Dender vinden elkaar en nog heel wat anderen in de loop van een jarenlange samenwerking die de maatschappelijke positie van ouderen in woonzorgcentra in beweging brengt, hen meer terug met de natuur in contact brengt en meer natuur in de woonzorgcentra brengt. Een samenwerking ook die de ouderen terug meer in beeld brengt als inwoners die de lokale gemeenschap nog heel wat te bieden hebben.

Ouderen raakten wanneer ze in het rusthuis gingen wonen, in Roborst en elders, het contact met de natuur helemaal kwijt. Het snijdt hen af van een deel van de realiteit, van een belangrijk deel van hun actief leven en van de kennis en ervaring die ze verworven hebben over die natuur. Door activiteiten om dat contact te herstellen en door de heraanleg van de oude kloostertuin als belevingstuin, wilden we daar iets aan doen. We droomden ervan kinderen en senioren rond het thema natuur samen te brengen. Europa financiert een project 'Natuurbeleving met ouderen. Herinneringen aan leven op het platteland'. We werden bij Vormingplus ondergedompeld in een wereld die we vooraf nauwelijks kenden. Vandaag worden de laatstejaars van vijf basisscholen in het project betrokken. De natuurbelevingsactiviteiten verlopen dus in groepen van kinderen en ouderen.

We leerden dat er meerdere rusthuizen waren waar een 'Boerke' woonde: een kras oudje dat in weer en wind naar buiten trok om te gaan kijken hoe het gesteld was met beesten en gewassen in de buurt. En als het kon een praatje te maken met de boeren of de honden- of paardeneigenaars. Zij waren grote supporters van het project, deden altijd mee met de activiteiten en volgden kritisch en met grote betrokkenheid de werken aan tuin of moestuin.

Uiteindelijk overtroffen de resultaten alle verwachtingen: niet alleen kwam er een belevingstuin in Roborst, in twee andere woonzorgcentra veranderden de tuinen door grote en kleine ingrepen in een veel rijkere en aantrekkelijke omgeving. Er werden dieren binnengebracht en groentetuinen aangelegd. Op de seizoensactiviteiten werd door de bewoners zeer enthousiast gereageerd, ook en vooral in combinatie met kinderen. Zowel leerkrachten als rusthuispersoneel werden op het zicht overtuigd van de meerwaarde van de combinatie met het thema 'natuur' als ideale ingang voor gezamenlijke beleving. Zo werd de afstand tussen school en rusthuis kleiner.

Raoul, schattenverzamelaar van oude werktuigen, was een van de trouwe vrijwilligers die meewerkten aan het project. Ook Christiane en Ghislaine, vrijwilligsters in het rusthuis van Huise, werden enthousiast bij het begeleiden van kleine groepjes ouderen en kinderen wanneer ze buiten op verkenning gingen.

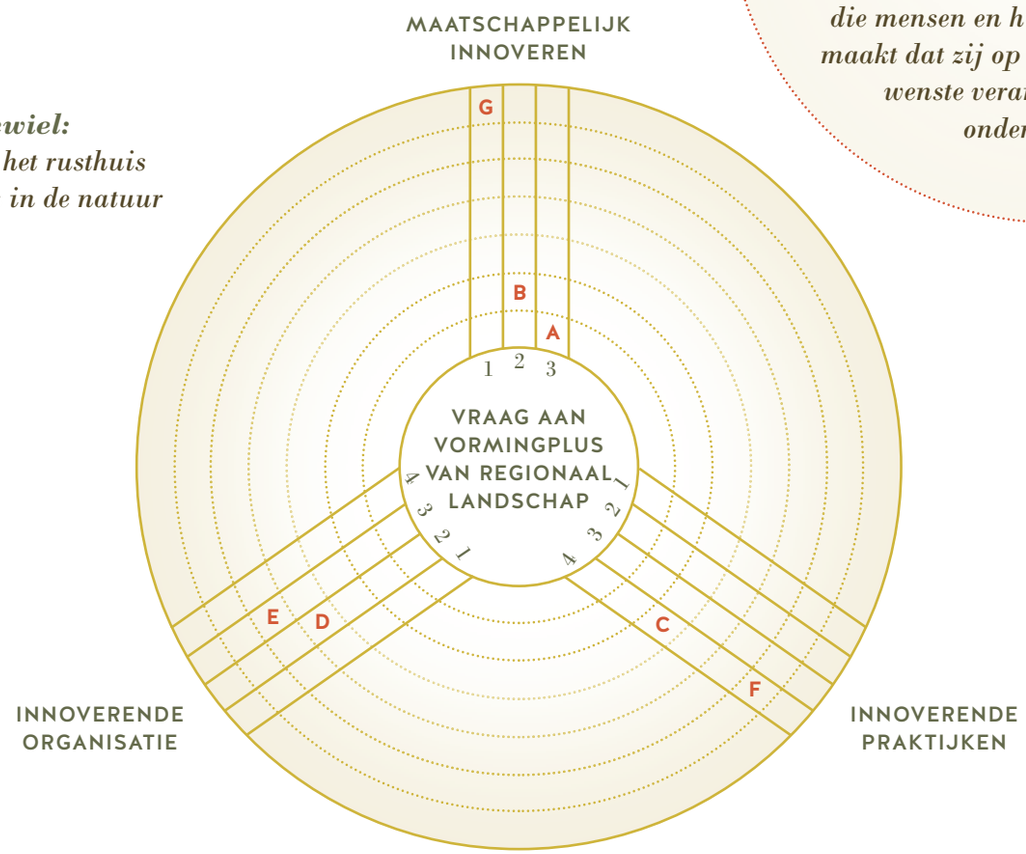
Er is een ontleenbare 'Groene gereedschapskoffer' samengesteld. We stelden een activiteitenmap samen met achtergrondinformatie en activiteitenfiches voor natuurbeleving in woonzorgcentra. Het immateriële erfgoed vond zijn neerslag in Seizoensdagboekjes, retroschriftjes die nu als instrument gebruikt worden voor observatie van de natuur rondom, zowel in de klas als in het woonzorgcentrum.

In alle seizoenen vindt nu een deel van de activiteit buiten plaats. De aandacht voor beleving bij steeds meer woonzorgcentra is ook 'nieuw'. Noch Vormingplus, noch Regionaal Landschap zijn nu nog bij die activiteiten verder betrokken. Ons doel om natuurbeleving tot een vanzelfsprekend onderdeel te maken van de dagelijkse activiteiten in het rusthuis, is wel bereikt. Het project werd bekroond met een studiedag, waar vooral rusthuismedewerkers, leerkrachten en directies het woord voerden. We werden al op talrijke studiedagen in de welzijnssector uitgenodigd. Er verschenen artikels en in samenwerking met CVN (Centrum voor Natuur en Milieu) werd een cursus 'Natuurbeleving met ouderen in woonzorgcentra' georganiseerd, voor natuurgidsen, vrijwilligers en professionelen uit de woonzorgcentra.

Meer aandacht voor de woonkwaliteit in woonzorgcentra is

een nieuw maatschappelijk thema. De woonzorgcentra spelen nu in het project een voortrekkersrol. Er is hier nu meer aandacht voor individuele behoeften en levenskwaliteit. Een toegankelijke groene omgeving, een aantrekkelijk uitzicht, zich vrij kunnen bewegen binnen en buiten, horen daarbij. De heilzame werking – zowel fysiek als mentaal – van contact en omgang met de natuur, vindt erkenning in de zorgsector.

Innovatiewiel:
Natuur in het rusthuis – Rusthuis in de natuur



VERDIEPING VAN EEN LOKAAL DRAAGVLAK

Het project mikte van bij de aanvang op de verdieping van een lokaal draagvlak. Door de samenwerking met al die partners en de klankbordgroep is een draagvlak voor verandering gecreëerd bij een groeiende groep mensen. De zorgvuldige keuze van die mensen en hun lokale inbedding maakt dat zij op hun beurt mee de gewenste verandering konden ondersteunen.

GROEIENDE SAMENWERKINGSVERBANDEN EN NETWERKEN

Regionaal Landschap vroeg ons als partner. Dat partnerschap groeide uit tot een samenwerking in het project met vijf woonzorgcentra en tot samenwerking met vijf basisscholen. Intensieve samenwerking leidde tot formalisering van die samenwerking, door toetreding tot bestuursorganen en afstemming van gezamenlijke doelen in een ruimer geheel (streekoverleg, streekpact).

RESULTATEN VAN DIVERSE AARD EN OP DIVERSE NIVEAUS

Er is de heraanleg van tuinen in de woonzorgcentra – moestuinen en belevingstuinen. Er zijn de natuuractiviteiten. Er is een uitleenbare belevingskoffer, activiteitenmapjes …

AANDACHT VOOR KENNISDELEN

Kennisdeling én kennisontwikkeling op maat loopt als een rode draad doorheen dit project. We organiseerden in de loop van de 3 projectjaren 3 vormingsdagen voor medewerkers, directies en vrijwilligers: één over natuurbeleving, één over natuurbeleving en reminiscentie en een studiebezoek aan verschillende belevingstuinen.

GOED ZORGEN VOOR ALLE BETROKKENEN

We werkten nauw samen met één projectverantwoordelijke per woonzorgcentrum en (parallel) met de directies. We hadden een klankbordgroep van externe deskundigen uit verschillende sectoren. Door de activiteiten zelf te begeleiden, leerden we de bewoners en hun woonomgeving kennen.
We probeerden grenzen te verleggen van wat kon, maar gingen daarbij behoedzaam en met veel zorg voor interne communicatie naar alle actoren (familie, vrijwilligers, andere verzorgenden…) te werk.

Aanleiding van het project

Vraag aan Vormingplus van Regionaal Landschap.

Stappen in het project:

→ **A.** Vormingplus gaat bewust dit originele partnerschap aan: zie zien potentieel omwille van de andere doelgroep, de verrassende partners om vanuit hun missie een bijdrage te leveren aan een innovatieve sociaal-culturele praktijk in de streek (extern gericht).

→ **B.** Het partnerschap zorgt voor kennisdeling en kennisontwikkeling door een klankbordgroep.

→ **C.** Alle partners werken samen aan de ontwikkeling van aangepaste activiteiten voor de ouderen in het rusthuis – haalbaar maar toch uitdagend – de activiteiten sluiten aan bij de leefwereld van ouderen (die meer in en met de natuur leefden). Activiteiten worden zorgvuldig ontworpen, geëvalueerd, bijgestuurd.

→ **D.** Het 'natuurproject' leidt tot aanpassingen van de manier van werken in het rusthuis – structureel: meer natuur in het rusthuis (groenten- en belevingstuinen), meer activiteiten buitenshuis op andere momenten en met nieuwe partners.

→ **E.** Partnerschappen leiden tot verdieping wederzijdse samenwerking in RvB.

→ **F.** Kansen voor intergenerationeel leren worden gegrepen en krijgen verder vorm.

→ **G.** Er is aandacht voor brede kennisdeling buiten de streek.

Met dank aan

Deze Innovatiespiegel is het werk van een groep educatieve medewerkers van diverse organisaties. De verhalen van Femma, Vormingplus Vlaamse Ardennen-Dender en Velt werden door de medewerkers binnen hun eigen organisatie verzameld. Wij danken deze organisaties om hun materiaal ter beschikking te stellen in het kader van deze hefboom.

Auteur en begeleiding

Luc De Droogh (Hogeschool Gent)

Werkten mee aan deze hefboom

Tom Joos (Gezinsbond), Manuel Van Oostende (Comé), (Vormingplus Vlaamse Ardennen-Dender), Marlies De Cock (Liga voor de Rechten van de Mens).