

MEER MENS, MINDER REGELS

Een pleidooi voor meer ondernemerschap
in de sociale sector

IGNACE VAN DOORSELAERE
& MATHIAS VAES

MEER MENS MINDER REGELS

EEN PLEIDOOI VOOR
MEER ONDERNEMERSCHAP
IN DE SOCIALE SECTOR



P E L C K M A N S

Inhoud

Inleiding	11
Voorwoord	13
Bedenkingen van de auteurs	15
• Waarom Mathias dit boek schreef	15
• Waarom Ignace dit boek schreef	17
Leidraad en opbouw: de klant centraal stellen	21
 DEEL 1. Uitgangspunten	 25
Customer centricity	27
• Hoe bouw je een organisatie rond de klant?	27
• Doosjesmensen en frankensteinklanten	32
• Het ijsbergprincipe: begin boven water	35
• De oude demente man in de rolstoel (getuigenis)	39
Ondernemen	43
• Ondernemen is ja zeggen tegen het leven	43
• De gouden driehoek: klant, medewerker, aandeelhouder	46
• De laatste domino: alles valt of staat met implementatie	51
• De weg naar oneindig: altijd beter willen worden	54
Organisatie en cultuur	59
• Wat is mooier dan een mens die zich volledig geeft?	59
• Het kader en het schilderij: inhoud of procedure?	64
• Welke samenvatting van de voetbalmatch?	68
• Administratie is een klimop die vooral met zichzelf bezig is	70
• Goed geld en slecht geld. Goede tijd en slechte tijd. Goede energie en slechte energie	73
• Think poor: schaarste maakt ons beter	77
• Alles is een ecosysteem	80
Simplicity is not a simple thing	82

DEEL 2. Het zal nooit genoeg zijn, en altijd te veel	85
De doolhof die we zelf hebben gebouwd	87
Een onbewuste keuze voor meer bureaucratie	96
Weg van de essentie: tijd- en middelenverspilling	101
• Hulpverleners besteden te weinig tijd aan cliënten	102
• Bureaucratie ondermijnt professionele hulpverlening	105
• Focus op structuren in plaats van enkel op middelen	106
• Projectwerking produceert vooral activiteit, geen effectiviteit	108
DEEL 3. Vijf praktijkcases als lichtpunt	111
OCMW Mechelen: één cliënt, één verantwoordelijkheid,	
één maatschappelijk assistent	113
• Onze sociale dienst anno 2012	114
• Hoe wil je zelf geholpen worden?	118
• Onze afdeling sociale zaken anno 2025	120
• Hoe we hier raakten	126
• Is het nu beter in Mechelen?	128
• Dingen die ik achteraf bekeken anders zou doen	130
TUBBE: meer schilderij, minder kader	133
• Uitgangspunten	134
• Hoe werkt het écht? Getuigenissen van laatste domino's	136
TEJO: soepel, simpel, snel, samenwerkend	149
• Wat is TEJO en waar komt het vandaan?	149
• Het TEJO-netwerk	150
• TEJO wil meer, TEJO kan meer	153
• Een gesprek met Gino Ibie (nationaal coördinator) en Ingrid De Jonghe (oprichtster)	153

Maatwerkbedrijf ECOSO: alles is cultuur	159
• De lange tocht van chaos naar richting	159
• Wat valt hier, achteraf bekeken, uit te leren?	168
Oranjestad: 'Hoe jeugdhulp er in 2030 zou moeten uitzien? Dat je ze vindt als je ze nodig hebt.'	174
• Eenvoud brengen in complexe situaties	176
• Laat de vraag – niet het aanbod – ons handelen sturen	178
• Onder elke moeilijke leefsituatie liggen diep menselijke verlangens, breng ze op tafel	179
• Kiezen voor een mensbeeld dat ons werk stut, duwt en trekt	181
• Behoeft aan 'samen' om betere oplossingen te vinden	182
• Evidente basisvoorzieningen die in het leven van kinderen en jongeren in de jeugdhulp niet zo evident zijn	184
• Frictie ombuigen in innovatie	185
• Medewerkers zijn van goudwaarde, ze verdienen het om op handen en voeten te worden gedragen	186
• De tegenstem eren in besluitvorming	186
• Meer	187
• We zijn mensen voor mensen	188
 DEEL 4. Zo breng je verandering tot stand	189
De muur van weerstand	191
Visie, inspiratie, overtuigingskracht	192
Een mes is niet gevaarlijk	194
Leiderschap maakt het verschil en dat besteed je niet uit	196
Snel, niet traag	201
Doen, niet proberen	203

DEEL 5. Hoe moet het nu verder?	205
Alles begint bij de juiste mindset	207
Een aantal maatregelen die uit de juiste mindset kunnen ontstaan	212
Epiloog	219
Bibliografie	225

Dit boek is opgedragen aan:

- **Iedere arme, iedere jongere en iedere oudere die steun verdient, maar die door de complexiteit van dossiers en trajecten door de bomen het bos van hulpverlening niet meer vindt en daarom afhaakt.**
- **Iedere maatschappelijk werker, verzorger en therapeut die verstrikt is geraakt in technocratie en verkokering, niettegenstaande zijn of haar brandend idealisme en gedrevenheid om mensen te helpen.**
- **Iedere belastingbetaler die te veel betaalt aan de financiering van overbodige administratie en bureaucratie, maar machteloos staat tegenover een ondoorgrondelijk overheidsapparaat dat steeds meer belastinggeld opslorpt.**
- **Iedere leidinggevende in de sociale sector – directeur, coördinator, hoofd administratie, minister, kabinetschef, minister – die hier iets aan wil doen en een meer mensgerichte oplossing beoogt, om zo de win-win-win tussen alle bovenstaande partijen te bevorderen.**
- **Iedereen die wil maar niet mag, verdient maar niet krijgt, voluit wil gaan maar tegengehouden wordt door regelneverij.**

DANKWOORD

Dank aan alle mensen die tijd namen om te helpen:

- Saïda Sakala, Isabelle Delvaux, Caroline George, Isabelle Fol, Alexandra Meurisse en Eva Demaré (Koning Boudewijnstichting)
- Noël Slangen (voorzitter van het Kinderarmoedefonds van de Koning Boudewijnstichting)
- Renaat Lemey (BEN), Githa Praet en Gertjan Andries (Zorgband Leie en Schelde) en Pius (bewoner Zorgband Leie en Schelde)
- Ingrid De Jonghe en Gino Ibie (TEJO)
- Sabine Bourgeois (Oranjehuis)
- Leen Ardui (Ecoso)
- Kenneth Bonheure en Guy De Clercq (One Child One Dream)
- Bart Van Hooland, Guy De Clercq, Kris Peeters, Wilfried Theunis, Bart Tureluren, Frank Vanmesssem en Fiene Keppens voor alle nuttige opmerkingen bij het manuscript.
- Het thuisfront van beide auteurs (voor alle gratis gestolen uren en dagen), met name Lieve, Nathalie, Olivia, Indra, Ilias, Manon en Aurélie.

INLEIDING



VOORWOORD

Wij vinden het vanzelfsprekend dat de samenleving inspringt wanneer wij ons been breken bij het skiën, dat ze een flink stuk van de kosten op zich neemt wanneer we zonnepanelen plaatsen of hulp in het huishouden inschakelen. We zijn eraan gewend dat de samenleving mensen met een fysieke beperking ondersteunt, meebetaalt wanneer onze kinderen verder studeren of klaarstaat met een tegemoetkoming wanneer we geld verliezen door een ramp of door covid. Zijn dat immers niet de rechten die we samen hebben opgebouwd in onze welvaartsstaat, een bewijs van beschaving en solidariteit?

Maar zodra armoede in beeld komt, verschrompelt dat recht tot een gunst. De collectieve verzekering waarop we zo graag een beroep doen, blijkt plots niet meer universeel. Dan volstaat een deken en een boterham, alsof de tijd is blijven steken in de 18de eeuw. Voor het overige selecteren we onze armen: de 'goede', die zich inspannen, dankbaar knikken en hun plaats kennen. Diezelfde nederigheid eisen we niet van de familie met de gesubsidieerde poetsvrouw, de roekeloze skiër in het gips of de arts die schuldenvrij afstudeert.

Armoede is geen gebrek aan talent, maar een opeenstapeling van drempels. Mensen in armoede vormen een reservoir aan mogelijkheden die worden afgeremd door beperkingen. Neem die drempels weg, zoek oplossingen voor die beperkingen en je bestrijdt niet alleen armoede: je geeft iemand de kans opnieuw een hoofdrol te spelen in onze samenleving. Dat hebben Nobelprijswinnaars in de economie Banerjee, Duflo en Kremer aangetoond met hun baanbrekende onderzoek, waaruit bleek dat men-

sen in armoede geen willoze slachtoffers zijn, maar veerkrachtige en vindingrijke beslissers binnen de krappe marges die hun resten.

Als onze armoedebestrijding een bedrijf was, ging het binnen de kortste keren failliet. Want omdat we handelen met de oogkleppen van een misgroeid systeem, verliezen wij de cliënt uit het oog. Wanneer we zoveel mensen in armoede achterlaten, moeten we ons afvragen of we het als samenleving wel goed aanpakken. Niet voor niets begrepen bedrijven al snel dat ze alleen overleven als ze vertrekken vanuit de behoeften van de klant.

In dit boek zijn we getuige van een bijzonder verbond tussen een topmanager uit de private sector en een gedreven leidinggevende uit de sociale sector. Toen we in 2025 met het Kinderarmoedefonds van de Koning Boudewijnstichting tijdens een vergadering in Mechelen Ignace Van Doorselaere en Mathias Vaes rond de tafel brachten, bleek dat zij, ondanks hun totaal verschillende achtergronden, vanuit hetzelfde principe vertrekken: de klant centraal stellen. Een klant past zich niet aan de organisatie aan, de organisatie past zich aan de klant aan.

Ook iemand in armoede is een klant. De hulp die hij nodig heeft, is geen gunst, maar een recht. Want zelfs wie denkt dat het hem nooit zal overkomen, kan niet met zekerheid zeggen dat zijn kinderen of kleinkinderen niet zelf ooit in een armoedespiraal terechtkomen. Dan reken je er toch op dat de samenleving haar plichten als 'verzekeraar' nakomt, zoals ze dat ook doet bij ziekte, een skiongeval of een andere tegenslag.

Als we niemand willen achterlaten en de middelen van de overheid doelmatig willen inzetten, dan is slechts één weg de juiste: niet de organisatie, maar de klant centraal stellen. U hoeft me nog niet te geloven. Het verhaal van Ignace en Mathias zal u wel overtuigen.

Noël Slangen

Voorzitter van het Kinderarmoedefonds van de Koning Boudewijnstichting

BEDENKINGEN VAN DE AUTEURS

Waarom Mathias dit boek schreef

Creatie en innovatie vloeien voort uit inspiratie. Ik ben daar heilig van overtuigd. Alles begint met een idee en ieder idee begint met een vonk. Die vonk kan uit heel verschillende hoeken komen: ontmoetingen, een goed gesprek, stilte, literatuur, muziek, wetenschappelijke inzichten, andere organisaties... Alles wat je kan raken, kan ook de start zijn van iets nieuws.

Ik geef al een twintig jaar mijn hart en ziel aan wat ze de 'sociale sector' noemen, vooral op het vlak van armoedebestrijding. In mijn sector – ik bezit hem niet, maar adem hem in en uit – is innovatie broodnodig. Het fenomeen armoede blijft in de kern altijd hetzelfde maar hoe het zich manifesteert, evolueert voortdurend. Die evolutie hangt heel nauw samen met een wijzigende samenleving: van wetgeving en demografische evoluties tot economische conjunctuur en mondiale veranderingen. Alles gaat bovendien voortdurend sneller en het is een grote uitdaging om hiermee gelijke tred te houden.

We moeten onze organisaties bewust afstemmen op zowel inhoudelijke als tempoversnellingen. Als we dat niet doen, missen we kansen om mensen te helpen die in de kou blijven staan. Ik ben ervan overtuigd dat het vertrekpunt van deze afstemming de realiteit van de burger en de mensen op het terrein moet zijn. In die hulpverleningsrelatie zit het grootste potentieel om het verschil te maken. In die relatie zit de waarheid van waaruit we moeten vertrekken.

“Als we ergens inspiratie rond moeten zoeken, ligt ze in het versimpelen en het vermenselijken

Dat is minder evident dan het lijkt. We opereren in een sector vol afkortingen, binnen een doolhof aan organisaties en een wetgevend kluwen waar soms een kat haar jongen niet in terugvindt. In die steeds complexere setting is het verre van evident om door de bomen het bos te blijven zien en vervolgens gericht actie te ondernemen. We moeten onze wereld simpeler en menselijker maken en als we ergens inspiratie rond moeten zoeken, laat het dan hier zijn.

We kunnen een zee van inspiratie vinden als we over het muurtje kijken. Je kan als OCMW je oor te luisteren leggen bij andere OCMW's, wat op heel wat vlakken waardevol is. Maar ook daarbuiten bestaat nog een hele wereld; zo biedt de profitsector een rijkdom aan inspiratie. Onze klanten – hulpbehoevende mensen – zetten doorgaans zelf de stap naar ons omdat zij geen andere opties hebben: wij hebben het monopolie op dienstverlening. In de profitsector moeten bedrijven elke dag voor iedere klant vechten, anders gaan ze op termijn failliet. Dat is een heel andere mindset, namelijk 'ik moet mij als bedrijf aan jou aanpassen, jij moet je niet aan mij aanpassen'. Die veerkracht, dat aanpassingsvermogen, die drang om elke dag beter te moeten doen, is een sterke motor.

Via de Koning Boudewijnstichting leerde ik eind 2025 Ignace Van Doorselaere kennen. De gesprekken die we hadden voelden als thuiskomen. We gebruiken andere woorden en concepten, maar zijn *customer centricity* en mijn principe 'één cliënt, één verantwoordelijkheid, één maatschappelijk assistent' zijn in de kern hetzelfde. Onze wil om zaken en onszelf in vraag te stellen is ook

op dezelfde leest geschoeid. Toen we dat beseften, wilden we daar iets mee doen. Dit boek is daar een aanzet voor.

We hebben niet de arrogantie te beweren het licht te hebben gezien, ook al geloven we hard in ons verhaal en zijn we ervan overtuigd dat er potentieel in zit. Het kan een vonk zijn om het gesprek tussen hulpbehoevende en maatschappelijk assistent beter te maken, om onze non-profitklanten beter te helpen in hun slopende zoektocht naar oplossingen en een beter leven.

De non-profitsector moet het profitpad niet klakkeloos overnemen. Ieder van ons moet ook als individu zijn eigen weg bewandelen. Door het pad van een ander letterlijk te volgen, leer je het nooit écht te begrijpen. Maar er kan misschien wel inspiratie gevonden worden bij elkaar.

Hopelijk sla je na het lezen van dit boek ook de weg naar oneindig in, waarin we het steeds beter willen voor de ander, waar de impact van zingeving groeit en waarin perfectie niet bestaat. Er is altijd nog morgen.

Waarom Ignace dit boek schreef

Mijn ouders hadden een slagerij in Wondelgem waarin ik van kinds af aan geen andere keuze kreeg dan mee te werken. De klant stond bij ons thuis altijd voorop, ook in het weekend en zelfs na sluitingstijd. Er werd snel beslist en gehandeld. Alles was simpel, zonder managementtaal. Je zal misschien denken: het was voor de commercie, maar het bleek breder en dieper te zitten. Het werd een manier van denken en leven: de ander gaat voor, jij moet je aanpassen.

**“De ander gaat voor, jij moet
je aanpassen**

Door of dankzij die paplepel stoor ik me al decennialang aan de administratieve verstikking in de maatschappij, waardoor talloze mensen tijd en energie verliezen. Ik ben boos op alle managers en experts die nutteloze vergaderingen organiseren, overbodige controleprocessen opzetten, complexe organisaties uit hun hoed toveren, maar vergeten zijn wat een patiënt, een leerling of een klant is.

Wat is de zin van het leven? Je best doen voor de ander en er zelf deugd van hebben. Energie toevoegen en daardoor zelf energie tanken: zorg dragen, inspireren, een schouder aanbieden, grenzen helpen verleggen, met interesse naar een verhaal luisteren. Je zelfbeeld voeden met zingeving en het gevoel koesteren een steen te hebben verlegd in de rivier van het leven. De interactie van die externe en interne dynamiek bouwt een mens.

Ik heb 4F (*flexible focus, fair fight*) opgericht met de ambitie betere leiding en beter management te propageren, vanuit de overtuiging dat hieruit een betere wereld ontstaat: klanten worden beter geholpen, het engagement van medewerkers groeit en de financier (aandeelhouder in de profitwereld, belastingbetaler in de non-profitwereld) krijgt meer waar voor zijn geld. De 4F-inzichten zijn in de praktijk ontstaan, door de confrontatie met het leven zelf, via eigen rondzwervingen en ervaringen in de bedrijfswereld en daarbuiten. Uit die realiteit zijn algemene principes afgeleid, overtuigingen bevestigd of ontkracht.

Wie ervan uitgaat dat alle bedrijfsleiders de term ‘management’ aanbidden, vergist zich. Zolang management richting, overzicht, duidelijkheid, motivatie, klantgerichtheid, mensgerichtheid en

daadkracht bevordert, zitten we aan de goede kant van het spectrum. Zodra het overheelt naar vakjestechnocratie, overvloedige metingen en analyses, overvloedige procedures, overdaad aan vergaderen, organisatorische tussenmuren die het water verhinderen om te stromen, wordt management een plaag waar vooral de mensen op de vloer last van hebben. Inhoud en impact zijn belangrijker dan kader en vorm. Die laatste helpen om structuur aan te brengen maar mogen geen doel op zich worden, geen strafinstrument van administratief verslaafde beulen. Het moet een wereld blijven van mens tot mens. Ik heb me altijd verzet tegen een overdaad aan management.

Ondernemen wordt vaak gevoed vanuit frustraties, door gebeurtenissen die niet lopen zoals het hoort of ronduit unfaire toestanden waarvoor iemand een oplossing in de wereld zet. Ook ik kwam mensen en kinderen tegen die gewoon pech hadden: op de verkeerde plaats geboren, een onrechtvaardige thuis, lichamelijke of geestelijke achterstand. Vanuit die confrontatie en dat gevoel werd One Child One Dream geboren. Guy De Clercq, Kenneth Bonheure en ik stonden aan de wieg ervan en tot vandaag zetten we ons er met z'n drieën voor in. One Child One Dream – zowel een fonds binnen de Koning Boudewijnstichting als een aparte vzw van die paar vrijwilligers – stelt verbetertrajecten ter beschikking van vzw's die zich inzetten voor kinderen. One Child One Dream – dat nu zijn verlengstuk vindt in de stichting 4F naar Oneindig – wil een hefboom zijn voor wat al bestaat, beter maken wat al beweegt, de sneeuwbal zo helpen rollen dat hij ooit een lawine wordt.

“Ik heb me altijd verzet tegen een overdaad aan management

De insteek van dit boek is de kruising van One Child One Dream en 4F: inzichten afleiden uit échte non-profitcases, gestart en geleid door mensen die averechts durven te denken en niet handelen volgens het geldende verkokerde technocratische systeem van hulpverlening. Door wat ze ‘ondernemen’ in het échte leven zijn ze de blauwdruk van een nieuwe aanpak aan het tekenen.

Ik ben blij dat ik Mathias Vaes ontmoet heb, tijdens een werkbezoek met mensen van het Kinderarmoedefonds van de Koning Boudewijnstichting. Toen ik zijn verhaal hoorde over de aanpak van het sociaal huis in Mechelen, dacht ik meteen: dat is het, hij heeft in de non-profit gerealiseerd wat ik al lang bedoel, niet alleen qua mindset maar ook qua resultaat; we moeten samen iets ondernemen. Ik stelde het kort nadien voor en Mathias zag het zitten.

LEIDRAAD EN OPBOUW: DE KLANT CENTRAAL STELLEN

Dit boek is ontstaan uit de frustratie dat jij, mens, vaak te weinig centraal staat in de nochtans voor jou opgezette dienstverlening. Als je arm of oud bent, veel pech kent als jongere, sukkelt met een laag zelfbeeld, kampt met een moeilijke thuis, last hebt van pestgedrag, is jouw situatie op zich al verre van benijdenswaardig. Je hebt behoefte aan steun, begrip, houvast, opvang. Jij bent 'de klant'. Boven op de pech die je al hebt, word je vaak geconfronteerd met een publieke dienstverlening die verstikt is door bureaucratie, verkokering en risicomijdende controledrang. Kun je ze nog allemaal volgen, die paperassen, de verschillende contactpersonen en administratieve regels? Hoeveel documenten moet je invullen voor iets in orde komt? Heb je nog overzicht over al jouw dossiers? Wat jij meemaakt, is jammer genoeg een exponent van een veel bredere maatschappelijke plaag waar alles complexer wordt, niet noodzakelijk beter.

Dit boek is geschreven opdat de mensen op het terrein – verplegers, therapeuten, maatschappelijk assistenten – meer autonomie zouden krijgen om zelf betere oplossingen te mogen vinden voor hun 'klant'. De verstikking die de toenemende administratieve klimop teweegbrengt, moet afnemen. Het energieverlies bij mensen op het terrein waaraan die klimop zich schuldig maakt, is te groot geworden.

De auteurs bekijken de wereld vanuit het standpunt van 'de klant' en 'het veld'. Dus, minister, kabinetschef, hoofd van de administratie, directeur van een instelling... denk niet vanuit jezelf: denk en handel vanuit het standpunt van de ander – degene

voor wie je het doet – en kijk hoe de door jou opgezette hulpverlening op hem of haar afkomt.

Het boek is opgebouwd uit vijf delen:

- Deel 1 geeft relevante, weliswaar vrij universele standpunten mee. Alhoewel die inzichten vaak geboren werden in het bedrijfsleven, zijn ze breder qua actieradius.
- Deel 2 illustreert dat er al heel wat middelen worden besteed aan jeugd-, ouderen- en armoedezorg. De vraag naar extra middelen is enkel zinvol indien geïnvesteerd in ‘meer veld, meer klant, minder verkokering, simpelere werking’. Te veel geld raakt verloren in de complexe en versnipperde opzet van organisatie en administratie. Laten we eerst het huis verbouwen en overzichtelijker maken vooraleer er extra middelen in te pompen.
- Deel 3 beschrijft vijf reële cases uit jeugdhulp, ouderenzorg, sociale economie, geestelijke gezondheidszorg en armoedebestrijding waar zowel klant als veld centraal staan. Het zijn vijf getuigenissen van hoe het soms wél gebeurt en overal zou kunnen – lees ‘moeten’ – zijn. Hoe kunnen we die vijf cases verbinden naar een bredere en betere aanpak?
- Deel 4 staat stil bij verandertrajecten. Wat is nodig om door een muur te gaan als je van A naar B wil? Waarom en wanneer lukt het (niet)?
- Deel 5 suggereert hoe het anders kan. Alles begint bij mindset en overtuiging. Welke bril zet je op om naar de wereld te kijken en hoe begin je aan het in elkaar steken van een stevige

sneeuwbal die als ambitie heeft om ooit een lawine te worden?
Hoe breng je hem aan het rollen?

Dit boek wil geen eindpunt zijn, eerder een accelerator. Het wil bijdragen tot een wereld waar heel wat zorgbehoevende mensen en veldmedewerkers recht op hebben: een wereld met meer aandacht voor de mens, meer inhoud, meer autonomie, minder papier, minder formalisme, minder administratief keurslijf. Het beoogt een tempoversnelling te bieden aan een visie die dichter bij de straat opereert, de hulpbehoevende niet in administratieve stukjes trekt, zich losrukt van technocratie en controlerende bureaucratie.

We moeten de wereld omdraaien en starten bij het belang van wie ons nodig heeft (dat heet *customer centricity*) en die insteek gebruiken als brandstof voor de voldoening van de mensen op het terrein. Dat kan haast niet anders dan uitmonden in een efficiëntere werking van het systeem, omdat tussenschotten verdwijnen zodat het water beter en efficiënter doorvloeit. Hierbij mogen geen citroenen verder uitgeperst noch extra burn-outs veroorzaakt worden, integendeel, enkel onnodige tijd en dom energieverlies worden weggesneden.

Heel veel discours met betrekking tot armoede, welzijn en zorg focust op capaciteit en wetgeving. Daar gaat het in dit boek niet over, wel over hoe we ons organiseren om mensen bij te staan.

Die voorgestelde aanpak kost de overheid en de maatschappij niets, het maakt ze alleen beter.