

## "Groot zijn in kleinschaligheid"

Voluit, zo heet de nieuwste speler in het zorglandschap. Voluit is het resultaat van de fusie tussen Den Dries en Obra|Baken en biedt in de ruime regio rond Gent en het Meetjesland ondersteuning aan mensen met een beperking. We spraken met het directieduo Riet Konings en Tim Bruylandt over verleden, heden en toekomst.

Obra|Baken, zelf het resultaat van de fusie in 2016 tussen Obra en Baken, heeft een tachtigtal medewerkers, goed voor zestig VTE's, en vijftig tot zeshonderd cliënten. De organisatie kent vier grote deelwerkingen: begeleiding aan huis, dagbesteding, begeleiding bij en naar werk, en een forensische werking bij jongeren en volwassenen. Aan het hoofd van Baken, en later Obra|Baken, staat Riet Konings, die er sinds 1996 Algemeen Directeur is.

“

*We hopen vooral dat mensen de kracht ontdekken van het mogen delen, het samen doen.*

**Tim Bruylandt**

In dezelfde Gentse regio is ook Den Dries actief, een pluralistische organisatie die een 140-tal personen met een verstandelijke beperking ondersteunt. Dat doet Den Dries met zo'n 160 medewerkers. Tim Bruylandt is er Algemeen Directeur. 'Den Dries heeft geschiedkundig

een nauwe band met Obra|Baken", vertelt hij. "Het is dezelfde initiatiefnemer die naast dagcentrum Obra ook Den Dries heeft opgericht om cliënten residentiële en meer intensieve woonondersteuning te bieden."

Obra|Baken en Den Dries komen vandaag samen in Voluit, een gloednieuwe fusieorganisatie met 240 medewerkers die samen meer dan 700 cliënten begeleiden. Riet Konings: "Obra|Baken en Den Dries zijn altijd al zeer aanvullend geweest. Door de fusie krijg je nu echt een continuüm, van zeer zorgintensief tot zeer laagfrequente en laagintensieve zorg. Wanneer mensen naar ons komen met een vraag naar ondersteuning, kunnen we echt die naast kwaliteit ook meer variëteit en flexibiliteit aanbieden."

### Hoe is de fusie er gekomen?

Tim Bruylandt: "Den Dries en Obra|Baken namen in het verleden al heel wat initiatief tot samenwerking. We hebben samen RTH Groot Gent opgericht, en zijn bijvoorbeeld mee initiatiefnemer geweest in Werkbureau Oost-Vlaanderen. De beide organisaties werkten vanuit hun eigen volwaardigheid en eigen identiteit al heel nauw met elkaar samen.

Riet en ik zijn samen gaan wandelen, op een

blauwe maandag in coronatijd. Op welke manier kunnen we verder samenwerken?, zo vroegen we ons af. Welke synergiën zijn er nog? Maar ook: kunnen we niet verder gaan? We hebben mekaar echt gevonden als organisaties en eigenlijk heel snel beslist om écht samen te gaan en één te worden."

**Met jullie parallelle historiek en de erg complementaire dienstverlening klinkt een fusie erg logisch. De vraag zou dan kunnen zijn: waarom is ze dan niet vroeger gebeurd?**

Tim Bruylandt: "Je moet weten dat het welzijnslandschap is veranderd, maar ook dat we op een andere manier in onze organisatieontwikkeling staan. Organisaties treden meer naar buiten en kijken naar de gemeenschappelijke, maatschappelijke opdracht die ze hebben.

In plaats van de barrières te zien, te focussen op wat er allemaal op ons afkomt, te kijken naar wat we misschien moeten loslaten, hebben we ons de vraag gesteld 'waarom niet fusioneren?' Er waren een aantal uitdagingen, met bijvoorbeeld een aantal culturele verschillen tussen de organisaties, maar dat zijn vooral subjectieve argumenten. In de objectiviteit is het inderdaad bijna logisch dat de fusie er kwam.



De twee organisaties zijn heel lang bewust klein geweest. De fusieplannen brachten ook drempelvrees: gaan we niet te groot zijn? Worden we niet te log? Verliezen we de directe lijnen niet? Daar zit de uitdaging: hoe behouden we de kracht van beide organisaties? Het zijn twee visiegedreven organisaties die een eigen taal hebben gevonden, met heel betrokken medewerkers... Dat willen we niet kwijt geraken, in tegendeel."

“

*Dat zelforganiserend vermogen, gedeeld leiderschap...: daar moeten we actief op blijven inzetten.*

Riet Konings

**Nu is er Voluit. Hoe ziet die organisatie eruit? Welke rechtsvorm hebben jullie?**

Tim Bruylant: "We hebben ervoor gekozen om zo eenvoudig mogelijk te werken en onszelf niet op kosten te jagen. Samen met het advocatenkantoor

kwamen we tot het scenario waarbij de juridische entiteit, en het ondernemingsnummer, van Den Dries blijft bestaan, en Okra|Baken inkantelt.

Maar dat is het juridische. In de realiteit is dit een gelijkwaardige samenwerking, worden we samen één. Inhoudelijk is het een eenmaking en versterken we in Voluit de sterktes van de twee organisaties. Er is een nieuw-samengesteld bestuur, er zijn nieuwe statuten. We hebben het volledige traject afgelegd, alleen gebruikten we de bestaande vzw omdat dat het makkelijkst is."

Riet Konings: "We zijn één vzw, met één bestuur met daarin de bestuurders van de twee organisaties. We stelden hen de vraag wie er aan boord wilde blijven na de fusie, en de meesten hebben dat ook gedaan.

We zijn voor een nieuwe naam gegaan - ook dat is belangrijk voor de gelijkwaardigheid. Bovendien: Okra|Baken|Den Dries, dat bekt niet goed..."

**Vanwaar 'Voluit'?**

Tim Bruylant: "Omdat het ons typeert: voluit gaan. We zijn als organisaties heel gedreven. Met een delegatie van medewerkers en het communicatiebureau hebben we nagedacht over wat typisch is voor ons, en 'voluit gaan', en

'voluit zijn', 'ons smijten' stond heel snel op ons moodboard."

Riet Konings: "We wilden ook voor een naam gaan zonder afkortingen, zonder Engelse termen, omdat we ook toegankelijke wilden zijn, ook voor de mensen die we ondersteunen."

Tim Bruylant: "Het logo dat gekozen is, is met een 'o' van 'Voluit' die niet perfect rond is, omdat we ook niet perfect zijn. We zijn allemaal uniek. We vonden het ook belangrijk om kleur te bekennen. Een valkuil zou kunnen zijn dat je in de consensus van twee kleurrijke organisaties een grijze fusie maakt. Dat wilden we absoluut niet. We willen voluit gaan voor die nieuwe identiteit. En de baseline 'voor verbinding' spreekt voor zich, al is het niet evident. De twee organisaties zetten daar altijd al heel sterk op in: het typeert ons. Daar situeert zich onze maatschappelijke meerwaarde."

Riet Konings: "Die verbinding is zowel aan de binnen- als aan de buitenkant. We willen de verbinding met cliënten en medewerkers leggen, maar ook naar de buitenkant, met heel wat andere organisaties waarmee we samenwerken."



**Wat betekent de fusie voor de medewerkers?**

Tim Bruylant: "Heel veel mensen zullen taken nu samen kunnen doen en verantwoordelijkheid kunnen delen, waar ze dat vroeger vaak alleen moesten doen. Zeker in ondersteunende diensten merkten we dat we een aantal kwetsbare posities hadden, met mensen die heel veel in hun mandje hadden, maar er alleen voor stonden. We hadden beiden iemand op de personeelsadministratie staan - twee klasbakken. Die werden liefst niet ziek op het einde van de maand, en namen op dat moment best ook geen verlof, want dan zouden er geen lonen zijn... Nu kunnen ze dat als duo samen doen, kunnen ze elkaar ook versterken. We hopen vooral dat mensen de kracht ontdekken van het mogen delen, het samen doen. Dat zal de kwaliteit van de dienstverlening zeker ten goede komen."

Riet Konings: "Het is belangrijk dat mensen weten wie hun verlof goedkeurt, zoals Tim dat vaak zegt. We hebben ons organogram in de breedte helder gezet, de teams en leidinggevenden een plaats gegeven. We zijn op dit moment met een werkorganogram bezig dat tegen eind van dit jaar - in het beste geval - zal eindigen in een definitief

organogram. We willen het zo horizontaal mogelijk met die functies die nodig zijn.

Maar een organogram is een middel om de organisatie te ordenen en de operaties te laten lopen. Het is géén doel op zich."

**Hoe staan de medewerkers tegenover de fusie?**

Tim Bruylant: "Die is heel positief onthaald. We kregen de voor de hand liggende vragen en bezorgdheden, maar de meeste mensen zien ook de logica van de operatie. Het is nu aan ons om te bewijzen dat ze er het volle vertrouwen in mogen hebben dat dit de juiste keuze is."

Riet Konings: "Het is natuurlijk veranderen, en het is veel werk. Je ziet mensen die in zo'n transformatie floreren, en anderen die wat terughoudender zijn."

**Wat zijn de voordelen van het samengaan?**

Riet Konings: "De kern is om onze cliënten, bewoners, gasten nog beter maatwerk te kunnen bieden. We hebben meer expertise, meer mogelijkheden, meer keuze, een groter

continuüm. Wanneer mensen bij ons aankloppen, kunnen we echt kijken welke noden iemand heeft en wat we kunnen aanbieden.

Daarrond zitten medewerkers. In de zorg is het een uitdaging om goede mensen te vinden en te houden. Door groter te worden, kunnen we hen meer keuzes aanbieden. Wie uitgekeken is op de huidige functie, kan binnen de organisatie kijken of er andere mogelijkheden zijn. We kunnen een aantrekkelijker werkgever zijn dankzij de extra loopbaanmogelijkheden en de grotere loopbaanvariatie.

En dan de overhead... Er is een serieuze besparing vanuit de overheid, op personeel én op werkingskosten. We zijn ooit gestart met een persoonsgebonden financiering van 23 procent organisatiegebonden middelen. Nu zitten we op 16 procent, en er afwegingen zijn om dat nóg te laten zakken. Dat zet ons voor een aantal financiële uitdagingen die we door deze fusie deels kunnen opvangen."

Tim Bruylant: "Bijkomend kunnen we dankzij deze schaalgroottes een aantal hiaten beter vastpakken. We kunnen door het poelen van



“

*De kern is om onze cliënten, bewoners, gasten nog beter maatwerk te kunnen bieden. We hebben meer expertise, meer mogelijkheden, meer keuze, een groter continuüm. Daarrond zitten medewerkers. Door groter te worden, kunnen we hen meer keuzes aanbieden.*

**Riet Konings**  
Directeur Voluit

“  
**We vonden het ook belangrijk om kleur te  
 bekennen. Een valkuil zou kunnen zijn dat  
 je in de consensus van twee kleurrijke  
 organisaties een grijze fusie maakt.  
 Dat wilden we absoluut niet. We  
 willen voluit gaan voor die  
 nieuwe identiteit.**

**Tim Bruylandt**  
 Directeur Voluit

middelen meer inzetten op interne en externe communicatie, op medewerkersbeleid...”

**Maar ook de financiële druk speelt een rol...**

Riet Konings: “Ja, maar ná de cliënten en de medewerkers. Als sector moeten we blijven investeren om de zorg van de toekomst mee te realiseren. De financiële druk op organisaties is erg groot geworden omdat de werkingskosten niet toenemen: in die context moeten we proactief optreden door samen te gaan.”

Tim Bruylandt: “De indexering van de werkingsmiddelen zou een evidentie moeten zijn, maar dat is het blijkbaar niet. Als het leven gemiddeld 10,76 procent duurder wordt, maar je indexeert niet, dan moet je op dat stuk van organisatiegebonden middelen zo’n elf procent besparen. Het kan toch niet dat we als Voluit een jaaromzet hebben van ongeveer 15 miljoen euro, maar een sneukeltoer of andere activiteit zou moeten opzetten om essentiële dingen te doen. Laat ons dat soort activiteiten organiseren om de surplusen mogelijk te maken.

Als maatschappij – het is niet alleen de politiek – moeten we keuzes maken over waar we op gaan inzetten. Als je ziet dat sommige vzw’s intussen overleven bij gratie van de Warmste Week, dat is niet oké. Wij hopen dat dankzij deze fusie voor te zijn, dat we kunnen klaar zijn wanneer de situatie nog prangender wordt.”

Riet Konings: “We willen een goede werkgever zijn, maar stellen vast dat we binnen de zorg elkaar aan het beconcurreren zijn. Kijk naar de extralegale voordelen: verpleegkundigen die hier wel en daar geen auto hebben... Wij hebben geen enkele marge, er zijn geen extralegale voordelen, we hebben geen bedrijfswagens... Wij kiezen ervoor om, in functie van de kwaliteit van de dienstverlening en de houdbare werkdruk, de middelen die we hebben in te zetten om zo veel mogelijk personeel aan te werven.”

**Zijn er nadelen aan de fusie? Risico's waar jullie beducht voor zijn?**

Riet Konings: “We willen voldoende wendbaar blijven. Dat zelforganiserend vermogen, gedeeld leiderschap...: daar moeten we actief op blijven inzetten – dat is wel een risico denk ik. Ook de werkdruk moeten we in de gaten houden. We verbouwen het schip terwijl het vaart. We kunnen niet achteroverleunen om ons uitsluitende op de fusie te concentreren, want de operationele werking moet blijven lopen. Dat verhoogt de werkdruk, niet alleen voor ons, maar voor alle medewerkers, omdat we ervoor gekozen hebben om participatief te werken.”

**Kenmerkend voor de sector is de kleinschaligheid van vele initiatieven, terwijl er ook schaalvergroting aan de gang is.**

Tim Bruylandt: “Het bijzonder te zien dat de gebruikers zelf kiezen voor kleinschaligheid, terwijl die schaalvergroting er is. Maar je kan groot zijn kleinschaligheid: we willen niet zomaar centraliseren, maar willen groot zijn in kleine dingen. Het is belangrijk dat het zo gewoon mogelijk blijft, dat onze sterktes behouden blijven.

Het moet niet logger worden dan nodig, terwijl we wel zo efficiënt mogelijk omgaan met het geld dat we krijgen van de maatschappij. Ik ben ervan overtuigd dat kleinschalige initiatieven heel waardevol zijn, maar dat ze het vandaag helemaal niet makkelijk hebben. Ja, we zijn wel bezorgd over wat er gebeurt binnen de sector...”