



En ze leefden nog lang en gelukkig?

Paul Paepe

Beleidsmedewerker Xplo vzw

Wouter Leplae

Algemeen coördinerend directeur Xplo vzw

In sprookjes leven ze altijd nog lang en gelukkig. Niet eens zo moeilijk, want het verhaal eindigt er meestal net op het punt waar de eigenlijke verbintenis het dagdagelijkse gaat kleuren. Hoe belangrijk de voorafgaande periode van verliefdheid en verloving ook is, iedereen weet dat het echte werk pas begint wanneer het feestgedruis is verdwenen. Ook in een fusieverhaal vormt de luisterrijke ondertekening van de notariële akte niet het sluitstuk, maar wel de openingsscène van het eigenlijke verhaal.

WAT VOORAFGING

Vanuit een gedeelde behoefte aan een intensievere vorm van samenwerken, startten we in 2019 een verkenningronde met onze drie organisaties: de Korf vzw (Kortrijk), O2 vzw (Wervik) en Onze Kinderen vzw (Roeselare). Een traject dat uiteindelijk meer dan drie jaar zou belopen. Aan een wisselende intensiteit werden parallel drie paden bewandeld: een eerste door directie (ondersteund door een externe coach), een tweede door bestuurders en een derde met de medewerkers. Dit leidde in september 2022 tot de oprichtingsverklaring en op 1 januari 2023 tot de feitelijke opstart van Xplo vzw.

GERICHTE KEUZE

Redenen om tot meer en betere samenwerking te komen in de sector zijn legio. In tijden waarin efficiëntie en effectiviteit steeds prominenter worden, dringt schaalvergroting zich op als antwoord op diverse knelpunten in verschillende beleidsdomeinen van de werking. Denk bijvoorbeeld aan medewerkersbeleid, waar krapte op de arbeidsmarkt en nood aan welbevinden op maat uitnodigt tot het faciliteren van loopbaantrajecten. Of denk aan het financiële en facilitaire vlak, waar pooling, sharing en support welhaast noodzakelijke strategieën zijn geworden.

Belangrijker dan het voorgaande ging het ons echter om onze missie en visie. Het blijvend kunnen realiseren van de steeds grilligere randvoorwaarden slurpt zoveel middelen en energie op, dat we amper nog lijken toe te komen aan onze 'raison d'être': als organisatie in de jeugdzorg eraan meehelpen dat iedereen de begeleiding kan krijgen die hij nodig heeft, dicht in de buurt en op het juiste moment. Daarom willen we een zo breed mogelijk palet aan

"Intenties en ambities geven richting, de realiteit bepaalt de prioriteiten."

hulpverleningsvormen kunnen aanbieden op meerdere locaties. Met behulp van de mogelijkheden die het Agentschap Opgroeien ons biedt en vanuit een meer diverse expertise, willen we voortdurend innovatief bijsturen. Vanuit dit perspectief willen we actief deelnemen aan het maatschappelijk debat over de verdere afstemming tussen jeugdhulp, welzijn en maatschappij.

Hoewel de prioriteiten met betrekking tot randvoorwaarden nog ruimte lieten voor diverse vormen van samenwerking, bleek een fusie de enige garantie om naadloze trajecten voor onze cliënten vlot te kunnen organiseren. Aangezien onze missie altijd voorop blijft staan, was de keuze voor ons dan ook snel gemaakt.

EVOLUTIE, GEEN REVOLUTIE

Intenties en ambities geven richting, de realiteit bepaalt de prioriteiten. Waar iedereen het vrij snel eens is over de bestemming, vraagt de weg ernaartoe beduidend meer overleg en afstemming. De fusie mag dan wel een vrije keuze zijn geweest, dat betekent niet dat men start vanaf een blanco blad.

Zo draagt elke deelorganisatie haar eigen geschiedenis met zich mee. Weliswaar vertrokken vanuit de Caritas-gedachte, heeft elke organisatie doorheen de voorbije decennia eigen accenten gelegd en weldoordachte keuzes gemaakt. Hetzij in antwoord op situationele omstandigheden, hetzij als veruitwendiging van een welomlijnde visie. Soms resulterend in een vorm van organisatiemythe, maar meestal getuigend van een nog steeds onderliggende overtuiging en geloof. In dit laatste geval is het loskomen hiervan geen evidente opdracht.

Met een hertekening van de organisatiestructuur raakt de fusie voorts ook aan de eigen job. Ook al gaat het om een dynamische structuur die in de komende jaren nog zal worden bijgestuurd, op dit moment zijn de consequenties vooral voelbaar bij de groep van directies. Tot voor de fusie

was de taak en verantwoordelijkheid van ieder duidelijk, door de herstructurering is opnieuw een fase van afstemmen en bijsturen aan de orde.

We zien evenwel de consensus niet als enige zaligmakende oplossing. Integendeel, we zijn er ons van bewust dat we op weg zijn naar een nieuwe identiteit. Illustratief hiervoor is de keuze van onze naam en bijhorend logo: geen legering van oorspronkelijke kleuren, niet figuratief, neutraal. Hetzelfde geldt voor onze huidige kernwaarden 'pit-le(e)f-open', die geen copy-paste oefening is van wat door de deelorganisaties werd aangedragen.

Antwoorden op hoger vermelde gevoeligheden liggen trouwens niet voor het grijpen.

Wij kiezen voor de weg van de geleidelijkheid. Op de eerste dag van de fusie waren de oorspronkelijke logo's en signalaties van de deelorganisaties lang niet allemaal uit beeld verdwenen. In de loop van vorig jaar werden er op de drie campussen momenten georganiseerd waarop ritueel afscheid werd genomen van de 'eigen' organisatie, maar tot op vandaag zijn er nog steeds documenten en andere verwijzingen aanwezig.

Naast het realiseren van een aantal quick wins stellen we vast dat de inlooperperiode zich vooral kenmerkt door flinke investeringen. Exponentiële overlegtijd en het afsluiten van nieuwe contracten als nieuwe organisatie (energie, verzekeringen ...) in combinatie met verder toenemende eisen vanuit de overheid, doen ons beseffen dat de beoogde positieve effecten zich eerder situeren op middellange tot zelfs lange termijn. Een focus die we trouwens dienen te communiceren aan de medewerkers, gezien zij tenslotte niet in de gelegenheid waren om al dan niet voor de fusie te kiezen.

"Wanneer we als Xplo vzw meer willen zijn dan de som van de delen, dan nemen we de sterktes van elke deelorganisatie als norm."

UITDAGINGEN

Terwijl we volop timmeren aan de verdere opbouw van Xplo vzw worden we met een aantal expliciete uitdagingen geconfronteerd.

Hoe houden we de beslissingslijnen kort en functioneel? De verleiding om (gewild of ongewild) extra echelons te installeren binnen de ruimere organisatiestructuur, is immers groot. Het blijft echter de bedoeling dat men op de werkvloer de voordelen van de grootschaligheid ervaart en niet het gevoel krijgt zich te moeten bewegen binnen een logge mastodont.

Wat kan helpen opdat alle medewerkers zich kunnen identificeren met het geheel? Inhoudelijk fungeerde het debat over missie, visie en kernwaarden van bij het begin als hefboom voor de interne dynamiek en als kompas richting toekomstbeeld. Daar komen nu cross-over ad-hoc werkgroe-

pen bij (projecten, reconversie ...), naast relationele initiatieven (zoals het nieuwjaarsevent). We blijven op zoek naar extra opties.

En ten slotte: hoe installeren we voldoende rustperiodes tijdens dit versnelde professionaliseringsproces? Wanneer we als Xplo vzw meer willen zijn dan de som van de delen, dan nemen we de sterktes van elke deelorganisatie als norm. Hierdoor komt de lat hoog te liggen. Natuurlijk willen we zo snel mogelijk de vruchten plukken van alle arbeid en onze doelen bereiken, maar we willen uiteraard ook iedereen aan boord houden zonder dat men bezwijkt onder de (tijds)druk.

BELEVINGSTRAJECT

Een dik jaar na de opstart zijn de wittebroodsweken, waarin men vooral oog heeft voor gelijkenissen, voorbij en

worden we meer geconfronteerd met verschillen. Dat maakt van het fusietraject een spannend proces. We schrijven ten slotte een complex verhaal waar niemand van ons ervaring mee heeft, of het nu gaat om bestuurders, directieleden, leidinggevenden of medewerkers. Elk constructief belevingstraject kenmerkt zich door het feit dat men uit zijn comfortzone stapt op weg naar een beter evenwicht. Vol vertrouwen in de goede afloop. Dat staat immers niet ter discussie. ■

