

# ‘Het is belangrijk dat je een kader en een visie hebt, maar het is even belangrijk om op maat te werken en linken te leggen met wat er leeft’

In gesprek met Els Cant en Tarik Van Ballaer van de Stad Sint-Niklaas  
*Lotte De Bruyne - Kenniscentrum Vlaamse Steden*

**Els Cant**, diensthoofd regie Welzijn - Lokaal Sociaal Beleid Stad Sint-Niklaas  
**Tarik Van Ballaer**, adjunct-algemeen directeur Stad Sint-Niklaas

## Situering

Sinds 2018 hadden we vanuit het Kenniscentrum op verschillende momenten contact met Els Cant, nu diensthoofd regie welzijn - lokaal sociaal beleid, voorheen diensthoofd diversiteit, voor ons vooral gekend als ‘trekker diversiteit’. Op een afstandje zagen we de stad zichzelf bevragen en zoeken naar manieren om op een constructieve, meer gedeelde manier aan de slag te gaan met inclusie en diversiteit. Centraal in het werken rond diversiteit staat het diversiteitsprogramma *Iedereen Mee*. Dit programma gaat zowel over de interne organisatie als over het leven in de stad en de manier waarop de organisatie haar dienstverlening organiseert en omgaat met haar burgers. Het programma is opgedeeld in zes grote thema’s waaronder divers personeelsbeleid, inclusieve beeldvorming en de strijd tegen racisme en discriminatie.

Opvallend aan het programma en het parcours van de Stad Sint-Niklaas is de herorganisatie en heroriëntering van de (voormalige) dienst Diversiteit. De stad besloot die dienst onder de cluster Welzijn te brengen en in te zetten op het verhogen van bewustzijn, draagvlak en inclusieve competenties bij zowel het stadspersoneel als inwoners en verenigingen. Medewerkers volgden opleidingen, scherpten hun expertise aan en benadrukten interne en externe inclusieve communicatie. Zo evolueerde de vroegere diversiteitswerkersrol naar procesbegeleiding. Die benadering van diversiteitsdiensten als procesbegeleider werd ook beklemtoond door de Vlaamse diversiteitsexpert en procesbegeleider Marijke Cornelis in een gesprek met het Kenniscentrum. Zij was niet bij Sint-Niklaas betrokken. Wel ontwikkelde ze in 2015 met de Stad Gent de *Gelijke Kansenmethodiek*, die we eveneens hebben geïnventariseerd. In de lente van 2023 bespraken we met diensthoofd Els Cant hoe dit heroriënteringsproces verliep. Nadien sloot adjunct-algemeen directeur Tarik Van Ballaer (ook deelnemer aan de masterclass) aan om te praten over de toekomstige uitdagingen en vooral over de waaromvraag bij het uitwerken van beleid en visie rond diversiteit.

### Iedereen Mee?

Sint-Niklaas is een diverse stad. We houden rekening met het unieke individu en de onderlinge verschillen en gelijkenissen. Want ieder van ons is meer dan zijn leeftijd, geslacht, seksuele voorkeur, afkomst, levensbeschouwing, sociale of economische situatie en fysieke of verstandelijke mogelijkheden. Samenleven in diversiteit brengt veel kleur in Sint-Niklaas, maar het is niet altijd gemakkelijk. Daarom hebben we een plan opgesteld, zodat elke inwoner gelijke kansen krijgt en zich thuis voelt in onze stad. Dit plan is het diversiteitsprogramma *Iedereen Mee*. Onze doelen, campagnes en activiteiten vertrekken vanuit dit programma.

In het diversiteitsprogramma *Iedereen Mee* 2020-2025 vind je zes thema's: (1) integrale toegankelijkheid; (2) inclusieve beeldvorming; (3) participatie; (4) strijd tegen racisme en discriminatie; (5) divers personeelsbeleid; (6) sociale cohesie.

Er is ook een specifiek plan voor personen en groepen die kwetsbaarder zijn in onze samenleving.

## Interview

### *‘Een soort georganiseerde uitnodiging om buiten de platgetreden paden te gaan en stil te staan bij de manier waarop dingen gedaan worden’*

Weergave van een interview met Els Cant en Tarik Van Ballaer  
(26.05.2023)

#### **Van diversiteit als transversaal thema naar een dynamisch, strategisch programma**

In de vorige bestuursperiode (tot 2018) was diversiteit een transversaal thema. Door het in deze bestuursperiode en in het huidige bestuursakkoord op te nemen als een breed programma met de naam *Iedereen mee* kunnen we meer gewicht geven aan dit transversale thema en kregen we ook het mandaat om organisatiebreed rond diversiteit en inclusie te werken. Doordat het een programma is en geen statisch beleidsplan, kunnen we op een dynamische, flexibele manier te werk gaan. Intern én extern, want het programma is stadsbreed en zowel gericht op inwoners als op de stadsorganisatie zelf. Door de manier waarop *Iedereen Mee* is opgezet, kunnen we goed inspelen op wat er leeft en wat er nodig is om een bepaald doel te bereiken.

Om tot het huidige diversiteitsprogramma te komen, leverden we eerst zelf veel denkwerk. Vervolgens organiseerden we een intern inspiratiemoment, vertrekkend vanuit de grote elementen die volgens ons belangrijk waren voor de visie. Kruispuntdenken (intersectioneel denken) was bijvoorbeeld iets dat er toen al in zat en waarrond we een workshop organiseerden. Zelf volgde ik de opleiding diversiteitsmanagement aan KU Leuven Instituut voor de Overheid. Dat gaf me veel nieuwe inzichten en veel houvast om met die visie aan de slag te gaan. Ondertussen volgden ook twee mensen van mijn team die opleiding. We hebben ons voor het hele proces laten begeleiden door het Agentschap Integratie en Inburgering.

Ik vind ook het leren van andere centrumsteden superinspirerend. Alhoewel de context anders is, zijn we vergelijkbaar wat betreft grootte, uitdagingen en structuur. En de theoretische bagage die via het Kenniscentrum binnenkomt is welkom, net zoals de vragen die soms gesteld worden. Ik vind vragen die een beetje prikkelen en die je dingen anders doen bekijken, altijd goed.

#### **Een noodzakelijke hervorming van het team**

*Iedereen mee* wordt gecoördineerd vanuit de cluster Welzijn. De vroegere dienst Diversiteit ging op in die welzijnscluster. We hebben de werking van dat team volledig gereorganiseerd. We onderzochten wat er

nodig was om het programma te realiseren en stelden vervolgens de vraag hoe wij ons zouden moeten organiseren. We pasten de takenpakketten aan en toetsten alles af aan de uitdagingen die er lagen. Dat is echt wel cruciaal geweest en heeft een totaal andere manier van werken opgeleverd. Een kerntaak in het takenpakket van de mensen is nu ook het samen met collega's aan de slag gaan met inclusie en het zoeken van bondgenoten. Vroeger werkten we meer doelgroepgericht en meer ad hoc; nu is het eerder procesmatig.

Vroeger was het ook niet geheel duidelijk bij wie het eigenaarschap lag. Dat hebben we meer gespecificeerd door deelhoofdstukken specifiek toe te wijzen aan een persoon die daar dan de regie over voert en daarvoor ook de nodige ondersteuning krijgt. Met ondersteuning bedoel ik onder andere dat we mensen de kans geven zich grondig bij te scholen, zodat ze voldoende geruggesteund zijn om bepaalde discussies aan te gaan. Ik durf te zeggen dat onze mensen kwalitatief en gedegen werk leveren, dat ze goed zijn in wat ze doen, met heel veel professionaliteit.

Ik denk dat deze herorganisatie en de focus op deskundigheid toch wel cruciaal waren in het succes van *Iedereen Mee*. We slagen er nu in om diensten, personeelsleden, maar ook verenigingen en inwoners mee te krijgen. Niet dat het perfect is, er is nog veel werk, maar er is toch wel iets veranderd, in beweging gekomen.

### **We zetten sterk in op interne communicatie**

Het feit dat *Iedereen Mee* gekwalificeerd is als programma heeft ons een mandaat gegeven, maar een mandaat moet je ook creëren. Wij zetten sterk in op een intern draagvlak en interne betrokkenheid. Dat is een van de pijlers van het programma. We lanceerden een communicatiecampagne voor *Iedereen Mee*, zowel richting inwoners als ons personeel en de verschillende diensten. We deden intern een koffietour langs de diensten. Dat klinkt eenvoudig, maar was werkelijk zinvol. Het was interessant om met al die collega's te praten over wat inclusie en toegankelijkheid is. Soms beseffen mensen en diensten niet dat ze op sommige vlakken al heel wat doen. In een gesprek merk je beter waar de knelpunten zitten.

Daarnaast hebben we onder andere ook een intranetpagina waarop we informatie ontsluiten over inclusie. Ook is er een soort helpdeskfunctie waar mensen vragen kunnen stellen en jaarlijks organiseren we een denktank, een inspiratiedag. In principe is het een dag waarop wij mensen willen inspireren en sensibiliseren, maar ook aan uitwisseling doen.

De vlag *Iedereen Mee* werkt goed, zowel intern als extern. Ik denk dat die naam en de bijhorende communicatie de sterkte is van het programma. Het is herkenbaar en staat open voor iedereen. Het is niet iets waar je tegen kan zijn. Onder de vlag *Iedereen Mee* doen we verschillende dingen voor verenigingen, personeelsleden en diensten, steeds vanuit verschillende insteken en invullingen. Langzaam zien we dingen bewegen en opschuiven en merken we dat we voortdurend een stapje verder kunnen gaan.

### ***Iedereen Mee* als olievlek**

De visibiliteit van *Iedereen Mee* begint te renderen. Mensen kennen dat. Wanneer ze dat beeld kennen en we daar steeds inhoudelijke boodschappen aan koppelen, dan beginnen ze langzaam wel een aantal dingen te vatten. Het is communicatie, het zijn inhoudelijke boodschappen, maar het zijn ook concrete veranderingen. Zo pasten we bijvoorbeeld het subsidiereglement aan waarmee we het middenveld ondersteunen. Dat reglement werd nu gedrenkt in de visie van *Iedereen Mee*, waardoor organisaties die een beroep willen doen op ondersteuningsmaatregelen, zoals project- en werksubsidies, moeten voldoen aan bepaalde voorwaarden omtrent inclusie. Ze moeten aantonen dat ze aan die inclusie werken. We stellen niet alleen voorwaarden, maar ondersteunen de verenigingen ook. Je kan niet verwachten dat iedereen zomaar weet wat inclusief werken betekent. Zo organiseren we elk jaar een stadsgesprek. Dat stadsgesprek bestaat onder andere uit verschillende laagdrempelige workshops over inclusief werken.

We organiseren dat op maat en houden er rekening mee dat die verenigingen vaak draaien op vrijwilligers. Het is een proces; centraal daarbij staat een stukje professionalisering, het doorgeven van kennis en deskundigheid omtrent inclusie. Dat is allemaal heel basaal, geen grote theorieën, maar wel heel concreet aangeven waar er drempels liggen en dat illustreren met voorbeelden. Betaalbaarheid bijvoorbeeld, is belangrijk. Of steeds een telefoonnummer vermelden, want er zijn veel mensen voor wie het digitale niet evident is. Of weten dat het gebruik van bepaalde beelden kan afschrikken. Het kan van alles zijn.

Tegelijkertijd gaan die momenten ook over ontmoeting, over verbinding en gesprek. Een soort georganiseerde uitnodiging om buiten de platgetreden paden te gaan en stil te staan bij de manier waarop dingen gedaan worden. Vaak vinden we de manier waarop we dingen doen heel evident, maar dat wil niet zeggen dat dat voor mensen met een andere uitgangspositie zo vanzelfsprekend is.

We laten organisaties ervaringen uitwisselen en nodigen sprekers uit. Op die manier ontstaat er een soort lerend netwerk waarin ook professionele partners zitten. We organiseren elk jaar een *Iedereen Mee*-festival, waarbij alle activiteiten een of andere link hebben met inclusie. Samen zorgen al die dingen ervoor dat inclusief denken en werken langzaam iets normaal wordt, een tweede natuur.

### **Structurele verankering via procesbegeleiding**

Inzetten op structurele interne verankering doen we via de procesbegeleiding die we tijdens deze bestuursperiode opstartten. Twee mensen van het vroegere team Diversiteit, nu het team Lokaal Sociaal Beleid, volgden een gerichte opleiding in procesbegeleiding en worden nu halftijds ingezet om andere diensten te begeleiden richting inclusiever werken. Ik durf echt te zeggen dat die procesbegeleiding kwalitatief zeer goed is. En menselijk. Niet belerend, steeds op maat van de mensen en de dienst. We maken steeds duidelijk wat de meerwaarde van inclusief werken is voor de dienst, vertrekken van wat er reeds aanwezig is en bespreken hoe de dienst verder wil groeien. In drie sessies stellen we samen een actieplan op, waarna de dienst zelf verder aan de slag kan. We hebben dat nu gedaan voor vier diensten en daarover is veel enthousiasme. Dit is voor mij echt de manier waarop je inclusie duurzaam kan verankeren. We zijn gestart met diensten die zelf interesse hadden, zoals de jeugddienst, het cultuurcentrum, de kinderopvang en de bibliotheek. Ondertussen benaderden we zelf actief een aantal diensten, zoals de personeelsdienst. De personeelsdienst is echt wel de dienst waar intern de grootste winst kan zitten. Ook met de afdeling planning en ontwikkeling zijn we nu bezig. Dit is een afdeling waar heel veel beleid wordt gemaakt, beleid dat impact heeft op de bewoners van de stad.

Wat goed werkt, is het meenemen van gebruikersperspectieven. Dat helpt mensen om in te zien waarom iets minder toegankelijk is. Er wordt heel positief gereageerd op dat extra stukje informatie vanuit de gebruiker. Je merkt dat wanneer de collega's die werken op een bepaalde dienst te weten komen dat een kleine verandering in hoe zij de dingen doen een groot verschil kan maken voor een gebruiker – en soms gaat dat echt over levenskwaliteit (bijvoorbeeld bij vervoer op maat) – ze heel graag die aanpassing doen en ze het interessant vinden om dit te weten. Personeelsleden weten niet altijd waar bij gebruikers de noden liggen. Dat stukje informatie vanuit die gebruiker delen, doet vaak heel wat kantelen. Zo van: 'Ah, als wij door die aanpassing onze dienstverlening inclusiever maken, dan betekent dat een wereld van verschil.' We werkten ondertussen een hele methodiek en een aantal draaiboeken uit waarmee diensten zelf aan de slag kunnen met gebruikers en gebruikersperspectieven. Dat is een voorbeeld waar we wel wat hebben kunnen bewegen en waarvan ik inschat dat het op relatief korte termijn ook zonder ons zal werken. We willen die methodiek vrijgeven, want uiteindelijk is het wel de bedoeling dat de diensten daar zelf eigenaarschap over opnemen.

Een andere plaats waar we toch echt wel de impact van onze nieuwe manier van werken en de procesbegeleiding zien, is de jeugddienst. Die dienst besloot na de procesbegeleiding om zich volledig te hervormen en heeft nu bijvoorbeeld ook dienstverlening voor kwetsbare jongeren in haar

standaardwerking opgenomen. Dat was iets waar ze vroeger niet aan toekwamen omdat ze vooral met jeugdverenigingen en dergelijke bezig waren.

Het is de bedoeling dat deze manier van werken werkelijk deel is van ieders takenpakket. Nu komt het er nog vaak bovenop. Het is de bedoeling dat iedereen eigenaarschap opneemt. Dus daarvoor zijn we toch nog wel echt nodig, om dat erin te krijgen. En om kennis en deskundigheid op het niveau van elke dienst en iedere werknemer te verspreiden. We zitten intern soms nog met totaal andere visies, ook over wat inclusie is.

### **De toekomst: nog meer gaan voor een maatschappijbeeld en het 'Waarom?' scherp krijgen**

TVB: Ik denk dat de volgende stap, en dit is iets dat ik meekreeg in de masterclass van het Kenniscentrum uit de sessie van dr. Saniye Çelik, is dat we in de volgende bestuursperiode duidelijker moeten krijgen wat voor stad we willen zijn. Welk maatschappijbeeld willen we? Waarom zetten we in op diversiteit, want het mag niet enkel diversiteit om de diversiteit zijn. De discussie moet meer gaan over wat voor stad we willen zijn. Wanneer dit helder en gedeeld is, is het eenvoudiger om vanuit verschillende insteken en maatregelen, die in diezelfde richting werken, dat maatschappijbeeld na te streven.

Ik denk dat er nu een goed fundament gelegd is door het inzetten op processen en sensibilisering. Nu zijn er vooral algemene uitgangspunten. *Iedereen Mee* is echt een goede naam en een goed programma. De grote uitdaging wordt nu om vanuit dat voorbereidende werk echt de discussie te voeren en om eensgezindheid te krijgen over wat voor samenlevingsprincipes we willen in Sint-Niklaas. Als we het 'Waarom?' explicieter kunnen beantwoorden, creëer je een heel expliciet mandaat om nog gericht en multidisciplinair te werken. De inspanningen die we aan het doen zijn, moeten een gemeenschappelijke keuze zijn, geen keuze van één deeldomein of één schepen, maar iets van de hele bestuursploeg.

Als ik kijk naar de recente geschiedenis van Sint-Niklaas, dan is het altijd wel een heel sociaal-minded stad geweest. Dat is dus voor mij een voorbeeld van iets dat al in dat maatschappijbeeld kan zitten. Sociaal zijn, zit in het DNA van Sint-Niklaas. En dat is goed. Dat is iets wat we moeten blijven omarmen en expliciteren. Het is een redelijke constante, het zijn de wortels van de stad. Dus we moeten nadenken over hoe we dat kunnen blijven organiseren. En wat de consequenties hierbij zijn. Hoe we dat betaalbaar kunnen houden, bijvoorbeeld. Misschien moet je hier en daar net versterkende maatregelen nemen voor de middenklasse of economische versterking, net omdat je dit sociaal beleid wil kunnen volhouden. En zo wordt het geen verhaal van of/of, maar van en/en. Hoe kunnen we al onze acties en programma's zo sturen dat ze bijdragen aan de stad die we willen zijn. Gaan voor een bepaalde visie wil ook zeggen dat dat consequenties heeft. Door echt het waarom en het maatschappijbeeld te benoemen, krijg je een steviger kader waarmee je echt hard kunt maken dat bepaalde dingen nodig zijn. Het is belangrijk dat de visie en het waarom door iedereen wordt onderschreven.

### **De grote uitdaging: impact meten**

TVB: Een van de grote uitdagingen is beter meten. En aantonen dat er dingen bewegen. We moeten zichtbaar maken wat we doen en de voortgang op de verschillende onderdelen meer in beeld brengen. Op die manier kunnen we ook de meerwaarde aantonen. Cijfers kunnen dan helpen. Want ja, we kunnen van alles doen, maar als je niet kijkt naar het resultaat is dat na een tijdje moeilijk te verantwoorden. Je moet bovendien weten of, wanneer en waar je moet bijsturen. We zijn daar nog zoekende in, maar het is wel iets waar we echt op willen inzetten. Impactgedreven werken, hangt ook samen met een duidelijk positie innemen en je richting weten. En meten, zodat je weet of je echt in de goede richting gaat.

EC: Ja, echt nadenken over de impact van interventies en acties is iets waarop we in de volgende bestuursperiode meer willen inzetten. Wij hebben cijfers en wij vergelijken die cijfers, maar natuurlijk weten we niet altijd wat het verband is tussen onze acties en de cijfers, de verandering.

We zijn daar nu over aan het nadenken en we zetten een aantal dingen in gang om daar sterker in te worden. Zo hebben we een opdracht omtrent impactmeting uitgeschreven.

TVB: We zijn nu gestart met een omgevingsanalyse op basis van de reeds gekende gegevens. Daaraan worden de resultaten uit de Stadsmonitor toegevoegd. En dan is het de bedoeling om inspiratiesessies te organiseren met collega's. Met die informatie willen we komen tot bepaalde focussen voor de volgende bestuursperiode. Scherp krijgen wat de belangrijke issues en uitdagingen zullen zijn voor de nieuwe bestuursploeg. In dat scherp krijgen en agenderen van issues is het belangrijk om voldoende geruggesteund te zijn door cijfers. Want ja, die discussie komt er altijd bij sociale thema's. Zo van: 'Hebben die investeringen wel zin? Halen ze iets uit?' We zijn nu met de collega's van welzijn aan het bekijken hoe we dingen cijfermatig kunnen vertalen en hard maken. Het is belangrijk een onderbouwd verhaal te hebben, anders kan men het weer in die ideologische hoek duwen. Dit terwijl het toch echt wel gaat om realiteiten. Dus ja, cijfers. Maar ook de dingen goed opvolgen, evalueren en de hele ketting bekijken.

### **Ga onbevooroordeeld het gesprek aan + andere tips**

EC:

- Geef iedereen verantwoordelijkheid, zorg ervoor dat iedereen eigenaar wordt van het thema, hoe klein ook. Er zit voor iedereen iets in.
- Ga onbevooroordeeld met iedereen het gesprek aan. Niet met het vingertje wijzen. Meestal gaat het over niet kennen en niet weten. Als je de tijd neemt om het gesprek aan te gaan, zijn er altijd wel openingen, mogelijkheden. Soms is een weerstand alleen het idee dat er meer werk bij komt kijken, maar dat is dus geen echte weerstand. Flagante weerstand is zeldzaam.
- Vertrek van onderuit. Ga aan de slag met wat er leeft. Het is belangrijk dat je een kader en een visie hebt, maar het is even belangrijk om op maat te werken en linken te leggen met wat er leeft. En dat is voortdurend in evolutie. Je moet dus wendbaar genoeg zijn om in te pikken op dingen die leven en bereid zijn dingen aan te passen.
- Voortschrijdend inzicht toelaten.
- Herhalen. Voortdurend herhalen.
- De juiste mensen op de juiste plaats.
- Deskundigheid, kwaliteit en professionaliteit.