

## Hoofdstuk 3.

# Op weg naar collectieve impact in de aanpak van dak- en thuisloosheid bij jongvolwassenen

Els De Ceuster, Gwendy Moentjens & Elias Storms

Wat ons allen verbindt en waar iedereen zich achter schaart, is de idee dat het niet oké is dat er jongeren zijn die geen thuis hebben, dit kan niet, hier kunnen we en mogen we niet mee akkoord gaan!

(Menno Fransen van Mind The Gap Antwerpen over de motiverende waarde achter hun coalitie)

Opeenvolgende crisissen zorgden er in de Europese Unie de afgelopen tien jaar voor dat 70% meer mensen in dak- en thuisloosheid terechtkwamen (European Parliament, 2020). Ook in België vormt dak- en thuisloosheid al geruime tijd een prangende maatschappelijke uitdaging. De POD Maatschappelijke Integratie lanceerde in 2022 het vierde federale plan tegen armoede en ongelijkheid, waarin dakloosheid een van de doelthema's is. Op Vlaams niveau krijgen in het Vlaams actieplan voor armoedebestrijding 2020-2024 welzijns-, gezondheids- en woonactoren een belangrijke rol toebedeeld en gaat een belangrijke regiefunctie naar de lokale besturen. Een van de actiepunten is de uitrol van een actieplan op maat van jongvolwassenen. Uit recente tellingen (Hermans et al., 2023) blijkt dat ongeveer 20% van de dak- en thuislozen in de leeftijdscategorie 18 tot 26 jaar valt (Roets et al, 2022). Vaak laveren deze jongvolwassenen tussen verschillende vormen van dak- en thuisloosheid en wisselen ze overnachtingen bij vrienden of familie af met een kort verblijf in tijdelijke opvang, wat grote onzekerheid en stress met zich meebrengt. Ongeveer 15% tot 30% heeft een verleden in de jeugdzorg (Roets et al, 2022).

Dat ook jongvolwassenen met thuisloosheid worden geconfronteerd, werd schrijnend duidelijk toen het nieuws bekend werd van het overlijden van de 19-jarige Jordy uit Gent. Deze jongeman had een verleden in de jeugdhulp en overleed van ontbering in zijn tent.<sup>1</sup> Dit voorval activeerde een *sense of urgency* bij de politiek, het beleid en het werkveld. Er moest iets veranderen.

Het agentschap Opgroeien ging in opdracht van toenmalig minister Vandeurzen op zoek naar innovatieve en duurzame manieren om chronische dak- en thuisloosheid bij jongvolwassenen tegen te gaan. De Canadese 'A Way Home'-beweging, waarbij het

Collective Impact Model als samenwerkingsmodel centraal stond, bood inspiratie voor de aanpak van de uitdagingen in Vlaanderen. Bij deze vorm van samenwerking engageert een groep van relevante actoren uit verschillende sectoren zich om samen een specifiek sociaal probleem aan te pakken vanuit een gedeelde visie en begrip van de problematiek (Kania & Kramer, 2011).

In dit hoofdstuk introduceren we de principes achter het Collective Impact Model en koppelen we deze principes aan de ervaringen van enkele Vlaamse 'A Way Home'-coalities. We eindigen met een aantal aanbevelingen en kritische bedenkingen over de implementatie van het Collective Impact Model in Vlaanderen gestoeld op literatuurstudie en onze eigen ervaringen met de coalities.

## **1. Dak- en thuisloosheid bij jongvolwassenen collectief aanpakken?**

In kader van het Erasmus+ project 'A Way Home Europe' startte het samenwerkingsverband Mind the Gap Antwerpen in 2018 als eerste 'A Way Home'-pilotregio in Vlaanderen. Na een beloftevolle opstart lanceerde Opgroeien een bredere projectoproep voor die regio's die volgens diezelfde filosofie een coalitie wilden opstarten. Ondertussen zijn er in Vlaanderen en Brussel 13 'A Way Home'-coalities actief. De startende coalities kregen de afgelopen jaren inhoudelijke en procesmatige ondersteuning, in de vorm van lerende netwerken en coaching van LUCAS (Centrum voor Zorgonderzoek & Consultancy van KU Leuven) en de onderzoeksgroep Mens en Maatschappij van de AP Hogeschool.

Om de voorwaarden om met het Collective Impact Model in Vlaanderen aan de slag te gaan in kaart te brengen en zo de begeleiding van de coalities meer op maat te kunnen afstellen, deden we het afgelopen jaar een exploratieve casestudy met vier 'A Way Home'-coalities. Uit de acht kandidaat-coalities die op onze oproep reageerden, selecteerden we er vier, met name de coalities Noord-Limburg, Kempen, A Way Home Gent en Mind the Gap Leuven (zie infobox 1). Bij de selectie hielden we rekening met de motivatie van de coalities om te participeren aan het ondersteuningstraject en streefden we naar diversiteit in leeftijd, grootte en ligging (landelijk versus stedelijk) van de coalities.

We voerden participatieve observaties uit tijdens backofficevergaderingen en actiegroepen. Via deskresearch analyseerden we de documenten (verslagen, subsidiedossiers...) op de Sharepoint-omgeving van de coalities. Op deze manier kregen we zicht op hoe ze met Collective Impact aan de slag gaan in hun regio. Deelname aan het traject betekende voor de coalities dat ze gedurende een jaar procesbegeleiding op maat kregen rond het werken met Collective Impact. Naast de casestudies deden we literatuuronderzoek naar het Collective Impact Model. Daarin verkenden we onder andere de theoretische achtergrond van het model, aandachtspunten in de toepassing ervan en kritische reflecties vanuit de praktijkervaringen uit verschillende werkcontexten en landen.

Deze casestudies en literatuurstudie vormen het voortraject voor een driejarig praktijkonderzoek rond Impactgedreven handelen en Collective Impact dat in september 2023 van start is gegaan. De resultaten die we in dit hoofdstuk delen, kaderen dus in een verkennend onderzoek.

In mei 2023 resulteerde dit traject in een workshop voor alle 'A Way Home'-coalities, die we op een van lerende netwerken brachten. We deelden er onze voorlopige bevindingen en reflecties en gingen in gesprek met de coalities en de aanwezige beleidsmedewerkers van het agentschap Opgroeien.

#### **Infobox 1. Geselecteerde cases.**

##### ***A Way Home Gent***

Het initiatief van de Gentse 'A Way Home'-coalitie lag aanvankelijk bij de werkgroep Jongvolwassenen van het Intersectoraal Regionaal Overleg Jeugdhulp (IROJ). Zij organiseerden vier bijeenkomsten in de loop van 2021 om de meest prangende noden in de regio te identificeren. Op een kick-off event met brede participatie werden vervolgens drie kernthema's als meest urgent geïdentificeerd, waarrond actiegroepen werden opgezet: wonen en leegstand, continuïteit, en leefloon. De backoffice telt momenteel vier leden: CAW Oost-Vlaanderen, Stappen, Back-on-track/Oranjestraat en het agentschap Opgroeien. In het netwerk van de coalitie zijn naast organisaties uit de jeugdhulp ook partners betrokken uit domeinen als wonen, jeugdwerk, geestelijke gezondheidszorg en jongerenparticipatie.

##### ***A Way Home Noord-Limburg***

Ook de coalitie in Noord-Limburg ontsproot uit de werkgroep Jongvolwassenen van het IROJ die zich boog over het verbeteren van de zorgcontinuïteit bij jongvolwassenen. In verhouding tot de stedelijke context is er in dit landelijk gebied een kleiner aanbod aan jeugdhulp. In 2021 werd een backoffice met vier leden opgericht met agentschap Opgroeien, Arktos, vzw Jolie en een stafmedewerker van de welzijnsregio. Na een brede kick-off met honderd andere stakeholders zijn vier actiegroepen opgezet rond peer-support, wonen, vrije tijd & dagbesteding, en welzijn. Via een focusgroep worden ook jongeren bij de coalitie betrokken.

##### ***Collectief Kempen***

Uit de bestaande intersectorale samenwerking 'Beleidsgroep Jongvolwassenen' in de regio ontstond Collectief Kempen. Geïnspireerd door Mind the Gap in Antwerpen, werd de werkgroep omgevormd tot een backoffice voor de 'A Way Home'-coalitie. Op de startdag in 2019 werden zo'n veertig stakeholders bereikt. Vandaag zijn drie actiegroepen actief rond basisrechten, wonen en preventie. In iedere actiegroep worden jongeren betrokken. De trekkers van deze actiegroepen vormen samen de backoffice en dus de drijvende kracht achter de coalitie.

### **Mind the Gap Leuven**

Na een inspiratiedag van het Antwerpse Mind the Gap werden de Leuvense stuurgroep Jongvolwassenen en de bestaande werkgroep Samenwerking verbindt (CAW/CBAW) omgevormd tot een 'A Way Home'-coalitie. In 2020 legde een breed opstart-event de basis voor vijf actiegroepen rond het toegankelijk maken van het woonaanbod, het uitwerken van een buddywerking, de creatie van nieuwe en creatieve woonvormen, en jongerenparticipatie. Bij de coalitie zijn diverse partners betrokken uit de bijzondere jeugdzorg, het algemeen welzijnswerk, het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap, de geestelijke gezondheidszorg, lokale besturen, wonen en jeugdwerk. Op verschillende plaatsen in de werking wordt op jongerenparticipatie ingezet.

In wat volgt, bekijken we de principes achter het Collective Impact Model en hoe deze vertaald werden naar de Vlaamse context.

## **2. Naar een Vlaamse vertaling van het Collective Impact Model**

Via het Collective Impact Model zochten Kania en Kramer (2011) naar een nieuwe manier van samenwerken om complexe sociale problemen aan te pakken. Fenomenen als armoede, overmatige schuldenlast en thuisloosheid worden vaak *wicked problems* genoemd (Bannink & Trommel, 2019; Spicker, 2016): deze problemen hebben veel dimensies die onderling verbonden zijn en zijn onmogelijk precies en eensgezind te definiëren.

Het centrale uitgangspunt van Collective Impact is dat de aanpak van complexe problematieken de samenwerking vereist van partners vanuit verschillende vakgebieden

**Het uitgangspunt van Collective Impact is dat de aanpak van complexe problematieken de samenwerking vereist van partners uit verschillende vakgebieden en sectoren.**

en sectoren. Deze partners kiezen er bewust voor om samen te werken vanuit een gedeelde agenda en gedeeld begrip van de problematiek. Deze *coalition of the willing* deelt een bewustzijn van de hoogdringendheid (*sense of urgency*) en waardengedreven plicht (*duty to assist*) om een specifiek probleem aan te pakken. Bij het vormen van het partnerschap worden niet enkel 'usual suspects'

(zijnde dienst- en hulpverleners) aangesproken, maar iedereen die een unieke bijdrage kan leveren aan de oplossing van het probleem (bv. bedrijven, onderwijs...) (Kania & Kramer, 2011).

Belangrijk om te onthouden is dat het Collective Impact Model ontstond in een specifieke politieke en beleidscontext. De bedenkers ervan, John Kania en Mark Kramer (2011), zijn in de Verenigde Staten actief in de wereld van *non-profit consultancy*. Via hun verankering in de praktijk hadden de ideeën van Collective Impact al snel een enorme invloed op hoe in Noord-Amerika en Australië over sociale initiatieven werd nagedacht (Christens & Inzeo, 2015). De oorspronkelijke visie van Kania en Kramer is duidelijk ingebed in een maatschappelijke context waarin sociale initiatieven in grote mate afhankelijk zijn van filantropie en weinig kunnen rekenen op financiële ondersteuning vanuit overheden. In de Verenigde Staten zijn veel initiatieven gericht op sociale verandering financieel afhankelijk van giften door individuele schenkers, stichtingen en sponsors. Als gevolg hiervan is *fundraising* een kernactiviteit op zich die de backoffice moet opnemen (zie Mann (2014) voor een getuigenis uit de praktijk). Deze specificiteit van de politiek-maatschappelijke context waarin Collective Impact tot stand kwam, onderlijnt het belang van vertaling naar de lokale beleidscontext. Nichols en collega's (2021) pleiten ervoor om het model niet strikt toe te passen, maar bij te sturen in functie van de regionale noden en doeleinden.

Voorgaande ervaringen met de coalities leerden ons dat het model zoals het in Canada wordt toegepast, niet zomaar als sjabloon over onze Vlaamse context te plaatsen valt. Daar zijn de politieke context, de welzijnscontext en de geschiedenis te verschillend voor. Waar men in Canada vertrekt van nationale coalities, kenmerkt het sociaal beleid in Vlaanderen zich veel meer door fragmentatie en versnippering. De verdeling van bevoegdheden met betrekking tot sociale materie over verschillende beleidsniveaus zorgt ervoor dat inspanningen niet altijd goed gecoördineerd kunnen worden. Hoewel meer ingezet wordt op netwerkgericht werken en aangaan van duurzame samenwerkingsverbanden, gaat verandering traag en is er nog werk aan de winkel.

Een ander opvallend verschil is de sterke aanwezigheid van de overheid in Vlaanderen. Sociale initiatieven worden vaker rechtstreeks gefinancierd door lokale en bovenlokale overheden, dikwijls via projectoproepen. Fundraising zoals in Canada en de VS gangbaar is, is minder ingeburgerd in Vlaanderen, althans in de reguliere welzijnssector. Het voordeel van deze dichte betrokkenheid is dat het de finaliteit van een samenwerkingsverband gewicht en legitimiteit kan geven. Aan de andere kant kan het sommige processen ook vertragen (Hanleybrown et al., 2012).

Volgens Ennis en Tofa (2020) is het tot op vandaag niet bewezen dat de implementatie van het Collective Impact Model op zichzelf tot maatschappelijke veranderingen leidt. Kritische stemmen merken op dat structurele maatschappelijke verandering ook verandering in beleid vergt (Wolff, 2016). Dit impliceert dat initiatieven die structurele impact willen genereren ook politiserend moeten zijn: pas wanneer ze wegen op politieke besluitvorming en beleid, is structurele verandering mogelijk. Deze politiserende reflex is in Vlaanderen nog niet zo sterk aanwezig.

In wat volgt, gaan we dieper in op de vijf principes die aan de basis liggen van het Collective Impact Model (zie figuur 1) (Kania & Kramer, 2011). Cabaj en Weaver (2016) werkten deze principes later bij. We koppelen dit aan hoe de vier coalities ermee aan de slag gaan.

**Figuur 1.** De vijf principes van Collective Impact.



Bron: A Way Home Scotland (2023). What we do. Geraadpleegd via <https://www.awayhomescotland.org/what-we-do/>

## 2.1 Een gedeelde agenda vanuit een gedeelde probleemdefiniëring

In het Collective Impact Model start alles met een gedeelde probleemdefinitie en visie op een ervaren problematiek. De 'gedeelde agenda' vormt op drie manieren het fundament voor een impactvolle samenwerking: (1) via een gedeelde identificatie van het aan te pakken probleem, (2) door doelen voorop te stellen, en (3) via een gedeelde visie en na te streven centrale waarden. De agenda hoort een duidelijke ambitie naar voor te schuiven waardoor betrokkenen zich aangesproken voelen om actie te ondernemen (Kania & Kramer, 2011). Een gedeelde doelformulering garandeert echter niet dat iedereen het eens is over hoe de oplossing tot stand moet komen. Ook daar moet goed over nagedacht worden (Easterling, 2013).

In de gevolgde 'A Way Home'-coalities observeerden we uiteenlopende manieren waarop de coalities tot een gedeeld verhaal proberen te komen. Elke coalitie startte met een kick-offmoment, waarbij een zo divers mogelijke groep stakeholders werd uitgenodigd. Op zo'n kick-off doen de initiatiefnemers een sterk appel op de *duty to assist* (de plicht om ondersteuning te bieden in nood) van elke partner, om van daaruit het engagement te vragen om samen te werken aan de gezamenlijke definitie van het probleem. Vervolgens formuleren ze, collectief, doelstellingen en bijbehorende acties. De gedeelde

agenda legt zo de grote lijnen vast van waar de prioriteiten voor de samenwerking liggen.

Sommige coalities formaliseerden de samenwerking via een engagementsverklaring. Daarin leggen ze vast welk probleem ze identificeren, volgens welke visie ze zullen werken en wat wel en niet tot het werk van de coalitie behoort. Ze spreken erin af hoe hun activiteiten verandering realiseren (volgens een 'veranderingstheorie') en hoe ze reflecteren en evalueren (zie 'strategisch leren' hieronder). De meeste coalities visualiseerden hun 'gedeelde agenda' in een roadmap. Dat is een instrument om sociale impact te plannen, te meten en te communiceren. Het geeft visueel weer welke grote mijlpalen en acties over een bepaalde periode nagestreefd zullen worden. Figuur 2 toont bij wijze van voorbeeld de roadmap van A Way Home Leuven.

Coalities drukken doorgaans een wens uit om samen iets te realiseren, maar vertalen dat nog niet altijd in concrete te behalen mijlpalen of acties. Vanuit de 'A Way Home'-beweging zijn er een aantal thema's gemeenschappelijk, namelijk vroege interventie, structurele preventie, stabiele en duurzame huisvesting, zorgcontinuïteit en toegankelijke dienstverlening en het voorkomen van uithuiszetting. Coalities leggen binnen deze thema's eigen accenten afhankelijk van de lokale noden.

In de betrokken coalities merkten we dat het niet eenvoudig is om de gedeelde agenda altijd scherp in het vizier te blijven houden. A Way Home Gent experimenteert daarom sinds kort met het zichtbaar maken van de gedeelde agenda bij overlegmomenten. Bij elk overleg staat bovenaan in het verslag kort vanwaar ze komen, waar ze momenteel mee bezig zijn en waar ze naartoe willen. Dit is als het ware een kompas dat richting aangeeft aan iedereen die betrokken is.

Figuur 2. Roadmap van A Way Home Leuven.



Bron: Mind the Gap Leuven (2020). Hoe pakt Mind the Gap dak- en thuisloosheid bij jongeren aan? Geraadpleegd via <https://www.awayhome.eu/index.php/awh-vlaanderen-brussel/mind-gap-leuven>



## 2.2 Een backoffice die faciliteert en coördineert

De backoffice vormt de vaste ruggengraat van de coalitie en heeft een coördinerende en faciliterende rol. Deze relatief kleine groep creëert de voorwaarden waarbinnen sociale innovatie kan plaatsvinden. Hun opdracht omvat onder andere het plannen van de bijeenkomsten van de coalitie, het organiseren van gedeelde impactmetingen en reflectiemomenten en het opvolgen en op elkaar afstemmen van te realiseren acties. Daarnaast zorgt de backoffice er ook voor dat de visie en de strategie steeds voorop staan, dat er voldoende publieke wil is om samen verandering te maken en dat er voldoende financiële middelen en andere hulpbronnen binnengehaald worden om de coalitie duurzaam te ondersteunen (Kania & Kramer, 2011).

In de praktijk zien we dat de backoffice inderdaad een centrale schakel is in de coalities. Hoewel er verschillen zijn in wie het initiatief nam om een 'A Way Home'-coalitie op te starten (organisatie, bestaand samenwerkingsverband...) en wie deel uitmaakt van de backoffice, zien we toch een vrij homogene samenstelling in de groepen. Hoofdzakelijk bestaan de backoffices uit partners uit de hulp- of dienstverlening, en in elke backoffice versterkt een regionale medewerker of beleidsmedewerker van Opgroeien het team. De teams hebben inhoudelijk een sterke affiniteit met het thema van dak- en thuisloosheid bij jongvolwassenen vanuit hun praktijk. Bovendien is er ook expertise met het uitbouwen van een netwerk. We merken evenwel dat het coördineren van een coalitie een aantal vaardigheden vraagt waar backofficeleden soms minder mee vertrouwd zijn. Zo hangen processen als het meten van impact, het opzetten van leerprocessen, politiserend werken, het ontwikkelen van een communicatiestrategie en het onderhandelen in functie van middelen en partnerschappen, dikwijls af van de individuele ervaring en competenties van mensen.

Het viel ons op dat de rol van de backoffice in de grotere coalitie niet altijd zo helder was. Doordat er veel verloop is binnen de backoffice en werkgroepen voelen de leden van de backoffice vaak een druk om zowel een faciliterende als een uitvoerende rol op te nemen. We zien soms ook de neiging om overal van op de hoogte te willen zijn. De backoffice moet echter geen vertegenwoordiging zijn van alle coalitiepartners. In alle coalities is dit een gespreksthema en wordt er gezocht naar manieren om collectiever te handelen vanuit een brede betrokkenheid en minder te denken vanuit een klassiek hiërarchisch organisatie-model. In Noord-Limburg bijvoorbeeld lijstten ze de verschillende rollen binnen de backoffice op en wordt er nagedacht over de samenstelling van de backoffice vanuit knowhow en talenten.

De nadruk bij Collective Impact ligt op acties 'in het veld' waardoor dit ondersteunend orgaan bij voorkeur klein maar efficiënt blijft. Daarnaast mag de uitbouw van een sterke backoffice niet resulteren in bijkomend werk voor de coalitiepartners (die vaak al drukbezet zijn en niet zomaar extra werk kunnen opnemen). Daarom is bijkomende (financiële) ondersteuning noodzakelijk om een goede 'Collective Impact'-samenwerking op te zetten.

## 2.3 Brede betrokkenheid vanuit transparante en open communicatie

De kracht van Collective Impact zit in het appelleren aan een brede betrokkenheid van diverse, complementaire partners. Wie in het partnerschap meestapt, engageert zich expliciet om bij te dragen aan het realiseren van de gedeelde agenda. In het soort betrokkenheid van de partners en de intensiteit ervan zit evenwel variatie. Sommigen staan dicht bij de organisatorische kern, terwijl andere partners eerder op afstand deelnemen. Zo ontstaat een netwerk van partners die niet noodzakelijk op structurele basis betrokken zijn, maar wel de agenda mee vormgeven en acties uitvoeren.

Voor deze vorm van samenwerking is voortdurende communicatie en afstemming vereist, volgens een gemeenschappelijke woordenschat die op de gedeelde agenda is gebaseerd. De open communicatie op voet van gelijkheid moet de partners in staat stellen elkaar te begrijpen en te leren hoe anderen naar het onderwerp kijken, wat hun doelstellingen zijn en vanuit welke achtergrond zij handelen (Kania & Kramer, 2011).

Het is dus van belang niet enkel kernpartners te betrekken en te horen, maar alle belanghebbenden in de bredere gemeenschap (dus ook bijvoorbeeld hulpzoekenden,

omwonenden, enzovoort). Zeker niet te vergeten is de mensen op wie de interventie is gericht te betrekken in het gehele proces (Ennis & Tofa, 2020). Daarbij is aandacht voor bestaande machtsrelaties erg belangrijk om te vermijden dat belanghebbenden over het hoofd worden

### **Zeker niet te vergeten is het betrekken van de mensen op wie de interventie is gericht.**

gezien of hun stem wordt genegeerd (Nicols et al., 2021). In de eerste versie van het Collective Impact Model werd te weinig aandacht besteed aan de machtsonevenwichten tussen stakeholders, wat een belangrijk punt van kritiek vormde op het model (Christens & Inzeo, 2015; Wolff, 2016). Pas in recentere publicaties besteden Kania en Kramer meer aandacht aan inspraak op basis van gelijkheid (o.a. in Kania et al., 2021).

Werken vanuit een ruim lokaal draagvlak is een belangrijk uitgangspunt voor de 'A Way Home'-coalities. Naast een sterke backoffice zien we dat er werk wordt gemaakt van een breed partnerschap met lokale actoren die zich engageren voor de gedeelde agenda.

De belangrijkste stakeholders zijn de jongvolwassenen zelf. Meer specifiek die jongeren die in een kwetsbare situatie zitten, effectief dak- of thuisloos zijn of dat dreigen te worden. Coalities zoeken creatief naar manieren om hun stem te horen en ervoor te zorgen dat ze van daaruit aan acties werken. Tijdens de kick-offmomenten van de coalities werd de stem van jongeren meegenomen via getuigenissen en/of deelname aan werkgroepen. In de verdere werking van de coalities worden jongvolwassenen op heel verschillende manieren betrokken. Binnen A Way Home Noord-Limburg is er een bijvoorbeeld een focusgroep samengesteld waarin jongeren regelmatig samenkomen om hun noden kenbaar te maken. De focusgroep fungeert eveneens als klankbordgroep voor de actiegroepen.

Bij Mind the Gap Leuven is er een actiegroep die zich specifiek met jongerenparticipatie bezighoudt. Op termijn zouden ze jongeren op alle niveaus willen betrekken. Jongeren waren al betrokken bij de startdag, er is een jongerencollectief en jongeren zaten naar aanleiding van de resultaten van de daklozentellingen samen met de burgemeester om hun perspectief mee te geven in het beleid van de stad. Coalities zijn zeker nog zoekende op dit terrein en benadrukken dat er ook een wederkerigheid moet zijn met een duidelijke meerwaarde voor de jongeren zelf.

Naast de focus op jongeren werken coalities aan het betrekken van verschillende stakeholders over sectoren en beleidsniveaus heen. Er worden onder andere samenwerkingen opgezet met verschillende woonactoren (privaat en binnen de sector van de sociale huisvesting), de VAPH-sector,<sup>2</sup> jongerenorganisaties, welzijnsorganisaties, het straathoekwerk, Overkophuizen... Daarnaast trachten coalities meer *unusual suspects* voor de samenwerking warm te krijgen. Zo ging A Way Home Gent in gesprek met woonzorgcentra. Veel van de bewoners bezitten nog een leegstaand huis dat onder bepaalde voorwaarden aan jongeren verhuurd zou kunnen worden. In Collectief Kempen worden intensieve samenwerkingen met scholen en CLB's (Centra voor Leerlingenbegeleiding) uitgebouwd om te werken aan het preventieve luik van de agenda. Coalitie Noord-Limburg onderzoekt de mogelijkheid naar samenwerking met de lokale PAAZ-afdeling.<sup>3</sup> Ten slotte engageerde Mind the Gap Leuven de Kerkfabriek en de stad Leuven om in de Abdij van Vlierbeek studio's onder te brengen voor kwetsbare jongeren.

Een belangrijke stakeholder zijn de lokale besturen, in het bijzonder de OCMW's. Bijzonder omdat de manier waarop OCMW's werken en wetgeving toepassen rond bijvoorbeeld wonen regionaal kan verschillen. Dat maakt samenwerken soms uitdagend. In sommige coalities zijn OCMW's nauw betrokken en maken ze deel uit van de backoffice. In andere regio's is dat onhaalbaar omdat er te veel verschillende lokale besturen zijn. In Collectief Kempen bijvoorbeeld zijn er 27 besturen en OCMW's betrokken partij. Toch blijven coalities proberen om te wegen op het lokale beleid. In Gent slaagde de 'A Way Home'-coalitie erin het stadsbestuur aan boord te krijgen door uitgebreid te investeren in kennismaking en ontmoeting. Ze gingen samen door het lokale actieplan dak- en thuisloosheid en zochten hoe ze elkaar daarin kunnen versterken en aanvullen. A Way Home Gent nodigt het lokale bestuur uit op elk collectief, met effect.

De Vlaamse 'A Way Home'-coalities organiseren zich gewoonlijk in een backoffice met één of meerdere actiegroepen gecentreerd rond bepaalde thema's (bijvoorbeeld Wonen, Zorgcontinuïteit...). Daarnaast komen ze minstens een keer per jaar samen met de grotere coalitie. Mensen uit de backoffice lopen regelmatig aan tegen de wisselende engagementen van leden van de backoffice en actiegroepen en het feit dat ze moeilijk trekkers vinden voor de actiegroepen.

Een andere uitdaging is het stakeholdersmanagement. Dit is een continue opdracht, hoewel het vaak nog ad hoc gebeurt. Coalities investeren veel tijd in netwerken met mogelijke partners en het in kaart brengen van bestaande partnerschappen, netwerken en overlegstructuren. Op die manier proberen ze zo goed mogelijk aansluiting te vinden bij wat er al is. Coalities proberen daarnaast overzicht te houden over de betrokken stakeholders en hun rol in de coalitie. In grotere coalities (cf. Noord-Limburg en Kempen)

is dat geen evidentie. De grote versnippering in het hulpverleningslandschap en het grote aantal lokale besturen maken het voor de coalitie lastig om één gedeelde agenda te realiseren.

Naast de wil om meer collectieve actie en betrokkenheid te stimuleren vanuit de back-office, exploreren de backoffices hoe ze het belang van de partnerorganisaties kunnen overstijgen en echt vanuit één naam kunnen spreken. Naar aanleiding van de nieuwe toewijzingsreglementen voor sociale huisvesting stelden Collectief Kempen en A Way Home Gent zich als 'A Way Home'-coalitie kandidaat voor de toewijzingsraad. Daar willen ze de belangen van alle kwetsbare jongvolwassenen behartigen.

Ondanks deze obstakels getuigen coalities over een verbeterde samenwerking bij de coalitiepartners en dat zorgt voor veel energie.

## 2.4 Actiegericht samenwerken vanuit duidelijke doelstellingen

Coalitiepartners zoeken naar manieren om over sectoren en expertisedomeinen heen samen te werken. Die acties worden uitgewerkt volgens een gecoördineerd plan ingegeven door de gedeelde agenda. Acties staan niet los van elkaar, maar maken deel uit van een groter plaatje en versterken elkaar. De coördinatie van alle acties is een taak voor de backoffice, maar het uitvoeren en uitdenken van de acties is de verantwoordelijkheid voor de actiegroepen. De trekkers van de actiegroep zorgen op hun beurt dat iedereen op de hoogte is van wat er in de actiegroepen gebeurt. De brede betrokkenheid bij het opstellen van de agenda zorgt ervoor dat de actiepunten niet enkel door kernleden worden bepaald, maar dat alle stakeholders zich betrokken voelen en een inbreng kunnen leveren (Kania & Kramer, 2011).

In de coalities die we observeerden gaan diverse actiegroepen concreet aan de slag met de brede doelstellingen van de agenda. In elke coalitie wordt er samengewerkt in het vinden van woonoplossingen. Geschikte huisvesting voor jongvolwassenen die dak- en thuisloos zijn of dreigen te worden is in de meeste coalities een vast agenda-punt. Het samenbrengen van de nodige partners en hulpbronnen rond dit thema is een belangrijke focus. Er wordt ook gezocht naar collectieve antwoorden voor het realiseren van relationele continuïteit in de begeleiding en zorg rondom kwetsbare jongvolwassenen. Daarnaast werken coalities samen rond preventieve acties, het afstemmen van dienstverlening en de basisrechten voor jongvolwassenen. Enkele voorbeelden: binnen Collectief Kempen en A Way Home Gent wordt samen met de OCMW's gewerkt aan een voorstel tot uitzonderingsmaatregel zodat alleenstaande jongvolwassenen die willen gaan co-housen hun leefloon kunnen behouden. In Mind the Gap Leuven werd inloophuis 'the Crib' opgestart en in Noord-Limburg wordt werk gemaakt van een centraal meldpunt voor jongvolwassenen.

Opvallend is dat coalities een flitsende start maken en zeer enthousiast inzetten op de *quick wins*. Daarna is het moeilijker om deze actiegerichtheid hoog te houden. Hoewel

het boeken van concrete resultaten zeker belangrijk is om motivatie in de coalitie aan te wakkeren, vraagt de aanpak van dak- en thuisloosheid bij jongvolwassenen meer dan dat. Het is vaak zweeten en zwoegen om op structuren en systemen te wegen. Het realiseren van acties valt of staat met de dynamiek en het engagement vanuit de actiegroepen. Elke coalitie ervaart hierin moeilijkheden. Een andere uitdaging is het aanzetten tot actie van de brede groep van partners. De wil om samen te werken is er en er worden veel ideeën gedeeld. Toch is het geen sinecure om mensen effectief acties mee te laten uitvoeren. Die taak komt veelal op de schouders van een paar mensen in de actiegroepen terecht. Al te vaak gaat het om dezelfde mensen, die ook al een engagement in de backoffice opnemen.

Een dergelijke coördinatieopdracht vraagt een flexibiliteit in werken die dicht aanleunt bij de *agile* projectmanagementstijl. Bij deze aanpak is iedereen mee verantwoordelijk voor het resultaat en werk je via een aantal sprints naar concrete doelstellingen toe (Cervone, 2011). De eerste 'A Way Home'-coalities kregen in het kader van het ondersteuningstraject vanuit Opgroeien een korte Scrum-opleiding.<sup>4</sup> Voor veel backofficeleden staat dit soort denken ver van hun gebruikelijke manier van werken. Bovendien is er tijd en oefening nodig om een nieuwe manier van werken echt in de vingers te krijgen.

## 2.5 Strategisch leren vanuit reflectie en evaluatie

Voortdurende reflectie en evaluatie is voor coalities noodzakelijk om hun vooruitgang richting de doelstelling te kunnen monitoren. Daartoe worden gezamenlijk indicatoren opgesteld die in kaart brengen of en hoe de acties impact realiseren. Deze metingen staan in functie van regelmatige reflectie over de eigen acties (Kania & Kramer, 2011). In de eerste jaren zetten coalities een leercultuur op, waarbij afspraken gemaakt worden rond relevante indicatoren. Na een paar jaar kunnen tussentijdse resultaten worden bekeken en gedeeld. In deze fase kunnen coalities inzetten op gedragsverandering bij professionals en systeemveranderingen (culturele normen, beleid, geldstromen...). Om echte verandering op de grotere doelen van de coalities te kunnen boeken, is meer tijd nodig en moet er voor elk niveau aandacht zijn en impact gemaakt worden (Preskill et al., 2014).

De meeste coalities maakten van strategisch leren nog geen bewuste reflex. In de gesprekken geven coalities aan dat ze niet altijd goed weten hoe eraan te beginnen. Elke coalitie heeft zich een manier van werken eigen gemaakt en plant van daaruit concrete acties. Die acties omzetten in concrete indicatoren, ze opvolgen en daar ook over communiceren, intern en extern, verdwijnt eerder naar de achtergrond.

De wens om snel resultaat te boeken haalt het dikwijls van reflectie en bijsturing. Toch geven coalities aan dat ze hier nood aan hebben in functie van het verbeteren van hun werking en hun politiserende rol in de brede regio.

## 3. Conclusie en aanbevelingen

### 3.1 Aanbevelingen rond Collective Impact

Elk van de basisprincipes vraagt om grondig en intentioneel werk: het zijn niet enkel manieren van samenwerken, maar ook zaken om gezamenlijk uit te werken. Dit kan slechts met behulp van een toegewijde backoffice.

Op basis van ons ondersteuningstraject in de vier 'A Way Home'-coalities, de literatuurstudie en de reflecties van andere coalities tijdens de workshop, komen we tot enkele aanbevelingen als antwoord op de uitdagingen die het Collective Impact Model met zich meebrengt.

#### 3.1.1 Is Collective Impact een match voor ons?

Zoals eerder aangehaald, is Collective Impact slechts een van de mogelijke manieren om verandering te realiseren bij complexe problematieken. In bepaalde regio's zijn er soms al sterke samenwerkingsverbanden actief of worden *evidence based* methodieken zoals Housing First for Youth met succes toegepast. De regio Kortrijk kende voor de opstart van de 'A Way Home'-coalitie al een rijke samenwerkingsgeschiedenis wat preventie van dak- en thuisloosheid van jongeren betreft. Daar zien we dat het minder evident is en misschien minder nodig om het Collective Impact Model op een bestaande situatie te enten.

Anderzijds zijn er ook regio's waar werken vanuit Collective Impact minder aangewezen is omdat een of meerdere basisvoorwaarden ontbreken. Dit kan te maken hebben met een tekort aan belangrijke stakeholders die bereid zijn om voor hetzelfde doel te gaan. Soms is de *sense of urgency* die gevoeld wordt in de regio te klein of ontbreken de financiële middelen om zo'n coalitie duurzaam te verankeren (Preskill et al., 2014). Hoewel geen van die aspecten onoverkomelijk hoeft te zijn, is het geen evidentie als er geen sterke trekkers zijn om dit proces in handen te nemen. Aan de lokale partners dus om te kijken of het schoentje past.

#### 3.1.2 Schenk tijd en ruimte aan het proces van coalitievorming en verandering

Collectief samenwerken moet zorgvuldig opgebouwd en gecoördineerd worden. Verschillende organisatieculturen ontmoeten elkaar, coalitiepartners moeten elkaar leren kennen en vertrouwen. Coalitiepartners komen soms op elkaars terrein en moeten zoeken naar wat onderhandelbaar is en wat niet. Waar coalities te snel tot de actie willen overgaan, ontbreekt de noodzakelijke formele en informele tijd (bijvoorbeeld bij elkaar op de koffie gaan) om die werkrelatie te laten groeien.

Bij dit model verloopt samenwerking tussen de coalitiepartners idealiter vanuit het principe van gelijkheid. Voor velen is dit toch een nieuw gegeven; in die zin dat ze in

hun eigen werkomgeving soms een meer hiërarchische organisatiestructuur gewoon zijn of zelf een leidinggevende positie innemen. Dit kan beslissingen nemen in bijvoorbeeld de actiegroepen bemoeilijken en beïnvloedt op negatieve manier de drive. Hier bewust mee omgaan, open communiceren en wat je over sociale verandering weet naast je neer durven te leggen, zorgt ervoor dat je als coalitie weer voor de gedeelde agenda kan gaan. Open en continu communiceren wil echter niet zeggen nog meer overleggen, wel anders overleggen: met de juiste mensen aan tafel die in functie van hun expertise aan de gedeelde agenda werken. Niet iedereen hoeft dus altijd de eigen organisatie te vertegenwoordigen op elk overleg.

### 3.1.3 Collectief voldoende in beweging krijgen

Een brede betrokkenheid creëren start vanuit een duidelijke agenda en de gedeelde *duty to assist*. Daarrond gezamenlijke actie opzetten, in een brede en diverse groep van partners, vraagt om wendbare, lichte structuren.

We pleiten ervoor om actiegroepen flexibel, strategisch en beperkt in tijd samen te stellen rond bepaalde acties. Eens een actie gerealiseerd is, kan bekeken worden wat de volgende stap is en wie daarvoor nodig is. In de actiegroep moet die expertise gebundeld worden die nodig is om de acties uit te denken en uit te voeren. Zo komt de verantwoordelijkheid niet steeds bij dezelfde mensen terecht en wordt zelfsturing mogelijk.

Het tijdelijke karakter van de actiegroepen geeft een duidelijk kader met heldere verwachtingen over het engagement dat iemand opneemt en kan zorgen voor meer dynamiek en motivatie. Overleg kan dan kort en praktisch zijn. Bovendien maakt dit het mogelijk om heel concreet een beroep te doen op partners uit de ruimere coalitie. Ook daar is de partners goed leren kennen ontzettend nuttig, want dat maakt iemand aanspreken op zijn expertise veel eenvoudiger. Partners hoeven ook niet altijd zelf actie te ondernemen. Soms is het activeren van hun netwerk even helpend.

Ten slotte is het interessant om als coalitie na de denken over de functie van de bijeenkomsten met de grotere coalitie. Zien ze dit als fysiek overleg of willen ze meer een soort inspirerende beweging in gang zetten? Dit bepaalt hoe ze de bijeenkomsten voorbereiden en wat ze voor, tijdens en na de bijeenkomst van de deelnemers verwachten.

### 3.1.4 Engageer de lokale besturen

Een complex sociaal probleem vraagt niet alleen om concrete oplossingen op het terrein, maar ook om structurele en systemische veranderingen. Een lokaal bestuur is daarbij een belangrijke partner. Voor de coalitie is het van belang om erkend te worden als legitieme gesprekspartner in de lokale context. Op die manier kan de coalitie de eigen identiteit als 'A Way Home'-coalitie versterken en haar plaats als onmisbare lokale gesprekspartner verankeren.

Een sterke externe communicatiestrategie is een belangrijke tool, alsook het investeren in strategisch leren, zodat je als coalitie een samenhangend verhaal hebt van waar je naar toe wil en hoe je je vooruitgang zal meten.

### 3.1.5 Ga op zoek naar complementaire profielen

In de backoffices merkten we dat een te homogene samenstelling (eenzelfde sector, met gelijkaardige set van vaardigheden) ervoor kan zorgen dat het team minder progressie maakt als zou kunnen.

Een team mist vaak mensen die goed zijn in lobbyen en op het beleid durven te wegen. Coalities hoeven dit niet te zien als tekortkoming, maar een mogelijkheid om hun coalities te verrijken. Daarvoor moet een backoffice kritisch naar het team durven te kijken en actief op zoek gaan naar profielen die iets toevoegen aan het team.

### 3.1.6 Investeer in ondersteuning en uitwisseling

De implementatie van een (nieuw) samenwerkingsmodel afkomstig uit een andere politiek-maatschappelijke context is uitdagend. De valkuil om in meer traditionele, vertrouwde rollen en manieren van werken te vervallen, loert om de hoek. Dit zet het creatieve denken onder druk en kan de motivatie fnuiken. Opportuniteiten krijgen voor uitwisseling en expertisedeling binnen de coalitie en over coalities heen is een must om het model echt in de vingers te krijgen. Coalities geven aan dat het motiverend werkt te weten dat ze deel uitmaken van een groter geheel met een zelfde visie en dat ze kunnen terugvallen op de ervaringen van anderen.

## 3.2 Collective Impact als gezamenlijke oefening

Onze verkenning benadrukt het belang van pragmatisch te zijn. Het gaat hier om een model, geen doel op zich. Het is daarom van belang om dat model steeds af te stemmen aan de specifieke context van de problematiek (Nichols et al., 2021). Nichols en collega's (2021) pleiten ervoor om deze aanpassingen zo concreet mogelijk te beschrijven en vervolgens te delen met ieder die met Collective Impact aan de slag gaat. Deze reflectie op wat wel en niet werkt (het zogenoemde 'strategisch leren') is een cruciale hoeksteen van het Collective Impact Model.

Bij de 'A Way Home'-coalities zien we grote ambities en een sterke *duty to assist*. Impact hebben op de structuren en de systemen is echter moeilijk zonder engagement van de lokale besturen. Het is niet evident om, zonder erkend mandaat, je positie en identiteit te vinden als coalitie. Volgens Melanie Redman, CEO van A Way Home Canada, is het Collective Impact Model te fragiel om op zichzelf te staan (M. Redman, persoonlijke communicatie, 13 juli 2023). Te veel hangt af van de relaties tussen individuen en organisaties. De sleutel ligt volgens haar in het creëren van een wettelijk kader rond de *duty*



to assist van de lokale besturen. Zo hebben in Wales de gemeenten de wettelijke plicht om aan vroeginterventie te doen en zijn ze verplicht hulp te verlenen aan wie het nodig heeft. Dat zou in combinatie met het Collective Impact Model een sterke hefboom kunnen zijn voor duurzame verandering.

Lokale betrokkenheid alleen is echter niet voldoende. De grootste verandering kan pas plaatsvinden als er ook over Vlaams en federaal niveau heen prioriteit gemaakt wordt van het bestrijden van dak- en thuisloosheid bij jongvolwassenen en ook daar over de sectoren en bevoegdheden heen (wonen, onderwijs, gezondheid, jeugd...) wordt samengewerkt en geïnvesteerd.

Een bijzonder aandachtspunt is het zorgen voor voldoende financiering voor de werking van de coalities. Er ontstaat een valkuil wanneer Collective Impact wordt gepromoot met oog op efficiëntiewinst in het kader van besparingen (Ennis & Tofa, 2020). Dit model draait immers om samenwerking van verschillende partners, wat enkel mogelijk is wanneer die partners voldoende zelfstandigheid en bestaanszekerheid kennen en elkaar niet als concurrenten/concullega's (hoeven te) zien. Die vrijheid voelen de coalities momenteel nog niet altijd.

Nog fundamenteeler is dat een 'Collective Impact'-aanpak slechts kan slagen wanneer de coalitie beschikt over een goed draaiende en autonome backoffice. Extra middelen vanuit het beleid, een herverdeling van de bestaande middelen en/of een ondernemende houding van de coalities om andere financieringskanalen aan te boren is essentieel.

In de zoektocht naar een duurzame aanpak van dak- en thuisloosheid bij jongvolwassenen biedt het Collective Impact Model waardevolle aanknopingspunten. Al is er geen eenduidig recept. De cases tonen ons dat er nog een weg af te leggen is in het opzetten van wendbare collectieve structuren, het opstellen van duidelijke indicatoren, het opnemen van een politiserende rol en het denken buiten de gekende kaders. In de fase waarin de meeste 'A Way Home'-coalities zich bevinden, is het nog te vroeg om te zien wat de exacte impact is van hun acties. Toch zien we dat als coalities erin slagen als één organisatie naar buiten te treden, ze al hele mooie resultaten neerzetten.

**Impact hebben op de structuren en de systemen is moeilijk zonder engagement van de lokale besturen.**

## Referenties

- A Way Home Scotland. (2023). *What we do at A Way Home Scotland*. Geraadpleegd via <http://www.awayhomescotland.org/what-we-do/>
- Bannink, D., & Trommel, W. (2019). Intelligent modes of imperfect governance. *Policy and Society*, 38(2), 198-217. <https://doi.org/10.1080/14494035.2019.1572576>
- Cabaj, M., & Weaver, L. (2016). *Collective Impact 3.0. An evolving framework for community change*. Geraadpleegd via <https://www.tamarackcommunity.ca/library/collective-impact-3.0-an-evolving-framework-for-community-change>

- Cervone, H. F. (2011). Understanding agile project management methods using Scrum. *OCLC Systems & Services: International Digital Library Perspectives*, 27(1), 18-22. <https://doi.org/10.1108/10650751111106528>
- Christens, B. D., & Inzeo, P. T. (2015). Widening the view: Situating collective impact among frameworks for community-led change. *Community Development*, 46(4), 420-435.
- Ennis, G., & Tofa, M. (2020). Collective Impact: A review of the peer-reviewed research. *Australian Social Work*, 73(1), 32-47. <https://doi.org/10.1080/0312407X.2019.1602662>
- Easterling, D. (2013). Getting to Collective Impact: How funders can contribute over the life course of the work. *The Foundation Review*, 5(2).
- European Parliament. (2020). *EU should set goal to end homelessness by 2030*. Geraadpleegd via <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20201119STO92006/how-parliament-wants-to-end-homelessness-in-the-eu>
- Hanleybrown, F., Kania, J., & Kramer, M. (2012). Channeling change: Making Collective Impact work. *Stanford Social Innovation Review*. Geraadpleegd via [https://ssir.org/articles/entry/channeling\\_change\\_making\\_collective\\_impact\\_work](https://ssir.org/articles/entry/channeling_change_making_collective_impact_work)
- Hermans, K., Wagener, M., Demaerschalk, E., De Moor, N., & Mertens, N. (2023). *Telling dak- en thuisloosheid. Globaal rapport 2022*. Koning Boudewijnstichting.
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36-41. <https://doi.org/10.48558/5900-KN19>
- Kania, J., Williams, J., Schmitz, P., Brady, S., Kramer, M., & Juster, J. S. (2021). Centering equity in Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 20(1), 38-45. <https://doi.org/10.48558/RN5M-CA77>
- Mann, C. (2014). The role of philanthropy in Collective Impact. *The Philanthropist Journal*, 26(1), 55-64.
- Mind the Gap Leuven. (2020). *Hoe pakt Mind the Gap dak- en thuisloosheid bij jongeren aan?* Geraadpleegd via <https://www.awayhome.eu/index.php/awh-vlaanderen-brussel/mind-gap-leuven>
- Nicols, N., Schwan, K., Gaetz, S., & Redman, M. (2021). Enabling evidence-led collaborative systems-change efforts: An adaptation of the collective impact approach. *Community and Development Journal*, 57(4).
- Preskill, H., Parkhurst, M., & Juster, J. S. (2014). *Guide to evaluating collective impact 01*. Geraadpleegd via <https://collectiveimpactforum.org/wp-content/uploads/2021/12/Guide-to-Evaluating-CI-01.pdf>
- Roets, G., Dewanckel, L., Schiettecat, T., Hermans, K., Demaerschalk, E., Wagener, M., Emmanuel, N., De Moor, N., Forgues-Charue, O., & De Muyllder, B. (2022). *Dak- en thuisloosheid bij jongvolwassenen. Cijfers en geleefde ervaringen van jongeren*. Koning Boudewijnstichting. Geraadpleegd via <https://kbs-frb.be/nl/dak-en-thuisloosheid-bij-jongvolwassenen-cijfers-en-geleefde-ervaringen-van-jongeren>
- Spicker, P. (2016). Poverty as a Wicked Problem. *CROP Poverty Brief*, 35. CROP Secretariat. Geraadpleegd via <http://www.crop.org/viewfile.aspx?id=1062>
- Swaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide. The definite Guide to Scrum: The rules of the game*. Geraadpleegd via <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>
- Wolff, T. (2016). Ten places where Collective Impact gets it wrong. *Global Journal of Collective Psychology Practice*, 7(1). Geraadpleegd via <https://www.gjcpp.org/en/resource.php?issue=21&resource=200>

## Noten

1. Zie bijvoorbeeld Bergmans, E. (2016, 17 december). Reconstructie het laatste levensjaar van Jordy. "Alez kslaap dus weer op een bankje ma deze keer in Gent. Kzeg u ik hou da geen nacht meer vol". *De Standaard*. [https://www.standaard.be/cnt/dmf20161216\\_02631142](https://www.standaard.be/cnt/dmf20161216_02631142)
2. VAPH staat voor Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap.
3. PAAZ staat voor Psychiatrische Afdeling binnen het Algemeen Ziekenhuis.
4. Scrum is een (*agile*) projectmanagementmethodiek om organisaties te ondersteunen in het oplossen van complexe problemen. Het Scrum-team bepaalt samen wat de te behalen stapstenen of mijlpalen zijn om een probleemstelling aan te pakken en werkt in korte 'sprints' om de doelstellingen te behalen. Na elke 'sprint' wordt de vooruitgang geëvalueerd met het team en belangrijke stakeholders. Indien nodig wordt bijgestuurd alvorens aan de volgende 'sprint' te beginnen (Swaber & Sutherland, 2020).