

Aan de Raad van Bestuur van vzw Wagenschot

Geachte voorzitter,
Geachte dames en heren,
Beste,

Het spreekt voor zich dat ik als initiatiefnemer tot Wagenschot een centrale plaats ingenomen heb in het bedenken en uitschrijven van de ideologische, organisatorische en pedagogische richtlijnen voor het centrum. Een ruim aantal daarvan handhaven zich tot vandaag. Met grote waardering voor de velen die zich daarvoor inzetten.

Recente beleidsbeslissingen voor het centrum zetten me aan tot een getuigenis, die ook mijn praktijk als eindverantwoordelijke van het centrum gedurende tien jaar herbelicht. Misschien kan dit een bijdrage betekenen in de te nemen beslissingen.

Het model met **drie** coördinatoren was mijn resolute keuze [1]. MPI (internaat en semi-internaat) - School - MPI +School. Van 'directeurs' was geen sprake, maar laat ik daarover nu geen woordendiscussie voeren.

- In de impliciete vertaling lag op deze manier de klemtoon op de basisbedrijvigheid van de onderneming: de opvoed- en onderwijskundige werking. Op die manier stond - in een structurele vertaling - in zowat alles *de inzet voor de jongeren centraal* en ging bijzondere aandacht naar de twee personeelsgroepen die in de frontlinie instaan voor de begeleiding van deze jongeren: de opvoeders en leerkrachten. De grootste personeelsgroepen, ook.
- De twee-eenheid, de cohesie van het centrum, is steeds het uitgangspunt geweest. Hiermee behoudt de voorziening trouwens een cruciale kracht ten aanzien van deze specifieke doelgroep: we grijpen op een gecoördineerde wijze in op twee voor onze jongeren sterk bedreigde opvoedingsmilieus: thuis (+ sociale omgeving) en school.
- Deze noodzakelijk permanent gezamenlijke aanpak (inhoudelijk ook uitgeschreven) lag overigens aan de basis van de creatie van een beleidscoördinator MPI+School [verder BC]. In mijn achtjarige voorafgaande praktijk binnen Sparrenhove had ik in andere voorzieningen (en soms ook bij ons) vastgesteld dat jongeren het slachtoffer konden worden van onenigheid tussen directies van MPI enerzijds, School anderzijds. Dit als gevolg van hun verkokering binnen de eigen structuur en overheid (Vlaams Agentschap versus Onderwijs). Op die basis ook heb ik van bij aanvang een **gemengde commissie** geïnstalleerd (vandaag helaas wat uitgehold), die ikzelf voorzat. Deze gemengde commissie maakte dat noch Stuurgroep MPI, noch de klassenraad eenzijdig kon beslissen tot verwijdering van een jongere/leerling. Er was ook steeds een rechtstreeks gesprek met de betrokken jongere. Ik ben er bijzonder trots op in 10 jaar weinig meer dan drie jongeren definitief en voortijdig de deur gewezen te hebben. Voor de betrokken jongere betekent dit enkel een zoveelste dramatisch verlies.
- Het contract tussen MPI en School is ook exclusief, geeft voorrang en is soms bepalend in het opnamebeleid. Wagenschot-School is niet één partner naast veel andere scholen. Tussen de lijnen van het zogeheten Multi-Functioneel Centrum lees ik dat een scheuring tot de mogelijkheden behoort, dat de vrije schoolkeuze zelfs - negatief vertaald - als een vorm van chantage kan gebruikt worden tegenover onze school (met behoorlijke financiële consequenties tot gevolg).
- Gezien de autoriteit en eindverantwoordelijkheid van de beleidscoördinator MPI-School onmogelijk statutair kon zijn (betoelaging Vlaams Agentschap), berustte deze bij de Raad van Bestuur [verder RVB]. Op gezag van de RVB stond de BC in voor de handhaving van alle - knap lastige - evenwichten tussen beide entiteiten, en voor het personifiëren van de cohesie. Organisatie, financiën, personeelsbeleid, pedagogisch beleid, financiële overdrachten en compensaties, fondsenwerving kwamen in die constellatie op één gezamenlijk punt samen, dat consequent het algemeen belang vooropstelde.
- Eenheid in verscheidenheid, inderdaad. Het MPI liet zich in met het persoonlijk beleven van de jongere en zijn omgeving, de School diende voluit School te zijn. Opvoedkundige begeleiding binnen de vele mogelijkheden van de voorziening, gingen hand in hand met een zuiver schoolse opleiding, die deze zeer kwetsbare jongeren weerbaar maakte voor een concurrentiële samenleving. 50 minuten les in het werkhuis betekende 50 minuten les in het werkhuis. De patron later zou wellicht ook geen momenten inlassen voor een time out om tot zichzelf te komen. In die zin blijf ik tot vandaag bijzonder kritisch tegen alle mogelijke pamperprogramma's voor onze jongeren. Het is mijns inziens prettig omgaan en werken binnen de voorziening, maar een zwaktebod.

Straks, immers, staan diezelfde jongeren er alleen voor. Dan hoop ik maar dat ze inderdaad in staat zijn te werken. 'Zorggroepen' is een typische term uit het vocabularium van het beleid ten aanzien van personen met een beperking. We moeten ons blijven afvragen in welke mate dit frame relevant is voor onze doelgroep? Dit terzijde.

- Het Dagelijks Bestuur [samenwerkingsverband 3 mede-coördinatoren - verder DB] vormde de hiërarchische vertaling van de pedagogische en onderwijskundige basiswerking voor de praktijk. Het financieel beleid, de logistiek, de administratie, de beleidsondersteuning, de fondsenwerving werden in essentie door deze drie mede-coördinatoren als eindverantwoordelijken gevoerd. [MPI] en [School] afzonderlijk voor wat het eigen departement betreft, [MPI+School] voor alle overstijgende (ook fondsenwerving bvb.) of gedeelde (ook dagondersteuning - maaltijden - specifieke samenwerkingen bijvoorbeeld).

Hoewel het MPI/Semi-Internaat statutair-formeel inderdaad een eigen directeur kende, werd ook deze niet opgenomen in het DB. Dit om redenen van overwicht en pariteit. Coalities en patstellingen zijn nu eenmaal meer ingebed in een constructie met vier dan met drie.

De diensthoofden van de administratief-financiële dienst en van de dienst beleidsondersteuning (o.m. fondsenwerving) werkten **in opdracht** van het DB. Zij maakten deel uit van de interne beleidsstaf (o.m. wekelijkse briefing), maar droegen geen eindverantwoordelijkheid voor de gehele organisatie. Ik herhaal met klem: zij stonden letterlijk ten dienste van de kerntaken van het centrum [2].

Nog los van de extra-tijd die besteed moet worden aan het vinden van consensus (gezien het aantal betrokkenen), houdt een constructie met zes (zoals tot in 2013) of met vijf (zoals vandaag) grote risico's in voor nieuwe polariteit. Bij een (tijdelijk) verzurend klimaat tussen de deelnemers, kan ik perfect begrip opbrengen voor de bevinding van de schooldirecteur, die zich geminoriseerd weet. De feiten geven hem gelijk: 4 statutaire vertegenwoordigers MPI - 1 vertegenwoordiger school. Hij maakt ook gebruik van dit argument.

- Ook al vormde het niet mijn kerntaak (ik was meer financier-bouwheer-organisator etc etc.), kon - in het licht van de kernactiviteit van de onderneming - de beleidscoördinator MPI+School in mijn opvatting onmogelijk iemand anders zijn dan een **opvoed- en onderwijskundige**. Met bijzondere kennis van en inzet ten aanzien van de doelgroep jongeren. Het was een absolute voorwaarde om, vanuit inzicht, accuraat de cohesie te verzekeren.

Uit hoofde van mijn functie, nam ik deel aan de Stuurgroepen MPI en School, klasseraden, crisioverleg, teamvergaderingen (jaarlijks), inhoudelijke studiedagen (met actieve inbreng). Bij het begin van elk schooljaar sprak ik alle jongeren uitgebreid (gedurende meer dan een uur) toe om de uitgangspunten te verhelderen. Dit bood zowel de jongeren veiligheid en structuur als de medewerkers ondersteuning.

Met mijn op ervaring gebouwd persoonlijk gezag zorgde ik er, samen met de mede-coördinator school voor dat alle schoolverzamelingen in stilte verliepen. Ik deed solidair mijn deel in de refterdiensten. Zo nodig intervenueerde ik gezaghebbend bij conflicten tussen jongeren of tussen jongeren en medewerkers. Men kan geen eindverantwoordelijke zijn van dit centrum als men niet in persoon het voorbeeld kan geven, was de gedachte (die mag best zo blijven).

Wekelijks ging ik avondmalen in een leefgroep (een les in 'weten wat leeft', zowel bij jongeren als medewerkers). Laat op oudejaarsavond ging ik in alle leefgroepen langs (wie echt wil weten wat jongeren existentieel doormaken en waarvoor de stiel van opvoeder staat, raad ik deze kuur aan). Ik installeerde de Jongerenraad (MPI + School) en zat die zelf voor.

In deze taken is een administratief-financieel diensthoofd niet thuis. Dat hoeft ook niet.

De beleidscoördinator MPI+School (vandaag: afgevaardigd-beheerder) moest dus representatief zijn voor het pedagogisch beleid. Het is ook wat ik vandaag opnieuw sterk verdedig: de afgevaardigd-beheerder van Wagenschot moet in haar/zijn functie en als persoon de waarden vertegenwoordigen waarvoor het centrum staat. Zij/hij moet op de jongeren kunnen aangesproken worden. Mijn kwalificatie maakt abstractie van een eventueel ongelukkige geschiedenis of toepassing, die aan de basis ligt van de bestaande situatie. Zonder de huidige afgevaardigd-beheerder te kennen en mij op geen enkele manier over zijn kwaliteiten en verdiensten uit te spreken (die zullen groot zijn), blijf ik de keuze van de RVB om het diensthoofd van de administratieve dienst MPI de functie afgevaardigd-bestuurder toe te kennen bijzonder ongelukkig vinden. Het is ook extern - in de wereld van de sociale voorzieningen - een kwalijk signaal dat het centrum eerder door financiën dan door pedagogische visie gegidst wordt (cf. bvb. vertegenwoordiging in het PPG en VSO). Zie ook verder, waar ik aangeef dat klassieke bedrijfsmodellen niet blindelings gekopieerd mogen worden op een pedagogisch centrum met een bijzondere doelgroep.

- Ook de installatie van een functie 'directeur methodiek' [3] blijf ik uit oogpunt van een heldere lijn in het organogram met grote verwondering aanschouwen. Wat geldt voor financieel-administratieve taken en voor fondsenwerving, geldt ook voor de methode. Deze kan enkel *ten dienste* staan van het algemeen pedagogisch beleid en is een staffunctie, geen lijnfunctie. Hoewel ik mijn analyse graag hoogst voorwaardelijk en voorlopig noem, zou het gegeven dat de toekomstige zorggroepen een orthopedagoog of psycholoog (beide ondersteunend = staf) als eindverantwoordelijke hebben en geen hoofdopvoeder (=lijn), een indicatie kunnen geven van de voortdurende vermenging van lijn en staf.

Hier wordt m.i. sinds geruime tijd een *bijkomende* gezagsstructuur ingelast, die het er voor alle betrokkenen - in de eerste plaats de jongeren en hun gezin - enkel verwarrender op maakt. Onze doelgroep vraagt (= niet aanbodgestuurd, dus) de grootst mogelijke eenvoud en helderheid. Eén van de vaak genoemde oprispingen in de welzijnssector is dat de voorzieningen vandaag meer adviserende stafmedewerkers tellen dan basiswerkers. Ik onderschrijf deze kritiek.

Voor mijn keuze, destijds, voor één vertegenwoordiger namens het DB in de RVB, neem ik mijn volle verantwoordelijkheid. De doorlichting van 1998 gaf aan dat beide mede-coördinatoren 'moeite' hadden met deze constructie. Het vertelde mij niets nieuws.

Ik blijf deze keuze genegen. Zeker voor die tijd. Zeker in het licht van het te voeren crisismanagement na het financieel-organisatorisch debacle Sparrenhove. Er moest een krachtig beleid gevoerd worden. Een uiterst hechte RVB vormde in de wederopbouw een noodzakelijk onderdeel. Vzw Sparrenhove was immers tot gerechtelijke ontbinding gedwongen geweest (€1.500.000 RSZ-schuld). Eén van de belangrijke oorzaken daarvan was het ontbreken van een gezaghebbende, goed geïnformeerde RVB. In Sparrenhove waren directeur en RVB de facto dezelfde persoon.

Een toelichting bij mijn motieven (van een andere orde dan een schuldenvrij centrum bij mijn afscheid en een gerealiseerd bouwprogramma):

- Discussie over het intern beleid hoorden op het DB ten gronde - desnoods hard - doorgepraat te worden.
- De Beleidscoördinator MPI+School had tot taak op de meest objectieve manier de besprekingen en de interne besluiten te melden aan de RVB en die punten van algemeen belang aan de RVB voor te leggen, die er thuishoorden.
- Het kon echt niet de bedoeling zijn dat gevoerde discussies in het DB, die voor één of andere partij niet naar tevredenheid afgerond waren, zouden overgedaan worden in de RVB. Naar mijn oordeel een inefficiënte, vertragende en indirecte manier van werken. In het slechtste geval zou men argumenten 'sparen' tot de RVB.
- Wanneer het in het DB tot een vastgestelde patstelling kwam tussen de entiteiten was het aan de RVB om hierin arbitrerend en besluitend op te treden. Rapportage verliep ook hier via de Beleidscoördinator MPI+School. De RVB had alle vrijheid om partijen en dienstverantwoordelijken te horen, al of niet in aanwezigheid van de beleidscoördinator.
- Ook buiten momenten van arbitrage werden één of allebei de mede-coördinatoren meermaals uitgenodigd voor de RVB. Afzonderlijk of samen.
- Het is perfect mogelijk als beleidscoördinator in de rapportage aan de RVB de uiterste zorg, volledigheid en objectiviteit te bewaren. Het hoort immers tot de opdracht. Ik beweer stellig hiervan gedurende tien jaar het levende bewijs geweest te zijn (de interpretaties na mijn vertrek neem ik voor lief). Meervoudige partijdigheid is mogelijk. Integriteit brengt rust en vertrouwen in een werking en leidt extern tot langlopende geloofwaardigheid.
- Via het uitgebreide (later is het 'te uitgebreid' en 'te frequent' bevonden) activiteitenverslag, werden de beheerders grondig geïnformeerd over het reilen en zeilen van de voorziening. Daarover konden ze alle vragen stellen die nodig waren voor een goed begrip van de situatie. Het activiteitenverslag vertaalde bewust niet de versie van één auteur. Soms vormde het vooraf trouwens aanleiding tot intern gesprek.
- De aanwezigheid van twee personeelsvertegenwoordigers (konden enkel opvoeders en leerkrachten zijn) heb ik van bij aanvang van Wagenschot geïnstalleerd. Ik wenste transparantie als een blijvende voorwaarde (sommigen zullen zich misschien herinneren dat ik met de publieke activiteit 'Een Glazen Huis' afscheid genomen heb). Het leek mij van kapitaal belang dat de rapportage van de beleidscoördinator MPI+School aan de RVB niet enkel de zienswijze weergaf van het DB, maar eveneens correspondeerde met de beleving van de praktijkwerkers. In Sparrenhove waren de ongenoegens bij de personeelsleden bijzonder groot geweest. Na veel geduldige jaren moesten die ongenoegens zich uiteindelijk een syndicale weg zoeken. Vrij snel werd vervolgens de precaire financiële situatie van het centrum blootgelegd. Die zwakke positie was het gevolg van het eigenmachtige optreden van de toenmalige directeur. Alle personeelsleden waren hiervan op de hoogte terwijl het opeenvolgende inspecties was ontgaan. Wat inzake financieel beleid kon gebeuren, kan zich net zo goed voordoen op het vlak van interne organisatie en commitment ten aanzien van de organisatie: een RVB die maar voor de helft op de hoogte is.

Tegen de achtergrond van deze laatste toelichting, veroorloof ik mij een opmerkingen bij recente besprekingen binnen de RVB:

Het heeft me verbaasd dat de voorzitter - hoe voorzichtig ook - geïnterpelleerd werd over zijn ontmoeting met de leerkrachten. Wagenschot heeft steeds model gestaan voor openheid en directe communicatie *in alle richtingen*. De hardgemaakte keuze voor pluralisme heeft zo haar consequenties. De gedachten in Wagenschot zijn vrij en gelijkwaardig. Het staat haaks op het traditionele trechtermodel, waarin enkel de directie de informatie naar de RVB dirigeert.

Deze laatste werkwijze zet immers de val van de vervreemding tussen een RVB en een dagelijkse werking open. Tijdens mijn beleid stond het alle medewerkers vrij de voorzitter of andere leden van de RVB te contacteren. In een wat idealistische gedachte konden om die reden alle personeelsleden de namen en adressen ook terugvinden in de adressenlijst (en vice versa). Dit werd later herroepen om redenen van privacy. Om die contacten mogelijk te maken heb ik destijds ook procedures uitgeschreven. Het is niet zo dat deuren werden platgelopen. Onze medewerkers respecteren heus wel regels van een gelaagde structuur. Bestaat vandaag nog een eenvoudige rechtstreekse contactmogelijkheid tussen RVB en medewerkers? In een aantal verslagen las ik een zin als 'dit behoort niet tot de taak van de RVB'. Is er consensus over de taken die de RVB wel mag en kan opnemen?

Opnieuw beklemtoon ik dat men niet zondermeer *bedrijfsmodellen* over de verhouding tussen RVB en Organisatie kan transponeren naar een pedagogisch en onderwijskundig bescheiden centrum, dat zich nog steeds kenmerkt door een sterk organisch esprit. Nabijheid is er belangrijk. Dit geldt ook, zoals reeds aangegeven, voor de keuze van de afgevaardigd bestuurder.

Destijds werd 'een zekere vreemdheid tussen de RVB en de dagelijkse werking' vooropgesteld. Dit stond nooit synoniem voor een vorm van reductie in de informatie of in de taken. Dit stond ook allerminst synoniem voor distantie ten aanzien van de dagelijkse werking.

Het kan niet de bedoeling zijn dat de RVB zich, vanuit een filosofie van niet-inmenging in het dadelijks beleid, laat afgrenzen tot financieel beheer, PR, fondsenwerving, bouwdoSSIers, een louter formele of (erger) ceremoniële functie. De RVB is de ultieme autoriteit van de voorziening. Om die opdracht op een ordentelijke manier te kunnen waarmaken, om richtinggevend te kunnen zijn, om arbitrages te kunnen waarmaken, is het absoluut noodzakelijk te kunnen rekenen op een in de breedte gedocumenteerde RVB.

Wanneer een code ontstaat waarin contacten tussen leden van de RVB en de medewerkers beperkt dienen te blijven tot de informele momenten, gaan opmerkingen over het beleid zich beperken tot versnipperde indrukken (ze kunnen ook op die manier gemakkelijk afgedaan worden).

Hoe kan een RVB ordentelijk oordelen op basis van ondergedocumenteerdheid? Een klassiek voorbeeld: het DB evalueert alle medewerkers (direct of indirect). Welke autoriteit evalueert op vandaag op een formele manier de leden van het DB?

Het is de RVB die de directie aanwerft, hen positief of negatief evalueert. Dit is een fundamenteel andere constructie dan de directie die de RVB informeert over aangeworven directieleden (waarmee ik niet schreef dat dit op die manier gebeurt).

Met de vraag naar de samenstelling van het DB staat de RVB vandaag duidelijk opnieuw wel voor belangrijke eindverantwoordelijke beslissingen.

Samengevat mijn pleidooi:

- Een sterk vereenvoudigd DB, dat eindverantwoordelijkheid draagt voor alle aspecten van de werking en zich ent op de pedagogische en onderwijskundige kerntaken van de onderneming. Drie leden blijft voor mij niet eens een slecht aantal.
- Een gemachtigde eindverantwoordelijke (afgevaardigd-bestuurder) die instaat voor de verbinding tussen MPI (Internaat en Semi-Internaat) en School en voor de eenheid van het centrum. Het betreft een persoon, die goed vertrouwd is met de pedagogische en onderwijskundige kerntaken van de onderneming - hierin zo mogelijk ook kan voorleven - en die verder in staat is alle taken van financieel-organisatorisch-materieel beleid te sturen.
- Afschaffing van de functie 'directeur methodiek'. Deze inruilen voor een 'diensthoofd methodiek', onder gezag en toezicht van de directeur MPI.

Ik betrouw er vast op dat die beslissingen met grote zorg en oog voor de lange termijn zullen genomen worden.

Ondertussen archiveer ik - naast wat ik van Wagenschot met aandacht lees - ook zorgvuldig mijn tussentijdse geschriften als één particuliere stem in de historie van het centrum. De eventuele geschiedschrijvers zullen mij nooit kunnen verwijten niet gezegd te hebben wat ik te zeggen had.

Met mijn oprechte waardering voor uw engagement en vriendelijke groet,

Willi Huyghe

[1] In 2014 zijn er niet langer drie coördinatoren, wel één afgevaardigd-beheerder en vier directeurs.

[2] Vanaf 2000 maken deze medewerkers deel uit van het Dagelijks Bestuur.

[3] Voorheen psycholoog - 'Directeur Methodiek' als nieuwe functie.

[4] Externe doorlichting in het vooruitzicht van mijn uitstap uit het centrum en wissel beleidscoördinator MPI-School