

# Wonen met zorg

10 jaar projectontwikkeling in

Brussel



CAHIER 13

Herwig Teugels

Jeroen Dries

Stefaan Vermeulen

- 4** **Projecten die het Kenniscentrum WWZ in Brussel begeleidde en mee realiseerde**
- 6** **Dit project startte meer dan 10 jaar geleden**  
Lokaal Dienstencentrum Cosmos in Kuregem
- 10** **Onze nieuwbouw speelt in op de noden van de buurt**  
LDC De Harmonie in de Noordwijk
- 14** **Vernieuwing in de zorg voor ouderen en personen met een beperking**  
Lendrik in Neder-Over-Heembeek
- 18** **Complexe projecten vragen veel creativiteit**  
WZC Sint-Jozef in Evere
- 22** **Met onze nieuwbouw willen we vooral verbinding tot stand brengen**  
Verdichting site in Everecity
- 26** **De schaalgrootte van dit project maakte veel mogelijk**  
Lutgardis in Oudergem
- 30** **Het Kenniscentrum WWZ ontwikkelt projecten, maar is geen bouwpromotor**  
Wij bieden u graag onze ondersteuning aan
- 32** **Bezint eer je begint**  
Tien tips voor het vlotte verloop van een bouwproces
- 34** **Partners met wie we graag samenwerken**

## Inleiding



Herwig Teugels  
Kenniscentrum WWZ

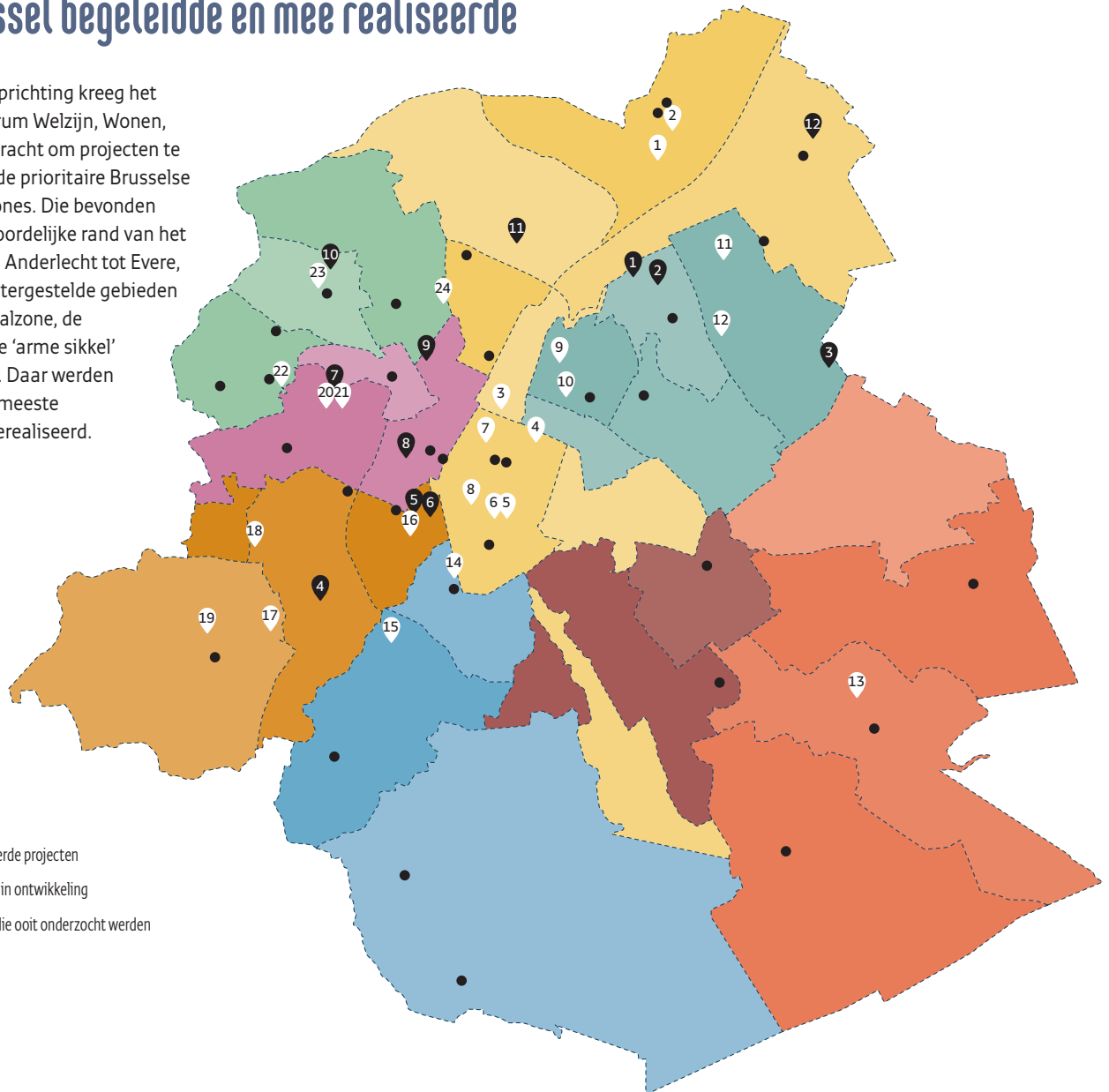
Dit cahier is het broertje van het cahier 'Wonen met zorg: vernieuwende visie en praktijk'. De achterliggende visie die daarin wordt toegelicht, wordt in dit cahier zichtbaar in een aantal voorbeelden van gerealiseerde woonzorgprojecten.

In 2008 kreeg het Kenniscentrum WWZ – toen nog met de naam Kenniscentrum Woonzorg Brussel – van de Vlaamse overheid de opdracht om de ontwikkeling van woonzorgprojecten in Brussel te faciliteren, met bijzondere aandacht voor ouderen en personen met een beperking. Deze opdracht was heel veelzijdig: buurten analyseren, noden detecteren, gebruikers bevragen, gepaste percelen vinden, mogelijke initiatiefnemers zoeken, inhoudelijke input geven, sectoren met elkaar verbinden, een eenduidig concept definiëren, schetsen ontwerpen, haalbaarheidsstudies maken, ontwerpers aanstellen, subsidiedossiers schrijven, aannemers contacteren, werfvergaderingen bijwonen, toekomstige bewoners samenbrengen, het openingsfeest vorm geven. Een gevarieerde opdracht die we steeds met veel overtuiging aanpakten.

Dit cahier stelt zes projecten voor, exemplarische voorbeelden die heel verschillend zijn in opzet, omvang, budget, ondersteuningsaanbod, samenwoonvorm, personeelsinzet, enzovoort. Elk project heeft zijn eigenheid, aangepast aan de vraag van de gebruikers of de wijk waarin het gelegen is. Elk project is het product van een intense samenwerking met verschillende partners, met een looptijd van 5 tot 10 jaar tussen idee en realisatie. Het waren telkens boeiende ondernemingen, waarbij het Kenniscentrum WWZ ondersteuning bood waar kon. De meeste welzijns- of zorgvoorzieningen konden die steun best gebruiken, zij waren vragende partij. Hun expertise is immers om zorg te verlenen, niet om een infrastructuurproject te ontwikkelen of een nieuwbouw te zetten. De inbreng van het Kenniscentrum WWZ was voor hen kosten- en tijdsbesparend en kwaliteitsbevorderend. Dat komt dan weer de bewoners en gebruikers, de mensen waar we het voor doen, ten goede. Projectontwikkeling is maatwerk, zeker als het bestemd is voor kwetsbare en economisch zwakkere mensen. Dat vraagt de nodige creativiteit. Dit cahier laat je daarvan proeven in woord en beeld.

# Projecten die het Kenniscentrum WWZ in Brussel begeleidde en mee realiseerde

Van bij de oprichting kreeg het Kenniscentrum Welzijn, Wonen, Zorg de opdracht om projecten te initiëren in de prioritair Brusselse woonzorgzones. Die bevonden zich in de noordelijke rand van het gewest, van Anderlecht tot Evere, en in de achtergestelde gebieden van de kanaalzone, de zogenaamde 'arme sikkel' van Brussel. Daar werden dan ook de meeste projecten gerealiseerd.



## GEREALISEERDE PROJECTEN

### Neder-over-Heembeek

- 1 **De Overbron**  
woonzorgcentrum
- 2 **Lendrik/ADO-Icarus**  
lokaal dienstencentrum, ADL, bibliotheek, gemeenschapscentrum

### Brussel

- 3 **De Harmonie**  
lokaal dienstencentrum, aanleunwoningen, groepswoning
- 4 **Terranova**  
dagverzorgingscentrum
- 5 **Samenhuizen**  
samenwoonproject voor ouderen en mensen met een beperking

- 6 **Co-kot**  
samenwoonproject met studenten, minderjarige vluchtelingen, slachtoffers mensenhandel

- 7 **Het Anker**  
lokaal dienstencentrum, aanleunwoningen

- 8 **Casa Viva**  
lokaal dienstencentrum, solidair woonproject voor kwetsbare ouderen en jonge gezinnen met en zonder migratieachtergrond

### Schaarbeek

- 9 **Aksent**  
lokaal dienstencentrum, zorgwoningen
- 10 **Biloba**  
zorgwoningen, buurtrestaurant

### Evere

- 11 **Aksent/Clivia/Evere Green**  
lokaal dienstencentrum, woonzorgcentrum, assistentiewoningen
- 12 **Eureka**  
woonzorgcentrum, kortverblijf, herstelverblijf

### Oudergem

- 13 **Zoniënzorg/'t Sloeberke/Lutgardischolen**  
lokaal dienstencentrum, kinderdagverblijf, schoolsite, jeugdhuis, aanleunwoningen

### Sint-Gillis

- 14 **Braillelga**  
dagcentrum

### Vorst

- 15 **Miro - Brutopia**  
lokaal dienstencentrum, cohousing

### Anderlecht

- 16 **Cosmos**  
lokaal dienstencentrum, opleidings- en tewerkstellingsproject
- 17 **Arabesk/Vulpia/Residentie Clos Bizet**  
woonzorgcentrum, assistentiewoningen

- 18 **De Kaai**  
lokaal dienstencentrum

- 19 **Vives**  
lokaal dienstencentrum

### Sint-Jans-Molenbeek

- 20 **De Lork/Het Begin**  
zorgwoningen voor ouderen-personen met handicap, lokaal dienstencentrum

- 21 **Zonnelied/Familiehulp**  
nursing unit personen met handicap, dagcentrum, CADO

### Sint-Agatha-Berchem

- 22 **Tram 82/Ellips**  
dagcentrum, lokaal dienstencentrum

### Ganshoren

- 23 **De Ronde**  
lokaal dienstencentrum

### Jette

- 24 **Warlandis**  
lokaal dienstencentrum, woonzorgcentrum, kortverblijf, assistentiewoningen

## PROJECTEN IN ONTWIKKELING

### Schaarbeek

- 1 't Pasrel  
onthaal-observatiecentrum jeugdhulp
- 2 Odisee Hogeschool  
woonzorg link campus

### Evere

- 3 Everecity  
sociale woningen met zorg

### Anderlecht

- 4 Fundamens  
nog te bepalen
- 5 Cosmos  
zorgwoningen
- 6 Habitat et Humanisme  
zorgwoningen

### Sint-Jans-Molenbeek

- 7 Begijnenpassage  
sociale zorgwoningen, interactie zorgvoorzieningen en de buurt
- 8 Pleegzorg - Begeleid Wonen  
zorgwoningen
- 9 Zonnelied  
woningen voor personen met een beperking, socioculturele link buurt

### Ganshoren

- 10 Home Heydeken  
zorgwoningen, woonzorgcentrum

### Laken

- 11 De Ark  
samenwonen jongeren met beperking

### Haren

- 12 De Ark  
woonuitbreiding, dagcentrum handicap

meer info op [www.kenniscentrumwvz.be/portfolio-bouwprojecten](http://www.kenniscentrumwvz.be/portfolio-bouwprojecten)

Mark D'Hondt  
coördinator LDC Cosmos

16

## Dit project startte meer dan 10 jaar geleden

### Lokaal Dienstencentrum Cosmos in Kuregem

Vzw Cosmos werd in 1998 opgericht, na de rellen die Kuregem enkele maanden in de ban hielden. Jongeren gaven toen op een gewelddadige manier uiting aan hun ongenoegen en hun jarenlange opgekropte frustratie over een gebrek aan toekomstperspectief. Buurtbewoners zagen geen heil in repressie en verkozen om samen te werken met de reischoppers en om de achterstelling in de wijk aan te pakken. Eén van die initiatieven was de oprichting van een dienstencentrum.

Vzw Cosmos is inmiddels uitgegroeid tot organisatie met verschillende werkingen.

- Cosmos in Kuregem en Vives in de Vijverwijk zijn twee Vlaams gesubsidieerde lokale dienstencentra die diensten aanbieden aan ouderen en mensen met zorgvragen, zodat zij langer in hun buurt kunnen blijven wonen.
- Een opleidingsbedrijf in de horeca biedt catering en recepties aan, met een voorkeur voor wereldkeuken.
- Het Wokhuis, zaal Excelsior en het Jorezgebouw zijn drie panden die worden opengesteld voor buurtbewoners en organisaties.
- De vzw werkt mee aan de opstart van een kleinschalig woonzorgproject in Kuregem.
- De nieuwe locatie in de Jorezstraat biedt, naast het lokaal dienstencentrum, ook plaats aan het opleidings- en tewerkstellingsproject Maks en aan verschillende zelforganisaties actief in Kuregem. Op loopafstand worden in de Passerstraat twaalf zorgwoningen gebouwd.



Meer dan 10 jaar geleden begon vzw Cosmos na te denken over een nieuwe locatie voor het lokaal dienstencentrum in Kuregem. Na een lang traject van overleg, onderzoek, partners betrekken, planning, ontwerpen, geld zoeken, aanvraagprocedures doorlopen en veel vallen en opstaan, komt de realisatie in zicht. Het nieuwe dienstencentrum moet het kloppend hart van de wijk worden.



### **De renovatie van de bestaande gebouwen**

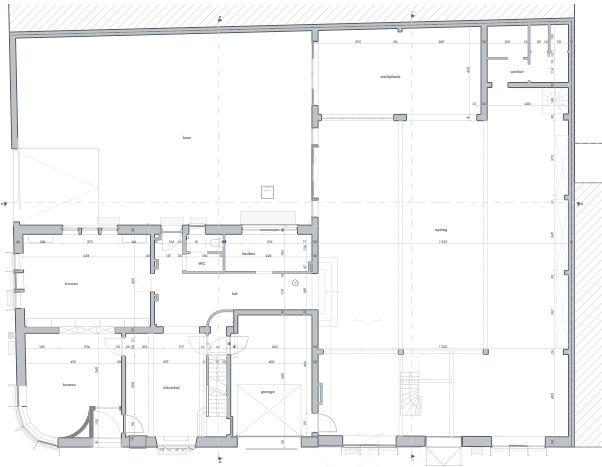
“Toen we in 2008 begonnen na te denken over een betere infrastructuur voor het lokaal dienstencentrum, konden we meteen een beroep doen op de knowhow en de begeleiding van het Kenniscentrum WWZ. Gedurende drie, vier jaar hebben we onze plannen laten rijpen, samen met de eigenaar en de gebruikers van de gebouwen. De ideeën groeiden in onderling overleg, de pastoor nam er aan deel. Het idee was om op de huidige locatie een erfpacht te verwerven en dan de verbouwing te doen, wat een win-win zou zijn voor alle betrokken partijen. In 2012 waren alle plannen klaar en hadden we een bouwvergunning. Maar toen kwam er een nieuwe pastoor en die heeft alles stopgezet. Hij vond onze plannen veel te ambitieus.

Die beslissing was een grote domper voor ons. Onze gebruikers keken geweldig uit naar die renovatie. Bovendien is dit gebouw helemaal uitgeleefd en niet meer geschikt als lokaal dienstencentrum. Er zijn drempels, het sanitair voldoet niet, er is geen lift ... Na een overheidsinspectie in 2012 riskeerden we zelfs onze erkenning te verliezen. De enige optie die overbleef, was op zoek te gaan naar een ander pand.”

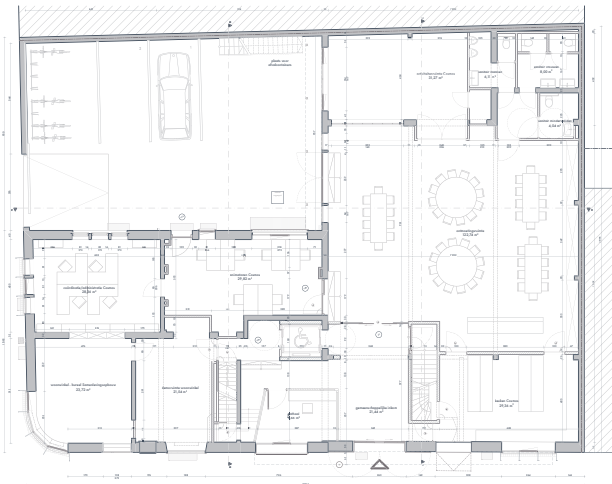
### **De aankoop van een nieuw pand**

“Verschillende bestuursleden hebben toen mee gezocht naar een nieuwe locatie. Via Samenlevingsopbouw en het Kenniscentrum WWZ zijn we uitgekomen bij het gebouw in Bauhausstijl naast de synagoge. We vonden dat meteen een mooi pand, met een grote koer, functioneel, en prima gelegen midden in Kuregem, aan een plein, vlak naast een metro-ingang waar heel veel volk passeert. Het is een moeilijke plek in de stad, er hangen hier veel jongeren rond, Kuregem heeft een slechte naam. Maar deze wijk heeft ook veel potentieel. Het dienstencentrum kan mensen en organisaties met elkaar verbinden, connectie maken met de buurt, aan opbouwwerk doen. We maken van de grote zaal op het gelijkvloers een buurtrestaurant, als ontmoetingsplaats voor iedereen in de wijk.

Aanvankelijk was de vraagprijs veel te hoog. Maar samen met het Kenniscentrum WWZ hebben we sterk onderhandeld en uiteindelijk is de vraagprijs met 30 procent gezakt. In 2014 hebben we dit pand gekocht. Eigenlijk hadden wij enkel de benedenverdieping nodig en was het gebouw te groot voor ons. In aanloop naar de aankoop zijn we gaan samenzitten met de vzw Wijkontwikkeling Kuregem (WOK), een initiatief van Samenlevingsopbouw. Zij waren eigenaar van een mooi pand in Kuregem en om het nieuwe pand te kopen hebben we onze twee vzw's samengevoegd. Daardoor hadden we



gelijkvloers (bestaande toestand)



gelijkvloers (nieuwe toestand)

een startkapitaal voor de aankoop en om een lening aan te gaan. Uiteindelijk hebben we de aankoop kunnen doen met een aankoopsubsidie van de Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC), een grote gift, en een lening. Die betalen we af met onze werkingsmiddelen en de verhuur van een aantal lokalen.”

### De renovatie van het nieuwe pand

“Zodra de aankoop rond was, zijn we gestart met dialoogtafels om na te gaan hoe we verder konden samenwerken. De gesprekken verliepen met mensen van Cosmos, het Kenniscentrum WWZ, Samenlevingsopbouw en Maks, een opleidings- en tewerkstellingsproject rond digitale communicatie dat extra ruimte zocht. Het eerste wat we na de aankoop deden, was een opendeurdag waar iedereen uit de buurt welkom was. Er zijn toen 250 mensen op bezoek gekomen waaronder veel jongeren, ideaal om elkaar te leren kennen. Heel de buurt kende het gebouw, maar niemand was er al binnen geweest. Vervolgens hebben we een architectuurwedstrijd uitgeschreven en een architect gekozen. Die heeft bijna een jaar aan de plannen getekend.

In augustus 2017 kregen we onze bouwtoelating. Ondertussen moesten wij geld zoeken voor de verbouwing. Dat was niet eenvoudig. In onze financiële werkgroep zitten mensen van bedrijven zoals KBC en Ethias en buurtbewoners met kennis van zaken. De VGC gaf ons een extra bedrag voor de verbouwing en het Kenniscentrum WWZ introduceerde ons bij VIPA en het Vlaams Brusselfonds. Met de VIPA-toezegging, twee kredieten bij de bank, een extra subsidie van de VGC en van het Vlaams Brusselfonds, en een tijdelijke niet-aanwerving van nieuw personeel hebben we de 1,9 miljoen euro voor de renovatie bij elkaar gekregen. Tegelijkertijd dachten we na over de bouw van zes zorgwoningen voor kwetsbare bewoners op dezelfde site.”

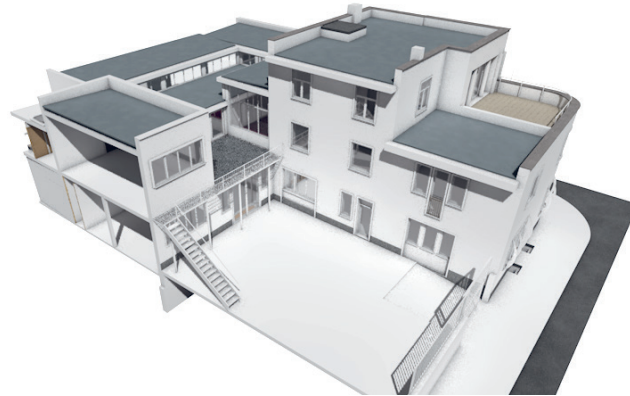


### **Nood aan ondersteuning**

“Zo’n aankoop met verbouwing is een grote verantwoordelijkheid die wij er, naast ons gewone werk, moeten bijnemen. Als de overheid daar zoveel geld aan besteedt, zou ze ook voldoende begeleiding en ondersteuning moeten voorzien. Het Kenniscentrum WWZ is daar goed voor geplaatst. Het speelde voor ons een cruciale rol bij de aankoop en de onderhandelingen over de prijs, bij dossiers zoals VIPA en het Vlaams Brusselfonds, zij maakten schetsvoorstellen en financiële haalbaarheidsberekeningen en brachten vzw De Overmolen aan als bouwheer voor de zorgwoningen. Maar we hebben ook nood aan werfopvolging. Nu gebeurt dat door een vrijwilliger die er mee over waakt dat het budget niet verder oploopt. Het Kenniscentrum WWZ zou daar beter voor betaald worden.”

### **Zorgwoningen**

“Dat we over zorgwoningen naast het lokaal dienstencentrum nadachten, is niet toevallig. In Kuregem wonen 25.000 vaak kwetsbare mensen, maar hier is nergens een woonzorgproject of een rusthuis. Ouderen die niet meer thuis kunnen blijven wonen, moeten naar een andere wijk verhuizen. We organiseerden ooit een weekend met Afrikaanse ouderen om, samen met een tolk, te praten over de relatie met hun kinderen en kleinkinderen. Veel van die ouderen komen naar hier in het kader van de gezinshereniging. In Afrika krijgen zij veel respect en eerbied en een centrale plaats in hun gemeenschap, terwijl ze hier aan de kant geschoven worden. Volgens hun traditie moet de oudste dochter voor de ouders blijven zorgen, maar veel van die dochters moeten gaan werken en kunnen die zorg niet zomaar opnemen. Vandaar dat we naar een andere oplossing zochten. Dat project



kunnen we echter niet realiseren op de site van het dienstencentrum. Die zes woningen vragen een extra fundering en dat maakt de woningen te duur. Met dat budget kan je elders in Kuregem meer mensen huisvesten. We hebben inmiddels samen met het Kenniscentrum WWZ en De Overmolen een nieuwe locatie voor dit project gevonden. Daar is plaats voor twaalf woningen.”

### **Een nieuwe toekomst**

“Het vooruitzicht om te verhuizen naar een mooi, centraal gelegen pand in de wijk, biedt veel perspectieven voor de werking. We willen dat pand samen met de buurt beheren. Onze koer willen we semipubliek maken, zonder hek. We willen onze locatie openstellen voor de buurt en bieden buurtbewoners aan om er ’s avonds en in het weekend gebruik van te maken. Een aantal jonge voetballers zoekt alvast een plek om samen te komen. Een groep vrouwen wil een breiclub starten. Er is de vraag om het buurtrestaurant ook ’s avonds open te houden. Veel mensen zijn klein behuist, misschien kunnen ze op ons dakterras hun familiebarbecue houden. Een aantal lokalen is nog niet verhuurd, maar dat zal zichzelf wel uitwijzen. De enige voorwaarde is dat niet wij, maar de buurt die nieuwe activiteiten organiseert.”

Gert Bouquiaux  
centrumleider LDC De Harmonie

3

## Onze nieuwbouw speelt in op de noden van de buurt

### LDC De Harmonie in de Noordwijk

De Harmonie is het oudste lokaal dienstencentrum in Brussel, erkend in 1985 en gevestigd in een oude veilingzaal. Dat gebouw was slecht geïsoleerd, niet brandveilig, en niet geschikt om de werking verder uit te bouwen. In 2012 werd beslist een nieuwbouw te realiseren. Met steun van het Kenniscentrum WWZ werd het plan opgevat om bovenop het dienstencentrum negen woningen voor ouderen te voorzien, waarvan één groepswoning voor drie personen.

### Zo lang mogelijk thuis

De Harmonie helpt ouderen en zorgbehoevenden uit de wijk om zo lang mogelijk thuis te blijven wonen. Er is een uitgebreid aanbod aan diensten zoals vervoer, boodschappen, klusjes, enzovoort en elke middag trekt het restaurant veel bezoekers. De Harmonie is de ideale plek voor sociaal contact. In het nieuwe gebouw komen veel open ruimtes, om zo de interactie tussen mensen nog te bevorderen.

### Vijf jaar voorbereiding

- De plannen voor de nieuwbouw waren geënt op de noden van zorgbehoevenden en werden nagekeken door het Toegankelijkheidsbureau.
- De stad verleent erfpacht tot 2090. Er werd een investeerder gezocht die de woningen betaalbaar wil verhuren aan 65-plussers en zorgbehoevende ouderen.
- De bouwaanvraag werd in juli 2013 ingediend, in september 2014 werd de vergunning verkregen. De werken zijn pas in 2018 gestart, omdat de goedkeuring van de VIPA-subsidies op zich lieten wachten.



“Toen ik in 2011 in De Harmonie begon, kreeg ik van mijn voorganger een uitgewerkt zorgstrategisch plan”, vertelt centrumleider Gert Bouquiaux. “Ons gebouw was helemaal versleten en dat zorgplan was de inhoudelijke basis om over de toekomst van het lokaal dienstencentrum (LDC) en over de nieuwbouw na te denken. Voor ons was dit een volkomen nieuw terrein.”



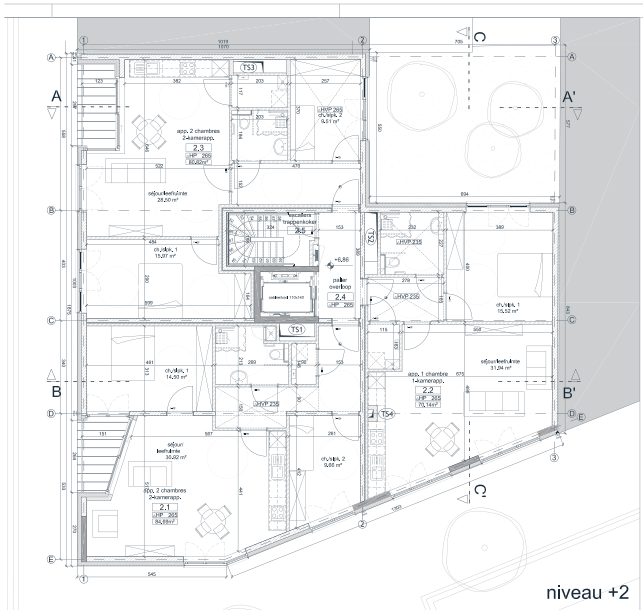
“We vroegen advies aan verschillende bureaus, waarbij vooral de visie van het Kenniscentrum WWZ ons aansprak. Zij stelden voor om boven het LDC woningen te bouwen voor kwetsbare huurders. De nood aan aangepaste en betaalbare woningen in Brussel is immers erg groot. Wij hadden daar zelf niet aan gedacht. Deze visie sloot niet aan bij ons zorgstrategisch plan, paste niet meteen in onze werking of onze regelgeving, maar was wel zeer pertinent. Dat maakte het bouwproject echter meteen veel grootser en complexer. Het Kenniscentrum WWZ bood toen aan om partners te zoeken om dat mee te realiseren.”

#### **De voorbereiding met steun van het Kenniscentrum WWZ**

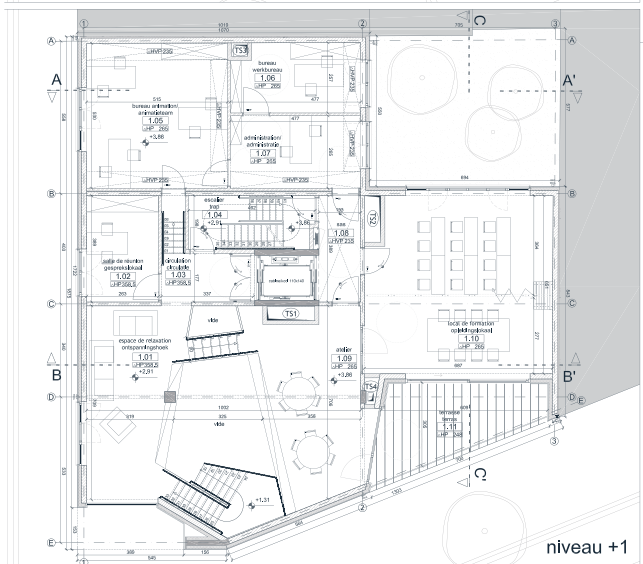
“Eerst moesten we een oplossing vinden voor de erfpacht. Die liep af in 2018, wat het voor projectontwikkelaars of overheden niet interessant maakte om te investeren. In die periode lag ook de werking van het Vlaams Infrastructuurfonds voor Persoonsgebonden Aangelegenheden (VIPA) stil, wat elke financiering onzeker maakte. We moesten eerst een haalbaarheids-toets opmaken, nagaan wat we als vzw zelf konden doen, of we garanties hadden voor de financiering, welke subsidiemogelijkheden er waren, enzovoort. Het Kenniscentrum WWZ is toen samen met ons naar de

Grondregie van Brussel-Stad gegaan en we slaagden erin de erfpacht te verlengen tot 2090. De Grondregie was bovendien geïnteresseerd in de bouw van appartementen. Het Kenniscentrum WWZ hielp ons om een architect te vinden, dacht mee na over de woonvormen, en voerde de onderhandelingen met de Grondregie. Die zouden eigenaar-verhuurder worden van de appartementen boven het LDC. Dat vroeg veel overleg. Neem bijvoorbeeld ons idee van een groepswoning voor drie personen, met een gemeenschappelijke living en keuken en aparte badkamers en kamers. De Grondregie stond daar voor open, maar dat paste niet in hun regelgeving en huurvoorwaarden. Dat vergde enige flexibiliteit. Ook de toewijzing van de appartementen was nieuw voor hen: wij mogen potentiële huurders aanbrenge, maar zij beslissen. Uiteindelijk is dat een win-win, want voor hen is het een meerwaarde dat hun kwetsbare huurders in ons LDC terecht kunnen.

Heel dat project is geïnitieerd en begeleid door het Kenniscentrum WWZ. Zij hebben het idee gelanceerd, dachten mee na over de invulling, onderhandelden met de Grondregie, schreven het dossier voor de VIPA-financiering, zochten mee naar aanvullende financiering. We schreven samen het technisch-financieel plan, zij volgden de planning op, enzovoort. In de loop der jaren



niveau +2



niveau +1

maakten wij verschillende samenwerkingsovereenkomsten, met voor hen een vergoeding als consultant.”

### De realisatie op eigen kracht

“Eens de voorbereidingen rond waren, volgden de aanbesteding en de uitvoering van de werken. Ook daarin wilde het Kenniscentrum WWZ ons ondersteunen, maar onze vzw zag dat als een taak van de architect. Die is bovendien juridisch aansprakelijk, terwijl het Kenniscentrum WWZ enkel een adviserende rol zou hebben. Om te besparen op de kostprijs is de samenwerking met het Kenniscentrum WWZ toen gestopt. We hebben nog bekeken of zij een adviesrol ‘in regie’ konden opnemen, maar dat bleek geen optie.

Eigenlijk zou de overheid een extra budget moeten voorzien om dergelijke bouwprojecten te begeleiden, zowel inhoudelijk als technisch. Als initiatiefnemer hebben wij die knowhow niet, het Kenniscentrum WWZ wel. Die opdracht aan hen geven, zou alles veel rationeler maken en op het einde van de rit kostenbesparend zijn. Ik ben centrumleider en ergotherapeut, die nieuwbouw is voor mij een extra taak. Ik doe dat uiteraard zo goed mogelijk en ga naar alle onderhandelingen en werfvergaderingen, maar eigenlijk is dat mijn vak niet. Ik heb die ervaring en die kennis niet. In Brussel zijn er minstens zes LDC's die met een groot bouwproject bezig zijn. Dat is zes keer leergeld.

Onze architecte volgt alles financieel, inhoudelijk en technisch zeer goed op. Maar door sommige zaken worden we overvallen, alleen al omdat alles zoveel tijd vraagt. Neem bijvoorbeeld het budget. Wij hadden dat opgemaakt in 2011, moesten dan subsidies aanvragen, en mochten pas daarna gunnen. Uiteindelijk kon de bouw pas beginnen in 2018. In die periode zijn de prijzen fel gestegen, in ons geval van 2,3 naar 3,2 miljoen euro. De Grondregie wilde aanvankelijk die meerkosten niet dragen en dus moesten wij nieuwe middelen zoeken. Gelukkig zijn we er samen met de Grondregie uitgeraakt. De VGC en VIPA hebben een deel van die kosten betaald, en na tussenkomst van het Kenniscentrum WWZ hebben we nog een bedrag gekregen van het Vlaams Brusselfonds.”

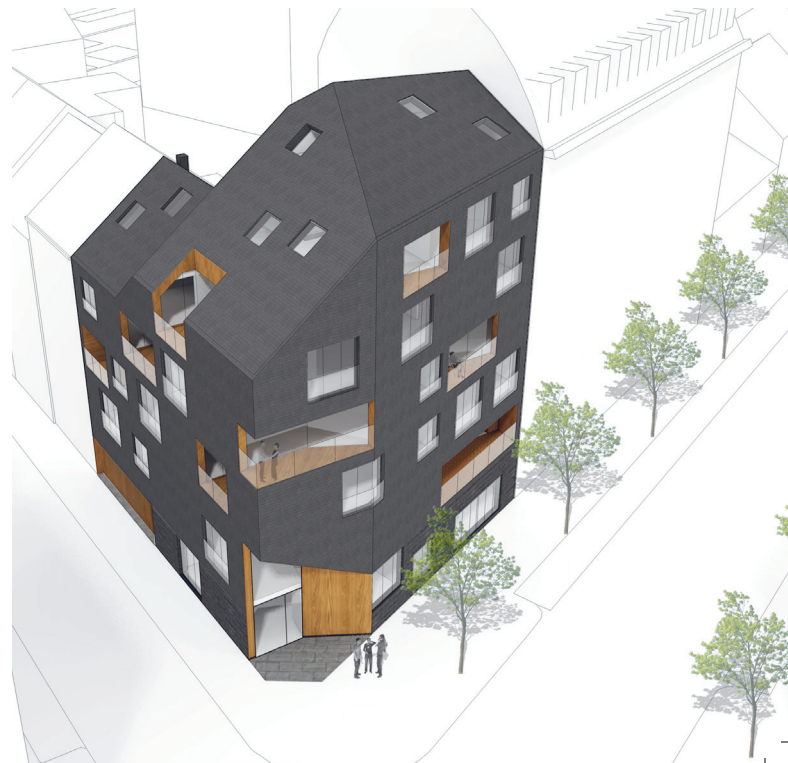
### Inspelen op de noden van mensen in de buurt

Ons dienstencentrum bevindt zich midden in de Noordwijk. Overdag is dit een drukke wijk, met veel snackbars voor mensen die in de buurt werken. Maar 's avonds valt het leven hier stil. De snackbars zijn dan gesloten, drugs en prostitutie palmen de straten in, buurtbewoners komen niet meer buiten. Er verandert hier bovendien veel. Er wordt veel gebouwd en verbouwd. De WTC-torens worden een winkelcentrum en hotel, er komen overal woontorens en sociale woningen, in het park en het station verzamelen transmigranten. Ook dat beïnvloedt de sfeer in de wijk.

Het LDC richt zich vooral tot kwetsbare buurtbewoners. Ons sociaal restaurant was altijd al een aantrekkingspool. We voorzien in het nieuwe gebouw op het gelijkvloers een polyvalente zorgruimte voor verpleegkundigen, dokters, kinesisten, een pedicure, enzovoort. Misschien kunnen daar zitdagen komen van de mutualiteiten, Familiehulp of Kind en Gezin. We willen het zorgaanbod in Brussel bereikbaar maken voor iedereen. Door ze bij ons een plek te geven, worden die diensten voor veel mensen toegankelijker. Mensen komen hier een soepje eten of een steak, zij komen niet per se met een zorgvraag. Maar eens ze ons kennen, komen die vragen vanzelf. Dan vertellen ze hun probleem en vragen ze of we hen kunnen helpen. Onze sociaal assistente helpt hen dan om een antwoord te vinden.

Even belangrijk als toegankelijke zorg is de ontmoeting en het welzijn van onze buurtbewoners. Daarom voorzien we ook een ontmoetings- en vergaderruimte. We willen dat het LDC, in samenwerking met zoveel mogelijk partners, een sociaal knooppunt wordt waar mensen samen initiatieven nemen. Sommige lokalen willen we ook buiten onze gewone openingsuren ter beschikking stellen.

Eigenlijk willen wij een vuurtoren zijn in de wijk, een plek die iedereen kent en waarvan alle bewoners weten dat ze daar terecht kunnen. Wij hebben nog altijd een Vlaams, wit imago. Ook andere bevolkingsgroepen moeten ons leren kennen en zich hier welkom voelen. Dat bereik je niet door foldertjes in de bus te steken, wel door hen op te zoeken en contact te maken. We willen investeren in een bewonersvriendelijke cultuur voor alle buurtbewoners. Zo komen er mensen via het vluchtelingenwerk naar sommige van onze activiteiten. Er vergadert hier een Congolese zelforganisatie die hulp biedt in het thuisland. We hebben nieuwe contacten met een Turkse en een Marokkaanse moskee. Sinds we omwille van de bouwwerken een tijdelijk onderkomen hebben aan de andere kant van de wijk, werken we nog actiever samen met de kerk van de Afrikaanse gemeenschap. De nieuwbouw is een open gebouw, met veel glas op het gelijkvloers. Ook in de werking van het LDC willen we die openheid."



Conny Roekens  
coördinator LDCADO Icarus

2

## Vernieuwing in de zorg voor ouderen en personen met een beperking

### Lendrik in Neder-Over-Heembeek

Lendrik is de thuisbasis voor het Vlaamse gemeenschapscentrum Nohva, de Nederlandstalige bibliotheek van de Stad Brussel, en het lokaal dienstencentrum ADO Icarus. Er is ook ruimte voor een dagverzorgingscentrum en een ADL-centrale (Algemene dagelijkse levensverrichtingen) voor personen met een fysieke beperking.

- De aanzet voor wat toen de Pieter & Pauwelsite heette, stond al in de conceptnota 'Een Vlaams Woon- en Zorgcentrum in Brussel' (2004) en het Masterplan Woonzorgzones Brussel (2007).
- Vanaf 2012 maakte de VGC werk van de nodige vergunningen, subsidies en samenwerkingen.
- De opdrachthouder voor de bouw is zowel projectmanager, ontwerper als aannemer en staat in voor de financiering (design-build-finance).
- In 2013 openden GC Nohva en LDC ADO Icarus op een tijdelijke locatie, in parochiecafé en zaal Familia.
- De nieuwbouw werd officieel geopend op 23 juni 2018.
- Er komen in de buurt een aantal aanleunwoningen, en ook woningen voor senioren en personen met een beperking die ondersteuning krijgen van de ADL-centrale van ADO Icarus.



Op 1 januari 2018 nam het Lokaal Dienstencentrum ADO Icarus zijn intrek in Lendrik, dé centrale plek in Neder-Over-Heembeek waar iedereen welkom is voor zorg, cultuur en dienstverlening. “Ik werkte als ADL-assistente toen ik 7 jaar geleden de vraag kreeg om mee te werken aan een nieuw multifunctioneel project in Brussel”, vertelt Conny Roekens. “ADO Icarus ondersteunt mensen met een fysieke beperking. In Lendrik richten wij ons voor het eerst ook tot ouderen.”



“Zo’n nieuwbouw realiseren kost veel tijd. In aanloop daarvan kon onze nieuwe werking al starten in het parochiecafé. Zo kreeg ik meteen voeling met wat er leefde in de buurt. Gedurende bijna 5 jaar bouwde ik tegelijkertijd de werking van het nieuwe lokaal dienstencentrum (LDC) uit en dacht ik mee na over de nieuwbouw. Dat was allemaal nieuw voor mij. Het Kenniscentrum WWZ hielp ons om alles tot een goed einde te brengen. Onze visie op zelfstandig wonen en sociale integratie van personen met een beperking sprak hen aan. Zonder hun steun hadden wij veel meer leergeld betaald.”

#### **De steun van het Kenniscentrum WWZ**

“Met de knowhow van het Kenniscentrum WWZ zijn wij veel verder geraakt dan we op eigen kracht hadden gekund. In een buurtanalyse brachten we de noden van de buurt in kaart. Wij hadden geen ervaring als bouwheer en kenden niets van vergunningen en andere voorwaarden. Voor de VIPA-subsidies moesten we kostprijsberekeningen maken en voor een erkenning als LDC moet je aan vereisten voldoen. Zij stonden ons bij in onderhandelingen met de VGC, de Stad Brussel en de Grondregie. Ze brachten ons in contact met het Steunpunt Vrijwilligerswerk en met andere dienstencentra. Wij

werden lid van het Brussels Overleg Gehandicaptenzorg (BROG) en de Brusselse Ondersteuning Dienstencentra (BOD). We kregen ondersteuning op vlak van diversiteit van het Regionaal Integratiecentrum Foyer en van het Huis van het Nederlands. Het Kenniscentrum WWZ is als een bibliotheek waar ik alles vind wat ik nodig heb – cijfers, advies, documentatie, klankbord en veel steun.”

#### **Onze werking draait op vrijwilligers**

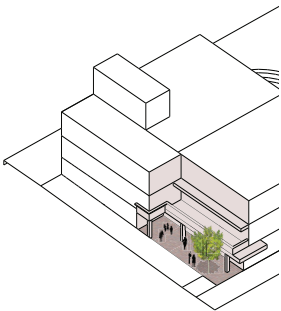
“Tijdens de voorbereiding maakten we een SWOT-analyse en dachten na over de optie om kwetsbare doelgroepen samen te brengen en infrastructuur te delen. In het nieuwe LDC doen we alles met buurtvrijwilligers. Ik ben de enige betaalde kracht naast 27 mensen met een vrijwilligerscontract voor het onthaal, de logistiek en de keuken. Inmiddels tellen we meer dan 550 individuele bezoekers of contacten – wie hier niet geraakt, gaan we thuis bezoeken – en dat alles met een minimaal budget. Voor onze activiteiten doen we een beroep op vrijwillige lesgevers en op buurtbewoners. Zo vragen we bijvoorbeeld iemand met autisme om ons te vertellen hoe het leven voor hem is. Een gepensioneerde leerkracht LO geeft gratis stoelgymnastiek en oefent ondertussen haar Nederlands. Iemand die graag taarten bakt, geeft

daarover les aan anderen. Voor het sociaal restaurant brengt een traiteur half gegaarde vacuüm verpakte maaltijden, die worden afgewerkt en opgediend door vrijwilligers. Die oefenen tijdens de bediening hun Nederlands. We zijn ook gestart met Het BuurtPensioen, een netwerk van inmiddels 120 à 130 ouderen die elkaar helpen. En mensen uit heel Brussel komen naar ons inclusiecafé door en voor mensen met een beperking. Dat café is inmiddels uitgebreid naar andere culturen. Als je samen djembé speelt of Afrikaanse beignets bakt, leer je elkaar ook beter kennen. Elke maandag komen er Congolese mama's mee turnen.

Vrijwilligers engageren zich niet zomaar. Ik houd met elk van hen 2 of 3 keer per jaar een goed-gevoel-gesprek en als het nodig is praten we ook tussendoor. Af en toe moet je een zakdoek uitlenen, een schouderklopje geven of bijsturen ... dat vraagt allemaal veel aandacht, maar het is de motor van onze werking."

### De samenwerking met de drie partners

"Lendrik is een samenwerking tussen drie eigenaars. In de ontwerpfase werden wij begeleid om de juiste vragen te stellen: hoe moeten lokalen ten opzichte van elkaar georiënteerd zijn, waar wil je zicht op hebben vanuit je lokaal, hoe wil je dat de ruimtes eruit zien? Zoals het nu is, is echt hoe we het wilden. Met drie partners samenwerken is niet altijd evident. Ik overleg vooral met mijn directeur, terwijl een overheid veel meer beslissingsniveaus telt. Ik ben bovendien van bij het begin bij Lendrik betrokken, terwijl de andere partners al enkele nieuwe verantwoordelijken kregen. Die leggen telkens nieuwe accenten, waardoor het gezamenlijke vertroebelt. Zo wilden we een lokaal dat tegelijk EHBO-ruimte en artiestenloge was, maar inmiddels is dat een personeelslokaal. Dat in de grote inkomhal vaak activiteiten plaatsvinden, verhoogt voor bezoekers de drempel om spontaan binnen te komen. En de keuken moest zowel dienen voor lessen als voor feesten en ook inkomsten opleveren, maar die activiteiten zijn geannuleerd."





De verhuis bracht een nieuwe dynamiek in onze werking. Het aanbod van GC Nohva is vooral gericht op integratie. Zij spelen in op alle culturen in Heembeek en organiseren lessen Nederlands voor een heel divers publiek. Onze vrijwilligers moesten er aan wennen dat vrouwen met een sluier hier iets komen drinken, dat zij geen Nederlands kennen ... het vraagt tijd en overleg om daar positief naar te leren kijken. We schreven samen met Foyer en het Huis van het Nederlands een visietekst over taal en cultuur, spraken met de mensen van GC Nohva en de bib, deden een stellingenspel met onze vrijwilligers en bezoekers, met mensen met een beperking, met Congolese mensen, Franstaligen, een deel van onze raad van bestuur ... Die visietekst is een onderdeel van 'thuis komen' in dit nieuwe gebouw.

De meeste organisaties denken eerder aan hun eigen werking dan aan het gemeenschappelijke. Wij werken in ons dienstencentrum heel procesmatig, op het tempo van de bezoekers, terwijl GC Nohva vooral haar aantal deelnemers en activiteiten wil zien stijgen. Die aanpak is niet per se tegenstrijdig, maar het is wel anders. Dat maakt het niet eenvoudig om vlot samen te werken."

### De toekomst

"Ook in de toekomst willen we graag de ondersteuning van het Kenniscentrum WWZ blijven gebruiken. De grote droom van onze voormalige directeur was om hier nog een 15-tal woningen te realiseren voor personen met een beperking, met ondersteuning van ons LDC en onze ADL-dienst. Die droom willen we op termijn zeker waarmaken. Het ideaal zou zijn dat een andere organisatie woningen verhuurt aan mensen met een beperking, en dat wij die mensen begeleiden. Als wij het beheer van die woningen er moeten bijnemen, zou dat de kwaliteit van de dienstverlening niet bevorderen. ADO Icarus is specialist in zorg, niet in woningbeheer. Een ander idee is een eigen dienstencheque-bedrijf te starten om mensen thuis te ondersteunen. Zonder in concurrentie te willen gaan met andere thuiszorgdiensten, is ons idee om zorg op maat te bieden. Ook dat idee moet nog rijpen."



## Complexe projecten vragen veel creativiteit



### WZC Sint-Jozef in Evere

In het woon- en zorgcentrum Sint-Jozef, vlakbij het Goede Herderpark in Evere, wonen 96 ouderen. In 2015 werd de campus uitgebreid met een woonzorgcentrum voor 30 mensen met dementie, een nieuw lokaal dienstencentrum, en 17 assistentiewoningen.

- Het nieuwe woonzorgcentrum Clivia bestaat uit drie verdiepingen voor telkens tien bewoners met dementie. Elke verdieping is huiselijk ingericht met een keuken, leefruimte en zithoek. Voor de bewoners is het hun thuis. De zorg is op maat, bezoek is altijd welkom, het is een open huis. De zelfredzaamheid van de bewoners wordt gestimuleerd.
- LDC Aksent is het zorgknooppunt in Evere, waar alle ouderen en zorgbehoevenden uit de wijk, maar ook de bewoners van het WZC terecht kunnen voor informatie, activiteiten en uitstappen. Het LDC ligt op niveau -1, met zicht op het park. Buurtbewoners die naar het LDC komen, gaan nu en dan op bezoek bij ouderen in het WZC. Zo ontstaat er interactie tussen de bewoners en de buurt.
- De 17 assistentiewoningen in de toren zijn toegankelijke, comfortabele woningen voor mensen die zorg nodig hebben, maar nog zelfstandig kunnen wonen. De woningen werden gebouwd door de private investeerder cvba Evere Green. De toewijzing van de woningen gebeurt door WZC Clivia. Sociaal verhuurkantoor Baita verhuurt enkele woningen aan sociaal tarief. De ouderen behouden zeggenschap over hun leven en kiezen zelf hun zorg en verzorgers. Ze kunnen terecht in het LDC of in het WZC voor informatie, maaltijden, diensten, crisishulp, enzovoort. Wanneer alleen wonen onmogelijk wordt, kunnen ze verhuizen naar het WZC zonder de band met de andere bewoners en de wijk te verliezen.

“Ondanks alle moeilijkheden tijdens het bouwproces is woon- en zorgcentrum Sint-Jozef een mooi project geworden. Al die verschillende partners, regelgevingen, subsidiebronnen, sectoren, procedures, vergunningen en financiering, maken zo'n project erg complex”, vertelt architecte en industrieel ingenieur bouwkunde Isabel Vlaeminck. Zij voerde het Sint-Jozefproject uit als projectregisseuse en partner bij B2Ai. Dat is een van de grootste architectenbureaus in Vlaanderen en Brussel, met veel realisaties in de zorgsector.



“In het vooruitzicht van de vergrijzing investeerde de overheid de voorbije 10 jaar veel in ouderenzorg. Het woonmodel van een ziekenhuisgang met aan beide zijden kamers is passé. Vandaag kiest men voor een meer huiselijk gevoel, ook in woonzorgcentra, en in het bijzonder voor bewoners met dementie. Tegenwoordig biedt een woonzorgcentrum vooral plaats aan mensen in de laatste, erg zorgbehoevende periode van hun leven. Vroeger verbleven mensen er soms 10 jaar of langer, vandaag gemiddeld de laatste 1,5 tot 2 jaar van hun leven. Door de zware zorgnood fungeert een woonzorgcentrum haast als een ziekenhuis.

Het door de GGC erkende WZC Sint-Jozef kreeg middelen voor een uitbreiding met 30 extra bedden als Vlaams erkend WZC. De kamers in zo'n zorgcentrum zijn 25 tot 28 m<sup>2</sup> groot, met de collectieve ruimtes en voorzieningen erbij kom je aan 65m<sup>2</sup> bruto oppervlakte per persoon. Omdat men op die locatie ook andere zorgvormen wilde aanbieden – een lokaal dienstencentrum en assistentiewoningen – werd het uiteindelijk een samenwerking tussen drie bouwheren. Er is toen gekozen voor één gebouw waar de verschillende partners het project samen konden ontwikkelen, elk hun deel van de kosten dragen

en samen afspraken maken voor de uitbating. Het Kenniscentrum WWZ heeft die verschillende partners bij elkaar gebracht, heel het bouwproces begeleid en elke partner ondersteund bij de aanvraag van hun subsidies.

Als architecte moest ik de verwachtingen van drie bouwheren inwilligen en met elkaar verzoenen. Dat was niet altijd evident. De drie bouwheren wilden elk een aparte ingang voor hun doelgroep. Je kan moeilijk voor elke doelgroep een andere traphal of lift bouwen, toch stonden ze op hun autonomie. Dan moet je naar creatieve oplossingen zoeken, temeer daar de bebouwbare zone beperkt was. We wilden zoveel mogelijk buitenruimte vrijwaren, mochten niet raken aan het parkgebied, noch aan het WZC aan de straatkant. We hebben uiteindelijk de ingang van het LDC aan de kant van het park gelegd, maar eigenlijk is dat jammer. De werking van zo'n dienstencentrum is immers vooral gericht op de buurt, terwijl voorbijgangers op straat nu niet zien dat er achteraan een dienstencentrum ligt. Voor ze daar geraken moeten ze ten eerste weten dat het er is, en vervolgens een wandeling maken door het park of door het woonzorgcentrum. Dat komt de toegankelijkheid niet ten goede, maar het was destijds de enige optie.

Een ander voorbeeld dat het soms moeilijk bouwen was, is de planorganisatie van het nieuwe WZC. De directeur wilde drie volledig autonome leefgroepen, telkens voor tien personen met dementie. Door de beperkte beschikbare bouwzone moesten we deze leefgroepen over drie verdiepingen stapelen. Toezicht houden op drie kleine afdelingen is echter duurder dan op één grote. Als er iets voorvalt, moet het personeel van verschillende verdiepingen elkaar bijspringen, wat niet altijd evident is. Of neem de daktuin. Die is helemaal ontworpen voor personen met dementie, met veel geuren en kleuren en een hoge balustrade. Zonder begeleiding mogen de bewoners daar echter niet op, daar is met de huidige fi-

nanciering te weinig personeel voor. Als er familiebezoek is, kan dat wel. Kleinschalige woonvormen voor mensen met dementie vergen een heel rationele inzet van personeel en logistiek. Men had gehoopt op een erkenning als Rust en Verzorgingstehuis (RVT) voor zwaar zorgbehoevenden, maar men ontvangt enkel de lagere financiering als woonzorgcentrum (ROB). De onderliggende visie op kleinschalig wonen is erg gepast voor mensen met dementie, maar zonder voldoende financiering is dat zeer moeilijk om te zetten in de praktijk.

Ondanks alle moeilijkheden tijdens het proces is Sint-Jozef een mooi project geworden. Door verschillende



gebruikers samen te brengen, mensen van verschillende leeftijden en inkomenscategorieën, creëer je nieuwe sociale verbanden die voor iedereen een meerwaarde betekenen. Ik geloof erg in de opschaling van bouwprojecten. Dat je in één project met verschillende bouwheren en overheden te maken krijgt, bemoeilijkt wel de realisatie. Zo hebben de voorbereidingen om tot een stedenbouwkundige vergunning te komen meer dan 3 jaar geduurd, de bouw zelf nam ook 3 jaar in beslag.

In Nederland heeft men dit opgelost door het initiatief bij de gemeente te leggen. Zij kunnen als initiatiefnemer

de rol aannemen van projectontwikkelaar, investeerder of procesbegeleider, en zo een gewenste ontwikkeling op gang brengen. Zij bieden dan de structuur waar andere partners hun rol kunnen opnemen. Die aanpak leidt tot meer coherentie en maakt het makkelijker om alle puzzelstukjes van grote bouwprojecten met medewerking van verschillende partners in elkaar te krijgen. Eigenlijk vervullen zij daar formeel de rol die het Kenniscentrum WWZ in dit project informeel heeft opgenomen.”



3

## Met onze nieuwbouw willen we vooral verbinding tot stand brengen



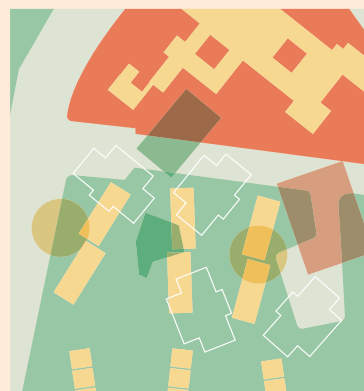
Op de plaats van de zes blokken is ruimte voor meer woningen. Er kan een verbinding gemaakt worden met het woonzorgcentrum en toch is er nog een mooie groene buitenruimte mogelijk.



Bestaande toestand



Twee alternatieven





Sociale huisvestingsmaatschappij Everecity beheert 1.900 woningen, waarvan 148 in de Oleandergaard in Evere. Honderd van die woningen werden gebouwd door de bekende architect Van Der Meeren en zijn recent gerenoveerd. De resterende 48 woningen zijn in zo'n slechte staat, dat renovatie geen optie is. Zij zullen plaats maken voor 93 nieuwe woningen.

“Toen het Brussels Hoofdstedelijk Gewest de projectoproep Alliance Habitat lanceerde voor innovatieve projecten in de thuiszorg, hebben wij daar meteen op ingetekend. Dat is precies wat wij willen doen: mensen de kans geven om zo lang mogelijk thuis te blijven wonen, met ondersteuning van thuiszorg. In die periode leerde ik toevallig het Kenniscentrum WWZ kennen, dat ons exact kon bijstaan in wat wij wilden doen. We vroegen hen om voor die locatie een haalbaarheidsstudie te maken. Er werden verschillende schetsen voorgesteld voor de inplanting van de nieuwe gebouwen, er werd nagedacht over de relatie met het OCMW-rusthuis Roger Descamps aan de overkant van de straat, en we werden attent gemaakt op de nood aan voldoende diensten en voorzieningen voor senioren in de buurt. Om dit project te ontwikkelen, zaten we met heel ons team samen. Ik sta in voor het beheer, onze medewerkers van de sociale dienst en van de verhuurdienst kennen de bewoners goed, en onze ingenieur volgt het bouwdoossier op. Al die invalshoeken beïnvloeden elkaar. We doen ook een beroep op de knowhow van het Kenniscentrum WWZ, het is zowel intern als extern een intensief creatief proces.”

#### **Keuze voor nieuwbouw**

“Dat die 48 woningen in slechte staat waren, wisten wij al langer. Ze waren uitgeleefd, te klein en ook na grondige renovatie zouden ze nooit de isolatienormen halen. Omwille van die gebreken moesten de woningen ontruimd worden. Toen we bij het Gewest pleitten voor een nieuwbouw, kregen we van Alliance Habitat 93 woningen toegezegd. Bij afbraak moet je volgens de programmatie immers een stijging van 60 procent woningen hebben, wat op onze terreinen kan. Dat betekent dat we van de huidige twee bouwlagen naar drie of vier moeten gaan. Daarvoor hebben we aan de gemeente een aanpassing van het lokale bestemmingsplan gevraagd. Die wordt momenteel in goede banen geleid.

De visienota voor onze voorgedij stelt verschillende inplantingen voor van de nieuwe woningen – naast mekaar, rond een patio, al dan niet open naar het OCMW-rusthuis. Elk nieuwbouwproject moet ook een gemeenschappelijke ruimte voorzien. Wij kiezen op het gelijkvloers voor een dagcentrum waar mensen vrij naartoe kunnen komen om een koffie te drinken, of om deel te nemen aan activiteiten. Daar komt ook een gemeenschappelijke keuken. Op de verdiepingen komen vooral appartementen die volledig toegankelijk zijn voor één of twee ouderen. Innovatief is dat er ook twee groepswoonin-



gen komen voor elk 9 ouderen – architecturaal moet dat nog worden uitgetekend, varianten zijn nog mogelijk.

Het project is nu in handen van Alliance Habitat. Bij de keuze van het architectenbureau zitten wij mee in de jury, zodat we onze criteria en voorstellen kunnen toetsen. We willen met onze bewoners samen nadenken over het nieuwe project en ideeën uitwisselen met de architecten. We hopen alleszins dat die oor hebben voor het advies van de toekomstige gebruikers.

Onze voorgedijverheid de Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij (BGHM) is de bouwheer van dergelijke projecten. Volgens hun planning zal de nieuwbouw ten vroegste in 2025 starten. Wij hopen op een versnelling van het proces, mede door de intenties van de nieuwe Brusselse Regering opgenomen in de Regeringsverklaring, om de geïdentificeerde projecten op te starten binnen de vijf jaar.”

### **Sociale cohesie en voorzieningen**

“Wij wilden geen 5 jaar wachten om ons vernieuwingsproject te realiseren, en zijn al doende begonnen. Want het gaat om veel meer dan een nieuwbouw, het gaat om onze bewoners en hoe zij tot op hoge leeftijd waardig kunnen leven. We zijn elders in Brussel projecten gaan bezoeken zoals Bras dessus Bras dessous, Biloba, Centrum Viva, enzovoort waar we inspiratie opdeden over sociale netwerken, dienstverlening, groepswoningen en samenwerkingsverbanden. We zijn inmiddels al gestart met verschillende initiatieven. Met ons project 3 Zen Age nodigen we huurders uit om samen activiteiten te organiseren en werken we aan sociale cohesie.

In onze antenne van Het BuurtPensioen helpen mensen elkaar in het dagelijks leven – het is immers onmogelijk om 24 uur op 24 professionele hulp aan te bieden. Anderzijds hebben we in de wijk 12 handelspanden in eigendom. Naargelang die vrij komen, zoeken we nieuwe



huurders met een activiteit gericht op de buurt, zoals een huisdokter, een kapsalon, een kleine kruidenier, een bakker, een hondensalon, enzovoort. We werken nu aan een erkenningsaanvraag voor de creatie van een dagcentrum, in een bestaande zaal. Als we die erkenning hebben, kunnen we die later verplaatsen naar de nieuwbouw. Maar we wachten daar niet op, want al het werk dat we doen is ook nu al nodig.”

### **Samenwerking met het rusthuis**

“Met het OCMW-rusthuis werken we al langer samen, vooral in het kader van individueel sociaal werk en familiale hulp. Bewoners van het rusthuis zijn welkom bij 3 Zen Age, of onze huurders sluiten aan bij activiteiten in het rusthuis. Het basisidee is dat mensen die nu nog zelfstandig wonen bijna ongemerkt de weg leren kennen naar het rusthuis. Als ze dan later naar het rusthuis gaan, kennen ze er al mensen en is dat een vertrouwde omgeving. We proberen steeds meer om activiteiten op elkaar af te stemmen – ontmoeting, uitstappen, hulp in het huishouden, de moestuin onderhouden en samen koken, op termijn de organisatie van een wachtdienst en de werking van het dagcentrum, enzovoort.

De geplande groepswoning wordt een tussenstap tussen volledig zelfstandig wonen en het rusthuis. We willen die woning openstellen voor huurders in de Oleandergaard die graag in groep willen wonen. De bedoeling is dat zij samen het huishouden doen en daar onderling afspraken over maken. We willen zelf toezien op wie naar die groepswoning verhuist - niet iedereen past immers zomaar in een groep. Bij de selectie is het een voordeel dat we onze mensen kennen en we willen nagaan hoe we de bestaande groep daarbij kunnen betrekken. Omdat veel van onze huurders erg kwetsbaar zijn, voorzien we ook ondersteuning om als groep te functioneren. En het dagcentrum en het rusthuis zijn vlakbij.”

### **Ruimtelijke verbinding**

“De voorzitter van het OCMW reageerde erg gunstig op onze plannen om meer verbinding te krijgen met de buurt. Op korte termijn wil hij zeker mee bekijken hoe die connectie ook ruimtelijk tot stand kan komen. Voor de architect wordt dat geen eenvoudige opdracht. Met ons project zelfstandig wonen en thuiszorg willen we in de eerste plaats de autonomie van de bewoners versterken, met ons dagcentrum willen we een open uitstraling naar de buurt, en tegelijkertijd willen we graag die verbinding met het OCMW-rusthuis. We hopen dan ook dat onze terreinen en de tuin van het OCMW een gemeenschappelijke groene, openbare ruimte kan worden met zitbanken, een doorgang naar de wijk, een fit-o-meter voor ouderen, nieuwe moestuinen, enzovoort. Het is niet zeker of het mogelijk is daar één open ruimte van te maken, want tussen de woningen en het rusthuis ligt een straat, als noodroute voor de MIVB-bussen. Ook daar zullen we creatieve oplossingen moeten zoeken.”



Kris Lombaert en Eveline Vyncke  
vennoten bvba ARAF

13

## De schaalgrootte van dit project maakte veel mogelijk





## Lutgardis in Oudergem

Met de renovatie en gedeeltelijke herbestemming van de Lutgardisschool konden op dezelfde locatie meerdere voorzieningen gerealiseerd worden: een lokaal dienstencentrum, een bibliotheek, een kinderdagverblijf, een jeugdhuis met lokalen voor de Chiro, 6 geconventioneerde woningen voor ouderen en 54 koopwoningen. De werken voor de voorzieningen werden gefinancierd met subsidies en met de opbrengst van het grondaandeel van de op de vrije markt verkochte woningen.

Kris Lombaert is burgerlijk ingenieur bouwkunde en werkt al 45 jaar in de bouw- en vastgoedsector. Hij werkte voor tal van opdrachtgevers zoals de Vlaamse overheid, universiteiten en hogescholen en de sector geestelijke gezondheidszorg. In opdracht van minister Anciaux stond hij mee aan de wieg van het project Lutgardis, in het kader van het Masterplan Woonzorgzones Brussel 2007-2009. Nadien ontwikkelde hij dat project als medewerker van het Kenniscentrum WWZ en realiseerde het in opdracht van het Aartsbisdom Mechelen-Brussel.

Eveline Vyncke is burgerlijk ingenieur-architect en reeds 20 jaar actief in stadsvernieuwing. Ze werkte aan projecten voor scholen, kinderdagverblijven, sportinfrastructuur en buurtvoorzieningen, van programmering tot uitvoering. Voor de Lutgardissite was ze verantwoordelijk voor de opmaak van het masterplan, de opvolging van de vergunningsdossiers en de coördinatie van het team tijdens het bouwproces. Begin 2019 bundelden Kris Lombaert en Eveline Vyncke hun krachten in de bvba ARAF.

In 2007 werd het concept van de woonzorgzones in Brussel uitgetekend, waarbij per zone gezocht werd naar een geschikte projectlocatie. In Oudergem lag naast de Lutgardisschool een terrein, dat hiervoor in aanmerking kon komen. Bij een eerste contact met de broeders Maristen, eigenaars van de schoolsite, bleek dat op de site belangrijke bodemsaneringswerken nodig waren. Mede om de financiering van deze werken mogelijk te maken, droegen de broeders Maristen de schoolsite in 2009 over aan het Aartsbisdom. Op de site waren een kinderdagverblijf, een basis- en secundaire school en een jeugdhuis gevestigd en er woonden enkele broeders.

Naast het behoud van deze functies, ging het Aartsbisdom als nieuwe eigenaar akkoord om op een deel van de grote betonnen speelplaats een welzijnsproject te ontwikkelen. Dat project was eerder opgenomen in het masterplan woonzorgzones Brussel 2007-2009, opge maakt door Kris Lombaert.

De piste om een deel van de site af te splitsen en apart te ontwikkelen, kreeg initieel veel weerstand, vooral van buurtbewoners. Een jaar later werd door Urban Platform, dat de architectuurwedstrijd won, een nieuw masterplan uitgewerkt. Daarbij werd de site als onderdeel van een groter stedelijk weefsel geplaatst, waardoor



het volledige bouwblok van de schoolcampus opnieuw ontwikkeld kon worden met een interessante densiteit. De kwaliteit van de (buiten)ruimtes primeerde op de kwantiteit. Door ontschotting tussen de verschillende diensten jeugd, cultuur, welzijn en onderwijs werd een intergenerationale pool gerealiseerd met meerwaarde voor de directe omgeving.

De klassieke subsidiemiddelen, beschikbaar in de betrokken sectoren, staan echter synoniem voor ingewikkelde procedures, beperkte budgetten en lange wachtlijsten voor infrastructuur. Het project kon toch gerealiseerd worden door gebruik te maken van de opbrengst van de grondaandelen bij de verkoop van de woningen, in combinatie met subsidies van de Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC) voor de welzijns- en cultuurcluster en de extra vergroening van de speelplaats via het project Buitenspel. Op die manier kon de school, zonder te moeten wachten op klassieke onderwijssubsidies, volledig gemoderniseerd worden.

Van in het begin was er intens overleg tussen de verschillende initiatiefnemers om alle functies de juiste plek en invulling te geven. Het jeugdhuis mocht niet te dicht bij de woningen om lawaaihinder te vermijden. De Chiro moest buiten de schooltijden gebruik kunnen maken van de speelplaats. In ruil voor een deel van de speelplaats kreeg de school een nieuw avontuurlijk speelterrein, uitgewerkt door de landschapsarchitecten van Studio Basta. Het lokaal dienstencentrum (LDC) op het gelijkvloers van een van de twee woonblokken, kreeg een centrale rol in de wijkwerking en in de samenwerkingen op de site.

De werken zijn inmiddels voltooid met als resultaat een vernieuwde school met een nieuwe, groenere speelplaats en een stijgend leerlingenaantal. Samen

met het kinderdagverblijf, het jeugdhuis, het lokaal dienstencentrum en de bibliotheek vormen ze 5.600m<sup>2</sup> niet-residentiële ontwikkeling. Als daarbij de 6.100 m<sup>2</sup> residentiële ontwikkeling wordt geteld, komt dit overeen met een totaal bouwbudget van 14.000.000 euro.

De vzw Lutgardis is erfpachter van de school en het nieuwe kinderdagverblijf. De VGC is erfpachter van de jeugdlokalen in het oude woonhuis van de Maristen. De vzw Zoniënzorg is uitbater en eigenaar van het lokaal dienstencentrum. De gemeente Oudergem is eigenaar en uitbater van de Nederlandstalige bibliotheek. In de restruimte naast het LDC heeft de school een ICT-ruimte ingericht, die ook door de bezoekers van het LDC kan gebruikt worden. Tenslotte heeft een privé-investeerder de zes geconventioneerde huurwoningen gekocht, die door SVK Baita verhuurd worden en volledig rolstoeltoegankelijk zijn. Het Kenniscentrum WWZ heeft in de ontwikkeling een belangrijke rol gespeeld. Ze heeft de opportuniteit gedetecteerd, de juiste partners gezocht, het concept bedacht en onderhandeld met alle betrokkenen. Ook heeft het Kenniscentrum WWZ de subsidiedossiers opgemaakt en de weg getoond in het labrynt van de overheid. Het project werd onlangs bekroond met de Gouden Regels voor Stedenbouw 2019.



# Het Kenniscentrum WWZ ontwikkelt projecten, maar is geen bouwpromotor

Het is de taak van het Kenniscentrum WWZ om de ontwikkeling van nieuwe woonzorgprojecten te initiëren, te ondersteunen en te begeleiden.

- Wie een erkend woonzorgproject wil ontwikkelen, moet daarvoor toestemming krijgen van de overheid. Wij helpen initiatiefnemers om wegwijs te geraken in het wettelijk kader van regelgevingen, procedures en subsidievereisten.
- Bij elk project zijn verschillende partners betrokken: bouwpromotoren, een of meerdere zorginstellingen, lokale partners, sociale organisaties, enzovoort. Wij ondersteunen en begeleiden het onderlinge overleg en de samenwerking.
- Het is altijd een puzzelwerk om de visie, de functies, het ontwerp en de mogelijkheden tot financiering en exploitatie coherent samen te brengen in een eenduidig concept. Een nieuw woonzorgproject ontwikkelen vraagt veel tijd, bemiddeling en creativiteit. Wij faciliteren dat proces.
- Tijdens de projectontwikkeling tracht het Kenniscentrum WWZ inspiratie te bieden voor vernieuwende ideeën en de betrokkenheid van gebruikers te stimuleren.

## Wij bieden u graag onze ondersteuning aan

Elk bouwproject is erg verschillend: andere partners, andere locatie, andere doelen, andere doelgroepen. Elk bouwproject is een nieuwe uitdaging. De concrete begeleiding die het Kenniscentrum WWZ biedt bij de ontwikkeling van nieuwe woonzorgprojecten, kan heel verschillend zijn.

### • Voorbereiding en locatie

- Onderzoek naar de noden van de wijk: waar zijn hiaten?
- In kaart brengen van de zorgvraag en het zorgaanbod in de buurt.
- Een locatie vinden, onderhandelen met de eigenaar.
- Zoektocht naar initiatiefnemers voor het woonzorgproject.
- Hulp bij het vinden van een tijdelijke locatie.

### • Ideeën en concepten voorstellen en uitwerken

- Voorbereidend onderzoek naar de noden en mogelijkheden van een nieuw project.
- Inhoudelijke invulling van een nieuw woonzorgproject uitwerken en voorstellen.
- Uitwerken van de projectdefinitie en de projectfiche.
- Schetsvoorstel van architectuur uitwerken.
- Mee uitwerken van een architectuurwedstrijd.
- Partners zoeken voor de exploitatie (bv. centrum voor dagverzorging, lokaal dienstencentrum, sociaal verhuurkantoor, thuiszorgdienst, sociale organisaties, gemeente, OCMW ...).

- Definiëren van het programma van eisen.
  - Ambities, knelpunten en uitdagingen in kaart brengen.
- **Eerste raming kostprijs en financiële haalbaarheid**
    - Uitwerken van een eerste financiële prognose.
    - Uitwerken van een doorgedreven haalbaarheidsstudie (kostprijs bouw en zorg).
    - Advies over financiële instellingen en formules.
    - Zoektocht naar een promotor, contacten leggen met ontwikkelaars.
    - Onderzoek naar premies, subsidies en sponsoring.
  - **Hulp bij overleg met de verschillende overheden**
    - Toetsing van het voorontwerp bij stedenbouw.
    - Introductie van de initiatiefnemer bij de overheid.
    - Contact met overheden om mogelijke erkenning, subsidies en stedenbouwkundige haalbaarheid te onderzoeken.
    - Ondersteuning bij de uitwerking van de aanvraag stedenbouwkundig attest en/of stedenbouwkundige vergunning.
    - Ondersteuning bij de erkenningsaanvraag.
    - Ondersteuning bij de opmaak van subsidieaanvragen.
  - **Projectmanagement**
    - Hulp bij de keuze van de architect (architectuurwedstrijd).
    - Begeleiding samenwerking tussen verschillende partners.
    - Begeleiding bij het voorontwerp, feedback op het concept, advies over plannen bouwaanvraag.
    - Ondersteuning en begeleiding van ontwerpfase naar operationele fase.
    - Projectmanagement, vergaderingen leiden, afspraken op papier zetten. Opmvolging projectvergaderingen.
    - Coördinatie van de bouw, van plannen tot definitieve oplevering. Opmvolging werfvergaderingen.
- Stimuleren van participatie van de eindgebruikers tijdens het bouwproces.
  - Advies over openbare aanbestedingsprocedures.
- **Kennisoverdracht**
    - Informatie over de uitbouw van een zorgknooppunt en een actief zorgzame buurt.
    - Knowhow over co-housing met ouderen en personen met een beperking.
    - Begeleiding van projecten over samenwonen, keuze bewoners, woontraject ...
    - Advies over toegankelijkheid, doorgankelijkheid en aanpasbaarheid van woningen.
    - Ondersteuning bij de uitwerking van het zorgknooppunt.
    - Ondersteuning van projecten cultuurgevoelige ouderenzorg.
    - Ad hoc advies bij vragen en dossiersamenstelling.
  - **Communicatie**
    - Ondersteuning van samenwerkingsverbanden.
    - Overleg met andere woonzorgprojecten.
    - Medewerking aan publicaties.
    - Reportages.
    - Organisatie van een studiedag over het project.
    - Organisatie van persmomenten.
    - Bekendmaking van het initiatief.

Wilt u graag ondersteuning  
bij de bouw van een woonzorgproject?

Neem dan contact met ons op.

Wij denken graag met u mee.

## BEZINT EER JE BEGINT

Zorg verlenen en gebouwen ontwerpen zijn twee verschillende disciplines. Bij de realisatie van een kwalitatieve woonzorgvoorziening werken beide disciplines intensief samen. Een bouwproject realiseren duurt minstens 5 jaar. Je moet nadenken over wat je wil, verschillende opties afwegen, gebruikers of bewoners betrekken, partners zoeken, dossiers schrijven, financiering bekomen, schetsen omzetten in plannen, erkenningen en vergunningen aanvragen, het project aanbesteden, de werf opvolgen, bijsturen bij onvoorziene omstandigheden, enzovoort. Een bouwproject opvolgen en juiste beslissingen nemen vraagt tijd. Deze tien tips kunnen helpen om dat proces zo vlot mogelijk te laten verlopen.

## Tien tips voor het vlotte verloop van een bouwproces

- **Huur deskundig bouwadvies in**  
Grote organisaties hebben een technische dienst of kunnen iemand aanwerven om een nieuwbouwproject of grote renovatie te realiseren. Kleinere organisaties besteden dit best uit aan een externe consultant. Zo niet, krijgt de werkingscoördinator er de verantwoordelijkheid van bouwheer bij. Trek een bouwtechnisch deskundig bestuurslid of vrijwilliger aan om dit mee op te volgen en alle contracten mee te onderhandelen.
- **Weet wat je wil**  
Waaraan moet je nieuwe gebouw voldoen? Welke functies moeten zeker vervuld worden? Hoe kan je het aantal vierkante meters optimaal benutten? Denk samen na met je personeel en je doelgroep wat zij willen. Ga daarover in dialoog met elkaar en met de architect. Neem daar de tijd voor.
- **Start van een wit blad**  
Durf in een eerste fase out of the box te denken. Bekijk verschillende concepten en locaties, zoek mogelijke partners om elkaar te versterken, bezoek andere projecten en laat je inspireren. Verzamel positieve ideeën, en vraag andere initiatiefnemers naar hun leergeld.



- **Bereken de haalbaarheid**  
Maak heldere inschattingen over de financiële mogelijkheden en grenzen, over de stedenbouwkundige mogelijkheden, vereisten van de brandweer, eisen van de subsidiërende overheid, enzovoort. Onderschat in je begroting de inkomsten en overschat de uitgaven – in de praktijk valt het altijd duurder uit dan voorzien. Zoek naar de juiste constructies om de financiering mogelijk te maken. Trek een financieel deskundig bestuurslid aan om dit samen op te volgen en mee te onderhandelen.
- **Denk aan de zorgkost**  
Een goed ontwerp houdt rekening met het gebruik en het onderhoud van het gebouw. In een functioneel gebouw kan het personeel optimaal zorg verlenen en wordt ‘verloren tijd’ vermeden.
- **Schrijf een wedstrijd uit**  
Kies drie ontwerp bureaus om een voorstel te doen, en geef hen daar een vergoeding voor. Tijdens de wedstrijd maak je actief kennis met de ontwerpers en kan je nagaan met wie je op dezelfde golflengte zit. Ook de ontwerpers waar je niet mee in zee gaat, kunnen goede ideeën aanbrengen die de kwaliteit van je project verbeteren.
- **Goed advies is goud waard**  
Beknibbel niet op het ereloon van ontwerpers en adviseurs. Door juiste keuzes te maken wordt meestal geld bespaard. Maak goede afspraken over vergoeding van de opdracht en mogelijk extra werk. Kies voor een vast ereloon dat niet verhoogt als de bouwcost stijgt. Spreek een uurtarief af voor extra werk.
- **Voorzie extra tijd bij openbare aanbesteding**  
Wanneer de helft van je financiering uit subsidies bestaat, ben je verplicht om openbaar aan te besteden. Dat vraagt extra tijd. Bij een openbare aanbesteding geven aannemers meestal hogere prijzen, voorzie daarom sowieso een procedure met onderhandeling. Zo’n aanbesteding verplicht niet tot toewijzing. Indien de prijzen te hoog zijn, kan je ook nog met andere aannemers onderhandelen. Bij de gunning kan je naast de prijs ook andere criteria laten gelden zoals de kwaliteit. Neem persoonlijk contact op met aannemers waarvan je weet dat ze goed werk leveren. Let op: bij openbare aanbesteding moet iedereen die inschrijft dezelfde informatie krijgen, zodat een beoordeling eerlijk kan verlopen.
- **Deel je offerte op in loten**  
Door de offerte op te delen in onderdelen, krijg je vaak betere prijzen. Let op: dit vraagt extra werk van de architect om alles te coördineren, en je loopt altijd het risico dat aannemers fouten in elkaars schoenen trachten te schuiven.
- **Organiseer je planning en communicatie**  
Zorg voor vertrouwen tussen de bouwpartners: maak tijd om naar elkaar te luisteren, spreek onderlinge verwachtingen duidelijk uit en zet afspraken op papier. Maak een timing en een planning wanneer welk werk zal klaar zijn en welke beslissingen daarvoor moeten genomen worden. Maak afspraken met de architect over de werfopvolging en spreek af wie waarover beslist. Koppel altijd terug naar je eigen organisatie.

## PARTNERS MET WIE WE GRAAG SAMENWERKEN

**Partners in woonzorg, welzijn en huisvesting:** Woonzorgcentra & zorgwoningen Abbeyfield Belgium, Anima Care, Arabesk bvba, Arcus (Senior Living Group), Clivia/Eureka/Sint-Monica (Zorggroep Eclips), De Overbron, Evere Green cvba, Home Heydeken, Warlandis **Dagverzorging** Maison-Biloba-Huis, NOAH, Terranova, Tram 82 **Thuiszorg** Cario, Familiehulp, Solidariteit voor het Gezin, Thuiszorg Brabant **Lokale dienstencentra** ADO-Icarus, Aksent, Chambéry, Cosmos - Vives, De Harmonie, De Kaai, De Rotonde, Ellips, Het Begin, LD<sup>3</sup>/Het Anker-Forum-Miro, Lotus, Randstad, Warlandis, Zoniënzorg **Personen met een beperking** Begeleid Wonen Brussel, Brailleliga, De Ark, De Lariks, De Lork, Gehandicapten en Solidariteit, Zonnelied **Jeugd- en welzijnsorganisaties** Jeugdhuis Alleman (D'Broej), Kinderdagverblijf 't Sloeberke, Maks, Minor-Ndako, Pag-Asa, Pleegzorg Vlaams-Brabant en Brussel, Samenlevingsopbouw Brussel, 't Pasrel **Wonen en samenwonen** Architecture Workroom Brussels, Bonnevie, Brussels Woningfonds, Community Landtrust Brussels, De Overmolen, EVA Bxl, Habitat & Participation, Habitat et Humanisme, Livingstones cvba, Samenhuizen vzw, SVK Baita **Andere Aartsbisdom Mechelen-Brussel**, Abattoir, CM, GC Nohva, Hefboom, Inter, Lutgardisscholen-Brussel, Verenigingen van Parochiale Werken **Lokale huisvestingsmaatschappijen** Alliantie van de Brusselse Cooperatieven, De Molenbeekse Haard, Everecity **Overheden: Vlaamse overheid** Coördinatie Brussel, VIPA, Vlaams Agentschap Personen met een Handicap, Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid, **Vlaamse Gemeenschapscommissie, Brussels Gewest**, Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij (BGHM), CMDC, Innoviris, Observatorium voor Gezondheid en Welzijn van Brussel-Hoofdstad (GGC), perspective. brussels, **De Brusselse gemeenten Opleiding- en onderzoeksinstituten:** VUB, KULeuven (faculteit architectuur/Duurzaam Bouwen/CEDON), Odisee Hogeschool, Erasmus Hogeschool, Karel De Grote Hogeschool **Architecten en studiebureaus:** (Full) Scale Architecten, Araf, Arch&Teco, architecten Els Claessens en Tania Vandenbussche, Atelier MA+P, Atelier Moneo, Bast, B2Ai, Carton123, HUB-architecten, OSK-AR architecten, PLAN-a architecten, Stadt Architecten, Tom Thys Architecten, UMPALUMPA, Urban Platform, Bob De Wispelaere, Curias Hedwig, Daciana Hagea, Ester Goris, Nele Stragier, Patrick Moyersoen

## Het Kenniscentrum WWZ

- stimuleert innovatie en projectontwikkeling
- ondersteunt welzijnswerkers, initiatiefnemers en zorgvoorzieningen en brengt hen in contact met ontwerpers
- stimuleert verbinding tussen doelgroepen en werkvormen, tussen sectoren en beleidsdomeinen, tussen Welzijn, Wonen en Zorg



## Titel

Wonen met zorg  
10 jaar projectontwikkeling in Brussel  
cahier 13, februari 2020

## Auteurs

Herwig Teugels, Jeroen Dries, Stefaan Vermeulen

## Foto's

Tom Bruelemans p. 7, 14, 16, 17, 19, 23, 24, 27

Kries Claeys p. 6

Stadt Architecten p. 9

Jan Vanbostraeten p. 3, 11

Urban Platform, p. 10, 12, 13

Layla Aerts p. 15, 25

Klaas Verdru p. 18, 20, 21

Milosz Siebert p. 26, 28, 29

## Lay-out en tekeningen

[www.hetgeelpunt.be](http://www.hetgeelpunt.be)

## Druk

Mirto

## Dit is een uitgave van

Kenniscentrum WWZ vzw  
Lakensestraat 76 bus 2  
1000 Brussel  
tel. 02 211 02 40

## v.u.

Herwig Teugels  
D/2020/13222/3  
ISBN 9789463880282  
februari 2020

**Met dank aan alle geïnterviewden  
voor hun bijdrage aan dit cahier.**

## Met steun van



WELZIJN  
WONEN  
ZORG

- zet zich in voor een beter welzijn, vernieuwende woonvormen en toegankelijke zorg voor alle Brusselaars, met extra aandacht voor kwetsbare bewoners. Het vrijwilligerswerk krijgt hierin een bijzondere plaats.
- bouwt expertise op en stelt die ter beschikking van het werkveld en het beleid, stimuleert innovatie en projectontwikkeling, ondersteunt welzijnswerkers, initiatiefnemers en zorgvoorzieningen en investeert in de uitbouw van een toekomstgericht beleid.
- werkt steeds samen met en in opdracht van organisaties.
- stimuleert verbinding tussen doelgroepen en werkvormen, tussen sectoren en beleidsdomeinen, tussen Welzijn, Wonen en Zorg.

[www.kenniscentrumwwz.be](http://www.kenniscentrumwwz.be)

- Overname van de tekst is toegestaan, mits bronvermelding.
- Gebruik van foto's kan, mits toestemming en vergoeding.
- Dit cahier past in een langlopende reeks. Meer info over abonnement en bestellingen op [www.kenniscentrum.be/](http://www.kenniscentrum.be/) cahiers