



DOORBRAAK²⁰ RAPPORT²²

TWEEPERENBOOM





COLOFON

Interviewers en schrijvers: Nele Smets, Bert Smits, Michaël Cloet, Dries Devriendt, Saskia Vandeputte, Caroline Godts, Hellen Houben, Anouk De Weerd, Dorien De Troy, Lies Lambert, Maarten Mommaerts, Roel Van Caenegem, Sofie Vlekken, Luc Haegemans, Stien Michiels

Copywriting: Aimée Vermeeren

Hoofredactie: Nele Smets

Eindredactie: Saskia Vandeputte

Concept en vorm: Annemie Lemahieu

Verantwoordelijke uitgever: Nele Smets - Dorpsstraat 1 - 3020 Winksele



IN HOUD



DE SAMENLEVING AAN HET WOORD

Voorwoord // pagina 04
Door Nele Smets

Visie // pagina 06
Door Bert Smits & Michaël Cloet

**Waarom onzekerheid een opportuniteit kan zijn
Hoe ontwikkel je een bedrijfsstrategie in een wereld die steeds sneller verandert? //** pagina 12
Interview met Hans Diels, Etion

Van degeneratief naar regeneratief: over Natuurlijke Intelligentie, doeners en pioniers // pagina 16
Interview met Leen Gorissen, Centre4NI

A good ESG strategy asks for strong collaboration and diverse expertise // pagina 20
Interview with Catalina Garcia, AB InBev

Duurzame koffiebonen en circulaire babykledij: sociale ondernemers in actie // pagina 24
Interview met Gert Linthout, RAY & JULES en Mic Mac Minuscule

Onze kinderen filosoferen over leren // pagina 26

ONZE PARTNERS AAN HET WOORD

De Grote Verbouwing // pagina 30
Interview met Joachim Declerck, AWB & Yves De Weerd, VITO & Bert Smits, 2P

Inclusieve woonplekken voor mensen met een zorgnood // pagina 34
Interview met Danaë Van den bossche, Oak Tree Projects

Het kan wél anders // pagina 36
Interview met Geert Degrande & Mischa Verheijden, Re-Story

ONZE KLANTEN AAN HET WOORD

Leuven 2030 // pagina 42
Transitie Leven, Leren & Werken 2050 // pagina 46
De Wissel // pagina 50
Stichting Robin // pagina 54
De Overmolen/You BELong // pagina 58

Hoe zou het nog zijn met ... // pagina 60
Oxfam, VOKA en VI.BE blikken terug

Vitale coalities voor bedrijven // pagina 62
Vitale kernen voor gemeenten // pagina 63

2P SEASON // pagina 64
Een kijk in de opleiding Vitale Coalities met Veronique Debeys, UCLL

2P MEET // pagina 66
Peer Totale, hybride vergaderzaal, getuigenissen van klanten

TWEEPERENBOOM AAN HET WOORD

De 2P doorbraakcoalitie // pagina 72
Ken of ben jij een doorbraakarchitect? // pagina 74
Masterclass doorbraakarchitect // pagina 76
Boekentips van Saskia Vandeputte // pagina 78
2P ecosysteem // pagina 80
De ziel van onze plek // pagina 82
Interview met vier generaties vrouwen

Slotwoord door voorzitter Luc Haegemans // pagina 84
Door voorzitter Luc Haegemans

Poëtische outro // pagina 86



VOORWOORD

Positief en wendbaar, daar kiezen we bij Tweeperenboom elke dag opnieuw voor. We willen bouwen aan een duurzame en inclusieve maatschappij. Dat kiezen gaat niet vanzelf. Het vraagt actief werk. Gelukkig sta je in een coöperatie niet alleen en inspireren we elkaar om te blijven bouwen.

Dat doen we niet blind. We vertrekken vanuit een duidelijke overtuiging. Dit doorbraakrapport getuigt daarvan. We laten graag een aantal maatschappelijke actoren, partners, klanten en collega's aan het woord, die vanuit diezelfde visie vertrekken.

En dat geeft hoop. Hoop, houvast en richting, als je leest hoe biologe Leen Gorissen gelooft dat het kan kantelen, hoe een multinational als AB InBev werk maakt van haar ESG-strategie (Environmental, Social & Governance) en hoe onze kinderen lerend in het leven staan. Als je leest hoe maatschappelijke ondernemers aan de slag gaan met de 'lastigheid' en tastbare impact realiseren, en hoe onze klanten hun peertje bijdragen aan transitie in de zorg, klimaat en inclusie.

Van jongs af aan tracht ik te leven naar een spreuk, die ik onlangs op een Etion-avond 'Denkers voor doeners' opnieuw tegenkwam. Je kent ze wel: **"Heb de kracht om te veranderen wat je kan veranderen, de rust om te aanvaarden wat je niet kan veranderen, en de wijsheid om het onderscheid tussen beide te maken."** Een stevige brok, daar ben je snel een leven mee zoet...

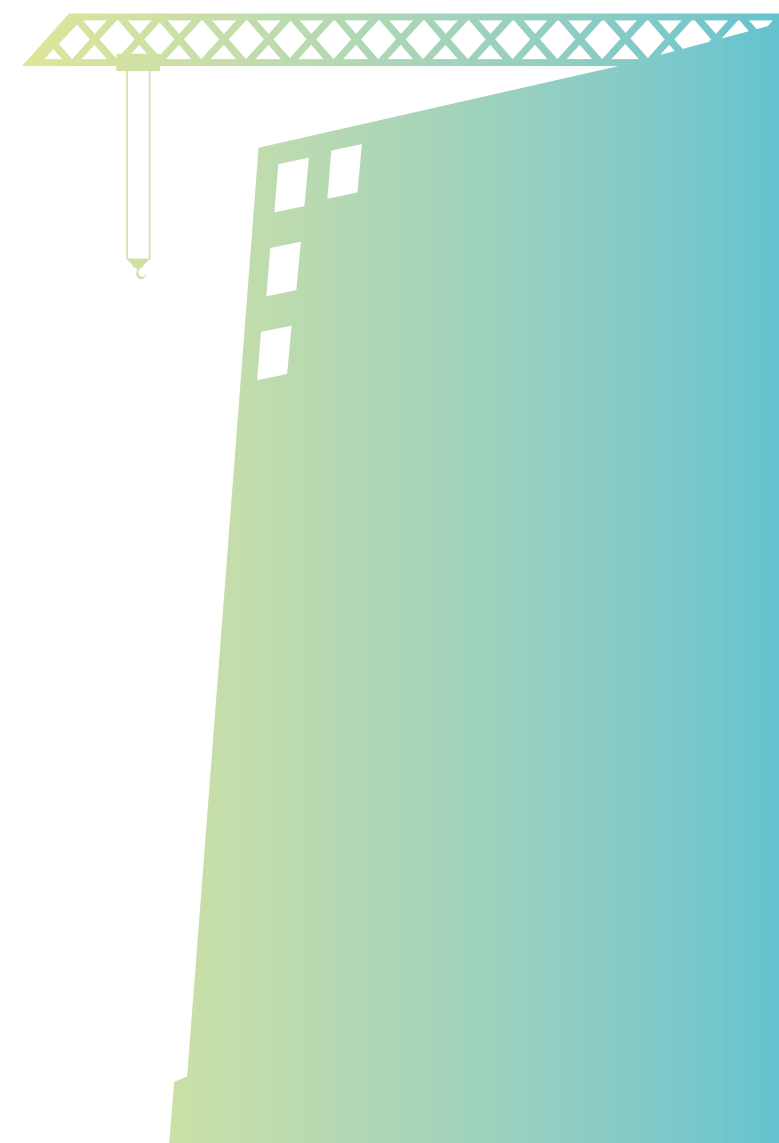
Bij Tweeperenboom zijn we nog jong, en wijsheid komt met de jaren, zegt men. De rust, daar snakken we soms naar. Maar dat eerste, die kracht om te veranderen, daar zijn we alvast een krak in!

Ik wens je veel leesplezier (scan zeker ook de qr-codes hier en daar!), en veel positivisme en wendbaarheid!

NELE SMETS

gedelegeerd bestuurder Tweeperenboom cv

Sla je de krant open, dan start je dag niet meteen met een vrolijke noot. We tuimelen van de ene crisis in de andere. We moeten ons aankoopgedrag en energieverbruik aanpassen, we zijn niet zeker of we nog kunnen knuffelen zonder een virus op te lopen, en of onze kinderen morgen nog leerkrachten aantreffen in de klas. Mogen we nog op vakantie met het vliegtuig? Lastig. Een appèl op ons vermogen om positief en wendbaar te zijn.



DE MAATSCHAPPIJ IN TRANSITIE: VAN KOTERIJ NAAR VERNIEUWBOUW

We hebben nood aan een grote verbouwing.

We staan voor een resem grondige maatschappelijke vraagstukken. Denk maar aan betaalbaar wonen, de klimaattransitie, levenslang leren en langer werken, zorgzame buurten, *smart drinking*, ... **Die vraagstukken zijn complex. Ze zijn inhoudelijk verweven, ze raken vele stakeholders - en dus belangen - en ze manifesteren zich op veel plekken tegelijk.**

Net daarom vragen ze een systeemtransitie: met 'morrelen in de marge' komen we er niet. **De vraag is niet meer om naar een efficiëntere auto te gaan die minder uitstoot. De vraag is hoe we heel onze mobiliteit herdenken, en alles wat daarmee samenhangt.**

We ontwikkelden een naoorlogs welvaartsmodel dat ons veel goeds bracht. Veel sociale structuren dateren uit die periode: onderwijs, gezondheidszorg, onze sociale zekerheid, de manier waarop we wonen en mobiel zijn, ... We stellen nu vast dat dit 'op' is. Dat model is niet langer betaalbaar en/of het put grondstoffen (of onszelf) uit.

Dat dwingt ons om na te denken over een nieuw model. Net daarom zie je de voorbije decennia *bottom-up* initiatieven die groeien en bloeien, waarbij mensen op kleine schaal alternatieven uitproberen. Zo verzamelden we *knowhow* rond samen-woon-initiatieven, nieuwe vormen van ondernemerschap of werkbaar werk.

Tegelijk bleken de grote dominante manieren van 'denken en doen' weerbarstig. **We hebben te lang geïnnoveerd binnen de bestaande kokers. Het is ruim tijd om over de grenzen van onze eigen kennis uit te stijgen en cross-sectoraal oplossingen te vinden.**

De crisissen van de voorbije jaren - de financiële crisis, de pandemie, de oorlog in Oekraïne, ... - vormen schokken voor het oude systeem. In het Westen en mondiaal. Dat zorgt voor een versnelde afbraak van het achterhaald paradigma. Je kan bijvoorbeeld proberen om jarenlang thuiswerk te promoten, maar het is pas door de pandemie dat dit echt geïnstalleerd werd. Nu gaan we veel bewuster om met ontmoetingstijd.

We zitten volop in een periode van een 'chaospunt'. Er is veel niet-weten, er zijn veel open vragen. Voor Tweeperenboom is dat net de essentie van haar bestaan: het verbouwen van onze samenleving naar een aangepast model. **Vooruitgang betekent vandaag niet louter 'aanbouwen'. We moeten durven afbreken, fundament houden en iets structureel nieuw op poten zetten. Van koterij naar vernieuwbouw, dus.**



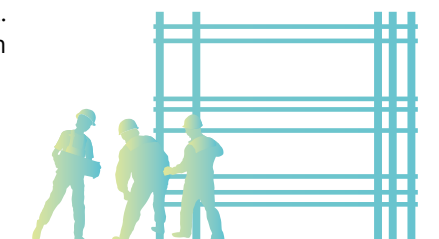
**Hoor je Michaël & Bert
liever aan het woord?
Beluister hier de podcast:**

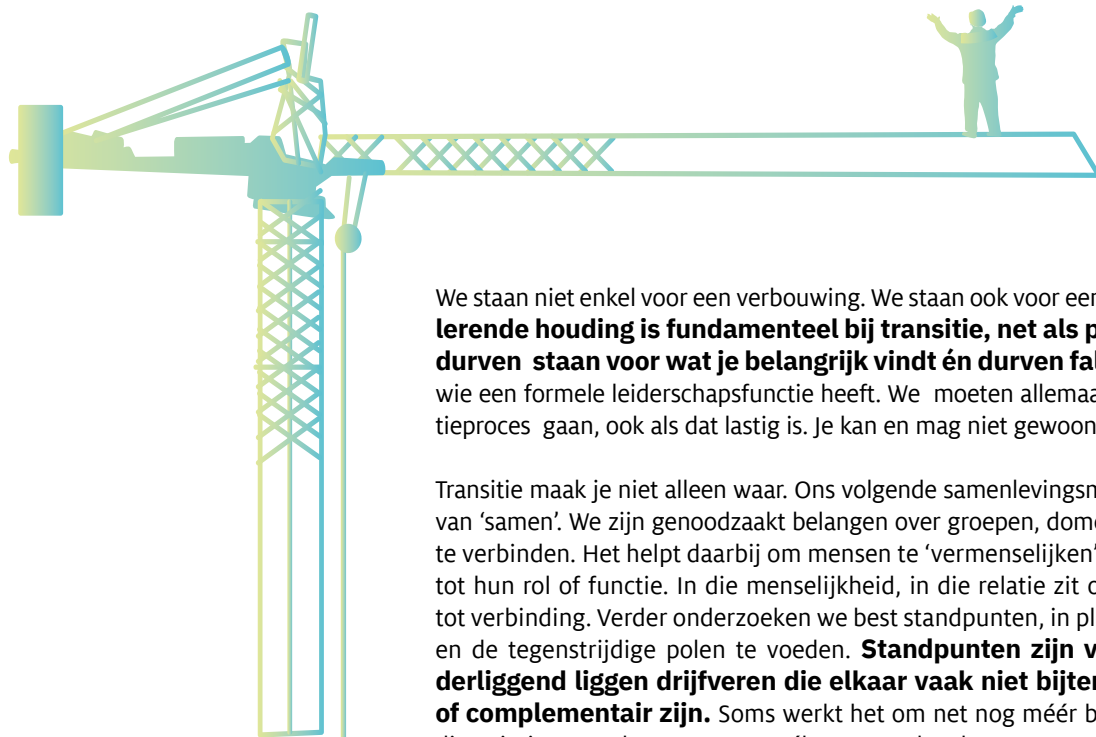


Wat helpt, zijn deze vermogens: **bewustzijn, verbeeldingskracht, actie, lerend vermogen en belangen** verbinden. Veel praktijken zijn gestolde gewoontes. 'Gooi de ballast overboord, stel tradities in vraag en kijk kritisch naar je aannames.' Als we ons goed bewust zijn waarom we doen wat we doen en hoe we het doen, kunnen we het ook kritisch in vraag stellen. Pas zo kunnen we iets beter bouwen.

Als mens hebben we het vermogen om de wereld rondom ons mee te maken, dus ook te 'her-maken'. Het gaat om het samen maken van afspraken, het installeren van spelregels over hoe we de dingen willen doen. Eén van onze krachtigste wapens daarvoor is de verbeeldingskracht. **Het vermogen om je meerdere toekomst te verbeelden, is wat ons mens maakt. We schuiven daarbij verhalen als krachtig "cement" naar voor.** Verhalen geven betekenis aan wie we zijn, waar we vandaan komen, en waar we naartoe gaan. Verhalen worden - veel meer dan feiten - verder verteld. Positieve gemeenschappelijke verhalen brengen een gevoel van hoop, connectie en vertrouwen in de toekomst.

Daarnaast moeten we ook in actie komen. *Trial and error* is de belangrijkste tactiek bij het aanpakken van complexe materie. Uitproberen en bijsturen, dat is de spirit. Al doende leren, niet alleen aan de tekentafel, ook in de realiteit. Politiek gezien vraagt dit moed. Systeemwijziging krijg je niet door te bestendigen wat er al is.





We staan niet enkel voor een verbouwing. We staan ook voor een groot(s) leermoment. **Een lerende houding is fundamenteel bij transitie, net als persoonlijk leiderschap: durven staan voor wat je belangrijk vindt én durven falen.** Het gaat niet enkel om wie een formele leiderschapsfunctie heeft. We moeten allemaal zelf door een transformatieproces gaan, ook als dat lastig is. Je kan en mag niet gewoon toeschouwer zijn.

Transitie maak je niet alleen waar. Ons volgende samenlevingsmodel is sowieso een model van 'samen'. We zijn genooddaakt belangen over groepen, domeinen, organisaties, ... heen te verbinden. Het helpt daarbij om mensen te 'vermenselijken', en hen niet te vernauwen tot hun rol of functie. In die menselijkheid, in die relatie zit ongelofelijk veel potentieel tot verbinding. Verder onderzoeken we best standpunten, in plaats van ze uit te vergroten en de tegenstrijdige polen te voeden. **Standpunten zijn verharde belangen. Onderliggend liggen drijfveren die elkaar vaak niet bijten, maar eerder gedeeld of complementair zijn.** Soms werkt het om net nog méér belangen in te brengen: die diversiteit zorgt dan voor een mélange, eerder dan voor twee uiteinden die tegenover elkaar staan.

Bij Tweeperenboom creëren we, om belangen te verbinden, een soort 'tussenruimte' rond de ambitie die we samen delen. Ook dat vraagt moed om naar de eigen achterban toe het gedeelde belang te verkondigen en te verdedigen.

We zijn allemaal actor in de transitie.

Veel mensen ondergaan wat op hen afkomt. Ze stellen zich op als 'brave consument'. Dat helpt niet. We hebben nood aan autonomie, aan gevoel van competentie en aan verbinding, het gevoel dat je ergens toe behoort. Zo kan je invloed nemen, kleine successen boeken en vooruitgaan. Pas dan raak je stap voor stap verder op het lastige pad. Pas dan kan je kritisch zijn, weer controle nemen over je eigen leven (je huis, je buurt, je werk) en op die plekken mee de transitie vormgeven. **'Vat hebben op de dingen' is een cruciaal gevoel.**

Wij zien hierin een rol voor onderwijs, om mensen bewust te maken van hun plaats en hun rol op deze planeet. Vakken als geschiedenis, economie, menswetenschappen, ... zijn fundamenteel om de wereld te 'deconstrueren' en een toekomstgericht mens- en maatschappijbeeld op te bouwen. Die socialisatie is erg van belang: de stand van vandaag doorgeven zodat je de toekomst mee kan vormgeven. **Het transitiedenken zit soms nog te veel in de marge; wij willen dat dit de logische manier wordt van in het leven staan.**

**“JONG OF OUD:
WE KUNNEN ALLEMAAL
'EERSTE STENEN' LEGGEN
OM SAMEN TE VERBOUWEN.”**

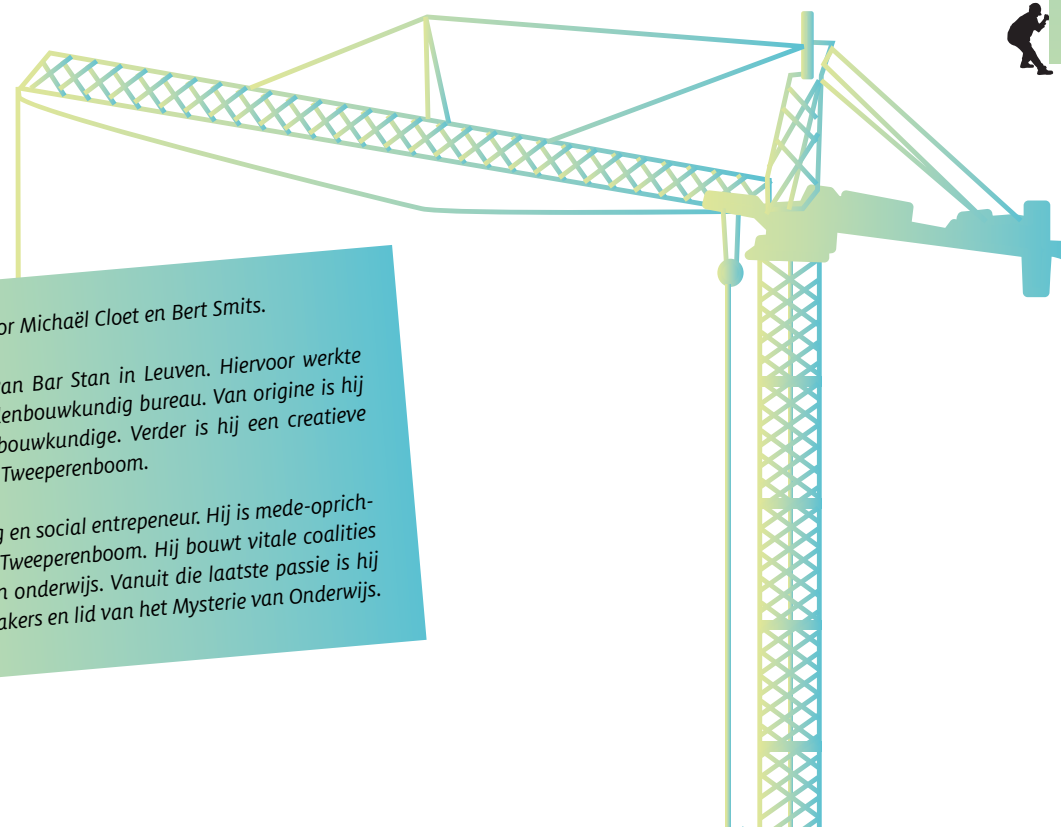
We zijn op (de goede) weg.

Heel wat jongere generaties hebben - terecht - door dat ze (straks) de knoppen van de samenleving helpen bedienen. Elke generatie verwerpt wel zaken van de vorige generatie. Meestal is dat incrementeel; met de aankomende generaties is dat een redelijk bruuske breuk. Ze zijn strijdlustig, geëngageerd en actiegericht. Jong of oud: we kunnen allemaal 'eerste stenen' leggen om samen te verbouwen. Daarbij gaan wij uit van een hoopvol mens- en maatschappijbeeld. Wij zijn principieel optimistisch. Laat ons werk maken van die grote verbouwing!

Deze visietekst is geschreven door Michaël Cloet en Bert Smits.

Michaël Cloet is zaakvoerder van Bar Stan in Leuven. Hiervoor werkte hij bij Buur, architecturaal stedenbouwkundig bureau. Van origine is hij landschapsarchitect & stedenbouwkundige. Verder is hij een creatieve duizendpoot én bestuurder bij Tweeperenboom.

Bert Smits is sociaal pedagoog en social entrepreneur. Hij is mede-oprichter en doorbraakarchitect bij Tweeperenboom. Hij bouwt vitale coalities en is begeesterd door leren en onderwijs. Vanuit die laatste passie is hij procesbegeleider bij Schoolmakers en lid van het Mysterie van Onderwijs.

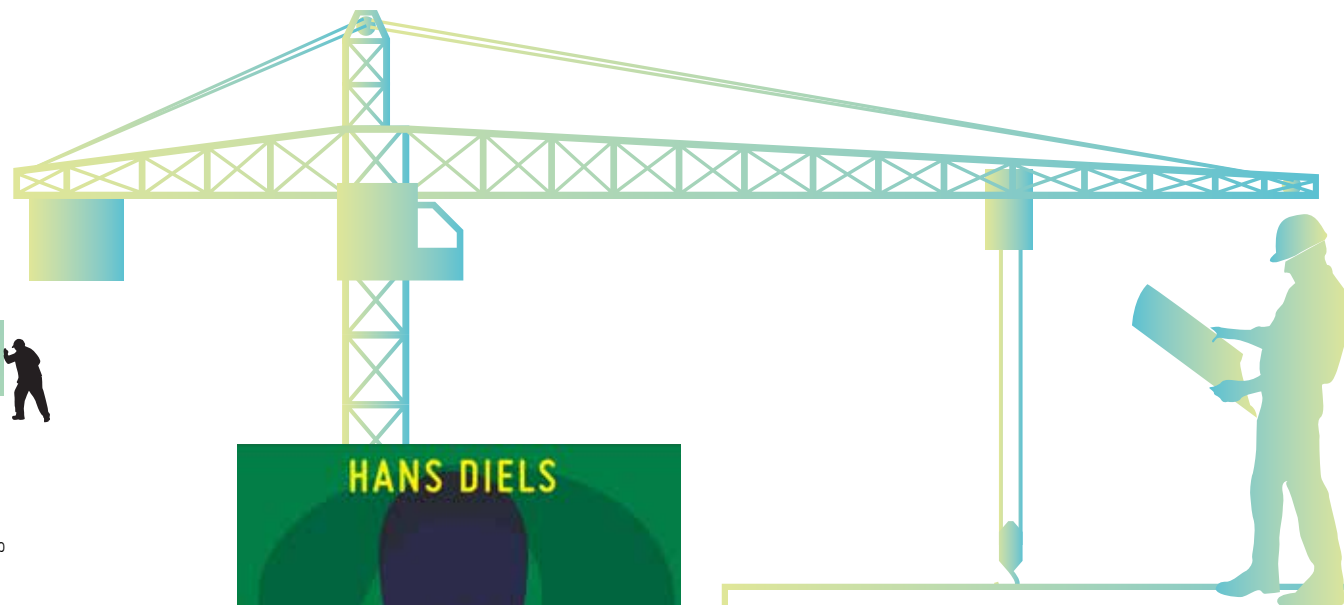




DE SAMENLEVING AAN HET WOORD

WAAROM ONZEKERHEID EEN OPPORTUNITEIT KAN ZIJN

Hoe ontwikkel je een bedrijfsstrategie in een wereld die steeds sneller verandert?



“Er is ook een ander soort leiderschap nodig. Vroeger wist de klassieke CEO heel goed hoe de wereld eruit ging zien. De nieuwe CEO moet de openheid voor niet-weten creëren, en dat is lastig.”

Dries: Bij Tweeperenboom vertrekken we vanuit de overtuiging dat we als maatschappij voor een grote verbouwing staan.

Herken je dat?

Hans: Haha, ik vind het interessant dat jullie over een verbouwing spreken, en niet over nieuwbouw. Het is makkelijk om te zeggen dat we alles anders zouden moeten doen, maar de vraag is vooral hoe we van de theorie naar de praktijk gaan. De vernieuwing van het (economisch) systeem moet je stapsgewijs aanpakken.

En ja, ik herken dat. Verschillende systemen zitten op een kantelpunt, een breekpunt zelfs. De meest voor de hand liggende thema's zijn energie en klimaat. We zitten met grote klimaatuitdagingen en we zijn voor onze energie afhankelijk van autoritaire regimes. Een ander groot kantelpunt is het proces van de globalisering. In de jaren '90 van de vorige eeuw verliep dat proces supersnel en traden alle ex-Sovjetstaten en China toe tot de globale economie. Dat systeem toont vandaag meer en meer barsten, omdat we, als Europa, in conflict komen met China en Rusland. We zitten in een volledig geïntegreerde wereldeconomie waarin je de politieke spanning ziet groeien. De vraag is of er een vorm van deglobalisering gaat komen, of met andere woorden, gaan we opnieuw regionaler produceren?

Zie je signalen in die richting?

Enerzijds zijn er signalen dat er niet enorm veel aan het veranderen is. Net omdat veranderingen té drastisch zouden zijn, worden ze niet genomen. Veel *supply chains* bijvoorbeeld kunnen weinig veranderen omdat ze zo efficiënt zijn gemaakt. In de technologiesector zie je die deglobalisering dan weer wel gebeuren, zowel in hard- als in software. In de microchip-industrie bijvoorbeeld wordt er heel hard ingezet op 'eigen productie'.

Ik denk dat er veel bedrijven een soort "China + 1" strategie gaan hebben, waarbij ze enerzijds een groot deel van hun productie in China hebben en anderzijds alternatieven voorzien om minder afhankelijk te zijn. Dat er transitie zal zijn, weten we. De vraag is hoe we dat doen op een manier die voor iedereen haalbaar is. Gewoon 'de prijzen laten werken' is geen oplossing, want dan vallen heel wat mensen uit de boot, dat gebeurt nu met de energieprijzen.



Hans Diels is toekomstdenker en geopolitiek expert bij ondernemersplatform Etion. Als futurist gaat hij aan de slag met toekomstscenario's voor en met vele bedrijven.

In Het Onzekerheidsvoordeel houdt hij een pleidooi om aan de hand van scenariodenken onzekerheden om te zetten in opportuniteiten.

Doorbraakarchitect Dries Devriendt haalde Hans voor de microfoon voor een gesprek over deglobalisering, de kracht van verbeelding en het belang van falen.



Wat zijn goede instrumenten om die transitie 'aan te sturen'?

Op vlak van klimaat hebben we een vastberaden overheid nodig met een langetermijnplan. Een plan met een duidelijk einddoel en een plan waarbij het hele systeem beschouwd wordt. Dat is niet evident met korte politieke ambtstermijnen, kijk maar naar het energie- of het coronabeleid. Om zo'n plan op te zetten heb je verbeeldingskracht nodig en moet je anticiperen. Toekomstscenario's helpen daarbij.

Als je niet kan rekenen op de overheid, moet je zelf een ecosysteem bouwen om samen te werken. Vertrouwen is daarbij cruciaal om samen een verhaal te bouwen waar iedereen zijn rol speelt. Een voorbeeld is het verwerken van je afvalstroom als bedrijf, daarvoor kan je samenwerken met andere bedrijven en met onderzoeksinstellingen.

Zie je goede voorbeelden in de politiek?

Moeilijk. De polarisatie helpt niet. De politieke capaciteit om na te denken en de mentale ruimte om te overleggen, is beperkt. Alles moet direct gebeuren, elk idee moet meteen gelanceerd worden. Dat is een soort *vertwittering* - het gaat om snel scoren, eerder dan om samen nadenken over oplossingen.

Wat kunnen bedrijven & organisaties in die transitie betekenen?

Je ziet veel *bottom-up* ontstaan. Klusbibliotheken, deelauto's, computerhersteldiensten, ... noem maar op. Dat toont dat mensen willen gebruiken, eerder dan te hebben. Ook bedrijven beseffen dat er iets moet gebeuren. Bij Etion zien we geëngageerde ondernemers met grote welwillendheid, ze voelen zich verantwoordelijk om in te zetten op duurzaamheid. Dat is een zoektocht, zowel bij kleine bedrijven als bij multinationals. De meest milieuvriendelijke oplossing is niet altijd kristalhelder. Er komt ook druk van aandeelhouders, zoals bij Shell. Ze beseffen dat duurzaamheid de toekomst is. Dat zet enorm veel in gang.

Ik zie veel initiatieven die willen werken aan een nieuw soort economie in het licht van *degrowth*. Ik ben het daar niet per se mee eens. Ik denk dat we bewuster moeten groeien: in welke sectoren willen we innoveren? Waar willen we ons als samenleving achter zetten? Willen groeien is eigen aan de mens. Eerder dan groei tegen te gaan, zou ik inzetten op échte verbetering door negatieve neveneffecten te beperken.

Hoe is het werken met toekomstscenario's hier relevant?

Door een wereld uit te werken waarin je - pakweg - draait op hernieuwbare energie, ontdek je wat er allemaal nodig is om dat waar te maken. Welk ecosysteem moet er zijn? Welke nieuwe actoren komen er dan op de markt? Je krijgt zicht op de gevolgen en de voorwaarden.

Je kan scenario's verkennend gebruiken, of als een wenselijke wereld waar je in wil terechtkomen. Vanuit een toekomstscenario kan je vervolgens terugdenken, en noodzakelijke tussenstappen bedenken. Zo herken je scenario's sneller, wanneer ze zich beginnen af te spelen. Door de scenario's tenslotte voor te stellen met een verhaal, maak je de toekomstmogelijkheden grijpbaar en kan je mensen enthousiasmeren. Scenario's dragen op die manier een positieve veranderkracht in zich.

Wat is belangrijk om voldoende snel tot actie over te gaan?

Door bewust om te gaan met de toekomst, kan je net makkelijker actie ondernemen. Wie plots geconfronteerd wordt met verandering, heeft geen tijd meer om pistes te verkennen om succesvol te zijn. Onzekerheid negeren helpt niet om actie te ondernemen. Integendeel: als je beseft dat de toekomst onzeker is, kan je naar verschillende mogelijke toekomstën kijken en experimenteren. Wanneer de verandering dan effectief gebeurt, kan je sneller schakelen.

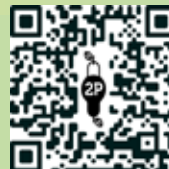
Wat vraagt het om op die manier naar de toekomst te kijken?

Het is niets eenmalig, er is een permanente mindset voor nodig. Het vraagt het continue besef dat we elke dag samen bijleren over hoe de wereld eruit ziet, en er zal uitzien. Het gaat om je voortdurend aanpassen en flexibele rollen innemen. Omgaan met onzekerheid is een belangrijke vaardigheid.

Er is ook een ander soort leiderschap nodig. Vroeger wist de klassieke CEO heel goed hoe de wereld eruit ging zien. De nieuwe CEO moet de openheid voor niet-weten creëren, en dat is lastig. Leiders moeten ook een context creëren waarin dingen kunnen mislukken. Net omdat er zoveel mogelijkheden zijn, is falen logisch. Experimenten op kleine schaal moet het nieuwe normaal zijn, en daar is psychologische veiligheid voor nodig.

Meer weten?
www.etion.be

**Tweeperenboom past al jaren
toekomstscenario's toe in haar werk.
Meer daarover lees je als je
deze QR code scant:**



VAN DEGENERATIEF NAAR REGENERATIEF:

OVER NATUURLIJKE INTELLIGENTIE,
DOENERS EN PIONIERS

Leen Gorissen is Doctor in de biologie. Ze is gespecialiseerd in transitiewetenschap, duurzaamheid, *biomimicry* en regeneratief denken en doen. Haar missie is om de wereld beter achter te laten dan ze hem gevonden heeft. De rode draad in haar werk is de kracht van Natuurlijke Intelligentie inzetten om een meer levensvatbare toekomst te creëren voor onze planeet. Daartoe richtte ze het Centre4NI op. In 2020 publiceerde ze het boek 'Natural Intelligence. Building the future of innovation on millions of years of Natural Intelligence'. Saskia Vandeputte, collega bij Tweeperenboom, liet Leen aan het woord over systeemverandering, paddenstoelen, doorbraakpotentieel en leiderschap.

Saskia: Volgens ons staan we voor een grote verbouwing: serieuze ingrepen om te transformeren naar een regeneratieve leefwereld met een florerend ecosysteem, collectieve welvaart en lokaal welzijn. Hoe kijk jij daarnaar?

Leen: Inderdaad, de klimaatverstoring, het stikstofprobleem, de economische ongelijkheid en onstabiliteit, de achteruitgang van natuur en biodiversiteit etc zijn allemaal symptomen van een systeemcrisis. We hebben met zijn allen, bewust of onbewust, meegewerkt aan het installeren van een degeneratief sociaal-economisch systeem waar efficiëntie, consumptie en winstbejag centraal staan. Een systeem waar menselijkheid, wenselijkheid en ecologische draagkracht blinde vlekken zijn. Dat systeem begint op zijn grenzen te botsen want het is niet volhoudbaar op lange termijn. Degeneratie is namelijk een proces van achteruitgang. Het is een terminaal systeem. Zoals Kees Klomp, professor toegepaste wetenschappen, terecht opmerkt:

“Systemen zijn complexe, wederzijds afhankelijke relatienetwerken. Een systeemverandering vereist daarom dat alle spelers in het systeem hun verantwoordelijkheid nemen en hun rol pakken. Systeemverandering is een team-sport. Simpele, lineaire oplossingen bestaan niet.” Toch proberen we nog steeds onze problemen op te lossen met eenvoudige lineaire methoden. De problematieken van stikstof, PFAS en *microplastics* zijn hiervan goede voorbeelden. We raken niet verder dan pleisters plakken. Helaas is dat zinloze symptoombestrijding want de oorzaak van het probleem, onze destructieve economische norm, blijft bestaan.

Wat weten we - vanuit de natuur - dat werkt als het over innovatie gaat?

Als we de geschiedenis van de aarde zouden samenvatten in 1 kalenderjaar, dan vindt de volledige geschiedenis van de mens plaats in het laatste half uur van 31 december. De industriële revolutie start pas twee seconden voor nieuwjaarsnacht. Als relatieve nieuwkomers op aarde is onze grootste uitdaging dus om te vermijden dat we als mens eindigen bij de 99.9% soorten die ooit op de aarde leefden maar die nu zijn uitgestorven. En hoewel die cijfers niet erg bemoedigend zijn, betekent dit wel dat die 0.1% van overlevingskampioenen de sleutel tot langdurig succes in zich dragen. En wat blijkt? De soorten die al miljoenen jaren overleven zijn die soorten die de planeet beter achterlaten. Walvissen koelen het klimaat. Paddenstoelen maken regen. Termieten vergroenen de woestijn. Ik noem dit NI (*Natural Intelligence*): de kunst en wetenschap om te overleven en floreren op een continu veranderende planeet met eindige grondstoffen. Terwijl bij ons innovatie kan leiden tot degeneratie, leidt innovatie uit de natuur tot regeneratie. Dit is een biologisch proces van vernieuwing en revitalisatie dat leidt tot een hoger niveau van gezondheid, rijkdom, vitaliteit en levensvatbaarheid.

Wat kunnen we leren van de natuur als het over transitie gaat, namelijk het realiseren van systeemdoorbraken?

Elk natuurlijk systeem zal er alles aan doen om zichzelf in stand te houden. En aangezien wij mensen ook natuur zijn, is het niet zo verwonderlijk dat onze bestaande systemen zich niet makkelijk laten veranderen. Denk maar aan ons fossiel energiesysteem, ons landbouwsysteem, ons onderwijssysteem etc. Hoe lang weten we bijvoorbeeld al van klimaatverandering? Toch is er nog steeds niet veel wezenlijks veranderd waardoor we met z'n allen medeverantwoordelijk zijn voor de klimaatverstoring. Ik zeg 'met z'n allen' omdat systemen maar bestaan bij de gratie van de mensen die ze in stand houden. Wij zijn de systemen. Alleen als we onszelf veranderen, zullen ook de systemen veranderen. En dat blijkt een moeilijke opgave; de moed en kracht vinden om onze diepgewortelde denkpatronen en gewoontes opnieuw in vraag te stellen en te transformeren. Het is misschien een ongemakkelijke waarheid, toch zit de veranderkracht voorname bij het individu. Dat is heel duidelijk in de biologie: natuurlijke systemen veranderen doordat de elementen zich anders beginnen te gedragen en te verhouden. Systeemverandering begint *bottom-up*. Als we morgen met zijn allen beslissen om pesticiden niet langer te tolereren dan is Monsanto overmorgen failliet. Dit neemt niet weg dat *top down management* door overheden ook een belangrijke rol te spelen heeft, maar zij kunnen enkel condities creëren die bepaalde gedragingen versterken of afbouwen. Het doorbraakpotentieel zit in ons.

Wat helpt - in jouw ervaring - om effectief de wijsheid van de natuur te implementeren in het innovatie- en transitiedenken?

Een *break* uit de *ratrace*. We zijn zo druk bezig dat we compleet de essentie van het leven kwijt zijn. Pas wanneer je uit die hogesnelheidstrein van druk-druk-druk stapt, besef je hoe dom we bezig zijn. Daarnaast helpt ook de reconnectie met de natuur. De cognitieve, wetenschappelijke en agrarische revolutie heeft ertoe geleid dat we die connectie verloren zijn. We beschouwen de natuur als iets buiten onszelf waar wij superieur aan zijn. Zodra we opnieuw beseffen dat wij natuur zijn, en dat onze gezondheid rechtstreeks afhangt van de gezondheid van ons leefmilieu, dan worden we opnieuw nieuwsgierig naar hoe de natuur precies werkt. En tot slot: nederigheid. Het lijkt wel alsof we allemaal een mening hebben, zelfs over onderwerpen waar we niets van af weten. Maar echte intelligentie is weten hoe weinig je weet. Als we wat meer zwijgen en meer luisteren, ook naar de natuur, dan komen de nodige inzichten vanzelf.





Welke kleine acties kan ieder van ons ondernemen om te bouwen aan een regeneratieve leefwereld? Hoe krijg je dat gevoel van 'eigenaarschap' bij elk van ons?

Een vraag die ik mezelf vaak stel als ik voor een keuze sta is: is het onderdeel van het probleem of onderdeel van de oplossing? Neem je tuin bijvoorbeeld, draagt deze bij aan het verlies van biodiversiteit (door verharding, monocultuur, pesticiden en kunstmest) of aan het in stand houden van biodiversiteit? Als je levensmiddelen koopt, subsidieer je dan de bedrijven die de natuur vernietigen, of zij die ze herstellen? Werk je voor een bedrijf dat het oude onduurzame systeem in stand houdt of een bedrijf dat werkt aan een meer duurzame wereld?

Hoewel acties belangrijk zijn, zit het veranderpotentieel niet zozeer in wat je doet, maar in wie je wordt. Wie moet jij worden om de wereld beter achter te laten dan je ze gevonden hebt? Dat gaat voor mij meer om leiderschap dan om eigenaarschap. Er ontwikkelt zich een krachtige onderstroom. Pioniers die het wel begrepen hebben. Doeners ook die niet in de illusie van machteloosheid trappen, die niet de verantwoordelijkheid afschuiven maar ze net erkennen en er mee aan de slag gaan.

Wat kunnen we leren van mensen die al jaren naar de natuur kijken & luisteren?

Hoe we best omgaan met de pijn van het verlies. Veel mensen voelen dit maar kunnen het niet plaatsen. Ze voelen angst, verdriet en zwaarte maar weten niet precies waar die vandaan komt. Maar zodra je beseft dat alles met alles in verbinding staat op Aarde, dan begrijp je waar die gevoelens vandaan komen. Voor mij is het één van de redenen waarom er zo'n frappante toename is in angststoornissen, *burn-outs*, depressies enzovoort. Ruimte en tijd nemen voor dit rouwproces is belangrijk, op een manier die niet verlamdend werkt, maar net moed geeft om te werken aan de oplossingen, hoe moeilijk die ook zijn.

Hoe kijk jij -vanuit jouw vakgebied- naar de toekomst? Ben je hoopvol?

Ik ben hoopvol én tegelijkertijd extreem bezorgd. Bezorgd om wat er komen gaat. Als bioloog weet ik als geen ander hoe de achteruitgang van de natuur ook de achteruitgang van de mens tot gevolg zal hebben. De klimaatverandering zal aanleiding geven tot ongekennde extremen en veel dood, vernieling en lijden met zich meebrengen. Daar lig ik dus geregeld wakker van. Hoopvol omdat herstel snel gaat eens we samenwerken met de natuur.



Meer weten?
www.centre4ni.com





A GOOD ESG STRATEGY ASKS FOR STRONG COLLABORATION AND DIVERSE EXPERTISE

The Lazarus project is a programme that aims to reduce harmful drinking by 10% in the city of Leuven (Belgium). With Stella Artois being the city's brewery for ages and multinational beverages and brewing company AB InBev having its headquarters in Leuven, this is the perfect place for this ambitious city pilot.

The project coordination lies in the hands of Tweeperenboom who works together with the city of Leuven, Health House, AB InBev, the University of Leuven, the University Hospital in Leuven and UCLL university college. It is funded by the AB InBev Foundation and the city of Leuven.

Now that this six year programme is coming to an end, it is the perfect time to look back on our lessons learned and to look forward to the societal role of companies. Bert Smits, breakthrough architect at Tweeperenboom and Steering Committee Coordinator of the Lazarus project interviewed Ms. Catalina Garcia, who is the Global Director of Corporate Affairs at AB InBev. She is a true advocate for social impact interventions and also directs the company's global responsible drinking strategy.

Bert: AB InBev takes its responsibility towards social and environmental challenges very seriously. How important is it for multinational companies to have a clear focus on their societal responsible role?

Cata: Now more than ever, it is our duty as a company to contribute to a sustainable world.

We have great societal responsibility. Therefore, we do not only want to satisfy the interests of our shareholders, but also - and especially so - the interests of the other groups of stakeholders in our value chain: our suppliers, farmers, customers and consumers.

What are you currently working on? And what are the biggest societal challenges that the company is facing this time?

We recently launched a new ESG (environmental, social and

governance) strategy. This strategy has eight pillars with an environmental and social focus. Smart drinking is our number one priority within these pillars. We also have projects on water stewardship, circular packaging, climate, sustainable agriculture, ethics and transparency, diversity and inclusion, and for the first time we also identified entrepreneurship as a key priority of ESG.



Supporting small businesses has been on our agenda for years. We are running programmes on smart drinking, on responsible beverage services, on how to engage with consumers and so on. But these small businesses are facing other challenges now as they are heavily impacted by the pandemic. So, we are setting up programmes to help them recover.

And not only to recover, but also to grow and become sustainable businesses. If they are sustainable, they thrive. And if they thrive,

our business thrives. That is the shared value that is central in these programmes. For this reason, we decided that our new ESG strategy should focus on helping our people first. In doing so, it is vital to set up collaborations with other organisations that help us design solutions, as we cannot do this alone.

What is your approach to set up well-functioning collaborations?

We need an in-depth understanding of the needs of all the stakeholders first.

Those stakeholders are very diverse: customers, consumers, communities, governments, NGOs and so on. AB InBev as a company needs other experts to address those different needs and interests. We are very good at project management. We know our consumers very well. We are excellent at marketing. We are a leader in smart drinking. But we need to work with experts in fields that are not our fields of expertise.

**ONTDEK OP P. 62
WAT TWEEPERENBOOM
VOOR JOUW BEDRIJF
KAN BETEKENEN**

We therefore set up collaborations with scientific institutes, experts and consultants who help us with impact measurement, who document what we do, who develop toolkits so we can standardise what we do and scale it up. If we have a need, we bring the right experts onto the table and we partner up in a formal way, structured with a project manager with a very precise timeline so that we can set clear roles and responsibilities.

“ I truly believe that we need this combination of knowledge and forces to do more with greater impact.

To really make a change in the goals we set and in regard to social impact and environmental sustainability, a good partnership is about finding a common ground and a common project and goals that all partners can add to and benefit from.”

Tweeperenboom is a strong believer of keeping all communication lines open within the partnership, even when we encounter resistance and opposition among the stakeholders. How do you deal with that?

It is important that we demonstrate that we are really walking the talk. What you say is what you do. We need to show that our intent is honest, that we have public commitment, with clear goals, targets and KPIs, and that we are transparent in the communication about our progress, including communication on what did not work. You need to show results, both positive and negative. You need to show that you adjust, improve and deliver. That creates trust.

What are the lessons learned from the collaboration on the city pilot in Leuven on smart drinking?

We learned the value of bringing the right partners to add collectively to goals defined. We agreed to start small so that we can learn and change fast when needed. We started identifying harmful drinking issues in Leuven and we tested different interventions. By doing so, we demonstrated that through these kinds of initiatives we were addressing the problem. The city pilot team in Leuven found a common ground and action plan to address the problem of harmful drinking in a way that everybody learns and wins.

We partnered up with Tweeperenboom because of their expertise in how to structure and lead a partnership on a project like this one. As a local partner, they have the knowledge and understanding of the population, the target groups, and the stakeholders. The combination of our own knowledge and expertise as a company and that of Tweeperenboom, who managed to assist us in building a coalition, is really great.



How do you make sure that when facing societal challenges stakeholders don't linger in the talking phase but go into action modus?

I am an engineer by training, so I am a true believer of organising and structuring projects with clear objectives. If imagination can land into clear projects with clear objectives and clear KPIs you have a very strong basis.

I can imagine that when we look at industrial processes it really works like that, but when we look at complex topics such as tackling harmful drinking challenges this might need a different approach. How can you make sure to go into action?

The experience from the city pilot on reducing harmful drinking in Leuven taught us the value of doing. Testing and experimenting are key. Start small, test what works and what does not. Adjust, change, and implement again. And then scale it up. Also, you need people that are open to change and bring creativity and innovation into the whole conversation. I also think that technology is something that accelerates creating solutions.

If we look forward, do you see any changes in the organisational structure or thinking of the company when it comes to implementing the new ESG strategy?

Our ESG strategy is an important part of our business strategy. The strategies on social impact are therefore integrated as targets throughout the organisation. This implies that the bonuses are connected to the ESG execution. This is how we can steer the organisation as a whole towards the implementation of the ESG strategy. It is an important change for AB InBev, but also for other companies who are moving towards this path as well.

Want to know more?
abinbevfoundation.org/
www.lazarusproject.be/ (only in Dutch)
www.fairenough.be/ (only in Dutch)

DUURZAME KOFFIEBONEN EN CIRCULAIRE BABYKLEDIJ: SOCIALE ONDERNEMERS IN ACTIE



Gert Linthout is partner bij RAY & JULES, een duurzaam koffiemark dat de koffiesector -een sector met flink wat werk aan de winkel op vlak van duurzaamheid en *fairtrade* - uitdaagt. Daarnaast is Gert, samen met zijn vrouw Jona Mukabalisa, ook oprichter van Mic Mac Minuscule, een *one-stop-shop-service* die tweedehandsgeboortelijsten aanbiedt om mensen tot duurzame en circulaire consumptie te bewegen. Caroline Godts, doorbraakarchitect bij Tweeperenboom, besloot hem te interviewen en hem vragen te stellen over sociaal ondernemerschap en over de nood aan doeners met een doel.

Caroline: Wat betekent sociaal ondernemen voor jou?
Gert: Sociaal ondernemen is ondernemen met een blik op de toekomst, met een doel dat bijdraagt aan een duurzame wereld. Als ondernemer probeer ik mensen te helpen opnieuw in te zien dat ze een positieve impact kunnen hebben via hun aankopen en hun gedrag, op de economie en op de samenleving. Met de juiste *business modellen*, ben ik ervan overtuigd dat enkel ondernemers die naast winst een maatschappelijke impact beogen zullen overleven. Als sociaal ondernemer kan je innovatief zijn, snel schakelen en opschalen met winst als hefboom.

Sociaal ondernemen als hefboom? Waarvoor precies?
Achter sociaal ondernemen schuilt een visie. We willen met RAY & JULES de koffiesector van binnenuit veranderen: koffie produceren zonder fossiele brandstof en een eerlijke relatie met de partners in het zuiden. Met Mic Mac Minuscule gaan we voor circulaire materiaalstromen die interessant én aantrekkelijk zijn voor de consument. Met de geboorte als 'momentum' in het gezin, om jonge ouders aan te zetten na te denken over hun levenswijze. RAY & JULES én Mic Mac Minuscule bestaan 5 jaar. Jonge bedrijven dus. We voelen veel potentieel en willen schalen. Het is wraakroepend dat er amper geïnnoveerd wordt



Benieuwd naar het verhaal van RAY & JULES?
In deze video legt Gert Linthout wat hen zo vernieuwend maakt.



in de koffieketen om productie duurzaam én rendabel te maken. Ook om de consument mee te krijgen in het verhaal, is het belangrijk om op die 'én' in te zetten.

Aan verbeeldingskracht geen gebrek! Was het gemakkelijk om deze toekomstvisie over te brengen naar de markt?

We merken een verschil in de sector van geboortelijsten en in de koffiesector. De koffiesector is groot, log en internationaal. Koffiebranders opereren al decennialang op dezelfde, vervuilende manier maar hebben er geen belang bij om te innoveren of te investeren in duurzaamheid omdat ze nog steeds winstgevend zijn. Het aandeel *fairtrade* in de koffiesector blijft te klein om echt het verschil te maken. Het is dus een lastige sector om te veranderen, zeker omdat het excuus bestond dat er geen technologische alternatieven voorhanden zijn. Daarom zijn we zelf gestart met RAY & JULES. Om de reguliere manier van produceren en vermarkten uit te dagen. We mikken natuurlijk op de bewuste koffiedrinker en op bedrijven. Producenten veranderen pas, wanneer ze het voelen in omzet en marge.

Mic Mac Minuscule daarentegen kende een vliegende start vanuit een persoonlijke overtuiging en levensstijl. We konden het model ook testen zonder grote investering. We hebben ook hier ingezet op een specifieke consument: eentje die per definitie met de toekomst bezig is omwille van de komst van een baby. Daarbij wil hij of

zij niet bijdragen aan de stroom van verspilling die zo'n kleintje met zich mee brengt als je volgens het klassieke model babyspullen koopt, gebruikt en dumpt. Al snel groeide er ook een netwerk van 25 Mic Mac Madammen in West- en Oost-Vlaanderen, Antwerpen, Vlaams-Brabant en Brussel. Er is dus duidelijk appetijt voor dit soort sociaal (micro-)ondernemerschap. Dit geeft een hele andere dynamiek, en dat is uitdagend voor ons als ondernemer: zorgen dat je gezond groeit. Sociaal ondernemen kent zijn uitdagingen.

Wat waren voor jou de belangrijkste leerlessen tot nu?

Hoe mooi je innovatie en hoger doel ook zijn, enkel wanneer je de markt meekrijgt kan je als sociaal ondernemer een impact maken. Daarom is het essentieel om vroeg te testen in de markt en feedback te verzamelen. En wendbaar te zijn: bij de start van de COVID-19 pandemie was RAY & JULES bijna failliet. We mikten toen hoofdzakelijk op koffie-op-kantoor: in één week tijd viel onze omzet volledig weg. Meer op wilskracht dan op kunde, hebben we toen de switch gemaakt naar de thuismarkt, online en met verse koffie. Dat heeft ons gered en is nu 80% van onze omzet.

Meer weten?
www.ray-jules.com
www.micmacminuscule.be



Een instant gedicht van Stien Michiels gebaseerd
op een socratisch filosofisch gesprek met 15 kinderen van 5 tot 16 jaar,
begeleid door Sandra Aerts – Tweeperenboom, woensdag 15 juni 2022



FILO-SO-FEREN OVER LEREN

Filo-so-feren over leren,
dat is denken, diep, dieper
en nog wat dieper,
tot ineens een gedachte,
lang of kort,
naar het oppervlak komt veren.

Je hersenen worden wakker,
maken een radslag van ideeën,
ze vallen zomaar uit je mond,
rond de vragen die we delen.
Ja, ook van vallen kan je leren,

en van ruzie maken en van regen
of wanneer de dingen anders gaan.
Je leert neergaan, nee,
je leert opstaan,
nee, je leert je voeten
de juiste baan.

Soms kan je iets van de eerste keer:
in één keer ketsen, rekenen, sjoelen.
Soms. Duurt. Het. Iets. Langer.
Dan moet je brein wat dieper
woelen, niet zomaar
stom studeren,

maar oefenen, vele keren,
om iets echt heel goed te leren.
Hopla, en weer een radslag
met ons brein,
het gaat hier als een trein.



We luisteren, kijken, zien en weten
ineens dat giraffen van hoge bomen eten
en arenden kunnen vliegen, maar ik helaas nog niet.
Ik heb geen vleugels, ik ben te zwaar,
maar hoe speelt een vliegtuig dat dan klaar?

Misschien kan ik niet alles leren
Of is mijn brein nog wat te klein.
Hè, wat doet nu plots die roze olifant
in mijn hoofd? Dat ik niet stoppen kan
met denken, had ik zo ook wel geloofd!

Ok, waar waren we gebleven,
in dat filo-so-feren over leren?

Als je iets leert, heb je altijd wel
een beetje nagedacht,
voor je in het zwembad springt
Hou je toch je adem in?
En wat dan met dat zwarte gat,

dat niet echt een zwart gat is,
ik heb het niet gezien, hoe kan ik het dan weten?
Trouwens, als ik daar was, dan was ik,
net als het licht en de planeten
nu al opgegeten.

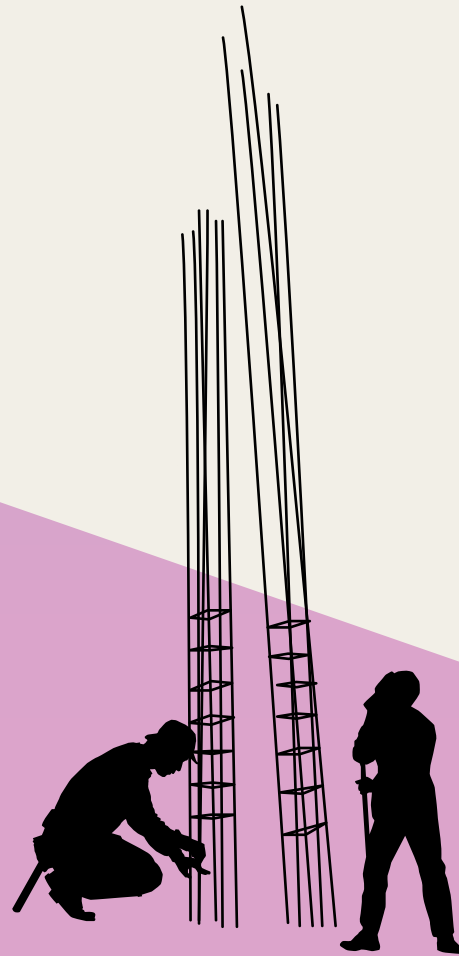
Filo-so-feren over leren,
over zien, voelen, denken, doen,
is ontdekken dat iedereen er anders naar kan kijken,
en dat je samen met ieders brein, heel chill en zonder pijn
een universum kan bereiken.



Liever luisteren naar deze tekst?
Scan de QR code!



ONZE PARTNERS AAN HET WOORD





Een onafhankelijke samenwerking voor transitie

Joachim Declerck, architect en directeur van Architecture Workroom Brussels (AWB), Yves De Weerd, onderzoekscoördinator bij de Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek (VITO) en Bert Smits, doorbraakarchitect bij Tweeperenboom werken samen in en aan De Grote Verbouwing 2020-2030 (DGV).

Dat is een onafhankelijke leeromgeving en incubator waarin ondernemende burgers, overheden, bedrijven, financierders en wetenschappers coalities vormen. Samen timmeren ze aan concrete doorbraken in projecten zoals energiewijken, zorgzame buurten en maakleerplekken.

In onze visietekst op p. 6 lees je meer over 'van koterij naar vernieuwbouw'.

Collega Anouk De Weerd besloot om met Joachim, Yves en Bert in gesprek te gaan over het belang van vitale toekomstplekken en transversaal werken.

Anouk: **Wat is De Grote Verbouwing?**

Joachim: DGV is een netwerk waarin we met diverse actoren samenwerken aan oplossingen voor complexe maatschappelijke uitdagingen. We bundelen onze inzichten en middelen om van elke straat, wijk, werkomgeving en landschap een vitale toekomstplek te maken: plaatsen die een hefboom willen zijn om anders en beter te gaan wonen, werken en samen te leven. Dat doen we via leer- en publieksprogramma's, zoals wandelingen, tentoonstellingen en debat. We willen de 'verbouwingen' op veel plaatsen tegelijk realiseren en op die manier een groot transformatieproject lanceren. Zo zetten we een kettingreactie in gang die nieuwe netwerken en ecosystemen creëert.

Met De Grote Verbouwing brengen jullie actoren uit de maatschappelijke vijfhoek samen om te werken aan concrete realisaties in verschillende transitie thema's rond onder andere duurzame voedselketens, klimaat- en energietransities, de economische relance, een competente arbeidsmarkt, een robuust zorgsysteem, enz...

Wat maakt DGV uniek en verschillend van andere initiatieven?

Joachim: We stellen een agenda op die we volgens economen, sociologen, transitie-experts en beleidsmakers de komende jaren moeten realiseren. We nemen tot 2030 de tijd om te leren over wat er al is, en om gezamenlijke kracht te ontwikkelen om doorbraken te faciliteren en investeringsprogramma's te ontwikkelen. Die actiegerichtheid en plekgebaseerde systeemverandering zie ik elders niet.

De kracht van DGV zit ook in de transversale aanpak. We werken met vraagstukken die we alleen kunnen oplossen als we verschillende maatschappelijke actoren een ketensamenwerking laten aangaan.

Bert: De verscheidenheid aan actoren die we daarbij samenbrengen, is cruciaal. Actoren kunnen uit verschillende hoeken van de samenleving komen, bijvoorbeeld de overheid, het onderwijs of de bedrijfswereld. Daarnaast hebben ze ook elk een rol op een ander niveau: de ene

werkt uitvoerend, de andere coördinerend of is beleidsmaker. Het is door het samenbrengen van al die hoeken en niveaus dat we tot systeemtransitie komen.

Yves: Wat ik zelf uniek vind aan het DGV netwerk is het gedeeld verzet. Zelfs als het moeilijk gaat laten we ons niet verleiden om terug te vallen op gekende recepten – waarvan we weten dat ze niet werken. We houden het been stijf... Dat kunnen we, omdat we een netwerk zijn met een zekere stevigheid en legitimiteit uit de verschillende spectra van de maatschappelijke vijfhoek.

Verbeeldingskracht is een essentieel vermogen in De Grote Verbouwing. Hoe zorgen jullie ervoor dat jullie niet blijven hangen in het denken, en ook concrete projecten realiseren?

Yves: We werken met toekomstplekken waarin we nadenken over nieuwe kaders, nieuwe taal en nieuwe concepten om met complexe uitdagingen om te gaan. Daarna gaan we op zoek naar concrete projecten waarin die kaders en concepten vorm kunnen krijgen. Energiewijken en klimaatstraten zijn daar een goed voorbeeld van. De ervaring die we daar opdoen nemen we mee naar de andere toekomstplekken, zodat we verder kunnen bouwen op wat we al geleerd hebben.

Bert: Voor mij ligt de uitdaging niet zozeer in verbeelding omzetten in doen. We weten wat er moet gebeuren op het terrein. De uitdaging ligt vooral in hoe we de actiegerichtheid op het terrein kunnen koppelen aan de grote agenda's van de beleidsmakers en financierders. Daar zijn andere samenwerkingsvormen voor nodig. Bouwen aan vitale coalities is een manier om dat vorm te geven.

Jullie zeggen het zelf: je hebt verschillende actoren en nieuwe samenwerkingsvormen nodig. Hoe krijg je de juiste mensen en middelen op de juiste plaats?

Joachim: We werken met mensen die reeds in lokale initiatieven projecten als klimaatneutrale wijken opzetten, én we betrekken nieuwe mensen. Daarvoor is het nodig dat we een taal kunnen



spreken en verhalen kunnen vertellen over DGV die iedereen kan begrijpen. Dat doen we onder andere via wandelingen en tentoonstellingen.

Bert: De mensen op het terrein verwelkomen inderdaad de transitie nu al, maar het is een uitdaging voor die lokale actoren om met de stugheid van reglementering en beslissingsnemers om te gaan. Vanuit DGV moeten we ervoor zorgen dat we vertrouwen creëren bij de beslissingsnemers, beleidsmakers en financierders, zodat ze over de brug komen met middelen en regelluwte.

Yves: Ik merk dat er een groep van *boundary spanners* met een brede blik aan het ontstaan is. Dat zijn mensen die in hun organisatie de vrijheid krijgen om te zoeken naar wat er te doen is en daar de strategische ruimte voor krijgen. Die *boundary spanners* kunnen als een soort bruggenbouwers tussen de praktijk van een organisatie en de visie van de top functioneren.



Joachim: En net die *boundary spanners* brengen we samen in DGV. Het geeft hen een ruimte waarin ze gevestigde belangen kunnen loslaten en samen kunnen werken aan nieuwe strategieën. Zo koppelen we de mensen die op het terrein aan de slag zijn aan de mensen die de financiële en beleidsmatige kaders maken. Daar zit een *theory of change* achter: we vertrekken vanuit de vraaghebbers en niet andersom.

Jullie werken in De Grote Verbouwing dus met verschillende actoren en belangen.

Hoe brengen jullie die samen?

Yves: Wij kiezen voor persoonlijke verbinding. Een dieper niveau van verbinding, niet op het niveau van het hoofd, maar op het niveau van de buik. We gebruiken daarvoor de logica van transitiearena's: je brengt een groep van veranderaars en koplopers bij elkaar die vernieuwende ideeën introduceren in organisaties en de samenleving. (Noot van de redactie: meer over zo'n transitie rond leven, leren en werken lees je op p. 46)

Bert: In transitiearena's gaat de vraag over wat we te doen hebben. We geven daar toekomstbeelden en taal aan. Maar hier gaat het verder: we creëren een ruimte waarin we onderzoeken hoe we ons moeten organiseren zodat we die toekomstbeelden ook kunnen waarmaken. De verbinding zit dus op de *why*, de richting die we uit willen in een verdere toekomst. Dat schuurt soms met de huidige werkelijkheid, want die is praktisch. Je wil samen dingen doen, maar hoe moet je je dan organiseren zodat het ook werkt. Elke vorm heeft zijn voor- en nadelen en elke vorm is beperkt in bereik.

Joachim: Belangen verbinden is niet altijd zo moeilijk. Bijvoorbeeld in samenwerkingen met steden die fossielvrije wijken willen bouwen, zijn zij de vragende partij en begrijpen ze heel goed waar wij naartoe willen. Het is een intrigerende zoektocht waarin we nog niet alle antwoorden hebben gevonden.

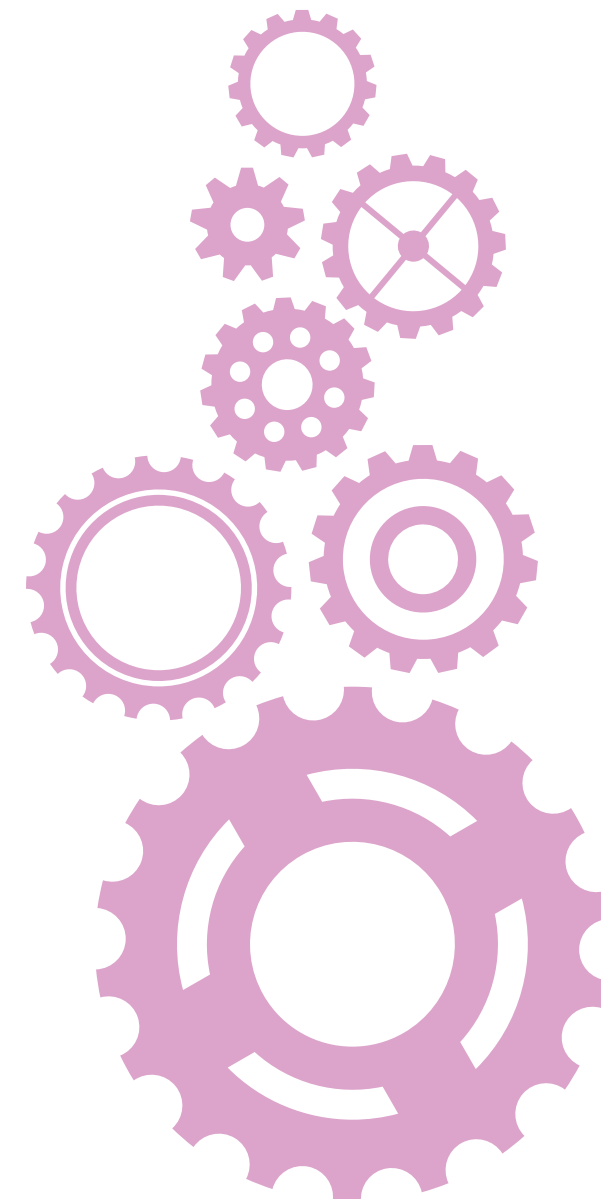
Meer weten?

www.degroteverbouwing.eu



“Ik merk dat er een groep van *boundary spanners* met een brede blik aan het ontstaan is.

Dat zijn mensen die in hun organisatie de vrijheid krijgen om te zoeken naar wat er te doen is en daar de strategische ruimte voor krijgen.”





INCLUSIEVE WOONPLEKKEN VOOR MENSEN MET EEN ZORGNOD

Oak Tree Projects (OTP) is een wooncoöperatie die inzet op inclusief wonen voor mensen met een handicap. Ze bestaat sinds 2017 en heeft reeds 3 bewoonde projecten gerealiseerd. Daarnaast zitten 3 projecten in bouwfase en een 10-tal in vergunningsfase. Onze gedelegeerd bestuurder, Nele Smets, ging in gesprek met de gedelegeerd bestuurder van OTP, Danaë Van den bossche.

Nele: Je realiseert woonprojecten met een zorg- en inclusief karakter. Welke concrete effecten levert dat op?

Danaë: Onze bewoners zijn dankzij de Oak Tree projecten beter omringd. We zien ze opbloeien en hun netwerk verdubbelt. Door zowel in te zetten op kwalitatief wonen als op inclusie, werken we aan preventie: de sociale contacten zijn een goede aanvulling voor de professionele begeleiding van de bewoners en we zien minder psychologische problemen als gevolg van eenzaamheid. Ook de buren geven aan dat het een verrijking is voor hun sociaal leven!

Tweeperenboom gelooft dat integraal werken – cross thema's en cross belangen – essentieel is om tot een doorbraak te komen in de vele maatschappelijke

vraagstukken die we vandaag kennen. Herken je dat?

Absoluut. Het zou voor Oak Tree gemakkelijker zijn om ons te beperken tot telkens opnieuw een woning te bouwen, financiering te regelen bij de bank, punt. Daarmee bieden we geen oplossing voor de hele problematiek rond welzijn en inclusie van mensen met een handicap. Wonen is voor ons meer dan gewoon 'wonen'. Het raakt aan heel wat facetten: kwaliteitsvol leven, cohousing, organisatie van de zorg, inclusie in de buurt, enz.

Jullie bouwen en verleggen dagelijks stenen – letterlijk! Dat vraagt best wat doekracht.

We zijn inderdaad eerder doeners dan denkers. Je kan vijf jaar werken aan een prachtig concept, en niemand vooruit geholpen hebben. Ons uitgangspunt is: elke persoon die we een betaalbare woning kunnen aanbieden, is een meerwaarde. Het *lean start-up* model inspireert ons daarbij sterk. We leren al doende.

Hoe betrek je de doelgroep?

Bij de start van het project wilden we de coöperatieve gedachte doortrekken, door onze bewoners – en dus coöperan-

ten – te betrekken in de plan- en bouw-fase. Maar dat kent zijn limieten: je kan niet oneindig veel keuze bieden en je moet kosten bewaken. Bovendien creëert een verandering van plannen – dat is nu eenmaal eigen aan bouwen – vaak onrust bij onze bewoners. Het zijn mensen met een zorgnood, vaak autisme. We denken nu bewust na over hoe en wanneer we hen best betrekken. We willen vermijden dat we angst en afkeer creëren, in plaats van iets leuks om naar uit te kijken.

Hoe creëer je eigenaarschap in de coöperatie?

Deel uitmaken van een coöperatie betekent dat je mee eigenaar bent van een onderneming en van een geheel. Ook dat is een zoektocht. De snelheid die een *start-up* nodig heeft, komt niet altijd overeen met de snelheid van een participatietraject. Onze coöperanten hebben tijd nodig om dingen ten volle te begrijpen. We zetten sterk in op onze jaarlijkse aandeelhoudersvergadering. We delen er heel veel informatie, over wat goed liep en wat niet, heel eerlijk en transparant. Daardoor krijgen we ook veel waardevolle feedback. We koppelen er een projectbezoek aan en een ontmoetingsfeest. Naar de toekomst toe overwegen we om infosessies te organiseren, voorbereidend op de AV en op maat van de bewoners.

Krijg je al eens te maken met conflicterende belangen? En hoe ga je daar mee aan de slag?

We zitten aan tafel met ouders van bewoners die het beste willen voor hun kind aan de beste prijs. Vanuit Oak Tree willen we inzetten op inclusie en een fijne woonomgeving, wat zijn prijs heeft. Die verschillende wensen lijken op het eerste zicht misschien niet verenigbaar. We gaan daar concreet mee aan de slag door inspiratie aan te reiken uit andere projecten, *Tiny Houses* bijvoorbeeld.

Compacter wonen kan erg aantrekkelijk zijn. Denk maar aan minder rommel, beter doordachte berguimtes, de link met buiten.

Je draait een of-of denken om in een en-en denken. Knap!

Oak Tree werkt sterk vanuit voortschrijdend inzicht, wat is de belangrijkste les voor jezelf geweest tot nog toe?

Advies inwinnen en je ogen openhouden is erg belangrijk, maar je kan je er ook in verliezen. Als we alle adviezen hadden opgevolgd die we gekregen hebben de afgelopen jaren, dan hadden we geen enkele woning gerealiseerd. Een beetje koppigheid kan geen kwaad ;-)

Meer weten? www.oaktreeprojects.be



“Ons uitgangspunt is: elke persoon die we een betaalbare woning kunnen aanbieden, is een meerwaarde.”

Foto in De Smederij: bernarddekeyzer.zenfolio.com/ Bernard De Keyzer
Foto met Michèle en Danaë: Ellen Van Loon



36

Onze partners aan het woord

Geert Degrande

HET KAN WÉL ANDERS!

Dat stelt het journalistiek platform, Re-story opgericht door Geert Degrande, Elke Leyman en Mischa Verheijden. Samen kunnen wij het tij keren, als we de toekomst als een gezamenlijke onderneming zien. Duik mee in het gesprek tussen doorbraakarchitect Dorien en Mischa en Geert van de coöperatieve onderneming Re-story.



Dorien: Welk tij willen jullie keren?

Geert: Er dreigt een maatschappelijk, ecologisch, economisch en democratisch deficit en het aantal persoonlijke crises stijgt in een razend tempo. De economie zoals we die nu hebben in de westerse wereld, loopt op zijn laatste benen. Zelfs *The Economist* en *The Financial Times*, de Oeso en de paus wijzen op de nood aan een nieuwe kapitalistische revolutie.

Mischa: We zitten in een existentiële crisis, in de opbouw naar het chaospunt waarop we gaan barsten, of doorbreken. De uitdaging is om de economie, onze maatschappelijke systemen als onderwijs en zorg en de mensen zelf opnieuw te bezielen. Noem het gerust spiritualiteit of *purpose*. Het gaat erom dat je voorbij de tastbare materie, feiten en cijfers kijkt, zodat je opnieuw het geheel ziet en je van daaruit van betekenis kan zijn.

Geert: Volgens de Britse *social designer* Hillary Cottam heb je daarvoor vier puzzelstukken nodig. De intellectuelen moeten voor de bewustwording zorgen over wat er aan de hand is, en hoe het anders kan. De politiek moet dat gedachtegoed omzetten in beleid. Dat vraagt om langetermijndenken en dat ontbreekt vandaag overduidelijk. Ten derde hebben de ondernemers de sleutel in handen om dat gedachtegoed te omarmen. Dan zijn er nog de protestbewegingen, tegen de hoge energiekosten en hoge (huizen)prijzen bijvoorbeeld. Dat is al aan het gebeuren, denk aan de 'gele hesjes' en 'Extinction Rebellion', omdat de middenklasse onder druk komt te staan en de groep *working poor* groeit.

Mischa: Cottam spreekt over de vijfde sociale revolutie, gebaseerd op de theorie van innovatiedenker Carlota Perez. Volgens haar *Theory of Great Surges* staan we aan de vooravond van een nieuwe gouden eeuw, als we de dingen juist doen. De volgende revolutie zal groen zijn, en zal in Europa starten. Duitsland is bijvoorbeeld een koploper in duurzame energie.



Elke Leyman



37

Onze partners aan het woord



38

Onze parners aan het woord

“WIJ BRENGEN DE VERHALEN VAN MENSEN DIE TONEN DAT JE WÉL EEN VERSCHIL - EEN DOORBRAAK - KAN MAKEN.”

Fotografie: Hannes Couvreur

Wat is er nodig om te groeien richting ‘het nieuwe verhaal’?

Mischa: We moeten beseffen dat ‘gele hesjes’ en ‘*Extinction Rebellion*’ even weldenkende mensen zijn als de intellectuelen die interessante boeken schrijven. Voorbij de polarisatie denken, dus. We introduceerden aan het begin van het jaar ‘het woord van het jaar’: ‘samens’. Een samentrekking van ‘samen’ en ‘mens’: we moeten het als mensen samen doen. En dit is in tegenstelling tot wat we geleerd hebben: je moet het alleen kunnen. Dan ben je een winnaar. Daarom ook is het *community*-aspect in Re-story zo belangrijk, waarbij we coöperanten samenbrengen en bewustmaken van hun eigen gaven zodat ze die gaven, interesses en compassie kunnen inzetten om samen iets nieuws te creëren.

Geert: Wat we nodig hebben zijn intrinsiek menselijke kwaliteiten: menselijkheid, openheid, luisterbereidheid, transparantie, eerlijkheid. De laatste decennia zijn we die kwaliteiten wat verloren. Er zijn mensen die moed hebben om tegen de stroom in, in het onderwijs bijvoorbeeld, die kwaliteiten opnieuw te versterken. Dat is hoopgevend. Al die versnipperde initiatieven willen wij bij elkaar brengen, om zo de olie-vlek groter te maken.

Mischa: Jan Rotmans met wie ik het boek *Omarm de Chaos* schreef, spreekt over de *illusie van machteloosheid*: het idee dat jij als mens weinig verschil kan maken en het systeem kan veranderen, terwijl wij allemaal het systeem zijn. Wij brengen de verhalen van mensen die tonen dat je wél een verschil - een doorbraak - kan maken.

Geert: We zitten in de *transforming twenties*. Er is niet louter inmenging van de overheid of werking van het marktmechanisme. Er ontstaan nieuwe mogelijkheden door *bottom-up* initiatieven die het oude systeem uitdagen. Dat zie je ook in de politiek: traditionele partijen verdwijnen. Wie nu in staat is om een nieuwe politieke beweging op te richten met een nieuw constructief verhaal, kan veel volk meekrijgen. Alleen vergt dat moed en het brengen van complexe boodschappen, in plaats van simplistische slogans.

Mischa: Wie weet pakken we die handschoenen ook nog eens op. Alleen al met de kwaliteiten van de negentig coöperanten die er nu zijn, kunnen we antwoorden bieden op de gigantische maatschappelijke uitdagingen waar we voor staan.



Mischa Verheijden

Meer weten?
www.re-story.be



39

Onze parners aan het woord



ONZE KLANTEN
AAN HET WOORD

Leuven 2030

Leuven 2030 bundelt de krachten richting een klimaatneutrale stad. Meer dan 600 vooruitstrevende en vastberaden burgers, organisaties en bedrijven werken acties uit voor een versnelde klimaattransitie. De netwerkorganisatie speelt in Vlaanderen en Europa een voortrekkersrol om projecten op te zetten voor en samen met iedereen in de stad, uit alle hoeken van de samenleving. Leuven 2030 scherpt momenteel onder begeleiding van Tweeperenboom haar organisatiestrategie aan richting 2025. Doorbraakarchitect Maarten Mommaerts laat directeur Katrien Rycken aan het woord.

Maarten: Velen kennen jou als een gepassioneerd iemand die anderen meeneemt in de overtuiging dat de klimaattransitie zal slagen. Waar haal jij die onge-lofelijke drive?

Katrien: Het voelt al heel lang aan als: 'dit moet ik doen'. Ik heb de voorbije jaren meer en meer kunnen voelen wat anderen al in 2012 zeiden: 'Als het in Leuven niet lukt met die klimaattransitie, waar dan wel?' (lacht) Ik wil mensen verbinden en aan de slag gaan met wat er aanwezig is. In Leuven zijn dat een universiteit, bankinstellingen en technologiespelers.

Een valkuil bij een netwerk is dat je te lang blijft praten. Hoe ga je over tot actie?

Wat helpt is een plan om te weten wat je wil bereiken en de nodige stappen daar naartoe. We visualiseren de gewenste uitkomst en vertalen dat naar wat partners te doen hebben. Wij wisten bijvoorbeeld dat één van de grote uitdagingen de renovatie van kantoor-, school-, sport- en cultuurgebouwen was. Dan is de eerste stap duidelijk: een renovatieproject in elkaar zetten om die gebouwen energie-efficiënter te maken. Dan weet je dat je een *community* moet engageren, netwerkmomenten moet organiseren en in de publieke ruimte aanwezig moet zijn. Zo ontstond een grote werfvergadering met 120 mensen in het Depot. Daar kregen we zicht op de sterktes en konden we combinaties maken: de ene bezit een gebouw, de andere heeft contact bij de Europese Investeringsbank en nog een ander kent iets van renovatietechnieken. Die werfvergadering heeft veel verhaalkracht en vertrouwen gebracht tussen mensen die elkaar anders niet waren tegengekomen. Zo heeft een medewerker van de technische dienst van de universiteit een directeur van een



“wij
zijn
van
u”



school en een begeleider van een zorginstelling begeleid bij het maken van een bestek. Daar zit voor mij de kern van het transitionewerk: mensen doen even hun professionele jas uit en dragen bij vanuit hun eigen persoonlijkheid.

Een netwerkorganisatie uitbouwen is een parcours van zoeken en verbinden. Vind je dat spannend?

De logica van een netwerkorganisatie is voor mensen vaak nieuw. Het klassieke idee leeft nog dat een vzw, en dus ook Leuven 2030, een organisatie op zichzelf is. Dat klopt niet. Als netwerkorganisatie zijn we van iedereen: vele partijen samen hebben ons opgericht, bepalen de koers en werken onderling acties uit. Grip krijgen op dat nieuwe concept, is soms lastig. Ik hoor wel eens de vraag: 'kom jij niet op ons terrein?' Maar het terrein is natuurlijk gedeeld, want 'wij zijn van u' (lacht).

Eén van de manieren om tegengestelde belangen te overstijgen is toewerken naar een gezamenlijk toekomstbeeld. Op welke manier doet Leuven 2030 dat?

De appetijt om dingen structureel anders te gaan doen is niet bij iedereen even groot: veel mensen hebben het 'goed genoeg'. Dan werkt het niet om hen rationeel te overtuigen om tot klimaatactie over te gaan. De uitdaging is om mensen er ook zinnig in mee te nemen. We overwegen bijvoorbeeld om één straat in Leuven om te bouwen tot zo'n toekomstplek: eentje waar ze kunnen beleven wat die toekomst is, hoe die eruit ziet en waarom we die willen.

Aan de transitie bouwen doe je vanuit actie en voortschrijdend inzicht. Wat is jouw ervaring daarmee?

Werken vanuit voortschrijdend inzicht is een betekenisvol principe. We zijn als netwerk actief bezig met 'leren'. En toch, het principe desoriënteert en ontmoedigt me soms. Als je denkt dat je het vast hebt, dan gebeurt er iets onverwachts, waardoor je het roer moet omzwaaien. Het vraagt op zulke momenten veel energie om het leidend kompas te combineren met wendbaarheid. De brede coalitie van Leuven 2030 met zijn vele schouders is dan van onschatbare waarde om de lastigheid om te zetten in een volgende actie.

Meer weten? www.leuven2030.be



43

Onze klanten aan het woord



42

Onze klanten aan het woord

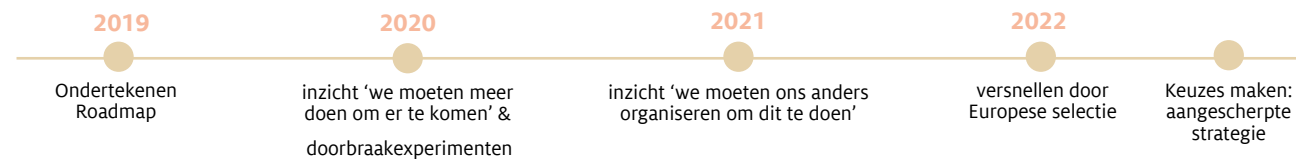
DOORBRAAKFICHE LEUVEN 2030

ALLE KRACHTEN IN LEUVEN BUNDELEN OP WEG NAAR EEN KLIMAATNEUTRALE STAD.

Toelichting grote lijnen en situering startvraag

Leuven2030 stelde in 2019 een roadmap op naar een klimaatneutraal Leuven in 2050 met 13 programma's en thema's als energie, mobiliteit en voeding. De netwerkorganisatie zet voluit in op systemische verandering met als ambitie de klimaattransitie te versnellen. Daar wordt nog extra kracht bijgezet nu de Europese Commissie Leuven selecteerde voor de missie '100 Climate-Neutral and Smart Cities by 2030'. De organisatie kent een uniek *governance* model waarin samenwerken, experimenteren en leren centraal staan.

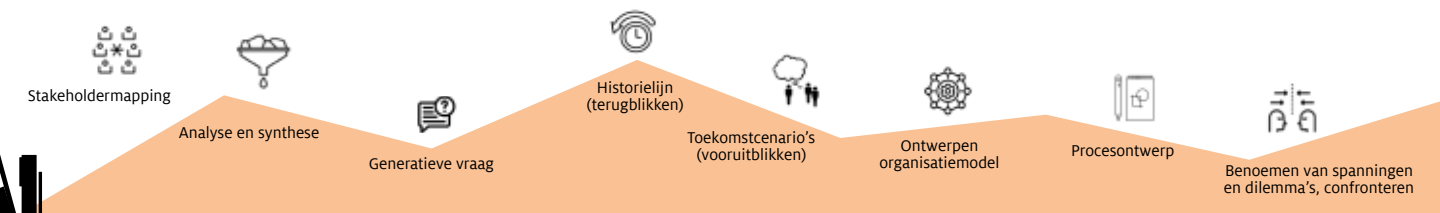
DOORBRAKEN



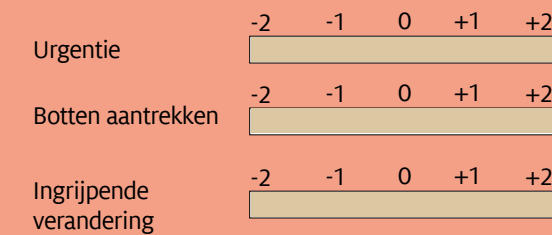
DOORBRAAKFASES



DOORBRAAKACTIES

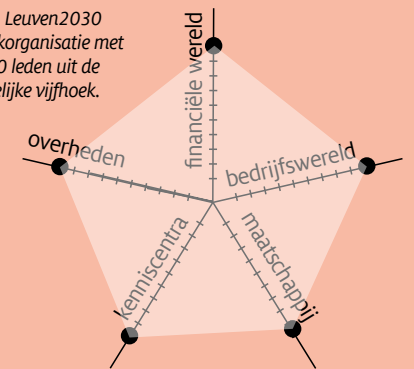


Aan de start van het project situeerde 2P de vraag als volgt:

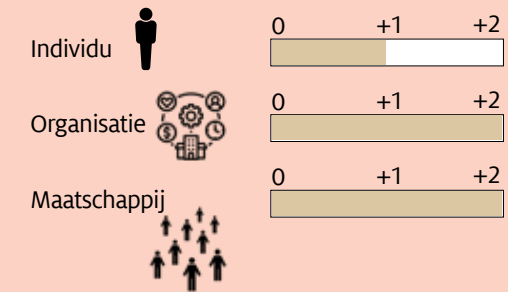


Situering kernpartners in maatschappelijke vijfhoek

Kernpartners: Leuven2030 is een netwerkorganisatie met meer dan 600 leden uit de maatschappelijke vijfhoek.



Het project zette in op een verandering bij en samen met :



Ambitie binnen de Sustainable Development Goals



DE ROL VAN TWEEPERENBOOM

De *roadmap* van Leuven Klimaatneutraal bestaat uit 13 programma's. Tweeperenboom heeft de rol om programma nr 13, dat draait rond 'governance', vorm te geven.

Daarnaast heeft Tweeperenboom in 2020 samen met partners van Climate KIC doorbraakprojecten helpen formuleren. Dit zijn experimenten die handen en voeten geven aan de overkoepelende ambitie.

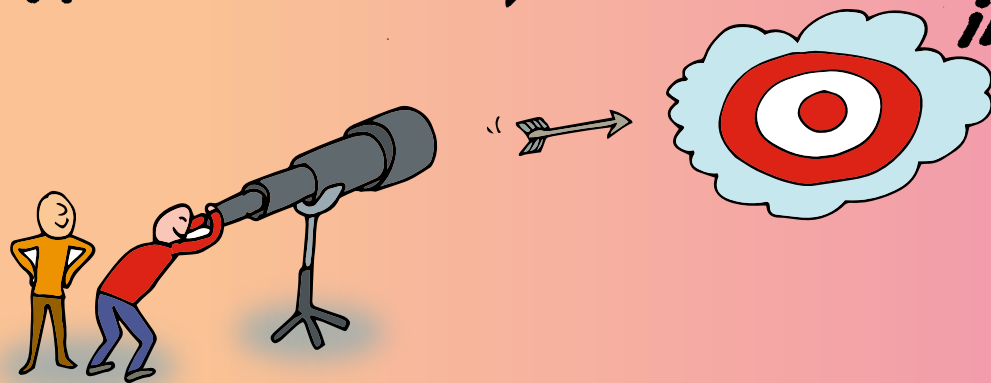
Verder werd Leuven2030 in 2022 geselecteerd door de Europese Commissie voor de missie '100 Climate-Neutral and Smart Cities by 2030'. Dit zorgde voor een versnelling van de Leuvense ambitie en een nieuwe focus was nodig om deze versnelling waar te maken. Tweeperenboom bracht de sleutelpartners en het team bij elkaar om dilemma's scherp te stellen, keuzes te maken en de strategie aan te scherpen. Dit leidde tot hernieuwde verbinding en een nieuw narratief.

Tot slot hielp Tweeperenboom het team in een volgende fase om zich anders te organiseren, zodat de strategie gerealiseerd kan worden.

Doorbraakcoalitie: Bert Smits, Maarten Mommaerts



VISIE : LEVEN, LEREN EN WERKEN IN 2050



Maarten Mommaerts, doorbraakarchitect bij Tweeperenboom, ging in gesprek met Benedict Wauters, hoofd van de Afdeling Europees Sociaal Fonds (ESF) en Duurzaam Ondernemen, binnen het departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse overheid. ESF staat aan de wieg van de pilootprogramma's 'Transitiearena Leven, Ler en Werken' en 'Leerecosystemen', beide begeleid door Tweeperenboom.

Maarten: Wat was de reden voor ESF om in te zetten op transitie?

Benedict: een groot deel van het ESF-programma was *business as usual*. En *business as usual* begon duidelijk te kort te schieten om de grote uitdagingen rond levenslang leren aan te pakken. Het transitieprogramma bood de kans om een nieuw kader te creëren door fundamenteel dingen in vraag te stellen en afstand te nemen. Ik zag in de vraag van de minister-president om aan de slag te gaan met Visie 2050 verbanden met systemische innovatie. We hadden evengoed bestaande zaken kunnen herverpakken als 'transitie'. Dat zou morrelen in de marge geweest zijn.

Waar zie je die transitie gebeuren?

Op verschillende plaatsen. Bij de nieuwe secundaire school De Met in Leuven bijvoorbeeld houden ze leren niet binnen de school, maar organiseren ze wekelijks lessen in zorginstelling De Wingerd. Leraren en zorgkundigen leren er van elkaar en jongeren leren op een andere plek dan de school. De buurtcampus van Arteveldehogeschool doet hetzelfde: studenten 'lichemelijke opvoeding' trainen jongeren uit de buurt en studenten 'tandartsassistent' doen bij CAW tandverzorging bij mensen in armoede.

Wat helpt er om in actie te komen?

Als je vaststelt dat dingen verzanden in een praatbarak, komt het erop neer dat iemand opstaat en zegt: "Wat we zeggen is heel interessant, we hebben allemaal goed geluisterd en nu gaan we iets heel concreet dóén. Te beginnen met één iets." Dat gaat over leiderschap. Niet vanuit controle of *top-down*, wel vanuit een visie op leren binnen een organisatie, coalitie of netwerk. Je vertrekt vanuit waarden, ideeën en concepten die je als leider waardevol vindt.



Op welke manier verbind je de verschillende belangen van partners uit verschillende sectoren?

Je moet in zo'n alliantie weten wie op het terrein naar wat kijkt en op welke manier. Mensen kunnen het heel erg eens zijn over de problemen, maar toch een tegengesteld belang hebben. Op een dieperliggende laag vind je ideeën waar iedereen zich achter kan scharen, om verschillende redenen. Kijk bijvoorbeeld naar Maakleerplek: daar delen heel wat Leuvense bedrijven, scholen, kunstenaars en inwoners ruimte en grondstoffen om samen te creëren, te leren en te werken. Vanaf het begin stelde een actieteam vier ontwerpprincipes op om nieuwe dingen die gecreëerd of geleerd worden aan af te toetsen. Die principes zijn een collectief houvast en kompas wanneer het misloopt en bijvoorbeeld het belang van de ene partner doorschiet ten nadele van een andere partner.

De complexiteit overstijgen vertrekt vanuit de kracht van mensen om te kunnen verbeelden. Op welke manier passen jullie dat toe?

We zoeken als overheid heel bewust en actief naar idee-generatoren: mensen die een tegenhanger zijn voor ons, overheid. Mensen bij organisaties die zicht hebben op de lokale *stakeholders*, op de problematieken en waar er tractie zit. En vooral: mensen die in een coalitie willen stappen om buiten de kaders te treden en de marge op te zoeken. Daar ontstaat immers innovatie.

De drive en de ambitie om dingen aan te pakken is enorm groot. Wat heb je zelf geleerd?

We benaderen actoren op een laagdrempelige manier en bevragen hen op hun mensbeeld en maatschappelijke impact. Gedaan met 'U vraagt, wij draaien'. Wij hebben ideeën waar we op willen inzetten en zoeken partners om er een praktijk rond uit te vinden. Het is enorm moeilijk om zo'n relatie te creëren. Ik heb geleerd dat we vooral moeten zoeken naar de leerattitude van organisaties: stellen ze leren centraal in de eigen werking? Persoonlijk ben ik niet snel tevreden. Ik denk vaak aan een vervolg. Ik hoop vooral andere mensen intern én extern meer te kunnen ondersteunen om zo anders te denken en te doen: "hoe ziet dat er dan uit, zo'n toekomst waarin leven, leren en werken anders is?"

"We gaan op zoek naar mensen die in een coalitie willen stappen om buiten de kaders te treden en de marge op te zoeken. Daar ontstaat immers innovatie."

Meer weten?
www.transitiellw.be



47

Onze klanten aan het woord



46

Onze klanten aan het woord

DOORBRAAKFICHE TRANSITIE LEVEN, LEREN EN WERKEN IN 2050

TRANSITIE-EXPERIMENTEN BRENGEN TOEKOMSTBEELDEN IN DE PRAKTIJK.

Toelichting grote lijnen en situering startvraag

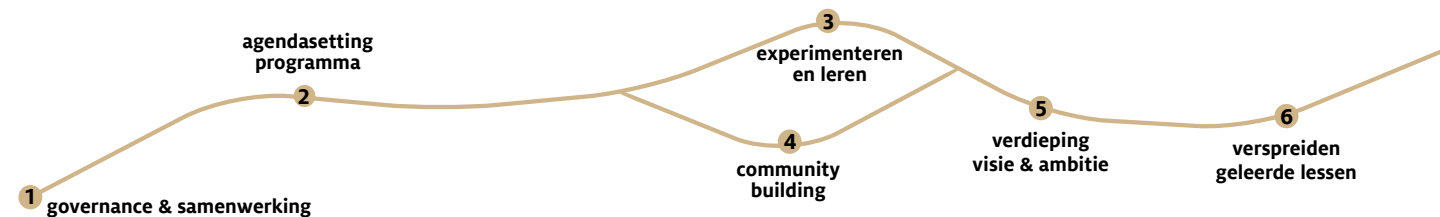
De wereld van leren en werken verandert snel onder de invloed van technologische ontwikkelingen, vergrijzing, globalisering, klimaatwijziging,... De Vlaamse overheid formuleerde samen met fris- en dwarsdenkers, kantelaars en koplopers een visie voor leren en werken in 2050. Die vormde het startpunt voor verdere transitie-experimenten in het Transitieprogramma Leven, Leren, Werken. Deze experimenten brachten de toekomstbeelden in de praktijk vanuit diverse organisaties: onderwijsinstellingen (bv. LAB onderwijs, De Met, Arteveldehogeschool), opleidingscentra (bv. Syntra), *makerspaces* (bv. maakleerplek), vzw's (bv. Konekt), ...

Het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse Overheid steunden het programma financieel én waren tegelijkertijd partner in het ondersteuningsteam samen met Tweeperenboom, Drift en Architecture Workroom Brussels (AWB). Dit consortium en de experimenten tonen stapsgewijs de weg vooruit, creëren bewustzijn en ontwikkelen (gedeelde) kennis rond de systeemveranderingen die nodig zijn om de transitie te versnellen.

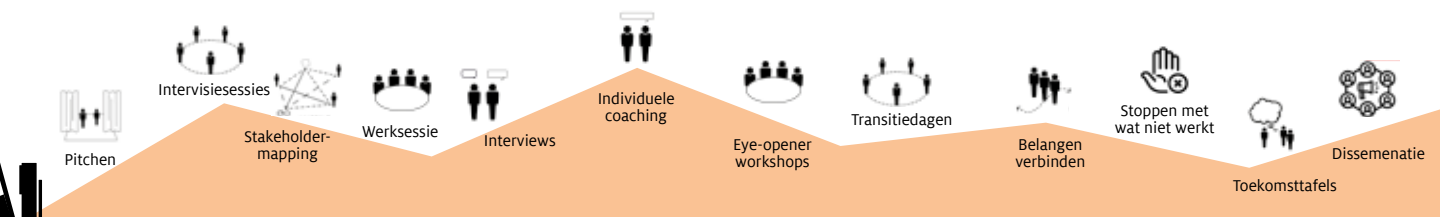
DOORBRAKEN



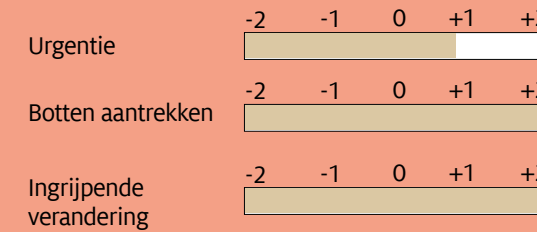
DOORBRAAKFASES



DOORBRAAKACTIES

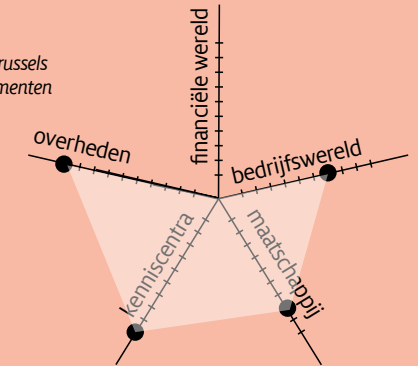


Aan de start van het project situeerde 2P de vraag als volgt:

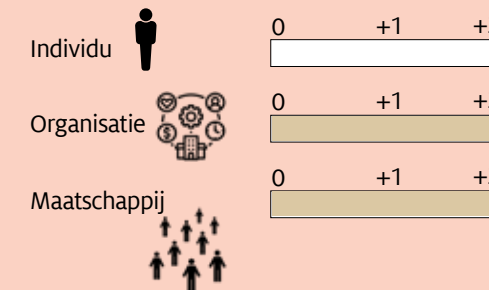


Situering kernpartners in maatschappelijke vijfhoek

Kernpartners:
ESF Vlaanderen, Drift,
Architecture Workroom Brussels
& negen transitie-experimenten



Het project zette in op een verandering bij en samen met :



Ambitie binnen de Sustainable Development Goals



DE ROL VAN TWEEPERENBOOM

Tweeperenboom nam de rol van projectcoördinator op zich en begeleidde het leren in het transitieprogramma. Dit leren situeerde zich op drie niveaus: het leren **IN** de experimenten, het leren **TUSSEN** de experimenten en het leren **OVER** de experimenten heen.

Hiervoor organiseerden we individuele coachings, interviewsessies, transitiedagen en toekomsttafels. Daarnaast wilde de ook het Europees Sociaal Fonds (ESF) leren hoe ze als overheidsdienst dit soort transitieprogramma's goed kan ondersteunen. ESF zat dus met verschillende petten mee aan tafel: financierder, opdrachtgever én partner binnen het consortium. Ook op niveau van het consortium hebben we het leren gefaciliteerd én mee geleerd uit successen en faalervaringen. Binnen dit project hadden de experimenten geen resultaatsverbintenis, wel een leerverbintenis. Toch heeft elk project dankzij de ondersteuning duidelijke vooruitgang geboekt, onder andere op vlak van instrumentontwikkeling en *governance-aanpak*. Op projectniveau ligt er als resultaat een

vernieuwde website met een overzicht van de opgebouwde kennis en een inblik in het proces en de doorbraken van de negen experimenten.

De vier grote ingrediënten uit dit doorbraakrapport kwamen in dit programma mooi samen: doen, verbinden, verbeelden en leren. Vanuit verbeelding van de toekomst zijn we gaan experimenteren. Daaruit hebben we veel geleerd en hebben we een sterke verbinding met elkaar gesponnen. Die verbinding kwam tot stand door tegelijk te doen en te leren. Er is gebouwd aan een vitale coalitie die verder kan bloeien. Tweeperenboom wenst het partnerschap toe dat, ook na het afronden van het ESF-project, het lerend netwerk elkaar blijft vasthouden, ontmoeten. Dat het experimenteren én leren mag blijven duren!

Doorbraakcoalitie: Lies Lambert, Caroline Godts, Bert Smits, Jolien Pauwels, Saskia Vandeputte



DE WISSEL



De Wissel vzw begeleidt kwetsbare jongeren en jonge gezinnen. Ze focust op het onthalen, waarderen en versterken van jonge mensen én werkt aan een diverse, warme en rechtvaardige samenleving. Vanuit de overtuiging dat een herbergzame, ‘goede’ samenleving echt kan bijdragen tot het welzijn van iedereen is het team van De Wissel samen met Tweeperenboom een fundamentele strategie-oefening gestart. Centrale vraag daarbij is: waar wil en moet de Wissel, en breder de jeugdhulp en samenleving, in de toekomst naartoe? Doorbraakarchitect Lies Lambert voerde een gesprek met Luc Deneffe en Sieg Pauwels.

Lies: Jullie werkten met toekomstscenario's. Wat maakt dit zo aantrekkelijk?

Sieg: Tijdens een focusgroep bracht één van de deelnemers in dat de mens een wezen is dat zijn eigen realiteit construeert en waarschijnlijk als enige wezen op deze wereld de kracht bezit om te verbeelden en te dromen. Dit is ook waar we als jeugdhulp en als samenleving mee bezig moeten zijn: dit vermogen gebruiken om je eigen realiteit te construeren, om de wereld te maken en jezelf een toekomst te dromen.

Mensen versterken elkaars verbeelding. Dat merkte ik sterk op in dit proces. Door de toekomst te schrijven en herschrijven, zag je dat de verbeelding van de ene, de verbeelding van de andere prikkelde.

Luc: Via verbeelding kan je samen starten aan iets zonder een idee te hebben welk verhaal je aan het schrijven bent. Verbeelding is ook verrassing en verrassing is uit evenwicht gebracht worden. Samen uit evenwicht zijn, brengt je vaak ergens anders dan je gepland had.

Hoe zijn jullie aan de slag gegaan om de verschillende belangen te verbinden?

Sieg: In de dagelijkse werking spelen belangen een grotere rol. In een toekomstscenario oefening kijk je veel meer naar het niveau van verlangen en dat maakt het gemakkelijker om belangen te verbinden. Verlangen overstijgt individuele en professionele belangen.

Luc: Deels zit het overstijgen van belangen in ons DNA. Het is de cultuur van het huis. Daarnaast is het ook de verdienste van Sieg en van Tweeperenboom, omdat jullie - wij - dit proces samen belangrijk genoeg hebben gemaakt.

Sieg: Tijd en ruimte vrijmaken was essentieel. We hebben de oefening losgekoppeld van de dagelijkse werking. Zo konden we voelen, en het oneens zijn: noodzakelijke voorwaarden om de beweging naar de Wissel 3.0 te kunnen maken als persoon en als organisatie. Tweeperenboom heeft geholpen om de weerstand weg te halen en naar de essentie toe te gaan.

Wat helpt om van hieruit ook daadwerkelijk in actie te komen?

Luc @ Sieg: Praten over de toekomst zorgt ervoor dat een andere realiteit kan ontstaan. In de dagelijkse werking zie je dat de principes die we in de toekomsttoefening afspraken voor de toekomst, vandaag al zichtbaar zijn.

Wat hebben jullie onderweg geleerd? Zowel voor jezelf, het team als de organisatie?

Sieg: Persoonlijk vond ik het heel straf en inspirerend dat leren uit de toekomst - ons de zaken echt anders verbeelden - onmiddellijk effect heeft. Daarnaast heb ik vooral geleerd dat taal je werkelijkheid construeert. Het was een *eye-opener* om te merken dat je, door andere woorden te gebruiken in de toekomstscenario's (bijvoorbeeld andere woorden voor jobs), opening creëert.

Voor de teams is de belangrijkste winst de kans om het eigen werk, het eigen team en het dagelijkse te overstijgen, om zo tot iets gedeeld te komen. Mensen hebben elkaar leren kennen op een andere manier.

We hebben ook geleerd dat het belangrijk is aandacht te geven aan het verleden en dankbaar te zijn voor wat we al hebben.

Luc: Omarm de chaos. Dat heb ik geleerd. We maken deel uit van een tijdperk van verandering. Wat we aan het doen zijn, doen we omdat de wereld rondom ons in die richting evolueert. Het is verrijkend om jezelf opnieuw te positioneren: wat ben je wel en wat niet, waar ben je verantwoordelijk voor en waarvoor niet. Het is boeiend om dat te ontdekken in een wereld die chaotisch is.

Voor de organisatie, hebben we de fundamenten gelegd voor De Wissel 3.0. Als we doen waar we in dit proces mee bezig zijn, dan zijn we binnen 2 jaar een andere organisatie!

Meer weten?
www.wissel.be

“

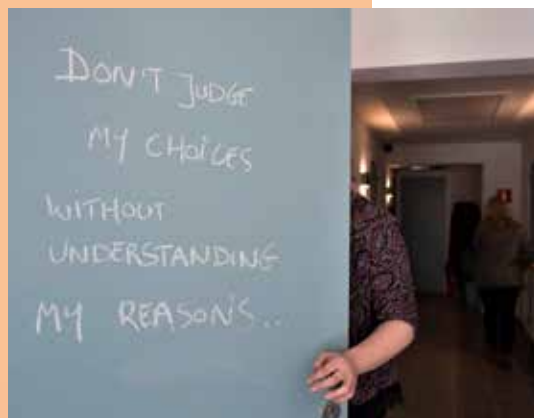
Persoonlijk vond ik het heel straf en inspirerend dat leren uit de toekomst, ons de zaken echt anders verbeelden, onmiddellijk effect heeft.

”



50

Onze klanten aan het woord



51

Onze klanten aan het woord

DOORBRAAKFICHE DE WISSEL 3.0

DE WISSEL ALS GANGMAKER IN EEN BREDE TRANSITIE VAN DE ZORG: BOUWEN AAN EEN ZORGZAME SAMENLEVING

Toelichting grote lijnen en situering startvraag

Waar wil en moet De Wissel, en breder de jeugdhulp en samenleving, in de toekomst naartoe? Rond deze centrale vraag deed De Wissel vzw, die kwetsbare jongeren en jonge gezinnen begeleidt, een fundamentele strategie-oefening samen met Tweeperenboom. De Wissel focust als organisatie op het onthalen, waarderen en versterken van jonge mensen én werkt aan een diverse, warme en rechtvaardige samenleving. Hun strategisch proces start vanuit de overtuiging dat een herbergzame, 'goede' samenleving echt kan bijdragen tot het welzijn van iedereen.

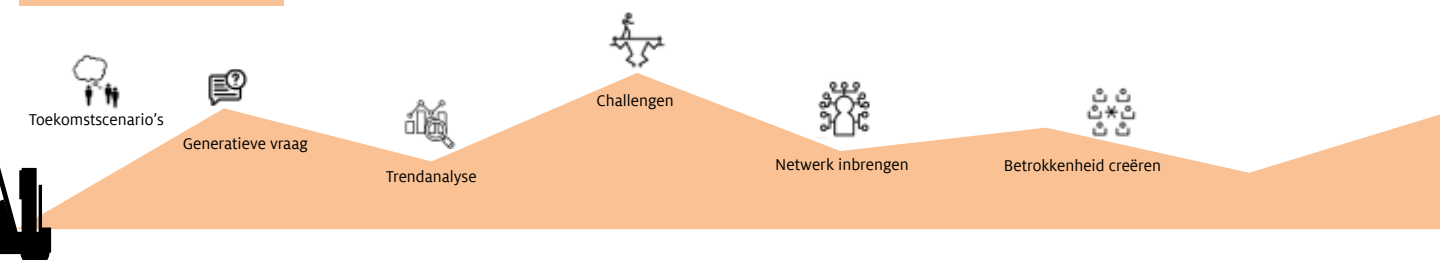
DOORBRAKEN



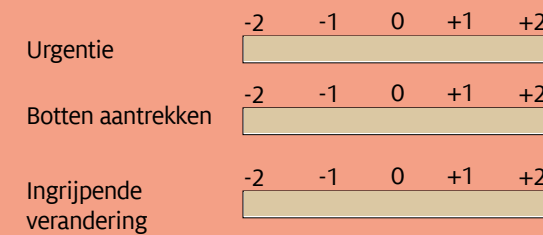
DOORBRAAKFASES



DOORBRAAKACTIES

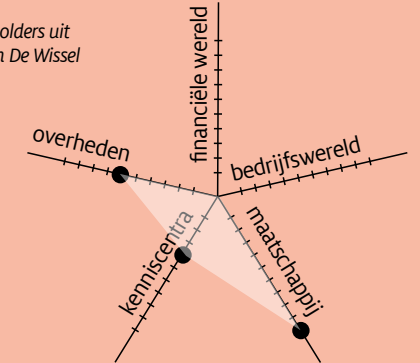


Aan de start van het project situeerde 2P de vraag als volgt:

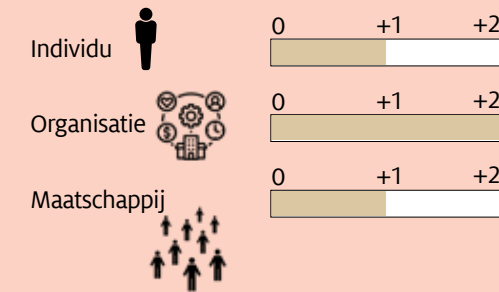


Situering kernpartners in maatschappelijke vijfhoek

Kernpartners:
De Wissel vzw, stakeholders uit
het brede netwerk van De Wissel



Het project zette in op een verandering bij en samen met :



Ambitie binnen de Sustainable Development Goals



DE ROL VAN TWEEPERENBOOM

De Wissel vzw vroeg Tweeperenboom om hen te begeleiden in een fundamenteel strategieproces, vanuit de wens om nog meer impact te realiseren. Tweeperenboom heeft het proces ontworpen en heeft het team van De Wissel, samen met *stakeholders* uit het brede netwerk, in dit proces begeleid.

Aan de start werd de uitdaging scherpgesteld en maakten we tijd om samen trends en ontwikkelingen die zich voordoen in de maatschappij in beeld te brengen. Deze trends en patronen werden geanalyseerd en het verandervraagstuk werd verder scherpgesteld. We definieerden een kader dat beschrijft 'van-waar naar-waar' we transitie willen vormgeven. Tweeperenboom bracht ook zelf netwerk in, om invalshoeken te verbreden.

Vanuit dit kader vatten we een scenario oefening aan. We verkenden en verbeeldden verschillende mogelijke toekomsten en ondersteunden het team van De Wissel om strategische keuzes te maken. In dit proces was Tweeperenboom vaak een '*challenger*', hielden we een spiegel voor én creëerden we betrokkenheid in de organisatie en het brede netwerk van De Wissel.

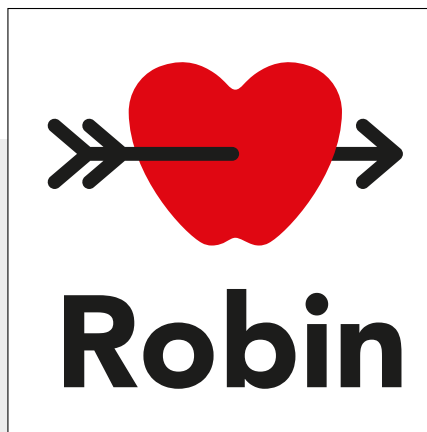
Doorbraakcoalitie: Bert Smits, Birgit De Clerck



Stichting Robin

Het aantal kinderen in kansarmoede blijft de laatste 15 jaren toenemen. In 2020 waren het er zo'n 14,1% (Bron: EU-SILC 2020). 7 op de 10 Vlaamse scholen wordt geconfronteerd met onbetaalde facturen (Bron: Netwerk tegen Armoede).

Stichting Robin vindt dat schoolkosten voor kinderen in armoede geen rem mogen zijn op hun ontwikkelkansen. Doorbraakarchitect Roel Van Caenegem legde zijn oor te luister bij de gezichten achter de stichting.



ELS



GERDA



NANCY

Roel: Stichting Robin vertrekt vanuit een samenwerkingsmodel. Leg eens uit.

Wouter Van Cauwenbergh (mede-oprichter): Als we het probleem structureel willen oplossen, hebben we maximale betrokkenheid nodig. Hoe meer partijen aan boord, hoe minder anderen willen achterblijven.

Bert Smits (mede-oprichter): Concreet hanteren we een model van samenwerking binnen de maatschappelijke vijfhoek onder het motto "niemand schuldig, iedereen verantwoordelijk". We willen niet met het vingertje wijzen, wél duurzame samenwerkingen over sectoren heen creëren, gebaseerd op wederzijds vertrouwen en met een gezamenlijk doel.

Philip Vermeylen (mede-oprichter): "We are Robin" is niet voor niets onze leuze.

Hoe werkt het systeem precies?

Wouter: De ambitie is om elk kind in armoede in elke school in ons land een 'Robinpas' te geven. De pas helpt om de integrale schoolkost voor ouders behapbaar te maken dankzij rente- en kosteloze leningen en waar nodig bijkomende kortingen te verschaffen.

Met wie werkt de stichting vandaag samen?

Els Janssens (stafmedewerker): De structurele partners zijn op dit moment distributeurs van schoolmateriaal: Iddink, Lichtvis en Cloudwise, uitgevers van schoolmateriaal: Van Inn, Plantyn en Averbode, Pelckmans, Die Keure, de Vlaamse Overheid en een 160-tal Robinscholen. Ondersteunende partners zijn Unbox, CUBZZ, Tweeperenboom, Today, Uncoded, Flirish, Bakermen, Impact advocaten en Kiliwatch.

Nancy, jij brengt het perspectief van uitgeverijen en distributeurs binnen. Wat heeft je ertoe aangezet om bestuurder bij Robin te worden?

Nancy Dobbelaere : Bijna 1 op 5 kinderen groeit op in een gezin in armoede. Dat heeft een negatieve weerslag op het betalen van de schoolfactuur, leer-

middelen, schooluitstappen en zeker ook op het zelfvertrouwen. Met Stichting Robin brengen we scholen, ouders van alle leerlingen en leveranciers van goederen en diensten aan scholen, bij elkaar, om samen de oplossing vorm te geven. Vanaf het begin hebben uitgeverijen en distributeurs daar middelen voor vrijgemaakt. Op die manier helpen we mee een maatschappelijke missie te realiseren. Ook persoonlijk vind ik dit een mooi engagement. Een kind zien uitgroeien tot jongvolwassene, met alle mogelijkheden, dat wenst elke ouder. Dankzij Stichting Robin kan ik hier een actieve rol in opnemen.

Gerda, jouw school besloot Robinschool te worden. Wat was voor jullie de motivatie?

Gerda van Cutsem (School Crescendo Samen groeien in Dilbeek, directeur ondersteunende diensten): Iedere stap vooruit in de strijd tegen kinderarmoede, hoe klein ook, is de moeite waard om te zetten. Wij willen de samenwerking met Stichting Robin alvast bestendigen om als Robinschool blijvend een verschil te maken. Vorig jaar konden we op onze school slechts 20 passen uitdelen. Dit jaar gaan we voor minstens een verdubbeling van het aantal passen door extra sensibilisering.

Welke factoren bepalen mee dat Stichting Robin succesvol wordt?

Els: We blijven elke dag nieuwe partners aan boord halen. Dat is een kernvoorwaarde om het probleem structureel op te lossen.

Wouter: Dat, én het zetten van heldere, meetbare doelstellingen, samen met onze partners. We meten die voortdurend en streven naar het in *real-time* beschikbaar stellen van de resultaten.

Philippe: We voeren een *down-to-earth* en transparante dialoog en werken vanuit passie en gedrevenheid!

Meer weten?
www.robins-hood.be
Scan hier de blog
'Samenwerken is het antwoord'



Vitale Coalitie

De Verenigde Naties vragen meer samenwerking tussen bedrijven, regeringen, burgers en organisaties, én tussen al die spelers onderling. Dit is de kernboodschap van SDG of duurzaam ontwikkelingsdoel nr 17. Samenwerking vormt hierbij de sleutel bij de aanpak van de andere 16 SDG's. Bij Tweeperenboom spreken we bij het vormen van partnerschappen over een 'Vitale Coalitie'.

Vitale coalities zijn verschillende publieke en/of private partijen die zich samen engageren om een complex probleem op te lossen of uitdagende kansen te grijpen op een ondernemende manier, vanuit de vaststelling dat deze partijen het niet alleen kunnen, met de intentie om dit op lange(re) termijn vol te houden. Stichting Robin is zo'n Vitale Coalitie die een belangrijke oorzaak van ongelijkheid in ons onderwijs aanpakt door drempels die armoede in stand houden, weg te werken.

Is jouw coalitie ook vitaal? Doe de test!



FINANCIËLE DREMPELS WEGWERKEN OPDAT ELK KIND HET SCHOOLJAAR KAN STARTEN MET HET NODIGE LEERMATERIAAL

Kernpartners: Stichting Robin werd opgericht door Wouter Cauwenbergh (Cubzz), Philip Vermeylen (Rhombus Cloudwise) en Tweeperenboom. De structurele partners zijn - in augustus 2022 - distributeurs van schoolmateriaal: Iddink, Lichtvis en Cloudwise, uitgevers van schoolmateriaal: Van Inn, Plantyn en Averbode, Pelckmans, Die Keure, de Vlaamse Overheid, Unbox en een 160-tal Robinscholen. De stichting wordt gesteund door tal van ondersteunende partners en het partnerschap is in volle uitbreiding.

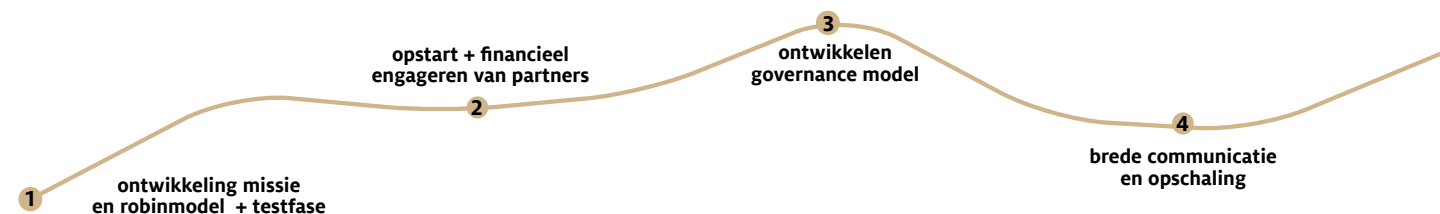
Toelichting grote lijnen en situering startvraag

Vandaag leeft ruim 13% van de kinderen in Vlaanderen in armoede. Meer dan 60.000 kinderen in het Vlaams secundair onderwijs slagen er onvoldoende in om de schoolfactuur te betalen. Daardoor starten heel wat kinderen op 1 september het schooljaar met een (half)lege boekentas. Stichting Robin heeft als missie om op school alle kinderen gelijke startkansen te geven. Daartoe ontwikkelt de stichting een structurele aanpak om via samenwerking met diverse partners alle mogelijke drempels voor een gelijke toegang tot alle mogelijke leermiddelen (schoolboeken, laptop, praktijkmateriaal...) weg te werken. Bij uitbreiding wil de stichting structureel bijdragen aan allerlei hefboomen die een "gezonde" schoolparticipatie mogelijk maken. De Robinpas is het centraal concept dat de betrokken kinderen in armoede helpt met het betalen van hun schoolkosten.

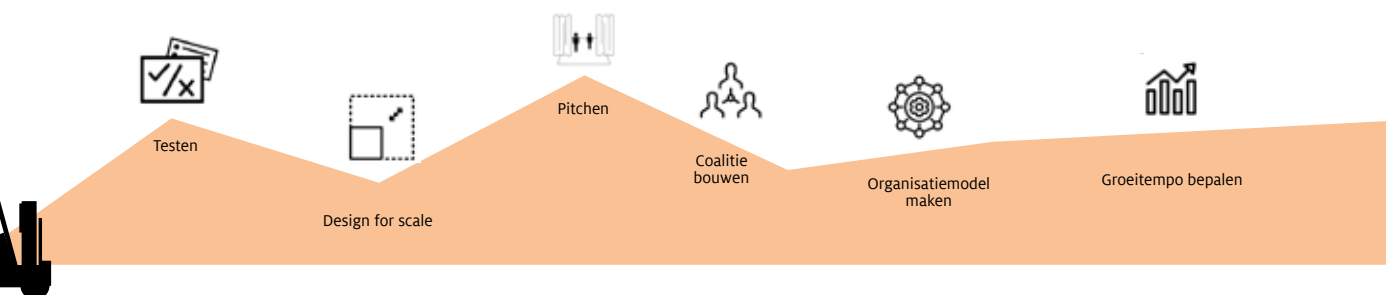
DOORBRAKEN



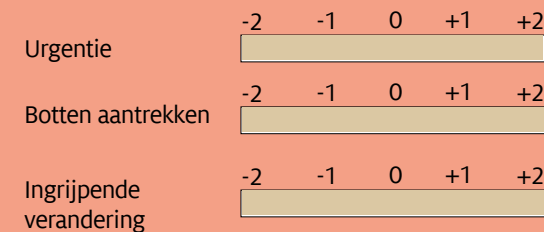
DOORBRAAKFASES



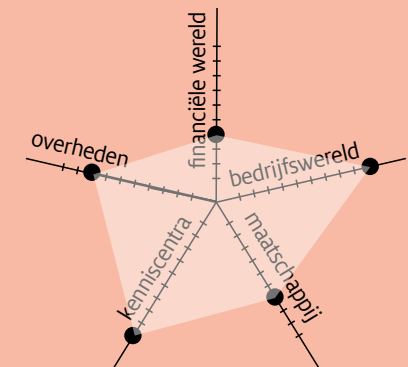
DOORBRAAKACTIES



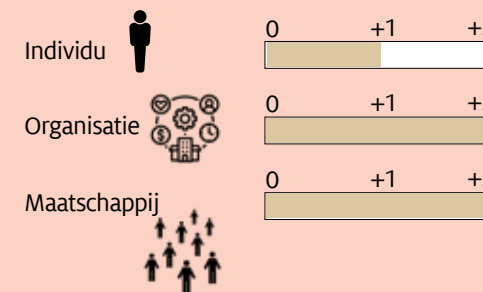
Aan de start van het project situeerde 2P de vraag als volgt:



Situering kernpartners in maatschappelijke vijfhoek



Het project zette in op een verandering bij en samen met :



Ambitie binnen de Sustainable Development Goals



DE ROL VAN TWEEPERENBOOM

In dit project is Tweeperenboom niet alleen de begeleider van een coalitie, we zijn zelf ook initiatiefnemer en tonen ons in onze hoedanigheid van sociaal ondernemer. De hele problematiek rond onbetaalde schoolfacturen in Vlaanderen is hardnekkig en complex. Dit vraagt om een nieuwe aanpak. De kernideeën zoals 'niemand schuldig, iedereen verantwoordelijk' en 'iedereen mee in bad' zijn uitgangspunten die Tweeperenboom op tafel heeft gelegd, om het probleem om te denken. Wij staan voor een alternatief van (politiek) vingerwijzen en naast elkaar praten. We willen iedereen mobiliseren om vanuit zijn/haar 'zone van invloed' gewenste actie te ondernemen. Tot slot was de ambitie vanaf het begin om het probleem structureel op te lossen, en niet 'een beetje te verhelpen'. Dit leidt tot een nieuwe organisatie, Stichting Robin, die letterlijk vanaf nul moest worden opgebouwd. Tweeperenboom is één van de drie oprichters van de stichting. Het bedenken en beslissen van de visie en strategie, het structureren van de or-

ganisatie, het zoeken van (financiële) partners en onderhouden van de bestaande relaties maakte allemaal deel uit van onze rol in dit verhaal. Op heel wat vlakken trad Tweeperenboom op als verbinder. Stichting Robin is een netwerkorganisatie en hierbij is het cruciaal om het ecosysteem en de belangen van alle partners voortdurend op elkaar af te stemmen. Het Robinmodel kan alleen maar slagen wanneer alle partijen, die deel uitmaken van het systeem, samenwerken. Tot slot bracht Tweeperenboom ook strategische expertise in rond toekomstdenken, leren, coalitievorming en *governance* en maakte hierdoor de doorbraken mee mogelijk. Centraal hierbij stond de ervaring in het kader van SDG 17, partnership for the goals.

Doorbraakcoalitie: Bert Smits en Roel Van Caenegem

De Overmolen

YOU BELONG Project

De Overmolen werkt een innovatieve aanpak uit rond ‘community hiring’ om mensen met Afrikaanse roots in Vlaanderen en Brussel meer en betere kansen op werk te bieden. Tweeperenboom begeleidt De Overmolen bij de impactevaluatie.

De Overmolen is een pluralistische, Brusselse social profit organisatie. Via hun projecten ontwikkelen ze creatieve en duurzame oplossingen voor mensen die door de mazen van het (sociale) vangnet vallen. You BELong Project is een samenwerking van De Overmolen met de Brusselse vzw Keep Dreaming. Zij begeleiden Afrikaanse talenten in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling en ondersteunen werkgevers die willen werken aan diversiteit en inclusie.

Het You BELong Project werkt zo aan een betere connectie tussen Afro-descendenten en de arbeidsmarkt. De partners geloven dat we alleen kunnen bouwen aan een welvarende samenleving als onze arbeidsmarkt diversiteit omarmt en inclusie vanzelfsprekend maakt.

Door doorbraakarchitect Caroline Godts

Wat is er aan de hand?

Vandaag is de arbeidsmarktpositie van personen met een migratieachtergrond in België zeer ongunstig. In 2019 wees de Europese Commissie nogmaals op hun structurele achterstelling in België. Ook tijdens momenten van arbeidskrapte in Vlaanderen verbetert hun arbeidsmarktpositie niet. Wie werkt, is vaak niet op het niveau van zijn of haar competenties aan de slag.

De gemeenschap van Afro-descendenten in Vlaanderen is een vaak vergeten groep, die grotendeels bestaat uit hoogopgeleide en meertalige profielen. De *Black Lives Matter* betogingen en studies gepubliceerd door onder andere de Koning Boudewijnstichting brachten hun situatie onder de aandacht van beleidsmakers en burgers. Veel bedrijven zetten via rekrutering en selectie reeds in op diversiteit omdat ze merken dat dit loont. Tegelijk loopt de praktijk achter.

Wat maakt dit project zo bijzonder?

Om rekruteringen succesvol te laten verlopen en duurzame tewerkstelling van de doelgroep te garanderen, is er meer nodig dan focus op het CV, de job en de match tussen beide. You BELong Project wil een meer fundamentele connectie tot stand brengen die de afstand, barrières en misverstanden overbrugt.

Op den duur hebben negatieve ervaringen op de arbeidsmarkt of tewerkstelling beneden de capaciteiten, gezorgd voor een negatieve beeldvorming bij Afro-descendenten rond hun eigen bekwaamheid en afkomst. Tegelijkertijd heeft het stereotype denken ten aanzien van de Afrikaanse bevolking zich sluimerend geïnstalleerd in onze samenleving, ook bij werkgevers en rekruteerders.

Het You BELong Project werkt aan de deconstructie van het huidige beeld dat talenten en werkgevers van elkaar hebben. Zo zorgt dit project voor connectie en ontstaat er een nieuw, constructief verhaal. Eerst op kleine schaal, om daarna door herhaling een systemische verandering teweeg te brengen.

Concreet zet You BELong Project in op het versterken en het vergroten van de (sociale en professionele) netwerken: talenten krijgen toegang



tot kennis over bedrijven, vacatures en loopbanen. Werkgevers krijgen toegang tot meer profielen én de juiste profielen. Daarnaast zet You BELong Project in op het versterken van de talenten zelf: wat is hun droomjob? Welke carrière sluit aan bij hun talenten, waarden en ambities? Hiermee kunnen ze gericht én met fierheid op zoek gaan naar kansen in hun netwerk.

Ook voor werkgevers loont het project. Dankzij You BELong Project/Innov'Afro worden ze zich (nog meer) bewust van de nood aan een goed diversiteits- en inclusiebeleid én hebben ze meer oog voor de praktijken die ze te ontwikkelen hebben. Ze krijgen niet alleen een poule van interessante kandidaten en profielen aangereikt, ze worden ook uitgedaagd op hun eigen beleid en praktijk rond inclusief aanwerven, onthalen, ontwikkelen en promoten van divers talent.

Impactevaluatie: wat levert dat op?

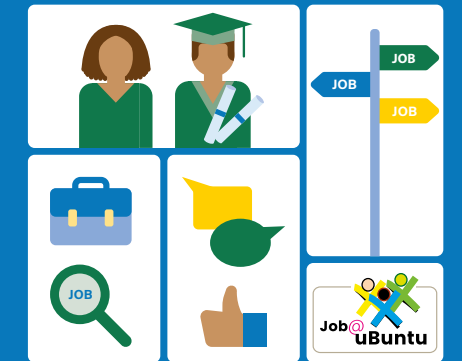
De impactevaluatie deed You BELong Project nog bewuster stilstaan bij hun ambities. Door het opmaken van een *theory of change* werd het You BELong Project uitgedaagd om op langere termijn te bepalen waar ze echt naartoe willen: meer diversiteit, niet alleen op de werkvloer maar ook in bestuurskamers, om meer welvaart en welzijn te creëren.

Een belangrijke reflectievraag daarbij is: “Hoe draagt onze dienstverlening bij aan het maken van waardevolle netwerken en connecties tussen talent en werkgever? Hoe helpen we beeldvorming te veranderen?”

Een inclusieve werkvloer vraagt meer dan alleen mensen bij elkaar zetten. We leerden het belang in te zien van cultuursensitiviteit. We begrijpen misschien wel elkaars taal: Nederlands, Frans of Engels... maar begrijpen we elkaar echt? Het kunnen ontcijferen van elkaars ‘code’ zorgt voor een betere ‘klik’ tussen personen, tussen talent en job, tussen werkzoekende en werkgever.

DE PARADOX VAN AFRO-DESCENDENTE WERKNEMERS OP DE BRUSSELSE ARBEIDSMARKT

AUTEURS: BILLY KALONJI, WIM DE MEESTER, SOFIE VANCOILLIE



Met de steun van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest
Avec le soutien de la Région de Bruxelles-Capitale

Met de steun van het Europees Fonds voor Asiel,
Migratie en Integratie en de Vlaamse overheid
“Naar een meer geïntegreerd migratiebeleid via AMIS”



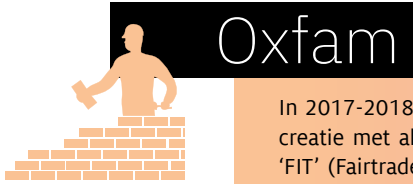
Het You BELong Project werkt aan de deconstructie van het huidige beeld dat werkzoekenden en werkgevers van elkaar hebben.

Zo zorgt dit project voor connectie en ontstaat er een nieuw, constructief verhaal.

Eerst op kleine schaal, om daarna door herhaling een systemische verandering teweeg te brengen.



HOE ZOU HET NOG ZIJN MET ...



In 2017-2018 maakte Oxfam werk van een nieuwe visie en strategie, in co-creatie met alle geledingen in de organisatie. Het traject werd gedoopt tot 'FIT' (Fairtradebeweging In Transitie) en het zette de krijtlijnen uit voor de toekomst. Tweeperenboom begeleidde dit traject, daar kon je al over lezen in ons vorig doorbraakrapport.

“Ook vandaag, 5 jaar later, ‘desemt’ FIT nog door in de organisatie”, vertelt Erik Van den Begin, toenmalig voorzitter en vandaag nog steeds bestuurder bij Oxfam. “Zelfs na een intensieve integratie oefening (waarbij Oxfam Wereldwinkels, Oxfam Solidariteit en Oxfam Fair Trade integreerden onder de koepel Oxfam België), en na een moeilijke corona-periode. FIT heeft dan wel geen revolutie gebracht, het heeft wél een voedingsbodem gecreëerd van waaruit nieuwe experimenten starten en waarbij we uitreiken naar andere initiatieven. Zo zijn we vandaag aan het experimenteren met coöperatieve hubs op regionaal niveau, die kunnen bijdragen tot een verdere professionalisering van ons winkelnetwork. We blijven zoeken en leren, en er liggen nog grote uitdagingen voor ons... Maar we houden koers! Ik hecht eraan om op tijd en stond te verwijzen naar FIT en waar we vandaan komen. Dat zorgt voor continuïteit in de organisatie.”

“En by the way, is de pop-up ruimte in De Smederij eigenlijk geen goede plek om met Fair Trade Herent samen te werken, Nele? Dat is precies het soort plek dat we zoeken om met Oxfam ‘uit te breken’ en FIT te blijven!”

Benieuwd naar het verhaal van Oxfam?
Scan de QR code

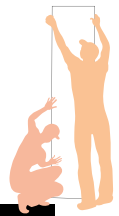


In december 2020 organiseerde Voka de vijfdaagse van de groei. Groei naar een duurzaam, digitaal, gezond en inclusief Vlaanderen voor en door ondernemers, overheden en elke burger in deze regio. Groei, die de welvaart in Vlaanderen behoudt én versterkt voor iedereen. Maar hoe doen we dat, samen? Martine Taeymans van Voka vertelt:

“We nodigden 200 heel diverse deelnemers uit voor een open debat tijdens 13 thematische discussies en gesprekken: jongeren, ondernemers, politici, hoofdeconomen, milieuorganisaties, zorginstellingen, onderwijspartners ... Bert Smits en Caroline Godts van Tweeperenboom modereerden en faciliteerden de gesprekken. Ze zetten ieders blik eerst ver open, stimuleerden vrij denken, en waren een grote hulp om verschillende invalshoeken te laten convergeren.”

“Waar we vandaag staan? De vijfdaagse van de groei heeft onze zelfsturing gestimuleerd én onze groeiambities concreet gemaakt. Ze mondde uit in het Voka Groeimaniest, met 13 concrete engagementen waarvoor Vlaamse Ondernemers hun handen in het vuur steken.”

Hier vind je het groeimaniest van VOKA: www.voka.be/groeimaniest



VI.BE

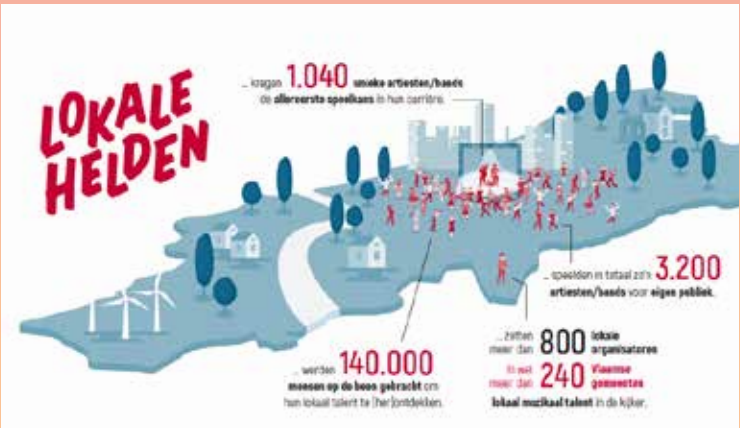
VI.BE is het steunpunt voor artiest en muzieksector — van beginner tot pro, van lokaal tot internationaal. Tweeperenboom begeleidde gedurende drie edities de impactmeting van hun project Lokale Helden. Jeroen Ackerman van VI.BE getuigt:

“Dankzij het impactmetingstraject dat we samen met Tweeperenboom hebben doorlopen, kregen we nieuwe inzichten met betrekking tot onze doelgroepen. Zo kwamen lokale besturen op onze radar te staan, en leerden we als organisatie op een inclusievere manier te werken om alle muzikanten te ondersteunen.”

Vi.be bundelde de resultaten van de impactmeting in meerdere publicaties, zoals ‘de kracht van muziek in uw gemeente’ en ‘music is the answer’. Daaruit blijkt dat Lokale Helden niet alleen de muzikant doet groeien en lokaal ondernemerschap stimuleert. Het bouwt ook bruggen tussen inwoners, gemeente, muzikant en organisatoren en het draagt bij tot een positieve, lokale dynamiek. Dat is *straffen toebak*, die jongens en meisjes van Vi.be!



Lees hier meer over Lokale Helden





62

Onze klanten aan het woord

JOUW BEDRIJF ALS MOTOR VOOR DUURZAME INNOVATIE EN GROEI:

Is dit jouw bedrijf?

Je houdt de SDG's (*Sustainable Development Goals*) van de VN hoog in het vaandel en wil werk maken van een impactvolle ESG-strategie. Je streeft naar duurzame waarde en wil de positieve én negatieve impact van je kernactiviteiten onder de loep nemen. Je wil meer dan alleen reputatie opkrikken, je bent er op uit om een voorbeeldfunctie op te nemen. Je beseft dat dit cruciaal is voor het voortbestaan van je bedrijf en het aantrekken van betrokken collega's.

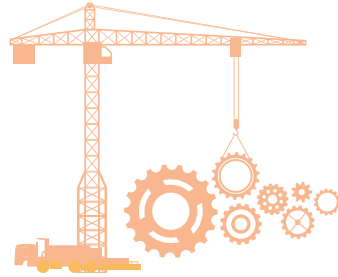
Hoe kan Tweeperenboom helpen?

Je weet uit ervaring dat zo'n robuuste ESG-strategie samenwerking vergt buiten de grenzen van je bedrijf. Precies daarin is Tweeperenboom een partner. Wij zoeken nieuwe oplossingen door diverse partijen samen te laten werken, en we verbinden ideeën, middelen en belangen. Tweeperenboom brengt expertise, methodes én netwerk *into the game*.

Ons werk voor *Smart Drinking* (zie interview met Cata van ABInBev op pag. 20), Stichting Robin (zie pag. 54) en het Plan Samen Groeien van VOKA (zie pag. 60) zijn hiervoor sterke referenties.

Wat levert het jouw bedrijf op?

Samen bouwen we een sterke *business case* en zetten die om in de praktijk. De positieve impact van je bedrijf verhoogt en we reduceren negatieve impact. Je wordt gezien als *thought leader* en aantrekkelijke werkgever.



Stap mee in onze
vitale coalities.



VITALE KERNEN

duurzame bron van bruisend leven

Het VITALE ecosysteem van de toekomst? Elke stad, gemeente of buurt kan het zijn! Die plek waar leven, wonen, winkelen, werken, genieten en ondernemen samen gaan op een duurzame manier. Bouwen aan een bedrijvige, gezonde lokale kern met voldoende (nieuwe) bezoekers: dat doet het PROGRAMMA VITAAL. We begeleiden een proces dat gemeenten, retail- en horecaondernemers, vastgoedeigenaren en andere actoren samen mobiliseert om concrete oplossingen te realiseren voor gezamenlijke uitdagingen. Zo bouwen we samen aan de weg richting vitale kernen.

Meer weten?

Kijk op www.vitalekernen.com

PROGRAMMA VITAAL



63

Onze klanten aan het woord



64

Onze klanten aan het woord

2P SEASON

Opleidingen, lezingen
en workshops

EEN KIJK IN DE OPLEIDING VITALE COALITIES

Veronique Debeys, docente aan de UCLL, volgde ons leertraject Vitale Coalities in het voorjaar van 2021. Collega Anouk De Weerd ging met Veronique in gesprek over wat het leertraject bij haar teweeg bracht.

Anouk: Je volgde een jaar geleden het leertraject Vitale Coalities. Wat pas je vandaag nog toe uit deze opleiding?

Veronique: Iets dat echt ingang heeft gevonden in mijn lessen en vergaderingen met collega's is een *check-in*. Ik vind het belangrijk dat iedereen kan aankomen en even kan stilstaan bij de vraag hoe hij of zij zich voelt. Een *check-in* kan veel emotionele spanning wegnemen.



Met mijn studenten werk ik intussen regelmatig met opstellingen, bijvoorbeeld om hen inzicht te geven in de dynamieken tussen hen en hun stagebegeleiders. Ze vinden het vaak moeilijk om dit in woorden te vertalen, maar door popjes op te stellen maken ze het visueel en dat werkt wel. Zo kunnen ze hun eigen aandeel zien en nadenken over waarom ze zich

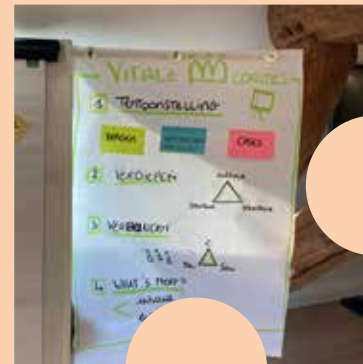
zelf op een bepaalde plek zetten. Het is een mooie manier om tot inzichten te komen.

Wat dankzij het leertraject ook echt een *eye opener* is geweest, is dat het oké is om in een Vitale Coalitie met verschillende belangen aan tafel te zitten. We denken al snel dat we onze agenda helemaal aan de kant moeten schuiven, omdat we daar met een gemeenschappelijk doel zitten. Het is normaal om ook je eigen belangen te hebben.

Dankzij de boeiende introductie tot *deep democracy* in de opleiding Vitale Coalities heb ik mezelf ingeschreven in een volledige opleiding. Daardoor kon ik op school een intern traject rond de principes van *deep democracy* introduceren. We passen de principes toe tijdens vergaderingen en beslissingsmomenten.

De opleiding Vitale Coalities heeft zowel mezelf, als mijn studenten, mijn collega's en de organisatie waar ik voor werk veel gebracht.

Benieuwd naar het leertraject Vitale Coalities? Scan de QR code



WICKED ARCHITECT

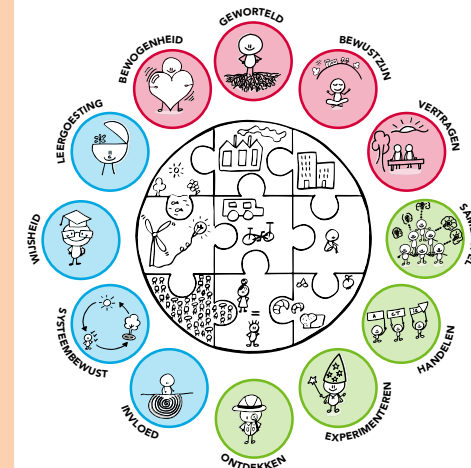
Wist je dat Veronique samen met haar collega's van het onderzoeksteam Smart Organisations van UCLL ook de *wicked architect* principes ontwikkelden?

Veronique aan het woord:

We leven in een complexe wereld waarin we geconfronteerd worden met *wicked* problemen en uitdagingen. Dat zijn complexe en veelzijdige problemen die moeilijk op te lossen zijn. Wij geloven dat in ieder van ons een *wicked architect* schuilt die een stukje van de puzzel heeft om met die complexe uitdagingen om te gaan. Het gaat voor ons niet over competenties, wel over principes, en die moeten niet vervat zitten in één persoon. We baseren ons hiervoor op wat we vanuit *deep democracy* 'rolfluiditeit' noemen. Als we de rol van de *wicked architect* verdelen onder de verschillende mensen van een team, dan krijg je *wicked teams* in plaats van één *wicked architect* die een hele complexe uitdaging zelf moet oplossen. Zo'n superman of supervrouw bestaat niet.

We definieerden twaalf *wicked architect principes* die belangrijk zijn om met complexiteit om te gaan. Ieder van ons voelt zich van nature aangetrokken tot een aantal principes en heeft daar competenties rond ontwikkeld of kan die nog ontwikkelen.

12 principes van de wicked architect



meer diepgaande gesprekken die automatisch aanzetten tot reflectie. Zulke gesprekken creëren verbinding en vertrouwen, waardoor je daarna als team makkelijker met complexiteit kan omgaan.

Meer weten?
www.wickedarchitect.be



65

Onze klanten aan het woord



2P MEET

Verhuur van
inspirerende ruimtes

“Deze plek charmeert en het huiselijk interieur draagt bij tot de verbondenheid van een team. De kleinere zaaltjes zijn een pluspunt: ze zijn knus, geborgen, en laten toe dat je de groep opsplitst in kleinere, vertrouwelijke groepen. Kortom, een erg inspirerende locatie!”

Roel Lambrichts, Beanmachine, begeleidde Imec op een teamdag in de Peer Totale

PEER TOTALE

Het volledige Tweeperenboom-gebouw exclusief voor jouw groep afhuren? Dat noemen we bij Tweeperenboom een ‘Peer Totale!’ Je beschikt dan over de ruime Conférencezaal, de 3 perenkamers, de patioruimtes én de tuin. Handig als extra pauzeplek of als uitbreekruimte.

Het voordeel van een Peer Totale is dat je je als groep vrij kunt bewegen door heel het gebouw. Dit creëert een andere groepsdynamiek. We raden dit bijvoorbeeld aan bij strategische meetings waar je de krijtlijnen van je organisatie uitzet, brainstorms, teamdagen of commerciële events.

Een ander voordeel is dat je kunt genieten van *privacy* en exclusiviteit. Je hoeft immers het gebouw niet te delen met andere groepen. Zo kun je bijvoorbeeld het onthaal personaliseren zoals je wenst en kun je posters of flipchart papier ophangen in de patioruimtes en langs de traphal.

Ook zo handig is dat je totale flexibiliteit hebt tijdens de dag. Moet je het programma bijsturen? Moet er een deelnemer even apart kunnen zitten voor een dringende *call*? Beslis je *last-minute* om een bepaald vraagstuk toch even in uitbreekgroepjes vast te pakken? Met de Peer Totale kun je alle kanten uit! Binnen én buiten. Inderdaad, ook buiten! Want met een Peer Totale heb je het alleenrecht op de royale tuin. Ook daar zijn er heel wat plekje te ontdekken om te overleggen, samen te zitten en zuurstof bij te tanken.

We *Zoomen*, euh nee, zoemen, nee-nee, we peren even in op onze ruimtes:

De Conférencezaal ligt op de zolderverdieping onder het authentieke dakgebinte en geniet een royale lichtinval. Je staat als het ware naast de kerktoeren en kijkt uit over het dorpsplein en de nabijgelegen bossen. De zaal is 100m2 en is geschikt voor maximum 50 personen, afhankelijk van de gewenste opstelling van de zaal.

De troef van **de partiPeerkamer** zijn de plafondhoge *whiteboard* wanden. Je vindt er genoeg stiften waarmee je die kunt vol schrijven en ook heerlijke *fauteuils* om in te ploffen. Je hebt zicht op de groene tuin én onze perenboom. Deze brainstormkamer is gekend om zijn talent om creatieve meetings te stimuleren en tot een hoger niveau te brengen. Nog een pluspuntje is dat het koffie- en theebuffet er binnen handbereik is.

De couPeerkamer is een rustige gespreksruimte op de eerste verdieping, met zicht op de kerktoeren. Je vindt er vier gezellige *fauteuils* om in weg te zakken en een flipchart. Deze kamer is een favorietje onder coaches voor individuele gesprekken.

De anticiPeerkamer is onze vergaderruimte op de benedenverdieping. Een ronde tafel, 6 stoelen, een whiteboard, peren op het behang, wat planten voor de gezelligheid en gras onder je voeten. We installeren er graag een beamer en zorgen voor een flipchart, als dat nodig is. De perfecte ruimte voor meetings waar je letterlijk rond de tafel moet zitten of waar je een hele dag achter een laptop moet werken.

Ook in **de tuin** vind je gezellige hoekjes om te vergaderen. Zo kun je plaatsnemen in de paletstoelen van de ‘zet u efkes Peer’, aan de vierkante tafel van de ‘het is terrasjesPeer!’, aan het vuurtje in de ‘stoofPeer’ of aan de teaken tafel aan de rand van de beek in de ‘Peer-iferie’.

Kleur je graag buiten de randjes? Wandel gerust verder naar de tafel op het kerkplein of de klimaatvriendelijke tuin van De Smederij, die we samen met de buurt hebben aangelegd. Het is een mooi vertrekpunt voor wandelingen door holle wegen, richting Bertem Bos of de Mollekesberg. En hupakee, voor je het weet, keer je weer peere...

Benieuwd naar onze Peer Totale?
Neem hier een kijkje





HYBRIDE VERGADERZAAL

WAT ALS....

- Je plots pech hebt met de auto of de fiets en je niet meer tijdig op je overleg bij Tweeperenboom raakt?
- Je plotseling op een extra overlegmoment moet opdagen waardoor je die belangrijke workshop in de Conférencezaal dreigt te missen?
- Je 's morgens opstaat met een vervelend virusje dat je niet wil doorgeven aan je collega's in de vergadering?
- Je wasmachine defect raakt en je merkt dat je geen schone broek meer hebt voor dat overleg met je teamleden?

Dan biedt onze hybride vergaderruimte de ideale oplossing!
Onze Conférencezaal is namelijk uitgerust met digitale technologie die je de mogelijkheid biedt om deelnemers extern te laten aansluiten bij het overleg in deze zaal. Deze externen nemen deel aan een digitale *meeting*, zoals Zoom, maar vergaderen dan met de vergaderzaal, in plaats van met deelnemers apart. Door middel van de camera, luidsprekers en microfoons horen ze alles wat alle deelnemers in de zaal zeggen, en omgekeerd. Iedereen kan met andere woorden actief deelnemen aan het overleg, van in de zaal of gewoon van achter hun computer, tablet of GSM.
Een andere manier om gebruik te maken van deze hybride vergaderruimte is zoals Joëlle Van de Peer van Schoolmakers dat deed in volle coronacrisis: "Samen met twee collega's wilde ik een sessie voor een grote online groep begeleiden. De hybride vergaderzaal bood ons de kans om met z'n tweeën de sessie te begeleiden met voldoende onderlinge fysieke afstand, maar wél tezamen in dezelfde ruimte. Zo konden we handig op elkaar inspelen en snel schakelen. Nog waardevoller is dat je de groep op een groot televisiescherm ziet. Je staat letterlijk op enkele meters afstand, je hebt beter overzicht en je krijgt als begeleiders het gevoel meer bewegingsruimte te hebben. Hierdoor ontstaat er meer dynamiek, zowel tussen de begeleiders als met de groep."



Meer weten?

Neem dan contact op met Sofie: zij brengt alles graag praktisch in orde voor jou!
Benieuwd naar onze hybride zaal? Scan deze QR code



ONZE KLANTEN GETUIGEN

Liesbeth Geuens, Met Lege Handen vzw

"Wat wij appreciëren aan Tweeperenboom, is dat we met onze praatgroepen terecht komen in een gepaste, rustige en serene omgeving, die mooi aangekleed is. Omdat alle praktische omkadering voor ons wordt geregeld, kunnen wij ons focussen op de inhoud en het verwelkomen van onze genodigden. Ook de vele plekjes en mogelijkheden om bijvoorbeeld in de tuin te zitten, en daarbij ook de nodige rust en *privacy* te behouden, vinden we zeker een meerwaarde. Een extra pluspunt is dat er veel bespreekbaar is. Zo hebben ze voor ons een vaas geregeld om onze meegebrachte bloemen in te plaatsen, en zochten ze een wandeling en pic-nic uit."

Dirk Merken, AirX

"Wij komen graag terug bij Tweeperenboom omwille van de zeer vlotte afhandeling en samenwerking van aanvraag tot facturatie. De ruimtes zijn er mooi en ruim en ook de service is aangenaam. Het feit dat je een hapje kan eten in de buurt (De Smederij nvdr.) met een lokaal biertje erbij, maakt het helemaal af."

Kurt Moors en Ann Alexander, BRS

"Tweeperenboom is voor ons veel meer dan een schitterende locatie om te vergaderen. Dankzij het warme persoonlijke onthaal, de creatieve inrichting, de rust, de tuin, het dorpsgevoel en de extra aandacht voor zoveel inspirerende details krijg je als organisator en deelnemer een extra boost om je vergadering te starten. Je vergadering ook nog kunnen combineren met een gezonde, lekkere lunch met seizoensgebonden lokale producten in De Smederij zorgt voor dat extra goed-gevoel-sausje..."



69

Onze klanten aan het woord



68

Onze klanten aan het woord



TWEEPERENBOOM

AAN HET WOORD

DE DOOR BRAAK COAL ITIE



Wij zijn geen supervrouwen en -mannen.

Om de missie van Tweeperenboom te realiseren hebben we een team nodig, waar ieder zijn of haar talent en expertise inbrengt en een complementaire rol opneemt.

Dé doorbraakarchitect bestaat niet. De doorbraakcoalitie wél.

Stafmedewerkers, doorbraakarchitecten, onafhankelijke bestuurders, stille vennoten en ambassadeurs: ze dragen allemaal een wezenlijk peertje bij!



Maak hier verder kennis met de doorbraakcoalitie.



Benieuwd wie onze supporters en vennoten zijn? Ontdek het hier!



Dit zongen onze kinderen tijdens de filosofie-workshop (weet je nog, zie p.26) over teamwork.

“Daar waar mensen zich oprecht met elkaar verbinden is de bodem vruchtbaar om samenwerking en een coalitie te smeden. Van hieruit zet de maatschappij stappen vooruit.”

Maarten Mommaerts, doorbraakarchitect



Kriebelt het om ook doorbraken te realiseren? Sla de pagina om!



72

Tweeperenboom aan het woord



73

Tweeperenboom aan het woord

Kriebelt het om zelf de maatschappelijke uitdagingen uit dit rapport aan te gaan? Wil je mee bouwen aan een coöperatie waar samenwerking centraal staat? Ben je uit het juiste peren-hout gesneden en zit er een doorbraakarchitect in jou? Trek dan je 'botten' aan en kom pitchen!

BEN JIJ DE
DOORBRAAK-
ARCHITECT
DIE WE ZOEKEN?

Het is de rol van elke doorbraakarchitect om de klant door complexiteit te gidsen.

Je begint met de vraag scherp te stellen en een wervend toekomstbeeld te scheppen. Je brengt expertise en visie in om het vraagstuk uit te puren en de klant uit te dagen. Als tweede belangrijke opdracht breng je de juiste partijen samen, geïnspireerd door de maatschappelijke vijfhoek en begrippen als participatie en cocreatie. Vervolgens ontwerp je met de klant doorlopen, een proces dat leren faciliteert en bijgestuurd wordt en *cours de route*. Tot slot ben je ook facilitator, moderator en bij momenten bemiddelaar. Je toont procesleiderschap en laat je niet afschrikken door onverwachte obstakels of conflicten. Integendeel, je zal soms doelbewust verschil opzoeken en uitvergroten om doorbraak mogelijk te maken.

Waar draag ik als doorbraakarchitect toe bij?

De maatschappelijke uitdagingen waar we voor staan, zijn complex: het ene is verbonden met het andere. Dat vraagt om een integrale aanpak waarbij we de vraagstukken in samenhang oppakken, op vele plekken tegelijk, vanuit verschillende invalshoeken en met verschillende actoren.

Als we effectief willen zijn in het omarmen van deze complexiteit, dan is er nood aan vier vermogens: doen, verbinden, verbeelden en leren. Dit zijn precies de ingrediënten waar Tweeperenboom mee aan de slag gaat: we zijn doeners en ondernemers, zetten agile experimenten op, bouwen vitale coalities en lerende ecosystemen, reflecteren onderweg, werken met toekomstscenario's en dragen zo bij tot betekenisvolle verandering.

Concreet ontwerpen en begeleiden we *multi-stakeholdertrajecten*, binnen organisaties én over de grenzen van organisaties en sectoren heen.

In welke ploeg kom ik terecht?

De ene doorbraakarchitect is sterk als procesbegeleider, de andere vooral als procesarchitect. De ene kan als geen ander een organisatievraagstuk (her-)formuleren, de andere is een sterke bemiddelaar. Daarom werken we in complementaire teams, op maat van de klant en het vraagstuk. Op p 72 leer je de doorbraakcoalitie kennen.

Tweeperenboom is een coöperatieve vennootschap en de doorbraakarchitecten werken in een zelfstandig statuut. Als doorbraakarchitect kan je op termijn ook mede-vennoot van de coöperatie worden: je werkt dan niet enkel via de vennootschap, je bent ook mede-eigenaar en beslist mee over de koers van het bedrijf.

Uit welk peren-hout ben ik best gesneden?

We hebben groene en gele peren, en peren met een bluts, maar voor elke doorbraakarchitect geldt:

- Je denkt in termen van hypotheses en leervragen, je zet experimenten op en gaat aan de slag met voortschrijdend inzicht.
- Je hebt een sterk inlevingsvermogen, je kan belangen boven tafel krijgen en verbinden.
- Je kijkt verder dan vandaag en je kan je meerdere toekomsten verbeelden.
- Je hebt interesse in verschillende maatschappelijke thema's en sectoren (van zorg tot klimaat, van bedrijven tot middenveld en overheid)
- Je kijkt voorbij het zichtbare en je voelt wat er onderhuids speelt.
- Je ziet snel patronen en het grotere geheel in complexe ideeën.
- Je kan omgaan met falen, ambiguïteit en niet-weten.
- Je ziet paradoxen als een kans en denkt in termen van overvloed.
- Je bent leergierig en je hebt een onderzoekende houding.
- Je draagt bij tot de ontwikkeling van collega's en zet actief in op je eigen ontwikkeling.
- Je hebt een gezond zelfvertrouwen en je kan sterke relaties uitbouwen.
- Je bent bereid je in te schrijven in een groter geheel.
- Je hebt drive om samen met collega's aan de organisatie en de strategie te bouwen.
- Je bent een toffe peer: we delen een mens- en maatschappijbeeld en voelen allebei een persoonlijke 'klik'.

IK WIL KOMEN
PITCHEN.
WAAR MOET
IK ZIJN?

Doorbraaktrajecten gaan verder dan louter *change management*.

Het is het betreden van ongekend terrein.

Het is datgene dat je doet, wanneer je al alles uit de kast hebt gehaald dat je kent.

Hoor wat de doorbraakarchitecten vertellen over hun *metier*.



Ben of ken jij een DOORBRAAKARCHITECT? Doe hier de test!



Kriebelt het nog steeds?

Maak een filmpje, een blog of een business plan.
Stuur een spandoek de lucht in of organiseer een volksbetoging - én maak je kenbaar via:
Nele Smets, nele@tweeperenboom.be en
Lies Lambert, lies@tweeperenboom.be



76

Tweeperenboom aan het woord

Duik je mee in de masterclass doorbraakarchitect? Wil je als bedrijf of organisatie een training op maat? Neem contact met ons op via info@tweeperenboom.be

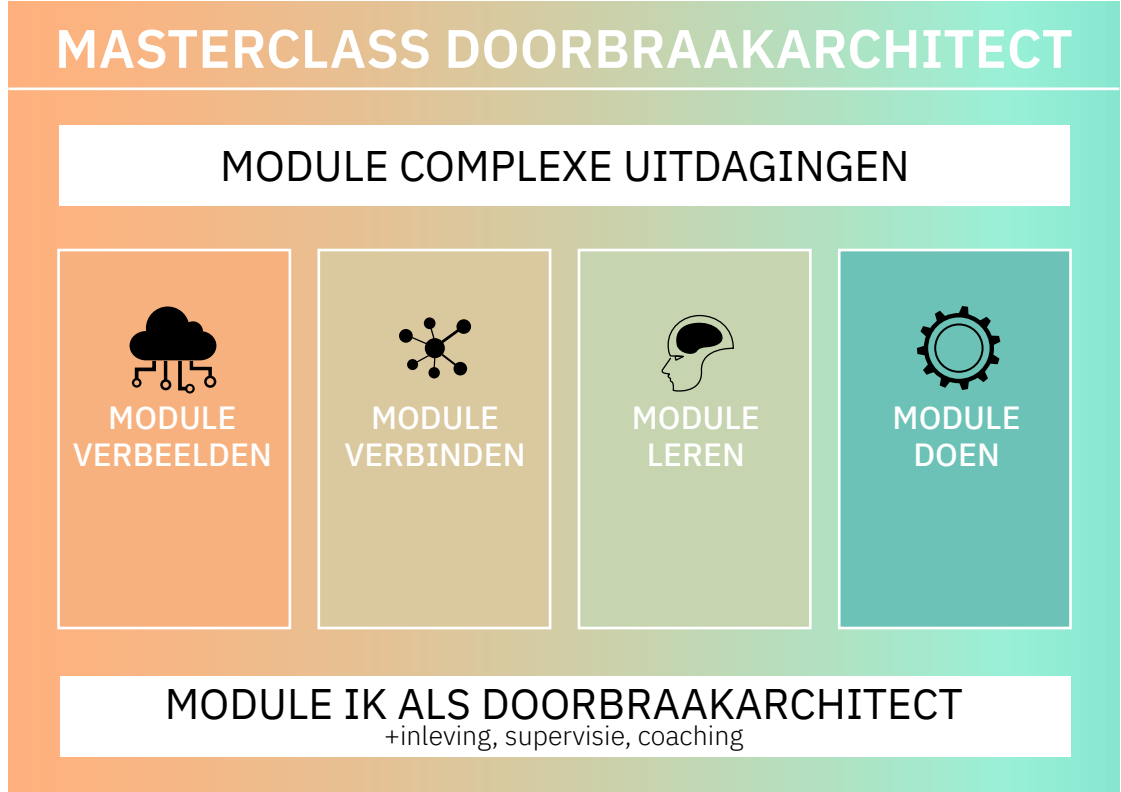
MASTERCLASS DOORBRAAKARCHITECT

Een masterclass doorbraakarchitect voor jou?

We kunnen het niet alleen. Zoveel is duidelijk. We hebben overal ten velde doorbraakarchitecten nodig om samen de Grote Verbouwing waar we voor (of zelfs in) staan waar te maken. Jij kan één van die doorbraakarchitecten zijn: binnen jouw organisatie, partnerschap of netwerk. De *masterclass* doorbraakarchitect vult jouw rugzak met inzichten, kaders en tools om zelf doorbraken te realiseren. We kijken vanuit een systemische bril naar maatschappelijke verandering. Die bril is nodig, lastig en complex. Tegelijk is het een dankbare bril om mee te werken. We helpen jou een context creëren om te experimenteren en te leren. We kijken samen hoe je met de aangereikte inzichten en methodieken aan de slag kan. Op een onderzoekende manier werken we met jouw uitdagingen om je persoonlijke strategie en weg te ontwikkelen. Dankzij een diverse groep deelnemers uit verschillende domeinen en sectoren, wordt je netwerk rijker.

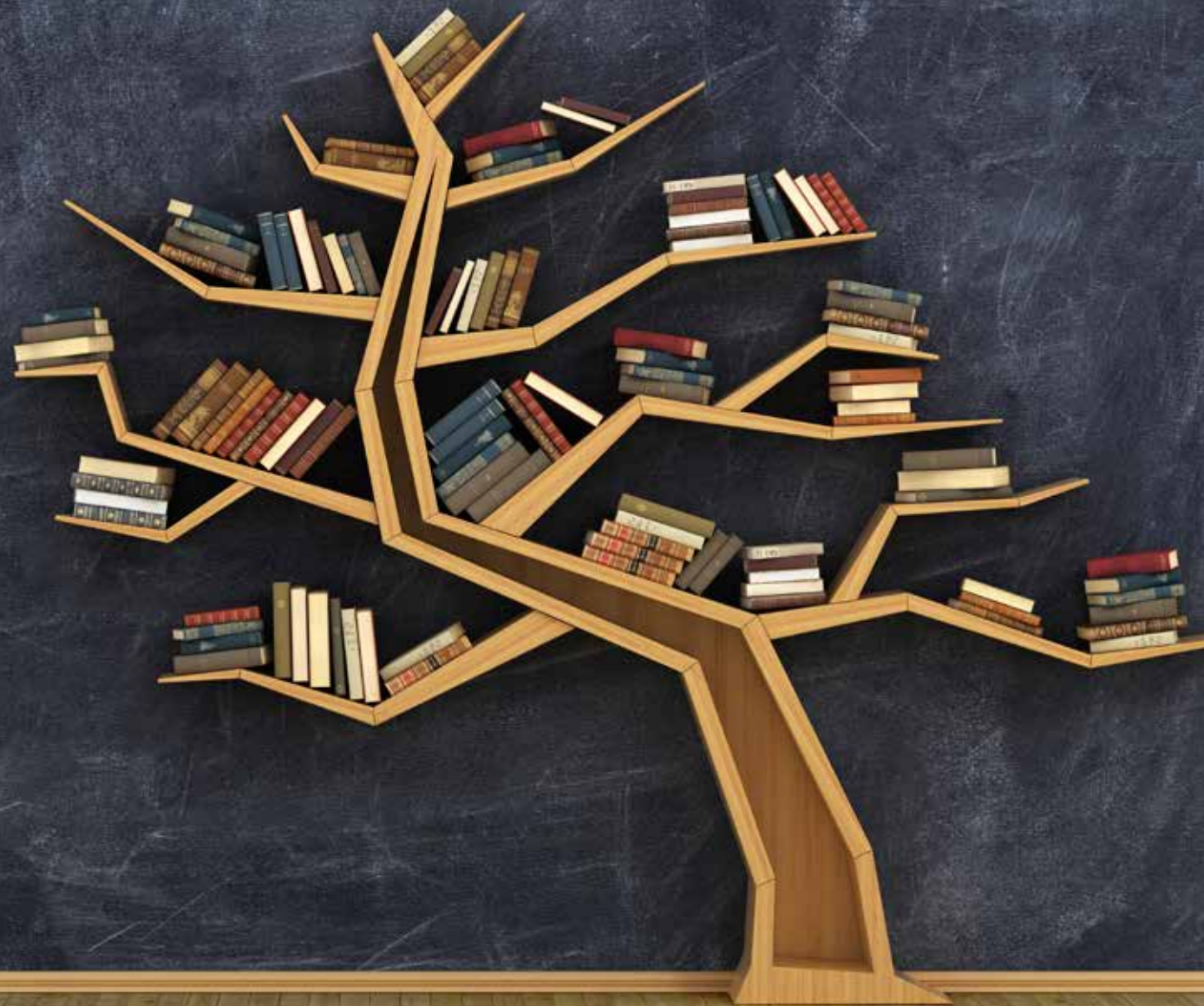
Voor wie en door wie?

Voor iedereen die aan de slag wil gaan met maatschappelijke verbouwingswerken. We richten ons op professionals die in hun eigen organisatie veranderingsprocessen begeleiden, maar ook mensen die als externe coach, projectleider of consultant met organisaties, netwerken of partnerschappen bezig zijn. We werken met cases uit de praktijk van de deelnemers. In de praktijk ermee aan de slag kunnen gaan, is een *must*. De begeleiders zijn ervaren doorbraakarchitecten (DBA) die vlot de brug maken tussen theorie en praktijk. Op p. 72 lees je meer over onze doorbraakcoalitie.



DE BOEKENTIPS van Saskia Vandeputte

Een goed boek is een cadeautje aan jezelf. Het verruimt je blik, raakt een snaar en neemt je mee naar verre bestemmingen. Deze vier kleppers liggen op onze boekenplank. Het is een selectie rond thema's die ons nauw aan het hart liggen. Geniet van de brainfood!



OMARM DE CHAOS

Jan Rotmans @ Mischa Verheijden, 2021

"In de complexiteitstheorie is chaos de overgangssituatie tussen twee periodes van evenwicht. Het is de tussentijd, de tijd tussen 'het is' en 'het zal'. Chaos is nodig om verder te komen in een transitie, en het betekent dan ook letterlijk de geboorte van iets nieuws." Zo schrijft Hoogleraar transitiekunde en duurzaamheid Jan Rotmans in de inleiding. Rotmans brengt een groot(s) verhaal op mensenmaat. Een hoopvolle en inzichtelijke publicatie die de lezer appelleert op zijn/haar zone van invloed om 'de wereld te redden'. In deze podcast zet Jan Rotmans het belang van verbeeldingskracht centraal.

Co-auteur Mischa Verheijden laten we op p.36 aan het woord over Re-Story, het journalistiek platform waar hij mede-eigenaar van is.



DE KUNST VAN HOLDING SPACE

Heather Plett, 2021

Heb je interesse in het vermogen om 'getuige' te zijn van mensen en organisaties hun zoektocht? Om het wroetproces tijdens een transitie te faciliteren? Om 'er te zijn' als iemand rouwt of groeit, of wanneer een groep door een veranderproces gaat? Dan is dit knap werk dat taal geeft aan de kunst van het – privé of professioneel – steunen van medemensen. Duik erin, misschien vooral als je vindt dat 'liefde en loslaten' iets voor zweverige types is... Dit boek bewijst het tegendeel: voeten op de grond en 'aarden' maar. Deze recensie van Boekenbril, een boekenplatform van onze collega Saskia Vandeputte, laat je proeven van dit werk.



SASKIA VANDEPUTTE

ORGANISATIENETWERKEN.

DE ORGANISATIEVORM VAN DE TOEKOMST

Patrick Kenis @ Bart Cambré, 2019

Organisatienetwerken zijn de toekomst. Individuele organisaties zijn immers niet in staat om de complexe uitdagingen van deze tijd het hoofd te bieden. Dat is de premisse van dit onderbouwd, vlot leesbaar en inspirerend werk over het nieuwe organiseren. Voorbij de clichés onderzoekt dit boek hoe we succesvol kunnen zijn in het overstijgen van onze eigen organisatiegrenzen. *Must read* voor iedereen die voelt dat een eigentijdse vorm van samenwerken zich aandient. Neem hier alvast een kijkje in een samenvattende *mindmap*.



COLLABORATING WITH THE ENEMY: HOW TO WORK WITH PEOPLE YOU DON'T AGREE WITH OR LIKE OR TRUST

Adam Kahane, 2017

Van nature werken we graag en vlot samen met mensen die op ons lijken. Alleen: dat levert niet het meeste op. De auteur van dit boek duikt net als wij graag in *issues* die ertoe doen, spannend zijn en cocreatie vragen. Hij betoogt dat we er niet langer raken door harmonieuze teams te creëren die het eens zijn over waar het (met de wereld) naartoe moet gaan. Kahane beschrijft hoe je kan (moet) botsen om impact te maken. Een aanrader voor wie durft om voorbij de conventionele manieren van samenwerken te stretchen. Voor wie niet graag leest: hier vind je het audioboek online.



Schrijf je in op onze nieuwsbrief via www.tweeperenboom.be



78

Tweeperenboom aan het woord



79

Tweeperenboom aan het woord

HET ECOSYSTEEM VAN TWEEPERENBOOM EN DE SMEDERIJ

Tweeperenboom bouwt, samen met De Smederij, gestaag aan een ecosysteem in Winksele dorp. De site is een mooi voorbeeld van co-operatief samenwerken en van maatschappelijk ondernemerschap. Vele functies komen hier samen en leiden tot vernieuwende synergieën. Kom zeker eens langs, het bloesemt, bruist en gist hier!

CONFERENTIE-PLEK,
WERKPLEK EN
COACHINGKAMERS:
ONTMOETEN EN LEREN

ZORGWONEN EN PLUKTUIN-INITIATIEF:
INCLUSIEF WERKEN EN WONEN

KLIMAAT-
VRIENDELIJKE
BUURTTUIN: SPELEN,
WANDELLEN EN
NATUUREDUCATIE

DOORBRAAK-
PROJECTEN
EN OPLEIDINGEN:
BOUWEN AAN
MAATSCHAPPELIJKE
TRANSITIE

EETBAR
EN BROUWERIJ:
PROEVEN EN
GENIETEN

POP-UP SHOP VOOR
STARTENDE ONDERNEMERS,
KORTE KETEN EN AFVALARME
WINKELCONCEPTEN:
EXPERIMENTEEREN
EN WINKEL(H)IEREN

Scan en vlieg met
een drone over
onze site.



80

Tweeperenboom aan het woord

2022

JANUARI: samen met Blue Ocean Company lanceren we het programma Vitale Kernen. We starten projecten bij KULeuven, OVAM, Huis in de Stad en Switch 2.0 (Blenders).

FEBRUARI: Roel Van Caenegem wordt coöperant.

APRIL-MEI: we verwelkomen Anouk De Weerd en Saskia Vandeputte als stafmedewerkers en Dries Devriendt, Hellen Houben en Lisa Boelaert als doorbraakarchitecten.

JUNI: Midzomerfeest met alle coöperanten, collega's en familie. Stien Michiels schrijft een gedicht over doorbraken. Martine Taeymans wordt onafhankelijk bestuurder.

JUNI: we geven het startsein aan een nieuwe strategie 2024.

2020

JANUARI: De Smederij opent haar deuren, met Jana's Eetbar, Brouwerij Adept en 2 nieuwe werkplekken voor Tweeperenboom: Het Verdiep en De Zolder.

We starten een samenwerking met doorbraakarchitecten Caroline Godts, Dorien De Troy en Birgit De Clerck.

MAART: corona slaat toe. De vergaderzalen gaan even dicht. Daarna zetten we extra in op buitenplekken, flexplekken en coachingruimtes. We werken samen met de gemeente en de parochie om meer plekken in het dorp te gebruiken die *social distance* toelaten.

JUNI: in volle coronatijden lanceren we een online Pear Festival.

JUNI: Michaël Cloet wordt onafhankelijk bestuurder.

SEPTEMBER: we lanceren een nieuwe website.

DECEMBER: Lies Lambert wordt bestuurder.

We starten projecten bij Dijk92, Krijt, Credal, FWO, Stad & Architectuur, Verso en Dialog. Voor Stad Genk werken we aan een toekomstvisie voor de Regina Mundi site en voor VOKA begeleiden we het 'Plan Samen Groeien'. Samen met De Smederij doen we een haalbaarheidsstudie voor een project rond inclusieve cohousing op de site. Samen met burens leggen we een klimaatvriendelijke tuin aan, open voor de buurt.

Tweeperenboom werkte voor 103 klanten en realiseerde een omzet van 760.000 euro.

81

Tweeperenboom aan het woord

2021

JANUARI-SEPTEMBER:

We starten een samenwerking op met doorbraakarchitecten Roel Van Caenegem, Greet Aernoudt en Maarten Mommaerts.

APRIL: Caroline Godts en Dorien De Troy worden coöperant. 2P wordt coöperant bij Re-Story. We zijn ook lid van Coopkracht, The Shift, Etion, Leuven Mindgate, Leuven2030 en VOKA.

AUGUSTUS: We verwelkomen Sabine Kegels, Sofie Vlekken en Jolien Pauwels als stafmedewerkers.

We lanceren de masterclass module 'vitale coalities' in het 2P Season aanbod. Op uitnodiging van AWB stappen we mee in de denktank rond 'De Grote Verbouwing'. We starten projecten bij het Platform Innovatief Beleid, De Wissel, Kom op Tegen Kanker, Rikolto, SOM Leuven, ACV en Stad Mechelen. We begeleiden de leerprogramma's rond coöperatief wonen (Agentschap Wonen en Departement Omgeving) en Leerecosystemen (ESF).

Tweeperenboom werkte voor 150 klanten en realiseerde een omzet van 1.050.000 euro. We realiseerden projecten en impact in het licht van 13 verschillende SDG's (VN), waarbij SDG17 veruit het hoogst scoort.

2019

JUNI: we geven het startsein aan een nieuwe strategie 2021.

We starten projecten bij Konekt, De Overmolen, RVO Society, Integratiepact, Yot en Welzijnszorg.

We begeleiden de transitieprogramma's Leven, Lereren, Werken 2050 (ESF) en Leuven Klimaatneutraal (Leuven2030).

OKTOBER: lancering eerste doorbraakrapport

Tweeperenboom werkte voor 92 klanten en realiseerde een omzet van 880.000 euro.

Benieuwd naar de mijlpalen uit onze beginjaren?
Neem een kijkje op p. 62-63 in ons eerste doorbraakrapport.





DE ZIEL VAN DE PLEK

**“ IK VERTEL EVENGOED
DAT HET HIER GEZELLIG IS.
DE ENERGIE VAN DE PLEK
KOMT VOOR MIJ VOORT
UIT DE COMBINATIE VAN
DE MENSEN EN DE MISSIE.”**

Annemie Colruyt



De site van Tweeperenboom in Winksele dorp is ontstaan vanuit het gevoel dat deze plek iets kan betekenen voor mensen die er voorbijkomen. Collega Saskia Vandeputte ging in gesprek met vier vrouwen uit vier decennia, die elk een verschillende band met deze bijzondere stek hebben: een tiener (Flore Smits), een dertiger (Jana Stessel), een veertiger (Nele Smets) en een vijftiger (Annemie Colruyt).

Saskia: Wat bindt jou aan deze plek?

Nele: We ontdekten deze plek in 2012, toen we een gezinswoning zochten. Flore, mijn oudste dochter, was er toen al bij. Intussen is dit mijn woonst en mijn werk.

Flore: Ik groei hier op, en ben in de dorpsschool naar school geweest. Deze zomer ga ik werken in de Smederij. En met de Buurderij zorg ik er samen met mijn oma voor dat producten die rechtstreeks van de boer komen, verdeeld worden.

Annemie: Mijn band met deze plek ontstond tijdens de workshop ‘heerlijke plekken’ in de Heerlijckyt met Bert (Smits, Nele’s echtgenoot). Die sessie was deels voedingsbodem voor de droom van Nele en Bert. Het concept stond mij dusdanig aan dat ik Tweeperenboom mee heb helpen oprichten toen hun droom werkelijkheid werd.

Jana: Ik heb hier mijn eigen zaak opgericht: de Eetbar in De Smederij. Ik wilde

een lunchbar oprichten in de buurt en was op zoek naar een plek. Via via belandde ik op het openingsfeest van Tweeperenboom, waar ik mijn stoute schoenen heb aangetrokken en Nele en Bert heb aangesproken... en zo geschiedde.

Hoe vertel je andere mensen over deze plek?

Annemie: Ik vertel dat Tweeperenboom een organisatie

is die maatschappelijke transitietrajecten begeleidt. Ik vertel evengoed dat het hier gezellig is. De energie van de plek komt voor mij voort uit de combinatie van de mensen en de missie.

Flore: Tegen volwassenen leg ik het werk van mijn ouders uit. Aan mijn vrienden vertel ik wat hier te beleven is: eten, in de tuin hangen, in het zwembad plonsen, ...

Jana: Ik vertel vooral dat het hier heel tof is (lacht). Dat je er lekker kan eten en veel mensen kunt ontmoeten.

Op welk plekje op deze site vertoef je het liefst?

Nele: De roots liggen in de tuin. Er zit ziel in: de perenboom heeft zijn naam gegeven aan het project. Het brugje over de beek vind ik ook leuk, dat maakt symbolisch én praktisch de verbinding tussen Tweeperenboom en De Smederij.

Flore: Ook voor mij is de tuin de favoriete plek, vooral de loungehoek van de kinderen. Daar kunnen we ons verstoppen en doen wat we willen.

Jana: Mijn favoriete plek is het terras van de Eetbar na de shift, wanneer we met al het personeel nog iets eten en drinken om de dag af te sluiten. Dan is de sfeer er heel anders dan tijdens de werkuren. *Annemie:* Het raam in de Conférencezaal met zicht op de kerk vind ik prachtig. In de Smederij zie je diezelfde kerk, die link vind ik sterk.

Nele: Ik werk ook graag op mijn bureau op Zolder in De Smederij. Het is leuk werken als je in de ketels hoort rommelen en je kan ruiken wat er op het menu staat.

Stel dat deze plek niet meer bestaat, wat verlies je dan?

Jana: Wat een hartverscheurende vraag! *Annemie:* Een prototype van hoe een maatschappelijke droom ook een fysieke vorm kan krijgen.

Flore: Het gevoel dat ik een grote thuis heb. Nu woon ik in ‘meer dan een huis’.

Nele: Ik zou een levensproject verliezen. Bert en ik hebben het gevoel dat wij - voor nu - de plek ‘bewaken’. We zijn passanten, vanuit een soort rentmeesterschap.

Hoe vat je de ziel van deze plek in een paar woorden?

Flore: Gezellig druk.

Annemie: Een grote droom op mensenmaat. Realisatiekracht.

Nele: Bij mij komt robuustheid, wendbaarheid en verbinding op. Dat associeer ik met de boom, en het staat in de missie van Tweeperenboom.

Jana: Huiselijk, warm. En samenwerking.

Annemie: Inderdaad. De plek is een schitterend voorbeeld van kleinschalige, tastbare samenwerking. Je bouwt op een erg toegankelijke manier aan een gemeenschap.

Nele: Ook in de tuin van De Smederij zit dat gemeenschapsgevoel: we hebben er honderden bomen geplant, met burens van 8 tot 80 jaar.

Scan dan deze QR code en lees het persoonlijke oprichtingsverhaal van Nele.



“ Het moge duidelijk zijn dat we vandaag klaar zijn voor de volgende stap in onze ontwikkeling: in onze strategie-oefening verbeelden we ons de verschillende mogelijke toekomsten voor Tweeperenboom.”



SLOTWOORD VAN ONZE VOORZITTER

DOEN, VERBINDEN, VERBEELDEN & LEREN

In mei 2014 hoorde ik Nele voor het eerst *pitchen* over wat later Tweeperenboom zou worden. Haar verhaal klonk mij als muziek in de oren. Ik stond toen voor mijn nakend afscheid bij de financiële instelling waar ik het leeuwendeel van mijn loopbaan heb doorgebracht. En daar, in de Heerlijckyt van Geetbets, hoorde ik een pittige jongedame, toen zelf nog actief in een andere financiële instelling, haar plan toelichten: met een coöperatieve onderneming, organisaties begeleiden in transitieprojecten.

Mijn periode als directeur *Human Resources* en Duurzaamheid had ik als één van de meest boeiende functies in mijn carrière ervaren. Want ook ‘de bank voor een wereld in verandering’ had zich sinds de financiële crisis van 2007 steeds meer en sneller moeten aanpassen aan de veranderende uitdagingen voor zichzelf en haar klanten. Het was voor mij een erg leerrijke ervaring om onze medewerkers klaar te stomen om met die nieuwe context om te gaan. Het project dat Nele toen voorstelde, leek mij net daarom zodanig boeiend en relevant dat ik korte tijd na haar *pitch* aan haar en Bert (haar echtgenoot) toezegde om mee mijn schouders te zetten onder Tweeperenboom. Dat heb ik mij nog geen moment beklagd.

Vanaf het begin hebben we onze missie en visie helder vastgelegd. Over de jaren heen hebben we niet geaarzeld om deze, waar nodig, te verduidelijken en bij te sturen. Als bestuursvoorzitter heb ik er bovendien werk van gemaakt om alle *stakeholders* van ons coöperatief project constant te betrekken bij de verdere ontwikkeling van onze strategie en werking.

Zoals alle organisaties confronteerde de pandemie ons in de periode 2020-2022. Dat heeft van ons en onze medewerkers een grote robuustheid en wendbaarheid gevestigd, in alle domeinen waarin we actief zijn. We zijn niet bij de pakken blijven neerzitten en zijn erin geslaagd om, met vallen en opstaan, ons team en onze projectenportefeuille gestaag te laten groeien. Daarnaast hebben we het ecosysteem dat we in Winksele-dorp samen met onze partners hebben opgezet, steviger verankerd en uitgebreid. Zo zijn we er ook lokaal in geslaagd om diverse belangen te verbinden.

Het moge duidelijk zijn dat we vandaag klaar zijn voor de volgende stap in onze ontwikkeling: in onze strategie-oefening verbeelden we ons de verschillende mogelijke toekomsten voor Tweeperenboom.

Daartoe willen we vier belangrijke vermogens benadrukken: doen, verbinden, verbeelden en leren. In dit rapport ontdek je hoe we daar concreet mee omgaan, samen met onze partners en klanten. Ook in onze eigen organisatie gaan we hiermee aan de slag. Via onze *masterclass* doorbraakarchitect willen we deze vermogens van onze collega's ten velde en in spe ontwikkelen.

We zijn heel blij dat veel van onze klanten en partners Tweeperenboom niet alleen als een leuke plek ervaren om samen te komen, maar ook als een stevige partner om mee samen te werken.

Dat ons coöperatief project verder zal groeien en bloeien, leidt geen twijfel!

Luc Haegemans

mede-oprichter en voorzitter Raad van Bestuur Tweeperenboom





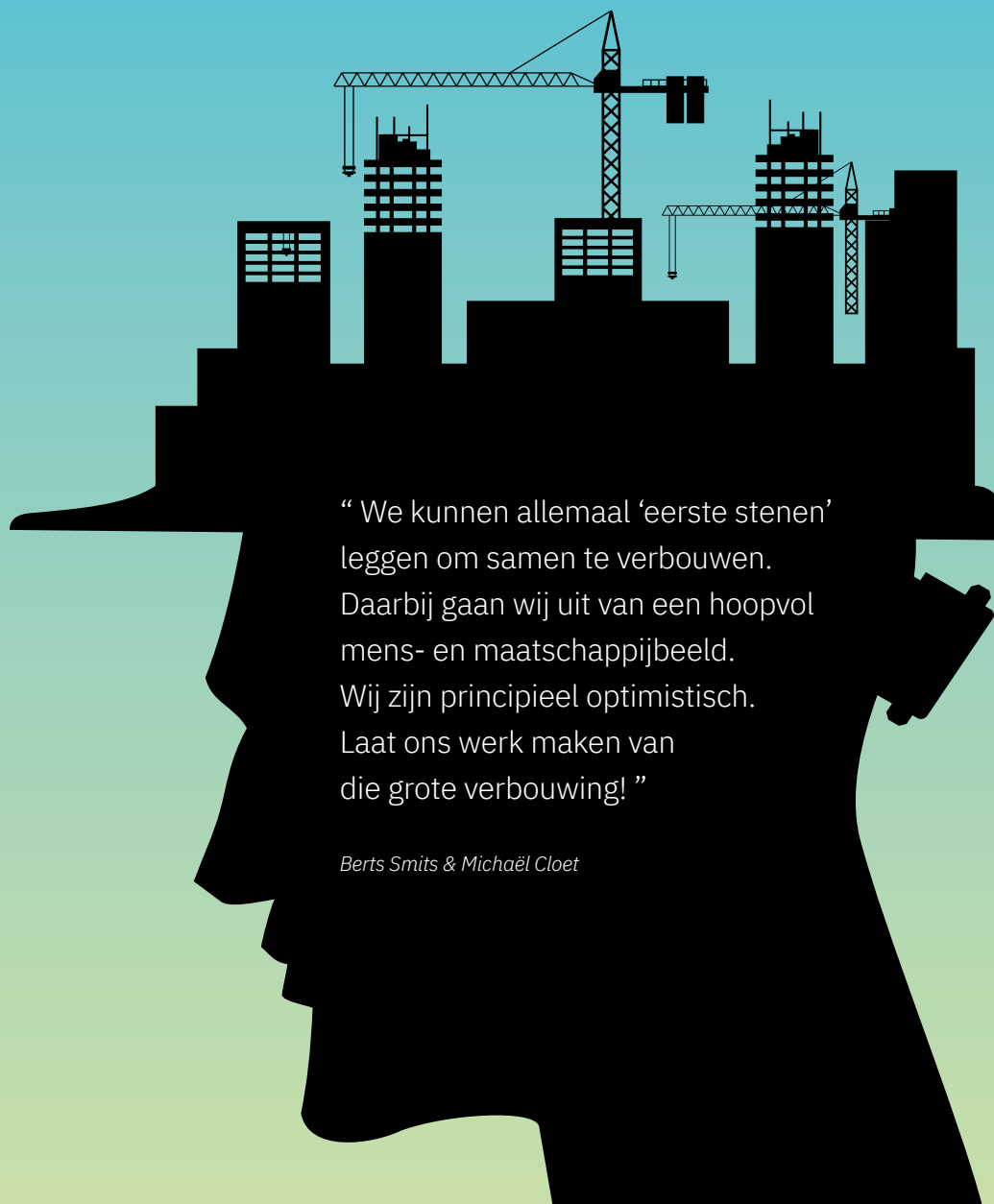
Een gedicht van **STIEN MICHIELS**
voor Tweeperenboom, op basis van woorden,
beelden, sferen en ideeën verzameld
op de midzomeravond van 15 juni 2022

DA-T

DAT HET
NIET ALTIJD
SIMPEL IS.
DAT DE LAT HOOG,
DE DAG KORT,
DE MIST KOPPIG
VOOR HET HELDER WORDT.
DAT DOORBRAAK TRAAG,
GESTAAG,
SCHOORVOETEND ZOEKEND,
DAT SCHERP EN
SCHOONHEID
IN ELK VERHAAL,
COLLATERAAL,
TRANSVERSAAL,
DAT CHAOS VRAAGT
OM WEVERSTAAL.
DAT ENTEN OOK
WONDES MAAKT,
EN 'WIJ SAMEN' DIT
GEDULDIG DRAAGT,
DAT HANDEN EN DE TIJD
VAN LOSSE PLANKEN
BRUGGEN SMEDEN,
DAT WINTEREND NIET-WETEN
OOK NAAR EEN LENTE LEIDT.
DAT EEN WOORD
MAG WIJFELEN, DAT
DADEN DIEPER SIJPELEN,
DAT IN GANGEN EN IN LAGEN
BREEDTE VERBINDT,
WAAIER FOCUS VINDT.
DAT GROOT GENOEG GROEIEN
EN KLEIN GENOEG BLOEIEN,
DAT IN DE WORTELS
DE WERELD ZINGT.
DAT ALLES OP
DEZE PLEK BEGINT.
WAAR VRAAG ZICH
ZOEKT, WAAR WIL
EN MOED, WAAR RUIMTE
VOEDT, WAAR ZIEL
ZICHZELF
STEEDS WEER
ONTMOET.

Luister je liever
naar deze tekst?
Scan dan deze
QR code.





“ We kunnen allemaal ‘eerste stenen’
leggen om samen te verbouwen.
Daarbij gaan wij uit van een hoopvol
mens- en maatschappijbeeld.
Wij zijn principieel optimistisch.
Laat ons werk maken van
die grote verbouwing! ”

Berts Smits & Michaël Cloet