



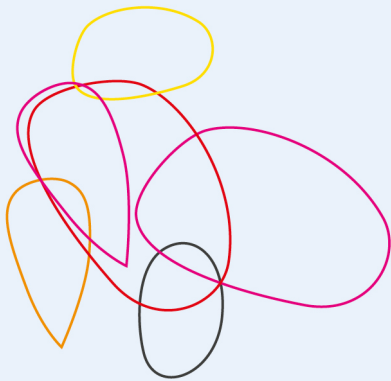
Collectief actie ondernemen om
de welzijns- en gezondheids-
organisatie te veranderen.



BESTUUR

De principes van participatie, samenwerking en transparantie geven structuur ons bestuur. Het organisatiemodel is in lijn met de visie, missie en waarden van de vzw.

juli 2024





In deze nota worden de werkafspraken beschreven die de coördinatie en de verdeling van verantwoordelijkheden en macht tussen de spelers binnen de vereniging en alle belanghebbenden waarborgen.

Die afspraken vloeien voort uit:

- eerdere ervaringen (waaronder het bestuur van het project BOOST 2018-2024);
- het participatieve proces van de Veranderateliers, dat sinds de zomer van 2022 helpt om de behoeften op het terrein vast te stellen;
- verkennende ontmoetingen over bestuur met sectorfederaties, beroepsverenigingen en adviesraden;
- elementen in de wetgeving;
 - Gezamenlijk decreet en ordonnantie (januari 2024) betreffende de organisatie van de ambulante sector en de eerste lijn voor welzijn en gezondheid in het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad en de uitvoeringsbesluiten (april 2024)
 - de beheersovereenkomst tussen Brusano en Vivalis (2025-2029)



VISIE	4
OPDRACHTEN	5
STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN	5
WAARDEN	6
ACTIEPRINCIPES	6
INTERNE ORGANISATIE VAN DE VZW	7
ALGEMENE VERGADERING	7
BESTUURSORGAAN	8
FINANCIEEL COMITÉ	9
HR COMITÉ	9
DAGELIJKS BEHEER	10
TEAMS	10
DEELNAME EN OPERATIONEEL BEHEER	11
OPDRACHT ZORGZONES	12
Actieraad van de zorgzone en Veranderateliers	12
Thematisch overleg	13
Ondersteuningsgroep voor de actieraad van de zorgzone / ZOGAB	13
REGIONALE OPDRACHT	14
Regionale Actieraad	14
Groep Mobilisatie.....	14
Werkgroep Gegevens	15
Werkgroep Participatie (bewoners, gebruikers, burgers en meer.).....	15
COÖRDINATIE & COMPLEMENTARITEIT	16
LINK MET DE POLITIEK EN DE BESTUREN	17
BIJLAGEN	19



VISIE

Het welzijns- en gezondheidssysteem is op een coherente manier georganiseerd in het hele Brusselse gewest, ongeacht de gemeente of de betrokken gemeenschaps-, gewest- of federale instellingen.

Dat systeem biedt elke persoon kwaliteitsvolle hulp, ondersteuning en zorg, waakt over de gezondheid van zijn bevolking en is efficiënt.

Territoriale verantwoordelijkheden worden gedefinieerd in functie van de opdrachten van elke dienst, om ervoor te zorgen dat die proactief is in zijn omgang met de bevolking. De diensten organiseren de continuïteit van hulp en zorg, van de geboorte tot het levenseinde.

Het welzijns- en gezondheidssysteem neemt de verschillende gezondheidsdeterminanten in aanmerking. Het omvat gezondheidsbevordering, preventie, zorg, hulp, revalidatie en palliatieve zorg, afhankelijk van de behoeften van een bepaald individu of een bepaalde gemeenschap. Er is een goed gezondheidsinformatiesysteem.

Hulp en zorg zijn voor iedereen in het grondgebied toegankelijk. Ze worden aangeboden op een manier die rekening houdt met de context en doelstellingen van elk individu en die hun levensprioriteiten respecteert.

Zo wordt elke persoon en zijn omgeving gezien als een partner, naast de professionals, om de problemen en behoeften aan te pakken.

Professionals voelen zich bekwaam, vinden hun werk zinvol, ondervinden gemeenschapsgevoel en respect en werken ethisch.

Professionals in de welzijns- en gezondheidssector, zowel generalisten als specialisten, werken samen volgens het **subsidiariteitsbeginsel** en maken daarbij optimaal gebruik van elkaars vaardigheden. Ze ontmoeten elkaar door overleg en ontwikkelen daarbij gezamenlijke werkmethoden, waardoor ze een gemeenschappelijke taal kunnen vormen. Dankzij dat overleg kunnen professionele en sectorale grenzen worden overschreden. Samen werken ze aan de veranderingen die nodig zijn om tegemoet te komen aan de veranderende behoeften van mensen en gemeenschappen, voortbouwend op bestaande positieve ervaringen. Ze handelen op basis van evidence-based praktijken.

Wetgevende kaders moedigen **samenwerking** aan, met name door te voorzien in de nodige instrumenten en passende financiering.



OPDRACHTEN

1. COÖRDINATIE VAN DE ZORGZONES

*Kader : Besluit voor de toekenning van een facultatieve subsidie 2024
(Goedkeuring en beheersovereenkomst vanaf 2025)*

2. AMBULANTE ZORG ONDERSTEUNEN EN COÖRDINEREN

Kader: Goedkeuring en beheersovereenkomst

3. PLATFORM VOOR PALLIATIEVE ZORG

Kader: Goedkeuring en beheersovereenkomst

STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

Bijdragen aan de duidelijkheid van de welzijns- en gezondheidsorganisatie in Brussel: zorgen dat haar inwoners en professionals op het vlak van zorg, hulpverlening en ondersteuning gemakkelijk informatie vinden over de hulp, diensten en het aanbod die/dat ze nodig hebben, wanneer ze dat nodig hebben, rekening houdend met het subsidiariteitsbeginsel (stepped care), ook vanuit territoriaal oogpunt.

(Collectieve) multidisciplinaire coördinatie op het niveau van de gebruikers en de zorgzones ondersteunen: iedere persoon die chronische en/of complexe opvolging nodig heeft, krijgt gecoördineerde, interdisciplinaire hulp, zorg en ondersteuning waarbij hij/zij en zijn/haar mantelzorgers partners zijn. Ambulante zorgverleners houden rekening met alle mensen die in een bepaalde zorgzone wonen en ontwikkelen manieren om binnen elk gebied samen te werken om zo goed mogelijk aan de behoeften te voldoen.

De drempels voor toegang tot hulp en zorg helpen verlagen om de toegang tot ambulante zorg te verbeteren en non-take-up te verminderen: zorgen dat mensen die in extreme armoede leven of in andere kwetsbare situaties die verband houden met hun levensomstandigheden of risicogedrag, en in het bijzonder mensen die sociaal gediscrimineerd worden of geïsoleerd zijn, toegang hebben tot hun rechten en de ondersteuning die ze nodig hebben.



WAARDEN

- **SAMENWERKING** *solidariteit, vertrouwen, leren*
- **ETHIEK** *sociale rechtvaardigheid, transparantie, consistentie*
- **INNOVATIE** *proactiviteit, creativiteit, durf*
- **LEIDERSCHAP** *legitiem, inspirerend, stuwend*

ACTIEPRINCIPES

Territoriale organisatie van het welzijns- en gezondheidssysteem op drie niveaus (gewest – zorgzone – wijk) ondersteunen, onder de noemer van subsidiariteit (van algemeen naar specifiek, van lokaal naar regionaal).

Erover waken dat iedereen toegang heeft tot kwaliteitsvolle zorg en hulp door te handelen volgens een logica van proportioneel universalisme.

De professionele en organisatorische integratie van de welzijns- en gezondheidssector ondersteunen, waardoor een totaalaanpak mogelijk wordt die gericht is op de behoeften van het individu of een gemeenschap.

In rechtstreeks contact staan met de spelers op het terrein:

- samen met hen werken en experimenteren;
- naar hun behoeften luisteren en die observeren;
- hen ondersteunen, niet vervangen.

Verandering en innovatie ondersteunen

- door te experimenteren met kleinschalige oplossingen;
- door goede praktijken uit te breiden;
- door de behoeften door te geven aan de overheid;
- door te anticiperen op toekomstige behoeften en uitdagingen.

Gebruik maken van referenties, erkende modellen en beschikbare gegevens en het gemakkelijker maken voor mensen die in het veld werken om ze over te nemen, terwijl ze het beste halen uit professionele kennis en ervaring.

Samenwerken met alle zorg- en socialehulpverleners die werkzaam zijn in Brussel, ongeacht hun taalgroep, sectorale of institutionele banden.

Zich bekommeren over de directe of indirecte impact van haar acties op het milieu en sociale ongelijkheden.



INTERNE ORGANISATIE VAN DE VZW

Brusano is een privaatrechtelijke vzw die erkend is om 3 opdrachten uit te voeren en die proefprojecten coördineert als testlaboratorium.

De opdrachten die in het kader van zijn erkenning worden uitgevoerd, vallen onder een beheersovereenkomst.

Als privaatrechtelijke vzw heeft Brusano **beheersorganen** (algemene vergadering en bestuursorgaan) die:

- voldoen aan de erkenningsvoorwaarden van de opdrachten die haar door de overheid zijn toevertrouwd en
- de sociale belangen van de organisatie verdedigen rekening houdend met de werknemers van de vereniging.

ALGEMENE VERGADERING

Samenstelling

5 groepen van 4 personen, d.w.z. 20 personen

- 4 vertegenwoordigers van de OCMW's en gemeenten
- 3 vertegenwoordigers van ziekenfondsen en 1 gebruikersvertegenwoordiger
- 4 vertegenwoordigers van de sector van welzijns- en gezondheidsverenigingen
- 4 vertegenwoordigers van dienstverleners
- 1 ziekenhuisvertegenwoordiger, 1 vertegenwoordiger uit de palliatieve zorg en maximaal 2 leden met de vaardigheden die nodig zijn om de vzw te leiden.

De volgende personen nemen ook deel in een adviserende rol:

- maximaal 2 regeringscommissarissen (COCOM)
- maximaal 1 regeringscommissaris (COCOF)

De volgende personen worden ook uitgenodigd om met raadgevende stem deel te nemen:

- 1 lid van de VGC
- 1 lid van Bruzel

Rol

Naast hun wettelijke taken promoten alle leden de visie van de vereniging en helpen ze bij het creëren van een omgeving die bevorderlijk is voor vertrouwen en het mobiliseren van alle belanghebbenden.



BESTUURSORGaan

Samenstelling

De samenstelling van het bestuur weerspiegelt het evenwicht van de algemene vergadering (5 groepen).

De volgende personen nemen ook deel in een adviserende rol:

- maximaal 2 regeringscommissarissen (GGC)
- maximaal 1 regeringscommissaris (COCOF)

De volgende personen zijn ook uitgenodigd om deel te nemen in een adviserende rol:

- 1 lid van de VGC
- 1 lid van Bruzel

Rol

Naast die wettelijke opdrachten verzekeren de bestuurders dat de voorwaarden die vereist zijn voor het vervullen van de opdrachten aanwezig zijn (budget, vaardigheden, planning, werking van de raden, interne stuur- en beoordelingsinstrumenten enz.).

Ze verzekeren de coherentie tussen de actieplannen en de visie, en de erkenningen onderling.

De bestuurders onderhouden de wederzijdse relaties tussen het strategische (AV) en operationele (team) niveau.



2 thematische comités, bestaande uit bestuurders, management en een of meer coördinatoren, monitoren en bereiden specifieke onderwerpen voor.

FINANCIËEL COMITÉ

Samenstelling

Voorzit(s)ter, penningmeester (m/v), directrice, coördinatrice Middelen & Beheer.

Rol

Monitoren en voorbereiden van financiële rapporten voor het bestuursorgaan. Opstellen en bewaken van budgetten, kasmiddelen, jaarrekeningen enz.

HR COMITÉ

Samenstelling

2 bestuurders, van wie er één deskundig is op het gebied van palliatieve zorg, de directrice en de 3 teamcoördinatoren.

Rol

Monitoren en voorbereiden van punten met betrekking tot het personeelsstatuut voor het bestuursorgaan.

Deelnemen aan personeelsselectiegesprekken.



DAGELIJKS BEHEER

Samenstelling

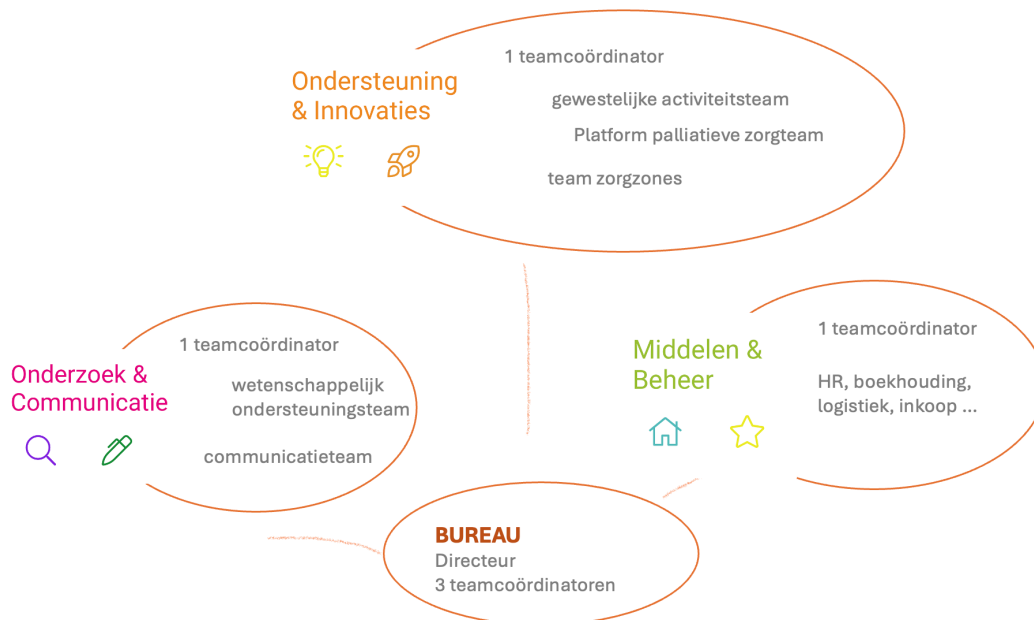
De directrice en de 3 teamcoördinatoren (Middelen & Beheer, Ondersteuning & Innovaties, Onderzoek & Communicatie).

Rol

De beslissingen van het bestuursorgaan uitvoeren.
Monitoring van de activiteiten.
Obstakels identificeren en verbeteringen voorstellen om de coherentie binnen en coördinatie tussen de actieplannen te garanderen.

TEAMS

De 2 ondersteunende teams (Middelen & Beheer en Onderzoek & Communicatie) werken aan alle opdrachten. Het team Ondersteuning & Innovaties werkt per opdracht en per gebied.



De verdeling van de effectieve leden komt overeen met de personeelsplannen en meerjarenbegrotingen die bij de beheersovereenkomst zijn gevoegd.



DEELNAME EN OPERATIONEEL BEHEER

Naast de beheersorganen ontwikkelt Brusano **een bestuur waarbij de doelgroep mee de acties van Brusano bepaalt, realiseert en evalueert.**

Voor elk gebied is een actieraad opgericht :

- **Een regionale actieraad** definieert de actieplannen die gekoppeld zijn aan de regionale mandaten, draagt bij tot de implementatie ervan (voorstellen, valideren, uitvoeren en evalueren) en coördineert het regionale actieplan met de actieplannen van de zorgzones. De samenstelling en werking van de raad garanderen een evenwichtige deelname van de verschillende zorg- en socialehulpverleners in het Gewest.
- **5 actieraden van de zorgzones** (1 per zorgzone) definiëren de actieplannen die gekoppeld zijn aan de lokaal-regionale mandaten, dragen bij tot de implementatie ervan (voorstellen, valideren, uitvoeren en evalueren) en vergemakkelijken de coördinatie tussen de projecten die op het niveau van de zorgzones ontwikkeld worden door de verschillende bevoegde overheden. De samenstelling en werking van de raden garanderen een evenwichtige deelname van de verschillende zorg- en socialehulpverleners in de zorgzones.

De teams van Brusano bieden ondersteuning in de vorm van methodologie, logistiek en controle voor alle structuren (advies, overleg enz.).



OPDRACHT ZORGZONES

ACTIERAAD VAN DE ZORGZONE EN VERANDERATELIERS

Samenstelling

De actieraad van de zorgzone bestaat uit publieke en private actoren uit de welzijns- en gezondheidszorg, ongeacht de overheidsinstelling waaraan ze rapporteren, en uit burgers uit de betreffende zorgzone.

De Regionale Actieraad is een voortzetting van de Veranderateliers.

- Open groep
- Minstens de volgende personen worden uitgenodigd om deel te nemen:
 - vertegenwoordigers van huisartsen;
 - vertegenwoordigers van wijkgezondheidscentra;
 - vertegenwoordigers van de verpleegsector;
 - vertegenwoordigers van sociale diensten;
 - vertegenwoordigers van de thuishulpdiensten;
 - vertegenwoordigers van diensten voor geestelijke gezondheidszorg;
 - vertegenwoordigers van organisaties voor gezinsplanning;
 - vertegenwoordigers van actoren van de gezondheidsbevorderingssector van de Franse Gemeenschapscommissie en van Logo Brussel;
 - vertegenwoordigers van het Centrum Algemeen Welzijnswerk en van de lokale dienstencentra;
 - coördinatoren van sociale coördinatiecomités;
 - referenten uit de welzijns- en gezondheidszorg.

Rol

- Een collectieve visie analyseren en ontwikkelen over de huidige en toekomstige behoeften van de bevolking, in lijn met de lokale en regionale opdrachten (mesoniveau). Afspraken maken over de acties die ondernomen moeten worden om de opdrachten uit te voeren, rekening houdend met de prioriteiten;
- De operationele doelstellingen gekoppeld aan de lokale en regionale mandaten specificeren en bijdragen aan de implementatie van het actieplan (voorstellen, valideren en evalueren, uitvoeren);
- De coördinatie bevorderen tussen projecten die op het niveau van de zorgzone worden ontwikkeld door de verschillende bevoegde overheidsinstanties.
- In het verlengde van Veranderateliers werkt deze raad aan het verspreiden van informatie en het op grote schaal raadplegen van de sociale en gezondheidsactoren in de betrokken regio over de prioriteiten voor de te nemen maatregelen.



THEMATISCH OVERLEG

Overlegfora over de uitdagingen in de zorgzone. 4 structuren rond thematisch overleg: gezondheidspreventie en -bevordering, geestelijke gezondheid, verbinding ziekenhuis-ambulante zorg, voorbereiding op gezondheidscrises.

Samenstelling

- Open voor alle professionals in de welzijns- en gezondheidssector in de zorgzone en voor het grote publiek.

Rol

- Op de hoogte blijven van het laatste nieuws uit de zorgzone over het onderwerp;
- Waken over de behoeften van de bevolking;
- De aanpassingen die nodig zijn op het gebied van aanbod en samenwerking identificeren;
- Prioritaire acties voorstellen aan de actieraad van de zorgzone of de Regionale Actieraad.

ONDERSTEUNINGSGROEP VOOR DE ACTIERAAD VAN DE ZORGZONE / ZOGAB

Samenstelling

De samenstelling van de groep moet het mogelijk maken een breed scala aan belanghebbenden te betrekken en de hervormingen op elkaar af te stemmen:

- Actoren die het netwerk kunnen mobiliseren en kunnen opereren in een gebied dat ten minste meerdere wijken en maximaal de zorgzone omvat
- Actoren die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van projecten binnen een zorgzone.

Rol

- Op de hoogte blijven van lopende hervormingen en projecten in de zorgzone
- Vergaderingen van de actieraad van de zorgzone voorbereiden
- De actoren mobiliseren voor de actieraad van de zorgzone en om het actieplan uit te voeren



REGIONALE OPDRACHT

REGIONALE ACTIERAAD

Samenstelling

De Regionale Actieraad bestaat uit publieke en private actoren uit de ambulante sector, ongeacht de overheidsinstelling waaraan ze rapporteren.

- Open groep
- Minstens de volgende personen worden uitgenodigd om deel te nemen:
 - Federaties van ambulante zorg en vertegenwoordigers van zorgverleners
 - Ondersteunende en coördinerende instanties
 - Organisaties die actief zijn in het gewest (bv. specifieke doelgroep)

Rol

- Actieplannen gekoppeld aan regionale mandaten definiëren;
- Bijdragen tot de implementatie ervan (voorstellen, valideren, uitvoeren en evalueren);
- Het regionale actieplan coördineren met de actieplannen van de zorgzones.

GROEP MOBILISATIE

Samenstelling

De groep is toegankelijk voor actoren met een gewestelijke ondersteunende opdracht (overleg en/of faciliteren van samenwerkingen).

Rol

- Op de hoogte blijven van lopende hervormingen en projecten in het gewest
- Vergaderingen van de raad voorbereiden
- Actoren mobiliseren voor de raad en om het actieplan uit te voeren



WERKGROEP GEGEVENS

Samenstelling

Open groep, ondersteund door de wetenschappelijke staf van Brusano (team Onderzoek & Communicatie).

Worden ten minste uitgenodigd:

- Observatorium voor Gezondheid en Welzijn van Brussel-Hoofdstad
- Thematische observatoria (bv. Eurotox, Observatorium voor aids en seksualiteit enz.)
- Universitaire ondersteunende diensten: Sipes (ULB), RESO (UCL) enz.

Rol

Dashboards ontwikkelen waarmee de 6 actieraden de activiteiten in verband met de regionale opdrachten en die van de zorgzones kunnen beheren.

WERKGROEP PARTICIPATIE (BEWONERS, GEBRUIKERS, BURGERS EN MEER.)

Samenstelling

Open groep.

Worden ten minste uitgenodigd:

- Ondersteunende diensten voor gezondheidsbevordering
- Ziekenfondsen
- De LUSS, vzw Aidants Proches, ervaringsdeskundigen enz.

Rol

Interventiemethoden voorstellen aan de 6 actieraden om:

- burgerparticipatie in operationele stuurorganen aan te moedigen
- bepaalde groepen die buiten het systeem vallen makkelijker te bereiken, in het bijzonder door gemeenschapsacties te versterken.



COÖRDINATIE & COMPLEMENTARITEIT

Er zijn een aantal manieren waarop de opdrachten die in de 5 zorgzones en op regionaal niveau zijn ontwikkeld, op een samenhangende en complementaire manier kunnen worden gecoördineerd.

- De zorgzones hebben **een gemeenschappelijk stappenplan**, dat uiteengezet wordt in een jaarlijks actieplan voor elke zorgzone, vastgesteld door elke actieraad van de zorgzone. In dat gezamenlijk stappenplan zijn de punten van overeenstemming opgenomen die tijdens de Veranderateliers zijn vastgesteld.
- Het regionale actieplan is een aanvulling op de 5 actieplannen van de zorgzones.
- De 6 actieplannen worden samengevoegd tot **1 globaal actieplan** rond de **drie gemeenschappelijke strategische doelstellingen**.
- De ondersteunende diensten zijn gemeenschappelijk voor de 6 actiegebieden en zorgen ervoor dat de communicatie en actieprincipes consistent zijn.
- **Gedeelde methodologische kaders** voor bepaalde activiteiten (Helpdesk, praktijkgemeenschappen, opendeurdagen enz.)
- Er worden **verbindingsfuncties** georganiseerd tussen de teams van de zorgzones, het regionale team en de regionale operatoren

Er worden Brusano-teamvergaderingen tussen zorgzones onderling en tussen zorgzones en regio's georganiseerd.



LINK MET DE POLITIEK EN DE BESTUREN

De **normatieve functie** wat betreft financiering en programmering is de exclusieve verantwoordelijkheid van de politiek.

De opdrachten waarvoor Brusano erkend is, vallen onder de wetgeving die de GGC en de COCOF een gemeenschappelijke politieke visie wil geven voor de ambulante sector en de eerste lijn van welzijns- en gezondheidsdiensten, en de territoriale aanpak wil uitvoeren die is vastgelegd in het geïntegreerd welzijns- en gezondheidsplan.

Het betreft meer bepaald **het gezamenlijk decreet en ordonnantie** van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie en van de Franse Gemeenschapscommissie betreffende de organisatie van de ambulante sector en de eerste lijn voor welzijn en gezondheid in het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad van **22 december 2023**. Het gezamenlijk decreet en ordonnantie wordt uitgevoerd door **twee uitvoeringsbesluiten**: het gezamenlijk uitvoeringsbesluit van het Verenigd College van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie en van het College van de Franse Gemeenschapscommissie betreffende de welzijns- en gezondheidswijken, de hulp- en zorgzones en de ondersteuningsstructuur voor de ambulante sector van 4 april 2024 en het besluit van het Verenigd College van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie betreffende het sluiten van welzijns- en gezondheidscontracten, de erkenning van de ondersteuningsstructuur voor de ambulante sector en de procedures voor subsidiëring en controle van het OCMW in het kader van de uitvoering van de welzijns- en gezondheidswijken en de ondersteuningsstructuur voor de ambulante sector van 4 april 2024.

De uitvoering van deze missies maakt het voorwerp uit van een overeenkomst tussen Vivalis en Brusano voor de periode 2025-2029, in de vorm van een beheersovereenkomst (zie Bijlage 1, uittreksel) waarin de voorwaarden (uitvoering, opvolging en evaluatie) zijn vastgelegd.



Er wordt ook **een begeleidingscomité** opgericht. Dat bestaat uit minimaal twee en maximaal drie regeringscommissarissen, vertegenwoordigers van de GGC en de COCOF en vertegenwoordigers van Brusano.

Het begeleidingscomité komt minstens twee keer per jaar bijeen om:

- ervoor te zorgen dat de opdrachten die hem krachtens de beheersovereenkomst zijn toevertrouwd, naar behoren worden uitgevoerd;
- ervoor te zorgen dat de subsidie op de juiste manier wordt gebruikt;
- voorstellen te doen om het financiële en administratieve beheer van Brusano te verbeteren.

De regeringscommissarissen wonen de vergaderingen van het bestuursorgaan bij in een adviserende rol. Ze houden toezicht op het gebruik van overheidsmiddelen en de naleving van het wet- en regelgevingskader voor de erkende opdrachten. Een vertegenwoordiger van de VGC is ook uitgenodigd.

Brusano is aangewezen als het mesoniveau in het kader van het **Protocolakkoord interfederaal plan geïntegreerde zorg** (zie Bijlage 2).

Brusano is lid van de volgende **adviesraden**:

- In de afdeling Eerstelijnsgezondheidszorg en thuiszorg (Adviesraad De Adviesraad voor Gezondheids- en Welzijnszorg - GGC)
- In de afdeling Preventieve gezondheidszorg (Adviesraad De Adviesraad voor Gezondheids- en Welzijnszorg - GGC)

Als platform voor palliatieve zorg zetelt Brusano ook in de **beheerraad voor gezondheid en bijstand aan personen** (IRISCARE).



Collectief actie ondernemen om
de welzijns- en gezondheids-
organisatie te veranderen.



BIJLAGEN