

voor en achter
de schermen
van sociale
ondernemingen

De andere kant van

Martin Heylen

“Er is meer nodig dan
applaus voor de zorg,
was mijn boodschap
aan de kijker”



Hilde Crevits

“Het zijn gouden tijden voor creatieve voorlopers.
Ook in de gezondheidssector”



Wim Adriaens

“Als een vacature is ingevuld, is het werk niet af.
Je moet het hele loopbaanpad vorm geven”





05



08

Wim Adriaens
"VDAB speelt cruciale rol voor instroom"

05/ Steven Bua
"Ik kijk uit naar mijn job in de zorg"

06/ Lauriane Sable
Met IFIC naar een nieuw loonmodel

16/ Natacha Smetyns
Geboeid door vrijwilligerswerk

18/ Lucas Marain
"Digitalisering is een must"

20/ An Monsaert
"Ademruimte voor Natuurpunt"



11
Dirk Vanderpoorten
Hoofdonderhandelaar van VIA6



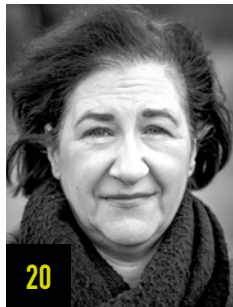
06



16



18



20



22



24



26



30

Naiké Costa
"Kleine gebaren kunnen een grote impact hebben"

22/ Ann Demeulemeester
"Stap vooruit voor Familiehulp"

24/ Kristin Dayers
"Kwaliteitsboost in kinderopvang"

26/ Anita Cautaers
"Erkenning van de eerstelijnszorg"

33/ Caroline Schelstraete
"Vorming wordt mix van online en fysiek"

35/ Liesbeth Denis
"Balans tussen geven en nemen"



33



40

Hilde Crevits
"Ik heb ook een vraag aan de sector"



35



37

37/ Inge Demol
"Gedrag is als een ijsberg"

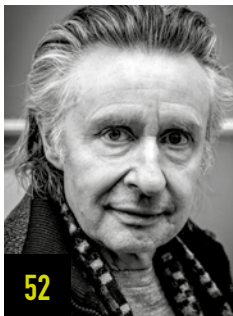
50/ Louis Vervloet
"Sociale inclusie is topprioriteit"

52/ Martin Heylen
"Mijn tv-reportages zijn geëngageerd"

54/ Tim Vannieuwenhuysse
"Maatwerkbedrijf moet focus scherp houden"



50



52



54

VIA6

Sociale ondernemingen toonden hun veerkracht. We mogen hen niet in de steek laten.



Na vele maanden corona-ellende hebben de sociale ondernemingen dit jaar toch ook een opsteker gekregen: het sociaal akkoord dat we met werkgevers, werknemers en overheid hebben bereikt, mag echt wel een mijlpaal genoemd worden. Nooit eerder werd er zo veel geld vrijgemaakt voor de social profit. Nooit eerder werden de cruciale pijnpunten zo breed gedeeld als in de huidige crisis. We vertellen u graag alles over het VIA6-akkoord in deze Recto Verso.

Ik ben alleszins bijzonder verheugd dat we met dit akkoord niet alleen de bijna bovenmenselijke inspanningen van onze medewerkers valoriseren, maar ook vooruitkijken naar de dringende uitdagingen binnen sociale ondernemingen op vlak van personeelskrapte, werkbaarheid, digitalisering en duurzaamheid.

Want vergis u niet: de pijnpunten die deze crisis heeft blootgelegd zijn niet nieuw en zullen ook niet snel verdwijnen. Onze ziekenhuizen, bijvoorbeeld, hebben hemel en aarde bewogen om zo veel mogelijk ICU-bedden te creëren, maar nog prangender dan de zoektocht naar het juiste materiaal, was de zoektocht naar gekwalificeerd

personeel. Je leidt niet op een paar maanden iemand op tot gespecialiseerde ICU-verpleegkundige. Dezelfde uitdagingen vinden we in andere zorg- en welzijnsorganisaties. Daarom is het een heel goede zaak dat we niet alleen zicht hebben op minstens 2500 nieuwe medewerkers om de werkdruk in de zorg- en welzijnssectoren te verlagen, maar ook concrete afspraken hebben gemaakt over de opleiding en doorstroom van nieuwe medewerkers. We blijven ons niet alleen richten op de generatiestudenten, we verhogen ook de inspanningen om zij-instromers aan te trekken. We kunnen ons daarbij zeker spiegelen aan de inspanningen die er zijn gebeurd om de STEM-beroepen op de kaart te zetten in het onderwijs en beroepsleven.

Er is de afgelopen jaren al veel gebeurd, maar de uitdagingen blijven groot. Ook bijvoorbeeld op vlak van digitalisering en duurzaamheid. Laat ons daarom de goede verstandhouding en positieve energie die we met dit akkoord hebben gecreëerd, ten volle benutten om samen met alle partners en stakeholders nog stappen vooruit te zetten. De flexibiliteit en veerkracht die onze sectoren de afgelopen 16 maanden hebben getoond, sterken mij in de overtuiging dat dit gaat lukken!

IntegraZorg begeleidt erkende vluchtelingen naar een zorg- of verpleegkundediploma

“Voor iedereen gelijke kansen”

Het hoofd bieden aan de hoge nood aan extra werkrachten in de zorg en erkende vluchtelingen een duwtje geven op de arbeidsmarkt: met het project IntegraZorg slaat FeBi twee vliegen in één klap. Projectverantwoordelijke Christine Van Dam legt uit hoe het project in zijn werk gaat.

“**A**l sinds 2000 zet het IFG, een van de fondsen van FeBi vzw (de overkoepelende organisatie van Federale & Brusselse Maribel- en Vormingsfondsen binnen de private non-profit sector), projecten op poten om werknemers een opleiding tot verpleegkundige aan te bieden”, vertelt Christine Van Dam. “Sinds 2020 kwam daar een project bij voor erkende vluchtelingen. Veel van hen hebben in hun geboorteland een opleiding gevolgd of werkervaring opgebouwd in de zorgsector. Het is jammer dat migratie vaak een hypotheek legt op het uitoefenen van die job in het nieuwe thuisland. Daar willen we met IntegraZorg een antwoord op bieden.”

Verschillende stappen

“Tussen het eerste contact met geïnteresseerden en de eerste werkdag in de zorg zitten heel wat stappen die we voor onze rekening nemen. Daarbij krijgen we hulp van een heel aantal organisaties die samenwerken met erkende vluchtelingen. In een eerste fase organiseren we selectietesten voor geïnteresseerden. Volgt daarop een positief advies, dan leggen we contact met potentiële werkplekken. Zonder contract kunnen studenten niet met de opleiding starten: zo willen we onze studenten werkzekerheid garanderen na hun studies en bouwen ze een financiële



FOTO Thomas De Boever

buffer op om de opleiding te betalen. Verder zorgen we ervoor dat een deel van de inschrijvingskosten wordt terugbetaald en we fungeren als contactpersoon tussen de studenten en hun onderwijsinstelling of werkplek.”

Corona stak een stokje voor de opstart van het project in maart, maar toch hebben in september tien mensen een zorgopleiding aangevat. “Eigenlijk kunnen we 45 studenten tegelijk begeleiden – in Vlaanderen, Brussel en Wallonië telkens vijftien. We werken heel erg naar dat cijfer toe, in de hoop volgend jaar het maximumaantal studenten te kunnen laten starten.” ■



“Uitkijken naar de eerste echte werkdag”

FOTO Jan Crab

Steven Bua startte in september met de HBO5-opleiding verpleegkunde via IntegraZorg

Wanneer afgelopen september de HBO5-opleiding verpleegkunde start, is Steven Bua (30) een van de enthousiaste studenten die op de (virtuele) schoolbanken plaatsneemt. Een diploma klinische geneeskunde uit zijn thuisland heeft hij eigenlijk al op zak, maar via IntegraZorg hoopt hij binnen een aantal jaar ook hier in de zorg aan de slag te kunnen.

Tot voor kort was Steven aan het werk als poetshulp in een ziekenhuis in Mechelen. “Ik was dankbaar voor die kans, maar toen ik in aan het poetsen was, voelde ik dat ik het medische miste. In Oeganda, waar ik vandaan kom, werkte ik als arts, maar dat was hier geen optie. Daarom sprak het project IntegraZorg me meteen aan: er was dus toch nog een kans dat ik hier als verpleegkundige aan het werk kon.”

Werkplek zoeken

Op basis van de selectieproeven in juni wordt beslist dat Steven met de HBO5-opleiding verpleegkunde mag starten. Vanaf dan gaat het snel. “De zoektocht naar een school en werkplek ging vlot. Tot nu toe is mijn ervaring alleen maar positief: de begeleiding is goed, het leerproces boeiend – zowel de opleiding zelf als de samenwerking met FeBi, de school en mijn toekomstige werkplek.”

Vooruitzichten

Ondertussen heeft Steven de eerste examens achter de rug en kijkt hij uit naar zijn eerste praktijkervaring. “Voor mijn eerste stage trek ik naar een woonzorgcentrum, maar mijn volgende stages zullen in Gasthuisberg zijn. Dat zijn leuke vooruitzichten, maar nog het meest verlang ik naar de eerste officiële werkdag in Gasthuisberg na mijn studies: dan kan mijn professionele leven eindelijk opnieuw beginnen.”

Meer informatie over IntegraZorg op www.fe-bi.org.

De ontwikkeling van een functieclassificatiesysteem voor de Vlaamse klassieke social-profitsectoren is volop aan de gang. IFIC test momenteel de functiebeschrijvingen op het terrein en verzamelt loongegevens. De omvangrijke en belangrijke oefening moet leiden tot een nieuw loonmodel.

Naar een nieuw loonmodel

IFIC in één oogopslag

Het Instituut voor Functieclassificatie (IFIC) werd in 2002 opgericht door de sociale partners van de non-profitsectoren. Het doel van de paritair samengestelde vzw: functieclassificatiesystemen voor de non-profitsectoren ontwikkelen. Van een zesde staatshervorming was in 2002 nog geen sprake en dus ontfermde IFIC zich initieel over de federale zorgsectoren (PC 330): ziekenhuizen, thuisverpleging, wijkgezondheidscentra, het Rode Kruis. Daarbij toen ook ouderenzorg en beschut wonen die intussen overgeheveld zijn naar Vlaanderen, wat meteen ook de reden is waarom deze geregionaliseerde sectoren al een functieclassificatie hebben.

Lauriane Sable: "In 2012 vroegen de Vlaamse sociale partners in het kader van het VIA4-akkoord, om specifieke functieclassificatie te ontwikkelen voor de klassieke VIA-sectoren die al Vlaamse bevoegdheid waren voor de staatshervorming." Concreet gaat het over de gezinszorg en aanvullende thuiszorg, de opvoedings- en huisvestingsinrichtingen en -diensten, de beschutte werkplaatsen, de sociale werkplaatsen en de maatwerkbedrijven, de socio-culturele sector en de welzijns- en gezondheidssector.

Toen IFIC in 2002 (zie kader) aan de slag ging, betrad het onontgonnen terrein. Noem het gerust pionierswerk. Directrice Lauriane Sable: "Het was de allereerste keer dat de oefening gemaakt werd voor een volledige sector, wat toch een andere dimensie heeft dan een functieclassificatie voor één onderneming. Bovendien was het sectoraal loonkader stilaan antiek, getuige de functietitels die er waren: klasseerder, klerk... In totaal waren er een zestigtal titels, maar die dekten lang niet meer de realiteit op het terrein af. De vraag was dan ook: wat moeten we doen voor de ontbrekende functietitels? Voor de verloning primeerde soms het diploma en in andere gevallen de functie."

Het antwoord op al die lacunes: een nieuwe sectorale functieclassificatie die duidelijkheid schept voor de instellingen en de werknemers en die bepaalt welke functies er bestaan en welke minimale lonen daaraan gekoppeld zijn. Lauriane Sable: "Het leidende principe: gelijk loon voor gelijk werk." Vertaald in de praktijk: "Op basis van interviews op het terrein, beschrijven wij sectorale functies op een gestandaardiseerde manier en gieten die in een ontwerp van functiebeschrijving. Experts bestuderen die grondig waarna de sociale partners die valideren. Met andere woorden: het is een paritair proces, geen unilateraal initiatief van de overheid of de werkgevers."

Aantrekkelijk beginloon

Als de functiebeschrijvingen er eenmaal zijn, volgt een weging die toelaat om de functies te groeperen binnen verschillende categorieën. De weging gebeurt op basis van zes criteria:

- kennis en kunde (niet diploma)
- leidinggeven
- communicatie
- problemen oplossen
- verantwoordelijkheid
- omgevingsfactoren

De globale score maakt het mogelijk om gelijkwaardige functies op een gelijkwaardige manier te vergoeden. Lauriane Sable: "Samen met de sociale partners maken we categorieën zodat er voldoende differentiatie kan komen in de barema's. Uiteindelijk zijn het de sociale partners die beslissen over de basisprincipes van het loon-

model, en bijvoorbeeld bepalen hoe attractief een beginloon moet zijn of welke kernfuncties eventueel extra aandacht verdienen.

Voor de klassieke VIA-sector (zie kader) heeft IFIC 171 functies beschreven, gewogen en in categorieën verdeeld. Tot eind mei loopt een testfase op het terrein om te zien of er functies ontbreken en of de omschrijving klopt met de realiteit. "Het resultaat van die analyse leggen we in de herfst voor aan de sociale partners", zegt Lauriane Sable. "Ze zouden graag voor 2023 een ontwerp van loonmodel klaarhebben, maar dat hangt ook af van de timing van het sociaal overleg."

Opwaardering

Of het risico bestaat dat werknemers in een lagere categorie worden ingeschaald en dus loon verliezen? Lauriane Sable: "Wie in dienst is, heeft verworven rechten. Iedereen heeft de keuze om te kiezen voor het IFIC-barema of in het oude systeem te blijven. Als je vindt dat je effectieve taken niet voldoende overeenkomen met de functietoewijzing, kan je bovendien in beroep gaan. Voor nieuwkomers is het theoretisch mogelijk dat het nieuwe IFIC-barema lager ligt dan het huidige. Maar nogmaals: het gaat om sectorbarema's, de instellingen kunnen betere voorwaarden geven. Meestal zal het IFIC-barema voordeliger zijn dan het huidige systeem. Dat is toch de bedoeling van de opwaardering van de sectoren."

"Wie in dienst is, heeft verworven rechten en kan kiezen tussen het IFIC-barema of het oude systeem"

Betere doorstroom creëert meer instroom

De Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) speelt een cruciale rol om de instroom te verzekeren van voldoende medewerkers in zorg en welzijn. Onder meer door te investeren in opleidingen. Topman Wim Adriaens wijst op het belang van het samenspel met de sector: “Mijn kernboodschap is: besteed veel aandacht aan de loopbaanpaden van de medewerkers. Als zorg en welzijn voldoende structurele doorstroom creëren binnen de organisaties, ontstaan er tegelijkertijd kansen voor mensen om ‘onderaan’ de ladder in te stappen. Daar kunnen wij het verschil maken.”

Het model van de aantrekkelijke schouw, zo noemt Wim Adriaens, gedelegeerd bestuurder van VDAB, dat systeem. “Als mensen doorstromen in een organisatie, krijgen we onderaan de ruimte waar starters kunnen aanpakken. Dat is de aantrekkelijke schouw, en daar ligt de focus van VDAB: we helpen mensen met interesse in de zorg om een succesvolle start te maken. Waarna ze kunnen doorgroeien.”

Dat die interesse in de sector bestaat, tonen de cijfers glashelder aan. Om uit dat potentieel maximaal resultaat te halen, is een doordacht beleid nodig. “Als een vacature is ingevuld, is het werk niet af”, zegt Adriaens. “Het is een noodzaak dat werkgevers perspectief bieden, zodat werknemers zien hoe ze zich binnen de organisatie kunnen ontwikkelen. Zeker voor de zorg is dat een belangrijk verhaal, omdat je daar te maken hebt met een grote en structurele krapte door de dubbele vergrijzing: personeel gaat met pensioen, plus er is meer nood aan zorg vanuit de samenleving.”

Instroom dankzij doorstroom

Adriaens wijst op een opvallende discrepantie: “Het afgelopen jaar ontvingen we meer dan 8000 vacatures voor verpleegkundigen, maar er zijn slechts 535 werkzoekenden die dat als topdoel hebben opgegeven. Tegelijkertijd zijn er 1800 werkzoekenden met beroepsaspiratie ‘verzorgende’. Daartussen zitten potentiële verpleegkundigen. We hebben bijna 5000 mensen die polyvalent medewerker in de zorg willen worden. Dat zijn dan weer mensen die de stap zouden kunnen zetten naar zorgkundige. Zie je waarom je die schouw moet aantrekken? Door

doorstroom te creëren, maken we meer kans om instroom te creëren. We moeten er dus in slagen om het potentieel van die mensen maximaal aan te spreken. Zo kunnen we stapsgewijs de knelpuntvacatures verpleegkundige opvullen. Vandaar het belang om een toekomstscenario uit te tekenen dat gebaseerd is op loopbaanpaden.”

De eerste stap

Om zoveel mogelijk mensen warm te maken om een goed geïnformeerde stap te zetten richting zorg, organiseert VDAB veel opleidingen. Het belang daarvan zal trouwens nog toenemen in het kader van de afspraken die gemaakt worden in het intersectoraal akkoord voor de social profit (VIA6). Adriaens: “Om ervoor te zorgen dat mensen kunnen starten in de zorg- en welzijnssector, geven we meer dan 7000 opleidingen per jaar. Aandachtspunt nummer één: wij willen dat mensen de eerste stap kunnen zetten, dat ze aanpakken bij de sector. Volgende stap is dat ze hun verdere loopbaanpad kunnen vormgeven. Daarvoor bestaan Vlaamse opleidingsincentives zoals het opleidingsverlof. Ook vanuit de sector zelf zijn er initiatieven, denk aan *Vorming Hogerop of Project 3030*.”

VDAB heeft ook een belangrijke rol te spelen om de zij-instroom te vergroten. “Dat doen we door mensen maximaal te informeren en te sensibiliseren rond de mogelijkheden binnen de sector”, zegt Adriaens. “We doen dat met inleefstages, met communicatiecampagnes, met filmpjes waarin mensen uit het beroep getuigen over zowel de voor- als de nadelen van hun job, want we willen een realistisch beeld schetsen om de juiste verwachtingen te creëren.”

“Het imago en de maatschappelijke relevantie van de zorg heeft een boost gekregen, dankzij de coronacrisis”

Lage drempel, weinig uitval

“Bij de screening van kandidaten nemen we zoveel mogelijk drempels weg door de klemtoon te leggen op kerncompetenties: kunnen ze samenwerken? Zijn ze flexibel? Ligt een zorgende taak in hun aard? Met die elementen gaan we aan de slag om ze goed te oriënteren en te begeleiden naar de zorgsector.” Die screening is een evenwichtsoefening. “We leggen de instapdrempel niet te hoog om mensen met potentieel maar zonder vereiste voorkennis niet a priori uit te sluiten. Toch moeten we ervoor zorgen dat ze intrinsiek gemotiveerd zijn en er *en cours de route* zo weinig mogelijk uitvallen.”

Het verhinderen van uitval geldt ook voor het latere beroepsleven: “Werkbaar werk blijft een aandachtspunt.”

De keerzijde van een harde, intense periode

Het positieve effect van de uiterst negatieve coronacrisis, is dat het imago en de maatschappelijke relevantie van de zorg een boost heeft gekregen. “Het aantal inschrijvingen voor de opleidingen aan de hogeschool en in het volwassenenonderwijs neemt een hoge vlucht”, zegt Adriaens. En ook het initiatief *helpindezorg.be* kreeg een positieve respons. “Al moet ik erbij zeggen dat het aanbod groter was dan de vraag. Ondanks de acute nood waarvan sprake, waren er slechts 500 meldingen van werkgevers. Knelpunt is zoals ik eerder aanhaalde toen ik het had over de schouw die we moeten aantrekken: er is vooral nood aan direct inschakelbaar, gekwalificeerd personeel. In die zin bevestigt *helpindezorg.be* dat er een acute nood is en we volop moeten inzetten om het potentieel dat er is maximaal te benutten.”



Hoofdonderhandelaar
Dirk Vanderpoorten

VIA6

“Een win voor welzijn. Een win voor werk”

De week voor de Vlaamse feestdag (11 juli) 2020 krijgt Dirk Vanderpoorten, secretaris-generaal van het departement Werk en Sociale Economie, telefoon van 'zijn' minister Hilde Crevits: of hij niet de rol wou opnemen als hoofdonderhandelaar voor VIA6? “Ik heb geen seconde getwijfeld. Al vele weken applaudiseerde ik samen met vele anderen om klokslag 20 uur voor het zorgpersoneel. Ik zag mijn 'ja' als mijn engagement voor al die mensen.”



Het was uw taak om de onderhandelingen tussen regering en sociale partners te laten voortgaan. Welke kernzaken onthoudt u uit het akkoord?

“In eerste instantie het koopkrachtverhaal: er komt een wezenlijke loonsverhoging voor iedereen. Wat strategisch op langere termijn vooral het verschil zal maken, is dat we een gelijk speelveld creëren over de diverse sectoren heen, dankzij de invloed van IFIC (lees ook blz. 6). Als ik mijn petje op van secretaris-generaal van Werken opzet, zie ik dat we daarmee een antwoord bieden op de behoefte aan flexibiliteit op de arbeidsmarkt, omdat de overstap tussen sectoren veel gemakkelijker – en dus attractiever – zal worden.”

“Meer handen aan het bed, meer mensen voor een optimale dienstverlening en de werkbaarheid van werk waren zaken die de afgelopen jaren al onder druk stonden. De coronacrisis heeft dat alleen maar versterkt. Ook daar biedt het akkoord een antwoord op.”

“Derde grote verwezenlijking van het VIA-akkoord is een actieplan. Over de werelden van werk, welzijn en onderwijs heen zullen we een actieplan opzetten om de juiste mensen te motiveren, te laten studeren, aan het werk te zetten... We zullen de komende jaren talloze jobs moeten invullen. Vergelijk het opzet van het actieplan gerust met de succesvolle STEM-campagne (gericht op het aanwakkeren van de fascinatie van jongeren voor wetenschap, technologie, ingenieursstudies en wiskunde).”

“We zijn erin geslaagd met alle partijen een historisch akkoord te sluiten dat iedereen voldoening geeft”

Hoe kijkt u als hoofdonderhandelaar terug op het proces?

“In het verleden heb ik nogal wat ervaring opgebouwd als sociale bemiddelaar in diverse sectoren. Toen de vraag kwam, had ik het gevoel dat ik meer kon doen dan enkel applaudisseren voor het zorgpersoneel – al was het voor mij toen al duidelijk: deze solidariteit en maatschappelijke steun gaan op het volgende VIA-akkoord een impact hebben.”

“Meer dagen opleiding zorgt voor extra kansen om talenten en competenties beter te ontwikkelen”

“En was het een kwestie om de rol te spelen die ik altijd opneem, te beginnen met gesprekken met iedereen onder vier ogen. Ik noem het mijn snuffelronde. Waarna negen maanden onderhandelen volgde, marathonzittingen en nachtelijk overleg inclusief. Dat is natuurlijk lang, maar het kan moeilijk anders in een VIA-context waar je te maken hebt met een complexe materie en waar je met verschillende paritaire comités zit, met heel wat werkgeversorganisaties en vakbonden. Toch zijn we erin geslaagd om met al die betrokken partijen een toch wel historisch akkoord te sluiten, met een resultaat dat iedereen voldoening geeft.”

Hoe maakt het akkoord concreet werk van prioriteit nummer één van de social profit: de zoektocht naar personeel?

“Het actieplan dat we afspraken rond welzijn, werk en onderwijs moet leiden tot het aantrekkelijker maken van het beroep en alles wat daar toe leidt faciliteren en versnellen. Het is een gemeenschappelijk engagement van die drie werelden om er daadwerkelijk werk van te maken. Met de zorgambassadeur is er al heel veel gebeurd, maar wat ontbrak is een gecoördineerde aanpak om van die 1 (werk) + 1 (welzijn) + 1 (onderwijs) geen 3, maar een 5 te maken. Het VIA6-akkoord



brengt drie werelden bijeen die elk in hun eigen terrein goed bezig waren, maar die elkaar nog niet maximaal versterkten. Ik voel dat alle partijen dat met een zekere *sense of urgency* zullen aanpakken.”

De social profit zoekt niet alleen nieuw personeel, we moeten er ook voor zorgen dat de huidige medewerkers met plezier aan de slag blijven. Hoe maakt dit akkoord daar het verschil?

“Elke medewerker zal de financiële impact voelen. Iedereen krijgt een voorstel op basis van nieuwe loonschalen. Er komen ook meer handen aan het bed, wat een positieve invloed heeft op de werkbaarheid van het werk. Niet te onderschatten is ook dat we met de sociale partners afgesproken hebben om het aantal opleidingsda-

gen gradueel op te trekken tot 5 per jaar. Ook dat zal impact hebben op elke individuele medewerker. Als je mensen kansen geeft om mensen hun talenten en competenties te ontwikkelen, werk je preventief rond hun veranderingsbereidheid, het aankunnen van *change*, en noem maar op.”

Wat zijn voor u de volgende stappen?

“Mijn job als sociaal onderhandelaar zit er bij wijze van spreken op, maar wat ik zeker ga opvolgen en waarvoor ik mij wil blijven engageren, is het actieplan rond de zorg. Daar zullen wij vanuit Werk aan blijven bijdragen, meer nog omdat het een expliciete doelstelling is van de Vlaamse regering om zoveel mogelijk mensen te activeren. Het actieplan is een win voor de wereld van welzijn en een win voor de wereld van werk.”

Een historisch akkoord

De drie grote vakbonden trokken aan één zeel bij de totstandkoming van de VIA6-akkoorden. Niet alleen onderling stonden de bonden schouder aan schouder, ook met de werkgevers. Onderhandelaars Mark Selleslach (ACV), Johan Van Eeghem (BBTK) en Tommy Jonckheere (ACLVB) zetten in op meer mensen op de werkvloer, een betere verloning en meer vorming. Het eindresultaat noemen ze “historisch”.

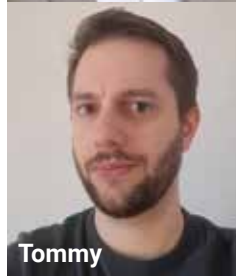
“Historisch kun je in elk geval de grote budgetten noemen die de Vlaamse regering vrijmaakt – als je ze vergelijkt met de vorige VIA-akkoorden is dit ongezien. Historisch is ook de context waarin de onderhandelingen plaatsvonden: in volle coronacrisis is zo goed als alles digitaal verlopen”, zegt Tommy Jonckheere. “Dat heeft zo zijn gevolgen, want bij onderhandelingen spelen ook informele contacten een rol. Het gebrek daaraan levert een bijkomende moeilijkheidsfactor op. We hadden ook een paar hele lange, late en zelfs nachtelijke onderhandelingen – uniek voor dit soort besprekingen.”

Johan Van Eeghem ziet het akkoord “als een eerste stap in de goede richting. Als je ziet dat er 577 miljoen euro ter beschikking is, terwijl dat bij de vorige VIA nog 110 miljoen was, dan merk je dat de klassieke Vlaamse VIA-sector opschuift in de richting van de federale sector – maar we zijn er nog niet.”

“Maar er is wel iets significantes gedaan voor loon en werkdruk”, zegt Mark Selleslach. “Sommigen denken misschien dat het jammer is dat er een pandemie nodig is om tot dit resultaat te komen, maar eigenlijk is het geen ‘dank-jewel’-akkoord voor het afgelopen jaar. VIA6 gaat dieper. De thema’s in het sociaal akkoord gaan al 30 jaar mee, en dit is meer dan een eenmalige erkenning en waardering van onze sector. De perceptie is veranderd. Jarenlang keek men naar onze sector vanuit de gedachte dat wat wij doen geen economische activiteit was, maar enkel een kostenfactor. Vanuit die optiek ging men dan op zoek naar centen om de zaak draaiende



Johan



Tommy



Marc

te houden. Nu is het besef levendig dat de economie niet draait als de zorg niet draait. De maatschappij ziet dat solidariteit en sociale zekerheid geen stoffige begrippen zijn. Wat wij doen, is in het belang van iedereen.”

Meer budget voor extra medewerkers, betekent niet dat er meteen meer gemotiveerde en gekwalificeerde werkkrachten zijn, beseffen de onderhandelaars. “Het is geen geheim dat heel veel jobs in de non-profit een knelpuntberoep zijn. Daardoor is er onvoldoende instroom en bovendien veroudert de sector, waardoor er nog meer handen nodig zijn. We gaan serieus inzetten op die aantrekkelijkheid van de sector, onder meer door serieus werk te maken van hogere starterslonen”, zegt Tommy Jonckheere.

Behalve een attractieve verloning, speelt ook permanente vorming een rol om zowel de kwaliteit van het werk als de motivatie van de medewerkers op hoog niveau te houden. “De tijd dat je een carrière kon opbouwen met de kennis die je opdeed op school, ligt lang achter ons”, zegt Johan Van Eeghem. “De technologische evoluties gaan snel, en dat vereist een constante investering in opleiding en bijscholing zodat iedereen alert blijft. Als je weinig handen hebt en je hebt veel toe doen, wordt de vorming al eens onder de mat geveegd. Iedereen – werkgever, werknemer en de mensen voor wie we het doen – heeft er baat bij dat we ons werk in de toekomst werkbaar houden en goed kunnen blijven doen.”

Meer informatie over het Vlaams Intersectoraal Akkoord vindt u op www.verso-net.be/via6.

VIA6

**“Ik wil iedereen
aanmoedigen om
een ambassadeur
te zijn van de zorg.
We hebben al onze
zorgmedewerkers
nodig”**



De Vlaamse regering maakte voor het intersectoraal akkoord VIA6 577 miljoen euro aan structurele middelen vrij, waarvan 412 miljoen voor een verhoging van de koopkracht en 165 miljoen voor kwaliteitsmaatregelen. Een aanzienlijke investering, weet ook minister Wouter Beke, bevoegd voor Welzijn, Volksgezondheid, Gezin en Armoede: "Het feit dat we werk maken van meer koopkracht, meer man- en vrouwkracht en meer veerkracht voor de Vlaamse zorg- en welzijnssectoren, stemt me zeer tevreden."

Dit akkoord heeft heel wat voeten in de aarde gehad en kwam er niet zonder slag of stoot. Hoe heeft u de onderhandelingen met werkgevers en werknemers ervaren?

"De coronacrisis heeft de werkomstandigheden van het zorgpersoneel op scherp gesteld. Het was duidelijk dat het applaus vertaald moest worden naar een structurele verbetering van de loon- en arbeidsvoorwaarden van iedereen die in de zorg werkt. Dat proces vroeg, naast de noodzakelijke financiële middelen, tijd om alle violen te stemmen in het tripartite overleg tussen de regering, werkgeversorganisaties en vakbonden. Al Gore, voormalig Amerikaans presidentskandidaat voor de Democraten, zei ooit dat het een zegen is om werk te hebben dat voldoening geeft. Dit sociaal akkoord is voor mij één van de grootste realisaties van deze legislatuur, en daar ben ik fier op."

Wat zijn voor u de belangrijkste verwezenlijkingen uit het akkoord?

"Dit sociaal akkoord betekent een turbo-injectie voor de tewerkstelling in de Vlaamse zorg- en welzijnssectoren. Van de 14.000 VTE's die er deze legislatuur zouden bijkomen, komen er minstens 3.700 uit dit sociaal akkoord. Deze jobs komen bovenop de openstaande vacatures in de zorgsector. Zo stonden er eind februari 1.893 jobs vacant. Als we al deze plaatsen willen invullen, zal samenwerking tussen de zorg- en welzijnssector enerzijds en onderwijs, werk en sociale economie anderzijds van cruciaal belang zijn. De Vlaamse regering lanceert dan ook samen met de sociale partners het Actieplan (zij-) instroom 2021-2024 om de vele aanwervingen te realiseren."

Hoe gaan jullie dat concreet doen?

"Het gaat dan onder andere over het vergroten van de zichtbaarheid van zorg- en welzijnsopleidingen in het onderwijs, het verhogen van het aantal opleidingstrajecten om zorg- en welzijnsopleidingen en werk te combineren, een versterkte rol van de VDAB in functie van meer jobs in de zorg en een grotere focus op retentie, wat betekent dat je niet alleen inzet op het aantrekken van nieuw personeel, maar ook op het behoud van het huidige personeel door werk te maken van werkbare loopbanen. Denk maar aan telewerk, vorming, opleidingen, flexibelere verlofperiodes, enzovoorts."

En hoe gaan de medewerkers die vandaag al aan de slag zijn in de social profit dit akkoord persoonlijk voelen?

"De werknemers in de zorgsectoren zullen dit op korte termijn voelen. Zo wordt de uitrol van een gemeenschappelijke functieclassificatie en loonhuis (via IF.IC, nvdr.) voorzien op 1 juli, en dit voor om en bij de 105.000 werknemers in de private zorg- en welzijnssector. Daarnaast werden er eenmalige koopkrachtmaatregelen ingevoerd, zoals een consumptiecheque van 300 euro voor de private sector of een eindejaarstoelage en/of consumptiecheque voor de publieke sector. Het feit dat zij meer collega's krijgen, laat hen trouwens toe om zowel met de handen als het hart hun werk te doen. Zo krijgen ze meer tijd, wat hen moet toelaten om hun job op een minder stressvolle manier uit te oefenen."

Ongetwijfeld is het werk nog niet af. Wat ligt er nog op de plank om dit akkoord succesvol uit te voeren?

"De loonsverhogingen zullen snel een feit zijn, maar de aanwervingen moeten volgen. We zullen permanent campagne moeten voeren om de Vlaamse zorgsector te blijven promoten als een aantrekkelijke branche, waar je met veel plezier en voldoening kan doen wat je doet. Ik wil dan ook graag iedereen aanmoedigen om een ambassadeur te zijn van de zorg. We hebben onze zorgmedewerkers immers altijd nodig."

Natacha Smetryns (rechts) sprong bij als vrijwilliger bij vzw Tanderuis, waar Nele Van Rie (links) coördinator vrijwilligerswerking is

VIA6

“Ook na corona blijf ik vrijwilligerswerk doen”



Toen de evenementensector op slot ging, gooide evenementenorganisator Natacha Smetryns zich op dat ene wat al jaren op haar wensenlijstje stond: vrijwilligerswerk met kinderen. Vzw Tanderuis, organisatie voor de begeleiding van mensen met autisme, werd haar nieuwe werkplek – al wil ze het geen werk noemen. Nele Van Rie is coördinator vrijwilligerswerking bij Tanderuis en ontving Natacha met open armen.

“De kernopdracht van vzw Tanderuis is thuisbegeleiding voor mensen met autisme, van kinderen tot volwassenen”, zegt Nele Van Rie. “We werken samen met een vijftigtal thuisbegeleiders die voor professionele ondersteuning zorgen, maar kunnen ook een beroep doen op een groot vrijwilligersnetwerk. Zo’n tachtig mensen zetten zich vrijwillig in voor onze verschillende projecten. Tandermaatje, de vrijetijdswerking voor kinderen, jongeren en volwassenen met autisme, is het grootste luik van onze werking. Dat is ook waarvoor Natacha zich engageert.”

Als bij toeval

“Ik kende Tanderuis eigenlijk niet, maar speelde al jaren met het idee om vrijwilligerswerk te doen met kinderen”, vertelt Natacha Smetryns. “In mijn professionele leven ging ik een andere richting uit – ik ben evenementenorganisator –, maar de droom om iets met kinderen te doen, is altijd blijven sluimeren. Corona gaf me het laatste duwtje om er eindelijk voor te gaan. Mijn agenda was volledig leeg, de kinderen gingen in september opnieuw naar school... Toen ik even later een bord voorbereed met een oproep voor vrijwilligers bij Tanderuis, was de kogel door de kerk. Enkele weken na het eerste gesprek met Nele kon ik aan de slag als vrijetijdsbegeleider. Ondertussen volgde ik ook een aantal infosessies over en met kinderen met autisme om de werking van Tanderuis te leren kennen.”

“We bieden elke vrijwilliger een aantal basisvormingen”, knikt Nele. “Die zijn niet verplicht, maar

“Als organisatie proberen we altijd het ritme van onze vrijwilligers te volgen”

Nele Van Rie

“Corona gaf het laatste duwtje om als vrijwilliger aan het werk te gaan”

Natacha Smetryns

eigenlijk verwachten we wel dat vrijwilligers zich ervoor engageren. Die opleidingen bieden onze vrijwilligers houvast en leren hen omgaan met moeilijkheden op contactmomenten. Daarnaast kan elke vrijwilliger terugvallen op een thuisbegeleider – iemand die professionele ondersteuning biedt aan mensen met autisme – en stellen we ons vanuit de organisatie flexibel op.” Hoeveel mensen een vrijwilliger begeleidt en hoe vaak hij of zij langsgaat, hangt dus van hem of haar zelf af. “Het enige wat we vragen,” zegt Nele, “is enthousiasme en een engagement van minstens een jaar. Als organisatie die mensen met autisme als doelgroep heeft, moeten we een zekere continuïteit kunnen garanderen.”

Blijvend verhaal

Coronatijden maken het niet altijd gemakkelijk om de vrije tijd van de doelgroep zinvol in te vullen, maar de creativiteit onder vrijwilligers is groot. “Het is fijn dat elke vrijwilliger het vrijwilligerswerk op zijn of haar eigen manier kan invullen”, zegt Natacha. “Afhankelijk van de leeftijd van de doelgroep werken we knutselactiviteiten uit, plannen we een wandeling... Tot nu toe is dit alleen maar een positieve ervaring. Dat komt omdat de ondersteuning door Tanderuis goed is, maar ook omdat er altijd ruimte is voor dialoog. Met mensen als Nele, met de thuisbegeleider, maar ook met de ouders van de mensen die we begeleiden.”

“Ook als de evenementensector weer functioneert zoals voordien, ben ik van plan dit te blijven combineren met mijn vaste job”, sluit Natacha af. “Vrijwilligerswerk blijft ook in de toekomst iets waarvoor ik me wil inzetten.”

Ikga ervoor.be

Denk je zelf aan een job als verpleegkundige, zorgkundige, opvoeder of kinderbegeleider? Of een van de vele andere betekenisvolle en spannende jobs in de zorg? Surf dan als de bliksem naar ikga ervoor.be! Daar vind je alle informatie over opleidingen, inleefmomenten en jobs in zorg en welzijn.

Francis Devisch van koop-
organisatie Groep Maatwerk

“Mooi evenwicht tussen koopkracht- en kwaliteits- verhoging”

“**V**erbeterde loon- en arbeidsvoorwaarden voor onze maatwerkers maken een groot deel uit van het VIA 6-akkoord dat zich op de maatwerkbedrijven richt”, zegt Francis Devisch. Voor de sector is jaarlijks 8,1 miljoen euro voor koopkrachtverhoging en 6,6 miljoen euro – naast de eenmalige premie van 12 miljoen euro – uitgetrokken voor kwaliteitsversterking. “De middelen zijn beperkter dan voor de zorgsector, maar we zijn tevreden met wat er is. De koopkrachtverhoging van 1,1% wordt in 2023 aangevuld met de loonnorm 2023-2024, maar we krijgen ook de kans om een duidelijk signaal te geven naar onze maatwerkers toe. De anciënniteitspremie die we door VIA 6 kunnen invoeren was geen evidente, maar wel een nodige stap. Die geeft medewerkers met een lange loopbaan perspectief. Hetzelfde geldt voor de praktijkvertaling van het loopbaanverhaal dat we al jaren vertellen: in de toekomst streven we ernaar om gelaagdheid in de functies die maatwerkers kunnen invullen. Als we de competenties van medewerkers maximaal willen ontwikkelen, moeten we hen de kans geven om te groeien in hun loopbaan.”

Verder worden ecocheques en mobiliteitsvergoedingen herbekeken en geoptimaliseerd, de middelen voor verdere professionalisering verhogen en het uitbreidingsbeleid zorgt ervoor dat nog meer maatwerkers aan de slag kunnen. Maar waar Francis Devisch zelf misschien het meest tevreden mee is, zijn de extra middelen om de digitaliseringsgolf in maatwerkbedrijven post-corona verder te ondersteunen. “Die zorgt ervoor dat zowel werkgevers als werknemers duidelijke stappen voorwaarts kunnen zetten.” ■

Lucas Marain,
algemeen directeur van
Wase Werkplaats vzw

“Zowel voor omkadering als doelgroepmedewerkers is digitalisering een interessant verhaal”

“**D**igitalisering is al jaren *top of mind* bij maatwerkbedrijven”, zegt algemeen directeur van Wase Werkplaats vzw Lucas Marain. “Met de middelen die nu beschikbaar worden is het niet de vraag hoe we op digitalisering moeten inzetten – projecten genoeg – maar waaraan we prioriteit willen geven.”

“**I**n elke VIA 6-maatregel voor de sector kunnen we ons vinden, maar ik kan Groep Maatwerk-directeur Francis Devisch volgen als hij de ondersteuning voor digitalisering eruit licht. Automatisering en digitalisering zijn al jaren belangrijke factoren in onze sector, maar post-corona zullen die alleen maar belangrijker worden”, zegt Lucas Marain. “Los van het puur commerciële aspect biedt digitalisering heel wat voordelen voor onze medewerkers, ook op het vlak van werkgelegenheid.”

Uitgebreider HR-beleid

De voorziene financiële ondersteuning moet de digitale transformatie op het vlak van arbeidsorganisatie een duwtje in de rug geven. Bij Wase Werkplaats laat zich dat vooral op HR-vlak merken. “De personeelsdossiers die we bijhouden, worden niet alleen elk jaar uitgebreider, ze worden ook steeds vaker geïntegreerd met systemen van externe partners zoals VDAB. Zonder digitalisering is die gegevensdeling niet mogelijk. Het verplicht bijhouden van een gedetailleerd, persoonlijk ontwikkelingsplan voor elke werknemer biedt voordelen in twee richtingen: onze HR-afdeling kan minutieuzer te werk gaan, en tegelijk zijn doelgroepwerknemers verzekerd van een betere begeleiding en een carrièrepad op maat.”



Digitale drempels verlagen

Daarnaast zet Wase Werkplaats in op de digitale scholing van haar doelgroepmedewerkers. "Het is een uitdaging om iedereen op de digitale trein te krijgen. Bij onze doelgroepmedewerkers moeten we extra waken over de drempels die digitalisering met zich meebrengt. Maar ook daar zie ik een dubbele kans: door te investeren in opleidingen en trainingen, maken we onze mensen sterker. Dat is uiteindelijk het doel van onze werking, en dat heeft uiteraard effect op de arbeid."

Met de dienst IT en een externe partner werkt de organisatie aan een basispakket waarmee alle werknemers aan de slag kunnen. "Het abstracte digitaliseringsverhaal maken we voor onze doelgroepmedewerkers concreet via opleidingen en trainingen op maat. Hen meenemen in het verhaal is nodig, want door automatisering kunnen we blijven groeien. De keuzes die we maken, zijn er altijd met het oog op werkgelegenheid creëren. Ook in de toekomst, als digitalisering een nog belangrijkere rol krijgt, zal dat zo zijn."

Duurzame investeringen

"Ik zie de extra middelen voor digitalisering die VIA 6 ons biedt als een duurzame investering", zegt Lucas. "De projecten zullen zich niet meteen terugverdienen, maar renderen op de lange termijn. De tijd waarin we van project naar project hopten, is voorbij. Tijd om in te zetten op langlopende projecten en continuïteit – alleen zo kunnen we iedereen blijvend betrekken in het digitale verhaal. Nu is het zoeken naar hoe we de schaarse middelen op een efficiënte manier kunnen inzetten."

Meer informatie over het Vlaams Intersectoraal Akkoord vindt u op www.verso-net.be/via6.

ID-kit

Wase Werkplaats werd opgericht in 1965 en wil als maatwerkbedrijf mensen met minder kansen een stimulerende werkomgeving bieden. Vanuit haar vestigingen in Temse, Zele en Beveren werken 750 medewerkers in drie divisies: W-pharma, W-technics en W-green. Meer dan 600 van hen zijn doelgroepwerknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Directeur Veerle Huwé van de socioculturele werkgeversfederatie Sociare

“Solidair met de zorgsector, maar niet helemaal waarop we gehoopt hadden”

“Een goed akkoord, ja. Maar...” De socioculturele werkgeversfederatie Sociare is niet onverdeeld gelukkig met het zesde Vlaams Intersectoraal Akkoord. De socioculturele sector krijgt 10,3 miljoen euro extra vanaf 2021, maar dat is veel minder dan de gezondheids- en welzijnssector. De koopkracht van het personeel kan 1,1% omhoog, geen 4, 5 of 6% zoals in de zorg.

“We zijn natuurlijk solidair. De zorgsector heeft 200% moeten draaien tijdens de coronaperiode”, zegt directeur Veerle Huwé. “Maar ook onze sector heeft een tandje moeten bijsteken, denk aan jeugdwerk, samenlevingsopbouw of buurtwerk. Andere werkingen – cultuur, sport, musea, toerisme ... – vielen grotendeels stil. Het zal niet evident zijn om terug op te starten met voldoende personeel. Daarom hopen we dat die scheefgetrokken situatie op een bepaald moment wordt rechtgetrokken.”

Sociare is wel tevreden met de 3 miljoen euro die de sector krijgt voor kwaliteitsmaatregelen. “Dat is noodzakelijk voor de verdere professionalisering en digitalisering van onze organisaties en verenigingen. Organisaties zullen ook kunnen rekenen op een hoger vormingsbudget en kunnen deelnemen aan een aanbod rond omgaan met agressie op de werkvloer. Daarnaast kregen we als een resultaat van de onderhandelingen nog eenmalig 3,65 miljoen euro toegewezen. Dat budget helpt onder meer om trajecten op te zetten om de kansen op de arbeidsmarkt van specifieke groepen te verhogen. Zoals jongeren of vrouwen met een migratieachtergrond. Er is ook een klein budget voor de voorbereiding naar nieuwe barema’s.” ■

Ann Monsaert, diensthoofd personeelszaken en juridische zaken Natuurpunt

“Extra zuurstof voor Natuurpunt”

Natuurpunt zet haar eigen financiële middelen in voor de corebusiness natuurbeheer en natuurbehoud. Als de vereniging wil investeren in de versterking van haar werking, wacht haar vaak een zoektocht naar centen. “Daarom zijn we blij dat de Vlaamse overheid ons ruimte geeft om verder te professionaliseren”, zegt diensthoofd personeel- en juridische zaken Ann Monsaert.

“Het is heel positief dat er een goede balans werd gevonden tussen de koopkrachtverhoging voor de werknemers en extra middelen voor digitalisering, professionalisering, opleiding en vorming”, zegt Ann Monsaert over het Vlaams Intersectoraal Akkoord. “Dat zorgt voor extra zuurstof in de organisatie. Als natuurvereniging halen we onze vrije middelen, zoals wij ze noemen, vooral van lidgelden en giften. Die worden ingezet voor onze corebusiness: natuurbehoud. Om de werking van onze organisatie te versterken, zijn we altijd op zoek naar wat extra inkomsten. Dat er van de Vlaamse overheid nu middelen voor worden voorzien, is een heel belangrijk signaal voor ons. Het geeft ons ruimte om verder te professionaliseren. Het helpt ons bijvoorbeeld om verder te investeren in databanken.”

“We krijgen minder toebedeeld dan organisaties in de zorgsector”, beseft Ann. “Maar we weten ook dat de Vlaamse begroting veel uitdagingen kent. Ik voel me slecht geplaatst om te zeggen dat we te weinig kregen.”

Ruimte om verder te professionaliseren

Arbeidsduurvermindering

Wat Natuurpunt als werkgever belangrijk vindt, is dat de vakbonden ermee akkoord gaan om het huidige systeem van arbeidsduurvermindering te bespreken. "In dat systeem kunnen vooral de oudere werknemers een beroep doen op arbeidsduurverminderingdagen. Eigenlijk zijn dat extra verlofdagen naarmate de leeftijd. Dat gaat over veel dagen en heeft een serieuze impact op de werkvloer. We willen het systeem niet overboord gooien, maar wel eigentijds maken en niet alleen toegespitst op de oudere werknemers. Het moet iedereen ten goede komen, over de generaties heen. Want in de socioculturele sector speelt fysiek zware arbeid in combinatie met een hogere leeftijd niet zo'n grote rol als in de zorg."

Natuurpunt heeft zich opgegeven als testorganisatie voor de invoering van IFIC, de gelijkstelling van functieclassificaties over de sectoren heen. "Omdat we veel personeel hebben en dus veel verschillende functies. Het wordt een lang en complex proces, afwachten wat het zal geven."

329 of 327?

De toepassing van de koopkrachtverhoging toont al hoe complex het kan worden. "Want Natuurpunt valt onder twee paritaire comités: enerzijds vallen er medewerkers onder het paritaire comité 329 van de socioculturele sector, anderzijds zijn we ook een maatwerkbedrijf en dat valt onder paritair comité 327. Voor de medewerkers die onder '329' vallen, gaan de brutolonen gemiddeld 1,1% omhoog. Maar voor de medewerkers van '327' wordt die koopkrachtverhoging omgezet in premies en ecocheques. Zij zullen dat netto beter voelen. Het wordt lastig om dat uit te leggen aan de mensen die samen op dezelfde werkvloer staan."

Meer informatie over het Vlaams Intersectoraal Akkoord vindt u op www.verso-net.be/via6.

ID-kit

Natuurpunt is veruit de grootste natuurvereniging van ons land. Ze telt meer dan 123.000 leden en beheert 25.000 hectare Vlaamse natuur in 500 verschillende natuurgebieden. De vrijwilligers nemen het initiatief: ze zorgen voor aankoop, beheer en openstelling van natuurgebieden. Daarbij worden ze bijgestaan door professionele ploegen.

VIA6

Directeur Stefaan Berteloot van koepelorganisatie Zorggezind

“Meer ondersteuning voor een complexere thuiszorg”

Directeur Stefaan Berteloot is tevreden over het zesde Vlaams Intersectoraal Akkoord. De private diensten voor gezinszorg krijgen 61,5 miljoen euro toebedeeld, waarvan ruim 37,6 miljoen euro extra voorzien voor koopkracht en meer dan 23,8 voor kwaliteitsmaatregelen.

“De koopkrachtverhoging is een belangrijk luik”, vindt Stefaan. “Het is een waardering voor de veerkracht die de medewerkers hebben getoond in coronatijd. Maar het betekent ook meer. De gezinszorg staat voor de grote uitdaging om meer medewerkers aan te trekken. Veel oudere werknemers stromen uit en die vrijgekomen plaatsen moeten ingevuld worden. Dus moet een job in de gezinszorg aantrekkelijk worden gemaakt. De uitwerking van IFIC is voor ons een heel grote stap naar een evenwaardige verloning voor de thuis- én de woonzorg. Het verschil in verloning voor startende medewerkers is weggewerkt, waardoor de inhoud van de job meer de keuze zal bepalen.”

Complexere thuiszorg

De toenemende complexiteit is een andere uitdaging. “De thuiszorg wordt alsmaar complexer. Niet alleen door de vergrijzing. Ook mensen psychische problemen, personen met een beperking of patiënten na een kortere ziekenhuisopname hebben vaker zorg thuis nodig. De vermaatschappelijking van de zorg, heet dat. Dat vergt flexibiliteit van de medewerkers, en er is daardoor meer nood aan vorming en ondersteuning. Daar komt het akkoord in tegemoet.”

“We kunnen ook rekenen op meer omkaderingspersoneel. We komen van één omkaderingsmedewerker voor 120 cliënten en gaan naar één omkaderingsmedewerker voor 105 cliënten. Die medewerker staat in voor de intakegesprekken van nieuwe cliënten, afstemming van de zorg en ondersteuningsdoelen, zorgplanning, het aansturen en coachen van de medewerkers en zo meer. Ook die taak wordt alsmaar complexer.” ■

Directeur Ann Demeulemeester van Familiehulp

“Een echte stap voorwaarts”

“Een echte stap voorwaarts voor de thuiszorg”, vindt directeur Ann Demeulemeester van Familiehulp over VIA 6. “Een erkenning voor de rol die we speelden tijdens de pandemie. Bovendien voelen we ons gesteund om in te spelen op de steeds complexer wordende zorgvraag. Maar we blijven waakzaam.”

“**D**e harmonisering van de loonbarema's via IFIC is een zeer oude verzuchting”, zegt Ann Demeulemeester. “Die barema's waren niet dezelfde voor de thuis- en de woonzorg. Dat manifesteerde zich vooral de eerste tien tot twaalf jaar van de loopbaan, dus was het een handicap voor ons om nieuwe medewerkers aan te trekken. Familiehulp staat bovendien voor een grote uitstroom van oudere medewerkers. Gelukkig dus dat die handicap nu wordt weggewerkt.”

Meer diverse zorgvragen

“Maar om een aantrekkelijke werkgever te zijn, is er meer nodig. We moeten uitstralen dat we een sector in beweging zijn, die innovatief is, en die kan inspelen op de zorgvragen die de mensen vandaag hebben. En die zorgvragen worden complexer en uitgebreider. Want de ligduur in het ziekenhuis na een bevalling wordt afgebouwd, dus stijgt de vraag naar kraamzorg. De residentiële psychiatrie bouwt het aantal bedden af, dus dat betekent meer zorg thuis. We begeleiden steeds meer mensen met een beperking. En ook bij de aanpak van kansarmoede is de gezinszorg niet meer weg te branden; Familiehulp is bij tientallen samenwerkingsprojecten en initiatieven betrokken.”

Middelen voor digitalisering komen echt van pas

“Familiehulp zit in een transitiefase om een accuraat antwoord te geven op deze complexer wordende zorg. Met een meer geïntegreerde benadering en meer flexibiliteit. Dit akkoord houdt daar rekening mee en faciliteert die transitie. Met meer uren en budget voor flexibele zorg wordt de extra werkdruk opgevangen. Er is ook meer ruimte voor opleiding en vorming. Dus ja, het beantwoordt zeker aan onze verwachtingen.”

Een smartphone voor elke medewerker

Voor het eerst is er ook een budget voor digitalisering. Familiehulp was in volle coronatijd gestart met voor elke medewerker een smartphone te voorzien. “Daardoor kunnen ze sneller een dossier consulteren, plannings aanpassen, en dus meer vraaggericht werken. We moeten dit project nog verder uitrollen en heel sterk inzetten op opleiding, zeker voor medewerkers die niet thuis zijn in dergelijke digitale oplossingen. Die middelen voor digitalisering komen dus echt wel van pas.”

“Tevreden, maar waakzaam”

Familiehulp is tevreden met het nieuwe intersectoraal akkoord, maar blijft op haar hoede. “Voor de coronacrisis was onze sector vooral het slachtoffer van besparingen. Tijdens de vorige legislatuur werd het groeipad van de gezinszorg vastgelegd op 2,5% per jaar. Deze regering heeft dat teruggebracht naar 0,5%, terwijl onderzoek aantoonde dat de vergrijzing alleen een groei van 4% vraagt. Dit akkoord is een heel goede stap, maar we blijven waakzaam over wat de volgende jaren brengen.”

Meer informatie over het Vlaams Intersectoraal Akkoord vindt u op www.verso-net.be/via6.

ID-kit

Familiehulp is een thuiszorgorganisatie in Vlaanderen en Brussel die zorg biedt aan 90.000 mensen. Die hulp is divers en gaat vooral om gezinszorg en huishoudhulp, maar ook onder meer kraamzorg en kinderopvang. De organisatie telt 13.000 medewerkers, waarvan ongeveer 9.000 verzorgenden en huishoudhulpverleners in de zorg. www.familiehulp.be

Directeur Hendrik Delaruelle van koepelorganisatie Vlaams Welzijnsverbond

“Op twee cruciale domeinen een boost voor onze sectoren”

Het Vlaams Welzijnsverbond groepeerde voorzieningen uit kinderopvang, jeugdhulp, ondersteuning voor mensen met een beperking en ambulante revalidatie. Algemeen directeur Hendrik Delaruelle is tevreden met wat er nu op tafel ligt in VIA6. “Het is een goed en evenwichtig akkoord. Het voorbije jaar is heel duidelijk gebleken hoe essentieel de brede zorg- en welzijnssector is. Dit akkoord is een verzilvering van het applaus en de steunbetuigingen die het personeel in zorg en welzijn het voorbije jaar kreeg.”

Het intersectoraal akkoord geeft volgens Delaruelle op twee cruciale domeinen een boost aan de sectoren die deel uitmaken van het Vlaams Welzijnsverbond. “De koopkrachtverhoging is significant. Het is absoluut geen aalmoes, zoals sommigen op voorhand vreesden. De koopkrachtverhoging is een duidelijke waardering voor de mensen die in heel moeilijke omstandigheden het beste van zichzelf hebben gegeven. Daarnaast is het ook een belangrijke stimulans om in de toekomst op een krappe arbeidsmarkt de zorg- en welzijnsberoepen aantrekkelijker te maken.”

“Ook aan de luide roep om meer handen in zorg en welzijn komt het intersectoraal akkoord tegemoet. We hebben ervoor gekozen om de extra middelen zo verstandig mogelijk in te zetten en te concentreren op de grootste noden in onze sectoren. Dat was geen eenvoudige beslissing. Maar het is de beste garantie om op het terrein echt een verschil te maken.”

“In de jeugdhulp gaat het leeuwenaandeel van de bijkomende middelen naar de residentiële voorzieningen. In de ondersteuning voor mensen

met een beperking zetten we vooral in op de residentiële zorg voor minderjarigen, en ook de dagcentra voor volwassenen en de ambulante begeleiding vergeten we niet. In de kinderopvang focussen we op pedagogische coaches, een belangrijke functie om de sociale en pedagogische functie van de kinderopvang nog beter gestalte te geven.”

Directeur kinderdagverblijf De Ukkies Kristin Dayers

“De pedagogische coaches kunnen voor een extra kwaliteitsinjectie zorgen in de kinderopvang”

Op het terrein is directeur Kristin Dayers van kinderdagverblijf De Ukkies in Hasselt opgetogen met wat er voor de kinderopvang in het intersectoraal akkoord zit. “We zijn lang vragende partij voor meer handen en meer professionalisering. De pedagogische coaches kunnen voor een extra kwaliteitsinjectie zorgen.”

De Ukkies heeft er net als elk kinderdagverblijf een hels jaar opzitten, blikt Kristin terug. “Tijdens de eerste lockdown moesten we openblijven, maar mochten we alleen kindjes opvangen van mensen die in essentiële sectoren werken. Na die maanden van telewerken met baby’s en peuters in huis zagen we opnieuw heel veel kindjes. Onze medewerkers hebben zich voortdurend moeten aanpassen aan draaiboeken die elke week veranderden. Ze maakten zich natuurlijk ook zorgen om hun eigen gezondheid, want in een kinderdagverblijf kan je onmogelijk afstand houden. Maar ze hebben zich elke dag dubbel geplooid. Ik ben heel blij dat ze daar nu

de verdiende waardering voor krijgen.”
 “De koopkracht stijgt. Niet eenmalig, maar duurzaam. Niet met een half procentje, maar echt significant. Dat is heel goed nieuws voor onze sector. We kunnen kinderverzorgsters eindelijk hetzelfde loon aanbieden als gelijkaardige functies in andere sectoren. De kinderopvang heeft het heel moeilijk om personeel te vinden en te houden. Hopelijk heeft de koopkrachtverhoging een positief effect op de instroom.”

Meer handen en professionalisering

“Ik ben daarnaast vooral opgetogen over het hele luik rond kwaliteit. De pedagogische coaches komen tegemoet aan onze vraag naar meer handen én meer professionalisering. Zowel kleine als grote kinderdagverblijven worden vandaag geconfronteerd met heel veel uitdagingen. Er was natuurlijk Covid-19, maar daarvoor waren er ook al allerlei draaiboeken rond de zorgkwaliteit, milieunormen, veiligheidsvereisten... MeMoQ, het zelfevaluatie-instrument voor kinderdagverblijven, focust op zes dimensies: welbevinden, betrokkenheid, emotionele ondersteuning, educatieve ondersteuning, infrastructuur en organisatie, en dan ten slotte nog gezinnen en diversiteit. Allemaal zeer terechte aandachtspunten, maar probeer daar met een klein team maar eens tijd voor te vinden.”

“Kinderdagverblijven werken typisch met veel kortgeschoolde mensen. Ze geven het beste van zichzelf, maar ze zijn niet opgeleid om een pedagogisch kader uit te werken. De pedagogische coaches zullen professionele bachelors zijn. Ze kunnen niet alleen voor een pedagogisch houvast zorgen, ze kunnen de begeleiders in de kinderopvang ook ondersteunen op de vloer. Ze kunnen bijvoorbeeld tijd en ruimte creëren voor observatie en voor een individuele aanpak. Allemaal zaken die belangrijk zijn voor onze kindjes, maar waar we vandaag vaak onvoldoende tijd en expertise voor in huis hebben.”

Meer informatie over het Vlaams Intersectoraal Akkoord vindt u op www.verso-net.be/via6.



ID-kit

De Ukkies in Hasselt is een kinderdagverblijf en zorgt voor buitenschoolse opvang. Kinderen tussen de 0 en de 12 jaar, meer dan 400 in totaal, kunnen er terecht. Meer dan 100 personeelsleden zorgen voor een kwaliteitsvolle opvang.

VIA6

Algemeen directeur Patrick Vander Weyden van koepelorganisatie SOM

“Minder werkdruk en een eerlijker speelveld”

“Een ongelooflijke erkenning van de bergen werk die de sociale ondernemingen hebben verzet tijdens de coronacrisis.” Bij SOM, de federatie van Sociale Ondernemingen, toont algemeen directeur Patrick Vander Weyden zich tevreden met VIA6. Hij kijkt ook al vooruit naar de uitdagingen voor de toekomst.

“**H**et budget dat is vrijgemaakt is ongezien”, reageert Vander Weyden. “Het intersectoraal akkoord is een ongelooflijke erkenning van de bergen werk die zijn verzet tijdens de coronacrisis. In quasi alle sectoren zien de medewerkers hun koopkracht stijgen. VIA6 creëert ook een eerlijker speelveld. Organisaties en sectoren kunnen op gelijke voet personeel rekruteren en belonen. Dit akkoord verkleint de verschillen en minimaliseert de concurrentie. Dat was noodzakelijk om in de toekomst voldoende vers bloed te blijven vinden.”

“Het akkoord komt ook tegemoet aan de jarenlange vraag voor meer handen. De situatie is natuurlijk niet overal identiek, maar in zowat alle sectoren is het personeel overbelast. Er is nu geopteerd om meer mensen vrij te maken voor hetzelfde werk. De werkdruk zal dalen, de mensen op het terrein gaan dat effectief voelen.”

Vander Weyden kijkt ook al vooruit naar de volgende uitdaging. “Dit akkoord is een enorme stap vooruit voor al het personeel in de sociale ondernemingen. Maar andere uitdagingen, zoals de wachtlijsten, verdwijnen er niet mee. Om ook het uitbreidingsbeleid aan te pakken, gaan de sociale ondernemingen de komende jaren veel oog moeten hebben voor innovatie en creativiteit.” ■

Anita Cautsers, directeur CAW's

“Belangrijke erkenning van het belang van de eerstelijnszorg”



De CAW's krijgen er met het intersectoraal akkoord 25 VTE's bij. Directeur Anita Cautaeers is tevreden met de uitbreiding. "Het is een belangrijke erkenning van het belang van de eerstelijnszorg."

De elf CAW's in Vlaanderen en Brussel verzorgen de eerstelijnszorg. Ze bevorderen het psychosociaal welzijn op een breed veld van uiteenlopende domeinen: persoonlijk welzijn, relaties, slachtofferschap van geweld en misbruik, wonen... Voor jongeren verzorgen de CAW's een uitgebreid gespecialiseerd aanbod. "We werken al jaren op maximale capaciteit" zegt Anita Cautaeers. "De vraag naar eerstelijnszorg is groter dan het aanbod. Dat is doodzonde, want door mensen in een vroeg stadium te helpen, wordt de kans kleiner dat ze later gespecialiseerde zorg nodig hebben."

"We zijn de coronacrisis ingestapt in een context van besparingen. De werkdruk in de CAW's is enorm toegenomen. We merkten dat de lockdowns er bij de meest kwetsbare groepen hard inhakten. We zagen meer jongeren die hulp nodig hadden, we zagen meer eenzaamheid, we zagen meer huiselijk geweld. Er diende zich ook een nieuwe groep mensen aan: kleine zelfstandigen die het door de lockdowns financieel moeilijk kregen."

"Onze mensen hebben continu gewerkt, zonder ademruimte en zonder tijd om te recupereren. Gelukkig hebben ze een enorme motivatie en flexibiliteit getoond. Iedereen is voor elkaar in de bres gesprongen. De CAW's hebben zoveel mogelijk digitaal gewerkt, we hebben sterk ingezet op onze chatbox. Maar onze medewerkers moesten sommige mensen gewoon *face to face* kunnen zien. Dat legde nog eens extra druk op de medewerkers, maar ze hadden geen andere keuze. Anders waren die mensen van de radar verdwenen."

Uitbreiding maakt ruimte voor intensievere begeleiding

Anita Cautaeers is naar eigen zeggen tevreden dat VIA6 het belang van het eerstelijns welzijnswerk erkent. "De CAW's krijgen een uitbreiding met 25 VTE's. Ik zit al meer dan 20 jaar in de sector en dit is de meest significante uitbreiding

die ik al heb gezien. Meer handen: dat is een noodzakelijke stap om de werkdruk te verlagen. Met de uitbreiding van het personeelsbestand kunnen we mensen intensiever begeleiden en kunnen we nog meer *outreaching* werken om ook de moeilijkste en meest kwetsbare doelgroepen te bereiken."

"Ook het tweede aspect van het intersectoraal akkoord, de koopkrachtverhoging, is een belangrijke stap vooruit. Het is een mooie erkenning voor het keiharde werk dat de CAW's en de hele sector hebben geleverd. Daarnaast zal het ons hopelijk ook helpen om gemotiveerde en gekwalificeerde mensen aan te trekken. We staan voor een grote vergrijzingsgolf, we gaan veel nieuwe mensen moeten rekruteren. Iedereen vist in dezelfde vijver. Dan helpt het dat je mensen, ook uit andere sectoren, een betere verloning kan aanbieden."

Intersectorale mobiliteit

Een laatste, ietwat onderbelicht aspect dat Anita Cautaeers bijzonder belangrijk vindt in het akkoord is de intersectorale mobiliteit. "VIA6 creëert ruimte om bijvoorbeeld verplegend personeel uit de ziekenhuizen naar de CAW's te laten overstappen en omgekeerd. Ik wil er samen met andere collega's voor zorgen dat het niet bij een voorzichtige ambitie blijft, maar dat we echt projecten opzetten. Ik ben ervan overtuigd dat er vraag naar is, en intersectorale mobiliteit houdt gemotiveerde en ervaren mensen in onze sector. Het kan helpen om ook in de toekomst zorg en ondersteuning van topkwaliteit te blijven garanderen."

Meer informatie over het Vlaams Intersectoraal Akkoord vindt u op www.verso-net.be/via6.

ID-kit

De CAW Groep verbindt de elf CAW's (Centra voor Algemeen Welzijn) op sectoraal niveau. CAW Groep zet in op het maken van gezamenlijke beleidsafspraken, ondersteuning, belangenbehartiging en communicatie.

VIA6

Gedelegeerd bestuurder
Margot Cloet van koepel-
organisatie Zorgnet-Icuro

“Zelfde waardering als federale sectoren”

“Over het algemeen zijn we heel tevreden met de mogelijkheden die VIA 6 schept voor de zorgsector”, zegt gedelegeerd bestuurder van Zorgnet-Icuro Margot Cloet. Voor de sector is 577 miljoen euro voorzien – private en publieke sectoren samen. 412 miljoen daarvan is bedoeld voor koopkrachtverhoging, de rest voor kwaliteitsmaatregelen en om de werkdruk te verlichten.

“VIA 6 betekent vooral dat medewerkers in de zorg globaal beter gewaardeerd worden. Dat komt de aantrekkelijkheid van het beroep ten goede, waardoor we hopelijk meer jongeren kunnen aantrekken. Het akkoord betekent ook de gelijkschakeling van de lonen van wie in de Vlaamse zorgsectoren werkt met wie in een zorgorganisatie werkt die federaal is gefinancierd”, zegt Margot. “Nu kunnen we weer van concurrentiële vergoedingen spreken. VIA 6 zorgt voor extra middelen voor de volledige uitrol van het IFIC-model. Starters beter vergoeden, een loonmodel op basis van competenties en functie – en niet alleen op basis van diploma – maken een job in de zorgsector aantrekkelijker. Het meeste van het budget – meer dan 200 miljoen – gaat daarnaartoe.”

“Daarnaast was de vraag naar meer handen in de zorg groot. De werkdruk is hoog, dus is ruimte creëren om meer personeel aan te werven een logische stap. Er worden grote stappen gezet. In de toekomst willen we verder evolueren naar een model van geïntegreerde zorg, waarbij verbanden tussen bijvoorbeeld gehandicaptenzorg en de geestelijke gezondheidszorg, en geestelijke gezondheidszorg en pakweg kinderopvang vanzelfsprekend worden. Medewerkers moeten kunnen overstappen van de ene sector naar de andere, zonder in te boeten aan loon en arbeidsvoorwaarden.” ■

Sofie Blancquaert, algemeen
directeur van revalidatiezieken-
huis Inkendaal

“Historische vooruitgang in verloningsbeleid”

“De coronacrisis heeft nog maar eens bevestigd dat het welzijn van onze revalidanten hand in hand gaat met het welzijn van onze medewerkers”, zegt algemeen directeur van revalidatieziekenhuis Inkendaal Sofie Blancquaert. “De werkdruk is de voorbije maanden zeer hoog geweest. Dat we een akkoord hebben kunnen bereiken dat zowel inspeelt op koopkracht als zorgt voor meer handen aan het bed, is meer dan goed nieuws voor de sector.”

“We zijn heel tevreden dat de regering in het lijvige VIA 6-akkoord een groot deel extra koopkracht voorziet voor onze medewerkers. Ik zou van een historische vooruitgang durven spreken in het verloningsbeleid van de ziekenhuissector”, zegt Sofie Blancquaert. Het IFIC-verloningsmodel wordt dit jaar volledig uitgerold. “Aangezien de uitrol eigenlijk pas veel later en in fases was voorzien, zijn we met die maatregel heel tevreden. De Vlaamse revalidatieziekenhuizen kunnen eindelijk gelijke tred houden met de federaal gefinancierde zorgsectoren. Zo kunnen we een einde maken aan de oneerlijke concurrentie die ontstaat bij het aantrekken van het nu al zo schaarse zorgpersoneel.” Naast de loonsverhoging is voor elke VTE een consumptiecheque van 300 euro voorzien. “Op de eenmalige premie die ook voorzien is, is het nog even wachten, maar we hopen die tegen de zomer te kunnen verdelen.”

Verdere actualisering nodig

Naast het luik koopkracht zet VIA 6 in op bijkomende middelen voor kwaliteit. “Die kunnen we

gebruiken voor bijkomende jobs in Inkendaal. Volgens de huidige informatie zou het gaan om 2,75 VTE's." VIA 6 is voor Inkendaal een flinke eerste stap, maar het werk is nog niet af. "IFIC houdt helaas nog te weinig rekening met onze gespecialiseerde setting. Wij bieden tweede- en derdelijnsrevalidatie aan personen met niet-aangeboren hersenletsels, comapatiënten, mensen met een spierziekte, en nu ook post-Covid-revalidanten. De keuze voor de zorg voor die kwetsbare patiëntenpopulatie vraagt om een complexe, tijdsintensieve zorgverlening op maat."

Daarom blijft Inkendaal ijveren voor een verdere actualisering van de personeelsnorm. "Zeker de intensieve en complexe revalidatiesector heeft nood aan een wissel op de toekomst. De huidige personeelsterkenningsnormen dateren van de jaren '60. Hoewel de resultaten van een recente studie al de basis leggen voor een nieuw model, blijft er werk aan de winkel. Een aangepaste patiënt-zorgverleneratio – die rekening houdt met de zorgzwaarte en de verwachtingen van onze revalidanten – blijven we hoog op de agenda zetten."

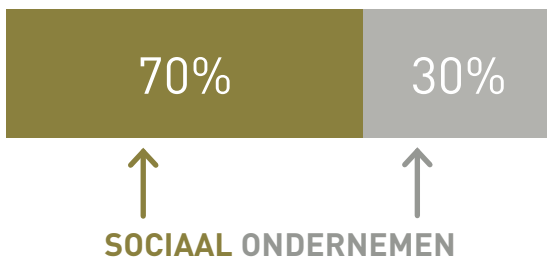
ID-kit

Inkendaal is een gespecialiseerd Vlaams revalidatieziekenhuis met een hospitalisatie-afdeling van 178 bedden Sp, dat zich richt op revalidanten met ernstige locomotorische, neurologische en cardiopulmonaire aandoeningen. Op de campus in Vlezenbeek werkt Inkendaal voor gehospitaliseerde en ambulante revalidanten, zowel volwassenen als kinderen. Voor die laatsten beschikt het ziekenhuis over een eigen partiële daghospitalisatie (60 plaatsen) met geïntegreerde ziekenhuisschool type 5. 414 medewerkers zijn er in dienst.



“Grote impact met kleine gebaren”

Naiké Costa is een sociaal dier. Ze moest dan ook niet lang nadenken toen we haar vroegen om haar job in de weegschaal te leggen: het sociale aspect overheerst bij de directeur van woonzorgcentrum Sint-Jozef in Assenede. “Ik kan met heel kleine gebaren heel veel impact hebben. Ik zie die impact niet op tabellen vol cijfers, maar rechtstreeks op het gezicht van mensen van vlees en bloed.”



Naiké Costa heeft altijd in de sociale sector gewerkt. Altijd met mensen. “Ik ben gepassioneerd door werken met mensen. Dat is de belangrijkste reden waarom ik vandaag doe wat ik doe. In een woonzorgcentrum kom je zoveel verschillende verhalen tegen. Naast mij staat ons departementshoofd zorg en kwaliteit, die onder andere bezig is met de zorgnoden van onze bewoners en kwaliteit van zorg. Mijn aandacht gaat dus vooral uit naar onze medewerkers, naar communicatie, naar organisatie. Ik schat dat ik 90 procent van mijn tijd bezig ben met onze medewerkers: loopbaanbegeleiding, werkbaar werk, nieuwe medewerkers aantrekken en begeleiden, stagiairs opvolgen... Ik steek heel veel tijd in persoonlijke gesprekken. Mijn kantoor is net naast de receptie, mijn deur staat altijd open, ik probeer zo bereikbaar en toegankelijk mogelijk te zijn.”

Uit welk aspect van uw job haalt u de meeste voldoening?

“Je maakt elke dag het verschil in de levens van mensen. Met een heel klein gebaar kan ik een heel grote impact hebben. Dat gaat over kleine aanpassingen om het leven van bewoners aangenamer te maken, maar het gaat evengoed over onze medewerkers. Als ik er met een kleine wijziging aan het rooster voor kan zorgen dat een verpleegkundige een belangrijke mijlpaal in het leven van haar kinderen niet hoeft te missen, dan heeft dat een verregaande impact op haar werkgevoel. En ik ben er heilig van overtuigd dat gelukkige medewerkers voor gelukkige bewoners zorgen. Dat is het fundament van onze cultuur.”

“Een mooi voorbeeld is ons TikTok-account. We zaten al op Instagram en Facebook, en nu ook op TikTok. Ik denk niet dat veel woonzorgcentra dat kunnen zeggen. Het is een prachtige manier om de families van bewoners een inkijk te geven in het leven hier in huis. We merken dat bewoners en medewerkers samen nadenken over leuke, creatieve ideeën om op TikTok te posten. Daar maken we heel bewust ruimte voor. Onze focus gaat naar het creëren van een fijne plek om te wonen, te leven en te werken.”

De weegschaal helt door naar het sociale, maar het ondernemen zorgt toch voor flink wat tegengewicht.

“Ja, omdat ik denk dat ik als directeur van het



*“Ik ben er heilig
van overtuigd
dat gelukkige
medewerkers
voor gelukkige
bewoners
zorgen”*

woonzorgcentrum ook een beetje een ondernemer ben. Ik zet nieuwe dingen op de rails, ik durf experimenteren en vernieuwen. Innovatie is belangrijk hier in huis. Met onze groep *Zorg-Saam ZKJ* nodigen we geregeld jonge bedrijven uit om hun vernieuwend idee eens voor te stellen. Zegt het ons iets, dan testen we het uit en als die test goede resultaten oplevert, dan kijken we of we die oplossing op grotere schaal kunnen invoeren. Ik moedig ook bij onze medewerkers ondernemerschap aan. Ze krijgen ruimte om nieuwe ideeën of een nieuwe aanpak uit te werken. De buitenwereld heeft soms een vertekend en achterhaald beeld van een woonzorgcentrum. Het is hier een moderne werkomgeving.”

Welk rol speelt het economisch aspect van een woonzorgcentrum in uw job?

“We maken met Sint-Jozef deel uit van *Zorg-saam ZKJ*, vanuit de hoofdzetel krijgen we onder andere veel ondersteuning rond het financiële aspect. Maar ik moet als directeur natuurlijk mijn begroting in de gaten houden en binnen budgettaire klijntijnen werken. De rekening moet kloppen, anders kunnen we niet investeren in sterke zorg. Als ik geld uitgeef aan X weet ik dat er minder geld is voor Y. Die puzzel moet ik elke dag leggen, met de nodige ondersteuning en expertise van mijn stafmedewerker financiën en administratie. Het financiële aspect speelt natuurlijk een rol in de keuzes die ik maak. Dat is in elke organisatie zo.”

Zou u ook een puur economisch bedrijf kunnen leiden?

“Ik zou het wel kunnen. Directeur zijn van een woonzorgcentrum is een uitstekende leerschool. Maar het zou me niet gelukkig maken. Hier werk ik *met mensen en voor mensen*. Zelfs in de moeilijkste momenten, zoals in een palliatieve fase, heb je in een woonzorgcentrum een enorme impact. Je ziet die ook rechtstreeks. Niet in tabellen op het einde van de maand die cijfers van anonieme klanten oplijsten, maar rechtstreeks op het gezicht van mensen van vlees en bloed. Je ziet de tranen, je ziet de lach. Als mijn *target* nu zou zijn om acht auto's per maand te verkopen en ik verkoop er tien, ik kan me niet voorstellen dat ik daar even gelukkig van zou worden.”



“Hier werk ik met mensen en voor mensen”

Heeft Covid-19 uw balans het afgelopen jaar verstoord?

“We hebben hier een grote uitbraak gehad. We hadden grote plannen voor 2020, maar die konden allemaal de ijskast in. Ik heb vaak het gevoel gehad dat ik alléén nog met Covid-19 bezig was. Ik heb altijd al een groot verantwoordelijkheidsgevoel gehad, ik vond dat het mijn taak was om het schip in veilig water te brengen. Communicatie was meer dan ooit mijn belangrijkste taak: met medewerkers, met bewoners, met hun familie, met artsen...”

“Ik dacht dat dingen als ‘werkbaar werk’ en ‘cultuur’ op het tweede plan zouden belanden tijdens zo’n ongeziene crisis. Maar het omgekeerde was waar. Ze kwamen net heel erg op de voorgrond. De essentie van onze job werd duidelijker dan ooit tevoren: wonen en zorg op een zo kwalitatief mogelijke manier met elkaar verzoenen.”

“Ik heb er heel streng over gewaakt dat iedereen tijdens de zomer vakantie kon nemen. Maar ik merkte een enorme mentale weerslag, zeker in september en oktober, toen bleek dat België in een tweede golf terecht kwam en we alle veiligheidsmaatregelen moesten aanscherpen. Maar de vaccins hebben ons perspectief gegeven. De onrust is weg, er is een zekere rust over het woonzorgcentrum neergedaald. De vaccinatiebereidheid is enorm hoog, ik vind dat na een hels jaar een mooie blijk van vertrouwen.”

Online leren: zoektocht naar geschikte vorm en platform

Caroline Schelstraete is directeur bij de vzw Kompas en volgde de Verso-webinar 'Wat online leren jouw sociale onderneming bijbrengt', een eerste stap in de richting van het e-learningbeleid van de vzw.

Wat doet de vzw Kompas?

Caroline: "Kompas is een vergunde zorgaanbieder die mensen met een beperking ondersteunt bij wonen, werken en vrije tijd. Mensen met een beperking wonen ofwel onder onze permanente begeleiding of worden één of meerdere keren per week begeleid aan huis. Sommigen komen overdag naar Kompas voor een dagbesteding, anderen gaan ergens werken met onze ondersteuning. Daarnaast zetten we ook in op beleven: vrije tijd, reizen en allerlei activiteiten."

Vanwaar de nood een webinar over online leren te volgen?

Caroline: "Voor ons zijn competente medewerkers een must. Onze medewerkers moeten enerzijds over specialistische vakkennis beschikken en anderzijds over nieuwe, meer generalistische competenties. Om hen daarbij te ondersteunen zet Kompas sterk in op vorming, opleiding en training. Onze personeelsleden, zo'n tweehonderd in totaal, krijgen elk een individueel vormingstraject dat loopt over drie jaar. Binnen een vork van een minimaal en maximaal aantal uren kunnen zij opleidingen volgen. Een deel zijn verplichte vormingen gerelateerd aan hun functie, een deel mogen ze geheel vrij kiezen naargelang hun interesses. Dat systeem van externe opleidingen was erg succesvol met elk jaar een stijgend aantal opleidingsuren. Jammer genoeg strooide corona roet in het eten en zakte ons opleidingsverhaal helemaal in elkaar. Toen duidelijk werd dat de nieuwe situatie nog een hele tijd zou duren, zochten we een alternatief en kwamen we vanzelfsprekend bij online leren uit."

Welke informatie zocht je precies?

Caroline: "Voor mij was de deelname aan de Verso-webinar een verkennend onderzoek: welke leervormen bestaan er binnen online leren, welke voor- en nadelen hebben ze, welke platformen zijn er op de markt, hoe ziet het kostenplaatje eruit? Wat ik natuurlijk vooral wilde weten was hoe Kompas online vormingen kan aanbieden die dynamisch en aantrekkelijk genoeg zijn om onze medewerkers te overtuigen om massaal deel te nemen."



Wat is het belangrijkste dat je leerde?

Caroline: "Het is voor ons duidelijk geworden dat we in de toekomst niet langer alle opleidingen fysiek zullen aanbieden. Het wordt een mix van online en fysieke vormingen. Online leren heeft een plaats verworven op de markt en heeft onmiskenbaar ook voordelen. Zeker op het vlak van efficiëntie en flexibiliteit: de meeste kun je volgen waar en wanneer je wil en dat betekent heel wat tijdsbesparing. Ik weet dat sommige mensen het contact met medecursisten belangrijk vinden, voor mij persoonlijk is sociale interactie in een leercontext dan weer minder noodzakelijk. Afhankelijk van je voorkeur, bestaan er verschillende mogelijkheden op het vlak van e-learning."

Heeft de webinar jullie geholpen bij de keuze van een e-learningplatform?

Caroline: “Nee, nog niet. We hebben nog niet beslist of we wel voor één platform gaan kiezen. Heel veel cursussen zijn ook gewoon online te vinden, zoals op YouTube. Vandaag organiseren we opleidingen vooral via Zoom en Teams. Interessant daaraan zijn de breakout rooms: deelnemers kunnen kleine groepjes vormen om bijvoorbeeld samen een oefening te maken vooraleer ze weer terugkeren naar de grote groep. Dat samenwerken bevordert de sociale interactie. Nog een voordeel van die platformen is dat we de vorming kunnen opnemen en later via onze interne sharepoint delen. We zijn dus nog volop aan het uitzoeken welk systeem het best bij onze organisatie en medewerkers past.”

Vijf online leerplatformen

1. **Goodhabitz** maakt er een erezaak van leren leuk te maken, door in te zetten op intrinsieke motivatie. Trainingen op jouw maat ontdek je met de GoodScan.
2. **New Heroes** biedt meer dan 200 opleidingen gericht op je persoonlijke ontwikkeling aan. Een combinatie met offline leren, *blended learning*, is een optie.
3. **eVorm** biedt webinars en e-learningmodules aan voor medewerkers in de welzijns-, diensten- en zorgsector en lokale besturen.
4. **Skills Town** neemt als uitgangspunt dat iedereen op zijn eigen manier leert. En dat het loont om continu in te zetten op persoonlijke ontwikkeling.
5. **Televic Education** werkt wereldwijd en combineert kennis van de sector met wetenschappelijk onderzoek om te komen tot een innovatieve aanpak.

Op zoek naar meer informatie over online leren? Neem een kijkje op [verso-net.be/online-leren!](https://verso-net.be/online-leren/)



“E-learning heeft onmiskenbaar heel wat voordelen”

Anders denken, anders werken: systemisch leiderschap bekijkt elk individu in zijn context

“Balans is het codewoord”

“Een leider die zijn plek durft in te nemen, werknemers die hun plaats ten opzichte van elkaar en hun leidinggevende kennen, en een evenwicht tussen geven en nemen: dat zijn de voorwaarden om van balans in systemisch leiderschap te spreken”, zegt HR-adviseur bij Verso en systemisch coach Liesbeth Denis. “Een systeem dat uit balans raakt, leidt automatisch tot spanningen en conflicten. Om dat te vermijden, is dieper graven nodig. Verder kijken dan het individu en naar de essentie gaan van wat er speelt op de werkvloer: dat is systemisch leiderschap voor mij.”

“Elke leidinggevende is een belangrijk onderdeel van het systeem dat zijn organisatie vormgeeft”, zegt Liesbeth. “Hoe hij of zij functioneert, heeft invloed op het hele systeem. Vanuit de systeemtheorie kijken we naar hoe een leider zijn rol opneemt in een organisatie. Waar loopt hij of zij tegenaan? Versterkt hij of zij het team, of zorgt die net voor een onevenwicht? Cruciaal is om daarbij verder te kijken dan de leidinggevende als individu. Om de vinger te kunnen leggen op wat er speelt binnen een systeem, moeten we elke leider in zijn context zien, als onderdeel van een groter geheel.”

Oude patronen

“Elk systeem waarvan we als mens deel uitmaken, heeft bovendien invloed op een ander”, gaat Liesbeth verder. “Denk maar aan het eerste systeem waarmee we in ons leven worden geconfronteerd, dat van de familie: bepaalde patronen die we in dat familieverband hebben aangeleerd als kind, hebben ons vroeger wel gediend, alleen functioneren ze niet meer als we die meenemen in een andere context, zoals de werkvloer. Dat betekent niet dat elk wankel systeem terug te brengen is op dat primaire familiesysteem, maar vaak zijn de twee wel aan elkaar te linken.”

“Als leider is het de grootste uitdaging om op zoek te gaan naar patronen die gedragingen op de werkvloer bepalen. Dat is confronterend, dat klopt. Niemand neemt graag zijn ‘fouten’ onder de loep. Die patronen durven benoemen, vraagt moed en zelfinzicht, en sluit niet aan bij het traditionele beeld dat we van een leider hebben, maar het biedt wel nieuwe perspectieven om met een team om te gaan. Bij systemisch kijken is dat team trouwens niet onbelangrijk. Het gedrag van anderen kan je iets bijbrengen over eigen patronen. Een voorbeeld: misschien neemt een werknemer die je in eerste instantie als bemoeizuchtig zou omschrijven wel veel verantwoordelijkheden op omdat hij voelt dat het jou aan ondernemerszin ontbreekt?”

“Niemand neemt graag zijn fouten onder de loep”



*Je mag
de mens achter
de medewerker
niet vergeten*

Balans tussen geven en nemen

Of een systeem, zoals dat op de werkvloer, werkt, is volgens Liesbeth de verantwoordelijkheid van elke schakel in dat systeem. "Elk radertje zorgt voor een balans of het gebrek daaraan. Wat je als werkgever geeft aan werknemers, ligt grotendeels contractueel vast, maar toch kunnen daarrond spanningen ontstaan: werknemers zetten zich uitzonderlijk in, maar krijgen daarvoor geen erkenning, bijvoorbeeld. Of omgekeerd: medewerkers lopen er de kantjes vanaf, maar van hogeraf wordt niet ingegrepen. Opnieuw is het dan aan de leidinggevende om de balans tussen geven en nemen te herstellen en om zijn of haar plek in te nemen. Ik geloof niet in machtsvertoon om autoriteit te verwerven, maar voor werknemers is het belangrijk dat de plek van een leidinggevende duidelijk is."

"Op het eerste gezicht lijkt systemisch denken op de werkvloer arbeidsintensief, maar alles hangt af van gewoonte. Evenwicht vinden is noodzakelijk: doelstellingen halen als bedrijf blijft belangrijk, maar je mag de mens achter de medewerker niet vergeten. Bovendien ben ik ervan overtuigd dat traditioneel, autoritair leiderschap op korte termijn misschien wel opbrengt, maar op lange termijn pluk je meer vruchten van anders kijken naar leidinggeven."

Benieuwd naar andere facetten van leiding geven? Surf naar www.verso-net.be/themas/hrwijs/leiding-geven. Of ga zelf aan de slag met systemisch leiderschap in de workshop van Verso en VIVO op 21 juni! Meer informatie op www.verso-net.be/agenda.

Steunpunt Adoptie heeft het systemisch denken in zijn DNA

“Elk individu in een context zien”

Bij Steunpunt Adoptie uit Gent zit het systemisch denken ingebakken. Zowel op de werkvloer als bij de begeleiding van adoptiegezinnen kijken directrice Inge Demol en haar team door een systemische bril. “Niemand is alleen maar zijn gedrag. Door oog te hebben voor de context die een individu beïnvloedt, krijg je zicht op waar een initiële reactie vandaan komt.”

“Een ijsberg, daarmee vergelijk ik menselijk gedrag graag vanuit systemisch oogpunt”, zegt Inge Demol. “Wat we zien – gepast of ongepast gedrag – komt altijd voort uit een hele context van systemen die ‘onder water’ zit, waarop je als buitenstaander geen zicht hebt. Alle frustraties, voorgeschiedenis of patronen die aan iemands reactie voorafgaan, zijn eigenlijk niet te zien. Maar door te erkennen dat die invloed hebben, is begrip opbrengen gemakkelijker. We moeten verder durven te kijken dan enkel de façade van iemand.”

Flexibel in twee richtingen

“Iedereen heeft zijn talenten, en daar proberen we binnen Steunpunt Adoptie sterk op in te zetten. Dat is de balans tussen geven en nemen: uitdagingen zullen er altijd zijn, maar we proberen iedereen in te zetten voor taken die niet *way out of their comfort zone* zijn. Er is altijd wel een collega die enthousiast wordt van een taak waar iemand anders tegenop ziet. Flexibiliteit is de sleutel, zo lang die in twee richtingen werkt.”

“Tegelijk probeer ik mijn eigen blik en die van mijn collega’s zo breed mogelijk te houden. Binnen mijn team stuur ik mijn collega’s aan



“Flexibiliteit is de sleutel, zo lang die in twee richtingen werkt”

om te leren uit verschillen. Je kan zo veel leren wanneer je openstaat voor de mening van een ander, ook al is die tegengesteld aan de jouwe. Ons team is redelijk beperkt – het bestaat uit acht personen – dus is het extra belangrijk om iedereen naar waarde te schatten. Iedereen heeft patronen die soms belemmeren in een professionele context, ik natuurlijk ook. Als *people manager* heb ik de neiging om eerst naar anderen te kijken en dan pas naar mezelf – iets wat ik meeneem uit mijn eigen familiesysteem. Daar ben ik me van bewust, dus probeer ik eraan te werken wanneer dat me verhindert in mijn werk.”

Adoptiegezinnen

Afstand nemen en problemen in hun context bekijken, dat is volgens Inge inherent aan een systemische kijk op leiderschap. Niet alleen binnen haar team, maar ook in de relaties met (potentiële) adoptieouders en -kinderen. “Die manier van denken en kijken is een *way of life* geworden. Het is inherent aan wie ik ben. Als ik een kwade mail krijg, dan weet ik bijvoorbeeld dat frontaal in de tegenaanval gaan niet de oplossing is voor mij. Ik probeer te zoeken naar de vraag of nood achter de beschuldiging en door die te erkennen, kom ik sneller tot een compromis. Dat is het principe van de ijsberg: een reactie – of het nu van een buitenstaander of een collega is – is altijd maar één aspect van een hele context.”

Vanaf het eerste contact tussen potentiële adoptieouders en de organisatie, nodigt Steunpunt Adoptie hen uit om te kijken vanuit het perspectief van het kind. “Adoptiekinderen hebben vaak heel wat emotionele bagage, dragen een rugzakje mee. Daar op de juiste manier mee omgaan, lukt vanuit een systemische kijk: een adoptiekind dat zich lastig gedraagt, is uiteraard geen lastig kind. Het lastige gedrag is een effect van alle invloeden die in zijn of haar context spelen, zoals de voorgeschiedenis, het aantal breuken met zorgfiguren, hoe het kind zich voelt in het adoptiegezin... Het is aan de adoptieouders om daar rekening mee te houden en gepast te reageren. Adoptieouders zijn zelf trouwens ook bepaald door de systemen waarmee ze hun hele leven geconfronteerd zijn. Al die systemen hebben invloed op de relatie tussen adoptieouders en -kinderen. Het is enkel door zicht te krijgen op een brede context, dat je beter kan plaatsen waar bepaald gedrag vandaan komt.”





*Een adoptiekind dat
zich lastig gedraagt,
is geen lastig kind*

A woman with short blonde hair, wearing a dark blue turtleneck and light grey trousers, stands in the center of the frame. Behind her is a large, intricate metal sculpture made of dark, rusted steel beams, forming a complex geometric structure. The background shows a modern building with large glass windows and bare trees, suggesting a winter or early spring setting. The ground is paved with grey bricks.

“Ik probeer
het goede
in het slechte
te zien”

De impact van Hilde Crevits op de social profit is moeilijk te onderschatten. Als Vlaams minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale economie en Landbouw bepaalt ze in grote mate het reilen en zeilen van de sociale sector. Hoe slaagt ze erin om de crisis waarin we ons bevinden om te buigen tot een kans – ook voor de meest kwetsbaren?

Toen u begon was de situatie op de arbeidsmarkt compleet anders dan nu. Hoe gooide u het roer om tijdens de coronacrisis? En helpt of hindert de uitzonderlijke situatie om uw beleid uit te rollen?

“Dertien jaar ben ik minister, maar een crisis zoals deze heb ik nog nooit meegemaakt. Bij de start van de Vlaamse Regering in 2019 stond nochtans de arbeidsmarkt al in brand: veel vacatures, weinig kandidaten. Nu zien we bedrijven met het water aan de lippen en toenemende werkloosheid. Sindsdien zijn er extra middelen, die broodnodig zijn om bedrijven en jobs te beschermen. Het zijn geen geschenken.”

“Corona maakt beleid uitvoeren er niet gemakkelijker op. Wel brengt het een aantal zaken in een stroomversnelling. Je voelt een urgentie, een ‘samenhorigheidsgevoel’ dat we snel moeten schakelen om in te spelen op waardevolle tendensen. Zo hebben we 4 miljoen euro extra geïnvesteerd in april 2020 in het online opleidingsplatform van VDAB. En maar goed, want in 2020 volgden 73.000 Vlamingen er een online cursus – een record.”

“Nog een voorbeeld: in februari 2020 hadden we met de sociale partners een akkoord ‘Iedereen aan boord’ om de krapte op de arbeidsmarkt te lijf te gaan door de werkzaamheidsgraad te verhogen. Zes maanden later lag er een akkoord op tafel met allerlei relancemaatregelen onder de wervende noemer ‘Alle hens aan dek’ – een beklemtoning van het kritieke van de situatie. Daarmee zetten we massaal in op herscholen zodat mensen aan de slag kunnen blijven, maken we werk van ondersteuning van werk naar werk transitie, willen we mensen die hun job verliezen intensiever en sneller begeleiden, telewerk duurzaam verankeren, enz. Het sociaal akkoord is er en we weten wat ons te doen staat, nu moeten we er alles aan doen om dat ook te doen lukken. Ik vind dat de werkgevers zich daar nog beter op zouden moeten voorbereiden. Er zijn acute noden in de zorg, profielen die niet ingevuld geraken, terwijl er vele duizenden geen job hebben. Dat wordt de uitdaging: hoe zorg je ervoor dat mensen, ook zij die wat ouder zijn, zich herscholen om onder meer in de zorgsector aan de slag te gaan?”

“Ik ben optimistisch van nature en probeer ook hier weer het goede in het slechte te zien. Deze

enorme crisis draagt al even enorme opportuniteiten in zich. Denk aan de groeiende aandacht voor alles wat dichtbij is, zoals de korte keten in de voedingsnijverheid. Denk aan de boost die digitalisering krijgt, het duurzame en het circulaire ook – waarin de maatwerksector overigens een voortrekkersrol speelt. Denk ook aan de aandacht voor innovatie. Weet je, er zijn nog nooit zoveel innovatiesubsidies aangevraagd voor goede initiatieven. Je voelt: het zijn gouden tijden voor uitvinders en creatieve voorlopers. Ook in de gezondheidssector.”

Wat nieuw is deze legislatuur, is dat de minister van Werk ook minister van Sociale Economie is. Wat is de impact van de relanceplannen voor de maatwerkbedrijven?

“Om te beginnen is sociale economie economie *tout court*. De maatwerksector (de voormalige beschutte en sociale werkplaatsen) en bij uitbreiding de lokale diensteneconomie en alle sociale ondernemingen zijn een volwaardig onderdeel van de economie. Net als andere sectoren, lijdt de sociale economie onder de aanhoudende coronacrisis. De impact is echter zeer verschillend, gelet op de rijke variatie aan ondernemingen en diverse bedrijfsactiviteiten. Zo moesten kringwinkels tijdelijk verplicht sluiten terwijl sommige maatwerkbedrijven snel *mondmaskers of plexischermen zijn beginnen te produceren*. Behalve de ondersteunende maatregelen die we namen om de sociale economie financiële zekerheid op korte termijn te bieden, zijn we al tijdens de eerste lockdown begonnen na te denken over de relance. Omdat we wisten dat de impact groot zou zijn en de coronacrisis nog een hele tijd ‘naweeën’ zou geven. Net voor de kerstvakantie lag er het ‘Alle hens aan dek’-akkoord, met acties en beleidsmaatregelen om onze ondernemingen en hun werknemers de eerstvolgende maanden en jaren nog sterker te ondersteunen in het woelige socio-economische vaarwater. We willen dat iedereen mee is en dat ook kwetsbare werknemers en werkzoekenden, veilig aan boord blijven.”

“We denken niet enkel defensief, maar ook offensief. In ‘Alle hens aan dek’ is er een beleidsactie om de sociale ondernemingen te versterken op het vlak van digitalisering, lokale productie, verduurzaming en circulaire bedrijfsactiviteiten met de reguliere economie... Daarmee willen we de veerkracht, de productiviteit en de ondernemerschapscultuur verbeteren en versterken.”

“Onlangs heb ik 5 miljoen euro vrijgemaakt voor de 156 maatwerkbedrijven en maatwerkafdelingen. Die middelen dienen voor de opstart of uitbreiding van nieuwe duurzame en circulaire bedrijfsactiviteiten. Het is voor het eerst dat een oproep zich specifiek focust op de circulaire economie. Enkel de bedrijven die aantonen dat ze zich met hun activiteiten (her)oriënteren op de circulaire economie, kunnen steun ontvangen. Het extra budget zorgt voor circa 215 bijkomende jobs.”

“Niet alleen op vlak van digitalisering moeten we de sociale economie nog meer versterken, maar ook door in te zetten op werkbaar werk. Een innovatief voorbeeld zijn de cobots, robotten die op maat van de werknemer een deel van het belastende werk verlichten. Dat is topinnovatie die ontwikkeld wordt in onder meer maatwerkbedrijven in samenwerking met wereldbekende instituten zoals Flanders Make en Imec, en nadien een overslagpunt vindt naar de gewone economie. Dat is een van de grote sterktes van de sociale economie: dat ze die toepassingen maken op mensenmaat, terwijl gewone bedrijven daar vaak minder aandacht aan besteden. In het VIA6-akkoord hebben we weerkerend én eenmalig extra middelen toegekend voor digitalisering en technologische evoluties in de sector. Dat wordt nu door de maatwerkbedrijven technisch uitgewerkt.”

2021 wordt het jaar van de opleiding. Hoe gaat u dat invullen?

“Om de Vlaamse veerkracht te vergroten, zetten we een groot offensief in op vlak van opleiding. Niet alleen voor werkzoekenden, inactieven of tijdelijk werklozen, maar ook voor wie een job heeft en zich wil heroriënteren. Om dat te bereiken, versterken en promoten we het (online) opleidingsaanbod bij CVO's, CBE's, hogescholen, universiteiten, VDAB, ondernemersopleidingen, sectoren en private opleidingsverstrekkers. We streven ernaar dat de helft van de intensief tijdelijk werklozen een opleiding, stage of vrijwilligerswerk doen of instappen in een tijdelijke job, bijvoorbeeld in de zorg. Op korte termijn staan er heel diverse acties in de steigers, ter uitvoering van het relanceplan met onder meer een gepersonaliseerd loopbaanplatform van VDAB waarbij via artificiële intelligentie opleidingen worden aangeboden. Op langere termijn wil ik

samen met minister van Onderwijs Ben Weyts een actieplan levenslang leren opzetten. Het startschot daarvan is al gegeven met de oprichting van het Partnerschap Levenslang Leren onder leiding van professor Ans De Vos.”

Inclusieve werkvloeren ligt u en Verso na aan het hart. Verso trekt mee aan de kar via Hands-on Inclusion (ESF 500). Wat is uw visie?

“We willen de werkzaamheidsgraad verhogen. Dat betekent dat er meer mensen aan de slag moeten. Dat betekent ook dat je heel breed mensen enthousiast moet kunnen maken om te gaan werken en tegelijk werkgevers enthousiast moet maken om nieuwe medewerkers kansen te geven. Dat gebeurt nog te weinig. Er is nog discriminatie op de arbeidsmarkt, en niet alleen van mensen die geen Belgische roots hebben: ouderen, kwetsbare groepen... Dat is de reden waarom ik een oproep gelanceerd heb om partners te vinden die inclusief ondernemen willen uitdragen bij de bedrijven en hen hierin willen ondersteunen. Ik ben dan ook zeer tevreden dat Verso hiervoor nu een mooi project heeft ingediend. We moeten ons richten op zowel de vraag- als de aanbodzijde. We moeten dus ook aan werkgevers vragen om hun blik te verruimen en hen wijzen op talenten bij mensen naar wie ze misschien niet spontaan zouden zoeken.”

“In de sectorconvenanten wil ik met zoveel mogelijk sectoren een nulmeting doen. Ik wil in kaart gebracht zien hoe het nu eigenlijk zit met die discriminatie en welke sectoren het minst goed scoren. Hoe dan ook is het sluitstuk van inclusie de strijd tegen discriminatie.”

Hoe ziet u de toekomst van het sociaal overleg?

“Ik hecht zeer veel waarde aan het sociaal overleg, ook op Vlaams niveau. Zeker in deze ongeziene socio-economische tijden vind ik het cruciaal om regelmatig met de (Vlaamse) werkgevers- en werknemersfederaties overleg te plegen. Elke week heb ik kort digitaal overleg met de verschillende SERV-partners, waaronder Verso. Sociaal overleg loont ook. Ik geef concrete voorbeelden. ‘Alle hens aan dek’ is het resultaat van wekenlang intensief overleg tussen overheid en sociale partners, net zoals het zesde Vlaams intersectoraal akkoord (VIA6). Oké, dialoog en sociaal overleg vergen tijd, maar ik vind dit zinvol. Om het met een boutade te zeggen: “Wil je snel gaan, ga dan alleen. Wil je ver geraken, ga dan samen.”

“Ik heb ook een vraag aan de sector”

“We moeten massaal inzetten op de herscholing van mensen en de bereidheid om nieuwe profielen aan te trekken. Ik heb daarin mijn verantwoordelijkheid, maar de gezondheidssector ook, want die moet de handen in elkaar slaan – ook met VDAB. Toen VDAB een platform oprichtte om profielen naar de zorg toe te leiden, verschenen daar nauwelijks vacatures op. Ik dacht: hoe kan dat nu? Er is nog te weinig een cultuur van samenwerken en daar zullen we in moeten investeren.”

“Bovendien vraag ik me ook of het niet mogelijk is om sommige functies te splitsen. Je hebt aan een bepaald profiel ook taken die een niet-zorgkundige perfect kan uitvoeren. Dat mis ik, want al die profielomschrijvingen bepalen vaak dat je een medische achtergrond moet hebben, maar gaan voorbij aan de mogelijkheid om kruisverbanden te zien. Zo zou je bijvoorbeeld in woonzorgcentra voor een stuk mensen uit de sociale economie kunnen tewerkstellen. Dat lijkt precies nog onontgonnen terrein. Of het realistisch is weet ik niet, maar ik wil het gesprek opstarten om te onderzoeken of je op die manier geen taken kan verlichten door extra hulp in te zetten.”

“Mijn respect is onmetelijk”

“Mijn ouders zijn erg hulpbehoevend, vooral mijn mama. Maar tijdens heel die crisis is de hulp blijven komen. Ook de huisarts kwam geregeld langs om te kijken hoe het met mijn moeder ging. Mijn respect voor al die mensen die aan huis zijn blijven komen en zich hebben blijven inspannen ondanks alle beperkingen is onmetelijk.”

“Opdracht geslaagd”

“In begin van de legislatuur dacht ik nog: hoe ga ik wetenschapscommunicatie in hemelsnaam in de huiskamer krijgen? Dankzij de virologen en biostatistici is dat intussen een zorg van het verleden. Ze zijn meer op tv dan politici. Die opdracht is dus geslaagd.” *(lacht)*



Over wakker liggen en opstaan

“WAKKER LIG IK van dingen die niet vooruitgaan. Zoals het aantal langdurig zieken. Als we zulke mooie projecten hebben om die mensen naar de arbeidsmarkt te leiden, en toch lukt het ons niet. Het kan toch niet dat mensen zich afgeschreven voelen omdat ze een langdurige ziekte hebben? Sommigen kunnen niet, dat is waar, maar een op de drie geeft aan te willen werken. Hoe kunnen we daar verbetering in brengen.”

“IK STA OP om dingen in beweging te zetten. Het moment waarop je 's morgens wakker wordt met loden benen, en ik heb het niet over een eenmalige baaldag, dan moet je stoppen. De drang om maatschappelijk het verschil te maken is de reden waarom ik mijn job graag doe.”

“2021 wordt beter dan 2020 als...”

“Ik kijk ernaar uit dat iedereen gevaccineerd is en alle cafés en restaurants weer definitief open zijn. Zodat we volop kunnen leven. Als ik zie hoe sommigen afzien... Je voelt dat mensen in wezen knuffeldieren zijn. We hebben nabijheid nodig.”

Hands-on Inclusion

Benieuwd naar het diversiteitsproject dat Verso, samen met 13 andere organisaties, heeft uitgerold? Neem een kijkje op www.handsoninclusion.be

Giselle Smeyers, directeur kinderdagverblijf Windekind

Intersectorale samenwerking voor inclusieve kinderopvang

Kinderdagverblijf Windekind in Zolder zet fors in op inclusieve kinderopvang. Om een antwoord te bieden op de vele uitdagingen die op kinderdagverblijven afkomen (zorg, milieu, GDPR, Covid-19...), ging directeur Giselle Smeyers op zoek naar intersectorale samenwerking. Groeilabz, de bootcamps die Verso en haar federaties organiseren, hielp haar om het einddoel van die samenwerking én de weg ernaartoe zo scherp mogelijk te krijgen.

Kinderdagverblijf Windekind is ontstaan om de kinderen op te vangen van de personeelsleden van 't Weyerke, een grote voorziening voor kinderen en volwassenen met een beperking. "We zijn vergund voor 80 plaatsen", legt Giselle uit. "Na een tweede verbouwing een paar jaar geleden zijn we strategisch beginnen nadenken over de toekomst. We zagen een aantal uitdagingen op ons afkomen die ons mogelijk boven het hoofd zouden groeiden. We botsten op de krapte op de arbeidsmarkt, het werd steeds moeilijker om goede mensen te vinden én die ook vast te houden. We waren ingestapt in een proefproject van Kind en Gezin om ook kinderen met een zwaardere beperking op te vangen. We geloven heel sterk in inclusieve kinderopvang, maar elke nieuwe uitdaging legt druk op onze werking. Die druk kwam organisatorisch neer op twee stafmedewerkers en mezelf, en dat maakte de organisatie fragiel. We liepen tegen onze grenzen aan."

"Om maatschappelijke meerwaarde te creëren, moesten we verruimen en vergroten. We hadden een extra vangnet nodig voor de momenten dat het even tegenzit. We mochten niet op een eilandje blijven zitten. We zijn dan naar vzw Stijn gestapt, de koepelorganisatie waar 't Weyerke deel

van uitmaakt. We hebben hen gevraagd of we met Windekind mochten toetreden tot de vzw. Als we binnen dat grotere, intersectorale geheel een deel van onze operationele taken – HR, financiën, logistiek... – konden onderbrengen, kregen we extra tijd en ruimte om bezig te zijn met waar het uiteindelijk echt om draait: de kinderen. Bij vzw Stijn stonden ze open voor onze vraag, maar ze hadden al tien organisaties onder hun paraplu en ze waren zelf volop bezig met een interne reorganisatie. Het opentrekken van hun doelgroep van personen met een beperking naar andere zorgvragen lag al op de tafel. Maar dit bleek toch nog wat voorbereidend werk te vragen, op allerlei vlakken. We hebben na de eerste positieve gesprekken even de pauzeknop ingedrukt."

Groeilabz

Tijdens die time-out nam Giselle deel aan de bootcamps voor sociaal ondernemerschap van Groeilabz. "Ik was de draad even kwijt. Ik ben van opleiding kinderpsychologe, en doorheen mijn carrière deed ik heel wat ervaring op in het managen van een onderneming, maar een fusie was een nieuw gegeven. Er kwam veel op me af: inhoudelijke, operationele, juridische zaken ... Toen ik zag dat er een bootcamp was dat specifiek draaide rond intersectorale samenwerking heb ik me meteen ingeschreven."

"De eerste workshop van het bootcamp bracht me meteen terug naar de essentie. De allereerste vraag was: 'Waarom?' Mijn initiële analyse bleef tijdens het bootcamp overeind: de uitdagingen in onze sector zijn te complex om alleen aan te pakken, er is meer intersectorale samenwerking nodig. Maar ik heb wel geleerd dat je die op verschillende manieren kan invullen. Dat kan door een fusie, maar ook zonder fusie kan je heel goed samenwer-

ken. Elk keuze heeft zijn voor- en nadelen.”
“Het bootcamp was een *eye opener*. Er werden aspecten belicht die het proces, het ‘hoe’ van de samenwerking, overzichtelijk maakten: stakeholders identificeren, gedragenheid creëren, de impact op de operationele werking en het financiële luik inschatten... Je stelt zekerheden in vraag, kijkt over muren heen en ziet nieuwe opportuniteiten. Je zit in de workshops met mensen van verschillende organisaties, die op een andere manier naar gelijkaardige uitdagingen kijken. Die kruisbestuivingen zijn een grote meerwaarde. Wat ik ook echt een troef vind, is dat je als duo mag deelnemen: elke betalende deelnemer kan gratis iemand mee naar het bootcamp nemen. Ik heb samen met een directeur van vzw Stijn aan Groeilabz meegedaan.”

Zelfde uitkomst, scherper einddoel

De fusie tussen kinderdagverblijf Windekind en vzw Stijn gaat uiteindelijk gewoon door. “Om de juiste redenen”, benadrukt Giselle. “Niet omdat het moét, wel omdat het na het afwegen van alle alternatieven de beste optie blijkt. We hebben de keuze beter geïnformeerd en weloverwogen kunnen maken. Misschien was de uitkomst dezelfde geweest zonder Groeilabz, maar de inhoudelijke meerwaarde van de samenwerking is nu voor mij nog duidelijker. Ik voel me rustiger bij de keuze voor een fusie en kan beter uitleggen aan medewerkers en ouders waarom het voor hen beter is dat we de krachten bundelen met vzw Stijn. Door intersectoraal samen te werken, kunnen we betere kwaliteit bieden aan onze kinderen en kunnen we als organisatie een grotere maatschappelijke meerwaarde betekenen, bijvoorbeeld door samen in te zetten op inclusieve kinderopvang. Het einddoel was na het bootcamp helderder dan ooit voor mij als directeur.”

“De fusie moet afgerond zijn in januari 2022. Twee jaar later dan oorspronkelijk gepland, maar we gaan niets overhaasten. *(lacht)* We gaan onze tijd nemen voor de *vrijage*, zodat er een sterk huwelijk uit voortkomt.”

Ontdek het najaarsaanbod van Groeilabz op www.groeilabz.be.



Professor Jurgen Willems ontwikkelde de tool goedbestuur.be en analyseerde bijna 3.000 vragenlijsten

“Een foto met je sterktes en je zwaktes”

Op goedbestuur.be kunnen organisaties zelf hun bestuur evalueren, erover reflecteren en bijsturen waar nodig. Bijna 3.000 bestuurders en leidinggevendenden van meer dan 550 organisaties gebruikten het instrument de voorbije jaren. Professor Jurgen Willems, die de tool ontwikkelde voor de Koning Bouwewijnstichting, bundelde de belangrijkste bevindingen in een rapport.

Jurgen Willems is vandaag professor *Public Management & Governance* aan de University of Economics and Business in Wenen. De tool goedbestuur.be kreeg voorzichtig vorm tijdens zijn doctoraat aan de VUB en werd nadien in samenwerking met de Koning Bouwewijnstichting, Verso en UNIPSO verder verfijnd.

Voor Willems waren een paar elementen belangrijk bij het ontwikkelen van goedbestuur.be. “Het moest om te beginnen echt een tool voor en door de sector zijn. We merkten dat sociale ondernemingen in hun terechte drang om te professionaliseren expertise uit de privésector wilden binnenhalen. Ze betaalden dan dure consultants die dachten dat ze *best practices* uit privébedrijven gewoon konden kopiëren. Zo werkt het niet. De doelstellingen van een sociale onderneming of een non-profitorganisatie zijn niet die van een multinational. Die eigenheid

moet je absoluut respecteren. Je kan een sociale onderneming niet volgens dezelfde criteria evalueren als een technologische start-up.”

“Het tweede belangrijke aspect is dat goedbestuur.be voor elke organisatie nuttig moet zijn. Of het nu een grote, internationaal vertakte ngo is of een kleine vzw met twee medewerkers. Ik denk dat we daar ook in geslaagd zijn. Uit mijn analyse blijkt trouwens dat de eigenheid van een organisatie veel sterker meespeelt in de bestuurskwaliteit dan de grootte van een organisatie of de sector waarin ze actief is. Er zijn grote verschillen tussen organisaties, maar niet tussen sectoren.”

Geen kant-en-klare plannen

Willems benadrukt dat organisaties geen kant-en-klare plannen en strategieën mogen verwachten van goedbestuur.be. “Het instrument is een vertrekpunt, geen eindpunt. Organisaties krijgen feedback en ze worden gebenchmarkt tegenover andere vergelijkbare organisaties. Dat is uniek. Daarna is het aan hen om de resultaten te interpreteren, erover te reflecteren, en te kijken waar en hoe ze beter kunnen doen. Het is een tool om aan zelfevaluatie te doen. Je krijgt een foto van jouw organisatie, die blootlegt waar volgens de verschillende bestuurders en leidinggevendenden de sterktes en zwaktes zitten. De foto maakt het gemakkelijker om een concreet actieplan op te maken.”

De manager als Superman of Supervrouw

Goedbestuur.be werd in 2016 gelanceerd. Willems analyseerde nu de data uit de vragenlijsten die 2.930 bestuurders en leidinggevendenden van 554 verschillende organisaties invulden. Hij kwam tot een paar opvallende bevindingen.

“De leidinggevendenden in managementfuncties schatten goed bestuur consis-

tent lager in dan de leden van de raad van bestuur. Sociaal ondernemerschap en (interne) autonomie schatten ze dan weer significant hoger in. Dat hangt samen met de sterke positie van de manager in sociale ondernemingen. De raad van bestuur moet het management controleren en evalueren, maar het is daarvoor vaak afhankelijk van de informatie die het van datzelfde management krijgt.”

“Een gevolg van die centrale rol van managers is dat uit de vragenlijsten duidelijk blijkt dat ze vandaag een soort van Superman of Supervrouw moeten zijn. Op de vraag welke bestuurscompetenties ze moeten bezitten, zijn zowel de managers zelf als de bestuurders het grotendeels eens dat ze *alle* competenties moeten hebben. Die verwachting is niet alleen onrealistisch, ze trekt ook de verhoudingen tussen de directie en de raad van bestuur scheef.”

Drie functies

In zijn rapport voor de Koning Bouwewijnstichting pleit Willems dan ook voor initiatieven om de bestuurscompetenties bij de leden van de raad van bestuur verder te ontwikkelen en te versterken. “Een raad van bestuur heeft drie functies: de stakeholders vertegenwoordigen, het management controleren en evalueren, en extra resources binnenbrengen die de organisaties nog niet heeft. De focus ligt nog vaak op dat eerste aspect, de raad van bestuur is vaak een weerspiegeling van de doelgroep van een organisatie. Bestuurders die uit andere werelden en sectoren komen, kunnen nieuwe competenties, nieuwe ervaringen en nieuwe netwerken meebrengen.”

Zelf je bestuurspraktijk kritisch onder de loep nemen?
Surf naar goedbestuur.be.

Bart Campo, directeur van CIG De Stobbe

**“Een raad van bestuur moet competent,
divers én kritisch zijn”**



Bart Campo is directeur van De Stobbe, een Centrum voor Integrale Gezinszorg (CIG) in Antwerpen. Na een paar extreem moeilijke jaren begon hij na zijn aanstelling in 2015 aan een grondige vernieuwingsoperatie. Te beginnen bovenaan het organogram. De raad van bestuur kreeg een andere samenstelling en een andere rol, een cruciale stap om het gedeukte vertrouwen te herstellen.

“Toen ik in 2015 aan boord kwam bij De Stobbe was de situatie ronduit dramatisch”, windt Bart Campo er geen doekjes om. “Het personeel had in 2014 gestaakt tegen het beleid van de directie en de raad van bestuur. Op vier jaar tijd zijn er vijf directeurs gepasseerd. Ik was nummer vijf. De organisatie sleepte een trauma met zich mee. De rolverdeling was een warboel. Het vertrouwen was totaal zoek.”

“Ik heb met veertig medewerkers gesprekken gevoerd. Soms een uur lang, soms drie uur lang. Ik heb geluisterd naar de noden en de wensen van de medewerkers. Ik ben nagegaan waar hun talenten lagen en waar ze meerwaarde konden bieden aan onze doelgroep. Dat waren soms zware gesprekken, maar de medewerkers waren blij dat er naar hen geluisterd werd.”

Parallel aan de gesprekken met de medewerkers nam Campo ook de raad van bestuur onder handen. “De raad van bestuur was samengesteld uit mensen die elkaar goed kenden en die onderling ook vaak vrienden- en zelfs familierelaties hadden. Ons kent ons. Nieuwe leden kwamen altijd uit hetzelfde netwerk. Ik ben met de raad van bestuur in gesprek gegaan over de vaststellingen die ik binnen de organisatie had gedaan. We hebben op een diplomatische manier afscheid genomen van de voorzitter. De Stobbe maakte deel uit van de Bond Zonder Naam, we hebben die banden verbroken en we zijn een onafhankelijke vzw geworden. Dat waren allemaal noodzakelijke ingrepen om het vertrouwen binnen de organisatie te beginnen herstellen. Beginnen, zeg ik bewust, want ik wist dat het een werk van lange adem zou worden.”

Op zoek naar een nieuwe raad van bestuur

Campo moest samen met de nieuwe voorzitter van de raad van bestuur op zoek naar vers bloed. “We hebben een lijstje met criteria vastgelegd voor nieuwe bestuurders. We hebben het onszelf niet gemakkelijk gemaakt, maar de lat moest absoluut omhoog. De bestuurders moesten bereid zijn om een langdurig engagement op te nemen, ze moesten kritisch en onafhankelijk denken, de samenstelling moest divers zijn. Een mix van mannen en vrouwen, van leeftijden, van achtergronden én van competenties. Iemand met financiële expertise, iemand die thuis is in HR, iemand die technisch onderlegd zijn, iemand die de sector door en door kent, iemand die de weg kent binnen de overheid...”

“Het is niet eenvoudig om als kleine organisatie sterke bestuurders te vinden. Het vraagt veel engagement, maar De Stobbe is te klein en te weinig bekend om mee uit te pakken op je CV of op LinkedIn. Er is dus een grote intrinsieke motivatie nodig bij de bestuurders. We zijn in onze netwerken gaan kijken en we zijn in de netwerken van onze netwerken gaan kijken. We hebben heel hard gezocht, maar vandaag hebben we een heel sterke en diverse raad van bestuur. Geen ons kent ons.”

“Er zitten zelfs totale nieuwkomers bij, die uit totaal andere sectoren komen en die geen enkele andere bestuurder kenden voor ze in onze raad van bestuur stapten. Je hebt mensen nodig met de nodige afstand tegenover je organisatie. Ze hebben geen geschiedenis, ze gaan nooit dingen doen ‘omdat we ze eenmaal altijd op die manier hebben gedaan’. Bij het samenstellen van een sterke raad van bestuur moet je vertrekken van competenties: welke hebben we al en welke missen we nog? Dan begin je te zoeken naar de juiste mensen. Niet andersom.”



“We hebben het onszelf niet gemakkelijk gemaakt, maar de lat moest omhoog”

Geen ja-knikkers, wel kritische denkers

Het volstond voor Campo niet om de samenstelling van de raad van bestuur te veranderen. Samen met de nieuwe bestuurders nam hij ook de rol van de raad van bestuur onder de loep. “Eerst hebben we de grootste crisissen weggewerkt. De Stobbe had niet eens een arbeidsreglement. Toen we de grootste knelpunten hadden aangepakt, zijn we na een jaar gaan samenzitten om na te denken: ‘Welk type bestuur willen we zijn?’ Dat ging over de voornamelijk strategische rol van de raad van bestuur. De rolverdeling is vandaag veel duidelijker. De raad van bestuur is veel minder operationeel dan vroeger en kijkt naar de grote lijnen en de lange termijn. Dat is ook helder voor het personeel.”

“Ook over de rol van de voorzitter én over mijn rol hebben we open gepraat. We zijn een goeie combo, we vullen elkaar aan. Ik geef gas, Luc Van Bauwel heeft als voorzitter de helikopterblik en toomt me op tijd in. Onze bestuursleden zijn competent en ze denken kritisch na. Ze durven hun mond opendoen. Ze hebben er geen probleem mee om mij als directeur tegen te spreken. *(lacht)* Soms vloek ik daar wel eens op, maar als directeur ben je niet gediend met ja-knikkers. Je hebt mensen nodig die je uitdagen en die je aan het denken zetten. Als ik ooit zou ontsporen, moet ik erop kunnen rekenen dat mijn raad van bestuur me snel en kordaat tot de orde roept. Het was hard werken en zoeken, we zoeken trouwens nog altijd een financieel profiel, maar ik ben bijzonder tevreden dat we vandaag een sterk bestuur hebben dat het herstel van de organisatie op strategisch niveau mee vormgeeft.”

Louis Vervloet (ESF)

Sociale inclusie is topprioriteit

Als hoofd van de Afdeling ESF en Duurzaam Ondernemen, was Louis Vervloet verantwoordelijk voor de uitvoering en het goed beheer van de programma's van het Europees Sociaal Fonds (ESF) in Vlaanderen. Dit jaar gaat er een nieuwe programmeringsperiode van start die loopt tot 2027 – de onderhandelingen over die begroting zijn nog niet afgerond. Vervloet: "Ik schat dat het nieuwe programma, als alles goed gaat, pas zal worden goedgekeurd tegen eind dit jaar."



Definitieve duidelijkheid over de hoogte van het budget is er dan ook nog niet, maar er is wel zicht op klemtonen en uitgangspunten voor de komende jaren. “Logisch, want het is de Vlaamse regering die de klemtonen legt, waarna wij de onderhandelingen voor Vlaanderen doen met Europa. Die prioriteiten heeft de Vlaamse minister van Werk en Economie trouwens in het regeerprogramma ingeschreven en laat zich krachtig samenvatten als *Alle hens aan dek*. Iedereen aan het werk krijgen is daarbij focuspunt nummer één. Wie werk zoekt moet een job krijgen, wie inactief is moeten we activeren. Prioriteit nummer twee: opleiding, opleiding, opleiding. We moeten onze competenties ontwikkelen, maar vooral ook aanpassen als we digitaal en groener aan de slag willen gaan. Tegelijkertijd mogen we niet uit het oog verliezen dat het ook om werkbaar werk gaat – dat is de logica zelve. Innovatie blijft net zoals in de afgelopen programmaperiode bovenaan de agenda staan en gaat over arbeidsmarktverhoudingen, werkgelegenheid, beroepsopleiding... Speciale aandacht gaat ook naar sociale inclusie, daar moet minimaal een kwart van de middelen naar toe gaan.”

Oproepen

Middelen die er nu dus nog niet zijn, maar hoe dan ook in de honderden miljoenen euro's lopen. Het Europees programma 2014-2020 was goed voor 398 miljoen. “We hebben een inschatting gemaakt hoeveel middelen we aan welke prioriteit geven: zoveel voor opleidingen, zoveel voor activeren van de arbeidsmarkt... en ook minstens 25 procent voor sociale inclusie. Goed om weten is dat we het budget opdelen in wat we Vlaamse afsprakenkaders noemen en niet volledig toewijzen voor de volle zeven jaar. In de tussentijd treedt er hoe dan ook een nieuwe Vlaamse regering aan, die zeggenschap moet hebben over de besteding van het budget dat er op dat moment nog is. Binnen die afsprakenkaders maken we overeenkomsten met institutionele organisaties zoals het departement Onderwijs of de VDAB rond raakvlakken van hun expertise met ons programma. Vanuit ESF schrijven we ook tenders

of oproepen uit om andere aspecten van het programma te operationaliseren. In een regulier jaar gaat het om een vijftiental van dergelijke oproepen, in het uitzonderlijke 2020 waren het er goed dertig. En ook dit jaar zouden het er weer eens behoorlijk veel kunnen zijn.”

Over de haag kijken

“Hoe langer hoe meer ben ik overtuigd van de meerwaarde van partnerschappen voor de projecten die we willen realiseren. Het versterkt zowel het maatschappelijke als het financiële draagvlak van de oproepen als we bijvoorbeeld 40 procent van de kost van een project door Europa kunnen laten dragen en daar 30 procent bij kunnen tellen van de Vlaamse overheid en nog eens 30 procent van een lokale overheid. Die percentages zijn louter indicatief, want wat ik wil zeggen dat we alle stakeholders nodig hebben om van de projecten een succes te maken.”

Of Vlaanderen er anders zou uitzien zonder ESF? Vervloet: “Toch wel. Neem nu alles wat er met duaal leren is gedaan de afgelopen jaren, dat is mee gefinancierd door ESF. Hetzelfde geldt voor werkbaar werk. Tien jaar geleden waren wij bij de eersten die burn-out op de agenda hebben gezet... We kunnen trouwens heel veel leren van het buitenland. Behalve het eigen Vlaamse beleid versterken, innoveren en updaten, is het onze taak om over de haag te kijken en te leren hoe we onze taak morgen nog beter kunnen vervullen.”

ESF-oproep DRIVE

ESF Vlaanderen publiceert voortdurend nieuwe oproepen waarop je kunt intekenen. Neem zeker eens een kijkje op www.esf-vlaanderen.be! Zo loopt er momenteel een bijzonder interessante oproep om je te laten coachen rond ‘werkbaar werk’. Via ‘DRIVE’ krijg je gratis HR-steun op maat van jouw organisatie, door gespecialiseerde dienstverleners. Zij bieden een klankbord en helpen om concreet aan de slag te gaan.

De andere kant van Martin Heylen

“Mensen aan het denken zetten is ook sociaal engagement”

Hij is van nature geen tafelspringer, heeft aan één gesprekspartner genoeg en combineert een natuurlijke verlegenheid met drempelvrees tot zijn sterktes als tv-maker. Martin Heylen is het tegengestelde van wat je van een ‘bekende kop’ zou verwachten, maar dat maakt hem tot de charmante reportagemaker die Vlaanderen maar al te graag in zijn huiskamers toelaat. “Mijn programma’s zijn een middel om een maatschappelijk-sociale rol te vervullen. Mensen aan het denken zetten en in beweging brengen, dat hoop ik als tv-maker te bereiken.”

Dat hij zich mentaal heeft moeten ‘opladen’ voor ons gesprek, vertelt Martin Heylen spontaan. Dat dat geen uitzondering is, want aan sociaal contact heeft hij niet altijd nood. “Integendeel, ik ben eigenlijk een eenzaat”, zegt hij. “Als kleine jongen vonden mijn ouders me vaak in een hoekje met een boek, en nog steeds kan ik ervan genieten om me terug te trekken uit de wereld. De eenvoud, rust... Dat is voor mij geen straf, maar is een welkome afwisseling met de hectiek en de sociale verwachtingen die met mijn job gepaard gaan. Hoe ouder ik word, hoe meer ik kan genieten van leegte. Dat heeft consequenties: als ik naar het werk moet, een reportage moet draaien of afspraken heb, dan moet ik me voorbereiden op de sociale contacten die daarbij horen.”



Zelfs voor een programma als *Zelfde deur, twintig jaar later*, dat leunt op ontmoetingen?

(knikt) "Zelfs voor *Zelfde deur, twintig jaar later*. Ik voel een schuchterheid die me soms fysieke ongemakken bezorgt. Mijn cameraploeg weet dat, dat het soms een half uur duurt voor ik op een deurbel durf te drukken. Dat is het gevolg van een zekere schaamte, het gevoel dat ik mensen zal storen, en de onzekerheid over hoe ze me zullen ontvangen. Uiteindelijk infiltreer ik in het leven van een vreemde, hé."

"Waarom ik dan doe wat ik doe? Mijn nieuwsgierigheid naar menselijke verhalen wint het van mijn drempelvrees. De zin voor avontuur ook. Toen ik vroeger op reis vertrok voor programma's als *Terug naar Siberië* of *Heylen en de Herkomst*, had ik datzelfde gevoel. De spanning om niet te weten wat er zal komen, duwt mij vooruit, ook al heb ik net voor de start van een nieuw project altijd zin om weg te lopen. Wanneer ik in het verleden afscheid moest nemen van mijn vrouw en kinderen om naar het buitenland te vertrekken, wou ik eigenlijk liever thuisblijven. Wat me toch de stap deed zetten, was de overtuiging dat wat ik deed, moest gebeuren. Ik wil verhalen vertellen van mensen van overal. Dat kan niet vanuit je zetel. Door mijn job heb ik de mogelijkheid om binnen te stappen op plekken waar anderen niet komen en kan ik het me permitteren om vragen te stellen. Die kans wil ik grijpen en blijven grijpen, want ik ben me ervan bewust dat dat een groot voorrecht is."

Je schuchterheid zet je in als een sterkte in je reportages.

"Ik pas in elk geval niet in het rijtje van de goede babbelaars die voor de meeste tv-programma's worden gecast. Maar een reeks als *Zelfde deur* gaat ook trager dan een doorsnee tv-programma. De traagheid die ik me met mijn programma's kan permitteren, speelt in mijn voordeel, net als mijn oprechte interesse in mensen. Omdat ik van nature verlegen ben, komen vragen eerlijk aan bij anderen. In dat opzicht past wat ik doe wel bij mijn persoonlijkheid, maar er blijft een drempel bestaan om mensen aan te spreken. Zo ad rem als een Bruno Wyndaele of Mark Uytterhoeven zal ik nooit worden – ik steek het op mijn hersenen, die volgens mij trager werken dan die van de gemiddelde mens. Ik schijn dan

weer vertrouwenwekkende ogen te hebben, als ik een Amerikaanse vrouw bij wie ik ooit over de vloer kwam, mag geloven. Dat, en mijn oprechte interesse in mensen, zou de reden zijn waarom mensen graag hun verhaal met mij delen.”

Wat maakt van een vertelling een goed verhaal?

“De andere, niet-zichtbare kant – de verso-zijde, zo je wil – van mensen prikkelt mij mateloos. Een oud vrouwtje dat de deur opent en mij bevend een kop koffie aanbiedt, maar in een vorig leven als operazangeres de hele wereld heeft rondgereisd, dat vind ik fantastisch. De dingen die je niet kunt verzinnen als je iemand ziet: die maken voor mij een goed verhaal. Net als het gevoel dat bij een verhaal komt kijken. Er moet iets gebeuren als iemand aan het vertellen is.”

Wat heeft een programma als *Zelfde deur, twintig jaar later je geleerd over de verso-kant van Vlaanderen?*

“Hoe verschillend Vlaamse huizen er ook mogen uitzien, wat achter de gevels speelt, is overal hetzelfde. Ieder mens is op zoek naar geluk en worstelt met de grote vragen: de liefde, kinderen, de dood... We zijn allemaal met dezelfde dingen bezig. Dat geldt trouwens niet alleen voor Vlaanderen, hoor. Toen ik in Siberië kwam, hoorde ik dezelfde verhalen, weliswaar in een iets andere verpakking.”

“Ik stap binnen op plekken waar anderen niet komen, dat is een groot voorrecht”

“Wat me ook opvalt, is de graagte waarmee mensen hun verhaal willen doen. Onderschat niet wat het doet met een mens wanneer iemand oprecht geïnteresseerd is, wanneer je het gevoel krijgt dat wat je te vertellen hebt, de moeite waard is. We leven in een individualistische maatschappij waarin luisterbereidheid een schaars goed is geworden. Gehoord worden, daar verlangen we allemaal naar.”

“Luisterbereidheid is een schaars goed geworden”

“Dat merk ik ook als de camera’s niet draaien, trouwens. De reacties die ik krijg, evolueren mee met de programma’s die ik maak. Ten tijde van *Terug naar Siberië* kreeg ik reisverhalen te horen in overvloed, nu vertellen mensen me automatisch hun levensverhaal als ze me zien. Omdat het vaak om diepe, emotionele verhalen gaat, heb ik daar niet altijd behoefte aan. Mijn hart en ziel zitten in mijn programma’s, maar in mijn privéleven ben ik graag met iets anders bezig. Na een reeks ben ik op: dan kan ik geen verhalen meer horen en trek ik me terug. Tegelijk zoek ik na een periode van stilte opnieuw de mensen op en spreek ik hen zelf aan: ‘Wat een speciale hond, zeg. En de manier waarop die naar jou kijkt!’ (*lacht*) De onnozelseste openingszinnen leiden soms tot de leukste gesprekken.”

Naast tv-maker schuilt in jou ook een filosoof, als ik op de bindteksten in je reportages mag afgaan. Wat je tussen twee portretten vertelt, is een verhaal op zich. Hoe bewust ben je bezig met de kijker een boodschap meegeven?

“Heel bewust. Ik ben sociaal-maatschappelijk geëngageerd, maar dat probeer ik vooral via mijn reportages mee te geven. Ik heb me in de loop der jaren al voor verschillende organisaties ingezet – ik was peter van *Join for water* (*Belgische ngo die zich inzet voor drinkbaar water overal ter wereld, red.*), was bezig met palliatieve zorgen... – maar met televisie bereik ik nog altijd de meeste mensen. Ik heb bijvoorbeeld elke avond meegeklapt voor de zorg, maar heb tegelijk mijn aanwezigheid in de media gebruikt om mensen bewust te maken dat zorgverleners het met applaus alleen niet zullen redden. Ik zie mijn job als een middel om een maatschappelijk-sociale rol in te vullen. Ook in mijn programma’s, zoals je aanhaalt. Ik wil verbinding creëren, laten zien dat we allemaal hetzelfde zijn, hoe verschillend we ook mogen lijken. Ik wil mensen laten reflecteren, eens laten bezinnen voor ze de tv afzetten en het gewone leven weer oppikken. In elke mens zit iets *schoons*. Als ik kijkers dat gevoel kan meegeven, ben ik tevreden.”

Tim Vannieuwenhuysse, maatwerkbedrijf WAAK

“Wij zijn een cruciale economische schakel”

Het enige doel van maatwerkbedrijf WAAK: tewerkstelling. “We bieden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een duurzame en aangepaste job aan, met de kans om zichzelf te ontplooiën”, zegt algemeen directeur Tim Vannieuwenhuysse. De sociale en economische meerwaarde van die heldere missie is groot. “Onze activiteiten helpen reguliere bedrijven hier in de streek te blijven. Wij zijn veel, maar zeker ook een motor van lokale verankering.”

“Ik geloof niet in het adagium ‘het doel is sociaal, het middel is economisch’. Ik ben er trots op te werken voor een echt sociale-economiebedrijf. Het is niet moeilijk om de helft van de tijd sociaal te zijn en de andere helft economisch. Het is wél moeilijk om 100 procent van de tijd sociaal én economisch tegelijkertijd te denken en te zijn. WAAK is én een bedrijf én dient een maatschappelijk doel. Bestaat er een mooiere missie?” Over de positie van het maatwerkbedrijf in het sociaal-economische landschap bestaat geen discussie bij Tim Vannieuwenhuysse, die behalve algemeen directeur van WAAK, sinds 2018 ook voorzitter is van Verso.

WAAK is een maatwerkbedrijf avant la lettre, want “wij zijn gegroeid uit een voormalige beschutte werkplaats en een gewezen sociale werkplaats. Ook toen al werkten we met die twee doelgroepen door elkaar. De vragen die ons toen en nu leiden zijn dezelfde: wat zijn de mogelijkheden van onze mensen en op welke activiteiten zetten we hen in.”



“Ik ben er trots op te werken voor een echt sociale-economiebedrijf”

Maait WAAK met zijn vele activiteiten (zie kader) als social profit niet het gras weg voor de voeten van reguliere bedrijven? Is dat geen permanent spanningsveld?

Tim Vannieuwenhuysse : “Je hoort wel eens dat maatwerkbedrijven niet mogen komen op markten waar reguliere bedrijven actief zijn. Het tegenovergestelde is waar. We moeten per definitie op die markten komen, we moeten tussen die bedrijven zitten. Want stel dat we als sociale-economiebedrijf activiteiten ontwikke-



len waar geen markt voor is, dan hebben we te maken met én een moeilijker doelpubliek én een moeilijker markt. Waar zouden we dan mee bezig zijn? Dat kan niet marcheren. We moeten dus op succesvolle markten zitten, waar we de grootste kans hebben om een hefboomeffect te creëren. Als wij een reguliere onderneming concurrentie zouden aandoen, wil dat vaak zeggen dat ofwel wij aan het ontsporen zijn, ofwel dat het bedrijf in kwestie niet goed bezig is. Neem nu onze groenactiviteiten. Zou je kunnen zien als concurrentie voor de tuinaannemer, maar is het niet. De tuinaannemer floreert bij wat hij goed kan en waar hij zijn boterham echt mee verdient: ontwerp, aanleg, creativiteit. Wij zijn op ons best bij zaken die de tuinaannemer liever aan zich voorbij laat gaan: onkruid wieden, gras maaien, hagen snoeien. Hetzelfde principe geldt voor de andere activiteiten.”

Waarin zijn jullie uitblinkers?

“Wij zijn goed in jobs die we door onze aanpak en knowhow - en geholpen door de juiste technologie - zo kunnen organiseren dat ze grotendeels kunnen uitgevoerd worden door mensen met heel wat minder mogelijkheden. Om dat te realiseren, moeten we het werk op hun maat snijden. Het werk moet voldoende opsplitsbaar zijn in behapbare deeltaken, er moet voldoende volume zijn, een vertrouwde repetitiviteit in het productieproces... kortom, de *job at hand* moet aan veel voorwaarden voldoen om het effectief mogelijk te maken.”

“Als we ons moeten organiseren op werk met een klein volume, dan passen we daarvoor. Niet omdat we het niet zouden kunnen, maar dat vraagt relatief gezien te veel omkadering, en dat is niet onze missie. Draait een opdracht rond een gigantisch volume, dan valt het eveneens buiten onze scope, want dan wordt het geautomatiseerd of gerobotiseerd. Of het werk verhuist naar de China's van deze wereld. Met WAAK zitten wij tussen die kleine en grote getallen. Op die positie zijn wij een duurzame schakel in de economie. Duurzaamheid en lokale verankering zijn voor ons geen modieuze woorden zonder inhoud. Voor reguliere bedrijven is het zelden haalbaar om producten en diensten te ontwikkelen zoals wij dat doen: het wordt vaak te duur, het werk wordt ervaren als te eentonig... Toch is

“Ooit vonden we het belangrijk om groot te zijn en zijn we in de val getrapt. Nu zeggen we daar ‘nee’ tegen en is onze focus zuiverder”

het belangrijk dat die activiteiten er zijn, want ze zijn niet zelden cruciaal in het productieproces (de supply chain) van andere bedrijven in deze streek. Als wij hen kunnen bedienen, is de kans groot dat ook de rest van de productieketen en dus het bedrijf zelf hier voet aan de grond houdt. Stel dat wij dat werk hier niet doen, maar er is een wel een leverancier in Oost-Europa, dan loop je het risico dat 'de kop' en 'de staart' van de activiteit ook verhuist. Ons maatwerkbedrijf helpt dus om reguliere ondernemingen lokaal te verankeren."

Zien die reguliere bedrijven een samenwerking met WAAK ook als een goed doel, een onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen?

"Het korte antwoord, waar je misschien van zal schrikken: hopelijk niet. Het is natuurlijk genuanceerder dan die twee korte woorden en ik begrijp dat men een dergelijke samenwerking gebruikt in de corporate communicatie – ik heb daar overigens geen problemen mee. Wel hoed ik mij ervoor omdat die benadering als snel in de buurt van *charity* komt, en dat is niet zo duurzaam. Als het goed gaat, kun je een graantje meepikken. Als het niet goed gaat, trekt men zijn staart in. Ik vind het belangrijk dat onze klanten een eerlijke keuze maken op vlak van prijs, kwaliteit, betrouwbaarheid, volume, co-engineering... dezelfde criteria als in andere klant-leverancierrelaties. Als ik onze klanten vraag waarom ze met ons werken, zijn dat trouwens hun argumenten, en daar ben ik blij om."

WAAK zet ook steeds meer in op de circulaire economie?

"We hebben zelfs een werkgroep daarrond, zodat we leren en alert zijn voor nieuwe opportuniteiten in die groeiemarkt. Nogmaals, we werken als een bedrijf en moeten de vinger aan de pols houden. Die ecologische economie groeit aan belang binnen ons maatwerkbedrijf. Vijf jaar geleden was de omzet in die markt 0, twee jaar geleden zorgde dat voor 2,5 miljoen euro omzet en dit jaar gaan we boven de 8 miljoen landen. Onze bijdrage? Monteren van elektrische fietsen, kabelbomen maken voor warmtepompen en digitale meterkasten, assembleren van oplaadpalen..."

Wat was de impact op corona?

"Op vlak van onze omzet hebben we de schade kunnen beperken tot een verlies van zestien procent. Dat komt overeen met de periode dat we moesten sluiten en heropstarten. In de tweede helft van het jaar draaiden we opnieuw op volle capaciteit. Het mag gezegd: gelukkig heeft de overheid onze sector goed ondersteund. Een gunstig effect in onze bedrijfsvoering is dat we bij de heropstart gemerkt hebben dat we ook opdrachten hadden die te veel omkadering (begeleiding, op maat gemaakte technologie) vroegen in verhouding tot de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat maakt het duur en daarmee verliezen we onze missie uit het oog. In het verleden zijn we meermaals in die val getrapt, omdat we het belangrijk vonden om groter te worden. Nu zeggen we daar 'nee' tegen en is onze focus zuiverder. Dat is interessanter voor ons en kostenefficiënter voor onze klanten."

WAAK, een diverse mix van mensen en activiteiten

Elke Vlaming die de 50 jaar gepasseerd is, kent WAAK. Of toch de stoelgangtest ter preventie van dikkedarmkanker die vanaf die leeftijd tweemaal per jaar in de bus valt. Die kits – het zijn er 800.000 per jaar – worden verzendklaar gemaakt door het maatwerkbedrijf uit Kuurne.

Tim Vannieuwenhuysse: "Die mooie opdracht is slechts een van onze vele activiteiten. Op het eerste gezicht lijkt wat we allemaal doen (groen, bedradingen, logistiek, metaal...) een vreemde mengmoes. Op het tweede gezicht is dat breed palet minder bizar, want we hebben ook een grote mix van maatwerkers, met heel diverse mogelijkheden en beperkingen."

Drie op de vier medewerkers (dat zijn er 1400) van WAAK hebben een afstand tot de arbeidsmarkt. Er zijn ook 250 begeleiders en 250 medewerkers die instaan voor algemene functies.

Inclusief jobdesign, iets voor jouw organisatie? Check het met de snelle zelfscan!

Wil je ook inclusief jobdesign toepassen in jouw organisatie en vraag je je af of er hiertoe mogelijkheden zijn in jouw organisatie? Check het aan de hand van onderstaande vragen!

		JA?	NEE?
1	Ondervind je vaak moeilijkheden om bepaalde vacatures ingevuld te krijgen?		
1	Slagen jouw medewerkers er door een hoge werkdruk en/of een personeelstekort niet in om hun dagelijkse taken helemaal af te werken in de loop van de werkdag?		
1	Voeren jouw geschoolde of gekwalificeerde medewerkers werk uit dat beneden hun denk- en werkniveau ligt?		
1	Verliezen jouw hogeropgeleide medewerkers kostbare tijd aan eenvoudige(re) taken?		
1	Wil je jouw gekwalificeerde medewerkers efficiënter inzetten door hen meer te laten focussen op hun kerntaken?		
1	Doe je regelmatig een beroep op uitzendkrachten om het werk in de organisatie uit te voeren?		
1	Moeten jouw medewerkers vaak overuren presteren om al het werk in de organisatie af te krijgen?		
1	Is er werk in de organisatie dat vandaag onvoldoende aandacht krijgt, blijft liggen en zich opstapelt?		
1	Zouden jouw medewerkers baat hebben aan extra hulp of ondersteuning bij het uitvoeren van hun taken?		
1	Wens je maatschappelijk verantwoord te ondernemen en ben je op zoek hoe je de 'P' van People net zo goed kan invullen als deze van Profit of Planet?		
1	Wil je intekenen op openbare aanbestedingen, maar word je daarbij gehinderd door de verplichtingen rond Social Return?		

Heb je één of meerdere vragen met 'Ja' beantwoord?

Dan is het wellicht de moeite waard om inclusief jobdesign binnen jouw organisatie verder te onderzoeken!

Deze tool werd mee vormgegeven door Bart Moens, docent HRM & onderzoeker aan Odisee hogeschool. Bart zetelt in de begeleidingscommissie van ons ESF-project *Hands-on Inclusion* en organiseert het bootcamp *Strategisch inclusief ondernemen*.

Meer informatie:

www.handsoninclusion.be/bootcamps/strategisch-inclusief.

'Zorgen voor' kan ook zonder diploma

"Te veel werk en te weinig volk", het is een vaak gehoorde klaagzang in de sociale sector. Medewerkers komen constant handen tekort en organisaties hebben het steeds moeilijker om vacatures in te vullen. Daardoor schieten de kerntaken er bij in. Maar klopt dat verhaal van krapte op de arbeidsmarkt? En vooral: valt er iets aan te doen? Bij het Molse woonzorgcentrum Witte Meren maken ze gebruik van functiecreatie om de werkdruk van het verplegend personeel te verlichten en creëren zo extra jobs voor ongeschoolden.

"Zorg is veel meer dan alleen inspuitingen geven en wassen. Het is ook instaan voor een propere kamer, een praatje maken en maaltijden bereiden. Niet alles moet per se door hoogopgeleid personeel gebeuren", vertelt Jan Smolders, directeur van Witte Meren. Hij nam tien jaar geleden de ingrijpende beslissing om de externe poetsfirma te bedanken voor bewezen diensten en een eigen poetsdienst op te richten. "Met die vrijgekomen middelen konden we zes voltijdse medewerkers aanwerven, waar we er vroeger slechts vier hadden."

Dat smaakte naar meer, dus werden ook de maaltijden onder de loep genomen. Het woonzorgcentrum herbekeek de afspraken met Sodexo en schakelde over van een warme lijn naar ontkoppeld koken op maat van de bewoners. "We willen hen lekker eten geven zoals thuis. Dat betekent dat ze op iedere afdeling zelf kunnen opscheppen, in plaats van een kant en klaar bord voor hun neus te krijgen." Een goed idee, maar hoe doe je dat zonder het personeel nog meer werk te geven?

Takenpakket herbekijken

"Iemand van I-Diverso is bij ons komen observeren. Welke taken kunnen we afsplitsen en bundelen tot een aparte job? Zo is de functie van huishoudassistent ontstaan." Ondertussen telt Witte Meren dankzij functiecreatie of jobdesign 28 medewerkers voor schoonmaak, logistiek en huishoudelijke taken. Jan is er rotsvast van overtuigd dat dit de krapte op de

arbeidsmarkt kan verhelpen. “Je kan niet zomaar verpleegkundigen bijmaken, maar je kan wel het takenpakket herbekijken. Als je uitsluitend naar de verpleegtechnische taken kijkt, dan is er geen tekort. Daarnaast heb je een waslijst aan logistieke en zorgtaken waarvoor je niet per se een diploma nodig hebt. Want mensen die kinderen kunnen grootbrengen, kunnen ook zorgen voor ouderen.”

Twee petten

In Witte Meren krijgen huishoudassistenten ook de kans om een opleiding als zorgkundige te volgen. “Sommigen zijn hier begonnen zonder een diploma secundair onderwijs, maar zullen in juni afstuderen als zorgkundige”, vertelt Jan. “Dat biedt heel wat mogelijkheden. Ons woonzorgcentrum werd eind vorig jaar zwaar getroffen door Covid. Zo’n vijftig medewerkers raakten besmet en moesten in quarantaine. Toch hadden we nooit een acuut gebrek aan personeel omdat sommige huishoudassistenten ook zorgkundigen zijn. Ze kozen ervoor om meer logistieke taken uit te voeren, maar bij personeelstekort kunnen zij een andere pet opzetten en bijspringen.”

Extra jobs creëren hoeft niet meer te kosten, verzekert Jan. “Met wat we vroeger spendeerden aan dure poetsfirma’s, betalen we nu de huishoudassistenten. Het gaat bovendien om laaggeschoolden waardoor er heel wat subsidie-mogelijkheden zijn.” De grootste moeilijkheid is volgens de directeur om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen. “Verandering is altijd moeilijk, maar het hokjesdenken moet eruit. Elke afdeling vormt één team en iedereen draagt bij tot het welzijn van de bewoners, van diensthoofd tot huishoudassistent. Zo krijg je het beste resultaat. En als organisatie moet je soms durven springen. Geloof me, het loont.”

Is inclusief jobdesign ook iets voor jouw organisatie? Doe de snelle zelfscan hiernaast of surf naar www.handsoninclusion.be voor meer info over inclusief ondernemen.

*Als organisatie
moet je durven
springen*



Levenslessen voor jouw organisatiecultuur



Op onze werkplekken tonen we over het algemeen maar een klein stukje van wie we werkelijk zijn. Eerder onze mannelijke kant dan onze vrouwelijke kant. Veeleer de ratio dan ons gevoel. Liever onze analytische geest dan onze holistische intuïtie. Zo'n cultuur leidt meestal tot een groot verlies van ideeën en creativiteit. Hoe evolueer je als organisatie naar een veilige omgeving waar je collega's zichzelf volledig kunnen laten zien?

Om *trouw te blijven aan onszelf* kunnen we inspiratie opdoen bij hoe mensen in de laatste fase van hun leven kijken naar hun eigen heelheid (vrij naar *The top five regrets of the dying* van palliatief verpleegkundige Bronnie Ware).

1. Had ik maar de moed gehad om een leven te leiden waarin ik trouw was aan mezelf.

Het komt vaak voor dat mensen een leven leiden dat niet per se het leven is dat ze echt willen. Liggend op hun sterfbed, vragen sommige mensen zich af waarom ze hun keuzes door anderen hebben laten leiden.

In je organisatie is dit misschien een goed moment om eens out-of-the-box te denken. En echt te voelen welke activiteiten of rollen ons een gevoel geven van moeiteloosheid, plezier en echt bijdragen.

2. Had ik maar wat minder hard gewerkt.

In de westerse wereld zijn velen druk met werken, carrière maken, geld verdienen, consumeren. Wanneer je merkt dat het einde van je leven in zicht is, zeggen maar weinig mensen dat ze graag nog wat harder hadden willen werken.

Vaak zien we in organisaties dat we van vergadering naar vergadering hollen, dat 'het druk hebben' soms meer een statussymbool is dan een echte noodzaak. Misschien kan je in je organisatie wel sommige functies ontlasten door verantwoordelijkheid te delen en ieders leiderschapstalent aan te spreken?

3. Had ik maar de moed gehad om mijn gevoelens te uiten.

Wanneer mensen om wat voor reden dan ook hun gevoelens niet uitspreken of delen, dan worden die gevoelens

een soort onderdrukt geheim. Wanneer mensen het einde zien naderen, beseffen ze vaak dat het onzin is om bepaalde onderwerpen niet te bespreken.

Door gevoelens met je collega's te delen, ontstaat er ruimte. Mensen zijn letterlijk opgelucht als ze het doen. Dat raakt natuurlijk aan de essentie van het begrip heelheid: hoe zou het zijn als die openheid door iedereen omarmd wordt in jouw organisatie?

4. Was ik mijn vrienden maar niet uit het oog verloren.

De les die wij hieruit kunnen trekken, is dat we allemaal behoefte hebben aan betekenisvolle anderen. In onze privé zijn dat onze vrienden. Maar waarom zouden we onze collega's op het werk ook niet wat meer in vertrouwen kunnen nemen?

5. Had ik mezelf maar wat meer geluk gegund.

Carrière, gezin, het leven vliegt voorbij en maar al te vaak zijn we daarbij gericht op doelen en resultaten. We vergeten dan te genieten van het proces.

In jouw organisatie kan dit inzicht ons helpen om af en toe de tijd te nemen om successen te vieren, onze waardering voor elkaar uit te spreken, of om gewoon te genieten van het feit dat we in de gewenste richting aan het evolueren zijn.

Deze vijf inzichten kunnen dienen als spiegel voor jouw organisatiecultuur. Als je erover in gesprek gaat met je medewerkers zal je zien dat deze thema's niemand onberoerd laat. Zie het als een uitnodiging om hier aandacht aan te geven én je verantwoordelijkheid te nemen.

Respond!

Vier jaar praktijkonderzoek in Vlaamse social-profitorganisaties bracht Roeland Broeckaert tot een methode die teams kan helpen om blijvend veerkrachtig, zelforganiserend en responsief te worden.

Respond! is een concrete en heldere toepassing van de bestseller *Reinventing Organizations* van Frederic Laloux. Het neemt je mee in negen fasen om je team of organisatie met een natuurlijk aanvoelende transformatie nieuw leven in te blazen.

Bestel *Respond!* nu met 10 procent korting bovenop gratis verzending via www.lannoocampus.be. Gebruik hiervoor de kortingscode *respondjuni* (geldig tot en met 30/06/2021 of zolang de voorraad strekt).

Heb je nog vragen over het personeelsbeleid van je organisatie? Surf naar www.verso-net.be/hrwijs en laat je inspireren!

Als interprofessionele werkgeversfederatie verenigt, verdedigt en versterkt Verso sociale ondernemingen om hun **sociale, economische en ecologische impact** te vergroten.

Verso groepeert **15 federaties**, actief in de gezondheids- en welzijnssector, de socioculturele sector en de sector van de aangepaste tewerkstelling. Deze sectoren tellen **meer dan 400.000 arbeidsplaatsen**, goed voor bijna 18% van de tewerkstelling in Vlaanderen.

Sociale ondernemingen streven op de eerste plaats het realiseren van hun maatschappelijk doel na en niet het uitkeren van winst. Ze zijn ook een belangrijke economische speler: goed voor **8% van de toegevoegde waarde in de Vlaamse economie**. Door middel van hun aankopen bij andere ondernemingen staan sociale ondernemingen in voor een **indirecte tewerkstelling van nog eens 88.000 jobs**.

Verso versterkt sociale ondernemingen met **kwalitatieve dienstverlening** die hen helpt een **professionele werking** uit te bouwen en op een **waardengedreven** manier hun doelstellingen te realiseren. Op onze website www.verso-net.be vind je alles over ons aanbod voor sociale ondernemingen op vlak van HRWijs, ondernemerschap, governance...

Je kon het al lezen doorheen dit nummer: Verso zit ook dit najaar niet stil om jou relevante vormingen aan te bieden om het HR-beleid, energiebeheer of ondernemerschap van je sociale ondernemingen een boost te geven! We doen dit uiteraard in de meest veilige omstandigheden. Fysiek waar het kan en online waar het moet!

Hieronder bieden we je nog eens het overzicht van wat er de komende maanden nog op de planning staat:

Op verso-net.be/agenda verzamelen we ook boeiende vormingen en events van partners. Ga direct eens kijken wat er nog te leren valt!

7 juni 2021	Adviesraad sociaal ondernemen	Broedt jouw sociale onderneming op een nieuw product of extra dienst? Onze Adviesraad helpt je jouw droom tastbaar te maken! Wil je meer weten over de Adviesraad en dit gratis aanbod, stem dan op 7 juni tijdens de lunch af op onze online infosessie. www.verso-net.be/adviesraad
16 juni 2021	Inspiratiesessie: re-integratie naar werk	Prof. Dr. Elke Van Hoof is bezielster van o.m. het Huis van Veerkracht en experte op het vlak van welzijn op het werk en werkhervatting. Verder getuigen re-integratiecoaches, een werkgever en een medewerkster over hun ervaring(en) met een re-integratietraject.
17 juni 2021	HR-scan	Tijdens deze online infosessie tonen we je wat je allemaal kunt te weten komen aan de hand van onze veelgebruikte HRscan. www.verso-net.be/infosessie-hrscan
21 juni 2021	Workshop systemisch leiderschap	Deze workshop biedt een eerste kennismaking met het systemisch denken. Het biedt jou als leidinggevende een heel andere kijk.
Najaar 2021	Hands-on Inclusion	Je kans gemist om je in te schrijven voor één van de boeiende bootcamptrajecten van Hands-on Inclusion dit voorjaar? Geen nood! Het aanbod voor het najaar staat ook al online. Daar ontdek je bovendien een aantal splinternieuwe bootcamptrajecten. www.handsoninclusion.be/aanbod
14 september 2021	Blikopener	Heb je een innovatief idee voor jouw sociale onderneming? Zoek je versterking vanuit de expertise in één van de 13 Vlaamse hogescholen? Samen met Blikopener en de Vlaamse Hogescholenraad organiseren Verso en Groeilabz een matchmaking event via Conversation Starter. Pitch zelf of doe inspiratie op en ervaar hoe samenwerking kan bijdragen tot nieuwe oplossingen. www.verso-net.be/agenda of vlaamsehogescholenraad.be/nl/blikopener

Aankoopvoordelen voor personeel en vrijwilligers

Een ideale 'dankjewel'-attentie

De koopkracht van je werknemers verhoog je natuurlijk in de eerste plaats via het loon en extralegale voordelen zoals maaltijdcheques en cafetariaplannen. Maar je kunt ook iets extra doen zoals het aanbieden van aankoopkortingen in winkels of webshops.

YOU-P (spreek uit: 'Joepie!') is het nieuwe voordeelplatform, opgericht door sociale ondernemingen en exclusief toegankelijk voor het personeel en de vrijwillige medewerkers uit sociale ondernemingen.

We spraken met John Vanwynsberghe, algemeen directeur van Hefboom cv en voorzitter van het bestuursorgaan van COLLECTIEF.coop cv.

COLLECTIEF? Een vrij nieuw begrip binnen de sociale sector. Wat doen jullie precies?

John: Collectief is een coöperatieve samenwerking van ondernemingen, organisaties en verenigingen binnen de ruime sociale sector. Collectief zet in op de kracht van collectief aankopen en kan op die manier de coöperanten ondersteunen in de verwezenlijking van hun sociaal en/of maatschappelijk doel.

Waarvoor kunnen sociale ondernemingen zoal terecht bij COLLECTIEF?

John: We bieden 2 afzonderlijke diensten aan. De dienst CASE richt zich op het aankoopbeleid met aankoopvoordelen voor sociale ondernemingen en de dienst YOU-P op aankoopvoordelen voor personeelsleden, maar bijvoorbeeld ook voor bestuurders en vrijwilligers.

Aankoopvoordelen voor personeel, waarom zijn jullie daarmee gestart?

John: In de eerste plaats verhoogt dit natuurlijk de koopkracht van de werknemers binnen de sociale ondernemingen. Als je voor de normale gezinsuitgaven minder moet betalen, dan hou je op het einde van de maand gewoon meer loon over. Zo simpel is dat.

Maar ook de werkgever haalt voordeel uit YOU-P heb ik begrepen?

John: Jazeker! Naast het loon en andere extralegale voordelen kunnen we als sociale ondernemingen

de aankoopvoordelen van YOU-P aanbieden aan bijvoorbeeld sollicitanten en aan het huidige personeel. Zo dragen we een stukje bij aan het aantrekkelijker maken van een job in de sociale sector.

Ook voor vrijwilligers zei je daarnet?

John: Dit vonden we binnen Collectief belangrijk. De inzet van vrijwilligers is in vele sociale organisaties en verenigingen noodzakelijk. Hun waarde is onschatbaar, hun inzet onbetaalbaar. Net omdat het 'vrijwilligers' zijn kunnen en mogen we dikwijls niet meer doen dan hen te danken met een dankwoordje, een schouderklop, een bloemetje, een kaartje, een etentje... Hen toegang verlenen tot YOU-P is geen loon of vergoeding die onderhevig is aan RSZ en net daardoor is YOU-P een ideale 'dank je wel' waarvan de vrijwilliger en zijn/haar gezin een gans jaar kunnen genieten!



John Vanwynsberghe
Voorzitter COLLECTIEF.coop cv

Vzw De Ploeg over YOU-P

‘We hebben geen moment getwijfeld om aan te sluiten’

Hoe zijn jullie in contact gekomen met YOU-P?

We zijn al enkele jaren aangesloten bij de dienst CASE van Collectief, waarbij we genieten van extra voordelen en kortingen voor bedrijfsaankopen. Nu de nieuwe dienst YOU-P ook aankoopvoordelen biedt aan personeel en vrijwilligers hebben we niet lang getwijfeld om ook daarbij aan te sluiten.

YOU-P is vrij nieuw en jullie besloten al meteen om aan te sluiten. Waarom?

Omwille van het ruime en diverse productaanbod van YOU-P. Elk individu en elk gezin kan het hele jaar door besparen op dagelijkse aankopen. Door onze aansluiting bij YOU-P dragen we als werkgever een stukje bij aan de koopkrachtverhoging van onze personeelsleden.

Jullie hebben ingeschreven voor 65 gebruikers. Hoeveel werk heeft de personeelsdienst om de YOU-P administratie bij te houden?

Dit valt erg goed mee. Het opmaken en importeren van de YOU-P gebruikerslijst was eenvoudig en verliep vlot. We zullen twee of drie keer per jaar een nieuwe en actuele lijst inladen. We voorzien dat we hier elk jaar ongeveer één tot maximum twee uurtjes werk aan hebben, meer niet.

Wat zijn jullie eerste ervaringen?

We zijn een maatwerkbedrijf. Voor de omkaderingsmedewerkers werkt YOU-P vlot. Zij vinden gemakkelijk de weg naar het voordeelplatform. Maar voor onze maatwerkers ligt dit toch iets moeilijker. Zij hebben niet altijd toegang tot internet of hebben onvoldoende kennis of vaardigheden om hun weg te vinden in de online aanbiedingen. Speciaal voor hen hebben we nu een YOU-P gebruikershandleiding uitgeschreven. Met de handleiding en wat extra begeleiding moeten ook zij kunnen genieten van de YOU-P voordelen. Want ook voor hen is een beetje extra koopkracht elke maand mooi meegenomen.



Celine Laudy
Medewerker
competentie-
management
De Ploeg vzw

YOU-P KORT

Voor wie?

Personeel en/of vrijwilligers van sociale ondernemingen die aangesloten zijn bij COLLECTIEF.

Kostprijs?

De coöperanten betalen per jaar tussen € 150 (tot 133 YOU-P gebruikers) en € 500 (voor een onbeperkt aantal YOU-P gebruikers).

Welke voordelen?

Honderden aankoopkortingen. Voor aankopen van o.a. voeding, kleding, doe het zelf materialen en gereedschappen, elektronica, vervoer (auto, fiets, ...), decoratie, wellness, sportartikelen, bioscooptickets, musea, pret-parktickets, daguitstappen, reizen, restaurants, verzekeringen, ... en veel, veel meer.

Kennis maken met YOU-P?

www.collectief.coop - 09 397 01 00
Wil je de YOU-P infofiche ontvangen?
stuur een mailtje naar info@you-p.be

Voor meer details over voorwaarden en prijzen, raadpleeg de website www.collectief.coop.

Met Hands-on Inclusion willen we van een inclusieve arbeidsmarkt met diverse talenten het nieuwe normaal maken.

**Van willen,
naar kunnen,
naar doen.**

Omdat iedereen nodig is op de arbeidsmarkt én omdat er momenteel (te) veel onbenut talent is.

Hands-on Inclusion is een project van Verso en Minderhedenforum, in samenwerking met Acerta, het Agentschap Integratie en Inburgering, Atlas, VIVO, VDAB, CIFAL, GTB, de Werkplekarchitecten, Odisee - Onderzoekscentrum Sociaal Werk, RIZIV (departement onderzoek en kwaliteit van de dienst voor uitkeringen van het RIZIV), GRIP en The Shift. Dit project kwam tot stand met de financiële steun van ESF en de leden van Verso: Groep Maatwerk, Sociare, SOM, Vlaams Welzijnsverbond, Zorggezind en Zorgnet-Icuro.



**Neem een kijkje op www.handsoninclusion.be
en ga zelf aan de slag in een van onze bootcamps!**