

# OTJERO VERS

voor en achter  
de schermen  
van sociale  
ondernemingen

**Wat verwachten  
sociale ondernemingen  
van de Vlaamse regering?**

**Gault&Millau tilt  
ziekenhuiskost naar  
hoger niveau**

**Hoe knelpuntvacatures  
invullen én de werkvloer  
inclusiever maken?**

**Niels Bouten (Stoomboot)**

“Hoe wij omgaan  
met jongeren die  
een slechte start  
hebben, maakt mij  
echt kwaad”

n°10 12/24





**Fatima Yassir**  
"Sociale ondernemingen  
realiseren mooie innovaties"

25



**Stefaan Kaesteker**  
"We voelen ons gedwongen  
om minder jongeren op  
te nemen"

40



**Jan Vanwezer**  
"Door onze missie actief en overal  
in onze organisatie te integreren,  
vermijden we mission drift."

56

## Sociaal ondernemerschap is heel zeker een kans voor de nieuwe Vlaamse regering

**W**at heeft de regering-Diependaele 1 in petto voor de dienstverlening van sociale ondernemingen aan de burgers van Vlaanderen? Het is alvast duidelijk dat bij de opmaak van het Vlaams regeerakkoord veel rekening is gehouden met de input vanuit het middenveld, ook vanuit onze sectoren. Zo stelt de Vlaamse regering dat ze "sociaal ondernemerschap als een kans ziet" en wil ze elk kwalitatief initiatief koesteren, ongeacht de organisatievorm. De vraag is wat deze Vlaamse regering precies verstaat onder sociaal ondernemerschap.

Wij geven graag het antwoord: sociale ondernemingen streven primair en nadrukkelijk een sociale doelstelling na. Ze zijn actief in diverse sectoren zoals de gezondheidszorg, de welzijnssector, de socioculturele sector en via de sociale economie (zoals maatwerkbedrijven) in heel wat andere domeinen. Via hun economische activiteit pakken ze maatschappelijke uitdagingen aan. Eventuele winsten worden niet uitgekeerd, maar geherinvesteerd in de verdere realisatie van deze duurzame en sociale doelstellingen.



Sociaal ondernemerschap is dus niet hetzelfde als commercieel ondernemen in de sociale sector. Wij hopen dat de Vlaamse regering niet de rode loper wil uitrollen voor nieuwe commerciële spelers in zorg en welzijn. We weten uit de ervaringen in de ouderenzorg dat dit leidt tot verlies aan kwaliteit van zorg. Monopolies van grote buitenlandse groepen vergroten bovendien onze afhankelijkheid in deze strategische zorgsectoren.

### Speelruimte

We lezen ook in het Vlaams regeerakkoord dat er nog heel wat speelruimte is voor de individuele ministers om hun beleid vorm te geven. Dat is uiteraard een goede zaak, zeker als er vanuit die ministers een bereidheid wordt getoond om in dialoog te gaan met hun werkveld.

Het nieuwe voorstel van bevoegd minister Demir met betrekking tot de hervorming van de VDAB, heeft ons en de andere sociale partners in de Sociaal-Economische Raad Vlaanderen dan ook verrast. Er is geen voorafgaandelijk overleg geweest, ook niet met de raad van bestuur van de VDAB. Nochtans hebben we het afgelopen jaar als sociale partners een duidelijke visie uitgetekend over het arbeidsmarktbeleid en de werking van VDAB. Het werk ligt er. De minister kan er maar wel bij varen.

Een ander domein waar er nog veel overleg nodig zal zijn, is dat van het welzijnsbeleid. De beloofde inzet op regelluwte en administratieve

vereenvoudiging is een positieve evolutie. Dit wijst op vertrouwen van de overheid in sociale ondernemingen. Echter, bij doelregelgeving en de hervorming van het financieringsmodel is de betrokkenheid van de sector cruciaal. Sociale ondernemingen willen vanaf het begin betrokken worden bij het definiëren van de beoogde outcomes, KPI's en kwaliteit.

### Klimaattransitie

Inzake de noodzakelijke klimaattransitie zien we bij de plannen voor de omzetting van de Green Deal en het uitbouwen van steunmaatregelen voor ondernemingen, verschillende visies op de positie van het middenveld. Voor de energieprestaties van gebouwen zijn we bijvoorbeeld publiek en moeten we mee voldoen aan de voorbeeldfunctie van de publieke gebouwen. Jammer genoeg voorziet het regeerakkoord enkel middelen om dit waar te maken voor gebouwen die in handen zijn van de overheid. Een onhoudbare spreidstand!

Ook het Sociaal Klimaatfonds zal in deze legislatuur vorm krijgen. Als sociale ondernemingen willen wij de eerste partner van de Vlaamse regering zijn op vlak van sociaal én duurzaam beleid.

### Veel ambitie

Als we een sterk sociaal overleg belangrijk vinden, moeten we ook kijken naar het bestuursmodel dat deze regering voordraagt. Dat is gebaseerd op twee pijlers: sterkere lokale besturen en een ondersteunende Vlaamse overheid. Meer bevoegdheden geven aan lokale besturen kan voor ons echter niet betekenen dat Vlaanderen terugtreedt, zowel inhoudelijk als financieel. Vlaanderen moet voor ons garanderen dat alle Vlamingen toegang hebben tot dezelfde dienstverlening aan dezelfde voorwaarden. Het Vlaams regeerakkoord bevat veel goede elementen en getuigt van veel ambitie. Wij zijn klaar om samen met de Vlaamse regering de geplande hervormingen tot een goed einde te brengen. Ik nodig u uit om in dit nummer van RectoVerso ons dossier over het regeerakkoord door te nemen en te leren hoe onze federaties naar het regeerakkoord kijken.

Ingrid Lieten  
Directeur Verso

A photograph of a room with a high, vaulted ceiling featuring large, dark wooden beams. A black grand piano is positioned on the right side of the frame. To the left of the piano is a light-colored wooden cabinet with three doors. On top of the cabinet sits a black bag and some small plants. The floor is made of light-colored wooden planks. In the background, a lamp with a beige shade is visible. The overall atmosphere is warm and rustic.

Niels Boutsen,  
aka Stoomboot,  
over zijn engagement  
in de jeugdhulp

**“Hoe wij als maatschappij  
omgaan met kwetsbare jongeren,  
dat is niet fraai”**

Hij zingt 'kleine liedjes in het Nederlands'. Maar die kruipen al eens diep onder de huid. Anderhalf jaar lang trok **Niels Boutsen**, aka Stoomboot, wekelijks naar De Rotonda, een begeleidingsinitiatief voor kwetsbare jongeren in Leuven, waar hij piano speelde en samen met hen nummers maakte. "Het meest waardevolle werk dat ik tot nu toe heb gedaan."



***Ik heb er lang over gedaan  
om op dit kwetsbaar punt te komen.  
Nu ik hier eindelijk ben  
heb ik duizend boze dromen.***

(uit: 'Help')

**N**iels Boutsen is behalve zanger van fijngevoelige liedjes ook een man met een groot hart. Dat kan niet anders als je je engageert om elke week aan de piano te gaan zitten in een residentiële instelling voor jongeren die een zware rugzak met zich meeslepen.

#### **Waarom ben je in dit project gestapt?**

"Ik wou al lang iets doen in de jeugdhulp. Ik kende de directeur van De Wissel, de vzw achter De Rotonda, en dat klikte goed. Op een organische manier is zo het idee ontstaan dat ik bij hen zou komen piano spelen en de jongeren de kans zouden krijgen om liedjes te schrijven met mij. We zijn aan dat project begonnen zonder enige verwachting. In het begin zat ik daar gewoon in de hal van dat oud Koptisch klooster en de jongeren passeerden. Ze vonden mij ongetwijfeld maar een rare kerel, maar we wilden de drempel om toenadering te zoeken zo laag mogelijk houden."

#### **Was het makkelijk om hun vertrouwen te winnen?**

"Bij de ene ging dat sneller dan bij de andere en sommigen bleven in een grote boog om mij heen lopen. Dat was allemaal oké. Je moet weten, in zo'n instelling zitten de jongeren in een strakke structuur, er wordt voortdurend van alles verwacht, door de psycholoog, de psychiater, de begeleiding, de school,... Het is maar logisch dat ze wantrouwig zijn als daar zo'n gast komt zitten. Maar bij mij moesten ze helemaal niets. Alles was mogelijk, ik was er niet om te oordelen over hun verhaal. Na verloop van tijd zag je dat ze wat ontdooiden en schoof er al eens iemand aan aan de piano. Sommigen kwamen met zelfgeschreven teksten, sommigen wilden gewoon samen piano spelen. De vrije rol die ik had was een grote meerwaarde."

#### **Was het niet zwaar voor jou om te luisteren naar hun verhalen?**

"Absoluut en daar hebben we ons een beetje aan mispakt. We hebben heel veel rekening gehou-

den met de jongeren en hoe we het laagdrempelig konden houden, maar we zijn mij in dat verhaal wat vergeten. Want het was zeker bij momenten zwaar wat ik te horen kreeg. Ik ben een paar keer serieus gecrasht. Daarom hebben we het pilootproject momenteel on hold gezet. Ik had even tijd nodig om alles te verwerken."

#### **En hoe doe je dat dan, dat verwerken?**

"Wel, ik heb besloten om het materiaal uit het project te gebruiken in een theatershow die volgend najaar in première gaat. Ik zat met al die verhalen en ik vond het belangrijk dat daar iets mee gebeurde, ik vond dat dit een weerklank moest krijgen in de maatschappij. Zie je, de jeugdhulp dat is een aparte wereld. Ik wou die wereld concreet maken door daar gezichten en echte verhalen op te plakken. Ik kende de jeugdhulp tot voor dat project zelf alleen als buitenstaander, maar nu ik er echt mee kennis heb gemaakt heeft dat een grote verontwaardiging losgemaakt bij mij."

#### **Hoe bedoel je?**

"Wat voor een signaal geven we als maatschappij aan die jongeren die aan het begin van hun leven staan? Pas op, er gebeurt heel goed werk in de jeugdhulp en die mensen werken er met hart en ziel. Maar eigenlijk geef je als maatschappij de boodschap: jij hoort hier niet thuis, wij moeten jou niet, want jij loopt niet in het gareel. Tegelijk worden die jongeren 'klaargestoomd' om na hun verblijf weer te functioneren in die maatschappij die al duidelijk heeft aangegeven dat ze niet gewenst zijn. Dat is toch vragen om problemen? Dat maakt mij zo kwaad. Hoe wij omgaan met jonge mensen die een moeilijke start hebben gehad, of dat nu komt omdat ze zelf iets hebben mispeuterd of door een problematische thuissituatie, dat is echt geen fraai beeld."

#### **Jij bent zelf een man van in de dertig met een fijne job en een gelukkig gezin, kon je je inleven in hun leefwereld?**

"Ik kon een glimp van hun wereld opvangen omdat zij mij daarin toelieten, waar ik hen heel dankbaar voor ben. En dat was confronterend. Het contrast met mijn eigen leven is zo groot, daar word je heel nederig van. Mijn eigen 'problemen' werden plots in een heel ander perspectief geplaatst. Het is onrechtvaardig hoe ik als witte

A man with a beard and glasses, wearing a light grey patterned sweatshirt and olive green trousers, sits on a black upright piano. He is wearing blue and yellow sneakers. The piano is ornate with brass-colored decorative elements. The background is a dark wooden wall with a tiled roof visible at the top.

### Wie is Niels Boutsen?

- Singer-songwriter achter 'Stoomboot' sinds 2011
- 32 jaar, afkomstig uit Overijse
- Winnaar van de Nekka-wedstrijd in 2011
- Bekend van onder meer de liedjes, *Spanjaard*, *Nina* en *Ze leest zo mooi verkeer*
- In 2023 verscheen zijn jongste plaat *Ook voor mij is het zoeken*

man die alle kansen heeft gekregen om zich te ontplooien als vanzelfsprekend welkom ben in de maatschappij, terwijl die jongeren geen enkele kans krijgen om hun talent te ontdekken, laat staan om het te ontwikkelen."

#### **Waren er jongeren die een blijvende indruk hebben nagelaten met hun talent?**

"Ja zeker, meerdere. Er was een meisje dat ik zonder te willen overdrijven de Taylor Swift van

haar generatie durf te noemen. Wat die uit haar pen liet vloeien... dat was van een niveau, onwaarschijnlijk. Ze schreef nummers over vriendjes die haar hart hadden gebroken, een heel normaal thema voor jongeren van die leeftijd. Op een dag komt ze naar beneden en schuift ze mij een tekst onder de neus met als titel 'Dieter'. Ik neem aan dat het opnieuw over een ex-liefje gaat en begin te lezen. Halverwege de tekst begrijp ik dat Dieter niet een ex-liefje is, maar het kindje

dat ze heeft moeten laten wegnemen. *Dag lieve Dieter, lieve schat. Ik zal altijd een moeder zijn, die jij nooit hebt gehad*, schreef ze. Dat was de eerste keer dat ik echt gebroken ben. Ik was zelf nog niet lang papa. Mijn zoon is geboren in een liefdevol nest, mijn vrouw en ik zullen er alles aan doen om hem het best mogelijke leven te geven en dan lees je zoiets. Ik kreeg dat niet gerijmd in mijn hoofd. Mijn zekeringen sprongen.”

#### **Heb je daarom beslist om het project even on hold te zetten?**

“Onder andere. Daarnaast werd het op de duur moeilijk om mijn rol zuiver en onbevangen te houden. Je zit in een context, en gaandeweg geraak je toch betrokken. Je vangt dingen op over die jongeren die je eigenlijk niet hoort te weten, dat maakt het moeilijk om onbevooroordeeld te blijven en dat was net het fundament van dat project. We botsten daar op grenzen.”

#### **Maar nu komt er dus een voorstelling die voor een deel een verwerking is van jouw ervaringen?**

“Ja, ik had er echt nood aan om daar een tweede luik aan te breien. Dat verhaal van dat meisje van daarnet bijvoorbeeld, daar is een heel mooi nummer uit gekomen. Zo geef ik haar toch nog een stem. Andere songs die gebaseerd zijn op teksten van de meisjes krijgen in de voorstelling een antwoord in de vorm van een liedje dat ik zelf heb geschreven.”

#### **Werken de jongeren zelf ook mee aan de voorstelling?**

“Ik heb dat overwogen maar dat is praktisch niet mogelijk. De jeugdhulp is zo’n specifieke context. Je kan de ene week een diep gesprek hebben met zo’n jongere en de week nadien is die daar niet meer omdat ze bijvoorbeeld in crisisopvang was en een vaste plek gevonden heeft. Je kan niet voor een lange periode met hen samenwerken.”

#### **Je kon dus ook niet echt een band opbouwen?**

“Nee, dat is eigen aan de context. Er was zo een meisje dat op een dag kwam vragen om ‘Beautiful’ van Ed Sheeran te spelen. Ze zou zelf zingen maar ze wilde de versie in het Frans want ze vond dat die beter de emoties overbracht. Daarna zong ze datzelfde liedje in het Farsi. Die was zo taalvaardig, ze begreep zo goed de nuances tussen de verschillende versies. Ik stelde haar

voor om het te vertalen naar het Nederlands op haar persoonlijke manier. Toen ik de week daarna terugkwam was zij plots heel strikt moslima geworden. Muziek is haram (verboden) dus ze heeft verder niets meer met dat talent gedaan. Daar moet je mee om kunnen.”

#### **Wat hoop je te bereiken met je voorstelling?**

“Ik wil in elke geval niet met een belerend vinger-tje zwaaien. Wat ik wil doen, is de mensen een inkijk geven in het leven in de jeugdhulp door die jongeren een stem te geven. Ik wil die wereld, die we zo hard wegduwen uit de maatschappij, zichtbaar maken.”

#### **Komt er een vervolg op je pianoavonden?**

“Misschien, we doen eerst die voorstelling en dan zien we wel. Het mooie is, er kunnen ook andere artiesten dit doen en dat hoeven geen muzikanten te zijn. Je kan ook met poëzie of met kunst bijvoorbeeld veel losmaken.”

#### **Wat heeft het project voor jou opgeleverd?**

“Het was absoluut geen eenrichtingsverkeer, ik heb zoveel geleerd van die jongeren. Door dit project is mijn wereld zoveel breder geworden. Er komen vragen om gelijkaardige projecten te doen in andere contexten. Hoe mooi zou het zijn om dit te doen in de ouderenzorg bijvoorbeeld? Ik werkte vroeger een beetje op mijn eiland maar uit dit project zijn mooie samenwerkingen ontstaan en dat is een verrijking. Binnenkort breng ik zo een voorstelling met mijn vrouw over het ouderschap en hoe wij dat ervaren. In maart krijgen we een tweede kindje dus dat is wat mij in deze fase heel erg bezighoudt.”

#### **De voorstelling heet ‘Was ik maar een muis’.**

##### **Van waar die titel?**

“Een van de jongeren wou in het begin absoluut niet met mij werken. Na lange tijd was er toch een toenadering en raakten we aan de praat. Plots zei ze ‘Was ik maar een muis, dan zouden ze mij buitenzetten.’ Dat raakte mij zo diep. Die jongeren kunnen met een paar woorden een heel verhaal op je bord gooien. Dat vat eigenlijk de hele voorstelling samen. Je kan met cultuur zoveel losmaken en talenten aanboren die misschien kunnen ontkiemen. Het is een andere taal die het mogelijk maakt om verbinding te creëren.”

# Wat brengt de nieuwe Vlaamse regering voor sociale ondernemingen?

**Met de komst van de nieuwe Vlaamse regering en het regeerakkoord 2024-2029, kijken we als sociale ondernemingen met een mix van hoop en voorzichtigheid naar de toekomst. Er is goed gewerkt door de onderhandelaars. We vinden heel wat goede voornemens terug in het regeerakkoord waar we ons achter kunnen scharen. Maar nu is het tijd om aan het werk te gaan en de doelstellingen concreet in te vullen!**

## Economische Groei en Innovatie

Sociale ondernemingen spelen een cruciale rol in de Vlaamse economie, met meer dan 17.000 vestigingen en een toegevoegde waarde van 21,4 miljard euro. Ze dragen bij aan 18% van de tewerkstelling en werken met meer dan 500.000 vrijwilligers. Onze sectoren verwelkomen dan ook de focus in het economische beleid van de regering op productiviteitsgroei, duurzame groei, digitale transitie en strategische autonomie. Investerings in Onderzoek & Ontwikkeling op het gebied van sociale en zorginnovatie zijn niet alleen essentieel voor het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen, maar realiseren ook heel wat economische meerwaarde.

## Arbeidsmarkt en Werkgelegenheid

Het regeerakkoord zet in op een werkzaamheidsgraad van 80%, met bijzondere aandacht voor de activering van langdurig werkzoekenden en niet-beroepsactieven. Een goede zaak, die ook zichtbaar haar plaats moet krijgen in de hervorming van de VDAB en de focus op werkbaar werk en inclusieve werkvloeren. We blijven wel bezorgd over de impact van geplande besparingen op het VDAB-budget.

## Welzijn en Zorg

De aangekondigde investeringen in betaalbare en flexibele kinderopvang, extra capaciteit in de jeugdhulpverlening en meer toegankelijke hulp voor personen met een handicap juichen we toe. De focus op minder administratieve rompslomp en regelluwe kaders zijn ook positieve stappen die de efficiëntie en innovatie binnen deze sectoren zullen bevorderen.

Wel is het cruciaal dat de KPI's voor een meer outcomegerichte bestuurscultuur samen met de sectoren worden vastgelegd.

Uiteraard zullen deze plannen vallen of staan met de mate waarin we erin zullen slagen de werkzaamheidsgraad te verhogen. Investerings zijn een maat voor niets als het bijbehorend personeel niet gevonden wordt. Bijvoorbeeld in de kinderopvang zien we vandaag al veel vacatures die niet ingevuld geraken. De versterking van Career als gemeenschappelijk merk waar alle stakeholders zich achter kunnen scharen, is alvast een goed begin.

**Klimaat en energie**

Binnen het transitietraject van deze Vlaamse regering is er meer duidelijkheid en rechtvaardigheid nodig voor sociale ondernemingen. Zo zien we bijvoorbeeld bij de omzetting van de Europese Green Deal dat sociale ondernemingen binnen de categorie van de publieke sector vallen en dus bijkomende eisen krijgen als het gaat om het verbeteren van de energieprestaties van hun gebouwenpark, maar het regeerakkoord voorziet enkel extra middelen voor renovaties in gebouwen die in handen zijn van de overheid. Er is een enorme inhaalbeweging nodig in alle social-profitsectoren, van zorg- en welzijnsvoorzieningen over socioculturele organisaties tot maatwerkbedrijven, maar voorlopig zien we geen oplossingen hiervoor.

Ook het Sociaal Klimaatfonds zal deze legislatuur vorm krijgen. Hierdoor kunnen extra inkomsten op basis van klimaatverstorende activiteiten terugvloeien naar de lidstaten om iedereen mee te krijgen in de energietransitie. De doelgroepen en werknemers van sociale ondernemingen vallen vaak samen met de doelgroepen van het Sociaal Klimaatfonds. We bieden dan ook graag onze ervaring en expertise aan om het Sociaal Klimaatfonds mee vorm te geven.

**CONCLUSIE**

**Sociale ondernemingen zijn bereid om samen met de nieuwe Vlaamse regering te werken aan een warm en welvarend Vlaanderen. Op de volgende pagina's leest u hoe onze federaties naar het regeerakkoord kijken. Er zitten zeker kansen in de aangekondigde hervormingen en investeringen, maar onze leden benadrukken even zeer het belang van concrete maatregelen en voldoende overleg om de ambities waar te maken. Enkel zo kunnen we onze rol als essentiële partners in het realiseren van duurzame en sociale doelstellingen blijven realiseren.**

Voor een uitgebreide bespreking van het Vlaams regeerakkoord verwijzen we graag door naar onze website: [www.verso-net.be/diependaele1](http://www.verso-net.be/diependaele1).

**Eva Verraes / HERWIN**

## **“De manier van uitrollen, bepaalt of het beleid al dan niet slaagt”**

**Met een hoopvol gevoel, maar enkele kritische bedenkingen las Eva Verraes, directeur van HERWIN, het Vlaamse regeerakkoord. “Het besef is er dat de groei van onze sector noodzakelijk is om de ambitie van die 80% werkzaamheidsgraad te realiseren”**

### **Welke sterke punten haal je uit het Vlaamse Regeerakkoord?**

“Wat ik lees over de sociale economie stemt mij hoopvol. Ik zie een investeringslogica in die zin dat de regering beseft dat investeringen opbrengen en dat de sociale economie in Vlaanderen noodzakelijk is, meer zelfs: dat de groei van onze sector noodzakelijk is om de ambitie van die 80% werkzaamheidsgraad te realiseren. Dat vertaalt zich al in de 1000 klimaatjobs (zie [1000klimaatjobs.be](http://1000klimaatjobs.be)). Hopelijk neemt dat aantal nog toe. Er wordt ook werk gemaakt van een evaluatie van het maatwerkdecreet. Daarbij wordt tegen het licht gehouden hoe het sociaal ondernemerschap zich verhoudt tot het vrij strikte regelgevende kader waarin de sector opereert, en hoe we ervoor zorgen dat het één niet de molensteen van het ander wordt. In dat opzicht zijn we dus wel tevreden.”

### **Welke werkpunten zijn er nog?**

“De manier waarop het beleid uitgerold wordt, zal bepalen of het slaagt in haar opzet of niet. Wat bijvoorbeeld al haaks op de visie staat, is het feit dat asielzoekers in procedure als





niet-prioritair beschouwd worden, terwijl daar volgens ons toch potentieel mensen zijn met een noodzaak aan structuur, en dus aan een job en een inkomen. Dat betreuren we, want dat is een doelgroep die wij wel zien. Vlaanderen wil tegen 2029 ook 20.000 langdurig zieken weer activeren. We hopen dat daar bereidheid is om drempels weg te nemen naar de sociale economie. Het huidige Federaal-Vlaamse kader bevordert de toegankelijkheid van onze sector niet. En dan de samenlevingsjobs. Als die niet als instrument benut worden om mensen naar volwaardig werk

te begeleiden, en als de sociale economie daarin geen rol krijgt, vrees ik dat de samenlevingsjobs een soort neptewerkstelling worden. Niet onverwacht gaat er ook veel aandacht naar doorstroom. Dat willen we graag ondersteunen, maar als je met enig realisme naar de huidige cijfers kijkt, weet je: dat is geen Ei van Columbus. Zelfs al wordt er een terugkeergarantie voorzien, zonder sensibilisering van reguliere werkgevers zal die doorstroom nooit de grote oplossing worden om meer mensen aan het werk te krijgen."

**Hoe schat u de kansen in voor sociaal overleg met deze Vlaamse regering? Geeft het regeerakkoord blijk van ambitie om de sociale partners meer te betrekken bij het beleid?**

"In haar vorige legislatuur heeft minister Crevits sterk ingezet op het overleg met sociale partners. Bovendien staat het expliciet benoemd in het regeerakkoord. Wij zijn er dus gerust in dat het sociaal overleg gevalideerd wordt."

**Tewerkstelling – en dan vooral het gebrek aan arbeidskrachten – blijft een van de grootste knelpunten. Zit hierrond genoeg positieve materie in het akkoord?**

"We lezen dat de Vlaamse regering de VDAB efficiënter wil organiseren, daar zijn wij ook vragende partij voor. Net zoals veel andere werkgevers stellen we vast dat aan de ene kant veel vacatures vacant staan en aan de andere kant veel mensen wachten op toegang tot de sociale economie. Dat er expliciet melding gemaakt wordt van actie op dat vlak vinden we heel belangrijk."

**Wat wenst u minister Crevits toe?**

"Een goede samenwerking met minister Demir, van werk. Want dat de beleidsdomeinen werk en sociale economie weer uit mekaar zijn gehaald, vinden we jammer. En een goede samenwerking met minister Brouns, van omgeving. Want daar zijn de Kringwinkels een grote belanghebbende in. En we hopen dat minister Crevits – als architecte van de 1000 klimaatjobs die we op dit moment uitrollen – onze sector datzelfde warme hart als tijdens de vorige legislatuur blijft toedragen. Graag meer van dat!"

(Meer over HERWIN? lees pagina 30)

Hendrik Delaruelle /  
VLAAMS WELZIJSVERBOND

## “Alle ministers zouden een beetje minister van Welzijn moeten zijn”

**“Met de investeringen waarvan sprake in het Vlaams regeerakkoord, moeten we de wachtlijsten kunnen aanpakken – een van de speerpunten uit ons memorandum”, zegt Hendrik Delaruelle, algemeen directeur van het Vlaams Welzijnsverbond. En ook de belofte van regelluwte, stemt hoopvol: “Ik hoop dat we daarmee de ruimte krijgen om de efficiëntie te verhogen met innovatieve vormen van arbeidsorganisatie.”**

### Welke sterke punten en welke werkpunten zie je in het regeerakkoord?

Hendrik Delaruelle: “Het regeerakkoord bevat een kloek hoofdstuk ‘welzijn’, wat een prima uitgangspunt is. Wat dat in de praktijk zal betekenen, zal afhangen van de concretisering in de beleidsnota van de minister en waar we reikhalzend naar uitkijken. Hoe dan ook moeten we erkennen dat er behoorlijk geïnvesteerd wordt. Voor de sectoren die vallen onder het Vlaams Welzijnsverbond gaat het om substantiële investeringen van 120 miljoen in de jeugdhulp, 200 miljoen in de kinderopvang en 478 miljoen voor de sector personen met een handicap. We verwachten dat het leeuwendeel van die budgetten naar het wegwerken van de wachtlijsten zal gaan.”

“Met name voor de kinderopvang hopen we dat er nog een gesprek mogelijk is waardoor we niet alleen de capaciteit verhogen door plaatsen te creëren, maar daarnaast ook andere nodige maatregelen nemen om de kwaliteit te versterken zoals bijvoorbeeld door de ratio (het aantal kinderen per

begeleider) te verlagen. Wat we ook vaststellen is dat het jeugddelinquentierecht niet langer onder het departement Welzijn valt, maar onder de minister van Justitie ressorteert. Daar kunnen zeker argumenten ‘pro’ zijn, maar vanuit hulpverleningslogica willen we benadrukken dat de link met welzijn niet verloren mag gaan om kinderen en jongeren die een delict gepleegd hebben te begeleiden.”



### Is er voldoende ruimte voor sociaal ondernemerschap?

“Het regeerakkoord vermeldt dat we moeten evolueren naar sociaal ondernemerschap – een positieve erkenning. Zelf spreken wij over ‘welzijnsgericht ondernemerschap’, om de klemtoon te leggen op het creëren van welzijn binnen onze samenleving. De Vlaamse regering schat dit naar waarde met de intentie om de regeldrift terug te dringen en meer vertrouwen te geven om onze maatschappelijke opdracht niet binnen een betuttelend kader te vervullen. Uiteraard moeten we dat transparant doen en verantwoording afleggen over ons beleid.”

### Het gebrek aan arbeidskrachten blijft een van de grootste knelpunten. Zit hierrond genoeg ‘eten en drinken’ in het akkoord?

“Pessimisme helpt ons geen stap vooruit, maar we mogen ook niet blind zijn voor dit grote probleem. Het regeerakkoord zegt hier weinig over, maar dat neemt niet weg dat tewerkstelling op eenieders bord ligt. We gaan dus opnieuw met alle sociale partners en de administratie moeten kijken hoe we de komende jaren een oplossing vinden voor het tekort aan arbeidskrachten.”

### Wat wenst u minister van Welzijn Caroline Gennez toe?

“Ik wens alle ministers van de Vlaamse regering een goede samenwerking toe, want zorg en welzijn is een materie van álle bevoegdheidsdomeinen. Alle ministers zouden een beetje minister van Welzijn moeten zijn.”

“Minister Gennez wens ik creativiteit en doorzettingsvermogen toe, want zij heeft uiteraard het allermooiste departement: zij kan met haar beleid de levenskwaliteit van mensen bevorderen. En daar heeft ze aan ons een echte partner.”

Veerle Huwé / SOCIARE

## “Klaar om het beleid mee vorm te geven en uit te voeren”

**“Om samen te kunnen werken aan een warm en welvarend Vlaanderen, is samenwerking met sociale ondernemingen cruciaal”, zegt Veerle Huwé, directeur bij Sociare. Het Vlaams regeerakkoord biedt alvast hoopgevende uitgangspunten.**

### Welke sterke punten haal je uit het Vlaamse regeerakkoord en welke knelpunten zie je nog?

Veerle Huwé: “Het doet ons plezier te merken dat onze nota’s zorgvuldig gelezen en opgepikt zijn en er in positieve termen wordt gesproken over onze rol. We zien letterlijk woorden en begrippen terugkomen die wij gebruikt hebben, zoals ‘regulitis een halt toeroepen’, iets waar we vanuit onze sector keihard aan gewerkt hebben door uitdagingen op te sommen én mogelijke oplossingen aan te reiken. Wordt ook in de verf gezet in het akkoord: de erkenning van verenigingen, middenveldorganisaties en vrijwilligers als een fundamentele schakel in de gemeenschap. Met daarbij de intentie om die middenveldorganisaties de nodige ruimte, het vertrouwen en de verantwoordelijkheid te geven om zelf hun pad te bepalen. Ook positief is dat we zien dat de rol van de VDAB wat meer gefocust zal worden, waardoor er ook partners zullen betrokken worden om beroepsopleidingen, loopbaanbegeleiding en individuele trajectbegeleiding aan te bieden. In onze sector zijn er heel wat socioculturele ondernemingen die daar expert in zijn. Ze kunnen een cruciale rol spelen in de activering van niet-beroepsactieven, werkzoekenden en langdurig zieken om zo te komen tot het streefdoel van een werkzaamheidsgraad van minimaal 80 procent.”

“Als ik toch wat op mijn hoede ben, dan is het voor de aangekondigde besparingen, de begroting en de keuzes die de regering zal maken. Het valt af te wachten wat het zal betekenen als men ‘met de luizenkam door de subsidies’ zal gaan. Hoe dan ook: als sociale ondernemers staan wij klaar om als een volwassen partner het beleid mee vorm te geven en uit te voeren.”



### Het gebrek aan arbeidskrachten blijft een van de grootste knelpunten. Zit hierrond genoeg ‘eten en drinken’ in het akkoord?

“In onze socioculturele sector voelen wij de krapte op de arbeidsmarkt – al vermoed ik dat andere sectoren, zoals de zorg, met dezelfde uitdagingen kampen. Zowel technische, zakelijke als inhoudelijke functies zijn niet of heel moeilijk in te vullen. Ook in de gevallen waar sollicitatiegesprekken vlot verlopen, moeten we helaas vaststellen dat in bijna een kwart van de gevallen de aanwerving van een medewerker afknapt op de loonvoorwaarden die de organisatie kan bieden. *De war for talent* woedt al enkele jaren, maar die problematiek zien we echt nog wel toenemen.”

### Wat wenst u de bevoegde ministers toe?

“De socioculturele sector is zo divers en valt onder zo goed als elke minister. Dus wens ik de hele Vlaamse regering een uitvoerbaar beleid. Dat kan enkel door ons te betrekken, want wij weten wat in de praktijk werkt. En laten we beginnen aan de onderhandelingen over VIA7. Het systeem van arbeidsvrijstellingdagen is aan hervorming toe. Tijd om er werk van te maken.”

Marleen Roesbeke / SOM

## “Ademruimte voor onze ondernemingen”

**Het vooruitzicht op extra investeringen in zorg en welzijn verheugt SOM. “Al zijn er ook besparingen op til en moeten we erover waken dat het eindresultaat geen broekzak-vestzakoperatie wordt”, zegt algemeen directeur Marleen Roesbeke.**

### Welke sterke punten en welke werkpunten zie je in het Vlaamse regeerakkoord?

Marleen Roesbeke: “We juichen toe dat zorg en welzijn financieel worden versterkt met investeringen over verschillende domeinen: jeugdhulp, ouderenzorg, personen met een handicap. Natuurlijk ligt er nog heel wat open, wat ik zie als een opportuniteit omdat het bewegingsruimte en dialoog inhoudt. In het akkoord reikt de Vlaamse regering ook de hand naar de sociale partners, waarmee de pre-electorale vrees verdwenen is dat we zouden worden beschouwd als een blok aan het been. Die constructieve houding is een goede zaak, want het zorg- en welzijnslandschap kent heel wat uitdagingen die niet oplosbaar zijn binnen één sector of binnen één bevoegdheidsdomein. Er zal heel veel openheid nodig zijn om die uitdagingen samen op te lossen. SOM wil daarin voor de overheid een partner zijn.”

“De boodschap is ook dat de regering met de luizenkam door de bestaande subsidies zal gaan, wat voor ons een

aandachtspunt is. Onze ondernemingen komen uit een moeilijke en stressvolle periode: corona heeft impact gehad, net zoals enkele besparingsrondes. Tel daarbij de blijvende zoektocht naar personeel en je beseft dat het elke dag stress-management geblazen is. Die ondernemingen hebben daar bovenop niet nog eens een controlerende overheid nodig die alles in vraag stelt en onderzoekt of elke euro subsidie wel rendeert. Natuurlijk moet een overheid een goede huisvader zijn, maar we moeten erover waken dat het hele verhaal geen broekzak-vestzakoperatie wordt dat er middelen bijkomen die elders worden weggehaald. Van dit beleid verwachten we ademruimte voor onze ondernemingen, met garanties op financiering zodat we in vertrouwen een stevig management kunnen uitbouwen.”

### Is er voldoende ruimte voor sociaal ondernemerschap?

“Men wil ruimte om te innoveren en projectmiddelen kunnen daarvoor zeker en vast een tool zijn, maar onze ondernemingen zijn het een beetje beu dat er minder recurrente middelen zijn en er te veel in ‘projectjes’ wordt ondergebracht. De kennis die in die projecten wordt opgedaan, worden trouwens onvoldoende uitgerold op een grotere schaal. Met andere woorden: de subsidies en inspanningen verdampen te veel.”

“Het regeerakkoord vermeldt ‘inclusie’ in tal van domeinen – we hebben het geturft – maar vreemd genoeg wordt dat in onderwijs en kinderopvang niet helemaal doorgetrokken. Terwijl, als de kinderopvang met voorrang voor de werkende ouder is, dan ga je meer kwetsbare gezinnen meteen minder includeren. Idem dito voor het onderwijs. Nochtans moeten we vanaf de vroege kindertijd werk maken van een inclusief verhaal. We pleiten dan ook voor een coherent beleid, want inclusie bevorderen op jonge leeftijd, zorgt ervoor dat er minder nood is aan zorg en ondersteuning op latere leeftijd. Wat dan weer een positief effect heeft op de wachtlijsten.”



Francis Devisch / GROEP MAATWERK

## “We kunnen nog meer mensen activeren”

**Het Vlaams regeerakkoord bevestigt de cruciale rol van maatwerkbedrijven in de economie en stelt zelfs een uitbreiding van het aantal maatwerkers in het vooruitzicht. En toch mocht het op één vlak nog net wat ambitieuzer. Directeur Francis Devisch: “We zien onze rol in het activeringsbeleid nog groter.”**

### Welke sterke punten en welke werkpunten zie je in het regeerakkoord?

Francis Devisch: “Zowel de erkenning van de doelstelling van de maatwerkbedrijven als de rol die we spelen in onze economie wordt bevestigd. Het akkoord geeft aan dat er aandacht moet gaan naar personen met een arbeidsbeperking, en ook dat de sociale economie en maatwerkbedrijven hen de stap naar werk helpen zetten. Om ons onze rol nog meer te kunnen laten spelen, ligt een uitbreiding met 1000 voltijds tewerkgestelde maatwerkers in het verschiet.”

“Het regeerakkoord erkent ook een van de belangrijkste barrières waar we momenteel tegenaan lopen. De toeleiding via VDAB verloopt immers stroef, en de belofte is om daar versneld aan een oplossing te werken. Het is cruciaal dat er hier op korte termijn stappen worden gezet.”

### Schat deze regering de rol van sociale ondernemingen naar waarde?

“Onze initiële vraag was: doe vooral geen gekke dingen. Onze sector is in 2019 hervormd, na een heel moeilijke aanloopperiode. De regelgeving staat nu op punt en wat wij als sociale onderne-



mers in eerste instantie nodig hebben is stabiliteit, transparantie en zekerheid. Maar wat we dus ook nodig hebben, is een goede toeleiding. Onze rol wordt nu niet maximaal benut omdat we te weinig toeleiding krijgen vanuit VDAB. We hopen snel in overleg te kunnen gaan met het beleid en VDAB om concrete stappen te zetten. Voor ons houdt dit onder meer een betere valorisatie in van de automatische rechten en het wegwerken van een aantal barrières in de procedures.”

“Waar we dus wel wat op onze honger blijven zitten is de erkenning van onze rol in het bredere activeringsverhaal. De sector is ambitieus en heeft de overtuiging dat we voor vele niet-actieven een rol van betekenis kunnen spelen. Vele onder hen voldoen aan de criteria van collectief maatwerk en kunnen via tewerkstelling in een maatwerkbedrijf bijdragen aan onze economie en maatschappij. Maar ook voor mensen die maar tijdelijk een opstapje nodig hebben na, bijvoorbeeld, een langdurige ziekte hebben wij de ervaringen en de werkvloeren. We rekenen op onze voogdijminister om mee ons verhaal uit te dragen bij de collega's in de Vlaamse regering.”

Klaartje Theunis / ZORGNET-ICURO

## “Regeldrift inperken is goede zaak”

**Zorgnet-Icuro kan een heel aantal uitgangspunten uit het Vlaams regeerakkoord wel smaken. Al blijft de vraag hoe we de op ons af denderende uitdagingen in de ouderzorg het hoofd zullen bieden.**

**Welke sterke punten haal je uit het Vlaamse regeerakkoord, welke knelpunten zie je nog?**

Klaartje Theunis, directeur Personeel&Organisatie Zorgnet-Icuro: “We zien een aantal positieve punten in het Vlaams regeerakkoord, zoals de hogere basisfinanciering in de woonzorgcentra, de aandacht voor geestelijke gezondheid, de evaluatie van de ziekenhuisnetwerken, het hervormen van de revalidatieziekenhuizen, het flexibiliseren van de zorgberoepen en het aanpakken van de regeldrift in de zorg. Tegelijkertijd hopen we dat er voldoende geïnvesteerd zal worden in zorginfrastructuur en vragen we ons af hoe men met het voorziene budget voor de ouderenzorg de gigantische demografische uitdagingen het hoofd zal bieden. Alleen al voor het realiseren van extra capaciteit voor mensen met de zwaarste zorgnoden tegen 2025 zal er een budget van 116 miljoen euro nodig zijn. Een ander stuk van de puzzel hierbij is de samenwerking tussen de minister van Wonen (Melissa Depraetere, Vooruit) en die van Welzijn (Caroline Gennez, Vooruit). Woningaanpassingen zijn noodzakelijk om mensen langer thuis te laten wonen en er een gepaste omkadering vanuit de woonzorg bij te bieden.”

**Is er voldoende ruimte voor sociaal ondernemerschap?**

“De nieuwe regering neemt zich alvast voor om de regeldrift in alle sectoren af te bouwen. Dat is zeker een goede zaak. Het verminderen van administratieve overlast is belangrijk omdat er zo meer gefocust kan worden op de zorgtaken. Dat is zeker in tijden van toenemende krapte op de arbeidsmarkt absoluut nodig. Uiteraard met behoud van de goede kwaliteit.”



Ann Demeulemeester / ZORGGEZIND

## “Blij met de ambities voor zorg en welzijn”

**Dat het Vlaamse regeerakkoord het accent legt op thuiszorg, valt in goede aarde bij Zorggezind. Voorzitter Ann Demeulemeester: “Wij rekenen dan ook op het respecteren van de groeï-norm om te kunnen beantwoorden aan de stijgende vraag.”**

### Welke sterke punten haal je uit het Vlaamse regeerakkoord, welke knelpunten zijn er nog?

Ann Demeulemeester: “Het nieuwe Vlaams regeerakkoord biedt perspectief voor de komende vijf jaar. Als koepelorganisatie voor de gezinszorgsector in Vlaanderen zijn we blij dat de ambities voor zorg en welzijn nu zijn vastgelegd en kijken we uit naar de samenwerking om deze plannen verder te concretiseren. We herkennen veel van de thema’s waar we al langer op inzetten, zoals het belang van thuis ouder worden en de ondersteuning van mantelzorgers. Toch blijven er enkele punten die meer duidelijkheid vragen, waarover we graag verder in gesprek gaan. Specifiek wat de dienstencheques betreft, zijn we tevreden dat de arbeidsvoorwaarden in de sector worden verbeterd. Maar het blijft voor ons moeilijk om binnen de huidige budgettaire contouren een kwaliteitsvolle omkadering en coaching te bieden. We hopen dan ook snel in dialoog te kunnen gaan met de nieuwe regering om structurele oplossingen te vinden om de leefbaarheid van het systeem te waarborgen.”

### Denkt u dat deze regering de rol van sociale ondernemingen naar waarde schat?

“We zijn alvast blij met de geplande hervorming van het financieringsmodel voor gezinszorg,

dat dringend vereenvoudigd moet worden. De plannen rond een eengemaakte erkenning en de vermindering van de administratieve belasting kan op veel applaus rekenen bij onze leden. Als sector staan we klaar om actief bij te dragen aan de ambitie om de registratielast te verlichten, de regelgeving te vereenvoudigen en het financieringssysteem te moderniseren. De diensten voor gezinszorg verlenen steeds meer bijstand aan personen met een beperking, psychisch kwetsbare personen, bij thuishospitalisatie en gezinnen met jonge kinderen. Ook deze evolutie vergt een update van de financiering.”

### Geeft het regeerakkoord blijk van ambitie om de sociale partners meer te betrekken bij het beleid?

“Als sector hebben wij een belangrijke traditie op het vlak van sociaal overleg, zowel binnen de sector als met de Vlaamse regering. Wij hebben er vertrouwen in dat de dialoog wordt verdergezet. Wij hebben steeds bereidheid getoond om te werken aan hervormingen en staan hiervoor ook nu paraat.

Meer zelfs, we zijn vragende partij. Het regeerakkoord legt het accent op thuiszorg. Wij rekenen dan ook op het respecteren van de groeïnorm om te kunnen beantwoorden aan de stijgende vraag.”



### Tewerkstelling – en dan vooral het gebrek aan arbeidskrachten – blijft een van de grootste knelpunten. Zit hierrond genoeg ‘eten en drinken’ in het akkoord?

“Als sector investeren we al heel wat jaren zelf in levenslang leren en opleidingen op de werkvloer, precies om die krapte op de arbeidsmarkt het hoofd te bieden. Maar er is zeker nog meer nodig om de instroom van gekwalificeerde krachten te versterken. We hopen alvast dat onze opleidingscentra deze legislatuur de nodige erkenning en continuïteit krijgen en dat de Vlaamse regering verder inzet op het versterken van het werkplekleren en zij-instroom.”

Investeren in duurzaamheid

**“Hoe sneller we reageren,  
hoe minder  
het ons kost”**



Om de opwarming van de aarde tot 1,5°C te beperken, zoals het Akkoord van Parijs uit 2015 bepaalt, tekende de Von der Leyen I Commissie in 2019 de Europese Green Deal uit. Die routekaart met maatregelen moet de uitstoot van broeikasgassen verlagen, een circulaire economie organiseren en de biodiversiteit omarmen. Bovendien werd de Green Deal in 2021 verankerd in de Europese klimaatwet. Vandaag is het een opsomming van richtlijnen en verordeningen die de komende jaren zullen worden doorgevoerd. Ook de social-profitondernemingen zullen hier rekening mee moeten houden.

**Ina De Vlieger** (gedetacheerd van VITO), **Paula Verschaeve** (liaisonofficer voor Milieu, Klimaat en Energie bij VLEVA) en **Joost Venken** (programmaregisseur duurzaamheid bij Verso) werpen een blik op wat we zoal kunnen verwachten.

**Ina De Vlieger:** "Drie dingen wil ik alvast benadrukken. Eén: de Green Deal beoogt een nieuwe duurzame GROEIstrategie. Twee: het omvat een klimaatwet, een verplichting dus. Terugdraaien van de ambities is niet aan de orde. En drie: de transitie is noodzakelijk, maar kan alleen maar slagen als we niemand achterlaten – *leave no one behind*. Daarvoor zijn financiële instrumenten en investeringen nodig om tot een inclusieve en eerlijke transitie te komen."



**Paula Verschaeve:** "De klimaatwet springt niet meteen naar 2050, maar bepaalt ook een tussentijdse doelstelling: tegen 2030 – dat is bij wijze van spreken morgen – moeten we de uitstoot van broeikasgassen met minstens 55 procent verminderen ten opzichte van 1990."

**Joost Venken:** "Omdat we nu te traag zijn en de ambitie voor 2050 zo niet kunnen halen, zal volgend jaar de tussentijdse doelstelling voor 2040 waarschijnlijk op 90 procent reductie in de klimaatwet verankerd worden. Voor investeringen in, bijvoorbeeld, gebouwen die tientallen jaren meegaan, geldt dat wie nu niet klimaatneutraal investeert, snel voor een bijkomende investering zal staan. Als je het doet, doe je het best (me-teen) goed. Dus als je als social-profitorganisatie investeert in (energie-)infrastructuur, richt je die investering best op de 2040-doelstelling en met de nodige energie/klimaattoets."

**Ina De Vlieger:** "De neiging om die investering uit te stellen als het budget er niet is, is wellicht groot. Maar hoe sneller we reageren, hoe minder het ons kost, daar moet je je als management goed bewust van zijn. Want anders zal je later de rekening dubbel en dik moeten betalen aan energie- en CO<sub>2</sub>-rechten (ETS2).



**Paula Verschaeve:** "De routekaart van de Green Deal gaat niet alleen over energie en klimaat, maar stippelt ook een pad uit voor biodiversiteit en circulariteit. Ook daar zijn doelstellingen bepaald, die vaak ook een impact hebben op de social-profitsector en eveneens relatief snel op ons afkomen. Dit vereist dus de nodige aandacht en actie. Het **Fit for 55**-pakket is een ambitieus pakket voorstellen dat ervoor moet zorgen dat de EU haar tussentijdse doelstelling van 2030 bereikt. Laat ons focussen op een gerichte selectie van 5 initiatieven uit dat pakket die we vanuit VLEVA relevant vinden voor de social-profit."



### 1 / Energieprestatie van gebouwen (EPBD)

Gebouwen zijn goed voor 30% van de ecologische afdruk in de EU. Daarom de vraag om voor alle gebouwen te streven naar nulmissie voor verwarming, productie van sanitair warm water, koeling, verlichting en elektriciteit.

Concreet: moeten emissievrij zijn

- alle nieuwe publieke gebouwen (vanaf 2028)
- alle nieuwe gebouwen (vanaf 2030)
- alle bestaande gebouwen (vanaf 2050)

**Joost Venken:** "Helaas valt de sociale sector tussen wal en schip in de beleidsplannen. Bij het bepalen van de normen horen we bij de categorie publiek en moeten we dus snel schakelen. Bij het vastleggen van budgetten horen we dan weer niet bij de categorie publiek met als gevolg beperkingen in ondersteuning, want dat zou worden weggezet als staats-

steun. Die tegenstrijdigheid en de algemene complexiteit van de regelgeving, brengt ons in een moeilijk parket. Vanuit Verso zullen we dat aankakken bij de nieuwe Vlaamse ministers van Welzijn en Klimaat om het beleidsmatig op de agenda te krijgen."



### 2 / Uitbreiding van het EU-emissiehandels-systeem naar gebouwen en wegvervoer (ETS II)

Met het ETS II zijn het brandstofleveranciers die hun emissies moeten monitoren en rapporteren, in plaats van eindgebruikers zoals huishoudens of autogebruikers. Dat betekent ook hogere prijzen voor fossiele brandstoffen voor verwarming en wegvervoer. De opbrengsten uit het ETS II gaan deels naar het Sociaal Klimaatfonds (zie punt 5) om kwetsbare huishoudens en micro-ondernemingen te ondersteunen.

**Joost Venken:** "De media beklemtonen dat fossiel duurder gaat worden, maar verzuimen er vaak aan toe te voegen dat duurzaam goedkoper zal worden. Het is dus niet een verhaal van enkel kosten, maar van een verschuiving van kosten."

**Ina Devlieger:** "Mensen worden te angstig gemaakt. We moeten in een positief transitieverhaal stappen. De maatschappij kan er in 2030, 2040 veel beter uitzien, met mooiere steden, meer groen, minder lawaai... De grote uitdaging is om iedereen mee te nemen, en daarvoor moet er een goed werkend instrumentarium komen."

### 3 / Actieplan circulaire economie

Nieuwe EU-regels moeten ertoe leiden dat een kringlooeconomie de wegwerpmaatschappij vervangt. In dat verhaal van hergebruik en reparatie van voorwerpen is een hoofdrol weggelegd voor de social-profitsector – in het bijzonder de maatwerkbedrijven.

Ook wordt een knip gezet op eenmalige plastic verpakkingen, al zijn er uitzonderingen voor de zorgsector uit hygiënische overwegingen.

### 4 / Herziene CO<sub>2</sub>-emissienormen voor auto's en bestelwagens

15% van de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot in de EU komt van auto's en bestelwagens. Vanaf 2035 mogen er geen nieuwe diesel- of benzineauto's bijkomen in ons wagenpark, tenzij die rijden op e-fuels.

### 5 / Europees Sociaal Klimaatfonds

Dit fonds is opgericht om lidstaten te helpen bij het financieren van maatregelen die kwetsbare huishoudens, kleine bedrijven en kwetsbare transportgebruikers ondersteunen. Het geld uit het fonds komt uit ETS II (zie punt 2) en kan gebruikt worden voor inkomenssteun of voor investeringen in duurzame en energiezuinige oplossingen, zoals betere isolatie of elektrische voertuigen. In 2026 gaat het fonds van start.

Blijf op de hoogte van deze en andere beleidsmaatregelen via de website [ecoswitch.be](https://ecoswitch.be).

# “Zorgzame Buurten maken de brug tussen zorg en mensen”

Een voortreffelijke eerste evaluatie maakt van februari '25 niet het einde van het project Zorgzame Buurten, maar het begin van de brede uitrol van deze 'nieuwe' vorm van geïntegreerde zorg. Althans, dat is wat **Karine Moykens** en **Isabelle Van Vreckem** van harte hopen. “De huidige maatschappelijke problemen vragen een oplossing dicht bij de mensen, op buurtniveau.”

**H**oe goed ken jij je burens? De buurvrouw van Isabelle is 90 jaar oud en alleenstaand. “Ze doet bijna nooit een beroep op ons, maar ze weet: als er iets scheelt, kan ze bij ons terecht”, vertelt Isabelle. “We wonen naast haar, zijn altijd in de buurt en staan direct voor haar klaar. Die geruststelling maakt dat zij thuis kan blijven wonen. Voor haar is dat gigantisch, en wat moeten wij daarvoor doen? Niet veel. Af en toe naar de apotheek fietsen. Ah ja, en als we ijsjes gaan halen, brengen we ook bij haar een binnen. Die verbinding, dat is de essentie van Zorgzame Buurten.”

## Vijfminutenhulpjes

Isabelle staat op eigen initiatief voor haar buurvrouw klaar, maar woont (nog) niet in een Zorgzame Buurt. Wat zij voor haar buurvrouw doet, aangevuld met professionele zorg en op grotere schaal, is hoe Zorgzame Buurten ons zorglandschap hoopt te transformeren. “Zorgzame Buurten draait om verbinding tussen bewoners, welzijn- en gezondheidsprofessionals en alle andere actoren in een buurt”, vervolgt Isabelle. “Het gaat over mekaar ontmoeten, leren kennen en vertrouwen om te komen tot de bereidheid om kleine dingen voor mekaar te doen. SAAMO noemt dat ‘vijfminutenhulpjes’, kleine dingen die veel betekenen voor iemand. Ook de verbinding tussen welzijn- en gezondheidsprofessionals onderling is belangrijk. In connectie met andere domeinen kan je geïntegreerde zorg op buurtniveau organiseren.”



*“Zonder  
Zorgzame  
Buurten  
wordt  
de zorg  
onbetaalbaar”*

Karine Moykens

“Een voorbeeld: een huisarts krijgt verschillende mensen over de vloer die zich eenzaam voelen. Die huisarts ontvangt die mensen, maar heeft eigenlijk geen kant-en-klare oplossing. Bestaat er een Zorgzame Buurt met een ontmoetingsruimte in de buurt, kan die huisarts die mensen wél doorverwijzen. Omgekeerd werkt het ook: het buurt-netwerk kan in de gaten krijgen dat iemand hulp nodig heeft en dat aan professionals doorgeven.”



**Waarom vindt de Vlaamse overheid het belangrijk om in te zetten op Zorgzame Buurten?**

Karine: "We analyseren vanuit een zorgoogpunt constant hoe de maatschappij verandert en welke uitdagingen de kop opsteken. Wat zien we vandaag? Een toename van de chronische zorg, multimorbiditeit, eenzaamheidsproblematiek en een piek in de geestelijke gezondheidszorg. De gedetecteerde problemen vragen een oplossing dicht bij de mensen. Niet op het niveau van een ivoren toren in Brussel, maar op buurtniveau. En zo zijn we bij Zorgzame Buurten uitgekomen."

**Wat hebben de projecten al kunnen realiseren?**

Isabelle: "We hadden de tussentijdse resultaten van het begeleidend wetenschappelijk onderzoek niet durven voorspellen. Er is na 1,5 jaar al veel meer uitgekomen dan verwacht. Uit de metingen blijkt dat in een Zorgzame Buurt veel meer mensen met een zorgnood bereikt worden dan elders, en ook mensen die voordien niet be-

reikt werden. Mensen geven aan dat ze echt een plaats gevonden hebben die 'van hen' is. Daarin blijkt het 'krachtgericht werken' cruciaal. Doordat we vertrekken van hun talenten en goesting – en niet van hun noden – voelen mensen 'dit is mijn Zorgzame Buurt' en zijn ze sneller bereid om mee te werken. Professionals in de buurten leren mekaars werking ook beter kennen, waardoor het voor henzelf vaak helderder wordt wat de eigen kerntaken zijn. En de netwerken zijn verder gegroeid dan welzijns- en gezondheidspartners. Bovendien blijkt dat er vaak een mentaliteitswijziging optreedt: deelnemers zien meer in wat het belang is van buurtgericht werken en zelfs al van gewoon aanwezigheid in de buurt. En wat de brug tussen beiden betreft: bewoners vinden sneller de weg naar professionele zorg."



### Hoe ziet de toekomst van Zorgzame Buurten eruit?

Karine: "Van de 132 opgestarte projecten zijn er 129 *all the way* gegaan, die lopen nog tot eind februari '25. We hebben na de lokale verkiezingen alle nieuwe besturen een werkdocument aangereikt met daarin de speerpunten waarop ze hun lokaal sociaal beleid best ijken. Zorgzame Buurten schuiven we binnen geïntegreerde zorg naar voren als een belangrijk aandachtspunt. Hopelijk gaan de lokale besturen er verder mee aan de slag en integreren ze het in hun beleidsplan. Want we mogen niet vergeten: tot nu toe was Zorgzame Buurten een project. Een project is iets wat je tijdelijk doet, evalueert, stopzet als het tegenvalt en verderzet als het meevalt. Wij zijn absoluut overtuigd van de meerwaarde van Zorgzame Buurten. Daarom hopen we dat de lokale besturen nu het voortouw nemen, het verankeren in hun lokaal sociaal beleid en zo het project verduurzamen. Al minstens in die 129

succesvolle cases, en liefst nog breder. Daarnaast bekijken we samen met onze steunpunten en werkgeversfederaties op welke manier we onze zorgvoorzieningen, welzijn en gezondheid, en zorggraden kunnen blijven inspireren en ondersteunen om verder in te zetten op Zorgzame Buurten. Geïntegreerde zorg hoeft niet veel te kosten om veel impact te maken, en in het huidige zorglandschap is het zelfs essentieel. Zonder wordt onze zorg op termijn onbetaalbaar."

### Departement Zorg lanceerde de Zorgzame Buurten. Betekent dit dat enkel welzijns- en gezondheidsorganisaties hierin aan zet zijn?

Isabelle: "Lokale besturen nemen een regierol op en welzijn- en gezondheidsorganisaties zijn de trekkers, maar ze kunnen het niet alleen. Problemen zoals eenzaamheid kan je niet aanpakken met enkel professionals. Daarom hebben we ook van bij het begin gevraagd om in te dienen met een netwerk, met organisaties uit andere



***“Problemen zoals  
eenzaamheid kan  
je niet aanpakken  
met enkel  
professionals”***

Isabelle Van Vreckem

domeinen zoals scholen, woonmaatschappijen, socio-culturele organisaties... Want Zorgzame Buurten zijn gericht op levenskwaliteit. Dat betekent dat iemand je verzorgt als je morgen ziek wordt, ja, maar ook: voel ik mij mentaal goed? Kan ik hier blijven wonen? Mijn vrienden blijven zien? Mijn hobby uitoefenen? Mij verplaatsen? Werken? Om op al die vragen een antwoord te bieden, heb je partners uit alle domeinen van de samenleving nodig.”

### **Welke rol kunnen werkgeversorganisaties spelen in dit beleid?**

Karine: “Hun leden sensibiliseren en informeren. Duidelijk maken aan professionele organisaties wat de meerwaarde is van Zorgzame Buurten voor alle actoren die meewerken aan het verhaal, op basis van concrete voorbeelden. Ze warm maken om in eigen buurt mee te stappen in een Zorgzame Buurt of gelijkaardige initiatieven.”

### **Als een organisatie graag wil starten met een Zorgzame Buurt, hoe kan die dan aan de slag?**

Isabelle: “Op de website [zorgzamebuurten.be](http://zorgzamebuurten.be) vind je een praktijkgids met model, ontwikkeld door SAAMO en VVSG. Daarmee kan je de basis leggen van een Zorgzame Buurt. De betrokken onderzoekers hebben ook een toolbox opgeleverd op basis van de ervaringen van de zorgzame buurten, met 14 verschillende hoofdstukken over de cruciale aspecten van een Zorgzame Buurt: werken met vrijwilligers, vanuit de buurt werken, samenwerken, enzovoort. Maar je kan niks *copy-pasten*. Elke buurt heeft z’n eigen noden en die zijn doorslaggevend in de aanpak. Daarom is het bij de start van elke Zorgzame Buurt essentieel om een buurtanalyse te maken. Dat is een participatief proces en cruciaal voor de succesvolle oplevering. Betrek de aanwezige organisaties en buurtbewoners en bekijk samen: wie woont hier? Wat kunnen die mensen? Wat zijn de krachten van de buurtbewoners en organisaties? Over welke ruimtes beschikken we? Vaak zien mensen het potentieel van hun eigen buurt niet tot ze deze analyse maken. En dan ben je vertrokken.”

Innovatierapport SERV

# Social profit komt sterk uit de verf ondanks ongelijk speelveld

Op vlak van innovatie spelen Vlaamse ondernemingen mee aan de Europese top, maar we mogen niet op onze lauweren rusten. Veel ondernemingen lopen nog niet warm voor innovatie en ook qua innovatiestrategie kan er nog bijgestuurd worden. Dat is de boodschap van het onderzoeksrapport *Voorbij de hype: het innovatieproces in ondernemingen en organisaties* van **Fatima Yassir**. Zeker voor sociale ondernemingen liggen er nog veel kansen om duurzamer te innoveren, benadrukt **Elke Vandenbussche**, manager Zorgbeleid bij Familiehulp vzw.

Om te achterhalen hoe het er op het terrein aan toegaat, ging onderzoekster Fatima Yassir (SERV) in gesprek met meer dan 50 bedrijven, organisaties en experts over de 'wat', 'waarom' en 'hoe' van innovatie. Haar inzichten bundelde ze in een rapport en leidden haar tot – in grote lijnen – volgende conclusie: "Innovatie is veel meer dan nieuwe tools implementeren, vandaar de titel 'voorbij de hype'. We hebben gekeken naar wat er gebeurt in het denk- en beslissingsproces om te innoveren. Innovatie goed aanpakken vereist enkele belangrijke randvoorwaarden. Het start bij een goede innovatiestrategie die vertrekt vanuit de begunstigde (gebruiker, cliënt, patiënt...) van je onderneming. Goed begrijpen en bijhouden hoe zijn/haar context verandert en hoe dat jouw onderneming beïnvloedt, helpt om toekomstgericht en doeltreffend te vernieuwen. Dat vraagt om specifieke vaardigheden zoals vlot schakelen tussen korte en lange termijn, databaseer en analyse, maar ook om een goede organisatiecontext die innovatie toelaat. Cijfers uit de praktijk tonen aan dat die verschillende randvoorwaarden niet altijd voldoende aanwezig zijn. Daarin moeten we ondernemingen beter ondersteunen."

## Hoe kan de social profit specifiek beter ondersteund worden?

Fatima: "Eerst wil ik toch even benadrukken dat de social-profitsector al enorm veel inspirerende voorbeelden voortbrengt. Om innovatie nog te versterken heeft de sector, net zoals elke andere ondernemer, nood aan de juiste ondersteuning en contacten. Specifiek voor de social profit liggen er wel enkele drempels die innovatie bemoeilijken zoals de politiek, de maatschappelijke context, de toegang tot financiële instrumenten..."

"Een grote drempel is de afhankelijkheid van politieke keuzes in een bepaalde legislatuur. Wie zit er binnen vijf jaar op welk kabinet en welke zaken worden dan ondersteund? Die onzekerheid over welke investeringen je best wel of niet doet, remt langetermijninvesteringen af. Zo is er

ook de deminimis-regel die vernieuwingsprojecten soms onmogelijk maakt. Betere financiële ondersteuning zou sociale organisaties kunnen helpen om hun strategie verder te ontwikkelen en hun innovatiestrategie hieraan te linken. De respondenten in het onderzoek spreken van een ongelijk speelveld. De kmo-portefeuille en strategische transformatiesteun kunnen bijvoorbeeld heel belangrijke instrumenten zijn voor organisaties om hun strategie onder handen te nemen, maar de social profit heeft daar geen toegang



toe. Dat is jammer, want de strategie van ondernemingen is waar innovatie begint.”

Elke: “We werken bovendien in een sterk gereguleerd kader, wil ik daar graag aan toevoegen. Voor gezinszorg, bijvoorbeeld, is het ons niet toegestaan iets anders door te rekenen dan de effectieve duur van de hulpbeurt bij een persoon. Als we dus willen gebruikmaken van tools om (meer)waarde te creëren in de dienstverlening voor die persoon, door middel van software, technologie of hulpmiddelen, moeten we die kost volledig zelf dragen. Via overheden of mutualiteiten is er geen manier om die te compenseren, maar ook fabrikanten willen hun boterham verdienen en bij cliënten is er weinig bereidheid om daarvoor te betalen. Dan beland je in een patstelling. En dan heb ik het nog niet eens over disruptieve innovatie. De resultaten in de projectfase mogen top zijn, de verduurzaming van innovatie vraagt een *ontwikkelmindset* met rek op het strikte regelgevende kader. Stilaan treedt er projectmoeheid op in de sector. De zoektocht naar subsidies en het uitgebreide beschrijven, zware analyseren, allemaal goed en wel, maar zonder kans op verduurzaming heeft het weinig zin.”

Fatima: “Mijn boodschap is daarom: neem de social profit op elk niveau mee als gelijkwaardige partner wat betreft innovatie. Het is een levensbelangrijke sector die voor enorm complexe uitdagingen staat, vaak te midden van besparingen, maar de ruimte om te innoveren is volgens de respondenten nog te beperkt.”

**De patstelling die je beschrijft, Elke: hoe proberen jullie als Familiehulp daarbinnen te manoeuvreren?**

Elke: “We proberen die in de mate van het mogelijke te doorbreken door van bij het prille begin, de ideefase, alle stakeholders te betrekken. Zo is iedereen het hele traject lang op de hoogte van de intenties, hoe we te werk gaan, wat de reactie van de gebruiker is, welke drempels we tegenkomen... We proberen het allemaal zo zichtbaar mogelijk te maken en te objectiveren. In het kader van de regelgeving betrekken we ook overheden zo vroeg mogelijk en samen gaan we op zoek naar oplossingen waar nodig. Er is bereidwilligheid, maar het kost allemaal veel tijd en als puntje bij paaltje komt, blijkt veel toch niet mogelijk.”

*“Ecosystemen blijken een sterke hefboom voor innovatie”*

Fatima Yassir





**Zijn zo'n intensieve samenwerkingen voor de social profit hét antwoord op die uitdagingen?**

Elke: "De uitdagingen waar we als social profit voor staan, daar kan geen enkele organisatie in z'n eentje een antwoord op bieden. Samenwerken, ecosystemen inrichten is de way to go om op een duurzame manier aan innovatie te doen. We weten nog niet volledig wat ons de volgende legislatuur te wachten staat en realiteitszin is aan de orde, maar we mogen ervan uitgaan dat de overheden doen wat mogelijk is."

Fatima: "Die ecosystemen blijken inderdaad een sterke hefboom voor innovatie. De cases uit het onderzoek tonen aan dat sociale ondernemingen, ondanks die ondernemersonzekerheden, toch mooie innovatiepraktijken realiseren zoals hybride verdienmodellen of ketenwerkingen. Met een mooie *social return on investment*."

**Er vindt in Vlaanderen veel innovatie plaats: 75% van de ondernemingen (zie rapport) is er actief mee aan de slag. Tegelijkertijd lees ik dat een strategie daarbij te vaak over het hoofd wordt gezien. Betekent dat dat er in Vlaanderen veel 'onzinnige' innovatie gebeurt?**

Fatima: "Onzinnig is niet de juiste term. Het gaat er volgens experts vooral over om voldoende tijd en ruimte te nemen om goede investeringsbeslissingen te maken, ook al heeft elke innovatie per definitie een onzekere uitkomst. Door een goede strategie uit te werken, kan je de risico's wel beperken. Hoe je dat doet? Op voorhand de juiste vragen stellen: wat wil onze begunstigde of cliënt? Voor welke behoefte willen we een oplossing bieden? Besef ook goed wat jou karakteriseert als onderneming, waarom je begunstigden (en ook je werknemers) voor jouw dienst of product kiezen. Dat uniek voordeel moet je versterken of vergroten via innovatie. Maar als je dat niet of onvoldoende kent, loop je het risico tools te implementeren die dat uniek voordeel net ondergraven. Tijd en ruimte nemen om een goede innovatiestrategie uit te tekenen is moeilijk in tijden van arbeidsmarktkrapte en werkdruk, maar loont achteraf wel de moeite."



**Elke, hoe hebben jullie bij Familiehulp innovatie in de strategie verankerd?**

Elke: "Om de vijf jaar gaat er bij ons een nieuwe strategycyclus in. Bij elke nieuwe cyclus verzamelen we bottom-up zo veel mogelijk info. Ook deze keer hebben we droomtafels georganiseerd met onze diverse groep medewerkers, gebruikers van ons aanbod en de directie. Met de input daaruit geven we onze strategie vorm. Op die manier creëer je een echt kader voor innovatie. Binnen Familiehulp kan iedereen van onze 13.000 medewerkers in eigen woorden iets vertellen over onze zes strategische pijlers. Die betrokkenheid is belangrijk om verder in de processen innovaties te implementeren. Mensen houden in het algemeen niet van verandering, maar als ze weten waarom of voor wie, dan zijn ze wél bereid om hun grenzen te verleggen, merken we."

***"Binnen Familiehulp kan iedereen van onze 13.000 medewerkers in eigen woorden iets vertellen over onze zes strategische pijlers"***

Elke Vandenbussche

**Wat zijn nog belangrijke voorwaarden voor het slagen van innovatie?**

Fatima: "Er wordt veel geïnvesteerd in een innovatiecultuur, maar de arbeidsorganisatiestructuur is minstens even belangrijk of zelfs voorwaardelijk. Nadenken vanuit vastgeroeste functies en silo's werkt innovatie tegen. Vaak beschouwen we de organisatiestructuur als een gegeven: zo werken onze teams, zo nemen we beslissingen, en dat staat fundamenteel vast. Terwijl je dat net ook in de core zou moeten aanpakken om mensen flexibeler te laten samenwerken, informatie beter of sneller te delen en een innovatiemindset te stimuleren"

Elke: "Bij ons ligt innovatie ook niet bij één persoon, één innovatiemanager die de hele kar moet trekken. Heel veel collega's nemen een verantwoordelijkheid op om de processen en trajecten te begeleiden. We leggen de verantwoordelijkheid diep in de organisatie. En let er zeker ook op dat je mekaar begrijpt: wat is innovatie voor ons? Want veel mensen praten, maar verstaan mekaar niet."

**In het rapport wordt een belangrijke rol toegedicht aan brugfiguren om innovatie te instigeren. Wie zijn dat en hoe moeten zij die rol invullen, Fatima?**

Fatima: "Veel innovatiemanagers benoemen dezelfde uitdagingen: mensen meekrijgen in het verhaal. Hoe doe je dat? Deels door opleiding, door te zorgen voor een goed innovatieklimaat of processen om innovatie te stimuleren. Deels door vertrouwen en perspectief te bieden in de toekomst. 'Verdwijnt mijn job door innovatie?', is een effectieve bezorgdheid van werknemers en soms een grond voor weerstand tegen vernieuwing. Voor deze vraagstukken zijn HR en de syndicale delegaties de ideale bondgenoten of brugfiguren voor de innovatiemanager, al blijkt uit de responsen dat er nog te weinig op een structurele manier wordt samengewerkt. Er zijn daarnaast ook de vele externe brugfiguren in het ecosysteem rond ondernemingen die kunnen helpen om de juiste contacten, projecten of netwerken op te zetten. Dit ecosysteem is een belangrijke hefboom voor innovatie. Zo zien we ook de rol die Verso speelt in het opzetten van interessante projecten zoals Groeilabz."

**Lees het volledige rapport en de conclusies van Fatima op <https://www.serv.be/stichting/publicatie/voorbij-hype-innovatieproces-ondernemingen-en-organisaties>**

**Je onderneming klaarstomen voor innovatie? Zet de eerste stap met Groeilabz: [www.groeilabz.be](http://www.groeilabz.be).**

**groeilabz**

## “Zet de ambitie centraal in elk digitaal project”



Terwijl technologie de voorbije decennia met sprongen is vooruit gegaan, zien we nog steeds heel wat organisaties worstelen met het digitale. Projecten worden te laat opgeleverd en gebruikers zijn niet tevreden met wat het digitale hen biedt. De oorzaak ligt meestal niet bij de technologie, wel bij de manier waarop de transformatie wordt aangepakt. Organisatie en communicatie lopen in vele gevallen mank.

**Carine Lucas** (Agoria) en **Peter Verhasselt** (Sirris) hebben elk meer dan 2 decennia op de teller in het begeleiden van digitalisering in uiteenlopende sectoren. Ze zagen dezelfde uitdagingen keer op keer opduiken en schreven een boek dat concrete handvaten en tips biedt om hierin meer succesvol te zijn. Anno 2024 zijn het immers niet alleen IT-managers die digitale projecten aansturen, maar zitten de trekkers overal. Het boek biedt voor deze heterogene groep een gemeenschappelijke taal en kader. Het focust op “*the art of the possible*”: hoe kunnen we met beperkte middelen en personeelsbezetting, de stappen vooruitzetten die echt het verschil maken?

### Start met duidelijke ambities voor je project

We zien het al te vaak gebeuren. Een probleem wordt besproken, een digitale oplossing geopperd en meteen verschuift de discussie zich naar de details van de implementatie. Allerlei mogelijkheden worden opgelijst en al snel herinnert zich niemand meer uit welke noodzaak het project ooit werd geboren. Technologie is een doel op zich geworden. Ons project heeft nood aan houvast in de vorm van heldere doelstellingen die iedereen begrijpt. Hiervoor focussen we op de ambities van onze groep en op de concrete jobs van mensen die het digitale in dit kader best ondersteunt. Alleen wanneer alle betrokkenen begrijpen wat het doel is en waarom we het doen, kunnen we er samen een succes van maken.

### Maak van adoptie op het terrein je poolster

Een klassieke investering zoals een nieuwe machine draait om performantie (hoe snel en hoeveel) en om functionaliteit (wat kan wel en wat niet). Het gaat om de optimalisatie van technische, objectieve eigenschappen. We lossen dit typisch op via een engineering-aanpak. Een digitale investering draait daarentegen fundamenteel om de mens, we ondersteunen een specifieke man of vrouw in zijn of haar job. En dat is een subjectieve, mensgerichte optimalisatie, die we best realiseren met een design-aanpak. Een vooraf in detail uitgestippeld plan loopt vast, de beste oplossing wordt samen met de gebruikers interactief ontdekt en vormgegeven. Pas wanneer mensen onze oplossing graag en blijvend gebruiken, omdat het de gewenste impact heeft op hun job, zijn we succesvol. Een brede adoptie van ons werk is de enige maatstaf van succes.

### Samenwerken begint met elkaar verstaan

Een dergelijke aanpak lukt alleen met een doorgedreven communicatie tussen projectteam en gebruikers, dus tussen mensen met verschillende rollen. Een duidelijk jargon doet hier wonderen. Daarnaast, moeten we een groot deel van de beslissingsbevoegdheid delegeren aan het ontwikkelteam zelf en hen daarvoor middelen en autonomie geven. Dit vraagt om een leiderschap dat duidelijke ambities vooropstelt en heldere krijtlijnen uitzet. Met een beperkte tijdsinvestering laat het boek toe om een enorme impact te maken op nieuwe en lopende projecten. Een gemeenschappelijk kader en jargon zijn immers het basisrecept om samen je projecten beter te plannen en gericht aan te sturen.

**VERDER LEZEN? *Van ambitie tot Adoptie: Digitaal transformeren met impact*, Carine Lucas en Peter Verhasselt, Uitgeverij Die Keure**



### Zelf ook aan de slag met digitalisering binnen jouw onderneming.

Volg het inspiratielab 'Verhoog de slaagkansen van jouw digitaal project' op donderdag 5 december 2024 in Leuven met Carine Lucas of het groeiLab 'Digitalisering: van ambitie tot adoptie' (ook in Leuven) op maandag 10 maart 2025 met Peter Verhasselt. Meer informatie vind je op [www.groeilabz.be/aanbod](http://www.groeilabz.be/aanbod).



O  
B  
VE  
DAN  
DA

HERW!N treedt toe tot Verso

# “Meteen de meerwaarde van Verso gevoeld”

**In juni '24 verwelkomde Verso HERW!N als nieuw lid. Maak kennis met (de plannen van) directeur Eva Verraes.**

**H**ERW!N is het collectief van een honderdtal sociaal-circulaire organisaties die samen 11.000 mensen tewerkstellen met een afstand tot de arbeidsmarkt, “of tot wie de arbeidsmarkt een afstand heeft”, verwoordt Eva het liever.

Als koepel verbindt, versterkt en vertegenwoordigt HERW!N die sociaal-circulaire ondernemingen. In grote mate gaat het onder andere om de Kringwinkels, Fietspunten, sociale restaurants en groenbedrijven. “Ik geloof heel hard in de kracht van samenwerking om collectief de stem van de social profit in het maatschappelijk debat meer gewicht te geven. We zijn heel blij om daar als lid van Verso nu rechtstreeks aan bij te dragen.”

**Waarom was in juni het moment rijp om tot Verso toe te treden?**

Eva: “Tot nu toe was SOM onze vertegenwoordiger, maar door de jaren heen zijn we als sector gegroeid en nu vonden we het tijd om zelf onze belangen te behartigen. Ook al heeft SOM in het verleden altijd fantastisch werk geleverd, dat wil ik benadrukken, is het toch waardevol om zelf aanwezig te zijn.”

**Hoe is HERW!N sindsdien al betrokken geweest?**

“De timing in juni kwam goed uit, zo vlak voor de verkiezingen. Het was het ideale moment om onze stem kracht bij te zetten en onze vragen aan de beleidsmakers mee te geven. Het is ook een absolute meerwaarde om mee aan tafel te zitten bij het werkgeversoverleg van Verso. Om daar mee te werken aan de voorbereiding van materies over verschillende paritaire comités heen en mee de standpunten te bepalen.”

**Op welke dossiers wil HERW!N nog wegen?**

“De IFIC-functieclassificatie, waarbij over de hele social profit gekeken wordt hoe verschillende functies zich tot elkaar verhouden en welke lonen daaraan gekoppeld worden. We moeten volgens mij evolueren naar een pragmatisch en werkbaarder systeem. Zeker voor de regionale sectoren is dat een belangrijke oefening binnen de context van een gigantische loonkostenstijging. Als maatwerk zijn we een klein beetje een buitenbeentje, maar we gaan wel een collegiale opstelling nodig hebben om een uitweg te vinden in de complexe zoektocht naar hoe we een bepaalde systematiek in de sector binnenbrengen. Bij Verso vinden we samenwerking, expertise en ondersteuning in dit bijzonder uitdagende dossier.”



The Circular Kickstart Challenge

# Circulaire oplossingen in onze ziekenhuizen

**Hoe introduceer je de circulaire economie in de zorgsector? Welke innovatieve en duurzame oplossingen kunnen helpen de ecologische voetafdruk van ziekenhuizen aanzienlijk te verkleinen? Dat is de uitdaging van The Circular Kickstart Healthcare Challenge, waar 21 jonge bedrijven mee aan de slag gingen. "Ziekenhuizen openen hun deuren als living labs voor de creatieve ideeën van start-ups. Dat is goud waard," zegt initiatiefnemer Mieke Pieters van The Circular Hub.**

**M**et The Circular Hub ondersteunt Mieke Pieters ondernemingen in hun transitie naar een circulair businessmodel. Ze ziet dit als een noodzakelijke missie, vooral omdat de Europese Green Deal bedrijven – ook in de zorgsector – voor grote uitdagingen stelt. "Er komt een tsunami aan regelgeving op ons af," waarschuwt Mieke. "Daarnaast is het simpelweg nodig voor onze planeet dat we grondstoffen zo duurzaam mogelijk gebruiken en hergebruiken."

## Samen met ziekenhuizen

"Met ons programma, The Circular Kickstart, begeleiden we startende bedrijven en ondernemingen in groei – start-ups en scale-ups – vanaf het idee tot de marktintroductie van hun product of dienst, mits ze dit op een circulaire manier doen. Vlaio is onze partner in dit project. Het programma is sectoroverschrijdend, of de deelnemers nu uit de bouwsector of de mode-industrie komen."



"Met The Circular Kickstart Healthcare Challenge richten we ons specifiek op de zorgsector. Samen met diverse spelers uit de sector, zoals Verso, Signify, Essity en Stad Antwerpen, begeleiden we 21 start- en scale-ups die oplossingen creëren voor een duurzamere en circulaire zorg. Ook grote ziekenhuizen, zoals Ziekenhuis aan de Stroom, UZ Gent, UZ Brussel, AZ Sint-Jan, Centre Hospitalier de Liège, Saint-Pierre Ottignies en Emmaüs, zijn partners van de Challenge. Zij staan immers voor grote uitdagingen."

## Vijf uitdagingen

The Circular Hub heeft deze uitdagingen onderverdeeld in vijf clusters: materialen, apparatuur, verpakkingen, farmaceutica en chemicaliën, en faciliteiten. "Materialen vormen de eerste uitdaging. In ziekenhuizen worden veel materialen maar één keer gebruikt. Hoe kunnen we van single use naar multiple use gaan? De tweede uitdaging is apparatuur. Hoe kunnen we de le-

vensduur van apparaten verlengen? Veel toestellen worden slechts één keer gebruikt vanwege wettelijke beperkingen, terwijl die materialen waardevolle grondstoffen bevatten. Hier liggen dus mogelijkheden.”

“Verpakkingen vormen de derde uitdaging. Alles, van materialen en apparaten tot medicatie, is verpakt. Ziekenhuizen hebben andere sorteerregels, waardoor veel afval als gevaarlijk medisch afval wordt beschouwd. Zijn er veilige manieren om verpakkingen te hergebruiken of terug te nemen?”

“De uitdaging op het gebied van farmaceutica en chemicaliën is heel breed. Hoe kunnen we de toxiciteit van medicijnen verminderen, aangezien bijna alle medicijnen via afvalwater in het milieu terechtkomen? Dit heeft een grote impact op onze waterhuishouding. Maar de uitdaging gaat verder: hoe kunnen we ervoor zorgen dat minder mensen ziek worden? Minder zieken betekent minder medicatie. En hoe kunnen we chemicaliën in ziekenhuizen hergebruiken?”

“De vijfde uitdaging betreft de faciliteiten. Ziekenhuizen zijn als kleine steden, met infrastructuur, mobiliteit, energie, catering, sanitair en meubilair. Hier valt op circulair vlak veel winst te behalen.”

#### **Begeleiding op maat**

De 21 deelnemende start-ups en scale-ups werken aan oplossingen voor een of meerdere van deze uitdagingen. In september begon hun begeleidingstraject. “Sommige bedrijven hebben een idee, andere hebben al een prototype, en weer anderen zijn al aan het testen of zelfs verkopen. De deelnemers zijn professionals uit de zorgsector, de ingenieurswereld of de designsector,” zegt Mieke.

“We bieden ondersteuning op maat en onderzoeken samen waar de grootste kansen liggen en waar ze een goede *market fit* kunnen vinden voor hun idee of product. Elke maand staat een ander thema centraal. Vorige maand ging het over *circular value proposition*, deze maand over circulaire businessmodellen, en volgende maand over ecodesign en prototyping. Parallel daaraan organiseren we *living labs* in de ziekenhuizen zelf. De deelnemers kunnen hun oplossingen dus direct

uittesten en feedback verzamelen van zorgverleners. Is de oplossing nuttig voor de ziekenhuissector? Welke obstakels zijn er? Deze inzichten zijn van onschatbare waarde en krijg je alleen als de deuren van ziekenhuizen openstaan. Dat is niet vanzelfsprekend voor een jonge start-up.”

#### **Grote ecologische voetafdruk**

De ziekenhuizen werken graag mee, omdat ook zij op zoek zijn naar duurzame oplossingen. “De gezondheidszorg is een van de sectoren met de grootste ecologische voetafdruk. Bovendien groeit de sector nog. De bevolking verouderd en het aantal langdurig zieken groeit. De afvalberg is enorm. Je kunt precies berekenen hoeveel single use materialen er nodig zijn voor één enkele operatie. Van de short van de chirurg tot de doeken waarop de patiënt ligt en de latex handschoenen die worden gebruikt. En dan is er nog de CO<sub>2</sub>-uitstoot, want het aandeel hernieuwbare energie in de ziekenhuissector is nog klein.”

#### **Battery packs, biogas en AI**

Welke concrete innovatieve oplossingen ontwikkelen de deelnemers? “Die zijn heel divers. Zo is er een start-up die gerecupereerde materialen uit ziekenhuizen gebruikt om een nieuw composiet te maken, waar je meubilair van kunt maken. Een andere start-up recupereert batterijen uit ziekenhuistoestellen en maakt er battery packs van, die bijvoorbeeld gebruikt kunnen worden om apparatuur in ambulances van energie te voorzien.”

“Een deelnemer werkt aan een oplossing voor voedselverspilling in ziekenhuizen. Een derde van al het voedsel dat een ziekenhuis binnenkomt, belandt als afval. Het idee is om dit voedsel te gebruiken voor de productie van biogas via vergisting. Wat na dit proces overblijft, kan worden gebruikt als meststof in de landbouw.”

“Een ander innovatief idee is een systeem van artificiële intelligentie dat de toolbox van een chirurg scant. Zo weet de chirurg meteen of er materialen ontbreken. Het gaat vaak om dure, roestvrijstalen materialen die soms verloren gaan en na een operatie in de afvalzak belanden. Het systeem voorkomt materiaalverspilling, maar er zijn nog veel meer toepassingen mogelijk.”

**Meer informatie: [www.circularkickstart.be](http://www.circularkickstart.be)**

A photograph of three women standing in a garden. The woman on the left has dark curly hair and wears a black floral shirt. The woman in the middle has long blonde hair and wears a blue and white striped shirt. The woman on the right has short dark hair, wears glasses, a teal t-shirt, and white pants. They are surrounded by bushes with yellow and brown autumn leaves. A large tree is on the left, and a brick building is in the background.

**Bruggen bouwen:  
hoe medewerkers-  
vrijwilligerswerk  
bedrijven en sociale  
ondernemingen versterkt**

**H**et creëren van een positieve maatschappelijke impact door samenwerking tussen sociale ondernemingen en reguliere bedrijven wint aan populariteit. Een van de manieren waarop bedrijven en sociale ondernemingen de banden aanhalen, is via met name via de inzet van bedrijfsvrijwilligers. RectoVerso legt haar oor te luister bij drie experts in het thema: Mieke Nieuwdorp (oprichtster van Engage4|experts in community engagement), Saskia Crucke (professor UGent, Faculteit Economie & bedrijfskunde) en Lara Van de Sande (doctoraal onderzoeker UGent). Zij leggen uit wat **competentie-gebaseerd medewerkersvrijwilligerswerk** (of *skills-based employee volunteering*) sociale ondernemingen te bieden heeft.

#### Wat is competentie-gebaseerd medewerkersvrijwilligerswerk precies?

"Bij *skills-based employee volunteering* zetten medewerkers hun professionele kennis en competenties in om specifieke uitdagingen bij sociale ondernemingen op te lossen. Denk bijvoorbeeld aan medewerkers die een vzw ondersteunen met haar externe communicatie of met het vertalen van de strategie naar een concreet uitvoeringsplan," zegt Lara Van de Sande, die doctorert over dit thema.

"Deze inzet verschilt van de beter gekende 'helpende handen'-projecten, waarbij medewerkers taken uitvoeren die losstaan van hun werkgerelateerde competenties. Een voorbeeld hiervan is een groep bedrijfsvrijwilligers die komt helpen met schilderwerken in de vzw," voegt ze toe.

Mieke Nieuwdorp legt uit: "De term 'vrijwilliger' kan verwarrend zijn,

omdat de meeste bedrijfsmedewerkers zich tijdens hun werkuren maatschappelijk inzetten. Het doel van bedrijven is niet zozeer om vrijwilligerswerk aan te bieden, maar om een positieve impact te realiseren, wat steeds meer verweven is in hun beleid en waarden—en dat is goed nieuws. Naast het beschikbaar stellen van budgetten en materialen, zetten bedrijven ook hun medewerkers in, zodat zij hun tijd en expertise kunnen delen. Hoewel termen als 'maatschappelijk engagement' of 'community engagement' eigenlijk beter passen, is de term medewerkersvrijwilligerswerk of 'employee volunteering' inmiddels ingeburgerd."

#### Welke voordelen biedt competentie-gebaseerd medewerkersvrijwilligerswerk voor sociale ondernemingen?

"Uit onderzoek blijkt dat de voordelen voor sociale ondernemingen zich vooral op drie vlakken concentreren," stelt prof. Saskia Crucke, "namelijk reflectie over de interne procedures, toegang tot specifieke expertise en netwerkverbreding en zichtbaarheid.

Bedrijfsvrijwilligers brengen nieuwe perspectieven en ideeën mee, wat kan helpen om diensten effectiever te maken. De samenwerking met mensen uit een andere organisatiecultuur zet aan tot nadenken over de eigen processen en geeft inzicht in sterke en zwakke punten van de organisatie. Dit leidt tot verbeteringen in de manier van werken.

Bedrijfsvrijwilligers kunnen ook expertise bieden die binnen de sociale onderneming ontbreekt, vooral in ondersteunende taken die niet tot de kernactiviteiten behoren. Dit stelt sociale ondernemin-

gen in staat om gebruik te maken van kennis die anders moeilijk te verkrijgen is.

Door samen te werken met bedrijven kunnen sociale ondernemingen hun missie onder de aandacht brengen van een breder publiek. Deze bedrijven kunnen helpen om nieuwe doelgroepen te bereiken, bijvoorbeeld door hun communicatie over de samenwerking op sociale media en websites."

Saskia Crucke vervolgt: "Bij traditionele 'helpende handen' projecten bestaat het risico dat de kosten voor de sociale onderneming hoger zijn dan de baten. De hulp die geboden wordt, sluit niet altijd aan bij de werkelijke noden van de organisatie. Skills-based employee volunteering speelt hierop in door een gerichte aanpak te bieden die aansluit op reële uitdagingen in de dagelijkse werking, wat ervoor zorgt dat de positieve resultaten van de samenwerking een blijvend effect hebben, zelfs wanneer de bedrijfsvrijwilligers vertrekken."

Mieke Nieuwdorp: "In mijn dagelijkse werk valt het me telkens weer op hoe gescheiden de werelden van 'profit' en 'social profit' vaak blijven, met weinig inzicht in elkaars werkveld. Er wordt te weinig 'over het muurtje gekeken', wat het wij-zij-denken versterkt, terwijl elke partij zoveel kan bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen.

Zo is er ook veel expertise bij de sociale ondernemingen die gedeeld kan worden met bedrijven! Daar liggen nog veel opportuniteiten. Als er mensen mee willen zoeken naar duurzame manieren om die kennis te ontsluiten naar bedrijven toe, hoor ik ze graag!"

### Waarom kiezen bedrijven voor deze samenwerking?

Lara Van de Sande legt uit: “Voor bedrijven biedt competentie-gebaseerd medewerkersvrijwilligerswerk voordelen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en HR. Zo kan het bijvoorbeeld ingezet worden voor een sterkere medewerkersbetrokkenheid, employer branding en leerkanalen. Competentie-gebaseerd medewerkersvrijwilligerswerk gebruiken als training biedt een krachtige en authentieke leeromgeving. Zeker voor interpersoonlijke vaardigheden, zoals teamwerk- en communicatievaardigheden, die moeilijk aan te leren zijn in een klassikale setting, biedt het opportuniteiten.”

Mieke Nieuwdorp vult aan: “Een samenwerking wordt echt krachtig wanneer zowel het bedrijf als de sociale onderneming er baat bij hebben. Bij Engage4 zorgen we ervoor dat de samenwerking meer is dan een transactionele relatie, waarin de ene partij geeft en de andere ontvangt. We benadrukken gelijkwaardigheid en wederzijds leren. Door kritisch te reflecteren tijdens de samenwerking krijgen alle deelnemers nieuwe inzichten en een breder perspectief.”

### Hoe haalt mijn sociale onderneming hier het meeste uit?

Lara Van de Sande benadrukt het belang van een goede match tussen de behoeften van de sociale onderneming en de competenties van de vrijwilligers: “Een passend kader en goede begeleiding zijn cruciaal. Een intermediaire organisatie kan hierbij ondersteunen door de samenwerking te faciliteren en reflectie- en evaluatiemomenten te organiseren. Goede begeleiding zorgt voor een optimale inzet van

vrijwilligers en maximaliseert de impact. Een intermediaire partner is bovendien waardevol wanneer er machtsverschillen spelen, ze bieden dus als neutrale en ervaren partij extra meerwaarde.”

Saskia Crucke vult aan: “Sociale ondernemingen moeten goed geïnformeerd zijn over bedrijfsengagement en niet aarzelen om ‘nee’ te zeggen als projecten niet goed aansluiten bij hun behoeften. Aan de andere kant is het belangrijk dat bedrijven hun maatschappelijk engagement professioneel aanpakken en investeren in een zorgvuldige uitvoering. Anders bestaat het risico dat de positieve impact minimaal blijft, dat negatieve vooroordelen over de sociale onderneming of doelgroep worden versterkt en dat medewerkers weinig leren van de samenwerking.”

### MEER LEREN OVER DIT THEMA:

Leerlab ‘**Impactvolle samenwerking met bedrijven**’ van Groeilabz, Verso en partners. We zoeken welke vormen van samenwerking met bedrijven het meest zinvol zijn voor jouw organisatie en werken aan een doeltreffend plan van aanpak. **Meer info:** [groeilabz.be/impactvolle-samenwerking](https://groeilabz.be/impactvolle-samenwerking)

Ook studenten Sociaal Werk-maatschappelijke advisering leren ‘over het muurtje kijken’. Sinds 2020 geeft Mieke Nieuwdorp aan UCLL het vak ‘cross-over samenwerken tussen bedrijven en sociale organisaties’.

### UIT HET WERKVELD

“Het was een erg positieve ervaring. We kregen onverwachte vragen die ons op een andere manier naar onze uitdagingen lieten kijken en leerden nieuwe manieren van werken kennen. Het respect en de waardering die we voor ons werk ontvingen, maakten het extra waardevol.” — Anja Colman, stafmedewerker HRM en Sofie Musschoot, stafmedewerker kwaliteit van Blijdorp vzw, werkten samen met een team van Argenta in het Connected Learning programma van Engage4

“Het bedrijfsteam hielp ons niet alleen om een realistische blik op onze mogelijkheden te werpen, maar schreef een praktisch draaiboek waar we zelf mee aan de slag konden zodat het niet bij eenmalige actie blijft maar een duurzame oplossing kan worden. We hadden zonder hulp van Engage4 nooit het juiste team gevonden met precies die IT-expertise die we nodig hadden. Super is ook dat de connectie met de medewerkers van Isabel Group die ons hebben geholpen, blijft bestaan.” — Marc Bormans, algemeen verantwoordelijke en An Vanuytrecht, stafmedewerker projecten van tRede vzw, werkten samen met een team van Isabel Group in het Connected Learning programma van Engage4

Individueel Maatwerk optimaal benutten doe je zo

# “Werkgevers zien hun eigen drempels niet”



Waar vind je vandaag nog nieuwe werknemers? En als je ze al vindt, hoe integreer je ze dan succesvol in je organisatie? Met Individueel Maatwerk kan je knelpuntvacatures invullen én je werkvloer inclusiever maken. “Als je aan deze zaken sleutelt, gebeurt er iets wonderbaarlijks”, zegt **Ruth Claes** (Brugfiguur Werk en directeur van IN-Z).

**D**e vacature voor boekhouder stond al jaren open bij IN-Z. Opboksen tegen de concurrentie van commerciële boekhoudkantoren bleek een ongelijke strijd. Toevallig viel Ruths oog op de achtergrond van een nieuwe Oekraïense huishoudhulp van IN-Z: boekhouding. De dame in kwestie was eerder terughoudend, maar dankzij Individueel Maatwerk (en wat bemoeidigende woorden van Ruth) is ze vandaag al twee jaar voltijds aan de slag als boekhouder bij IN-Z. “Intern waren er twijfels, maar ik heb mijn voet gezet en intussen is Kateryna volwaardig deel van het team. Het vraagt een investering, ja, maar je plukt er op lange termijn echt wel de vruchten van. Als samenleving leren we mensen soms hulpeloosheid aan. Wil je mensen activeren, moet je in die mensen geloven nog voordat ze in zichzelf geloven.”

## Op 28 jaar niet veel veranderd

Het verhaal van Kateryna is slechts één voorbeeld van hoe IN-Z met behulp van Individueel Maatwerk kwetsbare mensen integreert op de werkvloer. IN-Z werkt daarbij tweeledig. Enerzijds activeren ze mensen als huishoudhulp of seniorenoppas en zenden ze die uit (naar lokale

projecten). Anderzijds begeleiden ze andere organisaties met opleidingen en expertise om de brug te slaan tussen mensen uit de niet-actieve arbeidsmarktreserve en hun (inclusieve) werkvloer. Individueel Maatwerk is daarvoor een uitstekende hefboom, vindt Ruth. “Iedereen die ‘makkelijk’ inzetbaar is, werkt al. Mensen die momenteel nog niet werken, zijn niet in één rechte lijn inzetbaar. Het gaat om mensen in kwetsbare posities, vaak met een migratieachtergrond, vaak anderstalig en/of met een psychische kwetsbaarheid. Er zijn vandaag ook meer langdurig zieken dan werkzoekenden. Voor die mensen instromen moeten eerst hun ‘randissues’ aangepakt worden. 28 jaar geleden ben ik met reconversiegeld beginnen langdurig werkzoekende vrouwen te activeren, altijd vanuit een *empowerend* idee. Op al die tijd is er niet veel veranderd, behalve de naam van de maatregel die we gebruiken.”

## Potentieel onder de radar

Vandaag heet die maatregel dus Individueel Maatwerk: mensen die niet dadelijk inzetbaar of minder rendabel zijn, brengen een subsidie mee om hen te werk te stellen. “Er blijft heel veel potentieel onder de radar. Om de drempel zo laag mogelijk te houden, is de enige voorwaarde die wij hanteren dat mensen goesting moeten hebben om te participeren. We bieden ze meteen een volwaardige job met een volwaardig loon en benutten de subsidies van Individueel Maatwerk om ze klaar te stomen voor de reguliere economie. Dat kan van alles zijn, maar zorgjobs zijn heel dankbaar omdat veel vrouwen met een migratieachtergrond graag zorgen voor mensen,

*“Wie spreekt  
over verhoogde  
werkzaamheidsgraad,  
neemt automatisch  
inclusieve werkvloeren  
in de mond”*



maar dat niet aan huis willen doen. Een collectieve werkvloer is daarom de ideale setting.”

**“Neem hun uitkeringen af en ze zullen wel werken”**

Er bestaan twee soorten subsidies binnen Individueel Maatwerk: de loonpremie en de begeleidingspremie. Met de begeleidingspremie kunnen werkgevers een beroep doen op partners zoals IN-Z om de Individueel Maatwerker in te passen in de eigen organisatie. IN-Z kijkt daarbij niet enkel naar het individu, maar ook naar de werkvloer. “Veel maatregelen van de overheid gaan uit van het idee ‘neem hun uitkeringen af en ze zullen wel werken’. Dat vind ik nogal kortzichtig. Iemands uitkering afnemen, maakt niet dat diens ‘randissues’ verdwijnen en die persoon op de werkvloer zal aarden. Behalve aan de randvoorwaarden, moet er ook aan werkvloeren gesleuteld worden. Als je die twee combineert, gebeuren er wonderbaarlijke dingen. Wie spreekt over een verhoogde werkzaamheidsgraad, neemt automatisch inclusieve werkvloeren in de mond. Veel werkvloeren bevatten vandaag nog zo veel – vaak onzichtbare – drempels dat we echt nog niet kunnen spreken van inclusie. Er zal nog veel geïnvesteerd moeten worden om die weg te werken, want het is de enige manier om de werkvloer van de toekomst te doen bollen. Die verandering zal vanuit de werkgevers moeten komen, maar ze hebben uiteraard wel ondersteuning nodig. Individueel Maatwerk biedt dat.”

***“Ja, het kost moeite.  
Nee, niet elk traject zal slagen.  
Maar op het einde van de rit  
haal je de inspanning  
er altijd uit”***

“Een werkgever die ons inschakelde zat met de handen in het haar: hij vond maar geen personeel en begreep niet hoe dat kon. We hebben zijn proces even onder de loep genomen: het eerste wat elke nieuwe kandidaat moest doen, was drie weken opleiding volgen in een centrum ergens *in the middle of nowhere* zonder busverbinding, waar niemand snel raakt. Sorry, maar deze doel-

groep heeft vaak geen auto. Dat zag hij over het hoofd... Zo zijn er veel voorbeelden van werkgevers die hun eigen drempels niet opmerken. Die detecteren en interne wijzigingen doorvoeren, is cruciaal om retentie te bekomen. Ja, het kost moeite. Nee, niet elk traject zal slagen, maar op het einde van de rit haal je de inspanning er altijd uit.”

“We krijgen bij IN-Z steeds vaker de vraag om ook de *outreach* voor onze rekening te nemen. We hanteren daarvoor een relatief eenvoudig systeem waarbij we onze voelsprietten op een lokale context loslaten. Eens je daarmee begint, en je bekendstaat als een warme werkgever, komen de mensen massaal toegestroomd. Dan worden je medewerkers op zichzelf de beste bemiddelaars. ‘Ik heb hier nog een zus, een nicht, een tante, een buurvrouw...’ En dan ben je vertrokken.”

**Niet taffelen**

De belangrijkste voorwaarde voor organisaties om hun werkvloeren inclusief te maken en Individueel Maatwerk-trajecten te laten slagen? Cultuur, benadrukt Ruth. “Inclusie is cultuur. In hoeverre krijg je het hart van een organisatie doordrongen van inclusie? Dat begint bij HR. Daarna kan je aan de slag met ploegbazen en teamleiders, vaak het kloppende hart van een organisatie. Maar met twaalf managers in een webinar ga je niks regelen. De enige manier om verandering te realiseren is het nú doen, praktijkcases op de werkvloer aanpakken en vooral niet *taffelen*. Ik herhaal: inclusieve werkvloeren zijn de toekomst, wil je nog medewerkers aanwerven. Met de juiste mindset en ondersteuning kunnen werkgevers hun eigen drempels overwinnen. Individueel Maatwerk is daarbij de sleutel tot succes.”

**IN-Z begeleidt in het kader van HRwijs Inclusief Groeilabo's rond medewerkers aan boord houden. Dit aanbod is gratis, met steun van Europa WSE.  
Neem vandaag nog een kijkje op [www.hrwijs-inclusief.be](http://www.hrwijs-inclusief.be)!**



Mensen overtuigen van duurzaamheid? Een eitje!

# “Baseer je communicatie op DENKFOUTEN”

**Hoe overtuig je mensen van duurzaamheid? Het lijkt soms onbegonnen werk, maar er bestaan wel degelijk communicatieve technieken voor. Koen Thewissen benut vijf denkfouten om het gedrag van mensen te sturen. “Hoog tijd dat we die denkfouten ook aan de ‘goede kant’ benutten”, vindt hij.**



**E**ffectief communiceren over duurzaamheid begint met begrip over het menselijke brein. Dat zit zo. Hoe je brein beslissingen neemt, werkt via twee systemen: een ‘snel’ en een ‘traag’ systeem.

Systeem 1, het snelle systeem, neemt intuïtieve, emotionele beslissingen. Systeem 2, het trage systeem, neemt beredeneerde beslissingen. Zoals je begrijpt, is het voor je brein veel gemakkelijker om systeem 1 aan te spreken dan systeem 2. De meeste van onze beslissingen komen daarom voort uit systeem 1. Maar: de snelheid van systeem 1 gaat vaak gepaard met de nodige denkfouten. Wil je mensen dus overtuigen van iets (zoals bijvoorbeeld het belang van duurzaamheid), speel je best in op (de denkfouten van) systeem 1.

Psycholoog Daniel Kahneman won de Nobelprijs voor Economie met deze theorie, Koen Thewissen legt ermee de fundamenten van zijn communicatiebureau weareDaniel.

**Dus: hoe breng je duurzaamheid aan de man? Door in je communicatie in te spelen op deze 5 denkfouten.**

## Koen Thewissen

- Oprichter Belgian Advertising School
- Oprichter communicatiebureau weareDaniel
- Expert duurzaamheidscommunicatie

### DENKFOUT 1: INGROUP-OUTGROUP

“Wil je iemand overtuigen van iets? Zorg dan dat je op die persoon lijkt. Je zal veel sneller dezelfde boodschap aannemen van iemand die op je lijkt dan van ‘een vreemde’. Het is de reden dat influencers zo goed werken. Lijk je fysiek niet op iemand, kan je starten met duidelijk te maken dat je van hetzelfde wakker ligt. Zeg je: ‘Wij willen toch allemaal duurzamer leven?’ Dan gaat het systeem 1 van veel mensen zeggen: ‘How, jij zijt een extreme groene, ik ben niet zoals u, dus ik ga het oneens zijn’. Pik daarom in op iets waar mensen wakker van liggen. Wil je bijvoorbeeld mensen overtuigen om meer plantaardig te eten? Begin je verhaal dan met ‘We houden allemaal van een stukje vlees. Maar...’ Zo neem je het meeste mensen mee.”

**Zorg dat je lijkt op de persoon die je wil overtuigen**

### DENKFOUT 2: FRAMING

“Duurzaamheidsverhalen steunen vaak op negatieve taal en ontkenningen: ‘We moeten streven naar minder luchtvervuiling’, bijvoorbeeld. De SDG’s, nog een voorbeeld, beginnen met ‘geen honger’ en ‘geen armoede’. Met die negatieve taal duw je mensen weg. Bovendien is de taal vaak ook te moeilijk. Veel mensen hebben geen flauw idee van wat biodiversiteit is. ‘Een moeilijk thema? Daar wil ik niet over nadenken.’ Beter zeg je: ‘We willen veel gezondere straten’, dat begrijpt iedereen.”

**Spreek positief en eenvoudig**

### DENKFOUT 3: LOSS AVERSION

“Veel duurzaamheidsnarratieven eindigen op ‘we gaan iets moeten opgeven’. En dat doen mensen niet graag. Je zal hen er dus van moeten overtuigen dat ze niets verliezen en dat ze op heel korte termijn iets waardevols krijgen. Benadruk hoe hun keuze voor het duurzame alternatief de toekomst meteen positief beïnvloedt. Toon een gezondere wereld met meer leven, properdere lucht, goedkopere energie... Rechtstreeks in hun eigen wereld.”

**Benadruk wat mensen winnen, niet wat ze (moeten) opgeven**

### DENKFOUT 4: SOCIAL PROOF

“Als mensen je verhaal begrijpen, kunnen ze nog altijd terughoudend zijn uit de angst er alleen voor te staan. ‘Oké, ik kan dat doen, maar wat doet de rest?’ Focus op getuigenissen van mensen die vandaag al de juiste richting uitgaan. Systeem 1 volgt graag mensen uit de ingroup (zie denkfout 1).”

**Toon dat mensen er niet alleen voor staan**

### DENKFOUT 5: PARADOX OF CHOICE

“Soms zijn mensen volledig overtuigd van je duurzame verhaal, maar gaan ze niet over tot actie omdat ze te veel keuzes hebben. Daarom is het belangrijk om je verhaal af te ronden met ‘en dit is concreet wat we van jou vragen’. We zien vaak over het hoofd dat er een generatie van gemotiveerde mensen klaarstaat om duurzamer te handelen, maar niet weet hoe. Daar maken veel organisaties aan ‘de andere kant’ gebruik van om ruis op de lijn te zetten met boodschappen als: ‘Wacht nog maar even met een elektrische wagen te kopen want de batterijen worden nog sterker’, waardoor actie uitblijft.”

**Wees concreet**

### Samengevat

#### “WE MOETEN KLIMAATPOPULISME ONTWIKKELEN”

“Willen we mensen overtuigen van duurzaamheid, moeten we de zaken niet te moeilijk maken. Ik pleit voor een eenvoudig duurzaamheidsnarratief dat kan concurreren met verhalen over migratie en koopkracht. We moeten een soort klimaatpopulisme ontwikkelen. Hoe? Door de cluster van deze vijf denkfouten consequent in duurzaamheidscommunicatie toe te passen. Zo bouwen we duurzame merken en strategieën en bewegen we mensen van a naar b.”

Directeur Stefaan Kaesteker van vzw Ruyskensveld – bijzondere jeugdzorg

# “Responsabiliseringsbijdrage is de druppel te veel”

Vzw Ruyskensveld moet door de nieuwe responsabiliseringsbijdrage voor werkgevers bij langdurig zieke werknemers inmiddels meer dan 40.000 euro betalen. Omdat drie medewerkers al langer dan een jaar afwezig zijn wegens ziekte. Voor directeur **Stefaan Kaesteker** is dit de druppel te veel. “We voelen ons gedwongen om minder jongeren op te nemen, en dat gaat in tegen ons eigen DNA.”

**V**zw Ruyskensveld is een organisatie voor bijzondere jeugdzorg, verspreid over vijf locaties in Oost-Vlaanderen. Ze biedt residentiële opvang, maar ook mobiele en ambulante hulp, thuisbegeleiding en dagopvang. De niet-indexering van de werkmiddelen in de zorg- en welzijnssector zorgt al langer voor financiële kopzorgen, en de responsabiliseringsbijdrage verhoogt die druk alleen maar.

Deze financiële maatregel geldt sinds 1 januari 2022. De federale overheid heeft hem ingevoerd om werkgevers te stimuleren langdurig ziekteverzuim te beperken door te werken aan re-integratie van zieke werknemers. Concreet: een organisatie die relatief gezien te veel langdurig zieken heeft in vergelijking met de rest van de sector, krijgt een boete. Dit is een trimestriële bijdrage van 0,625% van de loonkosten. De bijdrage geldt voor werkgevers in de privésector met vijftig werknemers of meer.

## DRIE ZIEKE WERKNEMERS

Ook de zorgsector wordt hier niet van vrijgesteld, merkt vzw Ruyskensveld. “We wisten dat de wetgeving eraan kwam, maar we zijn toch onaangenaam verrast dat wij er al meteen mee geconfronteerd werden,” zegt algemeen directeur Stefaan Kaesteker.

“We hadden niet het idee dat we meer zieke mensen hadden dan andere organisaties in de sector. We worden gestraft omdat drie mensen in hetzelfde kwartaal langdurig ziek zijn geworden, op een totaal van 230 werknemers. Wat het extra zwaar maakt: het gaat om mensen die ofwel een heel ernstige diagnose kregen, ofwel te maken kregen met een traumatisch verlies. Dat zijn omstandigheden waar wij als werkgever geen invloed op hebben.”

## De responsabiliseringsbijdrage wil werkgevers aansporen om maatregelen te nemen zodat er minder mensen langdurig ziek zijn. Doen jullie dat?

Directeur Stefaan Kaesteker: “We hebben een werkgroep die de zorg voor onze werknemers evalueert en beleid uitwerkt. Ook onze zorgverleners hebben immers zorg nodig. Vergeet niet dat wij jongeren opvangen die vaak een zware rugzak dragen en soms psychiatrische hulp nodig hebben. Onze medewerkers worden soms geconfronteerd met agressie. Dat heeft veel impact en kan ervoor zorgen dat mensen sneller uitvallen.”

“Er zijn ook duidelijke afspraken over de opvolging van zieke werknemers, zoals over hoe vaak we contact opnemen. Sommige werknemers waarderen dat, maar anderen, die bijvoorbeeld met een ernstige ziekte als kanker kampen, hebben andere prioriteiten. Dat respecteren we. We gaan geen re-integratietraject opstarten voor iemand die daar geen boodschap aan heeft omdat die aan het vechten is om kanker te overwinnen. Echt niet.”

## BITTERE PIL

## Hoe zwaar weegt de bijdrage op de werking van vzw Ruyskensveld?

“We hebben nu al drie kwartalen een afrekening

ontvangen, samen goed voor meer dan 40.000 euro. Er komt waarschijnlijk nog een vierde kwartaal bij, waardoor het bedrag boven de 50.000 euro zal uitkomen. Dat zorgt voor angst en onzekerheid. Houdt het hier op? Of blijft het oplopen? Want we stellen mensen te werk waarvan we weten dat ze een chronische ziekte hebben en dus kwetsbaar zijn. Dat doen we bewust, omdat we ook hen kansen willen geven. Daarmee nemen we dus een risico. Deze bijdrage voelt dan ook als een bittere pil."

"De boete – want zo zien we het, niet als een bijdrage – gaat naar een fonds dat bestemd is voor preventieve maatregelen en dergelijke. Maar wat krijgen wij daarvoor terug? We kunnen dat geld in elk geval zelf veel beter gebruiken."

#### **Welke impact heeft dit op jullie werking?**

"Onze werkingsmiddelen zijn al vijftien jaar niet meer geïndexeerd omwille van besparingen op Vlaams niveau. We hebben het uitgerekend: we werken vandaag met 700.000 euro minder dan we zouden hebben als de middelen wél geïndexeerd waren. Geen enkel normaal bedrijf zou dat kunnen volhouden, maar wij moeten wel. Dat heeft grote gevolgen voor onze werking en voor onze medewerkers. Vorig jaar moesten we afscheid nemen van zes voltijdsequivalenten, waarvan drie directe zorg boden. Dit om een deel van die 700.000 euro te recupereren, zodat kinderen en jongeren toch de zorg krijgen die ze nodig hebben."

"Die 50.000 euro aan responsabiliseringsbijdrage is de prijs van 0,75 voltijdse medewerker. Zie je de bizarre situatie? Door deze bijdrage moeten we het doen met minder werknemers, waardoor de druk op de begeleiding en de zorg toeneemt. Zo ontstaat een vicieuze cirkel. Die moet doorbroken worden, want zo kan het niet langer."

#### **ZEVEN BEDDEN**

#### **Wat betekent dat voor de jongeren zelf?**

"We hebben altijd gestreefd naar een volle bezetting. Elk kind is hier welkom, dat is ons credo. Ook kinderen met complexe dossiers en moeilijke



achtergronden. Onze medewerkers werken keihard om de juiste zorg en begeleiding te bieden. Daarom is het extra wrang dat deze bijdrage een impact heeft op ons hele systeem: de werkgelegenheid én de zorg voor onze kinderen en jongeren. We zien ons gedwongen om ons opnamebeleid aan te passen, want dit kunnen we op deze manier niet volhouden. We gaan dus minder jongeren opnemen, uiteraard binnen de juridische mogelijkheden."

"We hebben nu 160 verblijfsmodules, verspreid over onze campussen. Op onze residentiële wachtlijst staan 230 kinderen en jongeren. We hebben altijd op volle capaciteit gewerkt, hoewel we volgens de wet slechts 85% van de verblijfsmodules hoeven te bezetten. Momenteel hebben we zeven bedden vrij en we gaan die voorlopig niet invullen. Dat hebben we al laten weten aan de kabinetten van Vlaams minister Caroline Gennez en federaal minister Pierre-Yves Dermagne. Tot nu toe zonder antwoord. Voor alle duidelijkheid: het liefst willen we álle jongeren opvangen die zorg nodig hebben. Dat we dit niet kunnen doen, druist in tegen onze visie, ons DNA, wie we zijn."

"We moeten noodgedwongen terugplooiën op het bieden van basiszorg. Er is veel minder tijd om creatief met de kinderen en jongeren bezig te zijn, om hen te begeleiden naar hobby's en dergelijke. Onze therapeutische cel heeft het alsmáar moeilijker om de jongeren intern therapie aan te bieden."

#### **Werkgevers die behoren tot het paritair comité voor de beschutte werkplaatsen, sociale werkplaatsen en maatwerkbedrijven zijn uitgesloten van de responsabiliseringsbijdrage. Vragen jullie ook een uitzondering?**

"Vanzelfsprekend. De volledige social profit zou vrijgesteld moeten worden. Ik begrijp dat sociale werkplaatsen worden vrijgesteld; ze werken immers met heel kwetsbare medewerkers. Maar ook voor ons en de hele zorgsector is dit de druppel te veel. De financiering van de sector werkt als een strop, en dit kan er gewoon niet meer bij."

Anderstaligheid op de werkvloer

# Kiné met een woordje West-Vlaams



Door de krapte op de arbeidsmarkt zet de zorgsector vaker anderstalige medewerkers in. Het diploma en de vakkennis zijn er, maar de taal vormt vaak een uitdaging. Zelfs met een getuigschrift Nederlandse les op zak. Want de specifieke vakterminologie én het lokale dialect leer je niet op de schoolbanken. "Wel op de werkvloer zelf, met intensieve taalcoaching," legt NT2-vakexpert Jan Hoste van VDAB uit.

taalcoaching," legt NT2-vakexpert Jan Hoste van VDAB uit.

**S**ylwester Bienasz is geliefd bij de bewoners van woonzorgcentrum De Gavermeersen in Deerlijk. De jonge kinesist leert hen zelfs een woordje Pools, altijd met een kwinkslag. Hij volgde de liefde naar België, maar vond hier niet zomaar werk. Hoewel hij een diploma kinesitherapie had en kinesist een knelpuntberoep is, vormde de taal een te grote barrière. Daarom volgde hij Nederlandse les.

"Maar een basiswoordenschat Nederlands is niet voldoende," zegt Tom De Clercq, directeur van WZC De Gavermeersen. "Kinesitherapie vereist een eigen terminologie, en ook in een woonzorgcentrum gebruiken we woorden en begrippen die je niet in het dagelijkse leven tegenkomt. Als kinesist moet je verslagen kunnen opstellen, doktersvoorschriften interpreteren en collega's brieven. Daarnaast spreken onze bewoners West-Vlaams, een dialect dat toch een eigen taal lijkt met unieke uitdrukkingen. En een praatje maken hoort bij de job."

## Intensief traject

De directeur schakelde VDAB in, die taalcoach Daan stuurde voor een intensief traject op de werkvloer. Twee keer per week kwam Daan langs om Sylwester

te begeleiden, taal oefeningen te geven en vakterminologie door te nemen. Kortom, hij werd ondergedompeld in de taal van de werkvloer in De Gavermeersen. Ook voor de collega's vergde dit inspanning. "Zo'n taalcoachingstraject is intensief, niet alleen voor de werknemer, maar ook voor het woonzorgcentrum. Maar het levert wel resultaat op. Sylwester is nu de lieveling van de hele verdieping," glimlacht Tom.

Ondertussen zijn we enkele maanden verder, en Sylwester leert nog elke dag bij. Het woonzorgcentrum start binnenkort een nieuw begeleidingstraject voor een Oekraïense verpleegkundige. "In afwachting van de erkenning van haar diploma mag ze hier enkel vrijwilligerswerk uitvoeren. Ze werkt daarnaast bij de gemeente als poetshulp. Maar straks kan ze als verpleegkundige aan de slag, met een mondje West-Vlaams erbij."

## IBO-T

Een Individuele Beroepsopleiding (IBO) richt zich doorgaans niet specifiek op zorgkundigen of verplegend personeel. Toch is IBOT – waarbij de T staat voor taalondersteuning – zeer gewild in de zorgsector. "Zorg- en verpleegkundigen zijn diplomaberoepen," verklaart Jan Hoste, vakexpert NT2 bij VDAB. "We gaan ervan uit dat wie over het vereiste diploma beschikt, ook de nodige technische vaardigheden heeft. Daarom is een aanvullende opleiding op de werkvloer meestal niet nodig. Maar we merken dat anderstalige kandidaten, zelfs met het juiste diploma, vaak moeite hebben met communicatie. Een getuigschrift Nederlands lost dit niet altijd op."

## Dialect van de streek

Jan verduidelijkt: "In een werkomgeving spelen niet alleen de beheersing van het Nederlands en vakterminologie een rol, maar ook de dialecten die er gesproken worden. Dit geldt zeker in woonzorgcentra, waar oudere bewoners vaak hun streekdialect hanteren. Daarom beschou-



Links directeur Tom De Clercq, rechts de Poolse kinesitherapeut Sylwester Bienasz.

wen we werkgerelateerde taalvaardigheid als een essentiële technische competentie.”

Om dit probleem aan te pakken, zet VDAB tientallen taalcoaches in die anderstalige werknemers én hun werkgevers ondersteunen in heel Vlaanderen. Tijdens een IBOT-traject wordt de anderstalige werknemer ongeveer twintig uur lang op de werkvloer begeleid door een taalcoach. “De coaching wordt op maat gemaakt en afgestemd op de specifieke werkcontext,” legt Jan uit. “Ook de collega’s worden hierbij betrokken. Zo leren zij hoe ze effectief kunnen communiceren met hun nieuwe collega.”

### **Job- en taalcoaching**

De vraag naar ondersteuning voor anderstalige medewerkers in de zorgsector neemt toe, en VDAB breidt zijn aanbod continu uit om aan deze behoefte te voldoen. Al meer dan 25 jaar is VDAB pionier op het vlak van taalondersteuning op de werkvloer. De betalende opleiding ‘Nederlands op de werkvloer’ wordt nog steeds aangeboden via partnerorganisaties.

Daarnaast biedt VDAB gratis trajecten aan, zoals job- en taalcoaching voor nieuwe medewerkers.

In samenwerking met partners zoals Compaan, Mentor, Vokans en anderen, kunnen nieuwkomers tot maximaal twaalf maanden begeleiding krijgen op de werkvloer. Een job- en taalcoach ondersteunt niet alleen de nieuwe medewerker, maar ook de collega’s en de werkgever zelf om de integratie en communicatie te verbeteren.

### **(Voor)opleiding voor niet-werkenden**

Het aanbod van VDAB richt zich niet alleen op werkgevers. Ook anderstalige werkzoekenden kunnen rekenen op ondersteuning, onder meer door sectorgerelateerde opleidingen. “Voor wie als verpleegkundige of verzorgende in de zorgsector aan de slag wil, bieden wij een uitgebreide vooropleiding aan,” zegt Jan. “Ze leren niet alleen de juiste terminologie, maar we begeleiden hen ook in het studeren en bereiden hen voor op de eigenlijke opleiding, zodat ze sterker aan de start verschijnen. Na deze talige vooropleiding starten ze dan de feitelijke opleiding die door een partnerorganisatie wordt gegeven. Ze combineren er technische en talige competenties. Het gaat bijvoorbeeld om begeleider in de kinderopvang, verzorgende/zorgkundige, en zo meer.”

Hoe social-profitorganisaties hun  
cyberweerbaarheid kunnen opkrikken

# “Cyberbeveiliging is geen keuze meer”



Met de oceanen van gevoelige data die ze beheren – vaak gegevens van mensen uit de meest kwetsbare lagen van de bevolking – zouden social-profitorganisaties iets meer prioriteit mogen geven aan cybersecurity. PATRICK COOMANS (Vinçotte)(links) en JOHAN KLYKENS (Centrum voor Cybersecurity België) (rechts) vertellen waarom en hoe.

**H**ebben hackers het specifiek op social-profitorganisaties gemunt? Dat niet, zegt Patrick Coomans. Maar wereldwijd ziet de *Global Product Owner Cybersecurity* bij inspectie- en certificatie-instelling Vinçotte wel een toename in het aantal aanvallen op precies deze sector. "Grote ziekenhuizen bijvoorbeeld, die krijgen daar enorm mee af te rekenen. Maar het is geen bewuste keuze van hackers: die gaan heel opportunistisch te werk. Ze scannen netwerken, zonder zich bewust te zijn van welke organisatie ze aan het hacken zijn. Ze kijken gewoon wie bepaalde *patches* nog niet heeft geïnstalleerd. En daar zit het 'm dan: in de social profit is er doorgaans weinig aandacht geweest voor het up-to-date houden van IT-omgevingen."

### Open deuren

Sociale ondernemingen zijn dus vaak een makkelijk doelwit voor cyberbooswichten. Door, ten eerste, een schrijnend gebrek aan bewustzijn op gebied van computerbeveiliging. Johan Klykens, Directeur Certificatie bij het Centrum voor Cybersecurity België (CCB), ziet nog een paar andere redenen. "Het zijn organisaties die dikwijls gevoelige persoonlijke data verwerken. Bovendien werkt de social profit vaak met kwetsbare mensen. Iedereen heeft een smartphone, maar niet iedereen heeft toegang tot de juiste informatie om dat toestel goed te beveiligen. Rond multifactor-authenticatie (MFA), wat wij als een heel belangrijke eerste stap zien, valt er nog heel wat meer *awareness* te creëren."

Bovenop die datagevoeligheid, dat gebrek aan besef en de budgettaire beperkingen is er ook de toegenomen digitalisering in het aanbod van de organisaties. "Het wordt tijd dat cybersecurity daarin wordt meegenomen", zegt Coomans. "Er zijn organisaties die liever investeren in een nieuwe MRI-scanner dan in een volledige update van alle computers. Maar je mag dat nooit zien als een keuze voor het één of het ander. Helaas moet je beide doen. We leven nu eenmaal in die convergerende wereld, die nieuwe opportuniteiten maar ook nieuwe gevaren met zich meebrengt."

### Blended dienstverlening

Bovendien wordt het aanbod van social-profitorganisaties in toenemende mate *blended*, met een fysieke en digitale component. E-learnings in de jeugd- en gezinszorg bijvoorbeeld. Telemonitoring in de healthcare. Digitale zelfhulpmodules in de mentale gezondheidszorg. Maar wat als die digitale poot wordt gebouwd op een platform dat niet ordentelijk beveiligd is?

"We zien een forse convergentie tussen IT, informatietechnologie, en OT: de hard- en software die industriële apparatuur, activa en processen monitort of bestuurt", zegt Coomans. "En dat neemt nu nog toe met de komst van artificiële intelligentie. Je ziet vaker en vaker dat het *leadership* in sociale ondernemingen tot het besef komt dat ze op AI moeten inzetten. En ja, dat klopt. Maar dan moet je ook heel veel data verzamelen. Dus wordt er nog méér geïnvesteerd in sensoren, nog méér in connectiviteit. Dikwijls met toestellen die daar vanuit een cybersecurityperspectief nooit voor ontworpen zijn geweest. Het vergroot de aanvalsoppervlakte. Er moet dus eerst een veilige computeromgeving zijn voordat men stappen kan zetten naar een data-driven architectuur. Het is een kwestie van veiligheid. Iedere machine die door een operator of een medische assistent bediend wordt, heeft veiligheidsrichtlijnen en -normen om ervoor te zorgen dat mensen niet gewond geraken in de bediening ervan. Vandaag komt daar ook die digitale component bij: zonder kun je onmogelijk nog die veiligheid garanderen."

### Frameworks en Zwitserse kaas

Het *CyberFundamentals Framework*, dat het CCB heeft opgesteld om bedrijven en organisaties hun cyberweerbaarheid te helpen opkrikken, is volgens Klykens een stevige eerste stap. "Het helpt hen om op een heel pragmatische manier de belangrijkste risico's af te dekken", zegt hij. "Via aanvalsdata uit gelukte aanvallen die we hebben verzameld via het CERT, zeg maar de 'cyberbrandweer', haalden we 34 maatregelen, waarmee je organisatie toch 80 procent van de aanvallen zou kunnen weerstaan. Als je ze honderd procent perfect invoert bedoel ik, wat uiteraard maar theoretisch is. Maar het geeft aan dat je op een eenvoudige manier heel wat bescherming kunt inbouwen en en heel wat risico's kunt afdekken."

Als coach cyberveiligheid bij Groeilabz is Coomans zich bij Verso aan het inzetten om sociale ondernemingen te helpen in het verhogen van hun cyberresistentie. "Maar Rome is natuurlijk ook niet op één dag gebouwd", vervolgt hij. "Eerst moet er het besef komen dat cybersecurity essentieel is. Die *awareness* creëren klinkt makkelijker dan het is, want je moet je verdedigen tegen een onzichtbaar gevaar. Iemand in de bouwsector die op twaalf meter hoogte niet-gezekerd staat te werken, die ziet en voelt het gevaar, die kan de impact van wat hij doet intuïtief inschatten. Ook in de zorgsector is er een gewoonte om maatregelen te nemen, onder meer met betrekking tot hygiëne. Met Covid-19 is er een enorme inzet geweest naar wat men het *Swiss Cheese*-model noemt: een gelaagde veiligheid waarbij we denken aan maskers, afstand, handhygiëne, vaccinatie, luchtverversing, awareness, opleiding, checklists, enzovoort. En dus ook tegen een onzichtbaar risico. Zo'n gelaagd model, met technologie en menselijke processen, een *Defense In-Depth*-aanpak met cybersecurity en *safety* bij elkaar, daar moeten we ook op dit gebied naartoe."

#### Regelgevend kader

Wat ook helpt is dat er stevig wordt getimmerd aan een regelgevend kader op gebied van cyberbeveiliging. Kijk naar de Europese NIS2-richtlijn, die bedrijven en organisaties verplicht om te voldoen aan minimale cyberbeveiligingsmaatregelen. Het CCB heeft nu al *risk assessment tools* ter beschikking waarmee bedrijven die onder de NIS2 vallen zelf hun cyberrisico's in kaart kunnen brengen. En daarvoor misschien beseffen dat ze niet aan de allerhoogste standaarden moeten voldoen. "Kijk, heel concreet, naar woonzorgcentra", zegt Klykens: "uiteraard vormen die wat in het kader van NIS2 een 'essentiële entiteit' wordt genoemd. Maar de maatregelen die ze nemen moeten wel proportioneel zijn. Via die risicoanalyse kun je verantwoorden dat maatregelen van *basic*-niveau voor de meeste van die organisaties voldoende zijn. We hebben proportionaliteit ingebouwd in overleg tussen de CCB als bevoegde overheid en de sectorale autoriteit. We kunnen organisaties sanctioneren als ze niet voldoen aan cyberveiligheidsstandaarden, maar dat zien we echt als een allerlaatste stap. Continue verbetering van cyberveiligheid is veel belangrijker. We hebben maar één tegenstander, en dat is de cybercrimineel."



Er is overigens veel meer aan de gang dan alleen de NIS2, zegt Coomans. "De nieuwe Machine-richtlijn bijvoorbeeld, die in januari 2027 van kracht zal worden, en waarin cybersecurity een belangrijk element is. Verder komen er nieuwe regels rond process safety, waarin je ook cybersecurity-elementen naar voren ziet komen. Er is nieuwe regelgeving rond het certificeren van toestellen voordat ze op de markt mogen komen. Er is een radio equipment directive die vanalles vereist met betrekking tot toestellen met straling. De Cyber Resilience Act legt leveranciers op hoe lang ze cybersecurity updates zullen moeten blijven verstrekken. Iedereen spreekt nu over NIS2, maar het is veel, veel ruimer. Het gaat over het doortrekken van cyberweerbaarheid doorheen de hele keten."

**Patrick Coomans begeleidt voor Groeilabz op 4 februari 2025 het inspiratielab 'Cyberveiligheid als troef' in Antwerpen en op 24 april, 15 mei en donderdag 5 juni 2025 een vervolgtraject. Schrijf je hier in:**  
[www.groeilabz.be/cybersecurity](http://www.groeilabz.be/cybersecurity)

**groeilabz**

AZ Groeninge serveert patiëntenmaaltijden met goedkeuring van Gault&Millau

# “Ook voeding maakt deel uit van zorgtraject”

Ziekenhuiskost met een prestigieus kwaliteitslabel, het kan. Het Kortrijkse **AZ Groeninge** kreeg in 2023 als eerste ziekenhuis in de Benelux de erkenning van Gault&Millau voor zijn patiëntenmaaltijden. Een jaar lang kwamen regelmatig inspecteurs over de vloer om de menu's te proeven. Lekker en gezond eten maakt volgens AZ Groeninge deel uit van de zorg. Uit onderzoek blijkt dat sommige patiënten risico lopen op ondervoeding. “Om goed te genezen heb je voldoende calorieën nodig. Dan helpt het als het eten smaakvol, vers en gevarieerd is.”

**W**ie ooit al bouillon van Jeroen Meus maakte, weet hoeveel werk dat vraagt. Maar bij AZ Groeninge draaien ze daar hun hand niet voor om. “Sommige patiënten mogen alleen maar bouillon eten na een operatie”, vertelt afdelingshoofd van de keuken Paul Puype. “Dus dan moet het goed zijn.” Ook soep, hutsepot, stoverij en sauzen maken ze in AZ Groeninge zelf. Dat was ooit anders. “Vroeger kochten we alles in. De installatie van onze nieuwe keuken in 2020 inspireerde ons om het beter te doen”, zegt Paul. Elke dag worden er 900 maaltijden bereid voor 82 verschillende diëten. Niet evident om dan ook nog eens vers en lekker eten op de borden te toveren.

“AZ Groeninge staat voor innovatie, ook op culinair vlak”, zegt manager facilitaire diensten Philip Dupont. Hij stelde twee jaar geleden voor om de hulp van culinaire experts in te roepen om de patiëntenmaaltijden nog beter te maken. “Er was toen nog geen sprake van een kwaliteit-





slabel. Smaakvolle gerechten en ondervoeding tegengaan was ons doel", zegt Philip. Want dat is een reëel probleem. Uit Europees onderzoek blijkt dat een op de vijf patiënten het risico loopt op ondervoeding. "Elke patiënt moet minstens 1.800 calorieën per dag eten, maar velen komen daar bijlange niet aan", zegt Philip. "Nochtans is dat essentieel om goed te genezen. Dan helpt het als het eten smaakvol, vers en gevarieerd is."

#### **Van sterrenrestaurant naar grootkeuken**

Er volgde een intensief traject van een jaar waarbij Gault&Millau het volledige aanbod onder de loep nam: van de visfumet over de hamburgers tot zelfs de choco bij het ontbijt. "In onze keuken stonden plots recensenten die normaal sterrenrestaurants beoordelen", lacht stafmedewerker catering Arnold Vanhecke. "De mensen van Gault&Millau hebben wel honderden plateaus geproefd. En ze waren streng", herinnert hij zich. "Van de 35 soorten sauzen die we hen lieten proeven, vonden ze er amper 10 aanvaardbaar. Dat was even slikken." Alles werd aan een smaaktest onderworpen en uitgebreid besproken, tot zelfs hete bliksem toe. Die ovenschotel met appelmoes, puree en gehakt belandde op het menu na een suggestie van de Kinderraad.

Met de feedback sloegen de koks aan het experimenteren. "In onze zoektocht naar een smaakvolle tomatensaus vroegen we een collega met Italiaanse roots om raad. Zij ging prat op een bepaald merk tomatenpulp waarmee ze een eenvoudige, maar uitmuntende bereiding maakte. Die gebruiken wij nu ook." Een andere passage van de culinaire critici leidde tot een beperkter visaanbod. Zeebaarsfilet en kabeljauw werden geschrapt van het menu. "Lekkere vissen en lang niet de goedkoopste, maar niet geschikt voor ons systeem. Wij bereiden gerechten in koude lijn en tegen etenstijd worden ze opgewarmd in een regeneratie- of opwarmkar. Sommige vissoorten drogen daardoor uit. Nu houden we het bij tongrolletjes, heekfilet en dorade."

#### **Zoektocht naar tomatensaus**

Omgekeerd leerde Gault&Millau bij over het reilen zeilen van een grootkeuken. "Gastronomie is niet altijd haalbaar", zegt Paul. "Zo stelden ze voor om bearnaisesaus vers te kloppen. Maar in de regeneratiekar bleek die saus zo hard te





schuimen dat het potje overliep.” Voor alle inspanningen beloofde de culinaire gids het ziekenhuis in 2023 met het kwaliteitslabel voor patiëntenmaaltijden. Dat werd ondertussen met een jaar verlengd.

Maar zoals het gezegde wil: koken kost geld. En verse groenten zijn een stuk duurder dan diepvries. Toch kost het op jaarbasis niets meer voor AZ Groningen. “Kant en klare sauzen zijn zeker niet altijd goedkoper”, zegt Arnold. “Onze eigen vleesjus kost zelfs 50 procent minder en hij smaakt veel beter.” Ook door de afvalberg te verminderen, komt er extra budget vrij. “Vroeger kregen afdelingen een aantal reservemaaltijden. Tot we eens berekenden hoeveel er terugkwamen. Veertig borden per dag, een jaar lang: daarmee kan je al eens asperges en beukenzwammetjes serveren.”

En ook nu zitten de koks niet stil, want de Gault & Millau-erkenning moeten ze elk jaar opnieuw verdienen. “We experimenteren momenteel met witloofrolletjes. Een klassieker die niet mag ontbreken in ons aanbod, maar het kaaskorstje vormt een uitdaging”, zegt Wim. “Ik kijk er naar uit om de recensenten te laten proeven bij hun volgende bezoek.”



CEO Willeke Dijkhoffz en HR-directeur Geert Goossens van ZAS

# Werkbaar werken in het grootste ziekenhuis van België

In tien jaar tijd (tussen 2013 en 2023) nam bij werknemers in ziekenhuizen in Vlaanderen de werkstress toe (van 32,7% naar 41,6%) evenals de motivatieproblemen (van 10,9% naar 14,2%). Gevolg: in dezelfde periode daalde werk zonder werkbaarheidsknelpunten van 57,4% naar 48,6%. De cijfers komen uit de jongste werkbaarheidsmonitor van de de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV). Dat de zorgsector de allerbeste zorg verdient, is geen nieuws. Maar hoe gaat België's grootste ziekenhuis – het Ziekenhuis aan de Stroom (ZAS) – om met deze uitdagingen? “Als we de zorg samen kunnen organiseren zou dat tot gevolg moeten hebben dat de werkdruk wat kan dalen. De grote uitdaging is: hoe houden we de kleinschaligheid in de grootschaligheid?”

**O**ngeveer 10.000 medewerkers telt het Antwerpse Ziekenhuis aan de Stroom (ZAS). Zij zorgen voor deskundige handen aan meer dan 3000 bedden en op 17 locaties. De officiële geboortedatum van ZAS is 1 augustus 2024, toen het toenmalige GZA Ziekenhuizen en Ziekenhuis Netwerk Antwerpen (ZNA) juridisch fuseerden in een nieuwe vzw. Aan de fusie ging bijna 10 jaar voorbereiding vooraf. “We zijn niet over één nacht ijs gegaan”, zegt **Willeke Dijkhoffz**, CEO van ZAS. “De eerste gesprekken dateren van december 2015. Ook al was er nog geen duidelijke wetgeving rond ziekenhuisnetwerken (de wetgeving is er pas gekomen in 2019), toch beseften we dat we best onze krachten konden bundelen op voorwaarde dat we eenheid in leiding, visie en vermogen konden realiseren.”

Ondanks de praktische en juridische bezwaren – HR-directeur **Geert Goossens**: “Arbeidsrechtelijk was het niet mogelijk om personeel van het ene in het andere ziekenhuis zomaar tewerk te stellen” – was er van meet af aan een enorme wil om (zorgstrategisch) samen te werken. Ook, en vooral, bij de medewerkers. “De eerste dienst die we zo hebben samengebracht – ook al was er dus nog geen fusie – was pathologische anatomie (weefselonderzoek)”, zegt Willeke.

**Hoe komt het dat de medewerkers de fusie, die wellicht toch ook een bron van stress was, genegen waren? Welk voordeel zagen zij?**

**Willeke**: “Het idee van een fusie was niet zo’n grote ver-van-ons-bed-show dan je misschien zou denken. Niettegenstaande we meer hadden verwacht van de ziekenhuisnetwerken, was de ambitie tot samenwerking altijd erg verregaand geweest. In een eerste fase was er reeds vroeg veel afstemming tussen bepaalde ondersteunende diensten, waardoor snel bleek dat er veel ambities waren die we gemeen hadden. De grootste integratie-oefening nog voor de fusie, was de invoering van het elektronische patiëntendossier (HIX). Een complexe integratie opdracht waarvoor medewerkers uit de zorg en ondersteunende diensten intensief samen rond de tafel moesten zitten om het project in goede banen te leiden.”

**Geert**: “Zodra er een fusieprotocol was in 2022, zijn we gestart met allerlei werven voor onze interne stakeholders: het personeel, de artsen, het bestuursorgaan. We hebben meteen de dialoog opgestart met de werknemersafvaardiging om

uit te zoeken hoe we naar een geïntegreerd personeelsstatuut konden gaan met dezelfde arbeidsvoorwaarden. Eind 2023 hadden we een akkoord met de vakbond en hebben we het voorgelegd aan de medewerkers. Meer dan 80% stemde voor. Sinds 1 juli 2024 is het in voege.”

**Twee ziekenhuizen met een lange geschiedenis krijgen één nieuwe naam. Is het gelukt om afscheid te nemen van het verleden en samen één nieuwe cultuur in het leven te roepen?**

**Willeke:** “Ook al was er een verschil in grootte tussen de twee ziekenhuizen, beide partijen hebben van bij het begin gestreefd naar een nieuwe gezamenlijke identiteit. Ook het bestuursorgaan is paritair samengesteld. Het resultaat van die eendracht en van een sterke voorbereiding en opvolging van onze communicatiedienst: in geen tijd is ZAS uitgegroeid tot een begrip. De namen ZNA en GZA verdwijnen vrij makkelijk. Die krachtige merkidentiteit helpt ook onze medewerkers in de omschakeling, want laat ons eerlijk zijn: een fusie als deze is voor iedereen ook een stukje onthechting. Dan helpt het als je je herkent in een nieuwe eenheid. Als we naar buiten komen met ons ZAS-hartcentrum, dan is dat iets wat ons bindt. Iets wat ons trots maakt. Het psychologisch effect daarvan valt niet te onderschatten.”

***“Door de toegenomen werkdruk hebben de anciens minder tijd om de nieuwkomers bij de hand te nemen”***

Geert Goossens



**Geert:** “Die nieuwe cultuur is ten dele top-down opgelegd. Een kwestie van noodzaak om snelheid te maken. Wel hebben we de ondersteunende en zorgverlenende diensten meteen betrokken bij een change- en transitietraject waarbij medewerkers de missie, visie en waarden van ZAS vertaalden naar de eigen afdeling en konden uitspreken wat ze van de eigen organisatie graag al dan niet wilden meenemen.”

**Willeke:** “Als je een nieuwe toekomst uittekent voor 10.000 medewerkers, moet je eerst zelf aan de tekentafel zitten om een solide basisstructuur neer te zetten over hoe je zo’n groot ziekenhuis wil organiseren. Daar komen soms moeilijke keuzes bij kijken.”

**Stress, motivatie, werkdruk... hoe biedt ZAS daarop een antwoord?**

**Willeke:** “Het ontegensprekelijke nadeel van een fusie is dat er initieel extra stress mee gepaard gaat. De meeste mensen houden niet echt van verandering en nieuwe rollen, met nieuwe leidinggevers en eventueel zelfs een nieuwe werkplaats. Tel daarbij de algemene maatschappelijke druk op onze sector en het is duidelijk dat we tijdens onze wittebroodsweken (en lang nadien) extra aandacht moeten besteden aan onze medewerkers.”

**Geert:** “Hout vasthouden, natuurlijk, maar tot nog toe noteren we geen toename van het absentisme en geen extra uitstroom. Maar zoals Willeke aangeeft: de druk is daarmee niet meteen van de ketel. Hoe dan ook is in de zorg de uitstroom groter dan de instroom, onder andere door de grote pensioengolf en omdat heel wat medewerkers het beroep willen verlaten. De fusie maakt die stress op de werkvloer natuurlijk niet ongedaan, maar nu we de zorg samen organiseren zou dat tot gevolg moeten hebben dat de werkdruk wat kan dalen. Al zullen we die vruchten pas op een iets langere termijn plukken.”

“De toename van de stress in onze sector de afgelopen jaren heeft vooral te maken met de toename van de administratieve belasting. Vroeger had je een langere ligduur en was er minder beweging in het aantal patiënten die allemaal moesten worden geregistreerd. Bovendien zijn er meer kwalitatieve en administratieve eisen bijgekomen. De zorgmedewerkers geven aan dat ze daar last van hebben: te veel administratie, te weinig aan het bed, te weinig autonomie.... Het is heel moeilijk om daarop in te blijven spelen. Bij ZAS kijken we voortdurend naar wat noodzakelijk en nuttig is en wat overbodig. Zinloze *tick the box*, blijft zinloos.”

**Na de coronapandemie en het applaus voor de ‘helden van de zorg’ was er een opstoot van interesse in zorgberoepen. Is dat effect nog steeds merkbaar?**

**Geert:** “Het aantal studenten dat een bachelor- of masterdiploma wil halen in zorg of verpleegkunde blijft hoger dan voor de gezondheidscrisis. Dat geldt zowel voor jongeren voor wie het een eerste keuze is, als voor zij-instromers. Natuurlijk duurt het enkele jaren voor wij van die trend kunnen genieten op de werkvloer.”

“Waar we werk van moeten maken is nieuwe medewerkers aan boord houden. Alle organisaties merken dat jonge krachten na een jaar of drie durven te vertrekken, maar dat speelt in onze sector nog harder omdat elke sollicitant wel vijf mogelijke vacatures heeft. Elke medewerker die wil vertrekken, is snel elders aan de slag. Uit onze exitgesprekken stellen we vast dat de werkdruk en het gebrek aan tijd om bij te leren tijdens de eerste twee jaar vaak de doorslag geven om te checken of het gras elders groener is. Door de toegenomen werkdruk hebben de *anciens* minder tijd om de nieuwkomers bij de hand te nemen.”

**Klopt het dat een groeiend aantal zorgverleners kiezen voor een zelfstandig of interimstatuut, wat de druk in de ziekenhuizen opnieuw vergroot?**

**Geert:** “Dat fenomeen wordt echt wel overroepen. Ook wij werken met externe (project)verpleegkundigen die ingezet worden voor een specifieke opdracht, want dankzij hun flexibele inzet kunnen we



de werkdruk beheersen. Maar hun aantal is beperkt: het zijn er een 100-tal op een totaal van 3000 eigen verpleegkundigen.”

***“In geen tijd is ZAS uitgegroeid tot een begrip. Die krachtige merkidentiteit helpt onze medewerkers in de omschakeling”***

Willeke Dijkhoff

**Wat is de grote uitdaging voor ZAS?**

**Willeke:** “De grote uitdaging is schaal: hoe kunnen we kleinschaligheid houden in grootschaligheid – voor de patiënten, maar ook voor de medewerkers. We hebben het voordeel dat we veel geografisch verspreide sites hebben en geen mastodont van een ziekenhuis op één plaats zijn waar de patiënt zijn weg moet vinden. Hij of zijn kan nog steeds terecht in ‘zijn’ of ‘haar’ bekende ziekenhuis. Dat willen we zo houden, terwijl we ook moeten kijken welke gespecialiseerde zorg we kunnen centraliseren, waardoor patiënten voor sommige behandelingen of aandoeningen toch wat mobieler zullen moeten zijn. De overheid vraagt dat ook van ons, denk maar aan de nieuwe regels voor de borstklinieken. De meeste sites blijven, de zorg zal wat ‘gereshuffeld’ worden, maar we hopen wel overal eenzelfde hoge vorm van kwaliteit, gastvrijheid en beleving te behouden.”

**Zit je zelf ook met vragen rond de doorstroom van informatie naar de werkvloer?**

Volg onze online Q&A over interne communicatie:  
[www.verso-net.be/Q-A-communicatie](http://www.verso-net.be/Q-A-communicatie).

**HRwijs**

Jan Vanwezer,  
directeur woonzorg-  
centrum De Wingerd

# “Er is niks mis met geld verdienen aan zorg”

Hij maakte carrière bij multinationals in de tabaksindustrie en de voedingsindustrie, maar aan het *rücksichtslose* winstbejag wou Jan Vanwezer niet meewerken. De filosoof van opleiding sloeg een ander pad in, zijn oma achterna. Als directeur van woonzorgcentrum De Wingerd in Leuven pleit hij vandaag voor een nieuwe visie op de balans tussen ‘social’ en ‘profit’. “De zorg maakt een infarct mee, maar het besef ontbreekt.”



Jan geeft een rondleiding door de woningen van De Wingerd. Overal spreekt hij bewoners aan, een kus hier, een babbeltje daar... Af en toe neemt ook hij een ondersteuningstaak op, vertelt hij, weliswaar naar zijn draagkracht en vermogen als directeur. Jan lijkt in de wieg gelegd voor deze job, voor deze sector. Of hij geen spijt heeft dat hij niet eerder de stap zette van de profit naar de social profit? "Ik ben filosoof van opleiding, dus ik was indertijd al blij dat iemand mij in dienst nam", lacht hij. "Ik heb de wereld gezien in de profit en hou er veel mooie herinneringen aan over. Maar ik ben heel blij dat ik in de social profit beland ben."

"De overstap kwam er omdat ik zwaar ontgoocheld was in de profit. Op een gegeven moment kwam ik tot de vaststelling dat de beurs een waanzinnig spel is waar je zelf geen invloed op hebt, maar dat wel een grote impact heeft op veel levens. Dat spel wou ik niet meer meespelen. Oorspronkelijk was ik van plan mij om te scholen tot verpleegkundige, maar mijn oma woonde hier en toen dook die vacature op. Het was een gedurfde keuze van het bestuur om mij aan te nemen, want ik had geen ervaring in de zorg. Ik ben heel gelukkig dat het zo gelopen is."

### 100% flexibiliteit, 0% efficiëntie

Toen Jan voor het eerst plaatsnam aan zijn bureau bij De Wingerd, dacht hij al zijn kennis uit de profit te kunnen benutten om het woonzorgcentrum efficiënter te organiseren. "Bij de multinationals waar ik voor werkte draaide alles om *lean*, *agile* en *operational excellence*, 'niet harder werken, maar slimmer werken'. (lacht) De extra winst die dat voor De Wingerd zou opleveren, zouden we dan in zorg investeren. Maar niet veel later kwam ik mijn voorganger tegen, en die zei: 'Jan, de organisatie schikt zich altijd naar het individu, niet omgekeerd'. Dat was een moeilijk moment voor mij. Ik had geleerd '100% flexibiliteit is 0% efficiëntie', toch? Ik dacht dat ik hier eigenlijk niks kon komen doen, tot ik beseftte dat als je je 100% aanpast aan de noden en behoeften van het individu, in dit geval de bewoners, dat alles wat je doet dan relevant is. En je zo meer toegevoegde waarde creëert dan je ooit met efficiëntiewinsten zou kunnen behalen. Een voorbeeld? Bewoners van De Wingerd staan op

wanneer ze willen en eten wanneer ze willen. Als je dat proces probeert te organiseren en iedereen voor 8 uur aan het ontbijt moet zitten, iedereen om 12 uur moet middageten, creëer je je eigen *bottlenecks* en heeft iederéén een suboptimale uitkomst. Als je het loslaat, valt de puzzel perfect in mekaar. Het enige dat ik wél uit de profit heb meegenomen is de gebroken illusie dat alles daar professioneler verloopt dan in de sociale sector. Nee, ik zou met veel meer waardevolle bagage terugkeren naar de profit dan ik van daaruit hier heb uitgepakt."

### Mission drift

Organisaties in de social profit schipperen elke dag tussen 'winst maken' en 'zorgen voor'. Met de weegschaal polst Recto Verso naar welke kant die balans helt in een organisatie. Maar Jan wil er niet van weten. "De weegschaal? Er bestaat volgens mij geen 'balans' tussen social en profit. Het ene is middel, het andere doel. We proberen alleen maar rendabel te zijn om onze doelstellingen op een duurzame manier te halen. Als die doelstellingen in gevaar komen, moet je ermee stoppen, en niet ten koste van je doel rendabel proberen zijn. In zo'n geval wordt het middel het doel en doe je niets meer dan enkel je organisatie in stand houden. Door onze missie actief en overal in onze organisatie te integreren, vermijden we die *mission drift*."

### In de woestijn

De tijd is rijp voor een nieuw economisch model dat de begrippen social en profit overstijgt, maakt Jan zich sterk. "We leven in een heel bijzondere tijd. We bevinden ons op het kantelpunt waarop geld plots geen garantie meer is voor autonomie. Vroeger leefde het idee: wat we tekortkomen, is geld. Met geld kunnen we alles kopen wat we nodig hebben en medewerkers in dienst nemen. Vandaag is dat voorbijgestreefd. Voor elke 100 medewerkers die met pensioen gaan, stromen er 80 in. Hoeveel geld je ook hebt, medewerkers zijn er niet. Door die demografische realiteit kampen we met een structureel personeelstekort van 20%. Het is alsof je in de woestijn staat met 100.000 euro en je nog geen glas water kan kopen. Daar sta je dan met al je geld. Ik vind het ook een achterhaald idee dat commercieel per se slecht is en sociaal per se goed. Er is niks mis met geld verdienen aan zorg,

zolang je dat niet doet ten koste van je doelstelling. Het gaat over een andere kijk op waardecreatie."

"Het inzicht dat ons zorgsysteem een infarct meemaakt, leeft veel te weinig. Zoals tijdens covid Steven Van Gucht elke dag op het nieuws kwam vertellen hoeveel nieuwe besmettingen er waren, iedereen aanmanend om actie te ondernemen, om ervoor te zorgen dat ziekenhuizen niet zouden instorten, zo zou er vandaag een zorgambassadeur elke dag moeten vertellen hoeveel zorgkundigen hun beroep verlaten. De urgentie ontbreekt omdat je pas met de realiteit geconfronteerd wordt als je zelf op zoek moet naar zorg voor een ouder, of zelf de melding krijgt dat je operatie pas over twee jaar plaatsvindt... Maar ik ben wel optimistisch dat we een systeemverandering kunnen verwezenlijken, samen."

### **De jaren tachtig**

De richting die de sector op moet, is voor Jan heel helder: "Nog niet zo lang geleden werd zorg in de gemeenschap als normaal beschouwd. Pas in de jaren tachtig zijn we geëvolueerd naar de professionalisering van chronische zorg. Een woonzorgcentrum kende men voor die tijd niet, de meeste ouderen werden in de thuisomgeving opgevangen. Naar die situatie moeten we terug, met het grote verschil dat daar professionele ondersteuning aan toegevoegd wordt."

"Zorg moet onderdeel worden van een groot ecosysteem met veel verschillende partners: vrijwilligers, commerciële organisaties, overheidsbedrijven, enzovoort. Je hebt een hele gemeenschap nodig om zorg te dragen voor iemand. Zorg kan even verbindend werken als religie ooit gedaan heeft. Bekijk het vanuit een verzekeringsprincipe: iedereen heeft op een dag zorg nodig. Als je beseft dat je het niet meer kan kopen, moet je op een andere manier verzekeren. Door goed voor je burens te zorgen, zullen zij omgekeerd hetzelfde voor jou doen als het zo ver is."

### **Hypertransparant**

Waar hebben we dat nog gehoord? Juist, ja, bij Zorgzame Buurten. De Wingerd stapt zelf ook mee in zo'n Zorgzame Buurt. De Boomgaard is een initiatief van De Wingerd, De Wissel, Oost-

rem, Zorg Leuven en het Stadsmakersfonds, gebundeld in de coöperatie LIVEZ. LIVEZ wil buurten creëren waar zorg een integraal deel is van het samenleven, waarbij de buurt zelf mee de formele zorg aanstuurt. "Zorgzame Buurten is een goed begin, maar het reikt niet ver genoeg, vind ik. Het groeit nog naast de professionele zorg en vertrekt vaak vanuit een bestaande voorziening waarrond de buurt dan samenkomt. Terwijl je volgens mij een stap verder moet gaan: hoe creëer je een buurt die je nooit moet verlaten als je een zorgnood hebt? Ik zie het ruimer vanuit een gemeenschapsdenken dat niemand overboord gooit. We moeten een radicale omslag maken binnen het bestaande systeem."

### **Innovatieve samenwerkingsorganisatie**

Het model dat Jan voor ogen heeft, valt te vatten onder de noemer van innovatieve samenwerkingsorganisatie. Het Woonzorgnet-Dijleland – waarin De Wingerd, Dijlehof, Keyhof, Ter Meeren en Burenhof samenkomen – geeft vandaag al het goede voorbeeld van zo'n samenwerkingsverband. "Hoe kunnen we een zo hoog mogelijke levenskwaliteit voor ouderen en jongeren, met dementie in ons geval, blijvend realiseren? Daar draait het om. Tot nu toe hebben we dat gedaan door gespecialiseerde zorg te bieden binnen kleinschalig genormaliseerd wonen, maar we evolueren nu naar die innovatieve samenwerkingsorganisatie. We geloven dat levenskwaliteit waarborgen een gemeenschappelijke opdracht is, met de nadruk op gemeenschap. Professionals, mantelzorgers, vrienden, familie, burens, stagiairs en directeurs kunnen allemaal, los van de arbeidsrelatie, een toegevoegde waarde creëren. De eerste stap die we gezet hebben, is de mantelzorgers meer betrekken bij onze werking. De rol die mantelzorgers opnemen, kan intens zijn en veel verder gaan dan eens pannenkoeken bakken. De avondzorg voor je eigen moeder opnemen, bijvoorbeeld. Bij De Wingerd proberen we dat in overleg zo veel mogelijk te faciliteren. Wat kan je, wil je en mag je doen? En welke omstandigheden moeten wij voorzien om dat mogelijk te maken? Maar we kijken ook breder naar de draagkracht en het vermogen van iedere persoon, zelfs de bewoners, om onze organisatie mee te runnen. Zo proberen we een antwoord te bieden op de uitdagingen van de sector."



*“Er bestaat volgens mij geen ‘balans’ tussen social en profit. Het ene is middel, het andere doel. We proberen alleen maar rendabel te zijn om onze doelstellingen op een duurzame manier te halen”*

Jan staat erop samen met Betty en haar moeder Adrienne op de foto te gaan. Betty combineert haar job als zorgkundige bij De Wingerd met haar statuut van mantelzorger.

#### **Human-centric industry: Tinder**

Om dat idee heel concreet vorm te geven en te optimaliseren, maakt De Wingerd sinds kort deel uit van Seismec. Een Europees pilootproject dat een ‘human centric industry’ wil lanceren. De Wingerd is de enige zorgonderneming naast onder andere Michelin, Atlas Copco en de luchthaven van Zagreb. De universiteit van Cork is de verbindende factor en organiseert brainstorms rond de vraag: hoe kan technologie werkbaar werk ondersteunen door *human-centric* te worden? “In ons geval is het antwoord op die vraag: Gwinder. Het klinkt als Tinder en moet ongeveer hetzelfde doen, maar het is vooral een anagram van Wingerd. We hebben aan de universiteit van Cork gevraagd om een app te ontwikkelen die behoeftes en competenties van mensen matcht. Op dit moment worden die behoeftes en competenties van zorgvragers en -aanbieders nog te simplistisch beschreven, we willen die meer in detail bekijken. Bijvoorbeeld: een bewoner die elke dag een wandeling wil maken met iemand die een gesprek over politiek kan voeren, heeft heel andere behoeftes dan iemand die vooral gewassen wil worden. En die mensen hebben ook talenten, net zoals onze verpleegster, zorgkundige en kinesist meer talenten hebben dan wat op hun diploma staat. Hoe kunnen we al die zaken in kaart brengen en matchen? We doen dat vandaag al in ons brein, maar Gwinder moet het nog fijnmaziger maken en opent ook deuren buiten de organisatie, bijvoorbeeld naar hele buurten.”

#### **Ondernemerschap in de zorg**

De Wingerd neemt een innovatieve pioniersrol op als woonzorgcentrum in Vlaanderen. Of ze dat op veel tegenwind komt te staan? “Integendeel! Als innovator in de social profit heb je in Vlaanderen veel rugwind. Zowel de koepels als de overheid waarderen onze inspanningen, het geeft mij persoonlijk en ons als organisatie enorm veel energie. Alleen het financieringsmodel waarbinnen we werken, levert wel paradoxen op. Hoe meer je in kwaliteit investeert, hoe groter je kostenbasis wordt en door de gereguleerde dagprijzen kan je dat niet doorrekenen. De op zorgwaarte gebaseerde financiering maakt bovendien dat je je financiering verliest als je een probleem oplost. Ik begrijp dat dat te maken heeft met controle op de inzet van overheidsmiddelen, maar dat kan toch niet de bedoeling zijn? Dat systeem kan best wat opfrissing gebruiken, want het fnuikt ondernemerschap. Wat ik wel geweldig vind aan ondernemen in de social profit: elke euro die je in investeert, verdampt niet in organisatiebehoeftes, maar komt altijd iets ten goede.”



OOK IN DEZE  
ZELFSTANDIGE TIJGER ZIT DE

# WITTE RAAF

DIE JE ZOEKT



Met de juiste ondersteuning en opleiding maak je jouw ideale kandidaat. Investeer samen met VDAB om de competenties van je toekomstige werknemer bij te schaven. Ontdek onze tools om je vacatures te publiceren en interessante profielen te vinden. Kies uit honderden opleidingen of werkplekleren, ook met taalcoaching.

[vdab.be/werkgevers](https://vdab.be/werkgevers)

