



# Talent gezocht voor de social profit

**Verso** 

---

Een duobaan voor beleid en onderneming

# 10 prioriteiten voor het beleid

1. Versterk de sensibiliseringscampagnes van de overheid voor een positieve beeldvorming van de social profit, waarbij aandacht is voor meer generieke beroepen en de heterogeniteit van de de social profit.
2. Verruim het toepassingsgebied van de RSZ-doelgroepvermindering voor mentoren.
3. Stel het toepassingsgebied van de RSZ-doelgroepkorting oudere werknemers gelijk voor alle werkgevers uit de privésector, dus ook voor alle ondernemingen in de social profit.
4. Schep, als sluitstuk van het werkervaringskader, ingroeibanen met maatschappelijke meerwaarde voor laaggeschoolde werkzoekenden in de social-profitsectoren.
5. Werk een onderbouwd en breed gedragen EVC-beleid uit met duidelijke, toegankelijke en eenvoudige procedures die gebaseerd zijn op gevalideerde testen (ervaringsbewijzen). Maak die testen aan op basis van beroepskwalificaties.
6. Richt een werkbaarheidsfonds op, waarin ondernemingen op een eenvoudige wijze steun kunnen aanvragen voor hun actieplannen werkbaar werk.
7. Maak middelen vrij voor meer kwalificerende trajecten die werknemers binnen de social profit naar knelpuntberoepen leiden.
8. Verhoog voor werkzoekenden het aanbod aan opleidingen in de social profit.
9. Ondersteun een modern loopbaanbeleid, met regelmatige loopbaangesprekken, en moedig deeltijds werkenden op basis van vrijwilligheid aan om hun aantal arbeidsuren op te voeren. Zorg hierbij voor flankerende maatregelen voor medewerkers en sociale ondernemingen.
10. Zet in op innovatie in de social profit. Dit kan door social-profitondernemingen toegang te verlenen tot het reguliere instrumentarium voor de ondersteuning van innovatie en ondernemerschap, in het bijzonder een equivalent van de KMO-groeisubsidie en de KMO-portefeuille.



# Inhoud

|                                                                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>LIJST TABELLEN</b>                                                                                                                | <b>4</b>  |
| <b>LIJST FIGUREN</b>                                                                                                                 | <b>5</b>  |
| <b>INLEIDING</b>                                                                                                                     | <b>7</b>  |
| <b>DEEL 1: DE AANWERVINGSBEHOEFTE IN DE SOCIAL PROFIT IN CIJFERS</b>                                                                 | <b>8</b>  |
| 1. Snapshot van de Vlaamse arbeidsmarkt: van knelpuntberoepen naar een knelpunteconomie                                              | 9         |
| a. Zeven op tien Vlamingen zijn aan het werk                                                                                         | 9         |
| b. Een kwart van de werkende Vlamingen doet dat deeltijds                                                                            | 11        |
| c. De krapte op de arbeidsmarkt neemt toe: 7,1 werkzoekenden per vacature                                                            | 11        |
| d. Naar een knelpunteconomie                                                                                                         | 13        |
| 2. De vraag naar social-profitdiensten zal verder toenemen.                                                                          | 15        |
| a. Vergrijzing en verwitting van de Vlaamse samenleving                                                                              | 15        |
| b. Ook gezinsverdunding, stedelijke vergroening, superdiversiteit en burn-outs                                                       | 16        |
| 3. Inschatting van de toekomstige uitbreidingsvraag                                                                                  | 17        |
| a. Recente tewerkstellingsevolutie Vlaamse social profit                                                                             | 17        |
| b. Tewerkstellingsprojectie 2026: uitbreidingsvraag                                                                                  | 18        |
| 4. Beroepsbevolking veroudert, medewerkers social profit vergrijzen                                                                  | 20        |
| a. Medewerkers in de social profit kenden de afgelopen jaren sterke vergrijzing                                                      | 20        |
| b. Vergrijzing vertraagt                                                                                                             | 21        |
| 5. Inschatting van de toekomstige vervangingsvraag                                                                                   | 24        |
| a. Projectie 2026: de vervangingsvraag                                                                                               | 24        |
| b. Omvang van de vervangingen door de arbeidsvrijstellingsdagen                                                                      | 26        |
| 6. Inschatting van de aanwerfingsbehoefte in de social profit                                                                        | 29        |
| <b>DEEL 2: DE KRAPTE IN DE SOCIAL PROFIT AANPAKKEN VIA EEN MEERSPORENBELEID</b>                                                      | <b>32</b> |
| 1. Versterkt inzetten op hogere instroom in de social profit                                                                         | 33        |
| a. Meer inzetten op de instroom van jongeren                                                                                         | 34        |
| b. Instroom versnellen door een performante toeleiding van werkzoekenden                                                             | 37        |
| c. Instroom verhogen door kansengroepen kansen te geven                                                                              | 38        |
| d. Zij-instromers: beter aanboren van de potentiële arbeidsreserve                                                                   | 42        |
| e. Faciliteren van de instroom uit andere sectoren                                                                                   | 43        |
| 2. De uitstroom uit de social profit sterker afremmen                                                                                | 46        |
| a. Oudere medewerkers aan de slag houden                                                                                             | 46        |
| b. Medewerkersbeleid baseren op loopbaandenken                                                                                       | 47        |
| c. Verbeteren werkbaar werk                                                                                                          | 48        |
| 3. Meer investeren in competentie- en opleidingsbeleid                                                                               | 50        |
| a. Opleiding en vorming van de eigen medewerkers garanderen                                                                          | 50        |
| b. Kwalificerende trajecten uitbreiden                                                                                               | 51        |
| c. Verhogen capaciteit opleidingen werkzoekenden                                                                                     | 52        |
| 4. Voorbereiden op arbeidsmigratie                                                                                                   | 53        |
| 5. Verhogen van het arbeidsvolume                                                                                                    | 54        |
| a. Opplussen van deeltijdarbeid                                                                                                      | 54        |
| b. Herdenken van het stelsel van vrijstelling van arbeidsprestaties (vap-stelsels) in functie van het verhogen van het arbeidsvolume | 56        |
| 6. Kiezen voor innovatie op diverse domeinen                                                                                         | 58        |
| a. Inzetten op technologische innovatie                                                                                              | 59        |
| b. Inzetten op innovatieve arbeidsorganisatie                                                                                        | 60        |
| c. Inzetten op innovatie als antwoord op het wijzigende dienstenlandschap                                                            | 60        |
| 7. Wordt vervolgd                                                                                                                    | 61        |
| <b>TOT SLOT</b>                                                                                                                      | <b>63</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIE</b>                                                                                                                  | <b>66</b> |
| <b>BIJLAGEN</b>                                                                                                                      | <b>68</b> |

# Lijst tabellen

|          |                                                                                                                                                                                                              |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tabel 1  | Evolutie van de werkzaamheidsgraad (20-64 jaar), Vlaams Gewest, 1983-2016                                                                                                                                    |
| Tabel 2  | Uitbreidingsvraag social profit en paritaire comités, Vlaams Gewest, 2016-2026                                                                                                                               |
| Tabel 3  | Vervangingsvraag (totale en 55-plus) in de social profit en paritaire comités, Vlaams Gewest, 2016-2026                                                                                                      |
| Tabel 4  | Potentiële vervangingsvraag van medewerkers (gemiddelde op jaarbasis) als gevolg van het vap-stelsel (arbeidsvrijstellingsdagen en aanvullende verlofdagen) naar paritaire comités, Vlaams Gewest, 2011-2026 |
| Tabel 5  | Evolutie van de aanwervingsbehoefte en van de (potentiële) vervangingsvraag van medewerkers als gevolg van het vap-stelsel, social profit, Vlaams Gewest, 2011-2026                                          |
| Tabel 5a | Evolutie van de aanwervingsbehoefte en van de (potentiële) vervangingsvraag van medewerkers als gevolg van het vap-stelsel, PC 318, Vlaams Gewest, 2011-2026                                                 |
| Tabel 5b | Evolutie van de aanwervingsbehoefte en van de (potentiële) vervangingsvraag van medewerkers als gevolg van het vap-stelsel, PC 319, Vlaams Gewest, 2011-2026                                                 |
| Tabel 5c | Evolutie van de aanwervingsbehoefte en van de (potentiële) vervangingsvraag van medewerkers als gevolg van het vap-stelsel, PC 327, Vlaams Gewest, 2011-2026                                                 |
| Tabel 5d | Evolutie van de aanwervingsbehoefte en van de (potentiële) vervangingsvraag van medewerkers als gevolg van het vap-stelsel, PC 329, Vlaams Gewest, 2011-2026                                                 |
| Tabel 5e | Evolutie van de aanwervingsbehoefte en van de (potentiële) vervangingsvraag van medewerkers als gevolg van het vap-stelsel, PC 330, Vlaams Gewest, 2011-2026                                                 |
| Tabel 5f | Evolutie van de aanwervingsbehoefte en van de (potentiële) vervangingsvraag van medewerkers als gevolg van het vap-stelsel, PC 331, Vlaams Gewest, 2011-2026                                                 |



# Lijst figuren

|            |                                                                                                                                                                                                   |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Figuur 1   | Evolutie van de werkzaamheidsgraad (20-64 jaar), Vlaams Gewest, 1983-2016                                                                                                                         |
| Figuur 2   | Evolutie van de werkzaamheidsgraad (20-64 jaar) naar geslacht, Vlaams Gewest, 1983-2016                                                                                                           |
| Figuur 3   | Evolutie werkzaamheidsgraad 55+, Vlaams Gewest, 1983-2016                                                                                                                                         |
| Figuur 4   | Evolutie van deeltijdarbeid (% van alle werkenden), Vlaams Gewest, 1983-2016                                                                                                                      |
| Figuur 5   | Aantal ontvangen vacatures rechtstreeks bij VDAB (zonder uitzendarbeid), Vlaams Gewest, 2000-2017                                                                                                 |
| Figuur 6   | Jaar op jaar evolutie (in %) van de instroom werkloosheid (nwwz < 3 maand) en de economisch groei (reële groei BBP), Vlaams Gewest, 2001-2016                                                     |
| Figuur 7   | Krapte op de arbeidsmarkt (spanningsratio = aantal werkzoekenden per vacature), Vlaams Gewest, 2000-2016                                                                                          |
| Figuur 8   | Aandeel (%) kansengroepen in de totale populatie werkzoekenden (nwwz), Vlaams Gewest, jaargemiddelde 2017                                                                                         |
| Figuur 9   | Beveridge-curve (vacaturegraad–ILO werkloosheidsgraad), Vlaams Gewest, 2002-2016                                                                                                                  |
| Figuur 10  | Geïndexeerde evolutie van de bevolking, Vlaams Gewest, 1991-2061                                                                                                                                  |
| Figuur 11  | Geïndexeerde evolutie van de medewerkers, Vlaams Gewest, 2011-2016 (30 juni)                                                                                                                      |
| Figuur 12  | Aandeel (%) -25-jarigen, 25 tot 49-jarigen en 50-plussers naar paritair comité, Vlaams Gewest, 2016                                                                                               |
| Figuur 13  | Geïndexeerde evolutie (in %) medewerkers naar leeftijd, Vlaams Gewest, 2006-2015                                                                                                                  |
| Figuur 14  | Ratio jongere (< 30 jaar) en oudere (> 50 jaar) medewerkers naar paritair comité, Vlaams Gewest, 2008-2016                                                                                        |
| Figuur 15  | Projectie leeftijdsstructuur social profit, 2011-2026, Vlaams Gewest                                                                                                                              |
| Figuur 15a | Projectie leeftijdsstructuur PC 318, 2011-2026, Vlaams Gewest                                                                                                                                     |
| Figuur 15b | Projectie leeftijdsstructuur PC 319, 2011-2026, Vlaams Gewest                                                                                                                                     |
| Figuur 15c | Projectie leeftijdsstructuur PC 327, 2011-2026, Vlaams Gewest                                                                                                                                     |
| Figuur 15d | Projectie leeftijdsstructuur PC 329, 2011-2026, Vlaams Gewest                                                                                                                                     |
| Figuur 15e | Projectie leeftijdsstructuur PC 330, 2011-2026, Vlaams Gewest                                                                                                                                     |
| Figuur 15f | Projectie leeftijdsstructuur PC 331, 2011-2026, Vlaams Gewest                                                                                                                                     |
| Figuur 16  | Aandeel (%) vijftigplussers en vijfenvijftigplussers in de social profit, 2011-2026, Vlaams Gewest                                                                                                |
| Figuur 17  | Aandeel (%) vijftigplussers naar paritair comité, 2016 – 2026, Vlaams Gewest                                                                                                                      |
| Figuur 18  | Evolutie (in %) van het gemiddeld aantal vervangingen 55-plus op jaarbasis tussen de afgelopen periode (2011-2016) en de geprojecteerde periode (2016-2026) naar paritaire comités, Vlaams Gewest |
| Figuur 19  | Geïndexeerde evolutie (in %) van het aantal arbeidsvrijstellingsdagen (inclusief aanvullend verlof) naar paritair comité (Vlaams Gewest, 2006-2016)                                               |
| Figuur 20  | Aantal VTE die moeten worden vervangen als gevolg van de arbeidsvrijstellingsdagen (Vlaams Gewest, 2006-2016)                                                                                     |
| Figuur 21  | Gemiddelde jaarlijkse aanwervingsbehoefte (uitbreidingsvraag + vervangingsvraag 55+) 2016-2026 naar paritair comité, Vlaams Gewest                                                                |







# Inleiding

Heel wat sociale ondernemingen zijn vandaag op zoek naar geschikt personeel. Het knelpuntkarakter van een aantal beroepen in de social profit, vooral in de zorgsector, is echter geen nieuw fenomeen. Wel nieuw is dat onze arbeidsmarkt steeds meer tendeeft naar een knelpunteconomie, waarin de vraag naar personeel evolueert naar een acuut personeelstekort dat de economie kan vertragen. Vertaald naar de social profit betekent dit dat de - veelal interpersoonlijke - dienstverlening ernstig wordt bemoeilijkt. De problematiek van de knelpuntberoepen in de social profit is dus geen abstract mathematisch gegeven, integendeel. Wanneer sociale ondernemingen te maken krijgen met een vergeefse zoektocht naar (geschikt) personeel, ontstaat er een dienstverleningsdeficit en komt de huidige kwalitatieve dienstverlening onder druk te staan. Aangezien het zowel maatschappelijk als economisch van belang is om deze kwalitatieve dienstverlening te blijven garanderen, zullen meerdere antwoorden nodig zijn om de huidige en de toekomstige zoektocht naar medewerkers te faciliteren.

In deel 1 van deze publicatie brengen we de toekomstige aanwervingsbehoefte van de social profit in Vlaanderen in kaart. Na een schets van de bredere arbeidsmarktcontext en de recente evolutie van de werkgelegenheid in de Vlaamse social profit, projecteren we de huidige gegevens tien jaar verder in de tijd. Vanuit deze projecties kunnen we vervolgens ramen wat de uitbreidingsvraag zal zijn in onze sectoren en hoeveel medewerkers er zullen moeten worden vervangen door de uitstroom uit de social profit. Hiermee sluiten we aan op de projectie-oefening die we zes jaar geleden deden (Malfait D., 2012). Net als toen bouwen we in deze publicatie verder op de – intussen meer verfijnde – projectiemethodiek van het Steunpunt Werk (Neefs B. en Herremans W., 2014). Aangezien de aanwervingsbehoefte (de totale vraag) in de social profit, maar ook op de arbeidsmarkt als geheel, het komende decennium zal toenemen, dreigt er een tekort aan medewerkers. Dit zal zijn weerslag hebben op de dienstverlening. De vraag is welke antwoorden we hierop hebben, als overheid en als social-profitondernemingen.

In deel 2 brengen we een staalkaart van mogelijke antwoorden om het hoofd te kunnen bieden aan de toenemende vraag naar medewerkers in de social profit. Eén of enkele antwoorden zullen niet voldoende zijn, een meersporenaanpak zal nodig zijn. Een aantal sporen zijn reeds getrokken en moeten worden verdiept, andere sporen zullen hun weg nog moeten vinden. De mogelijke antwoorden die we naar voren schuiven, zijn niet exhaustief. Nieuwe paden kunnen zich aandienen. Deze bijdrage wil alvast een beleidsagenda bieden die kan bijdragen aan een minder krappe arbeidsmarkt voor de social profit.



# De aanwervingsbehoefte in de social profit in cijfers

---

In het eerste deel van deze publicatie brengen we een cijferanalyse aan de hand van een reeks tabellen en figuren. We beginnen met een brede algemene schets van de Vlaamse arbeidsmarkt. Hoe is de werkzaamheid de afgelopen jaren geëvolueerd? Hoe doen de kansengroepen het op de Vlaamse arbeidsmarkt? Hoe is de werkloosheid en het aantal werkaanbiedingen de laatste jaren geëvolueerd? Evolueren we naar een knelpunteconomie?

Vervolgens schetsen we een aantal maatschappelijke evoluties van de afgelopen jaren: de vergrijzing en verwitting van de Vlaamse samenleving, maar ook de recente vergroening in de steden of de gezinsverdunding. Deze tendensen zullen zich doorzetten in het komende decennium en zo de vraag naar diensten in de social profit doen stijgen. We maken een projectie van de uitbreidingsvraag voor de Vlaamse social profit en haar paritaire comités.

Hierna gaan we dieper in op het leeftijdsprofiel van de medewerkers in de social profit. Hoe heeft de vergrijzing van de medewerkers zich het afgelopen decennium gemanifesteerd in de Vlaamse social profit? Hoe is de verhouding tussen 'jongere' en 'oudere' medewerkers in de diverse paritaire comités? Hoe zal de leeftijdsstructuur er de komende vijf jaar en de komende tien jaar uitzien? We maken leeftijdsprojecties naar 2021 en 2026.

Deze projecties laten toe om de toekomstige vervangingsvraag van medewerkers die met pensioen gaan in de social profit en haar paritaire comités in te schatten. Tevens maken we een inschatting van de potentiële vervangingsvraag als het gevolg van de geprojecteerde toename van het aantal arbeidsvrijstellingsdagen.

Ten slotte brengen we de verschillende projecties samen om zo een cijfermatige inschatting te geven van de te verwachten aanwervingsbehoefte in de social profit in het komende decennium.

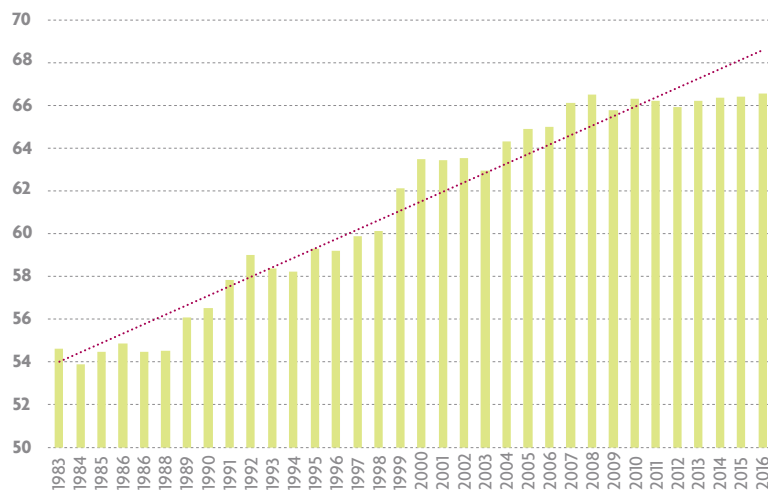
## 1. SNAPSHOT VAN DE VLAAMSE ARBEIDSMARKT: VAN KNELPUNTBEROEKEN NAAR EEN KNELPUNTECONOMIE

De social profit maakt deel uit van en is ingebed in de Vlaamse arbeidsmarkt. Voor een goed begrip van deze bredere Vlaamse arbeidsmarktcontext geven we hier kort de belangrijkste indicatoren van en de evoluties op de Vlaamse arbeidsmarkt.

### a. Zeven op tien Vlamingen zijn aan het werk

De belangrijkste indicator waarmee de gezondheid van een arbeidsmarkt wordt gemeten, is de werkzaamheidsgraad. De werkzaamheidsgraad geeft het aandeel mensen weer dat aan het werk is tussen 20 en 64 jaar. In 2016 waren er in Vlaanderen per honderd 20- tot 64-jarigen 72 aan het werk. Alhoewel in absolute aantallen het aantal werkenden (20-64 jaar) in Vlaanderen gestaag toenam tot 2.746.000 in 2016, blijft de werkzaamheidsgraad de afgelopen 10 jaar min of meer stabiel rond 72%.

Figuur 1: Evolutie van de werkzaamheidsgraad (20-64 jaar), Vlaams Gewest, 1983-2016



Bron: NIS LFS via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

Zoals uit figuur 2 blijkt is de groei van de werkzaamheidsgraad de afgelopen 30 jaar vooral op conto van de vrouwen te schrijven, terwijl de arbeidsdeelname van mannen zelfs licht afnam. De participatiekloof tussen mannen en vrouwen is van 40,1 procentpunten in 1983 gedaald naar 8,7 procentpunten in 2016. Nooit eerder was de participatiekloof zo klein. Toch zien we ook hier een stabilisering van de vrouwelijke werkzaamheidsgraad in de afgelopen jaren.

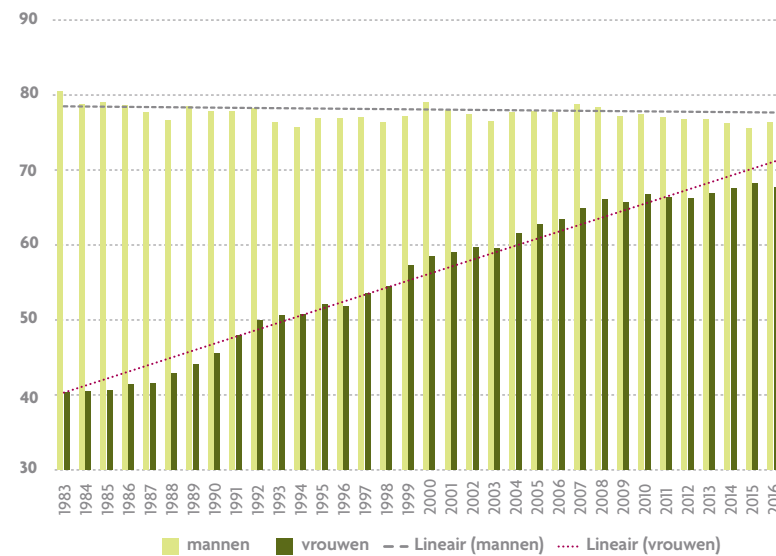
Figuur 3 toont dat de werkzaamheidsgraad bij 55-plussers wel nog gestaag groeit sinds medio jaren '90. Per 100 Vlamingen tussen 55 en 64 jaar zijn er in 2016 bijna 47 aan het werk. Twintig jaar geleden waren er dit slechts 22 op 100. In vergelijking met de buurlanden Frankrijk (49,8%), Nederland (63,5%), Duitsland (68,3%) en zeker met Zweden (75,5%) blijft de arbeidsdeelname van 55-plussers in Vlaanderen toch nog erg laag. Andere groepen met een lage werkzaamheidsgraad op onze Vlaamse arbeidsmarkt (2016) zijn de laaggeschoolden (50,7%, tegenover 87,2% onder de hooggeschoolden)



## DEEL1

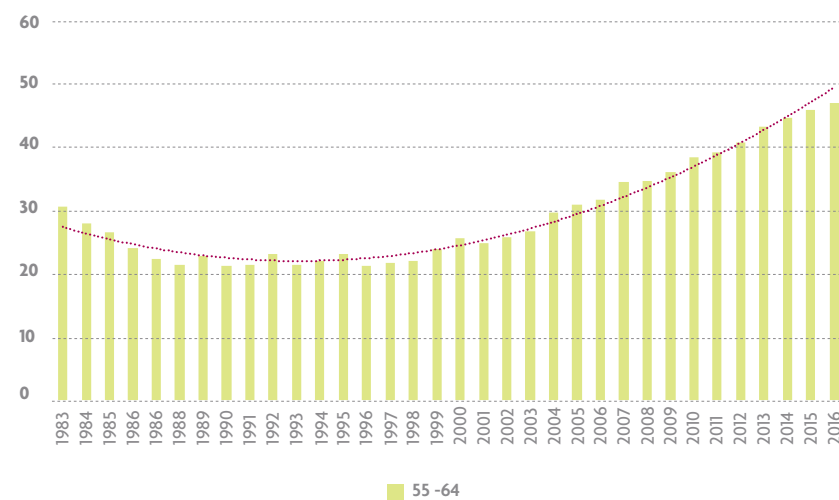
en de inwoners met een migratieachtergrond van buiten de EU (53%, tegenover 74% zonder migratieachtergrond) en personen met een arbeidshandicap (41% tegenover 77,4% personen zonder arbeidshandicap).<sup>1</sup>

Figuur 2: Evolutie van de werkzaamheidsgraad (20-64 jaar) naar geslacht, Vlaams Gewest, 1983-2016



Bron: NIS LFS via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

Figuur 3: Evolutie werkzaamheidsgraad 55+, Vlaams Gewest, 1983-2016



Bron: NIS LFS via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

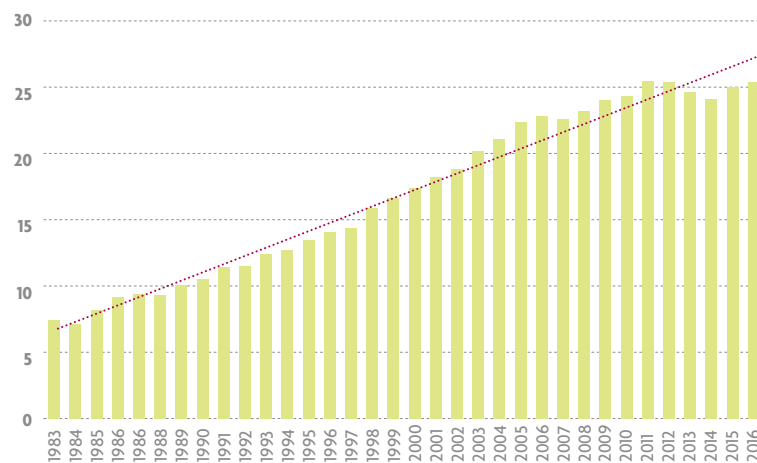
<sup>1</sup> Gegevens voor 2016 in het Vlaams Gewest. Laaggeschoold is geen diploma secundair onderwijs. Inwoner met migratieachtergrond is een inwoner van het Vlaams Gewest die geboren is buiten de EU28, een persoon met arbeidshandicap is een persoon met hinder in dagelijkse bezigheden door langdurige handicap of ziekte. Bron: NIS- LFS via Steunpunt WSE.

Als eerste vaststelling kunnen we stellen dat we in Vlaanderen in de middelste leeftijds-  
klassen zowel bij mannen als vrouwen - en in het bijzonder onder de hooggeschoolden  
- met velen actief zijn op de arbeidsmarkt. Qua aantallen is de potentiële activering-  
ruimte in deze groepen dus bijzonder beperkt. Extra arbeidskrachten zullen we dus in  
de eerste plaats moeten zoeken onder laaggeschoolden, allochtonen en 55-plussers.

### b. Een kwart van de werkende Vlamingen doet dat deeltijds

Onderstaande figuur illustreert duidelijk de sterke groei van de deeltijdarbeid in  
Vlaanderen.

Figuur 4: Evolutie van deeltijdarbeid (% van alle werkenden), Vlaams Gewest, 1983-2016



Bron: NIS LFS via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

In 1983 was 7,3% van alle werkenden deeltijds aan de slag. In 2016 is dit meer dan een  
kwart (25,4%) van alle werkenden. Ter vergelijking: in Duitsland ligt het percentage deel-  
tijdse arbeid op 26,7%, in Frankrijk op 18,3%, in Zweden op 23,9% en in Nederland op  
49,7%. De afgelopen vijf jaar stabiliseert dit percentage enigszins, wat verband houdt  
met de sterke correlatie tussen de arbeidsdeelname van vrouwen en deeltijdarbeid.

Een groot aandeel deeltijdarbeid, in het bijzonder wanneer het kleine deeltijdarbeid  
betreft (minder dan 50%), drukt het arbeidsvolume op de arbeidsmarkt. Lapidair uitge-  
drukt: als er meer mensen via een beperkt aantal uren actief zijn op de arbeidsmarkt,  
hebben we meer mensen nodig om tegemoet te komen aan de vraag naar goederen en  
diensten.

### c. De krapte op de arbeidsmarkt neemt toe: 7,1 werkzoekenden per vacature

Onder een economisch gunstig gesternte raken de orderboekjes van de ondernemin-  
gen goed gevuld. Om de vraag naar goederen en diensten te kunnen beantwoorden,  
stijgt de vraag naar arbeidskrachten. Het aantal werkaanbiedingen (vacatures) neemt  
toe en met enige vertraging daalt de instroom in de werkloosheid (er worden minder  
mensen ontslaan en werkzoekenden vinden sneller werk). Ook de globale werkloosheid  
krimpt verder. Het gevolg van het groeiend aantal vacatures en een dalende reserve  
aan beschikbare (werkzoekende) arbeidskrachten, is een toename van de krapte op de  
arbeidsmarkt.

Figuur 5 toont de sterke stijging van het aantal ontvangen vacatures sinds 2014. Vooral de afgelopen twee jaar was het aantal werkaanbiedingen zeer hoog. Nooit eerder (sinds 2000) was het aantal ontvangen vacatures bij VDAB zo hoog als in 2017.

Figuur 5: Aantal ontvangen vacatures rechtstreeks bij VDAB (zonder uitzendarbeid), Vlaams Gewest, 2000-2017

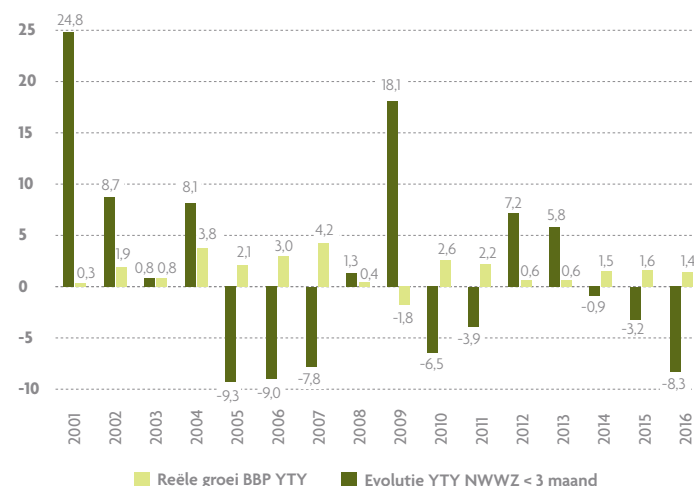


Bron: VDAB (Bewerking Verso)

Figuur 6 toont dat de schoorvoetende daling (-3,2%) van de zeer kortdurige werkloosheid (minder dan 3 maand) in 2015, zich in 2016 verder heeft uitgediept met een aanzienlijke daling van -8,3%. In 2017 bedroeg de daling -3,7%. De figuur toont duidelijk de (vertraagde) effecten van de economische recessiebreuken van 2000, 2008 en eind 2011 op de evolutie van de kortdurige werkloosheid.

Uit figuur 7 blijkt dat de krapte op de Vlaamse arbeidsmarkt sinds 2014 toeneemt. In 2016 zijn er per ontvangen vacature 7,1 werkzoekenden beschikbaar op de Vlaamse arbeidsmarkt, in 2014 waren dit er nog 9,2. Vooral voor hooggeschoolden is de krapte erg acuut, met slechts 3,7 werkzoekenden per vacature.

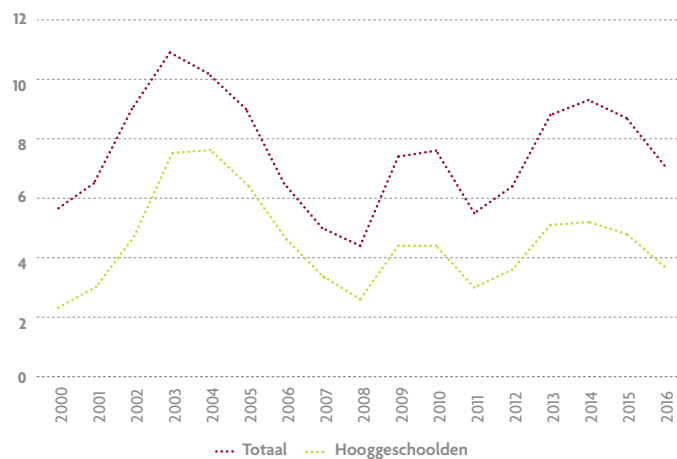
Figuur 6: Jaar op jaar evolutie (YTY, in %) van de instroom werkloosheid (nwwz < 3 maand) en de economisch groei (reële groei BBP), Vlaams Gewest, 2001-2016



Bron: HERMREG, Studiedienst van de Vlaamse Regering, VDAB (Bewerking Verso)



Figuur 7: Krapte op de arbeidsmarkt (spanningsratio = aantal werkzoekenden per vacature), Vlaams Gewest, 2000-2016

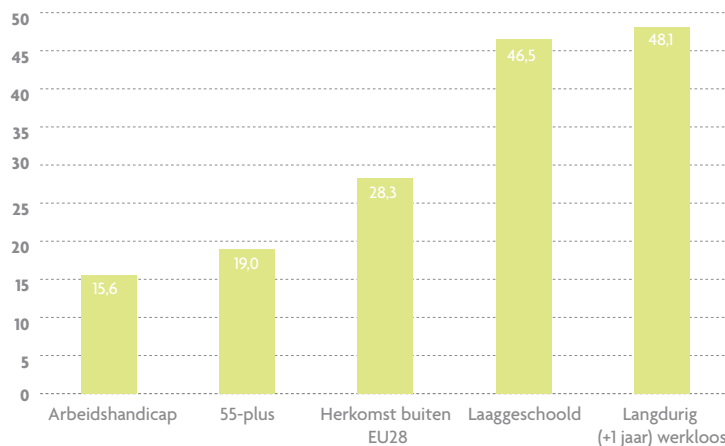


Bron: VDAB via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

#### d. Naar een knelpunteconomie

Deze krapte wordt nog versterkt door de (kwalitatieve) mismatch die er bestaat op onze arbeidsmarkt. Aan de ene kant is er een grote vraag naar specifieke profielen en aan de andere kant blijven er heel wat mensen werkloos, omdat de werkloosheidsreserve een moeilijk profiel vertoont om snel de afstand tot de arbeidsmarkt te overbruggen. Bijna de helft van alle werkzoekenden (46,5%) is laaggeschoold en heeft dus geen diploma secundair onderwijs. Bijna de helft (48%) is langer dan een jaar werkloos. Ruim één op vier (28,3%) van de werkzoekenden heeft een achtergrond van buiten de EU28, 19% is een 55-plusser en 15,6% van de werkzoekenden heeft een arbeidshandicap.

Figuur 8: Aandeel (%) kansengroepen in de totale populatie werkzoekenden (nwwz), Vlaams Gewest, Jaargemiddelde 2017 (n=212.677)



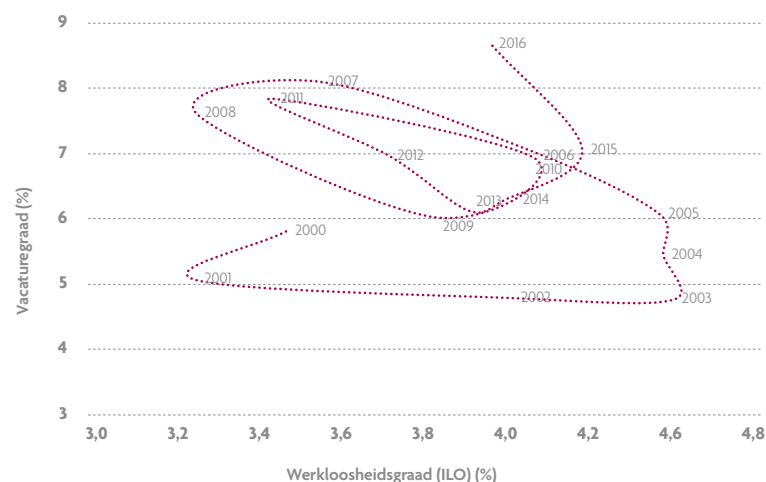
Bron: VDAB (Bewerking Verso)

De exponent van deze mismatch op de arbeidsmarkt zijn de knelpuntberoepen, waarvoor de werkaanbiedingen bovengemiddeld lang blijven open staan. Van alle ontvangen vacatures voor knelpuntberoepen in 2017, situeren er zich 21,7% in de

social-profitsectoren. Het gaat hier over de typische knelpuntberoepen voor de social profit zoals verpleegkundigen (9.053 vacatures) of zorgkundigen (4.436 vacatures). Maar ook voor de meer generieke knelpuntberoepen komen er heel wat vacatures uit de social-profitsectoren. Bijvoorbeeld voor chef-koks en managementassistenten, waarvoor respectievelijk 18% en 11% van alle ontvangen vacatures zich in de social profit situeren.

Er komen niet alleen meer knelpuntberoepen bij, ook het structurele karakter van heel wat bestaande knelpuntberoepen wordt steeds 'dieper'. In die zin spreekt men van een Vlaamse arbeidsmarkt die tendeeert naar een knelpunteconomie. Een economie die stokt omdat vacatures niet of amper ingevuld raken. De zogenaamde Beveridge-curve (figuur 9) illustreert dit. De Beveridge is een klassieke manier om de krapte op de arbeidsmarkt over een bepaalde periode te illustreren. Als het aantal vacatures toeneemt (verticale as), neemt het aantal werklozen af (horizontale as) en vice versa. Zo zien we bijvoorbeeld dat er tussen 2011 en 2013 een neerwaartse verschuiving is langs de Beveridge-curve met een daling van de vacatures en een toename van de werkloosheid. Tussen 2013 en 2015 nam evenwel het aantal vacatures én het aantal werklozen toe. Deze opwaartse verschuiving van de curve wijst op een toename van de structurele werkloosheid. Tussen 2015 en 2016 buigt de Beveridge-curve steil omhoog richting de vacature-as. Verwacht wordt dat deze opwaartse stijging zich tussen 2016 en 2017 nog sterker manifesteert, wat er op wijst dat er een hoge vraag is ten opzichte van een beperkt aanbod.

Figuur 9: Beveridge-curve (vacaturegraad–ILO werkloosheidsgraad), Vlaams Gewest, 2002-2016



Bron: NIS LFS, VDAB via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

De vraag naar personeel die zich momenteel in de social profit stelt en die zich in de toekomst nog scherper zal stellen (zie verder), zal zich afspelen binnen de contouren van deze knelpunteconomie. In zo'n knelpunteconomie concurreren ondernemingen tussen en binnen sectoren om de geschikte kandidaten. Een beetje pompeus wordt dit de 'war for talent' genoemd.

## 2. DE VRAAG NAAR SOCIAL-PROFITDIENSTEN ZAL VERDER TOENEMEN

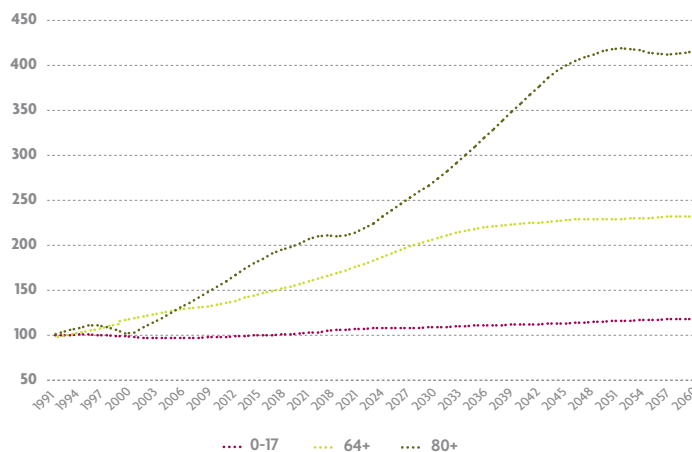
Om antwoorden te bieden op diverse maatschappelijke evoluties zal de vraag naar kwalitatieve, toegankelijke en betaalbare dienstverlening de volgende jaren toenemen.

### a. Vergrijzing en verwitting van de Vlaamse samenleving

De vergrijzing van onze samenleving wordt veelal als problematisch voorgesteld. De vergrijzing op zich is dat natuurlijk niet, integendeel: mensen leven langer, mensen voelen zich langer jong. In die zin is de vergrijzing één van de merites van onze Westerse welvaartsmodellen. Figuur 10 laat zien hoe de leeftijd van de bevolking in Vlaanderen de afgelopen vijftientig jaar is geëvolueerd en hoe deze de komende decennia zal evolueren. Het illustreert overduidelijk de vergrijzing en verwitting van de Vlaamse samenleving.

Het aantal 65-plussers steeg tussen 1991 en 2016 met 52%, en zal verder blijven groeien waardoor er in 2061 132% meer 65-plussers zullen zijn dan in 1991 (+1.103.300). De groei van de 80-plussers is nog spectaculairder. De groei met 95% tussen 1991 en 2016 zet zich eveneens verder na 2016: in 2061 telt Vlaanderen maar liefst drie keer meer (+316%) 80-plussers dan in 1991 (+616.233).

Figuur 10: Geïndexeerde evolutie van de bevolking, Vlaams Gewest, 1991-2061



Bron: FOD economie ADSEI bevolkingsstatistieken, Federaal Planbureau België (Bewerking Verso)

Momenteel is 5,9% van de Vlaamse bevolking een 80-plusser en dit zal oplopen tot 10,9% in 2061. Tegelijkertijd blijft over deze periode het aantal jongeren min of meer constant, net als de leeftijdsgroep 18-64 jaar (niet in figuur). De afhankelijkheidsgraad, die de verhouding weergeeft tussen het aantal mensen op beroepsactieve leeftijd (18-64 jaar) en de mensen die niet (0-18 jaar) of niet meer (+64 jaar) actief zijn, geeft een indicatie van de potentiële draagkracht van een samenleving. In 1991 stonden er tegenover 100 mensen op beroepsactieve leeftijd 55 op niet-beroepsactieve leeftijd. In 2016 is deze verhouding reeds 64 per 100, om tegen 2061 op te lopen tot maar liefst 85 mensen op niet-beroepsactieve leeftijd per 100 mensen op beroepsactieve leeftijd.

**b. Ook gezinsverdunding, stedelijke vergroening, superdiversiteit en burn-outs**

Een andere demografische tendens is de zogenaamde gezinsverdunding. 'Alleenwonend' is het modale huishoudentype in Vlaanderen (33%). Bij ouderen is dit huishoudtype nog dominanter (43%) (SVR, 2018). Verwacht wordt bovendien dat het aantal alleenstaanden (zeker bij de 80-plussers) het komende decennium in Vlaanderen verder zal toenemen (SRV, 2015). Hiermee zal de bestaande tendens van gezinsverdunding in Vlaanderen zich gestaag verderzetten.

Naast de globale vergrijzing/verwittiging van Vlaanderen verwachten we ook een (geleidelijke) toename van het aantal peuters. Tegen 2024 wordt er een groei van het aantal 0-2-jarigen verwacht in bijna zeven op tien van de Vlaamse steden en gemeenten. In steden als Gent en Antwerpen gaat het om een groei van rond de 10%. In deze steden groeit ook het aantal 3- tot 12-jarigen, met respectievelijk 7% en 15% (SVR, 2015). Onze samenleving wordt ook steeds diverser: ongeveer 20,5% van de Vlaamse bevolking is van buitenlandse herkomst, waarvan 55% buiten de EU. In steden zoals Vilvoorde (34,8%), Antwerpen (33,7%), Genk (28,2%) of Mechelen (25,3%) is minstens een kwart van de inwoners afkomstig van buiten de EU. De motor van de bevolkingsgroei in Vlaanderen is en blijft de internationale immigratie: in de loop van 2016 ging het om 48.786 vreemdelingen en 14.670 asielzoekers (SVR, 2017).

De afgelopen 20 jaar verdubbelde het aantal langdurige (+1 jaar) arbeidsongeschikten in België, van 169.831 in 1996, naar 346.971 in 2015. Opvallend is de sterke toename (+25.398) tussen 2014 en 2015. De toename van de langdurige arbeidsongeschiktheid is de laatste jaren (2010-2014) vooral toe te schrijven aan de groei van musculoskeletale aandoeningen (+36%) en psychische problemen (+27%). Deze laatste houden dan weer verband met de burn-outproblematiek. Beide ziektegroepen maken 65% uit van alle langdurig arbeidsongeschikten (RIZIV, 2017).

Samenvattend kunnen we stellen dat demografische evoluties zoals de vergrijzing van de bevolking en de vergroening in de steden, arbeidsmarktevoluties zoals de groei van de groep mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en maatschappelijke evoluties zoals superdiversiteit en de toename van burn-outproblematiek de vraag naar dienstverlening in de social-profitsectoren zullen doen toenemen in de toekomst. We gaan ervan uit dat deze bijkomende vraag naar diensten een vraag naar bijkomend personeel genereert en dus een verwachte tewerkstellingsgroei. Het gaat hier om de zogenaamde uitbreidingsvraag, die aangeeft hoeveel aanwervingen er nodig zullen zijn om deze tewerkstellingsgroei op te vangen.

Het groeiritme van de toekomstige dienstverlening als gevolg van demografische en maatschappelijke evoluties en dus de omvang van de potentiële bijkomende vraag naar personeel in de social profit is helaas moeilijk exact in te schatten. In de studie 'tempus fugit' wordt deze toekomstverkenning gedaan voor een aantal zorgberoepen (Pacolet J., e.a., 2014).<sup>2</sup>

Om een zicht te krijgen op hoeveel aanwervingen de globale Vlaamse social profit nodig zal hebben om de tewerkstellingsgroei op te vangen (de uitbreidingsvraag), vertrekken we in wat volgt van de recente tewerkstellingsevoluties.

<sup>2</sup> Deze studie onderzocht wat binnen de demografische context de evolutie van de vraag en aanbod van de voornaamste zorgberoepen in de voornaamste zorgsectoren zou kunnen zijn op middellange en lange termijn.



### 3. INSCHATTING VAN DE TOEKOMSTIGE UITBREIDINGSVRAAG

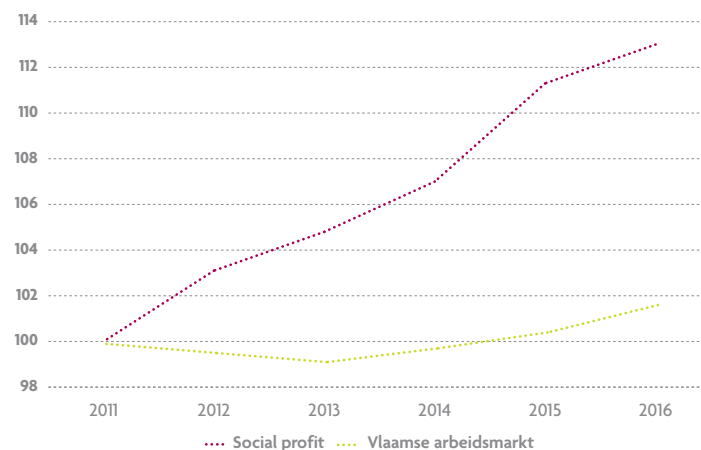
In wat volgt hanteren we het begrip 'medewerker', waarmee wordt verwezen naar de loontrekkende werknemer, woonachtig in het Vlaams Gewest, ongeacht de plaats van tewerkstelling. Het betreft de loontrekkende werknemer die, via de multifunctionele aangifte (dmfa), door de social-profitondernemingen wordt aangegeven bij de RSZ. We baseren ons hier telkens op de RSZ-aangifte van 30 juni.<sup>3</sup>

#### a. Recente tewerkstellingsevolutie Vlaamse social profit

Op 30 juni 2016 telde de social profit in Vlaanderen 313.847 medewerkers, goed voor 14,7% van de werkgelegenheid in Vlaanderen. De social profit betreft de medewerkers die werken in één van de volgende paritaire comités:

- PC 318 (Gezinszorg en aanvullende thuiszorg);
- PC 319 (Opvoedings- en huisvestingsinrichtingen en -diensten);
- PC 327 (Beslutte- en sociale werkplaatsen);
- PC 329 (Socio-culturele sector);
- PC 330 (Gezondheidsinrichtingen en -diensten);
- PC 331 (Vlaamse welzijns- en gezondheidssector);
- PC 337 (non-profit).

Figuur 11: Geïndexeerde evolutie van de medewerkers, Vlaams Gewest, 2011-2016 (30 juni)



Bron: RSZ Dmfa via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

Figuur 11 toont dat tussen 2011 en 2016 de werkgelegenheid in de Vlaamse social profit toenam met ruim 36.000 medewerkers, wat neerkomt op een groei van 13% over 5 jaar of 2,47% op jaarbasis.

Deze jobgroei is bijna achtmaal sterker dan de globale werkgelegenheidsgroei (+1,7% of +0,34% op jaarbasis) op de Vlaamse arbeidsmarkt in de betreffende periode.

<sup>3</sup> Vermits we hier enkel gebruikmaken van de medewerkers die gekend zijn bij de RSZ wordt een deel van de werkgelegenheid in de social profit buiten beschouwing gelaten. Het betreft de loontrekkende werknemers die ressorteren onder de DIBISS (voormalige RSZ-PPO). Het aandeel medewerkers werkzaam bij de provinciale en plaatselijke overheden (gemeenten en OCMW's) op de globale werkgelegenheid in de Vlaamse social profit bedraagt 23%. Ook laten we de zelfstandigen die actief zijn in onze sectoren in dit cahier buiten beschouwing.

Tabel 1 detailleert deze evolutie naar paritair comité. De werkgelegenheidsgroei tussen 2011 en 2016 was in de social-profitsectoren vrij gedifferentieerd.

Tabel 1: Evolutie medewerkers naar paritair comité, Vlaams Gewest, 2011-2016

|                | 2011 (n)       | 2012 (n)       | 2013 (n)       | 2014 (n)       | 2015 (n)       | 2016 (n)       | 11-16 (n)     | 11-16 (%)   |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|-------------|
| PC 318         | 27.040         | 27.332         | 27.483         | 27.825         | 28.131         | 28.529         | 1.489         | 5,5         |
| PC 319         | 36.842         | 37.759         | 38.404         | 39.322         | 40.157         | 41.592         | 4.750         | 12,9        |
| PC 327         | 25.820         | 26.153         | 26.183         | 26.435         | 26.761         | 26.874         | 1.054         | 4,1         |
| PC 329         | 20.292         | 20.665         | 20.691         | 20.622         | 20.389         | 18.892         | -1.400        | -6,9        |
| PC 330         | 144.703        | 148.570        | 151.566        | 154.339        | 159.385        | 163.718        | 19.015        | 13,1        |
| PC 331         | 9.487          | 9.956          | 10.326         | 10.643         | 11.196         | 11.668         | 2.181         | 23,0        |
| PC 337         | 13.622         | 16.072         | 16.439         | 18.125         | 23.086         | 22.574         | 8.952         | 65,7        |
| <b>Totaal:</b> | <b>277.806</b> | <b>286.507</b> | <b>291.092</b> | <b>297.311</b> | <b>309.105</b> | <b>313.847</b> | <b>36.041</b> | <b>13,0</b> |

Bron: RSZ Dmfa via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

Van een beperkte groei in PC 327 (+4,1%) en in PC 318 (+5,5%), over een behoorlijke groei in PC 319 (+12,9%) en in PC 330 (+13,1%) tot een aanzienlijke groei in PC 331 (+23%). Opvallende uitschieters vinden we in PC 329 waar de werkgelegenheid tussen 2011 en 2016 daalde (-6,9%) en in PC 337 waar er een sterke groei was (+65%). Dit laatste heeft vooral te maken met de feitelijke opstart van dit paritair comité.

### b. Tewerkstellingsprojectie 2026: uitbreidingsvraag

Om in te schatten hoe groot de uitbreidingsvraag zal zijn in het komende decennium (2016-2026) vertrekken we van de tewerkstellingsevoluties in de diverse paritaire comités van de Vlaamse social profit in de periode 2011-2016. Het gaat hier dus om projecties waarin de toekomst wordt bekeken vanuit dynamieken uit het verleden. Die projectie vertrekt dus van de veronderstelling dat die dynamieken zich op eenzelfde manier doorzetten in de toekomst.

In wat volgt rekenen we vooruit, projecteren we het heden, wat niet hetzelfde is als het maken van een toekomstprognose, laat staan van een voorspelling. De projectie van de uitbreidingsvraag is eenvoudig. We extrapoleren de gemiddelde tewerkstellingsevolutie van de voorgaande periode (2011-2016) door naar de volgende periode (2016-2026).<sup>4</sup>

Zoals in de inleiding reeds aangehaald bouwt deze methode voort op een eerdere Verso-publicatie (Malfait D., 2012) en is ze gebaseerd op de projectiemethode van het Steunpunt Werk (Neefs B. en Herremans W., 2014).

Tabel 2 toont dat de Vlaamse social profit gecumuleerd over de periode 2016 tot 2026 bijna 86.900 aanwervingen moet realiseren om de verwachte netto-tewerkstellingsgroei op te kunnen vangen.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Bij een tewerkstellingsgroei is de uitbreidingsvraag dus gelijk aan deze tewerkstellingsgroei. In geval van een tewerkstellingskrimp wordt de uitbreidingsvraag gelijkgesteld aan nul. Er kan dus nooit sprake zijn van een negatieve uitbreidingsvraag (Neefs B. en Herremans W., 2014).

<sup>5</sup> Naast projecties per sector, worden er ook projecties gemaakt voor elk paritair (sub)comité afzonderlijk. Dit impliceert dat het methodologisch niet correct is om subcomités te aggregeren tot paritaire comités en deze tot de globale social profit. Het is dus niet mogelijk de som van de samenstellende delen te maken omwille van samenstellingseffecten, als het gaat om projecties (Neefs B. en Herremans W., 2014).

Deze uitbreidingsvraag betreft dus een gemiddelde jaarlijkse groei met 8.688 medewerkers. Onze projectie ligt in lijn met de werkgelegenheidsprognoses uit de regionale economische vooruitzichten 2017-2022 van het Federaal Planbureau (FPB, 2017). Het Planbureau voorziet gecumuleerd over de periode 2017-2021 - dit is de helft van onze projectieperiode - een groei met bijna 45.000 eenheden.<sup>6</sup>

Tabel 2: Uitbreidingsvraag social profit en paritaire comités, Vlaams Gewest, 2016-2026

|                      | 2016<br>(n) | 2021<br>(n) | 2026<br>(n) | 2016-2026<br>Cumul (n) | 2016-2026<br>Jaarbasis (n) | 2016-2026<br>Jaarbasis (%) |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>Social profit</b> | 313.847     | 354.638     | 400.731     | +86.884                | +8.688                     | +2,5                       |
| <i>Niet sommeren</i> |             |             |             |                        |                            |                            |
| <b>PC 318</b>        | 28.529      | 30.101      | 31.759      | +3.230                 | +323                       | +1,1                       |
| <b>PC 319</b>        | 41.592      | 46.959      | 53.018      | +11.426                | +1.143                     | +2,5                       |
| <b>PC 327</b>        | 26.874      | 27.972      | 29.116      | +2.242                 | +224                       | +0,8                       |
| <b>PC 330</b>        | 163.718     | 185.244     | 209.599     | +45.881                | +4.588                     | +2,5                       |
| <b>PC 331</b>        | 11.688      | 14.402      | 17.745      | +6.057                 | +606                       | +4,3                       |

Bron: RSZ Dmfa via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

In PC 330 zullen het komende decennium bijna 46.000 aanwervingen moeten gebeuren om de verwachte netto-werkgelegenheidsgroei het hoofd te kunnen bieden. In de ziekenhuizen betreft het 15.200 medewerkers en in de ouderenzorg 24.000 medewerkers. Ook in PC 319 zal een gemiddelde jaarlijkse aanwervingsgroei van 2,5% of 1.143 medewerkers nodig zijn (gecumuleerd over de ganse periode 11.400). Relatief gezien zal de grootste jaarlijkse aanwervingsgroei nodig zijn in PC 331, gecumuleerd over de periode 2016-2026 ruim 6.000 medewerkers. De verwachte uitbreidingsvraag is het laagst in PC 318 en PC 327. Deze sectoren kampen dan weer met een aanzienlijke vervangingsvraag (zie verder). Merk op dat PC 329 niet in tabel 2 werd opgenomen, vermits ze in de periode 2011-2016 een tewerkstellingskrimp optekende en de uitbreidingsvraag (methodologisch) op nul komt.



<sup>6</sup> Het betreft hier de groei van de binnenlandse loontrekkende werkgelegenheid (in personen) in het Vlaams Gewest in de bedrijfstak "gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening" (NACE 86, 87 en 88): van 310.795 eenheden in 2016 naar 355.637 eenheden in 2021.

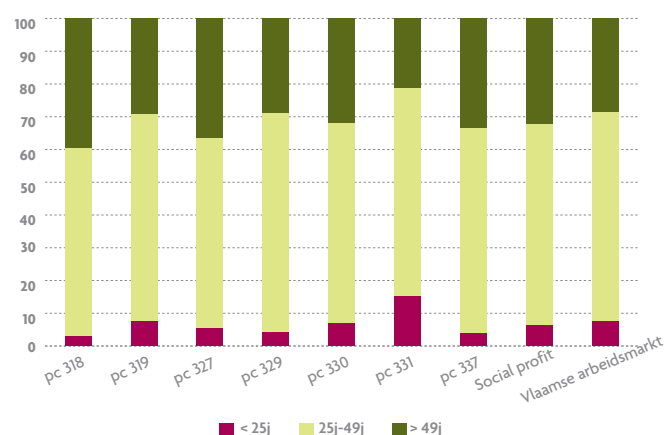
#### 4. BEROEPSBEVOLKING VEROUDERT, MEDEWERKERS SOCIAL PROFIT VERGRIJZEN

We haalden reeds aan dat niet enkel de gehele bevolking vergrijst, maar dat ook de beroepsbevolking in Vlaanderen ouder wordt. Er bestaan hierin verschillen tussen sectoren. Hoe zit het in de social profit?

##### a. Medewerkers in de social profit kenden de afgelopen jaren een sterke vergrijzing

Figuur 12 toont dat in 2016 het aandeel 50-plussers in de social profit groter is dan gemiddeld in de Vlaamse werkgelegenheid: bijna één op drie medewerkers (32,2%) is 50 jaar of ouder, tegenover 28,5% op de Vlaamse arbeidsmarkt. Binnen de social profit hebben vooral PC 318 (39,5%) en PC 327 (36,5%) een 'grijs' profiel. PC 331 (21,3%) kent een relatief jong personeelsbestand.

Figuur 12: Aandeel (%) min 25 jarigen, 25 tot 49-jarigen en 50-plussers naar paritair comité, Vlaams Gewest, 2016



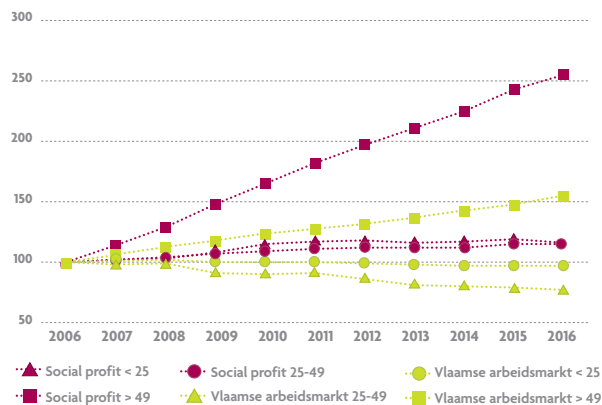
Bron: RSZ Dmfa via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

Figuur 13 toont hoe de medewerkerspopulatie in de social profit de afgelopen jaren in een snel tempo is vergrijsd. Op tien jaar tijd nam het aantal medewerkers van 50 jaar of ouder in de social profit toe van 39.533 medewerkers in 2006 naar 101.000 medewerkers in 2016. Dit komt neer op een groei van maar liefst +155%, tegenover een groei van +54% voor 50-plussers op de totale loontrekkende werkgelegenheid in Vlaanderen in de beschouwde periode. Anders gesteld, in de social profit zette de vergrijzing van de medewerkers zich de afgelopen tien jaar driemaal sneller door dan gemiddeld op de Vlaamse arbeidsmarkt.

Dit vergrijzingseffect wordt geïllustreerd in figuur 14. In 2008 waren er in de social profit per 100 'oudere medewerkers' nog 98 'jongere medewerkers'. De 'doorstroomratio' was min of meer in evenwicht. Acht jaar later (2016) is dit aantal gedaald tot 60 jongere medewerkers, dit is beneden het gemiddelde van de Vlaamse arbeidsmarkt (71). Deze daling (ver) beneden de 100 betekent een sterkere potentiële uitstroom dan instroom en dus een groter potentieel vervangingstekort. Deze vergrijzingsgolf zette zich de afgelopen zeven jaar sterk door in al onze paritaire comités, met uitzondering van de PC 331, waar de omge-

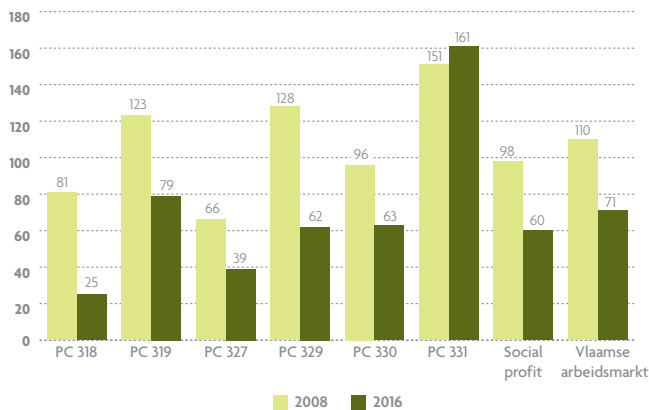
keerde beweging plaatsvond. In PC 331 zijn er meer jongeren aan de slag dan medewerkers boven de 50 jaar. Vooral PC 318 springt in het oog: in 2016 zijn er per 100 oudere medewerkers 25 jongere, terwijl dit er in 2008 nog 81 waren.

Figuur 13: Geïndexeerde evolutie (in %) medewerkers naar leeftijd, Vlaams Gewest, 2006-2015



Bron: RSZ Dmfa via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

Figuur 14: Ratio jongeren (<30 jaar) en oudere (>50 jaar) medewerkers naar paritair comité, Vlaams Gewest, 2008-2016



Bron: RSZ Dmfa via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

## b. Vergrijzing vertraagt

De vergrijzing in de social profit zal de komende jaren enigszins vertragen. Op basis van de cohortcomponentenmethode kunnen we een prognose van de leeftijdscohortegewijze evolutie voor de social profit maken.<sup>7</sup> Merk op dat deze methodiek vrij accuraat is aangezien er een grote overeenstemming is tussen onze vroegere prognoses voor de social profit (projectie naar 2016) en de evolutie van de werkelijke cijfers (ex-post) van 2016.

<sup>7</sup> De projecties van het aantal (en de uitstroom van) werknemers per leeftijdsjaar worden bekomen aan de hand van de 'cohortcomponentenmethode', waarmee de doorstroom van het aantal werkenden per leeftijdscohort jaar na jaar wordt opgevolgd en de corresponderende 'doorstroomcoëfficiënten' berekend. Door de berekende doorstroomcoëfficiënten toe te passen op de tewerkstellingsaantallen van het laatste jaar van de historische reeks, kunnen de tewerkstellingsaantallen voor de volgende jaren worden geprojecteerd (Neefs B. en Herremans W., 2014). In dit cahier passen we deze methodiek toe voor de vijfjarige leeftijdscohorten.



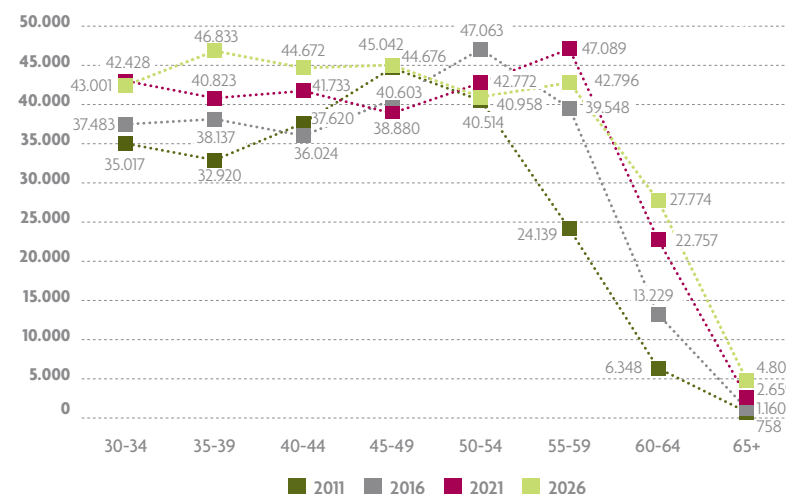
De prognose gaat uit van volgende premissen:

- ▶ de werkgelegenheid in de periode 2016-2021 en verder naar 2026 evolueert zoals in de periode 2011-2016. Voor de social profit komt dit neer op een jaarlijkse gemiddelde groei van +2,5%;
- ▶ voor de leeftijdsklassen beneden de 55 jaar blijven de stromen in en uit de sector van dezelfde grootteorde tijdens de volgende vijf jaar. Voor de leeftijdsklassen vanaf 55 jaar wordt er zowel in 2021 als in 2026 een uitstroomcorrectie doorgevoerd.<sup>8</sup> Deze correctie tracht het verhogen van de uittredeleeftijd als gevolg van de beleidsmaatregelen van de federale regeringen (Di Rupo en Michel) te vatten. De uittredeleeftijd vanaf 55 jaar ligt in de periode 2016-2021 anders dan in de periode 2011-2016, als gevolg van het optrekken van de leeftijdsgrens vervroegd pensioen en SWT (voorheen brugpensioen). Ook de verhoging van de pensioenleeftijd in 2025 heeft reeds een effect op de gemiddelde uittredeleeftijd.

Figuur 15 vergelijkt de leeftijdsverdeling in 2011 met deze van 2016 en maakt een projectie voor 2021 en 2026. De projectielijn (2021) legt de piek van de tewerkstelling in de leeftijdsklasse 55-59 jaar en laat verder zien dat de tewerkstelling in de oudste leeftijdsklassen in 2021 ook hoger zal liggen dan in 2016. De vergrijzing van de medewerkers is nog niet voorbij en situeert zich de komende vijf jaar in de oudste leeftijdsklassen.

Tevens zien we dat de projectielijn (2021) voor de leeftijdscohorten tussen 45 en 54 jaar onder het niveau van 2016 ligt. In 2016 lag de piek nog in de leeftijdsklasse 50-54 jaar. Verder zien we dat voor de leeftijdsklasse 55-59 jaar de projectielijn 2026 beneden deze van 2021 ligt en dat de projectielijn 2026 voor de jongere leeftijdsklassen reeds aanzienlijk boven deze van 2011, 2016 en 2021 ligt. Dit wijst erop dat de vergrijzing zich aan het uitvlakken is naar de oudste leeftijdsklassen en dus aan het vertragen is.

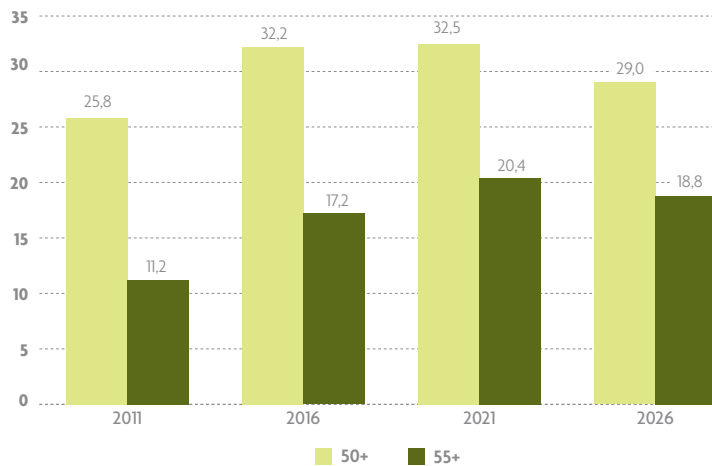
Figuur 15: Projectie leeftijdsstructuur social profit, 2011-2026, Vlaams Gewest



Bron: RSZ via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

<sup>8</sup> Voor 2021 verhogen we het geraamde projectieresultaat (onder groeiscenario) in de leeftijdsklasse 55-59 jaar met 2,5%, in de leeftijdsklasse 60-64 jaar met 5% en voor de 65-plus met 10%. Voor 2026 verhogen we het geraamde projectieresultaat voor de leeftijdsklasse met 2,5% en in de leeftijdsklasse 65-plus met 5%.

Figuur 16: Aandeel (%) vijftigplussers en vijfenvijftigplussers in de social profit, 2011-2026, Vlaams Gewest

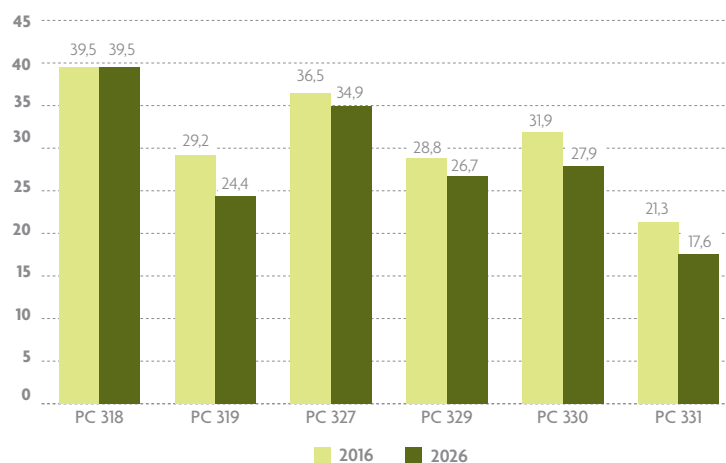


Bron: RSZ via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

Figuur 16 geeft de vooruitberekening van het percentage 'oudere' medewerkers op het totaal aantal medewerkers in de social profit. De figuur toont dat het aandeel vijftigplusser in 2021 op 32,5% zal liggen, wat amper meer is dan in 2016 (32,2%), maar nog steeds hoger dan in 2011 (25,8%). In 2026 daalt het aandeel 50-plussers (29%) in de social profit tot onder het niveau van 2016 (32,2%). Het aandeel medewerkers in de social profit van 55 jaar of ouder blijft ook in 2026 evenwel hoger (18,8%) dan in 2016 (17,2%).

Figuur 17 toont dat in de meeste paritaire comités zich een gelijkaardig beeld aftekent. In nagenoeg alle paritaire comités zal het aandeel vijftigplussers in 2026 lager liggen dan in 2016. In PC 319 is deze daling het grootst (-4,6 ppn) en in PC 327 het kleinst (-1,6 ppn). Enkel in PC 318 blijft het aandeel vijftigplussers in 2026 op hetzelfde (hoge) niveau als in 2016 liggen (39,5%).

Figuur 17: Aandeel (%) vijftigplussers naar paritair comité, 2016-2026, Vlaams Gewest



Bron: RSZ via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

## 5. INSCHATTING VAN DE TOEKOMSTIGE VERVANGINGSVRAAG

De vergrijzing van de medewerkers betekent ipso facto dat de komende jaren heel wat medewerkers zullen uitstromen uit de social profit. Grote aantallen medewerkers zullen moeten worden vervangen, willen we de continuïteit van de kwalitatieve dienstverlening garanderen. Bovendien is deze vervangingsvraag niet beperkt tot de uitstroom bij 55-plussers. Elke sector kent ook een soort 'natuurlijke dynamiek' van uitstroom onafhankelijk van leeftijdsklassen. Het betreft hier het zogeheten verloop. Ook deze medewerkers zullen moeten worden vervangen.

Net als bij de uitbreidingsvraag trachten we een projectie te maken van de vervangingsvraag 55-plussers tot 2026. Tevens wordt de globale vervangingsvraag (verloop) geprojecteerd.

Bijkomend gegeven is dat oudere medewerkers vrijstelling van arbeidsprestaties genieten. Zijn er relatief veel oudere werknemers, betekent dit dus ook dat er collectief minder werkuren worden gepresteerd. Op die manier leidt de vergrijzing tot een toenemend 'niet-beschikbaar arbeidsvolume'. Om de dienstverlening te garanderen is het ook hier noodzakelijk om dit gecumuleerd niet-beschikbare volume in te vullen, wat potentieel een bijkomende vraag naar medewerkers met zich meebrengt. Ook dit effect trachten we voor 2026 in kaart te brengen.

### a. Projectie 2026: de vervangingsvraag

De vervangingsvraag is de aanwervingsbehoefte die ontstaat doordat werknemers uit een sector stromen. Uitstroom kan bijvoorbeeld het gevolg zijn van pensionering, externe jobmobiliteit, ontslag, sterfte of migratie. Personen die van job veranderen maar in dezelfde sector actief blijven, tellen we niet mee als uitstroom. De vervangingsvraag dekt enkel dat gedeelte van de uitstroom waar naar verwachting een vervanging tegenover zou moeten staan. De totale vervangingsvraag is de aanwervingsbehoefte die ontstaat door de uitstroom van medewerkers van alle leeftijden (Neefs B. en Herremans W, 2014). De vervangingsvraag 55-plus beperkt zich enkel tot uitstroom van 55-plussers en zit vervat in de totale vervangingsvraag.

Om in te schatten hoe groot de vervangingsvraag zal zijn in het komende decennium (2017-2026), zijn we vertrokken van de geprojecteerde vervangingsratio's (onder het groeiscenario), zoals deze zijn terug te vinden in het projectiemodel van het Steunpunt Werk ([www.steunpuntwerk.be](http://www.steunpuntwerk.be)).<sup>9</sup>



<sup>9</sup> De vervangingsratio's uit het Steunpuntmodel zijn gebaseerd op de projecties van de vervangingsvraag. Voor het maken van projecties van de vervangingsvraag per jaar gebruikt het Steunpunt Werk projecties van de uitstroom. Hiervoor wordt de cohortcomponentmethode gehanteerd. De uitstroom wordt volgens de twee scenario's geprojecteerd. De geprojecteerde uitstroom min een eventuele tewerkstellingskrimp levert de geprojecteerde vervangingsvraag op.

Deze geprojecteerde vervangingsratio's hebben we toegepast op de geprojecteerde tewerkstellingscijfers van 30 juni. Zo kunnen we per jaar de totale vervangingsvraag berekenen en daarna - op basis van de vervangingsratio 55+ van het Steunpunt Werk - ook de vervangingsvraag 55-plus per jaar.

Tabel 3 toont dat de Vlaamse social profit gecumuleerd over de periode 2017 tot 2026 ruim 88.800 aanwervingen moet realiseren om de verwachte vervangingen als gevolg van de uitstroom van 55-plussers op te kunnen vangen. Deze vervangingsvraag 55-plus betreft dus een gemiddelde jaarlijkse vervanging van 8.880 medewerkers. Dit betekent dat in deze periode jaarlijks gemiddeld 2,5% van de medewerkerspopulatie in de social profit moet worden vervangen als gevolg van de uitstroom van 55-plussers.

Relatief gezien zal de grootste jaarlijkse vervangingsvraag (3,3%) door 55-plussers nodig zijn in PC 327, waar gecumuleerd over de periode 2017-2026 ruim 9.300 medewerkers zullen moeten gevonden worden. PC 318 kent een gelijkaardige hoge jaarlijkse vervangingsvraag (3,2%) en zal in het komende decennium op zoek moeten naar ruim 9.600 arbeidskrachten, om haar uitstromende 'oudere' medewerkers te vervangen. In PC 329 zullen het komende decennium bijna 5.300 aanwervingen moeten gebeuren om de verwachte uitstroom van 55-plussers het hoofd te kunnen bieden en in PC 319 zal er om die reden een gemiddelde jaarlijkse aanwervingsgroei van 1.051 medewerkers nodig zijn (gecumuleerd over de ganse periode 10.510). In absolute aantallen is PC 330 de koploper: de komende 10 jaar moet deze sector op zoek naar 45.300 arbeidskrachten, om haar uittredende 'oudere medewerkers' te vervangen. PC 331 zal, gecumuleerd over de periode 2016-2026, op zoek moeten naar bijna 2.100 medewerkers.

Tabel 3: Vervangingsvraag (totale en 55-plus) in de social profit en paritaire comités, Vlaams Gewest, 2016-2026

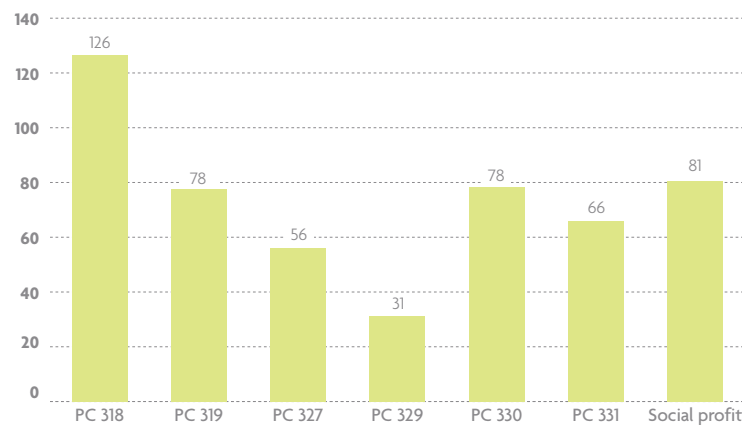
|                      | Vervangingsvraag 55-plus |                            |                             | Totale vervangingsvraag (verloop) |                            |                             |
|----------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
|                      | 2016-2026<br>Cumul (n)   | 2016-2026<br>Jaarbasis (n) | 2016-2026<br>Jaarbasis* (%) | 2016-2026<br>Cumul (n)            | 2016-2026<br>Jaarbasis (n) | 2016-2026<br>Jaarbasis* (%) |
| <b>Social profit</b> | 88.805                   | 8.880                      | 2,5                         | 373.419                           | 37.342                     | 10,6                        |
| <i>Niet sommeren</i> |                          |                            |                             |                                   |                            |                             |
| <b>PC 318</b>        | 9.581                    | 958                        | 3,2                         | 30.264                            | 3.026                      | 10,1                        |
| <b>PC 319</b>        | 10.510                   | 1.051                      | 2,2                         | 46.322                            | 4.632                      | 9,8                         |
| <b>PC 327</b>        | 9.352                    | 935                        | 3,3                         | 28.453                            | 2.845                      | 10,1                        |
| <b>PC 329</b>        | 5.286                    | 529                        | 2,8                         | 37.894                            | 3.789                      | 19,9                        |
| <b>PC 330</b>        | 45.301                   | 4.530                      | 2,5                         | 180.396                           | 18.040                     | 9,6                         |
| <b>PC 331</b>        | 2.095                    | 209                        | 1,5                         | 22.762                            | 2.276                      | 15,6                        |

\*ratio gemiddelde vervangingen op jaarbasis per 100 medewerkers op jaarbasis.

Bron: Projectiemodel sectoren o.b.v. RSZ, DWH ABM&SZ bij de KSZ via bewerking Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

Uit figuur 18 blijkt dat in vergelijking met een vorige periode (2011-2016) de gemiddelde jaarlijkse vervangingsvraag 55-plus in de periode 2016-2026 aanzienlijk zal toenemen. Voor de social profit betreft het een toename met 81% (van 4.916 per jaar in 2011-2016, naar 8.880 per jaar in 2016-2026).

Figuur 18: Evolutie (in %) van het gemiddeld aantal vervangingen 55-plus op jaarbasis tussen de afgelopen periode (2011-2016) en de geprojecteerde periode (2016-2026) naar paritaire comités, Vlaams Gewest



Bron: Projectiemodel sectoren o.b.v. RSZ, DWH ABM&SZ bij de KSZ via bewerking Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

PC 318 ziet haar te vervangen 55-plussers in een volgende periode meer dan verdubbelen (+126%) in vergelijking met de afgelopen periode (van gemiddeld 423 medewerkers op jaarbasis naar 958). Ook PC 319 en PC 330 zullen met een verwachte groei van 78% de komende jaren op zoek moeten naar personeel om de gepensioneerde uitstromers te vervangen. In PC 329 zal de te verwachten groei van de vervangingsvraag minder sterk zijn dan in de andere sectoren: van gemiddeld 403 medewerkers op jaarbasis (2011-2016), naar 529 medewerkers (2016-2026), een groei met +31%.

Zoals reeds aangehaald zit de vervangingsvraag van 55-plussers vervat in de totale vervangingsvraag waarmee een sector te maken krijgt. Ze maakt net geen kwart uit van de totale vervangingsvraag.<sup>10</sup> Tabel 3 toont dat in de komende tien jaar de social profit in Vlaanderen jaarlijks gemiddeld 37.342 medewerkers nodig heeft om de verwachte uitstroom (over alle leeftijden heen) op te vangen. Het gaat om 10,6% van alle medewerkers. Dit verlooppercentage ligt in de meeste social-profitsectoren rond de 10%, met uitschieters in PC 331 (15,6%) en in PC 329 (19,9%).

## b. Omvang van de vervangingen door de arbeidsvrijstellingsdagen

Sociale ondernemingen moeten dus op zoek naar geschikte medewerkers om zowel de uitbreidingsvraag als de vervangingsvraag in te vullen. Daarnaast genereert het toenemend aantal 'oudere' medewerkers met leeftijdsgebonden arbeidstijdregelingen een bijkomende vraag naar personeel.

<sup>10</sup> Merk op dat in de VIONA-studie (Lamberts, M., e.a., 2015) de gebruikte vervangingsvraag overeenstemt met de vervangingsvraag 55-plus uit de methodiek van het Steunpunt Werk. Het HIVA laat de totale vervangingsvraag buiten beschouwing in zijn methodiek (p266-267).

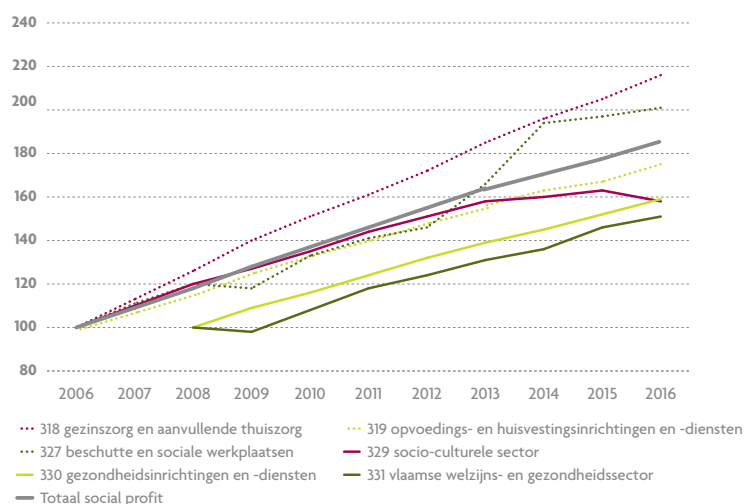


Met de leeftijdsgebonden arbeidstijdregelingen verwijzen we naar een aantal specifieke verlofrechten in de social-profitsectoren: de vrijstelling van arbeidsprestaties (vap-dagen), de stelsels van aanvullend verlof en de landingsbanen. Daarnaast zijn er eveneens heel wat niet-leeftijdsgebonden en niet-sectorespecifieke arbeidstijdregelingen die het globale arbeidsvolume drukken, zoals deeltijdarbeid en diverse vormen van tijdskrediet. Deze arbeidsduurverkortingsstelsels drukken het arbeidsvolume, waardoor er een bijkomende vraag naar vervangend personeel ontstaat dat nodig is om de kwalitatieve dienstverlening op peil te houden. Voor een uitgebreide beschrijving van de stelsels en de potentiële kwantitatieve impact van al deze stelsels op het arbeidsvolume verwijzen we naar de VIONA-studie die voortvloeide uit het VIA4-akkoord (Lamberts M., e.a., 2015a, 2015b).

In deze publicatie beperken we ons tot de arbeidsvrijstellingsdagen (vap-dagen) en bij uitbreiding tot de aanvullende verlofstelsels. Het stelsel van vrijstelling van arbeidsprestaties is ingevoerd om de werkdruk bij 'oudere' medewerkers te verlichten met het oog op het verlengen van de loopbaan en het verhogen van de werkzaamheidsgraad. Afhankelijk van de leeftijd ontvangen medewerkers op jaarbasis een reeks dagen 'vrijstelling van arbeidsprestaties': 45-49 jaar 12 dagen, 50-54 jaar 24 dagen en 55-plus 36 dagen.<sup>11</sup> Daarnaast zijn er de vijf aanvullende verlofdagen voor medewerkers tussen 35 en 45 jaar. Als we in wat volgt spreken over het vap-stelsel bedoelen we de vrijstelling van arbeidsprestatie én het aanvullende verlof voor de leeftijdsklasse 35-45 jaar.

De vergrijzing van de medewerkerspopulatie legt een grote druk op het stelsel van de vap-dagen voor oudere werknemers. Het aantal begunstigden zal de komende jaren toenemen. Hoe meer mensen hier gebruik van maken, hoe meer het arbeidsvolume daalt, hoe meer vervangingen nodig zullen zijn om het huidige (en in de toekomst groeiende) dienstverleningspeil op een kwalitatieve wijze te garanderen.

Figuur 19: Geïndexeerde evolutie (in%) van het aantal arbeidsvrijstellingsdagen (inclusief aanvullend verlof) naar paritair comité (Vlaams Gewest, 2006-2016)



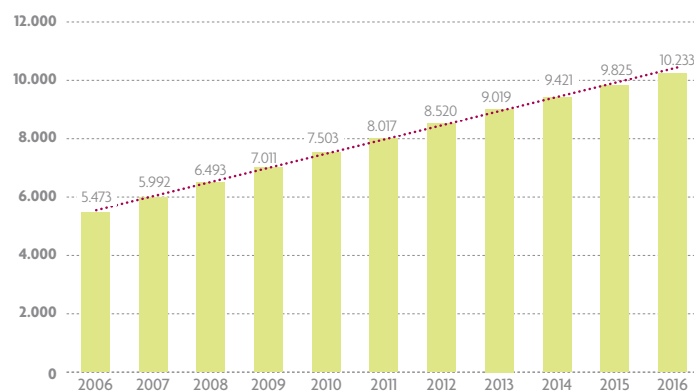
Bron: RSZ Dmfa via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

<sup>11</sup> In PC 327 gaat het om 7 dagen in de leeftijdsklassen 45-49 en 50-54 en 8 dagen in de leeftijdsklasse 55-plus. In PC 330 is het stelsel geconditioneerd naar aard van de functie.

Figuur 19 laat zien dat het volume aan arbeidsvrijstellingsdagen (vap en aanvullend verlof) het afgelopen decennium een hoge vlucht heeft genomen. Het stelsel groeide voor de social profit als geheel met maar liefst 86%. In PC 318 en PC 327 verdubbelde zelfs het volume aan aantal dagen, op tien jaar tijd.

Figuur 20 toont hoe het vap-stelsel het aantal vervangingen (hier in VTE's) op jaarbasis heeft doen toenemen in de social profit. Om in een gelijkblijvende dienstverlening te voorzien, moesten er in 2016 in de Vlaamse social profit (theoretisch) 10.233 VTE worden vervangen als gevolg van het vap-stelsel. Tien jaar eerder was dit slechts iets meer dan de helft daarvan.<sup>12</sup>

Figuur 20: Aantal VTE die moeten worden vervangen als gevolg van de arbeidsvrijstellingsdagen (Vlaams Gewest, 2006-2016)



Bron: RSZ Dmfa via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

In tabel 4 lezen we dat in de periode 2011-2016 op jaarbasis gemiddeld 14.049 medewerkers (koppen) moesten worden vervangen om 'de potentiële personeelsleemte' als gevolg van de vap-stelsels op te vullen. We schatten dat het aantal vervangingen in de periode 2021-2026 zal oplopen tot gemiddeld bijna 17.600 medewerkers.

Tabel 4: Potentiële vervangingsvraag van medewerkers (gemiddelde op jaarbasis) als gevolg van het vap-stelsel (arbeidsvrijstellingsdagen en aanvullende verlofdagen) naar paritaire comités, Vlaams Gewest, 2011-2026

|                      | 2011-2016 (1)<br>(n) | 2016-2021<br>(n) | 2021-2026 (2)<br>(n) | Evolutie (2)-(1)<br>(n) |
|----------------------|----------------------|------------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Social profit</b> | 14.049               | 16.541           | 17.593               | +3.544                  |
| <b>PC 318</b>        | 1.738                | 2.130            | 2.198                | +461                    |
| <b>PC 319</b>        | 1.983                | 2.302            | 2.431                | +448                    |
| <b>PC 327</b>        | 598                  | 621              | 613                  | +24                     |
| <b>PC 329</b>        | 953                  | 1.005            | 970                  | +18                     |
| <b>PC 330</b>        | 8.370                | 9.975            | 10.646               | +2.276                  |
| <b>PC 331</b>        | 406                  | 509              | 733                  | +327                    |

Bron: RSZ Dmfa via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

<sup>12</sup> Voor een methodologische achtergrond van deze vervangingen zie ([www.verso-net.be](http://www.verso-net.be)).

Het effect van de vergrijzing van de medewerkers in de social profit op het aantal bijkomende vervangingen die moeten gebeuren in het kader van het vap-stelsel, wordt aldus geschat op ruim 3.500 medewerkers.

In PC 327 en PC 329 zal het effect van het stelsel op het aantal te vervangen medewerkers de komende 10 jaar eerder stabiliseren. Relatief gezien is de grootste verwachte groei PC 331.

## 6. INSCHATTING VAN DE AANWERVINGSBEHOEFTE IN DE SOCIAL PROFIT

De ruime aanwervingsbehoefte in de social profit is de som van de uitbreidingsvraag en de vervangingsvraag. Als we verder spreken over de aanwervingsbehoefte hebben we het over de som van de uitbreidingsvraag en de vervangingsvraag 55+. Deze aanwervingsbehoefte wordt nog versterkt door de (potentiële) vervangingsvraag als gevolg van het vap-stelsel. Daarnaast moet tevens de vervangingsvraag in beeld worden gebracht bij de min 55-jarigen (het verloop), aangezien ook hier werkaanbiedingen tegenover staan. Tabel 5 brengt deze globale vraag naar medewerkers samen.

Tabel 5: Evolutie van de aanwervingsbehoefte en van de (potentiële) vervangingsvraag van medewerkers als gevolg van het vap-stelsel, social profit, Vlaams Gewest, 2011-2026

|                           | 2011-2016 (1)<br>(n) Cumul | 2016-2021<br>(n) Cumul | '11-'16 (n) (1)<br>Jaarbasis | '16-'26 (n) (2)<br>Jaarbasis | Vershil (n)<br>(2)-(1) jaar-<br>basis |
|---------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Uitbreidingsvraag</b>  | 36.041                     | 86.884                 | 7.208                        | 8.688                        | +1.480                                |
| <b>Vervanging 55 plus</b> | 24.582                     | 88.804                 | 4.916                        | 8.880                        | +3.964                                |
| <b>Totale vraag</b>       | 60.623                     | <b>175.689</b>         | 12.125                       | <b>17.569</b>                | +5.444                                |
| <b>Vervanging vap</b>     |                            |                        | 14.049                       | 17.067                       | +3.018                                |
| <b>Vervanging 55 min</b>  | 120.628                    | 284.615                | 24.126                       | 28.462                       | +4.336                                |

Bron: Projectiemodel sectoren o.b.v. RSZ, DWH ABM&SZ bij de KSZ via bewerking Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

De aanwervingsbehoefte in de social profit in Vlaanderen zal de komende 10 jaar rond de 175.700 medewerkers liggen: tussen 2016 en 2021 rond de 78.400 medewerkers en in de daaropvolgende periode (2021-2026) ruim 97.300 medewerkers. Anders uitgedrukt betekent dit dat er in het komende decennium elk jaar opnieuw bijna 17.600 medewerkers moeten gevonden worden om de dienstverlening te garanderen. Dit zijn er jaarlijks maar liefst 5.400 meer dan in de afgelopen periode (2011-2016). Opvallend is dat de jaarlijkse vervangingsvraag van 55-plussers hoger zal worden dan de uitbreidingsvraag.

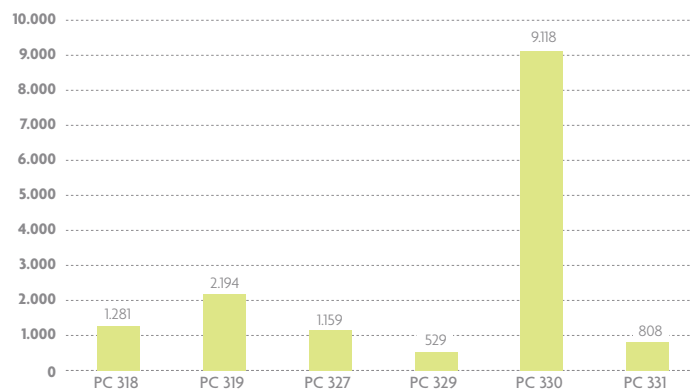
Indien we hierbij ook de vervangingen meerekenen bij de min 55-jarigen dan stijgt de vraag naar medewerkers van jaarlijks 17.600 medewerkers naar 46.000 medewerkers in het komende decennium. Dit zijn op jaarbasis ruim 9.800 medewerkers meer dan in de afgelopen periode (2011-2016).

Potentieel moeten hierbij ook de bijkomende vervangingen omwille van het vap-stelsel gerekend worden: gemiddeld zullen er de komende 10 jaar, omwille van de vergrijzing, ruim 3.000 extra medewerkers nodig zijn dan in de afgelopen periode om het potentieel aan vervangingen omwille van vap-stelsel op te vullen.

We weten dat de 'aanzuivering', dit is de omvang van de jongste leeftijdscohort (min 24 jaar), in de periode 2011-2016 gemiddeld op 21.296 medewerkers ligt in de Vlaamse social profit. Indien de personeelscapaciteit gelijke trend wenst te houden met de verwachte groei van de aanwervingsbehoefte dan zal deze 'aanzuivering', de instroom in de jongste leeftijdsklassen, zeer sterk moeten groeien. Het is duidelijk dat deze aanzuivering niet enkel van de pas afgestudeerden alleen kan komen.

Bovenstaande tabel wordt in bijlage per paritair comité gegeven. In figuur 21 zetten we de gemiddelde jaarlijkse aanwervingsbehoeften per paritair comité op een rij. De vervangingsvraag als gevolg van het vap-stelsel laten we hier buiten beschouwing. Zo zien we bijvoorbeeld dat PC 318 de komende tien jaar elk jaar opnieuw 1.281 medewerkers zal moeten vinden om aan haar geprojecteerde aanwervingsbehoefte te voldoen. Dit is bijna 78% meer dan de jaarlijkse aanwervingsbehoefte in de periode 2011-2016. In PC 330 gaat het zelfs om ruim 9.100 medewerkers.

Figuur 21: Gemiddelde jaarlijkse aanwervingsbehoefte (uitbreidingsvraag + vervangingsvraag 55+) 2016-2026 naar Paritair comité, Vlaams Gewest



Bron: Projectiemodel sectoren o.b.v. RSZ, DWH ABMG&SZ bij de KSZ via bewerking Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

Kortom, de aanwervingsbehoefte in de social profit zal de komende jaren aanzienlijk toenemen. De toegenomen maatschappelijke vraag naar social-profitdiensten en de vergrijzing van de medewerkers die met velen op pensioen gaan, zijn hiervan de drijvers. Willen we op zijn minst het huidige dienstverleningspeil garanderen dan moeten we deze medewerkers vinden. Een dreigend personeelstekort leidt immers tot een dienstendeficit. Deze zoektocht naar medewerkers speelt zich bovendien af in de context van een knelpunteconomie. Om de bijkomende vraag naar medewerkers te vervullen zijn meerdere antwoorden nodig. Een strategie om de personeelskrapte in de social profit het hoofd te bieden, vereist een meerdimensionale aanpak. In deel 2 geven we een overzicht van de mogelijke sporen om het hoofd te bieden aan de toenemende vraag naar personeel op een krappe arbeidsmarkt.





# De krapte in de social profit aanpakken via een meersporenbeleid

---

Zoals in deel 1 aangegeven zal de aanwervingsbehoefte in de Vlaamse social profit de komende jaren aanzienlijk groeien. De toegenomen maatschappelijke vraag naar zorg en ondersteuning en de vergrijzing van de medewerkers zorgen voor een opwaartse stuwkracht van het aantal te verwachten werkaanbiedingen. Willen we op zijn minst het huidige dienstverleningspeil garanderen, dan moeten we deze medewerkers zonder meer vinden. Een personeelstekort teert immers op de kwaliteit van de dienstverlening, een dienstverlening die het bredere economische en maatschappelijke gebeuren in Vlaanderen direct of onrechtstreeks schraagt.

De zoektocht naar medewerkers zal niet zo makkelijk zijn. Hij speelt zich af in de context van een knelpunteconomie, waarin alle ondernemingen naarstig op zoek zijn naar geschikte medewerkers. Er ontstaat concurrentie tussen en binnen sectoren om medewerkers aan te werven. Daarnaast speelt ook de krappe budgettaire context mee. Zoals eerder gezegd blijft het garanderen van de kwalitatieve dienstverlening het uitgangspunt.

Om de bijkomende vraag naar medewerkers te vervullen zijn meerdere antwoorden nodig. Hét antwoord, dé oplossing bestaat niet. Een strategie om de personeelskrapte in de social-profitsectoren het hoofd te bieden, vereist een meerdimensionale aanpak, een meersporenbeleid. In deel 2 van dit cahier geven we een overzicht van mogelijke sporen die antwoorden bieden op de toenemende vraag naar personeel op een krappe arbeidsmarkt.

Enkele sporen zijn reeds getrokken en moeten worden verdiept. Ze bouwen verder op eerdere denkoefeningen (Malfait D., 2012) of bestaande beleidsinitiatieven (Vlaamse Overheid, 2015). Andere sporen zullen nog gelegd moeten worden. De mogelijke antwoorden die in dit cahier worden naar voren geschoven, zijn niet exhaustief. Nieuwe paden kunnen zich aandienen. Sommige antwoorden zullen liggen op het federale beleidsniveau, andere op het regionale beleidsniveau. Weer andere sporen zullen door



de sociale partners moeten worden getrokken en worden uitgewerkt. Ook de sociale ondernemingen zelf zullen strategieën moeten ontwikkelen om het noodzakelijke personeel te vinden.

We starten dit deel met de klassieke antwoorden op elke aanwervingsbehoefte, namelijk het bevorderen van de instroom en het afremmen van de uitstroom. Ze zijn noodzakelijk om een groot deel van de huidige en toekomstige vraag naar medewerkers op te vangen. Vermoedelijk zullen deze klassieke antwoorden onvoldoende zijn, ook andere pistes zullen moeten worden bewandeld. Die kunnen zijn: verder investeren in een competentie- en opleidingsbeleid, voorbereiden op arbeidsmigratie, het arbeidsvolume verhogen en kiezen voor innovatie op diverse domeinen.

Elk van de hier aangehaalde sporen kan op zichzelf bijzonder breedvoerig beschreven en gedocumenteerd worden met beleidsinitiatieven, projecten, proeftuinen allerhande, enz. We gaan in dit bestek geen stand van zaken per spoor opmaken, maar een kernachtige schets van het aangehaalde spoor geven en enkele beleidssuggesties formuleren om de diverse sporen verder te moduleren.

Deze publicatie eindigt alvast met een bevattelijke Vlaamse beleidsagenda die kan bijdragen tot een minder krappe arbeidsmarkt voor de social profit.

## 1. VERSTERKT INZETTEN OP HOGERE INSTROOM IN DE SOCIAL PROFIT

Instroom wordt in de eerste plaats vereenzelvigd met instroom van jonge pas afgestudeerden, al dan niet met werkervaring. Nieuw bloed in sociale ondernemingen, dat de leeftijdsmix min of meer in balans moet houden, is hierbij de onderliggende redenering. Er is op zich niets mis met deze mechanistische kijk op instroom. Alleen spoort deze kijk niet langer met de realiteit. Rond de vijver waarin gevist wordt naar jong talent, komen er steeds meer vissers (knelpunteconomie) en het aantal vissen in deze vijver is onvoldoende groot om de te verwachten uitstroom op te vangen.

Dat de jonge instroom in de social profit en op de Vlaamse arbeidsmarkt niet toereikend genoeg zal zijn om de uitstroom te compenseren, werd reeds geïllustreerd in figuur 14. In 2008 waren er in de social profit per 100 “oudere medewerkers” nog 98 “jongere medewerkers”. Acht jaar later (2016) is dit aantal gedaald tot 60 “jongere medewerkers”, wat betekent dat er een sterkere uitstroom dan instroom is. Demografisch zijn er te weinig jongeren die de arbeidsmarkt betreden om de grote groep die de arbeidsmarkt verlaat aan te zuiveren. Dit wordt nog versterkt doordat de werkzaamheidsgraad bij jongeren daalt: in 2003 was 24,9% van de 18-19-jarigen en 57,9% van de 20-24-jarigen aan de slag, terwijl dit in 2016 gedaald is tot respectievelijk 14,4% en 49% ([www.steunpuntwerk.be](http://www.steunpuntwerk.be)). Door de langere studieduur treden jongeren later toe tot de arbeidsmarkt, wat de jaar-op-jaarinstream drukt.

Dat sociale ondernemingen moeten blijven vissen in de vijver van het jonge talent, is een evident antwoord op de vraag naar medewerkers. Maar de social profit zal tegelijkertijd andere instroombronnen/vijvers moeten aanboren, indien ze het hoofd wil

bieden aan de krapte in de social-profitsectoren. We moeten ook de instroom van werkzoekenden en kansengroepen vergemakkelijken, de zij-instroom versterken en de instroom uit andere sectoren faciliteren.

### **a. Meer inzetten op de instroom van jongeren**

#### **Instroom in onderwijsrichtingen: sensibilisering via positieve beeldvorming**

Om de instroom in de social profit te verhogen werd de afgelopen jaren vooral de instroom gestimuleerd in onderwijsrichtingen die toeleiden naar beroepen in de social profit. Deze keuze om zich toe te spitsen op de instroom in deze onderwijsrichtingen in het secundair en hoger onderwijs is op zich niet vreemd, aangezien voor de uitoefening van heel wat jobs in de social profit een diploma vereist is. De social profit wordt dan ook dikwijls diplomagedreven genoemd. Dit beeld klopt gedeeltelijk. In de gezondheidszorg is er inderdaad voor slechts 15,5% van alle ontvangen vacatures in 2017 geen diploma secundair onderwijs vereist. Anderzijds is er voor meer dan de helft van alle ontvangen vacatures in de sector cultuur, ontspanning en sport (53,3%) geen diploma secundair onderwijs vereist. Ook in de maatschappelijke dienstverlening ligt dit percentage (47,2%) boven het Vlaams gemiddelde (39,7%)

([www.verso-net.be/cijfers](http://www.verso-net.be/cijfers)).

De Vlaamse regering heeft sinds 2010 via een reeks actieplannen (21 mei 2010, 12 juli 2013 en 11 mei 2015) onder meer een aantal acties op touw gezet die de instroom in deze onderwijsrichtingen moeten verhogen. De focus ligt hier in de eerste plaats op een reeks zorgopleidingen die toeleiden naar zorgberoepen. De Vlaamse regering stelde een zorgambassadeur aan, die instaat voor de uitvoering, coördinatie en opvolging van deze actieplannen. De belangrijkste acties betreffen een reeks sensibiliserende initiatieven: websites (zie onder andere [www.ikgaervoor.be](http://www.ikgaervoor.be)), brede campagnes in de klassieke media en op sociale media, Dag van de Zorg, ... De basislijn die bij deze sensibiliseringsacties wordt gepromoot, is dat werken in zorg en welzijn aantrekkelijk werk is. Positief is dat deze sensibiliserende promotiecampagnes met een positieve beeldvorming van de social profit substantieel zijn en continuïteit hebben (het bleken geen one shots).

In actieplan 3.0 (Vlaamse Overheid, 2015) worden de resultaten van de eerste twee actieplannen beschreven. Het causale effect van promotie- en sensibiliseringscampagnes op houdingen en gedrag is klassiek moeilijk te meten. Laat ons naar de cijfers zien, zoals bijvoorbeeld naar de evolutie van het aantal generatiestudenten in de bachelor verpleegkunde.<sup>1</sup> In 2011 schreven zich 2.009 studenten voor deze richting in. Hierna steeg hun aantal jaar op jaar tot 2.433 in 2015. Het huidige academiejaar (2017-2018) schreven zich slechts 2.056 generatiestudenten in, amper iets meer dan in 2011 (Ministerie Onderwijs en Vorming, 2018). Deze recente daling van het aantal nieuwe studenten in de bachelor verpleegkunde wordt verklaard door de gunstige economische conjunctuur. Onder een gunstig economisch gesternte zouden 18-jarigen meer kiezen voor “economische richtingen” en minder voor “zorgopleidingen” die meer zekerheid zouden bieden als het economisch minder gaat, zo luidt de hypothese.

<sup>1</sup> Een generatiestudent is een student die zich in een bepaald academiejaar voor het eerst inschrijft met een diplomacontract voor een professioneel of academisch gerichte bachelor in het Vlaamse hoger onderwijs. Het statuut van generatiestudent geldt voor dat volledige academiejaar.

Ook de verlenging van de opleiding van drie naar vier jaar zou een mogelijke impact kunnen hebben op de daling. In 2015 bijvoorbeeld verlieten 1.600 studenten met een diploma bachelor verpleegkunde en 1.093 verpleegkundigen HBO5 de schoolbanken ([www.vdab.be](http://www.vdab.be)).

Sensibiliseringscampagnes van de overheid voor een positieve beeldvorming van de social profit, blijven belangrijk om de instroom van jongeren in de sector te verhogen.

- › Hierbij is het van belang dat niet enkel wordt gefocust op zorg- en welzijnsberoepen, maar dat er ook aandacht is voor de meer generieke beroepen.
- › Ook dient rekening te worden gehouden met de heterogeniteit in sectoren en functies binnen de social profit.
- › Het promoten van rolmodellen en het in beeld brengen van positieve voorbeelden verdient bijzondere aandacht.
- › Het zich, samen met de onderwijskoepels en werkgevers, richten op het vierde en vijfde jaar van het secundair onderwijs kan bijdragen tot een vroegtijdige sensibilisering.

### **Doorstroom van onderwijs naar de social profit: stages en duaal leren**

Het is belangrijk dat scholieren en studenten uit richtingen die toeleiden naar social-profitberoepen, ook effectief doorstromen uit deze onderwijsrichtingen naar aansluitende beroepen in de social-profitsectoren en dat dit op een vlotte manier verloopt. Uit onderzoek in Vlaanderen blijkt dat er voor richtingen uit de gezondheidszorg een vrij goede aansluiting is tussen de gevolgde studierichting en het beroep waarin men erna actief is. Er is dus een lage kans op onevenwicht tussen gevraagde en aangeboden studierichtingen (Verhaest D., 2011). Ook uit de schoolverlatersenquête van de VDAB blijkt dat leerlingen en studenten die de schoolbank verlaten met een getuigschrift of diploma van social-profitgeoriënteerde onderwijsrichtingen een jaar later meestal met velen aan de slag zijn. Afstuderen in een richting personenzorg in het beroeps- of technisch secundair onderwijs geeft een grote kans op werk. Zo heeft bijvoorbeeld 89,7% van de afgestudeerden 7<sup>o</sup> jaar kinderzorg uit het BSO een jaar later een job, 93,3% van de zorgkundigen (7<sup>o</sup> jaar BSO), 84% van de verzorgenden (BSO) en 87,6% van de afgestudeerden sociaal-technische wetenschappen uit het TSO. Afstuderen als verpleegkundige (als HBO5, bachelor of master) geeft een jaar later bijna 100% kans op een job ([www.verso-net.be/cijfers](http://www.verso-net.be/cijfers)).

Een deel van de verklaring hiervoor haalden we reeds hoger aan. Voor heel wat beroepen in de social profit is er een specifiek diploma nodig om de job te kunnen en mogen uitoefenen. Jongeren die deze onderwijsrichtingen beginnen, hebben voor een groot deel reeds gekozen voor een job in de social profit. Een ander deel van de verklaring is dat er voor heel wat onderwijsrichtingen die toeleiden naar een beroep of job in de social profit in een stage wordt voorzien. De social profit is een stage-sector. Het gaat hier zowel om onderwijsrichtingen in het secundair onderwijs als om richtingen in het hoger onderwijs. Sommige stages zijn kort, andere zijn intensief en

## DEEL 2

maken verplicht deel uit van het curriculum. Zo zijn er per 100 VTE uit de social profit 26,5 stagiairs uit het voltijds secundair onderwijs actief, tegenover 5,7 gemiddeld in Vlaanderen. Meer dan de helft (51%) van alle leerstages die in het schooljaar 2015-2016 in Vlaanderen plaatsvonden in het voltijds onderwijs, vonden we terug in de social-profitsectoren. Als we weten dat in 90% van de bachelor- en masteropleidingen (verpleegkundige, opvoeder, kinesist, sociaal-agogisch werk,...) er in heel wat intensieve stages wordt voorzien, dan weten we dat deze verhouding van het aantal stagiairs per VTE nog heel wat hoger ligt (VIVO, 2018).

Dat stages de instroom in de social profit bevorderen hoeft geen betoog. Toch legt dit zeer groot aantal stages eveneens druk bij de werkgevers. Stagiairs moeten immers ook binnen ondernemingen goed begeleid worden om een kwalitatieve stage te garanderen. Op een krappe arbeidsmarkt met veel knelpuntberoepen is er minder ruimte voor begeleiding van meerdere stagiairs. Een financiële tegemoetkoming aan werkgevers is dan ook gewenst. Hier toe zou de RSZ-korting voor mentoren kunnen worden uitgebreid.

In het sectorconvenant dat de Vlaamse regering tweejaarlijks afsluit met de sociale partners van de social profit staan naast een reeks acties om de instroom te bevorderen in social-profitopleidingen, ook acties die de doorstroom uit deze opleidingen naar aansluitende beroepen in de sector willen vergemakkelijken (VIVO, 2018). Zo werden er de afgelopen jaren heel wat werkervaringsplaatsen aangeboden voor jongeren in het kader van duaal leren.

De social profit heeft reeds een lange traditie om in te zetten op de leervorm van deeltijds leren en werken. De social profit ziet heel wat meerwaarde in het duaal leren, zowel voor de leerling als voor de sociale onderneming. In aanloop naar de brede uitrol van het nieuwe decreet duaal leren liepen in de social profit twee proeftuinen: zorgkundigen (2016-2017 en 2017-2018) en kinderbegeleider (2017-2018). In april 2018 waren er in de social profit 1.364 erkenningen. In slechts drie andere sectoren deed men beter. Ongeveer 8% van alle goedgekeurde erkenningen door de sectorale partnerschappen en het Vlaamse partnerschap duaal leren situeert zich in de social profit. Bovendien werden er het afgelopen jaar 573 deeltijdse arbeidscontracten in het Deeltijds Beroeps Secundair Onderwijs afgesloten (VIVO, 2018).

Net als bij de gewone stages is werkpleklernen ook in het kader van duaal leren een belangrijke manier om de instroom in de social-profitsectoren te garanderen. Bij duaal leren kan men al proeven van een reële arbeidssituatie, soms met een deeltijds arbeidscontract. Ook hier wordt er heel wat van de werkgever verwacht, zeker als de rol van de mentor verder zal worden uitgediept. De verantwoordelijkheid voor het leerproces verschuift in het duaal leren meer van schoolbank naar werkplek. Het is dan ook belangrijk dat werkgevers worden ondersteund om de mentoren binnen hun sociale onderneming de ruimte te geven om deze rol in het kader van duaal leren goed op te nemen. Ook hier zou een financiële stimulans, via een RSZ-korting mentoren, een aantal drempels kunnen verlagen.

Bovenstaand hebben we vooral de nadruk gelegd op de doorstroom van leerlingen en studenten uit social-profitgeoriënteerde onderwijsrichtingen naar de social-profitsectoren. Daarnaast is het ook van belang dat leerlingen en studenten die afstuderen in richtingen die niet rechtstreeks aansluiten op een beroep in de social profit, eveneens worden warm gemaakt voor een eerste job in de social profit. We denken hierbij aan het potentieel van de aan de social profit verwante onderwijsrichtingen zoals het onderwijs, maar ook aan meer atypische generieke richtingen zoals horeca, boekhouden en ict.

### **b. Instroom versnellen door een performante toeleiding van werkzoekenden**

Zoals daarnet gesteld, zal de social profit ook andere instroombronnen dan de schoolverlaters moeten aanboren om haar openstaande vacatures in te vullen. Een evidente bron is de onmiddellijk beschikbare arbeidsreserve van mensen die op zoek zijn naar een job. Kortom, de werkzoekenden ingeschreven bij VDAB.

In december 2017 zijn er van alle beroepen die werkzoekenden kunnen en willen uitoefenen, 7,3% beroepen (35.851) met oriëntatie in de social profit. Begeleider kinderopvang (4.002), polyvalent medewerker (3.434) in zorginstellingen en opvoeder-begeleider (2.575) zijn de meest aangehaalde beroepsaspiraties van de werkzoekenden binnen de social profit. Tegenover deze werkzoekenden die aangaven in deze beroepen te willen werken, staan er vacatures voor deze beroepen. Op de website van VDAB 'beroepen in cijfers' wordt de mismatch per beroep overzichtelijk in beeld gebracht ([www.vdab.be](http://www.vdab.be)). Van alle werkzoekenden die in de loop van 2016 aan de slag raakten, vond 7% een job in de social-profitsectoren ([www.verso-net.be](http://www.verso-net.be)).

Deze instroom vanuit de werkloosheid naar de social profit kan beter, zeker voor die beroepen waartegenover er meer vacatures dan werkzoekenden staan. Om deze kloof beter te overbruggen werd door de raad van bestuur van de VDAB het versnellingsplan goedgekeurd. Dit versnellingsplan wil werkzoekenden sneller toeleiden naar de openstaande knelpuntvacatures op de Vlaamse arbeidsmarkt. Daarnaast is er het initiatief 'Samen voor meer werk' waarbij alle Vlaamse werkgeversorganisaties, vertegenwoordigd in de Serv, en de Vlaams minister van Werk een reeks engagementen en inspanningsverbintenissen naar voren schuiven om de krapte op de Vlaamse arbeidsmarkt aan te pakken. Een aantal elementen uit het VDAB-versnellingsplan komen hierin terug. Er wordt ingezet op de volgende actiepunten:

- Een versnelde (her)screening van de langdurig werkzoekenden. De doelstelling is om het volledige potentieel van beschikbare werkzoekenden aan te spreken om het stijgend aantal vacatures in te vullen.
- Verbetering van de competentiegerichte matching. De doelstelling is om een betere matching te realiseren tussen vacatures en werkzoekenden door te focussen op competenties.
- Vereenvoudiging en kwantitatieve uitbreiding van de individuele beroepsopleiding (IBO) en werkplekleren.
- Verhogen van de sollicitatiefeedback.



Het is belangrijk de acties in het versnellingsplan snel door te voeren, samen met een reeks andere maatregelen die binnen de VDAB op komst zijn (hervorming IBO en cursistenvergoeding, aanpak oudere werkzoekenden, activering,...). Ook werkgevers uit de social profit zullen meer dan tevoren moeten samenwerken met de plaatselijke VDAB-contactpunten, in het bijzonder de servicepunten Zorg. Met 'Samen voor meer werk', het actieplan tussen werkgeversorganisaties en de minister van Werk, zetten we hierin al een eerste stap.

### **c. Instroom verhogen door kansengroepen kansen te geven**

Hoe krapper de arbeidsmarkt, hoe meer kansengroepen aan de slag raken, luidt een arbeidsmarkt wetmatigheid. Als ondernemingen geen witte raven meer vinden, gaan ze op zoek naar bonte vogels is het beeld dat wordt gebruikt. Dit betekent niet dat het om een tweede keuze zou gaan, maar wel dat werkgevers in hun zoektocht naar personeel meer naar de intrinsieke talenten van de werkzoekenden gaan kijken. Om werkgevers uit de social profit te ondersteunen in hun zoektocht naar de intrinsieke talenten tijdens het selectie- en rekruteringsproces stelt Verso via HRwijs heel wat tools beschikbaar. Daarnaast staan er momenteel in Vlaanderen een hele batterij aan maatregelen in stelling die de werkgever deze talenten van werkzoekenden laten ontdekken via diverse werkervaringsinitiatieven.

#### **Oudere werkzoekenden**

Kijken we naar de tewerkstelling van de klassieke kansengroepen in de social profit dan ontvouwt zich een dubbelzichtig beeld. Zoals eerder gesteld zijn er heel wat oudere medewerkers werkzaam in de social profit. Bijna één op drie van de medewerkers in de social profit (32,2%) is een vijftigplusser, tegenover 28,5% gemiddeld op de Vlaamse arbeidsmarkt. De instroom van bijvoorbeeld werkzoekende vijftigplussers is dan weer niet zo succesvol. Van alle werkzoekenden die in 2016 werk vonden in de gezondheidszorg, was 8,1% een 50-plusser, terwijl dit gemiddeld op de Vlaamse arbeidsmarkt 10,2% bedroeg. In de maatschappelijke dienstverlening is dit percentage 9,5% en in de sector cultuur, ontspanning en sport 11,8%. Er zijn heel wat verklaringen waarom de aanwervingsdynamiek van oudere werkzoekenden niet zo vlot verloopt.

Een eerste verklaring is dat oudere werknemers niet voldoende zouden worden benaderd in het kader van een activeringsproces. Er bestaat wel een aparte benadering van werkzoekende 55-plussers bij VDAB, zoals deze in het Vesoc-akkoord 'Samen op de bres voor meer werk 50-plus' in 2008 werd afgesproken. Deze dient nieuw leven te worden ingeblazen. Momenteel lijkt er dan ook een consensus te groeien om deze afspraken opnieuw meer af te stemmen op de recente maatschappelijke evoluties. Mochten oudere werkzoekenden inderdaad op een meer actieve manier worden benaderd doorheen het VDAB bemiddelingsproces (ontvangen van automatische matching, meerdere keren benaderd worden ook na een jaar werkloosheid, enz.) dan zou dit zeker een stap in de goede richting zijn. In het kader van zijn nieuwe contactstrategie is de VDAB hieromtrent al een reeks voorstellen aan het ontwikkelen. Anderzijds zijn er bij sociale ondernemingen een aantal drempels om werkzoekende



55-plussers aan te werven. Het recht op arbeidsvrijstellingsdagen hoort daar zeker bij, maar ook de loonkost van oudere medewerkers is een belangrijke aanwervingsdrempel. Hier ondervindt de social profit bovendien een “concurrentieel” nadeel tegenover andere sectoren. Het gros van de sociale ondernemingen valt immers niet onder het toepassingsgebied van de RSZ-doelgroepkorting voor oudere werknemers. Het gaat om een RSZ-korting van 1.150 euro per kwartaal bij aanwerving van een medewerker tussen 55 en 60 jaar en 1.500 euro per kwartaal voor een 60-plusser. Deze korting ontvangt de werkgever gedurende acht kwartalen.

Het gelijkstellen van het toepassingsgebied van de RSZ-korting oudere werknemers voor alle werkgevers uit de privésector, dus ook de ondernemingen in de social profit, zou alvast een belangrijke stimulans zijn voor de aanwerving van werkzoekenden.

### **Werkzoekenden met een migratieachtergrond**

Iets meer dan een op tien (10,9%) van de medewerkers in de social profit heeft een migratie-achtergrond: 1,2% van de medewerkers is een niet-Belg van buiten de EU, 2,5% is een niet-Belg met een EU-nationaliteit en 7% is een nieuwe Belg. Op de Vlaamse arbeidsmarkt heeft gemiddeld 14,4% een migratie-achtergrond. Nochtans trekt de social profit al jaren voluit de kaart van diversiteit op de werkvloer. Binnen het vormingsinstituut van de social profit VIVO, werden en worden in het kader van de opeenvolgende sectorconvenants reeds heel wat acties op poten gezet. Twee voorbeelden: op dit ogenblik lopen binnen het project ‘Ieder Talent Telt’ social-profitsalons in diverse steden, waarbij kansengroepen rechtstreeks in contact treden met werkgevers uit de social profit. Deze beurzen zijn een groot succes. Ook is er het digitaal platform cultuursensitieve zorg ([www.pigmentzorg.be](http://www.pigmentzorg.be)) met een toolbox met meer dan 300 infofiches over cultuursensitieve zorg.

## DEEL 2

Ook de instroom uit de werkloosheid van mensen met een migratieachtergrond verloopt niet zo vlot. Van alle werkzoekenden die in 2016 werk vonden in de maatschappelijke dienstverlening was 19,8% een persoon met een migratieachtergrond, wat nagenoeg op het gemiddelde van de Vlaamse arbeidsmarkt (20,3%) ligt. In de gezondheidszorg is dit percentage 12,2 en in de sector cultuur, ontspanning en sport 9. Een van de mogelijke verklaringen is dat meer dan de helft van de werkzoekenden met een migratieachtergrond laaggeschoold is (60% bij werkzoekenden met Maghrebijnse achtergrond), terwijl voor heel wat werkaanbiedingen in de gezondheidszorg bijvoorbeeld dikwijls (hogere) diploma's zijn vereist.

Voor laaggeschoolde (vrouwelijke) nieuwkomers is het belangrijk om in te zetten op een snelle positieve werkervaring en een validering van hun verworven competenties. De focus moet liggen op meer geïntegreerde trajecten van het leren van Nederlands en werk en/of opleiding. Het informeel leren van de Nederlandse taal zou ook moeten leiden tot formele erkenningen (Commissie Diversiteit, 2016).

Tot voor enkele jaren hielp Verso binnen het Jobkanaal-project de VDAB een handje met de matching van openstaande vacatures in de social profit aan werkzoekenden uit de kansengroepen. Jobkanaal was een gratis wervingskanaal om geschikte en gemotiveerde kandidaten te vinden binnen de kansengroepen. Dankzij het brede netwerk van arbeidsbemiddelaars waarover Jobkanaal beschikte, werden sociale ondernemingen in contact gebracht met gescreende kandidaten uit deze groepen.

Voor de social profit is het belangrijk dat Verso door de Vlaamse regering opnieuw als een structurele partner wordt erkend in het kader van 'focus op talent' (voorheen het EAD-beleid). Op die wijze kan de brug makkelijker geslagen worden tussen haar netwerk en de kansengroepen in de werkloosheid. Door het werkervaringsinstrumentarium als het ware op de werkvloer van de social profit te brengen, zullen de kansen vergroten en zal de instroom in de social profit toenemen.

### Personen met een arbeidshandicap

Wat betreft de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap bekleedt de social profit met de maatwerkbedrijven natuurlijk een unieke positie. De tewerkstelling van onder meer personen met een arbeidshandicap behoort tot de kerndoelstelling van de maatwerkbedrijven. De social profit als geheel scoort evenwel niet zo erg goed wat betreft de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. De social profit stelt slechts 0,54 mensen met een VOP-dossier te werk per honderd VTE, tegenover 0,77 gemiddeld in Vlaanderen (VIVO, 2018).

Ook hier is, behoudens in de maatwerkbedrijven, de instroom in de verschillende sectoren van de social profit geen groot succes. Van alle werkzoekenden die in 2016 werk vonden in de 'maatschappelijke dienstverlening', waaronder de maatwerkbedrijven, was

wel 13,4% een persoon met een arbeidshandicap, bij een gemiddelde voor de Vlaamse arbeidsmarkt van 5,6%. In de 'gezondheidszorg' ligt dit percentage echter maar op 4,4 en in de sector 'cultuur, ontspanning en sport' op 4,2. Ondanks de dalende werkloosheid (-7,7% in maart 2018), steeg ook de werkloosheid bij de personen met een arbeidshandicap (+3,3% in maart 2018).<sup>2</sup>

Een betere samenwerking van maatwerkbedrijven met andere sociale ondernemingen via onder meer enclavewerking voor specifieke activiteiten, zou de koudwatervrees voor deze doelgroep kunnen wegnemen en de doorstroom bevorderen. Dit geldt eveneens inzake ondernemingen uit de Lokale Diensten Economie. Er zou hier met raamovereenkomsten kunnen gewerkt worden. Dit vereist wel dat de subsidiëringmechanismen in de social profit daartoe voldoende ruimte moeten laten.

Om werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt aan de slag te krijgen, werd volop de kaart getrokken van werkervaring. Heel wat bestaande instrumenten werden gefinetuned en verbeterd, nieuwe vormen zagen het licht en de meeste instrumenten werden ondergebracht onder de koepel van het tijdelijk werkervaringskader. Momenteel staat er een heel werkervaringsarsenaal klaar om kansengroepen aan het werk te helpen. Het blijft evenwel essentieel dat werkgevers deze werkervaringsplaatsen, welke vorm deze ook aannemen, ter beschikking stellen. Dit is de achilleshiel. In de social profit bijvoorbeeld is het om diverse redenen, onder meer omwille van de aanwervingsplicht, niet zo evident om gebruik te maken van het IBO-stelsel, het sluitstuk van het tijdelijk werkervaringskader. In 2016 werden in de cluster 'zorg en onderwijs' slechts 343 IBO's opgestart (VDAB, 2017). In Vlaanderen werden er ongeveer 20.000 IBO's opgestart.

Het is belangrijk dat werkgevers uit de social profit hun werkvloeren openstellen voor de diverse vormen van tijdelijke werkervaringsplaatsen (beroepsverkenkende stages, werkervaringsstage, artikel 60 voor leefloners, opleidingsstage, IBO,...).

Naast het werkervaringskader zou het eveneens zinvol kunnen zijn om ingroeibanen met maatschappelijke meerwaarde te scheppen. Het zou hierbij kunnen gaan om tijdelijke jobs (minstens 4/5<sup>de</sup>) van maximum 2 jaar voor laaggeschoolde werkzoekenden in de social-profitsectoren.

<sup>2</sup> Een VOP-dossier verwijst naar de Vlaamse ondersteuningspremie. Deze premie wordt toegekend aan werkgevers die een persoon met een arbeidshandicap tewerkstellen. De doelgroep in de Beschutte Werkplaatsen met een BW-recht hebben geen VOP-dossier.

### **d. Zij-instromers: beter aanboren van de potentiële arbeidsreserve**

Het is duidelijk dat we op een krappe arbeidsmarkt verder moeten kijken dan naar de 'prime targets' van ondernemingen; de schoolverlaters en de werkzoekenden. De potentiële arbeidsreserve in Vlaanderen is ruimer dan bovenstaande groepen en omvat onder meer de arbeidsongeschikten en de thuiswerkende vaders en moeders (Soubron, M., 2018). Ook de kandidaat politieke vluchtelingen kunnen we hier bijrekenen.

#### **Kandidaat politiek vluchtelingen**

Bij VDAB wordt er bijzondere aandacht geschonken aan de groep kandidaat politiek vluchtelingen. VDAB werkt met een actieplan, om (kandidaat) politiek vluchtelingen snel naar werk te begeleiden. De rode draad van het actieplan is het principe 'integration through work', want werk is een belangrijk middel tot integratie. Dit laatste betekent dat sneller dan voorheen arbeidsgerichte acties kunnen worden opgezet binnen het integratietraject van de vluchtelingen. Het gaat steeds om specifieke begeleiding naar trajecten die zo snel mogelijk leiden naar een job. Het spreekt voor zich dat taalonderwijs hierin een cruciale rol speelt. Ook vanuit de sociale ondernemingen komen er signalen om kandidaat politiek vluchtelingen kansen te geven. Verso ontwikkelde de infobrochure 'Aan de slag met vluchtelingen in de social profit', waarin wordt uitgelegd hoe de regels in elkaar zitten bij aanwerving, over welke papieren een vluchteling of nieuwkomer moet beschikken en welke administratieve stappen een werkgever zelf moet nemen. Tevens bundelde Verso een reeks verhalen van sociale ondernemingen die ervaringen hebben met de tewerkstelling van vluchtelingen.

Van VDAB verwachten we een snelle screening van de kandidaat politiek vluchtelingen die zij op de radar hebben, in functie van een snelle toeleiding naar tewerkstelling.

#### **Huismannen en huisvrouwen**

Heel wat social-profitondernemingen zouden hun instroom kunnen opkrikken door het potentieel van huismannen en huisvrouwen aan te boren. Momenteel zijn er in Vlaanderen ongeveer 155.000 mannen en vrouwen die niet actief zijn en huishoudelijke taken vervullen omwille van andere redenen dan een gebrek aan of te dure kinderopvang. Het gaat hier dus om de bewust kiezende huisman en huisvrouw, die al dan niet eerder actief was op de arbeidsmarkt, al dan niet in de social profit. Niet elk van hen wil (opnieuw) toetreden tot de arbeidsmarkt, maar voor hen die dit wel wensen kan de social profit een belangrijke speler zijn. Immers het betreft hier mannen en vrouwen die in hun privésituatie zorgactiviteiten hebben gedaan, zoals de zorg voor de eigen kinderen, eventuele mantelzorg voor ouders of andere familieleden, eventueel vrijwilligerswerk in diverse social-profitondernemingen. Deze potentiële instromers beschikken over competenties die heel wat sociale ondernemingen hard kunnen gebruiken.

Terugkeren naar een vroegere baan in de social profit na een lange tijd afwezigheid voor de zorg in de privésfeer (herintreders) of als huisman/vrouw na een tijd de stap zetten naar een baan in de social profit (zij-intreders), is geen evidentie. Het vereist meestal een opfrisopleiding of een meer langdurige opleiding. In Nederland bijvoorbeeld hebben de overheid en de werkgeversorganisaties de afgelopen twee jaar sterk ingezet op

herintreders om de tekorten in de zorg op te vangen. De procedures en formaliteiten die hiermee samengaan zijn daar evenwel ook voorwerp van kritiek (van der Horst, 2018).

Willen we ook in Vlaanderen de kaart trekken van de herintreders en de zij-intreders, dan zal het nodig zijn om ook hier een volgehouden en specifieke beleidscampagne voor op te zetten. Beleidsmatig inzetten op zij- en herintreders en bij uitbreiding op vluchtelingen vereist een open visie over de vereiste diploma's en op de erkenning van elders verworven competenties (EVC). Het uitwerken van een onderbouwd en breed gedragen EVC-beleid met duidelijke, toegankelijke en eenvoudige procedures gebaseerd op gevalideerde testen (ervaringsbewijzen) op basis van beroepskwalificaties zal één van de prioriteiten moeten zijn van de Vlaamse regering. Het is de sleutel om een aantal gesloten instroompoorten te openen.

### **Arbeidsongeschikten**

Op 1 januari 2018 trad de laatste fase in van de nieuwe regeling, die voorziet in een re-integratietraject voor arbeidsongeschikten. Het opzet van deze regeling is om langdurig zieken tijdelijk of definitief tewerk te stellen via aangepast of ander werk bij hun werkgever. Deze wettelijke regeling voorziet alvast in de noodzakelijke procedures om langdurig zieken opnieuw aan de slag te krijgen. We rekenen erop dat wanneer deze maatregel op kruissnelheid komt, dit ook in de sociale ondernemingen leidt tot een substantiële hertewerkstelling.

### **e. Faciliteren van de instroom uit andere sectoren**

De arbeidsmarkt is geen statisch gegeven. Er zijn voortdurende in- en uitstroombewegingen van medewerkers tussen ondernemingen en tussen sectoren. De onderliggende redenen van deze dynamiek houden verband met diverse individuele push- en pullfactoren. In een knelpunteconomie wordt er door ondernemingen en sectoren strijd geleverd om talent. Het is dus zaak een aantal troeven te hebben.

#### **Op individueel niveau**

Een positieve beeldvorming creëren over de social profit, via campagnebeelden, blijft daarom erg belangrijk. We moeten de troeven van het werken in de social profit veel onbescheidener in het zonlicht durven zetten. Inzake werkbaar werk neemt de social profit de koppositie in Vlaanderen in. Geen enkele andere sector scoort beter inzake werkbaarheid dan de gezondheids- en welzijnssector. In 2016 heeft 54,4% van de medewerkers in de gezondheids- en welzijnssector werkbaar werk, tegenover 51% gemiddeld op de Vlaamse arbeidsmarkt (Bourdeaud'hui, R., 2017).

Er is ook heel wat deeltijds werk, een troef om privé en werk te combineren. In de social profit werken zes op tien van de medewerkers deeltijds, tegenover 34% op de Vlaamse arbeidsmarkt ([www.verso-net.be/cijfers](http://www.verso-net.be/cijfers)).



Door de grote gebiedsdekkende verspreiding van de ondernemingen uit de social profit hebben mensen bovendien dikwijls dicht bij huis werk. In de gezondheids- en welzijnssector pendelt 72,9% van de medewerkers minder dan een uur per dag (gemiddeld 65,7%) en 5,4% doet dat meer dan 2 uur per dag (gemiddeld 10,5%) (Bourdeaud'hui, R., 2018).

Er is verder een grote werkzekerheid in de social profit. Tussen midden 2014 en 2015 gaan er in de 'gezondheidszorg' en in de 'maatschappelijke dienstverlening' per honderd bestaande arbeidsplaatsen respectievelijk slechts 1 en 1,4 jobs verloren, terwijl er op de Vlaamse arbeidsmarkt gemiddeld 6,5 arbeidsplaatsen teloor gaan ([www.verso-net.be/cijfers](http://www.verso-net.be/cijfers)). De arbeidsvrijstellingsdagen blijven ook een belangrijke aantrekkingskracht hebben (zie ook punt 5b).

De resultaten van de besprekingen van de arbeids- en loonvoorwaarden met de Vlaamse regering en onder sociale partners zullen daarnaast moeten bijdragen tot de aantrekkelijkheid van de social-profitsectoren. Naast deze materiële troeven heeft de social profit ook immateriële troeven. Het werken met mensen in veelal kwetsbare situaties leidt dikwijls tot een grote jobvoldoening en jobzingeving. Zo blijkt bijvoorbeeld uit de werkbaarheidsmonitor van de Serv, dat 86,4% van de medewerkers uit de gezondheids- en welzijnssectoren aangeeft geen problemen te ervaren met werkbetrokkenheid en motivatie, tegenover gemiddeld 80,2% op de Vlaamse arbeidsmarkt (Bourdeaud'hui, R., 2017).

Voor het faciliteren van de instroom van medewerkers uit andere sectoren zijn niet per se belangrijke heroriënteringsinstrumenten nodig. Vertrekkend van het positieve beeld van de social profit kiezen soms meer technische of commerciële profielen bewust voor het sociale aspect.

De dynamiek tussen sectoren binnen de social profit en tussen social profit en profit en/of overheid botst soms nog op een aantal drempels, zoals bijvoorbeeld inzake anciënniteit die niet kan meegenomen worden. Om de instroom vanuit andere sectoren te faciliteren zouden deze anciënniteitsregelingen op basis van relevante ervaring in betreffende cao's best geëvalueerd en desgevallend worden aangepast en gefinancierd.

### Op collectief niveau

In bepaalde situaties kunnen er zich opportuniteiten voordoen waarbij de instroomdynamiek op een meer collectief niveau plaatsvindt, onder de vorm van een vastomlijnd project. Zo wordt er naar aanleiding van collectieve ontslagen bij bedrijfs-sluitingen of bij herstructureringen nagegaan in welke mate men een deel van deze medewerkers, via een opleiding, kan laten instromen in knelpuntberoepen. Voor beide sectoren kan dit een win-win opleveren.

In het verleden werden hieromtrent een aantal projecten in de social profit opgezet. We denken aan de confectie- en de textielsector. In het kader van het addendum van het sectorconvenant (2008-2009) zijn er hieromtrent proefprojecten geweest. Hierbij werden de door herstructurering getroffen werknemers gericht toegeleid naar zorgopleidingen die leiden naar knelpuntberoepen in de social profit. Ook in het kader van de sluiting van Ford Genk werden in het kader van het SALK-plan in 'heroriënteringen' via opleidingen naar de social profit voorzien. Het ging hier om goed omkaderde en kleinschalige projecten. Het is zelfs niet nodig om te wachten tot een herstructurering om strategieën uit te werken die de intersectorale mobiliteit bevorderen. In het kader van het preventieve bedrijfsbeleid kunnen deze reeds ontwikkeld worden.

Willen we collectieve instroom van medewerkers uit sectoren en ondernemingen (al dan niet in herstructurering) in de social profit op grotere schaal stimuleren dan zullen flankerende juridische aspecten zoals inzake outplacement, inzake btw-regeling en inzake terbeschikkingstelling, nader moeten worden onderzocht.

Dit laatste dringt zich bijvoorbeeld op wanneer werknemers juridisch in dienst blijven bij het bedrijf in herstructurering, maar wel werkzaam zijn, al dan niet na een opleiding, in een sociale onderneming. Het spreekt voor zich dat zulke overgangen ook meestal gepaard gaan met opleidingen en EVC-trajecten (zie punt 1d).



### 2. DE UITSTROOM UIT DE SOCIAL PROFIT STERKER AFREMME

Zoals reeds aangehaald, is het antwoord op een dreigend personeelstekort niet enkel en alleen de instroom verhogen. Het is een samenspel van meerdere sporen die tegelijkertijd moeten worden bewandeld. Zo moeten we ook de uitstroom van medewerkers uit de social profit afremmen. Dat kan door het personeel in de organisatie te behouden, wat men retentiebeleid noemt, en door vervroegde uitstroom van medewerkers te vertragen, wat men eindeloopbaanbeleid noemt. Een performant loopbaanbeleid gericht op het afremmen van de uitstroom integreert onder meer deze twee dimensies.

#### a. Oudere medewerkers aan de slag houden

In deel 1 van deze publicatie toonden we reeds dat bijna één op drie van de medewerkers in de social profit (32,2%) een vijftigplusser is, tegenover 28,5% gemiddeld op de Vlaamse arbeidsmarkt. De komende jaren zet deze vergrijzing zich voort al vlakt ze iets af. Dat het aantal vijftigplussers verder zal toenemen heeft grotendeels te maken met demografische cohorde-effecten, maar tevens met het gevoerde regeringsbeleid. Een aantal wettelijke stelsels die het einde van de loopbaan omkaderen, zoals landingsbanen (tijdskrediet), het stelsel werkloosheid met bedrijfstoeslag, voorheen het brugpensioen, en het vervroegd pensioen werden zowel door de regering-Di Rupo als de regering-Michel in grote mate hervormd. De toepassingsvoorwaarden van deze stelsels werden verstrengd. Door de band genomen komt het er op neer dat medewerkers minstens twee jaar langer actief zijn. Daarnaast werd ook de wettelijke pensioenleeftijd verhoogd, gespreid over een termijn van meerdere jaren.

Als antwoord op de dreigende krapte is dit goed nieuws. Op korte termijn moeten de potentieel vervroegde uitstromers niet worden vervangen. Ze blijven langer aan de slag. Anderzijds zijn er een aantal negatieve effecten. Zo zal in een arbeidsintensieve sector als de social profit de loonkost substantieel toenemen. Heel wat sociale ondernemingen werken met enveloppefinanciering en ook de persoonsvolgende financiering zorgt ervoor dat in de social profit het loonkostenvolume efficiënt moet worden gemanaged. Een loonkostvermindering is dus niet alleen wenselijk, ze is ook noodzakelijk. Zoals eerder aangehaald genieten de meeste social-profitsectoren niet van de RSZ-doelgroepvermindering voor oudere werknemers. Deze doelgroepvermindering stimuleert naast de aanwerving van werkzoekende ouderen eveneens het in dienst houden van de zittende werknemers. De RSZ-korting voor de zittende medewerkers bedraagt 600 euro per kwartaal voor de 55-59-jarigen en 1.150 euro per kwartaal voor de 60-plussers. Deze lastenvermindering geniet de werkgever tot het uittreden van de betrokken medewerker.

Het gelijkstellen van het toepassingsgebied van de RSZ-korting oudere werknemers voor alle werkgevers uit de privésector, dus ook de ondernemingen in de social profit, zou alvast een belangrijke maatregel zijn om de toegenomen loonkost voor oudere medewerkers te drukken en nieuwe medewerkers aan te werven.

Ook het aantal dagen vrijstelling van arbeidsprestaties zal aanzienlijk groeien. Hierdoor stijgt het collectief aantal niet-gewerkte uren in de social profit. Het is een vicieuze cirkel. Nochtans werden de dagen van vrijstelling van arbeidsprestaties destijds ingevoerd om het langer aan de slag blijven te bevorderen. Een dubbelzinnige situatie. Deze ambigue houding ten aanzien van het vap-stelsel bleek ook uit een grootschalige bevraging van social-profitwerkgevers door het HIVA-Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving: een kwart van de organisaties (26%) ziet meer nadelen dan voordelen, 38% vindt dat de voordelen duidelijk opwegen tegen de nadelen en een derde van de organisaties (33%) antwoordt neutraal (Lamberts, 2015a). Later in deze publicatie (punt 5b) komen we nog terug op de vrijstelling van arbeidsprestaties.

Het beleid in sociale ondernemingen om oudere medewerkers aan de slag te houden is best geen apart beleid, maar moet deel uitmaken van een geïntegreerd HR-beleid dat het loopbaandenken als uitgangspunt neemt. Dit neemt niet weg dat in het kader van een eindloopbaanbeleid, als onderdeel van een loopbaanbeleid, dikwijls formules van peter- en meterschap naar voren worden geschoven om oudere werknemers een ander en lichter takenpakket te bezorgen. Het spreekt voor zich dat dit niet voor iedereen en in elke sociale onderneming een oplossing is. Toch kan er wel degelijk een win-win inzitten, vooral in grotere sociale ondernemingen. Zo zouden deze 'oudere' peters en meters kunnen instaan voor het onthaal en de begeleiding van instromers in de sector: jongeren, maar ook werkzoekenden of zij-instromers. Instromers moeten dikwijls snel hun weg zelf zoeken. Door deze instromers gedurende een bepaalde periode te omkaderen met ervaren medewerkers, zullen zij zich ook sneller goed voelen in hun werk.

Zulke peter- en meterschapsformules zouden best ondersteund worden via bijvoorbeeld een specifieke projectsubsidie of via de RSZ-korting mentoren.

## **b. Medewerkersbeleid baseren op loopbaandenken**

Om een antwoord te bieden op potentiële en bestaande personeelstekorten hebben sociale ondernemingen er alle belang bij om hun ervaren talent zo lang mogelijk aan boord te houden. Medewerkers moeten kansen krijgen binnen de social-profitondernemingen. Een goed uitgebouwd medewerkersbeleid op organisatieniveau is cruciaal om medewerkers gemotiveerd te houden en het ongezond personeelsverloop tegen te gaan.

Een vernieuwend medewerkersbeleid werkt vanuit principes van competentie management en diversiteit en is ingebed in een beleid van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zo'n medewerkersbeleid heeft oog voor innovatieve producten, processen en arbeidsorganisatie en moet steeds de dienstverlening en het welbevinden van alle medewerkers ten goede komen. Rode draad doorheen een modern medewerkersbeleid is dat er dus steeds wordt vertrokken van het loopbaanperspectief van de medewerkers. "Een effectief loopbaanbeleid slaagt erin mensen in hun job vandaag aan te zetten tot *engaged performance* en plaatst dit in een tijdsperspectief. Er is nood aan focus op wat in de toekomst nodig zal zijn bij werkgever en werknemer om de performantie en het engagement van de medewerkers op peil te houden", lezen we bij professor Ans De Vos (De Vos A., 2016).

Dit loopbaandenken in het medewerkersbeleid zal meer en meer ingang moeten vinden in sociale ondernemingen, grote en kleine. De eigen loopbaan vormgeven is in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van de individuele medewerker. Sociale ondernemingen kunnen wel een actieve rol spelen in het matchen van individuele loopbaanwensen en -behoeftes van medewerkers met de noden en uitdagingen van de organisatie.

Het loopbaangesprek is hiervoor een belangrijk hulpmiddel. Een loopbaangesprek is een formeel gesprek met een medewerker waarin niet zozeer over het functioneren gepraat wordt als wel over de bredere context van het werk (bijvoorbeeld de combinatie met het gezinsleven) en de talenten, ambities en groeimogelijkheden die de medewerker in zich heeft. Zo'n loopbaangesprek kan diverse resultaten opleveren. Als organisatie kan je de interne mobiliteit mogelijk maken door loopbaanpaden uit te tekenen en zichtbaar te maken. Of je kan jobs verlichten door ze anders te 'craften'. Misschien is meer of minder uren werk bespreekbaar. Om de eigen loopbaan richting te geven, is het alleszins nodig dat medewerkers hun persoonlijke loopbaancompetenties ontwikkelen. Je kan hen daarin als werkgever ondersteunen of hen er attent op maken. Daarnaast kan loopbaanbegeleiding ook deel uitmaken van het loopbaanbeleid dat een organisatie intern voert. Samen bekijk je dan hoe een medewerker zijn loopbaan een nieuwe richting kan geven binnen de organisatie. We spreken dan van interne loopbaanbegeleiding (voor meer informatie, zie [www.hrwijis.be](http://www.hrwijis.be)).

Verso ontwikkelde onder de noemer HRwijis al heel wat acties die generieke HR-concepten zoals leeftijdsbewust personeelsbeleid, competentie management, diversiteitsbeleid of loopbaanbeleid via tools, workshops en goede voorbeelden naar de social profit en de sociale ondernemingen vertaalt. Ook in de sectorconvenant 2017-2018 staan, net zoals in de voorgaande, acties ter ondersteuning van het HR-beleid (prioriteit 6).

Een performant loopbaanbeleid maakt deel uit van het ruimere ondernemerschap waarbij ook goed bestuur een essentieel onderdeel is. Het is van belang dat sociale ondernemingen worden ondersteund in alle flankerende aspecten van hun ondernemerschap. Dit veronderstelt dat beleidsbeslissingen van de Vlaamse overheid (en de uitvoering ervan) rekening houden met de nood aan een rechtszeker en adequaat regelgevend kader voor sociale ondernemingen.

### c. Verbeteren werkbaar werk

Volgens de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2016 van de Stichting Innovatie & Arbeid van de Serv geeft 65% van de medewerkers uit de gezondheids- en welzijnssector aan geen problemen te hebben met werkstress (65,8% gemiddeld op de Vlaamse arbeidsmarkt). 86,4% heeft geen problemen met werkbetrokkenheid en motivatie (80,2% Vlaamse arbeidsmarkt). 86,3% heeft geen gebrek aan kansen op competentie-ontwikkeling (82,5% Vlaamse arbeidsmarkt) en 89% van de medewerkers in onze sector geeft aan geen problemen te ervaren met de combinatie werk en sociaal leven (87,8% Vlaamse arbeidsmarkt). Voor drie van de vier werkbaarheidsindicatoren doen de medewerkers uit de gezondheids- en welzijnssector het beter dan gemiddeld, voor stress zitten we op Vlaams niveau.

Maar, met uitzondering van leermogelijkheden, verslechterden de indicatoren tussen 2013 en 2016 wel, zelfs sterker dan gemiddeld op de Vlaamse arbeidsmarkt.

Een knipperlicht waar de studie de aandacht op trekt, is het percentage werknemers dat de werkdruk (arbeidsbelasting vanuit kwantitatieve taakeisen zoals werkvolume en werktempo) als problematisch ervaart. Deze groep is significant toegenomen tussen 2013 en 2016: van 29,8% naar 38,1%. Ook over langere termijn zien we een achteruitgang. Tussen 2004-2016 neemt de werkdruk (+6 procentpunten) toe. Opvallend is dat er zich in de afgelopen 12 jaar in de gezondheids- en welzijnssector een duidelijke achteruitgang in vergelijking met de gemiddelde tendens afspeelde op vlak van autonomie (+5,6 procentpunten) en belastende fysieke arbeidsomstandigheden (+5,2 procentpunten).

Werken aan werkbaarheid in de social profit is dus eveneens een belangrijk spoor om medewerkers in de sector te houden. We weten immers dat er een sterke correlatie is tussen verloop en onvoldoende werkbaar werk. De sociale partners in de social profit zijn zich bijzonder bewust van het belang van werkbaar werk. In het kader van de vorige en de huidige sectorconvenant met de Vlaamse regering zetten de sociale partners van de social profit dan ook volop in op werkbaar werk. Prioriteit 4 van de huidige convenant omvat een reeks acties ter verbetering van de werkbaarheid in de social profit, zoals het verder bekend maken van de website [www.waardevolwerk.be](http://www.waardevolwerk.be), de ondersteuning van leidinggevend in de dagelijkse aanpak van werkbaar werk (door middel van lerende en ondersteunende netwerken), ondersteuning van werknemers in werkbaar werk, opleidingen werkbaar werk, inzetten op innovatieve arbeidsorganisatie en het bundelen van goede praktijken rond agressiebeheersing.

Als antwoord op de tegenvallende werkbaarheidscijfers uit de werkbaarheidsmonitor, in het bijzonder op vlak van stress, ontwikkelden Verso en de andere Vlaamse sociale partners in de Serv een actieplan werkbaar werk. Met 32 acties en engagementen pakken we de kwaliteit van de jobs in Vlaanderen aan. In het actieplan wordt gepleit voor een werkbaarheidsscan; een laagdrempelige doorlichting op maat van de onderneming die uitwijst waar het werkbaarheidsschoentje precies knelt. De resultaten van deze werkbaarheidsscan kunnen ondernemingen op weg helpen bij het opstarten van een traject en het uitwerken van werkbaarheidsacties. Een nieuw op te richten werkbaarheidsfonds moet voor een financieel duwtje in de rug van de ondernemingen zorgen. Verder geloven de sociale partners sterk in kwaliteitsvol leiderschap en willen ze meer aandacht voor een coachende en waarderende leiderschapstijl (Serv, 2017).

Voor ondernemingen in de social profit is het vooral belangrijk dat er ondersteuning komt op de werkvloer. De vraag van de sociale partners voor de oprichting van een werkbaarheidsfonds, waarin ondernemingen op een eenvoudige wijze steun kunnen aanvragen voor hun actieplannen rond werkbaar werk, moet dan ook gehonoreerd worden door de Vlaamse regering tegen de eerste helft van 2019.



### 3. MEER INVESTEREN IN COMPETENTIE- EN OPLEIDINGSBELEID

Hierboven gingen we dieper in op de klassieke sporen om de instroom van medewerkers in de social profit te verhogen en de uitstroom van medewerkers te vermijden. Beide zijn tegelijkertijd cruciaal als antwoord op mogelijke personeelstekorten. Een derde bijzonder belangrijk spoor dat deze sporen ondersteunt, is het verder investeren in het competentie- en opleidingsbeleid. Opleiden van werkzoekenden en zij-instromers, maar ook van de eigen medewerkers is een belangrijke doelstelling. Daarbij moet vooral aandacht zijn voor de competenties en kwalificaties die gevraagd worden voor die functies en beroepen waar er tekorten zijn of dreigen. Daarnaast is het van belang om de blik op de toekomst te houden en via opleidingen in te spelen op toekomstige competenties, bijvoorbeeld als gevolg van de digitalisering.



#### a. Opleiding en vorming van de eigen medewerkers garanderen

Uit de gegevens van de sociale balansen van de Nationale Bank, verwerkt door het Steunpunt Werk (2014), blijkt dat de social profit in Vlaanderen vrij behoorlijk scoort qua opleidingsinspanningen van de medewerkers. Het percentage medewerkers dat heeft deelgenomen aan een formele opleiding ligt in de 'gezondheidszorg' en in de 'maatschappelijke dienstverlening' op respectievelijk 66,1% en 53,4% van de medewerkers, tegenover 37,9% gemiddeld op de Vlaamse arbeidsmarkt. Ook voor de informele opleiding ligt de opleidingsdeelname er met 37% hoger dan het Vlaamse gemiddelde van 25,9%. Niet enkel qua deelname scoort de social profit goed, ook de omvang van de opleidingsinspanningen is bovengemiddeld. Over alle ondernemingen in de 'gezondheidszorg' heen worden per honderd werkuren er 2 uur en 9 minuten aan formele opleiding en 37 minuten aan informele opleiding besteed. In de 'maatschappelijke dienstverlening' is dit respectievelijk 55 minuten en 40 minuten en gemiddeld op de Vlaamse arbeidsmarkt bedraagt dit 45 en 29 minuten ([www.verso-net.be/cijfers](http://www.verso-net.be/cijfers)).

De wet 'Wendbaar en werkbaar werk' verving de bestaande interprofessionele doelstelling om 1,9% van de globale loonmassa aan opleidingen toe te wijzen door een nieuwe interprofessionele doelstelling van gemiddeld vijf dagen opleiding per jaar en per voltijds equivalent. De concretisering van deze doelstelling kan op diverse manieren worden bereikt. Hoe dan ook geldt vanaf 1 januari 2017 de suppletieve regeling waarbij een werknemer jaarlijks recht heeft op twee opleidingsdagen per voltijdse werknemer die het hele jaar in dienst is.

Uit de cijfers blijkt verder dat het aantal werknemers dat betaald educatief verlof aanvraag in 2016 behoorlijk hoog lag in de paritaire comités die onder de social profit ressorteren. Het ging over 12.959 aanvragen, goed voor bijna een kwart van alle aanvragen voor opleidingen in het kader van betaald educatief verlof ([www.werk.be](http://www.werk.be)).

Met de hervorming van het betaald educatief verlof naar het Vlaams opleidingsverlof is het belangrijk dat de uitwerking van de erkenningscriteria voor de opleidingen in het Vlaams opleidingsverlof voldoende blijven aansluiten bij de opleidingen die noodzakelijk zijn in de social profit. Vooral de opleidingen gericht op knelpuntberoepen en beroepen die voorbereiden op de toekomst zullen moeten worden meegenomen. Ook is het belangrijk dat de terugbetaling van de uren opleidingsverlof (i.e. het forfait – Vlaamse bevoegdheid) en het referteloon (federale bevoegdheid) worden geïndexeerd. Beide principes moeten juridisch correct worden verankerd. Indien deze niet samenlopen, wordt de kost voor de werkgever duurder.

Het is enerzijds van belang dat de medewerkers worden gestimuleerd om opleiding te volgen, via de interprofessionele doelstelling of via het recht op betaald educatief verlof/Vlaams opleidingsverlof. Anderzijds moeten ook de sociale ondernemingen inhoudelijk en financieel ondersteund worden in hun opleidingsaanbod. Het Vlaams instituut voor vorming en opleiding in de social profit (VIVO) staat in voor het coördineren en mee vormgeven van het opleidingslandschap in de social profit. Zo organiseert VIVO in samenwerking met de paritaire vormingsfondsen een generiek en een sectorspecifiek vormingsaanbod naar de diverse sectoren van de social profit. Daarnaast staat VIVO in voor de terbeschikkingstelling van het jaarlijkse vormingsbudget, waarmee opleidingen aan social-profitondernemingen worden terugbetaald. Gezien de grote behoefte aan opleidingen is het wenselijk dat de Vlaamse overheid de inspanningen tot leren in de social profit verder versterkt.

## **b. Kwalificerende trajecten uitbreiden**

Zoals hoger reeds aangehaald, is het belangrijk dat de social profit haar medewerkers vasthoudt door in doorgroeimogelijkheden te voorzien. Een belangrijke instroompijpe verloopt via de zij-instroom voor mensen die wensen herin te treden of die een carrièreswitch wensen te maken. Meestal is in zulke gevallen een opleidingstraject nodig. De social profit heeft reeds een traditie in het organiseren van zo'n kwalificerende opklimmende zalmtrajecten. Ook hier fungeert VIVO als draaischijf.

De projecten 'Via Vorming Hogerop' voor laaggeschoolde medewerkers (waarbij een beroepsgerichte opleiding naar een bij voorkeur knelpuntberoep wordt ondersteund), het 'project 3030' in de gezinszorg (dat in een opleiding voor verzorgende of zorgkundige voorziet) en het 'project 600' voor de opleiding bachelor of HBO5 verpleegkundige hebben allen gemeenschappelijk dat ze de kosten voor werkgever en medewerker zo goed als gratis houden (behoud van loon, vervanging tijdens cursus, betaling inschrijving of subsidiëring van opleiding). Bovendien is de kwalificatie die men ontvangt als men slaagt in de opleiding cruciaal. Er is ook het project 'opstap naar zorgkundige' in de ouderenzorg, waarbij men vanuit een niet-verzorgende functie (en zonder diploma hoger onderwijs) een deeltijdse opleiding tot zorgkundige kan opstarten of voortzetten. In het project 'succes met je studies' komen tot slot drie Vlaamse vormingsfondsen bij bepaalde opleidingen, waaronder zorgkundige, tussen in het inschrijvingsgeld en het cursusgeld in het geval van een centrum voor volwassenenonderwijs.

Aangezien het hier om instroom in opleidingen gaat die toeleiden tot knelpuntberoepen is het wenselijk dat de capaciteit van deze projecten extra wordt uitgebreid met Vlaamse middelen. Ook moet binnen de paritaire structuren goed opgevolgd worden dat er voldoende aanvoer is van de specifieke doelgroepen die men beoogt en dat, indien nodig, de doelgroep wordt aangepast.

### **c. Verhogen capaciteit opleidingen werkzoekenden**

Werkzoekenden die om diverse redenen niet onmiddellijk inzetbaar zijn voor een job in de social profit, maar die over een social-profitprofiel beschikken en die al dan niet een beroepsaspiratie richting de social profit hebben kenbaar gemaakt, moeten worden toegeleid naar een gepaste opleiding. Liefst naar een opleiding gericht op knelpuntberoepen of beroepen van de toekomst en liefst voor opleidingen met een werkervaringscomponent. Dit vereist een goede screening van de werkzoekenden, een juiste toeleiding naar een traject op maat en voldoende opleidingscapaciteit.

De eerste twee elementen zijn expliciet opgenomen in het versnellingsplan tegen de krapte op de arbeidsmarkt van VDAB. Het verhogen van de opleidingscapaciteit voor opleidingen in de social profit is daarnaast zeker nodig. De uitbreiding van de opleidingscapaciteit gericht op knelpuntberoepen (onder meer voor verpleegkundige, verzorgende en zorgkundige), zoals werd voorzien in het VIA4, werd door VDAB al verwezenlijkt. Sinds 2016 is het aantal opleidingen binnen de cluster 'zorg en opleiding' echter in dalende lijn.

In 2016 werden er in totaal 8.355 opleidingen binnen de cluster zorg en welzijn gerealiseerd. Concreet betekent dat 7.641 unieke cursisten. Samen was dit goed voor 5.648.969 opleidingsuren. Zowel qua aantal opleidingen als qua opleidingsuren is dit een daling tegenover vorig jaar. In 2015 werden er nog 9.894 opleidingen gerealiseerd. Deze daling van de opleidingen tussen 2015 en 2016 zien we vooral bij de opleidingen verpleegkundige. Die daalden van 3.923 opleidingen in 2015 naar 3.282 opleidingen in

2016. Vooral het aantal starters in het eerste jaar in de onderwijs kwalificerende opleidingstrajecten (OKOT) verpleegkunde nam af: voor de bachelors van 221 in 2015 naar 121 in 2016 en 91 in 2017. Voor HBO5 gingen de aantallen van 1.100 in 2015 naar 931 in 2016 en 706 in 2017 (VDAB, 2017). Voor 2018 raamt VDAB het aantal opleidingen binnen de social profit op 6.600, wat weer een vermindering van de geplande opleidingscapaciteit is.

Gezien het structurele knelpuntkarakter van een aantal beroepen in de social profit en gezien de verwachte krapte in de social profit is het aangewezen dat de Vlaamse overheid de opleidingscapaciteit opnieuw verhoogt tot 10.000 opleidingen tegen 2022. Ook moet verder worden onderzocht op welke wijze de onderwijskwalificerende opleidingstrajecten verpleegkunde verder kunnen ondersteund worden door VDAB.

#### 4. VOORBEREIDEN OP ARBEIDSMIGRATIE

Wanneer voor bepaalde beroepen de aanwervingsbehoefte van krapte naar acute schaarste evolueert, zullen sommige ondernemingen – al dan niet ondersteund door de overheid – hun heil zoeken in buitenlandse arbeidskrachten. Ondernemingen willen hiermee hun instroom verhogen door een beroep te doen op (tijdelijke) buitenlandse medewerkers, van binnen of buiten de EU. De wetgeving omtrent het tewerkstellen van buitenlandse arbeidskrachten is complex. Sinds de introductie van de gecombineerde vergunning ('single permit'), waarbij men in principe slechts één enkel overheidsloket passeert die zowel de verblijfsvergunning als de arbeidskaart aflevert, zou de regelgeving eenvoudiger moeten zijn. De huidige regelgeving is echter nog steeds erg complex. Om als buitenlandse werknemer in België in loondienst arbeid te verrichten moet men op voorhand over een arbeidskaart beschikken. Er zijn drie types arbeidskaarten (a, b en c) waarvan arbeidskaarten b en c maximum 12 maanden gelden en onder bepaalde voorwaarden verlengbaar zijn. Er is ook de Europese blauwe kaart, een voorlopige arbeidsvergunning voor hooggeschoolden.

Zeker in de social profit moet er bij het inzetten van buitenlandse arbeidskrachten over gewaakt worden dat de diploma's voldoen aan de kwalificatievereisten in ons land en dat de procedure correct en snel verloopt. Daar waar in onze sectoren wetelijk bepaalde diploma's worden vereist (bijvoorbeeld gezondheidszorgberoepen zoals verpleegkunde, zorgkundige, artsen en paramedici), zal er steeds een aanvraag moeten worden ingediend om een gelijkwaardigheidsattest van het diploma in België te bekomen. Voor diploma's verpleegkunde behaald in Zwitserland en binnen de Europese Economische Ruimte wordt de opleiding bijvoorbeeld gelijkgesteld. Om het diploma te laten erkennen wordt een aanvraag ingediend bij het Agentschap Zorg en Gezondheid (Vlaamse gemeenschap). Na het doorlopen van de procedure en een erkenning wordt federaal een visum uitgereikt. Voor alle diploma's verpleegkunde behaald in andere landen moet een aanvraag tot equivalentie bij het NARIC (National Academic (& Professional) Recognition and Information Centre) worden aangevraagd. Ze verrichten een gelijkwaardigheidsonderzoek op basis van het opleidingscurriculum. Indien er een gelijkwaardigheid is, volgt een aanvraag voor een visum.

Daarnaast moet ook de nodige middelen worden vrijgemaakt om de omkadering van de integratie op de werkvloer vlot te laten verlopen, zowel voor de medewerkers als voor de cliënten. In de social-profitdienstverlening is het persoonlijk contact van cruciaal belang, zodat een goede kennis van onze taal essentieel is. Nederlands op de werkvloer tijdens de opleiding is belangrijk om de taalkloof te overbruggen. In sommige gevallen bestaat er ook een culturele kloof tussen de buitenlandse arbeidskrachten en de medewerkersteams of de klanten. Onthaalbegeleiding binnen de organisatie en peter-/meterschapsformules zijn voor buitenlandse arbeidskrachten essentiële instrumenten om snel en efficiënt de weg te vinden binnen onze organisaties.

Bovendien speelt er een ethische dimensie in dit debat, zoals blijkt uit de discussies over de braindrain en sociale dumping. De sociale partners binnen de social profit hebben daarom in het kader van VIA4 een voorwaardenkader opgesteld dat mogelijke misbruiken moet voorkomen.

### 5. VERHOGEN VAN HET ARBEIDSVOLUME

De diverse sporen die we tot hier toe schetsten als antwoord op de personeelskrapte in de social profit hielden steeds verband met instroom, doorstroom en uitstroom. Deze sporen moeten tegelijkertijd worden bewandeld. Het zijn echter sporen die vertrekken van een mechanistische visie op de arbeidsmarkt. De vraag die eveneens gesteld moet worden is of er op macroniveau geen 'efficiëntiewinsten' meer te halen zijn in de wijze waarop vandaag de dienstverlening in de social profit wordt georganiseerd en vorm heeft gekregen. Met 'efficiëntiewinsten' bedoelen we in welke mate we met de bestaande personeelscapaciteit een deel van de krapte kunnen opvangen en zo de bestaande kwalitatieve dienstverlening blijven garanderen, zonder negatieve gevolgen voor de werkbaarheid. We wisselen hier als het ware van bril om naar de krapteproblematiek te kijken.

In wat volgt schetsen we een aantal sporen, die verband houden met het nastreven van deze efficiëntiewinsten. Ook hier blijven we herhalen dat deze sporen niet losstaan van de – eerder mechanistische – klassieke sporen, maar dat ze tegelijkertijd moeten worden bewandeld. Een eerste spoor dat we aanhalen is het verhogen van het arbeidsvolume door het opplussen van deeltijdarbeid en door aanpassingen aan het stelsel van arbeidsvrijstellingsdagen. De hoger vermelde HIVA-studie bracht het niet-beschikbaar potentieel in kaart. Om het capaciteitsprobleem in de social profit te duiden introduceerden de onderzoekers het concept "niet beschikbaar arbeidsvolume (in VTE) als percentage in de werkgelegenheid". In 2013 werd dit "niet-beschikbaar potentieel" ingeschat op 35,6% van de werkgelegenheid in de social profit. Dit aanzienlijke "volumeverlies" zou zelfs stijgen tot ruim 39% in 2019 (Lamberts M., 2015a).

#### a. Opplussen van deeltijdarbeid

De social profit kenmerkt zich meer dan andere sectoren op de Vlaamse arbeidsmarkt door een bovengemiddeld aandeel deeltijdarbeid. In de social profit werkt 68,6% van de vrouwen en 30,4% van de mannen deeltijds, tegenover respectievelijk 54,6% en 14,7% op de Vlaamse arbeidsmarkt. Dit maakt dat er per 100 voltijdse jobs

137 medewerkers nodig zijn in de social profit, terwijl dit gemiddeld op de Vlaamse arbeidsmarkt slechts 120 medewerkers zijn ([www.verso-net.be](http://www.verso-net.be)).

In de jaren '80 werd deeltijdarbeid aangemoedigd omwille van haar arbeidsherverdelend effect (vervangingsplicht tegenover werkzoekenden), in de jaren '90 gebeurde dit in naam van het verzoenen van werk en privé en in de jaren '00 omwille van het veronderstelde effect op de uittredeleeftijd. De 'oververtegenwoordiging' van deeltijdarbeid in de social profit komt voor in alle leeftijdsklassen. Voor de jongere medewerkers is deeltijdarbeid in de eerste plaats een manier om werk en gezin op een vlotte manier te combineren. Voor de meer ervaren medewerkers wordt aangenomen dat deeltijdarbeid een manier is om de loopbaan te verlengen. De ruime mogelijkheden om deeltijds te werken, is voor veel medewerkers dan ook één van de troeven die werken in de social profit aantrekkelijk maakt.

Gegeven de bestaande en groeiende personeelstekorten is één van de mogelijke oplossingen dat de medewerkers – daar waar dit spoort met hun verwachtingen, en dit is een belangrijke tussenzin – hun arbeidsvolume verhogen om het werk gedaan te krijgen. Dit kan bijvoorbeeld ook tijdelijk of zelfs ad hoc zijn.

In Nederland noemt men dit het opplussen van deeltijdcontracten. De door de Nederlandse overheid ingestelde 'taskforce deeltijdplus' wijst in haar eindrapport op de te verwachte personeelstekorten in de zorgsector. De taskforce ziet vooral in het vergroten van het aantal uren van mensen met een deeltijdbaai een mogelijkheid om deze personeelstekorten op te lossen (Taskforce Deeltijdplus, 2010). Het Nederlandse researchcentrum voor onderwijs en arbeidsmarkt stelt dat het tekort aan mensen met een zorgopleiding wel degelijk is terug te dringen als de deeltijdbanen in de zorgsector opgeplust kunnen worden (ROA, 2017). Wanneer bijvoorbeeld "alle werkenden in kleine banen met een zorgopleiding op middelbaar niveau minimaal 24 uur zouden gaan werken, dan zouden de personeelstekorten in de zorgsector voor 85% verdwijnen" (ROA, 2011).

Een simpele rekenoefening leert dat er inderdaad een groot effect kan uitgaan van het opplussen van deeltijdarbeid. Stel dat een kwart van alle medewerkers uit de social profit die halftijds werken (45%-55%) vier vijfde zou gaan werken, dan zou dit 5.140 VTE extra opleveren. In een 38-uren week is het verschil tussen halftijds en vier vijfde namelijk 11 uren. Verspreid over 17.756 medewerkers (een kwart van alle medewerkers) geeft dit 195.316 uren of 5.140 VTE.

Het opplussen van het arbeidsvolume van de zittende werknemers en de instromers veronderstelt niet alleen een andere mindset bij medewerkers, maar ook bij de sociale ondernemingen een paradigmaswitch. Het stimuleren en aantrekken van deeltijdarbeid was in de social profit gedurende jaren eerder norm dan uitzondering. In het verleden was het stimuleren van deeltijdarbeid in de social profit dan ook een noodzakelijk instrument om de dienstverlening te organiseren (invullen van flexibele uurroosters, aantrekken van heel wat vrouwen die in het kader van de combinatie gezin en arbeid kozen voor de social profit, et cetera). Is dit een pleidooi om van voltijds werk de norm te maken? Geenszins. Deeltijdarbeid is en blijft een bijzonder zinvol flexibiliteitsinstrument voor werkgever én medewerker. Het is wel een pleidooi om



deeltijdarbeid binnen de social-profitondernemingen niet als een vanzelfsprekendheid te beschouwen en om de mogelijkheden te onderzoeken om op loopbaanbasis het arbeidsvolume te verhogen. Sommige medewerkers werken bijvoorbeeld halftijds om hun kinderen op woensdagmiddag op te vangen. Misschien kan dit ook in een 4/5de? Andere medewerkers werken bijvoorbeeld halftijds om een bepaalde periode voor jonge kinderen te zorgen. Als de kinderen naar school gaan, kan misschien terug overgeschakeld worden naar voltijds?

### **b. Herdenken van het stelsel van vrijstelling van arbeidsprestaties (vap-stelsels) in functie van het verhogen van het arbeidsvolume**

In deel 1 van deze publicatie toonden we al dat het aantal rechthebbenden op de vap-dagen én het aantal vervangers dat hiervoor nodig is, de komende jaren nog zal toenemen. Ook in de HIVA-rapporten over arbeidsvolume werd dit becijferd en onderbouwd (Lamberts, 2015a, 2015b). Deze groei zal opnieuw een drukkend effect hebben op het arbeidsvolume.

Het bewust en gepland inspelen op het arbeidsvolume van medewerkers in de loop van de loopbaan veronderstelt dat het management van de sociale onderneming op regelmatige tijdstippen loopbaangesprekken voert met de medewerkers en dat dit integraal deel uitmaakt van een modern medewerkersbeleid. Ook zijn er flankerende maatregelen nodig voor zowel medewerker om de deeltijdval te vermijden, zoals kinderopvang, fiscaliteit en mobiliteit, alsook voor de sociale ondernemingen onder meer op het vlak van flexibele arbeidsorganisatie en financiering.

De maatschappelijke/politieke context en het daaruit voortvloeiend beleid is de afgelopen jaren gewijzigd. Enkele voorbeelden: de context van “ontzien van oudere medewerkers” op de arbeidsmarkt is verschoven naar “langer werker” (zie bijvoorbeeld ook de nieuwe SWT-regeling, de verstrenging van de voorwaarden van tijdskrediet, onder andere voor landingsbanen, de verhoging van de pensioenleeftijd, de controle op de beschikbaarheid van oudere werklozen, et cetera). Maatschappelijk en politiek staan werkstress, burn-out, langdurig ziekten (al dan niet als communicerend vat voor de verstrenging van de uitstapregelingen), werkbaar werk en werkdruk zeer hoog op de beleidsagenda. Los van de discussie of het vap-stelsel beoogt waarvoor het bedoeld is (oudere werknemers ontzien in de hypothese dat ze hierdoor hun uitstroom (iets) zullen uitstellen), zal de discussie over het vap-stelsel in het kader van deze gewijzigde context en in functie van het verhogen van het arbeidsvolume moeten worden gevoerd.



We haalden reeds aan dat in de social profit genuanceerde opvattingen leven over de gevolgen van de vap-dagen en men zelfs enigszins dubbelzinnig is ten aanzien van het stelsel. Ondanks de accentverschillen die er zijn in kijk en aanpak van de vap-dagen, blijft het duidelijk dat het vap-stelsel moet worden besproken. Hierbij kan vertrokken worden van de volgende principes:

- › Het huidige vap-systeem is een veel te statisch (eng) systeem en zou in de toekomst meer loopbaangericht moeten zijn.
- › Als er een nieuwe vap-regeling zou worden ingevoerd, zal niet worden geraakt aan verworven rechten van de bestaande regeling.
- › In een nieuw systeem zou het totale volume aan vap-dagen alleszins minder moeten zijn dan vandaag.

We gaan hier niet verder in op de mogelijke aanpassingen aan het vap-stelsel. Het spreekt voor zich dat een aanpassing van het vap-stelsel enkel kan na overleg onder sociale partners. Dit betekent dat het thema van vap-dagen ook zeker zal besproken worden op de werkgroep 'Loopbanen', die in het kader van VIA5 in het leven wordt geroepen.

### 6. KIEZEN VOOR INNOVATIE OP DIVERSE DOMEINEN

Het laatste spoor tegen de krapte dat we belichten, is het spoor van innovatie. We gaan hier uit van de aanname dat innoveren leidt tot 'efficiëntiewinsten'. Anders uitgedrukt, we gaan ervan uit dat innovatie ervoor zal zorgen dat er minder medewerkers moeten worden gezocht – zeker als het gaat om knelpuntberoepen of quasi-knelpuntberoepen – en dat we toch de kwantiteit en de kwaliteit van de dienstverlening van de social-profitdiensten op zijn minst op hetzelfde peil zullen kunnen houden. Aangezien het leveren van social-profitdiensten in essentie mensenwerk is, zullen er echter steeds handen nodig zijn om deze dienstverlening te garanderen. Innovatie kan trouwens ook leiden tot nieuwe dienstverleningsvormen als antwoord op nieuwe maatschappelijke problemen. Innovatie kan op diverse domeinen van technologie en arbeidsorganisatie tot de organisatie van zorgprocessen worden toegepast. Daarvoor is het wel noodzakelijk dat de sociale ondernemingen dezelfde toegang krijgen tot de middelen die deze innovaties faciliteren als andere ondernemingen.



### **a. Inzetten op technologische innovatie**

Technologische innovatie op het vlak van producten en processen wordt veelal geassocieerd met een industriële omgeving. Maar ook in de social profit staat de toepassing van product- en procesinnovatie allang niet meer in haar kinderschoenen. Voorbeelden van zorgtechnologie komen regelmatig in het nieuws, gaande van zorgrobots, telemedicine, domotica- en robotica-toepassingen, telemonitoring, applicaties voor smartphones tot oproepsystemen.

Samenvatten wat er in de zorg allemaal aan nieuwe technologie wordt ontwikkeld is onbegonnen werk. De evoluties kunnen wel worden ondergebracht onder vier grote noemers: administratieve vereenvoudiging, digitalisering van gegevensdeling, zorg op afstand door telemonitoring en m-health en technologische ondersteuning van medisch en paramedisch personeel (Van Waes, 2017). Dat digitalisering een impact zal hebben op de brede samenleving hoeft geen betoog. Het is belangrijk om voldoende te investeren in technology assessment: de evaluatie van de ethische en maatschappelijke impact van nieuwe technologie (Sels L., 2017).

Deze transitie biedt kansen, maar stelt de samenleving ook voor uitdagingen. Overheid en sociale partners hebben hierin een belangrijke rol te spelen. Zij moeten perspectief en houvast bieden en mee de voorwaarden en contouren scheppen voor een soepele transitie naar een digitale samenleving. Complementariteit tussen mens en technologie moet hierin centraal staan. Om dit perspectief en kader aan te reiken, is er absoluut nood aan een integrale beleidsagenda – een digitale strategie – die momenteel in Vlaanderen nog niet bestaat. De Serv heeft met haar visienota rond digitalisering alvast een aanzet tot zo'n integrale beleidsagenda gegeven (Serv, 2018).

Om de veelheid aan technologische innovaties in de praktijk te implementeren, bijvoorbeeld in thuissituaties, zijn er goede praktijkvoorbeelden nodig. Die kunnen de maatschappelijke meerwaarde van deze technologische innovaties aantonen. Projectoproepen zoals van de Koning Boudewijnstichting en Flanders' Care zijn hiervoor een goede aanzet. Ook de overheid moet haar regulier instrumentarium voor technologische innovatie meer laagdrempelig maken voor sociale ondernemingen. Bovendien is het van belang dat sociale ondernemingen en hun medewerkers ondersteund, begeleid en in heel wat gevallen opgeleid worden bij de implementatie van de nieuwe technologieën (zie ook punt 6c).

De Vlaamse overheid zet al enkele jaren in op innovatie in de zorg. Om de veelheid van toepassingen te stroomlijnen én om sociale ondernemingen verder te stimuleren om te investeren in innovatie heeft de Vlaamse overheid het zorgvernieuwingsplatform Flanders' Care opgericht. Flanders' Care zet sterk in op de economische en sociale return van innovatieve initiatieven. Dit impliceert dat innovatie niet enkel in pecuniaire termen moet worden uitgedrukt, maar ook in return voor de klanten en het zorgpersoneel.

### **b. Inzetten op innovatieve arbeidsorganisatie**

Naast technologische innovatie kan het innoveren op het vlak van de arbeidsorganisatie eveneens winsten opleveren met betrekking tot zowel de efficiënte inzet van het personeel als in termen van werkbaarheidsverbetering voor de medewerkers. Dit laatste heeft als bijkomend voordeel dat het medewerkers in de sector kan houden. Door zich anders te organiseren, door de organisatie in een nieuw design te gieten, krijgen mensen meer goesting om te werken (Van Gramberen M., 2018).

Het concept IAO (innovatieve arbeidsorganisatie) is in Vlaanderen op de kaart gezet door het innovatieplatform Flanders Synergy (FS). Innovatie van de arbeidsorganisatie heeft steeds een dubbele doelstelling: enerzijds komen tot meer slagvaardige organisaties (in termen van efficiëntie, flexibiliteit en een kwaliteitsvolle werking met een innovatief en duurzaam karakter) en anderzijds de werkbaarheid van de jobs verbeteren. Met wetenschappelijke inzichten, praktische voorbeelden en succesverhalen wil Flanders Synergy het brede veld van ondernemingen en organisaties, de onderzoekswereld, maar ook het beleid en de sociale partners inspireren en mobiliseren.

Flanders Synergy heeft zich de afgelopen jaren expliciet op de zorgsector gericht en er werden heel wat initiatieven uit de social profit verzameld als goede voorbeelden. Via het platform “Zorgvernieuwers” helpt ze sociale ondernemingen binnen zorg en welzijn inzicht verwerven in de consequenties van hun organisatieontwerp en informeert ze over de mogelijkheden en de noodzaak om deze te gaan herontwerpen. Aan de hand van diverse tools en lerende netwerken worden sociale ondernemingen naar een slagkrachtigere en wendbare werking begeleid, waarbinnen nieuwe zorgconcepten kunnen worden geformuleerd ([www.flanderssynergy.be](http://www.flanderssynergy.be)). Centraal staat dikwijls de vraag hoe men – vertrekkende van de subsidiariteitsgedachte – tot wendbare organisaties kan komen, in termen van taakverrijking, taakdifferentiatie en teamorganisatie in relatie tot een wijzigend dienstenlandschap. Ook binnen het zorgvernieuwingsplatform van Flanders’ Care werden in het verleden projecten ondersteund rond deze thematiek, zoals in het project ‘efficiënt inzetten van zorgverleners en personeel in de zorg’.

Het is van belang dat de Vlaamse overheid opnieuw haar rol opneemt binnen de verspreiding van goede voorbeelden rond innovatieve arbeidsorganisatie. Op die manier kunnen meer ondernemingen, in het bijzonder sociale ondernemingen, gestimuleerd worden om een veranderingsproces aan te gaan, onder meer met het oog op efficiëntiewinsten.

### **c. Inzetten op innovatie als antwoord op het wijzigende dienstenlandschap**

In 2015 kwam Flanders’ Care 2.0 met een transversaal actieplan met als uitgangspunt “Health in all policies”. Hierin wordt een nieuw zorgmodel aangekondigd waarin de patiënt/cliënt centraal staat en het zorgaanbod op de behoeften van de samenleving is afgestemd (Flanders’ Care, 2016). De voorzet naar innovatie van zorgprocessen werd hiermee gegeven. Eerstelijnszorg, persoonsvolgende budgetten via rugzakjes, vermaatschappelijking van de zorg, et cetera, stonden als beleidsthema’s en -maat-

gelen de afgelopen jaren op de agenda. We haalden hoger reeds aan dat deze zorg-innovaties ook kunnen bijdragen aan een minder krappe arbeidsmarkt. Het punt is alleszins dat sociale ondernemingen zich moeten aanpassen aan deze transformaties.

Veel innovaties zijn strategisch van aard. De nieuwe financieringsmodaliteiten in zorg en welzijn, maar ook de wijzigende markt- en beleidsomstandigheden in de sociale economie en de socioculturele sector, vragen dat sociale ondernemingen nieuwe businessmodellen ontwikkelen. Sociale ondernemingen staan, net als andere ondernemingen, voor belangrijke transformaties. Vandaag hebben sociale ondernemingen echter onvoldoende toegang tot het ondersteuningsinstrumentarium van de Vlaamse overheid om dergelijke strategische transformaties te faciliteren. We denken hierbij aan een equivalent van de KMO-groeisubsidie en de KMO-portefeuille.

Het is daarom vanzelfsprekend dat alle sociale ondernemingen, ongeacht hun rechtsvorm, toegang krijgen tot het reguliere instrumentarium voor de ondersteuning van innovatie en ondernemerschap. Dit impliceert ook acties om sociale ondernemingen op te nemen in het ecosysteem rond innovatie en ondernemerschap en een sterkere interactie met het VLAIO-netwerk van de Vlaamse overheid.

Voor nog andere vormen van innovatie is het een kwestie van dienstverleningsketens met elkaar te verbinden. Door de brug te maken tussen de sociale economie en de andere social-profitsectoren kan er bijvoorbeeld een antwoord gegeven worden aan het nijpend tekort aan arbeidskrachten. Door een bijkomend deel van de opdrachten uit te besteden aan ondernemingen in de sociale economie, kunnen de sociale ondernemingen (remediërend of proactief) immers het hoofd bieden aan de problematiek van het niet vinden van arbeidskrachten. Dit moet doordacht gebeuren, onder andere door het afbakenen van de kerntaken die men zelf wil en kan uitvoeren en door te investeren in de eigen werknemers zodat zij deze taken kunnen blijven opnemen. De taken die zo vrij komen, kunnen dan uitbesteed worden aan de sociale economie en hun medewerkers.

## 7. WORDT VERVOLGD

De verzamelde sporen als antwoord op de aanwervingsbehoefte in de social profit zijn niet exhaustief. Nieuwe sporen, zowel op het niveau van het beleid als op het niveau van de sociale ondernemingen, kunnen zich aandienen.







# Tot slot

---

In deze publicatie toonden we dat de aanwervingsbehoefte in de social profit het komende decennium nog zal toenemen. De uitbreidingsvraag, maar vooral de vervangingsvraag, zullen sterk groeien. In een gespannen arbeidsmarkt, die tendeert naar een knelpunteconomie, zal het erg moeilijk worden om geschikt personeel te vinden. Om een antwoord te geven op de toenemende medewerkersvraag zullen meerdere sporen tegelijkertijd moeten worden bewandeld. In deel 2 hebben we deze sporen in beeld gebracht en kort toegelicht. Het gaat hier om sporen die klassiek bewandeld worden om de vraag naar personeel te beantwoorden, maar ook om sporen die verder moeten worden uitgediept. Andere nieuwe sporen kunnen zich nog ontwikkelen. Tot slot zetten we de tien meest prioritaire beleidspistes die we in deel 2 hebben aangehaald samenvattend nog eens op een rij, in de volgorde zoals ze werden besproken in deze publicatie:

## **1. Meer en breder inzetten op campagnes**

Het verder inzetten van de overheid op sensibiliseringscampagnes die een positieve beeldvorming neerzetten van de social profit, om op die wijze jongeren warm te maken voor opleidingen die toeleiden naar jobs in de social profit, blijft een belangrijk spoor om de instroom in de sectoren te verhogen. Belangrijk hierbij is dat niet enkel wordt gefocust op zorg- en welzijnsberoepen, maar dat er ook aandacht is voor de meer generieke beroepen en dat rekening wordt gehouden met de heterogeniteit van de social profit. Ook het promoten van rolmodellen, het in beeld brengen van positieve voorbeelden en het zich – samen met de onderwijskoepels en sociale ondernemingen – richten op het vierde en vijfde jaar van het secundair onderwijs kan hiertoe bijdragen.

### **2. Doelgroepvermindering voor mentoren en peter-/meter-formules**

Het verruimen van het toepassingsgebied van de RSZ-doelgroepvermindering voor mentoren. Deze doelgroepvermindering moet bijvoorbeeld ook kunnen voor de begeleiding door een peter/meter van instromers in de sociale onderneming.

### **3. RSZ-korting oudere medewerkers ook in social profit**

Het gelijkstellen van het toepassingsgebied van de RSZ-korting oudere werknemers voor alle werkgevers uit de privésector, dus ook de ondernemingen in de social profit, is een belangrijke stimulans voor de instroom van oudere werkzoekenden en voor het in dienst houden van oudere medewerkers. De loonkost voor deze groep zal de komende jaren immers sterk stijgen.

### **4. Kansen voor kansengroepen**

Het is belangrijk dat werkgevers uit de social profit hun werkvloeren openstellen voor de diverse vormen van tijdelijke-werkervaringsplaatsen (beroepsverkenkende stage, werkervaringsstage, artikel 60 voor leefloners, opleidingsstage, IBO, et cetera) om de instroom van kansengroepen te vergemakkelijken. Een erkenning van de social-profitwerkgevers door de Vlaamse regering als een structurele partner in het 'focus-op-talentbeleid' zou dit kunnen versterken. Naast het werkervaringskader zou het eveneens zinvol kunnen zijn om ingroeibanen met maatschappelijke meerwaarde te scheppen. Het zou hierbij kunnen gaan om tijdelijke jobs (minstens 4/5<sup>de</sup>) van maximum 2 jaar voor laaggeschoolde werkzoekenden in de social-profitsectoren.

### **5. Werk maken van EVC-beleid**

Willen we ook in Vlaanderen de kaart trekken van de herintreders en de zij-intreders dan zal het nodig zijn om ook hier een volgehouden en specifieke beleidscampagne voor op te zetten. Beleidsmatig inzetten op zij- en herintreders en bij uitbreiding op vluchtelingen vereist een open visie over de vereiste diploma's en op de erkenning van elders verworven competenties (EVC). Het uitwerken van een onderbouwd en breed gedragen EVC-beleid met duidelijke, toegankelijke en eenvoudige procedures gebaseerd op gevalideerde testen (ervaringsbewijzen) op basis van beroepskwalificaties zal één van de prioriteiten moeten zijn van de Vlaamse regering. Het is de sleutel om een aantal gesloten instroompoorten te openen.

## **6. Werkbaarheidsfonds voor ondernemingen**

Voor ondernemingen in de social profit is de ondersteuning van actieplannen die de werkbaarheid op het niveau van de sociale ondernemingen verbetert van cruciaal belang. De vraag van de sociale partners naar de oprichting van een werkbaar werkbaarheidsfonds, waarin ondernemingen op een eenvoudige wijze steun kunnen aanvragen voor hun actieplannen werkbaar werk, moet gehonoreerd worden door de Vlaamse regering tegen de eerste helft van 2019.

## **7. Schaalvergroting kwalificerende trajecten**

Het is wenselijk dat de kwalificerende trajecten voor werknemers in de social profit die toeleiden naar knelpuntberoepen extra worden ondersteund met Vlaamse middelen, zodat een schaalvergroting mogelijk is. Ook moet binnen de paritaire structuren goed opgevolgd worden dat er voldoende aanvoer is van de specifieke doelgroepen die men beoogt en indien nodig de doelgroep aanpassen.

## **8. 10.000 opleidingen tegen 2022**

Gezien het structurele knelpuntkarakter van een aantal beroepen in de social profit en gezien de verwachte krapte in de social profit is het aangewezen dat de Vlaamse overheid de opleidingscapaciteit verhoogt tot 10.000 opleidingen tegen 2022. Ook moet verder worden onderzocht op welke wijze de onderwijskwalificerende opleidingstrajecten verpleegkunde verder kunnen ondersteund worden door VDAB.

## **9. Stimuleren van loopbaangesprekken**

Het bewust en gepland inspelen op het arbeidsvolume van medewerkers in de loop van de loopbaan, om bijvoorbeeld de deeltijdarbeid op te plussen, veronderstelt dat het management van de sociale ondernemingen op regelmatige tijdstippen loopbaangesprekken voert met de medewerkers en dat dit integraal deel uitmaakt van een modern medewerkersbeleid binnen de organisaties. Ook zijn flankerende maatregelen nodig voor medewerkers en sociale ondernemingen.

## **10. Ondersteunen van innovatie en ondernemerschap**

Het is vanzelfsprekend dat alle sociale ondernemingen, ongeacht hun rechtsvorm, toegang krijgen tot het reguliere instrumentarium voor de ondersteuning van innovatie en ondernemerschap, in het bijzonder een equivalent van de KMO-groeisubsidie en de KMO-portefeuille. Dit betekent ook een opname van sociale ondernemingen in het ecosysteem rond innovatie en ondernemerschap en een sterkere interactie met het VLAIO-netwerk van de Vlaamse overheid. Innovatie kan immers ook bijdragen tot minder krapte.

# Bibliografie

Bourdeaud'hui, R., Janssens, F. en Vanderhaeghe, S. (2017). *Werkbaar werk in de gezondheids- welzijnszorg, sectorale analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004-2016*, Brussel, Stichting Innovatie en Arbeid, Serv.

Bourdeaud'hui, R., Janssens, F. en Vanderhaeghe, S. (2018). *Pendelen en werkbaar werk, analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004-2016*, Brussel, Stichting Innovatie en Arbeid, Serv.

Commissie Diversiteit, (2016). *Advies Vluchtelingen, 25 mei 2016*. Brussel: Serv.

De Vos, A. (2016). *Loopbanen in beweging: 10 wegwijzers voor een duurzaam loopbaanbeleid*. Leuven: Acco.

Federaal Planbureau België (FPB) e.a. (2017). *Regionale economische vooruitzichten, 2017-2022*, Brussel, FPB.

Flanders' Care (2016). *Transversaal actieplan Flanders' Care, 2015-2019*. Brussel, Vlaamse overheid.

Lamberts, M., Pacolet, J., Hendrickx, F., Terlinden, J., Vanormelingen, J. en De Groof, S. (2015a). *Versterking van het arbeidsvolume in de social profit sector in Vlaanderen*. Viona-rapport, Leuven, HIVA-KULeuven.

Lamberts, M., Pacolet, J., Hendrickx, F., Terlinden, J., Vanormelingen, J. en De Groof, S. (2015b). *Versterking van het arbeidsvolume in de socio-culturele sector in Vlaanderen*. Viona-rapport, Leuven, HIVA-KULeuven.

Malfait, D. (2012). 'Aanwervingsbehoeften in de social profit afdekken over vertrouwde wegen en nieuwe paden'. In *Welzijn en zorg in Vlaanderen, 2012-2013*, wegwijzer voor de sociale sector, Mechelen, Wolters-Kluwer, p. 379-398.

Ministerie Onderwijs en Vorming Agentschap Hoger Onderwijs, Volwassenonderwijs, Kwalificaties en studietoelagen (2018). *Hoger onderwijs in cijfers, academiejaar 2017-2018*, Brussel, Vlaamse Overheid. (zie ook eerdere rapporten)

Neefs, B. en Herremans, W. (2014). *WSE-projectiemodel sectoren*. Concept en methodologie, WSE Report 2014 nr. 5. Leuven, Steunpunt Werk en Sociale Economie.

Pacolet, J., Vanormelingen, J. en De Coninck, A., (2014). *Tempus Fugit. Een aggiornamento van toekomstverkenningen van zorgberoepen in de Vlaamse Gemeenschap*, SWVG-rapport 17, Leuven, Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.

ROA, Researchcentrum voor onderwijs en arbeidsmarkt (2017). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2022*. Maastricht, ROA-R-2017/10, University Maastricht.

ROA, Researchcentrum voor onderwijs en arbeidsmarkt (2011). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2016*. Maastricht, ROA-R-2011/8, University Maastricht.

Rijkinstituut voor ziekte- en invaliditeitsverzekering (RIZIV) (2017). *Verklarende factoren met betrekking tot de stijging van het aantal invaliden – werknemersregeling en regeling voor zelfstandigen: periode 2006-2015*, Brussel, RIZIV.

Sels, L., Vansteenkiste, S. en Knipprath, H. (2017). *Toekomstverkenningen arbeidsmarkt 2015*. Werk.rapport 2017, nr. 1. Leuven: Steunpunt Werk, HIVA-KULeuven.

Sourbron, M., Vansteenkiste, S., en Sels, L. (2018). *Waar kunnen we nog extra arbeidskrachten vinden in Vlaanderen?* Werk.Focus 2018 nr. 5. Leuven: Steunpunt Werk.

Serv (2017). *Actieplan werkbaar werk. Samen een versnelling hoger voor werkbaar werk*. Brussel, Sociaal-Economische Raad Vlaanderen.

Serv (2018). *Visienota: De transitie naar een digitale samenleving. Aanzet voor een integrale beleidsagenda*. Brussel, Sociaal-Economische Raad Vlaanderen.

Studiedienst van de Vlaamse Regering (SVR) (2017). VRIND 2017, *Vlaamse regionale indicatoren*. Brussel, Vlaamse Overheid.

Studiedienst van de Vlaamse Regering (SVR) (2015). *Nieuwe bevolkings- en huishoudprojecties van de Vlaamse steden en gemeenten, 2015-2030*, Brussel, Vlaamse Overheid.

Taskforce Deeltijdplus (2010). *Beyond discussion. Eindrapport van de Taskforce deeltijdplus*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

van der Horst, H. (2018). 'Wie wil herintreden in de zorg is stapelkrankzinnig of een heilige', *Opinie* 6 april 2018. Op [www.joop.bnnvara.nl/opinies](http://www.joop.bnnvara.nl/opinies).

Van Gramberen, M. (2018). *Goestingarchitecten. Van dwingende naar inspirerende organisaties*. Leuven: Lannoocampus.

Van Waes, L. (2017). 'De visie van de zorgsector (VIVO) op digitalisering en robotisering'. In: *Overwerk, Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 2 /2017.

VDAB (2017). *Jaarverslag Cluster zorg en onderwijs 2016*. Brussel, VDAB.

Verhaest, D., Van Trier, W. en Sellami, S. (2011). 'Welke factoren bepalen de aansluiting onderwijs en beroep. Een onderzoek naar Vlaamse afgestudeerden uit het hoger onderwijs'. In *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 27 (3), 415-436.

Vlaamse Overheid (2015). *Werk maken van werk in de zorg en welzijnssector. Actieplan 3.0*, Brussel, Vlaamse Overheid.

VIVO (2018). *Sectorconvenant 2018-2019, afgesloten tussen de Vlaamse regering en de sociale partners van de social profitsectoren*, Brussel.

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

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

[www.steunpuntwerk.be](http://www.steunpuntwerk.be): interactieve toepassingen, sectorprojecties, cijfers.

[www.vdab.be](http://www.vdab.be): schoolverlatersonderzoek, Arvastat, beroepen in cijfers.

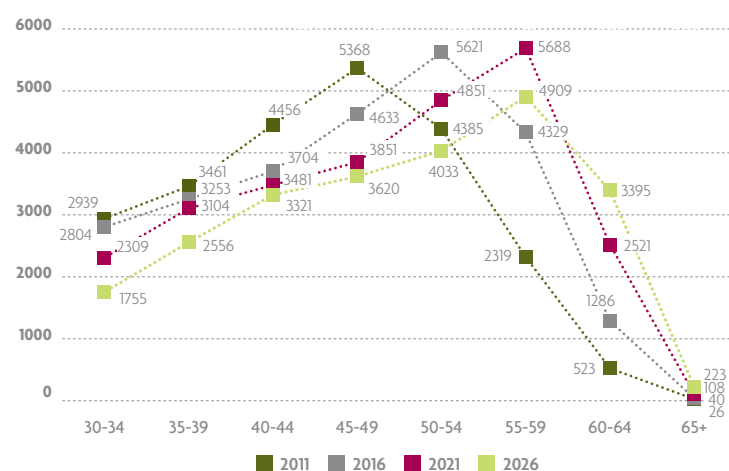
[www.verso-net.be/cijfers](http://www.verso-net.be/cijfers): cijfers en methodologie.

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



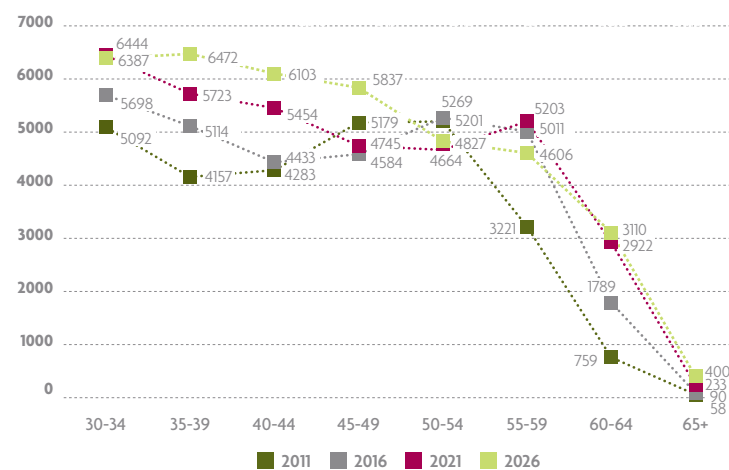
# Bijlagen

Figuur 15a: Projectie leeftijdsstructuur PC 318, 2011-2026, Vlaams Gewest



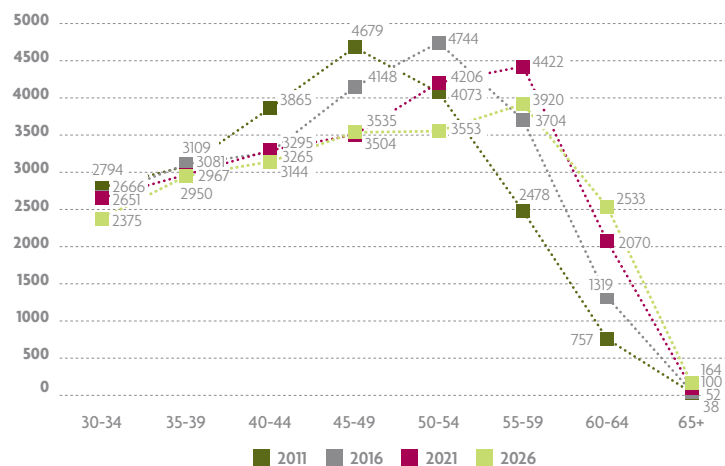
Bron: RSZ via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

Figuur 15b: Projectie leeftijdsstructuur PC 319, 2011-2026, Vlaams Gewest



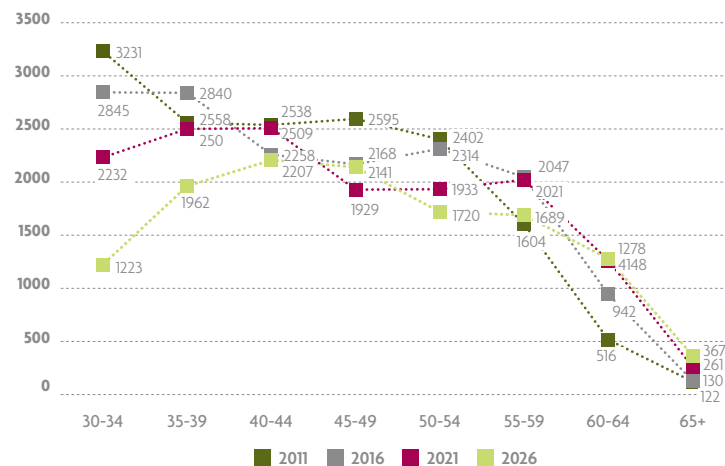
Bron: RSZ via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

Figuur 15c: Projectie leeftijdsstructuur PC 327, 2011-2026, Vlaams Gewest



Bron: RSZ via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

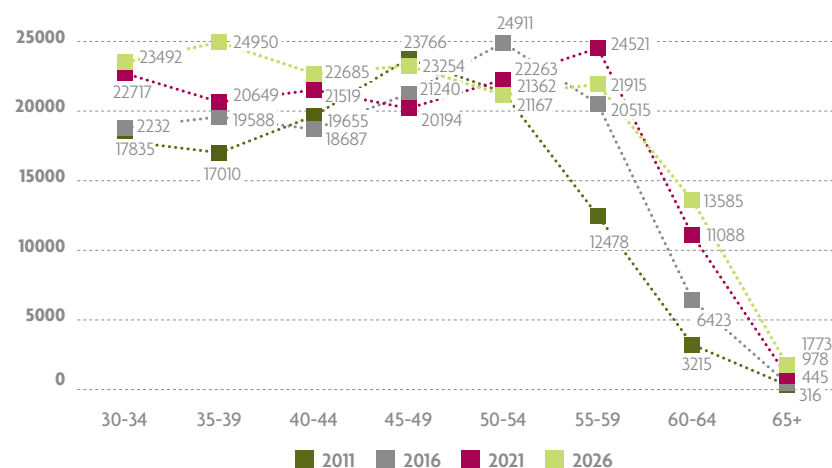
Figuur 15d: Projectie leeftijdsstructuur PC 329, 2011-2026, Vlaams Gewest



Bron: RSZ via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

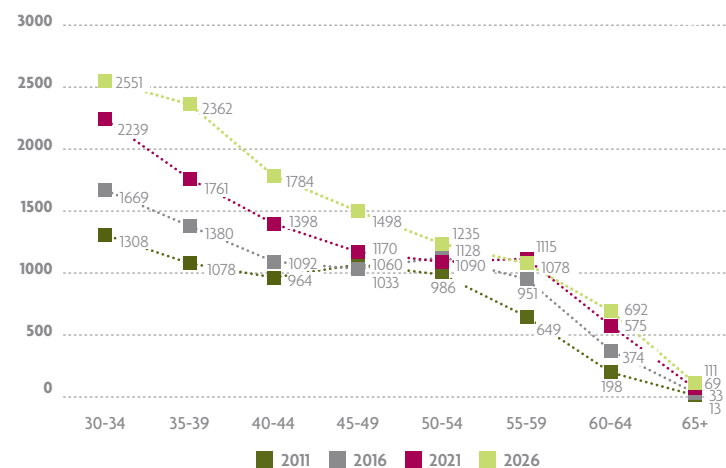
# Bijlagen

Figuur 15e: Projectie leeftijdsstructuur PC 330, 2011-2026, Vlaams Gewest



Bron: RSZ via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

Figuur 15f: Projectie leeftijdsstructuur PC 331, 2011-2026, Vlaams Gewest



Bron: RSZ via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

Tabel 5a: Evolutie van de aanwervingsbehoefte en van de (potentiële) vervangingsvraag van medewerkers als gevolg van het vap-stelsel, PC 318 , Vlaams Gewest, 2011-2026

|                           | 2011-2016 (1)<br>(n) Cumul | 2016-2021<br>(n) Cumul | '11-'16 (n) (1)<br>Jaarbasis | '16-'26 (n) (2)<br>Jaarbasis | Vershil (n)<br>(2)-(1) jaar-<br>basis |
|---------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Uitbreidingsvraag</b>  | 1.489                      | 3.230                  | 298                          | 323                          | +25                                   |
| <b>Vervanging 55 plus</b> | 2.115                      | 9.581                  | 423                          | 958                          | +535                                  |
| <b>Totale vraag</b>       | 3.604                      | <b>12.810</b>          | 721                          | <b>1.281</b>                 | +560                                  |
| <b>Vervanging vap</b>     |                            |                        | 1.738                        | 2.164                        | +426                                  |
| <b>Vervanging 55 min</b>  | 10.269                     | 20.683                 | 2.054                        | 2.068                        | +14                                   |

Bron: Projectiemodel sectoren o.b.v. RSZ, DWH ABM&SZ bij de KSZ via bewerking Steunpunt WSE (Bewerking Verso)

Tabel 5b: Evolutie van de aanwervingsbehoefte en van de (potentiële) vervangingsvraag van medewerkers als gevolg van het vap-stelsel, PC 319 , Vlaams Gewest, 2011-2026

|                           | 2011-2016 (1)<br>(n) Cumul | 2016-2021<br>(n) Cumul | '11-'16 (n) (1)<br>Jaarbasis | '16-'26 (n) (2)<br>Jaarbasis | Vershil (n)<br>(2)-(1) jaar-<br>basis |
|---------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Uitbreidingsvraag</b>  | 4.750                      | 11.426                 | 950                          | 1.143                        | +193                                  |
| <b>Vervanging 55 plus</b> | 2.962                      | 10.510                 | 592                          | 1.051                        | +459                                  |
| <b>Totale vraag</b>       | 7.712                      | <b>21.936</b>          | 1.542                        | 2.194                        | +652                                  |
| <b>Vervanging vap</b>     |                            |                        | 1.983                        | 2.367                        | +384                                  |
| <b>Vervanging 55 min</b>  | 15.130                     | 35.812                 | 3.026                        | 3.581                        | +555                                  |

Bron: Projectiemodel sectoren o.b.v. RSZ, DWH ABM&SZ bij de KSZ via bewerking Steunpunt WSE (Bewerking Verso)

# Bijlagen

Tabel 5c: Evolutie van de aanwervingsbehoefte en van de (potentiële) vervangingsvraag van medewerkers als gevolg van het vap-stelsel, PC 327 , Vlaams Gewest, 2011-2026

|                           | 2011-2016 (1)<br>(n) Cumul | 2016-2021<br>(n) Cumul | '11-'16 (n) (1)<br>Jaarbasis | '16-'26 (n) (2)<br>Jaarbasis | Verschil (n)<br>(2)–(1) jaar-<br>basis |
|---------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Uitbreidingsvraag</b>  | 1.054                      | 2.241                  | 211                          | 224                          | +13                                    |
| <b>Vervanging 55 plus</b> | 2.997                      | 9.353                  | 599                          | 935                          | +336                                   |
| <b>Totale vraag</b>       | 4.051                      | <b>11.594</b>          | 810                          | 1.159                        | +349                                   |
| <b>Vervanging vap</b>     |                            |                        | 589                          | 617                          | +28                                    |
| <b>Vervanging 55 min</b>  | 9.332                      | 19.099                 | 1.867                        | 1.910                        | +43                                    |

Bron: Projectiemodel sectoren o.b.v. RSZ, DWH ABM&SZ bij de KSZ via bewerking  
Steunpunt WSE (Bewerking Verso)

Tabel 5d: Evolutie van de aanwervingsbehoefte en van de (potentiële) vervangingsvraag van medewerkers als gevolg van het vap-stelsel, PC 329 , Vlaams Gewest, 2011-2026

|                           | 2011-2016 (1)<br>(n) Cumul | 2016-2021<br>(n) Cumul | '11-'16 (n) (1)<br>Jaarbasis | '16-'26 (n) (2)<br>Jaarbasis | Verschil (n)<br>(2)–(1) jaar-<br>basis |
|---------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Uitbreidingsvraag</b>  | -1.400                     |                        |                              |                              |                                        |
| <b>Vervanging 55 plus</b> | 2.013                      | 5.286                  | 403                          | 529                          | +126                                   |
| <b>Totale vraag</b>       | 613                        | <b>5.286</b>           | 123                          | 529                          | +406                                   |
| <b>Vervanging vap</b>     |                            |                        | 953                          | 988                          | +35                                    |
| <b>Vervanging 55 min</b>  | 18.061                     | 32.608                 | 3.612                        | 3.260                        | -352                                   |

Bron: Projectiemodel sectoren o.b.v. RSZ, DWH ABM&SZ bij de KSZ via bewerking  
Steunpunt WSE (Bewerking Verso)

Tabel 5e: Evolutie van de aanwervingsbehoefte en van de (potentiële) vervangingsvraag van medewerkers als gevolg van het vap-stelsel, PC 330 , Vlaams Gewest, 2011-2026

|                           | 2011-2016 (1)<br>(n) Cumul | 2016-2021<br>(n) Cumul | '11-'16 (n) (1)<br>Jaarbasis | '16-'26 (n) (2)<br>Jaarbasis | Vershil (n)<br>(2)–(1) jaar-<br>basis |
|---------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Uitbreidingsvraag</b>  | 19.015                     | 45.882                 | 3.803                        | 4.588                        | +785                                  |
| <b>Vervanging 55 plus</b> | 12.712                     | 45.302                 | 2.542                        | 4.530                        | +1.988                                |
| <b>Totale vraag</b>       | 31.727                     | <b>91.183</b>          | 6.345                        | <b>9.118</b>                 | +2.773                                |
| <b>Vervanging vap</b>     |                            |                        | 8.370                        | 10.311                       | +1.941                                |
| <b>Vervanging 55 min</b>  | 56.376                     | 135.095                | 11.276                       | 13.510                       | +2.234                                |

Bron: Projectiemodel sectoren o.b.v. RSZ, DWH ABM&SZ bij de KSZ via bewerking Steunpunt WSE (Bewerking Verso)

Tabel 5f: Evolutie van de aanwervingsbehoefte en van de (potentiële) vervangingsvraag van medewerkers als gevolg van het vap-stelsel, PC 331, Vlaams Gewest, 2011-2026

|                           | 2011-2016 (1)<br>(n) Cumul | 2016-2021<br>(n) Cumul | '11-'16 (n) (1)<br>Jaarbasis | '16-'26 (n) (2)<br>Jaarbasis | Vershil (n)<br>(2)–(1) jaar-<br>basis |
|---------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Uitbreidingsvraag</b>  | 2.181                      | 5.986                  | 462                          | 599                          | +137                                  |
| <b>Vervanging 55 plus</b> | 666                        | 2.094                  | 126                          | 209                          | +83                                   |
| <b>Totale vraag</b>       | 2.847                      | <b>8.082</b>           | 569                          | 808                          | +239                                  |
| <b>Vervanging vap</b>     |                            |                        | 406                          | 621                          | +215                                  |
| <b>Vervanging 55 min</b>  | 7.521                      | 20.668                 | 1.465                        | 2.067                        | +602                                  |

Bron: Projectiemodel sectoren o.b.v. RSZ, DWH ABM&SZ bij de KSZ via bewerking Steunpunt WSE (Bewerking Verso)



# Notities





**Vereniging voor Social Profit Ondernemingen vzw**  
[www.verso-net.be](http://www.verso-net.be)

Kolonel Bourgstraat 122 bus 4  
1140 Brussel

T 02 739 10 71  
F 02 736 75 06  
[info@verso-net.be](mailto:info@verso-net.be)