

# RECIO VERS

voor en achter  
de schermen  
van sociale  
ondernemingen

**The Circular  
Kickstart:**  
innovatie in  
de zorg

**Lucas De Man:**  
“Circulariteit is  
geen hippie-ideaal.  
Het is pure  
overlevingsstrategie”

**Stand-up comedian Mohsin Abbas**

*“Veel mensen zien  
de schoonheid van  
onze verzorgingsstaat  
niet meer”*

n°12 11/25





**04/ Mohsin Abbas**

“Hoe meer mensen kunnen opklimmen, hoe beter”

**DOSSIER CIRCULAIR SOCIAAL ONDERNEMEN**

**07/ Mieke Pieters, Annelies Casteleyn en Gerd Van Cauteren**

De ecologische voetafdruk van de zorg is groot

**14/ Lucas De Man**

“Het model ‘nemen, gebruiken, weggoaien’ loopt vast”

**17/ Alexandra Vandevyvere, Brecht De Tavernier en Rik Holvoet**

“Duurzaam in de zorg is niet per se duurder”

**22/ Virginie Versavel, Joeri Staessen, Hans Schurmans en Tine Holvoet**

Circulair digitaliseren: duurzaam, kostenbesparend en makkelijk

**28/ Maria Kojick**

Kunstwerk met medisch afval

**30/ Eline De Langhe**

“Maatwerk cruciaal in circulaire economie”

**32/ Bart Swinnen**

“AI maakt operatiekamer meer duurzaam”

**34/ Leen Ardui**

“Stop de overproductie”

**37/ Victor Desmet en Yochen Dewancker**

Goed idee + maatwerk = succes



**40/ Mieke Mertens en Pascale Vander Gracht**

“HR-quickscan brengt personeelsbeleid in kaart”

**42/ Christophe Danschutter**

“Elke persoon die we aan het werk krijgen, is winst”

**44/ Alain De Groote, Hilde Colphijn en Wouter Ulburghs**

Maatwerkbedrijven en designbureaus vinden elkaar

**48/ Rutger Heuts en Lien Gooris**

Beleefdag als eerste stap naar job in de zorg

**50/ Marleen Deneff en Ann De Mol**

Nieuwe tool voor goed bestuur

**53/ Erwin De Bruyn**

“Besturen gaat niet om goed of fout”

**56/ Tom Vandooren**

“Waarom zie je zelden vacatures gericht op 50-plussers”

**59/ Bart Moens**

“Het gevoel erbij te horen is cruciaal voor welzijn”

**60/ Gert Baetens en Charisse Verberckmoes**

“Impact echt meten om werking te verbeteren”

**63/ Hazel Tyssen**

Wat Europa doet voor werkgelegenheid en sociale ondernemingen

**64/ Steffy Tran en Vicky Braekevelt**

“Als je investeert in mensen ontstaan er kansen”

**66/ Marleen Roesbeke**

“Eerste signalen Regelrecht zijn veelbelovend”



## Sociale ondernemingen spelen het circulair!

Terwijl Europa de laatste hand legt aan haar Circular Economy Act laten we je in deze Rec-toVerso graag zien hoe sociale ondernemingen vandaag al moedig hun activiteiten circulair uitrollen. Een circulair ecologisch model legt de focus op het uitbreiden van de levenscyclus van producten én grondstoffen. Ken jij alle R's: Refuse, Rethink, Reduce, Reuse, Repair, Refurbish, Remanufacture, Repurpose, Recycle en Recover?

Zeg nee tegen nog meer nieuw en zie hoe de deeleconomie het aantal nieuwe producten inperkt. Bedenk hoe je afval of reststromen kan inzetten en laat je inspireren door Weerwerk dat een gat in de markt zag door restmaterialen van bedrijven en organisaties te transformeren tot hippe draagtassen, strandstoelen en zitzakken. Eenzelfde geluid bij maatwerkbedrijf Ecoso, dat al jaren pioniert met pop-up tweedehandswinkels, fietsateliers, buurwinkels en laagdrempelige IT-oplossingen. De sociale economie is een waardevolle partner en een troef op het vlak van duurzame, lokale en circulaire productie en maatwerkbedrijven en Kringwinkels zijn pioniers in refurbishment.

Ook in de zorg tonen ze zich bereid om met nieuwe oplossingen een systeemshift te realiseren. Via uitgekiend sorteren en steriliseren verkleinde het Noorderhart-ziekenhuis de ecologische voetafdruk van hun operatiekwartier aanzienlijk. Nieuwe oplossingen van circulaire start-ups worden getest in het Ziekenhuis aan de Stroom. Thuiszorgorganisatie Familiehulp denkt na over ecosysteemvernieuwing en onderzoekt hoe de twintransitie digitaal én duurzaam kan zijn.

Een rode draad doorheen dit nummer wordt gesponnen door the Circular Kickstart Health-



care Challenge. Sinds 2024 werden 20 circulaire start-ups begeleid bij het opzetten van living labs in de social profit. Als één van de partners van deze accelerator presenteert Verso trots alle circulaire oplossingen op de Circular Healthcare Summit in Gent. We feliciteren de innovatieve ondernemers en zorgorganisaties die de handen in elkaar slaan om de circulaire oplossingen van morgen te vinden.

Mooie voorbeelden die laten zien hoe een circulaire toekomst er zal uitzien! Wederom tonen sociale ondernemingen zich hier voortrekkers om de SDG's in Vlaanderen te realiseren. Ben jij onze duurzame bondgenoot?

**Ingrid Lieten**, *directeur Verso*

De andere kant van Mohsin Abbas

# “Het is mijn plicht om iets terug te geven”

**Dankzij een hechte vriendengroep kreeg stand-up comedian Mohsin Abbas kansen die andere jongeren (met een diverse achtergrond) vaak mislopen. Mohsin greep zijn kansen met beide handen en maakte zijn grote droom waar. Als ambassadeur van De Katrol vzw en Boost vzw wil hij nu kansentoeval voor volgende generaties uitsluiten. “Zonder mijn omgeving had ik dit nooit bereikt, dat besef ik maar al te goed.”**


TEKST Daan Paredis / FOTO Thomas De Boever

**A**ls jobstudent werkt Mohsin Abbas in het Kursaal in Oostende. De vestiaire of inkom, maakt hem niet uit, als hij bij comedyshows maar een taakje in de zaal krijgt. Acht jaar lang droomt de jonge Mohsin ervan ook ooit op dat podium te staan.

Vandaag heeft hij zijn droom al een tijdje waargemaakt. En hoe. Negen keer verkocht zijn show ‘Moh?!’ de foyer in het Kursaal uit. Als binnenkort de nieuwe zaal opent, zal Mohsin Abbas de eerste comedian op de planken zijn. “Wat kan je nog meer dromen?”, glundert hij. “Het Kursaal is door de jaren heen als een tweede thuis gaan voelen. Ik ben dankbaar dat ik nu iets kan teruggeven voor de kansen die ik gekregen heb.”

## Kenniskloof

Kansen. Daar gaat het Mohsin om. Het is de drijfveer achter zijn engagement voor De Katrol en Boost, twee organisaties die kansarme jongeren ondersteunen in hun studies. “Ja, soms was het thuis moeilijk, maar ik wil niet zeggen dat ik uit een kansarm gezin kom”, begint Mohsin zijn verhaal. “Er was door de cultuurverschillen – mijn ouders zijn geboren in Pakistan – wel een kenniskloof. Aan het einde van het middelbaar gingen mijn vrienden allemaal een kot in Gent zoeken, maar mijn ouders kenden dat gewoon niet, ‘verder gaan studeren’. Ik had geluk dat mijn vrienden mij meenamen. Thuis was het gesprek ‘wat na het middelbaar?’ anders nooit op tafel



gekomen, puur door onwetendheid. Maar mijn ouders zegden wel meteen toe en waren super-trots dat ik ging studeren.”

### Het levende bewijs

Zijn studies communicatiewetenschappen aan de UGent verliepen met ups-and-downs, maar uiteindelijk behaalde Mohsin zijn diploma. Opnieuw dankzij zijn vrienden en vriendin – intussen vrouw – Romy, die hem erdoorheen sleurden op moeilijke momenten. “Voor hetzelfde geld had ik niet dezelfde vrienden, niet dezelfde leerkrachten, niet Romy die mij allemaal die noodzakelijke duwtjes in de rug gaven. Was ik niet schepen Tom Germonpré tegengekomen, die mij een eerste job als beleidsmedewerker op zijn kabinet aanbood. Zonder al die mensen had ik mijn potentieel nooit bereikt. Ik heb een springplank gekregen van mijn omgeving en ben die mensen daar eeuwig dankbaar voor.”

*Kansen liggen  
in België voor  
het rapen, maar  
veel mensen weten  
niet waar*

### Als je Mohsin Abbas heet

Zo'n springplank is wat De Katrol en Boost ook willen zijn. De Katrol vormt een brug tussen ouders van jongere kinderen en scholen. De organisatie geeft onder meer huiswerkbegeleiding om te voorkomen dat kinderen achterop zouden hinken, enkel en alleen door hun thuissituatie.

Boost is een springplank van het middelbaar naar verdere studies. Jongeren kunnen zich aanmelden en moeten hun kandidatuur motiveren voor een jury. Worden ze geselecteerd, krijgen ze intensieve begeleiding bij hun studiekeuze, zoektocht naar hun kot... En dat tijdens heel hun academische carrière.

Toen Mohsin die organisaties leerde kennen, bood hij zichzelf prompt aan als ambassadeur. "Ik heb nu een platform, ik heb nu een podium, en ik vind dat als je Mohsin Abbas heet en kansen gekregen hebt, het je plicht is om iets terug te geven. Een studie of een stiel geven je een toekomstperspectief, een kans op een goed leven. Kansen liggen er in België voor het rapen, maar veel mensen weten, door verschillende drempels, gewoon niet waar te beginnen. Ik ben het levende bewijs dat als je dan toch die kans krijgt, én ze grijpt, de wereld aan je voeten kan liggen."

### Het pad van één kind

Onlangs haalde Mohsin 15.000 euro op voor De Katrol met een show voor serviceclub Lions Oostendse. Binnenkort geeft hij een presentatie over zijn engagement op een sectoraal evenement. "Ik probeer mijn ambassadeurschap zo veel mogelijk uit te dragen. Iedere duw die ik eraan kan geven, doe ik met plezier. Zoals dit interview ook weer. Je kan je geluk voor jezelf houden, maar ik vind het veel leuker om mijn ladder aan een volgende generatie door te geven. Hoe meer mensen kunnen opklimmen, hoe beter. Elke investering in een kind, is een investering in een betere toekomst voor onze samenleving. Daar zet ik graag mijn schouders onder. Als mijn engagement nog maar voor één kind het verschil kan maken, diens pad kan veranderen, is mijn missie geslaagd."

"Ik vind het dan ook jammer om te zien dat er behoorlijk wat middelen voor de sociale sector geschrapt worden. Organisaties zoals De Katrol en Boost zijn echt een meerwaarde voor de maatschappij. Dat zijn geen subsidies, dat zijn investeringen die zichzelf

terugverdienen. Ik snap ook dat de tabellen van de regering moeten kloppen, maar toch... Als je daarin snoeit, krijg je op middellange termijn de rekening dubbel en dik terug."

### Belastingen? Met plezier

Mohsin smokkelt telkens ook een stukje van zijn sociaal engagement in zijn shows. "Tussen de lijnen", benadrukt hij. "En niet met een belerend vingertje, dat werkt nooit. Humor moet verbindend zijn. Ik merk wel dat ik het hoe langer hoe meer doe. Een voorbeeld? Dan moet je maar komen kijken." (*lacht*)

"Weet je, ik vind onze sociale zekerheid magnifiek. Mijn ouders zijn van Pakistaanse afkomst en het contrast is zo groot. Als je hier geboren wordt, maakt het in het ziekenhuis niet uit of je een kind van een miljonair bent of van iemand in armoede. De gynaecoloog zal elk kind op exact dezelfde manier ter wereld brengen en behandelen. Word je te vroeg geboren, ga je naar dezelfde couveuse. Bijna iedereen krijgt hier van bij de geboorte letterlijk dezelfde start. Dat is prachtig, toch? Ik vind dat het mooiste voorbeeld van onze solidariteit. Ook als je ziek wordt, is geld geen drempel om naar de dokter te gaan. Ik denk dat veel mensen die schoonheid van onze verzorgingsstaat niet meer inzien. Ik betaal met plezier belastingen als die worden geïnvesteerd in zorg en gelijke kansen."

**Mohsin Abbas (Vilvoorde, 1988) is comedian. Hij tourt door Vlaanderen met zijn show Moh?!. Alle info en tickets op [mohsinabbas.be](http://mohsinabbas.be)**





## Circular Kickstart Healthcare Challenge – Circulaire innovatie in de zorg

The Circular Kickstart is het acceleratorprogramma voor start-ups met circulaire ambities. In het kader van het programma Belgium Builds Back Circular van de Federale overheid lanceerde The Circular Kickstart een sectorspecifieke cohorte van start-ups die circulaire oplossingen creëren voor de Belgische gezondheidszorg. In 2024 en 2025 werden 20 start-ups begeleid bij het ontwikkelen van circulaire vaardigheden. Oplossingen konden getest worden in samenwerking met de partners van The Circular Kickstart. De start-ups werden zo ondersteund om living labs op te zetten binnen de sector en presenteren hun circulaire oplossingen op de Circular Healthcare Summit.

Verso is partner van het project en formuleert samen met het werkveld enkele uitdagingen (challenges). De grote doelstellingen van dit programma zijn:

- Afval verminderen, met de focus op medische apparatuur en verbruiksgoederen.
  - Levensduur van toestellen verlengen via hergebruik, herstel en refurbishing.
  - Circulaire verpakkingsoplossingen en groene farma stimuleren
  - Lokale ecosystemen versterken door samenwerking tussen ziekenhuizen, sociale economie, technologiebedrijven, beleidsmakers etc. Ontdek alle circulaire oplossingen op [circularkickstart.be/healthcarechallenge](https://circularkickstart.be/healthcarechallenge)
- The Circular Kickstart Healthcare Challenge is een initiatief van The Circular Hub i.s.m. AZ Sint-Jan, CHC, CSPO, Emmaüs, UZ Brussel, UZ Gent, Verso en Ziekenhuis Aan de Stroom.

[www.cicularkickstart.be/healthcarechallenge](https://www.cicularkickstart.be/healthcarechallenge)

Hoe een experimenteel  
acceleratorprogramma  
circulaire innovatie in de zorg  
op gang probeert te trekken

“We blijven  
aan de blaadjes  
trekken,  
terwijl we  
naar de wortels  
moeten kijken”

**De zorgsector is een van de grootste werkgevers van het land. Dagelijks zetten tienduizenden zorgprofessionals zich in voor het welzijn van anderen. Maar achter die nobele missie schuilt ook een ongemakkelijke waarheid: de ecologische voetafdruk van de sector is groot. In België is de zorg verantwoordelijk voor 5% van de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot. En dan hebben we het nog niet over de bergen afval of de lineaire ketens die zelden eindigen in hergebruik.**

Toch groeit het besef dat net deze sector een sleutelrol kan spelen in de transitie naar een circulaire economie. Want als zo'n grote sector beweegt, beweegt er veel mee. The Circular Kickstart Healthcare Challenge en de bijbehorende living labs (praktijkomgevingen waar innovaties getest worden) probeert circulaire start-ups en ziekenhuizen in België structureel met elkaar te verbinden via een gedeeld experiment waarin innovatie centraal staat.



### Experiment met impact

Initiatiefneemster van het programma **Mieke Pieters** kende als strategisch facilitator voor de Green Deal Duurzame Zorg veel mensen uit de sector. “De zorgsector kan een enorme hefboom zijn voor maatschappelijke verandering. Niet alleen omdat ze zoveel mensen bereikt, maar ook omdat ze zo’n grote impact heeft – positief én negatief.”

The Circular Kickstart Healthcare Challenge ontstond uit een combinatie van momentum en noodzaak. De Green Deal Duurzame Zorg en de subsidieoproep Belgium Builds Back Circular na de COVID-pandemie vormden de voedingsbodem. “We wilden een verticale oefening doen”,



*“Innovatie hoeft niet een compleet nieuwe oplossing zijn voor een probleem. De beschikbare oplossingen verbeteren door ze meer duurzaam en circulair te maken is ook innovatie.”*

Mieke Pieters


vertelt Pieters. “Start-ups zoeken met circulaire oplossingen voor de zorg en die testen in living labs binnen ziekenhuizen. Maar eerlijk? Toen we het voorstel schreven, hadden we geen flauw idee waar het ons uiteindelijk zou brengen. Het programma op zich is eigenlijk ook een vernieuwend experiment.”

Lynqo, een van de meest sprekende voorbeelden uit het traject, toont hoe co-creatie met de zorgsector tot gedragen innovatie kan leiden. Deze start-up ontwikkelde een oplossing voor een heel concreet knelpunt in het ziekenhuis: het controleren van chirurgische instrumentensets op volledigheid na een operatie. “Dat lijkt misschien een detail”, zegt **Annelies Casteleyn**, duurzaamheidscoördinator bij Ziekenhuis aan de Stroom (ZAS). “Maar in de praktijk is het een tijdrovend en foutgevoelig proces, met grote gevolgen als er iets ontbreekt.”

Wat Lynqo onderscheidt, is de manier waarop ze hun oplossing hebben ontwikkeld: niet in een lab, maar in nauwe samenwerking met de mensen op de werkvloer. “Kaat, een van de oprichters, werkte tijdens haar doctoraat intensief samen met een van onze ziekenhuizen. Ze kent de context van binnenuit en heeft haar product stap voor stap verfijnd op basis van input van de medewerkers van het operatiekwartier en de centrale sterilisatie.” Het resultaat is een AI-gestuurd toestel dat niet alleen de efficiëntie verhoogt, maar ook het risico op fouten verkleint – en dus bijdraagt aan zowel duurzaamheid als patiëntveiligheid.

### Co-creatie als sleutel

Volgens Casteleyn toont het voorbeeld van Lynqo aan hoe belangrijk co-creatie en begeleiding zijn. “Het verschil tussen wat technisch mogelijk is en wat praktisch haalbaar is, is vaak groot. Dat vraagt tijd, dialoog en wederzijds begrip.” Veel start-ups vertrekken nog te vaak vanuit hun eigen idee: ‘Ik heb een tof concept, ik ga daar een product van maken.’ Maar ze stellen zich zelden eerst de vraag: is er eigenlijk wel een probleem dat ik hiermee oplos? In een complexe sector als de zorg is die omkering van perspectief cruciaal.



*“Het verschil tussen wat technisch mogelijk is en wat praktisch haalbaar is, is vaak groot. En dat vraagt tijd, dialoog en wederzijds begrip”*

Annelies Casteleyn

**Gerd Van Cauteren**, strategisch expert bij innovatiebureau Verhaert, begeleidt start-ups in het programma. Hij ziet hetzelfde probleem ook in andere trajecten terugkomen. “Als je niet vertrekt vanuit de noden en wensen van de eindgebruiker – in dit geval ziekenhuizen of zorgverleners – dan blijf je in je eigen bubbel fantastische dingen uitvinden. Tot je op een dag met je neus tegen de muur loopt omdat er geen bereidheid is om ervoor te betalen of omdat er weerstand is om het te gebruiken. Dan hoor je: ‘Dat hebben we niet nodig’, of erger nog: ‘Dat mag zelfs niet, daar bestaat wetgeving rond.’ Dat is frustrerend, maar tegelijk ook waardevolle feedback.”

Daarom pleit hij ervoor om start-ups al in een veel vroeger stadium in contact te brengen met hun potentiële klanten. “Niet pas bij de validatie van hun oplossing, maar al bij de validatie van hun waardepropositie en in het co-creatie ontwikkelen van hun oplossing. Alleen zo kunnen ze echt iets ontwikkelen dat landt in de praktijk.”

“Dat is nu net de doelstelling van de living labs: de waardepropositie testen in een reële omgeving”, vult Mieke Pieters aan.

#### **Van idee naar impact: vijf pijlers**

Volgens Van Cauteren draait circulaire innovatie niet om losse oplossingen, maar om een holistische benadering, die gedragen wordt over de hele waardeketen. Zijn methodologie is gebaseerd op vijf pijlers die samen het fundament vormen voor de ontwikkeling van een robuuste circulaire oplossing of service: “Eerst is er het verdienmodel: hoe creëer je economische waarde die zowel duurzaam als schaalbaar is?”, aldus Van Cauteren. “Vervolgens draait het om het product zelf. Is het ontworpen om makkelijk hergebruikt, gerepareerd of gerecycleerd te worden? De derde pijler focust op efficiëntie: hoe kun je schadelijke emissies of het materiaal- en energieverbruik fors terugdringen?”

Een vaak vergeten aspect is de *circular use journey*. Hoe gedragen gebruikers zich, en zijn ze bereid hun gewoontes aan te passen? “Je kan het beste product ter wereld ontwerpen”, zegt Van Cauteren, “maar als de gebruiker het niet wil of kan gebruiken, dan faalt het toch.” Tot slot is er het end-of-life-aspect: wat gebeurt er met het



product aan het einde van zijn levenscyclus, en vooral, wie neemt daar verantwoordelijkheid voor? “Een product maken met recycleerbare materialen is mooi,” voegt hij toe, “maar als er niemand is die het effectief recycleert, dan schiet je je doel voorbij.”

Volgens Van Cauteren focussen veel start-ups op slechts één van deze pijlers – vaak het product zelf – terwijl echte circulaire innovatie pas ontstaat wanneer je de volledige waardeketen meeneemt, van A tot Z.

### Innovatie is meer dan uitvinden

Maar even een stap terug: wat verstaan we precies onder innovatie? “We spreken vaak over incrementele, zeg maar stapsgewijze verbeteringen enerzijds en disruptieve oplossingen anderzijds”, zegt Van Cauteren. “Incrementeel gaat dat over een kleine aanpassing die een wereld van verschil maakt – bijvoorbeeld door ander gedrag uit te lokken. En net dat andere gedrag kan al leiden tot een betere circulaire oplossing.”

Mieke Pieters knikt instemmend. “Ja, dat is inderdaad een belangrijke bedenking, Gerd. Wat is innovatie eigenlijk? Als je bedoelt: iets dat nog nooit eerder bestond en voor het eerst wordt geïmplementeerd, dan is dat zeker niet de definitie die wij hanteren binnen The Circular Kickstart.”

Casteleyn ziet dat medewerkers gemotiveerd zijn hun gedrag aan te passen – als ze de meerwaarde van een verandering inzien. “Het is niet zo zwart-wit: het is niet dat je ons niet mag lastigvallen of dat het niet moeilijker mag worden. Maar mensen moeten wel begrijpen wat de inspanning oplevert.”

Ze geeft een treffend voorbeeld: “PMD sorteren op een operatiekwartier – iedereen dacht: dat gaat niet, daar is geen tijd voor. Alles moet snel, de druk is hoog. Maar onze OK-medewerkers zijn supergemotiveerd. Ze doen het wél. Ze zetten die PMD-zak erbij, ook al kost dat wat extra moeite. Omdat ze begrijpen waarom het belangrijk is.” Volgens Casteleyn is dat de sleutel: “Als je kunt aantonen dat een verandering op termijn iets oplevert – minder werk, minder afval, meer efficiëntie. Dan krijg je mensen mee.”

### Kopiëren van bestaande concepten

Volgens Pieters draait circulaire innovatie niet noodzakelijk om het uitvinden van iets compleet nieuws. “Heel wat circulaire start-ups kopiëren bestaande concepten uit bijvoorbeeld Denemarken of Duitsland en passen die aan aan de Belgische context. Ook dat is innovatie. Want wat is nu net circulair? Het opzetten van waardeketens in je eigen land of regio. Het is niet omdat iets perfect werkt in Duitsland, dat het ook werkt in België, zeker niet als niemand hier de moed heeft om een volledig ecosysteem op poten te zetten. Het verbeteren van bestaande processen of oplossingen met als doel een positieve en duurzame groei te realiseren (waarbij producten, toestellen, onderdelen en materialen langer worden gebruikt en hervaloriseerd) beschouwen wij zeker ook als een vorm van innovatie.”

“We hebben bijvoorbeeld een Waals bedrijf, Ecosteryl”, vertelt Pieters. “Zij werken samen met ziekenhuizen in Wallonië om single-use medische plastics (denk aan wegwerpartikelen zoals spuiten, maskers of infuuszakken) te recupereren en te steriliseren. Dat materiaal wordt vervolgens verwerkt tot grondstof voor nieuwe producten, zoals stevige opbergdozen, vergelijkbaar met de bekende Colruyt-boxen.”

Volgens Pieters zou een gelijkaardig initiatief in Vlaanderen niet per se als ‘baanbrekend’ worden bestempeld, maar dat doet niets af aan de waarde ervan. “Stel dat een Vlaamse start-up zegt: wij gaan single-use plastics verzamelen, verwerken tot nieuw materiaal en daar bijvoorbeeld plaatmateriaal of meubels van maken. Is dat innovatief? Misschien niet in de klassieke zin van het woord. Maar het feit dat iemand de moed heeft om dat hier, in Vlaanderen, op te zetten: dat is innovatie.”

### Geen overrompeling

Casteleyn geeft toe dat ze niet met torenhoge verwachtingen in het acceleratorprogramma stapte. “Ik stond er niet sceptisch tegenover, maar ik was me er wel van bewust dat het geen overrompeling van baanbrekende ideeën zou worden. Als we er één of twee dingen uit konden halen die echt werken en waarmee we als sector verder kunnen, dan was het voor mij al een succes.”



*“Als je niet vertrekt vanuit de noden en wensen van de eindgebruiker, dan blijf je in je eigen bubbel fantastische dingen uitvinden. Tot je met je neus tegen de muur loopt.”*

Gerd Van Cauteren

Toch zag ze gaandeweg hoe waardevol het traject kon zijn, afhankelijk van de aanpak van de start-up. “Je merkt dat er echt mooie dingen kunnen ontstaan, als een start-up bereid is om zich open te stellen, te luisteren en samen te werken met het ziekenhuis. Dat vraagt een andere houding dan gewoon je idee komen pitchen. We moeten nadenken over hoe we het de volgende keer aanpakken. Hoe brengen we start-ups sneller in contact met de juiste mensen? Hoe zorgen we dat ze hun idee helder kunnen uitleggen? En hoe begeleiden we hen in het begrijpen van onze context?”

#### Laat iedereen ideeën aanbrengen

Voor Mieke Pieters is het duidelijk: het huidige traject is nog niet afgerond, maar de blik staat al op de toekomst gericht. “We gaan nu eerst de living lab-workshops met de start-ups afronden en met onze partners in gesprek gaan. We willen feedback verzamelen, inzichten bundelen en daar high-level conclusies uit trekken. Geen gedetailleerde rapporten, maar wel lessen over wat goed werkte, waar de knelpunten zaten, en wat we de volgende keer anders kunnen doen.”

“De grootste winst ligt volgens mij in het voortraject”, zegt Pieters. “We moeten beter begrijpen wat de echte uitdagingen zijn binnen ziekenhuizen, zodat start-ups daar vanaf het begin op kunnen inspelen. Dat verhoogt de kwaliteit van het hele proces.”

Volgens haar vraagt dat om samenwerking tussen de start-up en de sector vanaf dag één. “Dat is geen solo-oefening. Misschien doen we dat via een hackathon, of een andere vorm van co-creatie met onze partners. Zo kunnen we sneller ideeën ontwikkelen die écht relevant zijn: welke hebben potentieel, en welke sluiten aan bij de pijnpunten van de sector?”

Voor Pieters was het acceleratorprogramma zelf al een vorm van innovatie. “We bevinden ons in een nieuwe markt. Het is de eerste keer dat er zo expliciet rond circulaire zorgstart-ups gewerkt wordt. Dat maakt dit traject op zich al innovatief. We moeten leren van dit project én zien hoe we het volgende keer nog beter kunnen aanpakken. Dat is trouwens de échte start-upmentaliteit.”





Juist daarom is mildheid belangrijk bij de evaluatie. “We moeten niet te streng zijn. Misschien waren sommige start-ups niet met de juiste dingen bezig of was er geen ziekenhuis dat hun oplossing kon testen. Maar dat betekent niet dat het traject mislukt is, het betekent dat we nu kunnen leren.”

Die leerlessen gaan vooral over betere afstemming, zegt ze. “Aan het begin vroegen we onze partners naar hun grootste uitdagingen rond circulaire zorg. Dat was waardevol, maar bleef vrij abstract. Nu het traject achter de rug is, kunnen we veel gerichter nadenken: hoe zorgen we dat de noden van ziekenhuizen en de ideeën van ondernemers beter op elkaar aansluiten?”

### Duurzaamheid als financiële kans

De vraag is of duurzamer en circulair werken in de zorg, ook een deuk in het betaalbaarheidsprobleem kan slaan. “Dat is een moeilijke”, zegt Casteleyn. “Duurzaamheid hoeft niet altijd duurder te zijn. Onlangs zagen we dat nog binnen onze fusie: De ZNA-campussen werkten al jaren met Sterima voor herbruikbare hechtingssets, terwijl de vroegere GZA-campussen nog wegwerpmateriaal gebruikte. Toen we beide systemen vergeleken, bleek hergebruik via Sterima niet alleen duurzamer, maar ook goedkoper. Een echte quick win.”

Helaas is het niet altijd zo eenvoudig. “Soms kijken we te weinig naar de volledige *total cost of ownership* van een product of behandeling. De financiële voordelen zitten dan verderop in de keten, bij de maatschappij, niet bij het ziekenhuis zelf. Dat maakt het moeilijk om investeringen te verantwoorden.”

Toch is er een veranderende mentaliteit binnen haar sector. “Vroeger stond ik vaak alleen te preken in de woestijn”, blikt ze terug. “Ik was als medewerker verbonden aan de milieudienst, daardoor had duurzaamheid vooral een milieufocus. Met o.a. de komst van de SDG’s, de duurzaamheidsdoelen van de Verenigde Naties, hebben we die focus kunnen verruimen. Sinds de fusie mag ik over alle departementen heen het grote plaatje bekijken. Vandaag zie ik dat collega’s – van spoedartsen tot verpleegkundigen – zelf met ideeën komen. De mentaliteit is echt aan het veranderen.”

### Duurzaamheid en efficiëntie: een noodzakelijke combinatie

De financiële realiteit van de zorgsector blijft hard. “Elke investering kost geld, zelfs als ze naderhand terugverdient wordt. Die voorafgaande kost is vaak een probleem”, zegt Annelies Casteleyn. “We moeten dus goed afwegen waar we onze middelen inzetten.” Toch pleit ze ervoor om net *daarom* te zoeken naar combinaties van duurzaamheid en efficiëntie. “Die bestaan – we moeten ze alleen zichtbaar maken. Helaas zitten we vaak vast in een systeem dat daar niet op ingericht is.”

Een voorbeeld is de complexe ziekenhuisfinanciering. “Ik volg binnenkort een interne opleiding om dat beter te begrijpen. Het is een kluwen van modellen – forfaits, dagprijzen, aparte vergoedingen – waardoor duurzame keuzes die op lange termijn voordelig zijn, op korte termijn buiten het budget vallen.”

Volgens Casteleyn ligt hier een taak voor het beleid. “We moeten durven kijken naar de *total cost of ownership* van zorg, over de hele keten heen. En ook de *social return on investment* meenemen: wat levert een duurzame keuze op aan gezondheid, welzijn, vermeden zorgkosten?”

Ze illustreert dit met een concreet voorbeeld: “Stel dat een hechtingsdraad complicaties vermindert en revalidatie versnelt. Als die €300 kost tegenover €10 voor de standaarddraad, valt hij buiten de terugbetaling. Terwijl de totale maatschappelijke kost net lager zou zijn.”

Ook het subsidiebeleid krijgt kritiek. “Er zijn veel projectoproepen rond circulaire zorg, maar ze zijn vaak te laagdrempelig en versnipperd. Ze mikken op de blaadjes van de boom, terwijl we naar de wortels moeten kijken. Waar ligt onze reële impact?”

“Duurzame groei in de zorg is absoluut mogelijk”, zegt Annelies Casteleyn. “Er bestaat een model – de ‘ladder van duurzame groei’ – waarmee je als organisatie kunt nagaan waar je staat en waar je naartoe wilt. Voor ziekenhuizen betekent dat een fundamentele shift: weg van louter curatieve zorg, richting preventie en maatschappelijke impact.”

“Als sector blijven we te vaak aan symptoombestrijding doen”, besluit Casteleyn. Bij ZAS probeert men alvast die omslag te maken. “Wij willen een beleid voeren dat vertrekt vanuit reële impact. Dat is de richting die we uit willen.” Ze droomt luidop van een toekomst waarin ziekenhuizen evolueren tot gezondheidshuizen. “We blijven uiteraard mensen helpen die ziek zijn en zorg nodig hebben. Maar we moeten ook onze rol als partner in een breder gezondheidsstelsel opnemen. Dat betekent: inzetten op preventie, op samenwerking, en op het creëren van een gezondere maatschappij waarin mensen minder vaak in het ziekenhuis belanden.”

De uitdaging is helder: duurzame zorg vraagt om meer dan goede bedoelingen. Ze vraagt om structurele keuzes, een langetermijnvisie en de moed om het stelsel anders te bekijken. Alleen dan kunnen duurzaamheid en efficiëntie elkaar echt versterken – niet als tegenstelling, maar als hefboom voor betere zorg.

### Lynqo, circulaire innovatie in het operatiekwartier

Lynqo – een van de geselecteerde start-ups van The Circular Kickstart Healthcare Challenge – ontwikkelde een slim AI-systeem dat ziekenhuizen helpt om chirurgische instrumentensets na een operatie sneller en foutloos te controleren. Wat op het eerste gezicht een efficiëntieverbetering lijkt, is ook een circulair project: door nauwkeuriger te tellen en te registreren welke instrumenten ontbreken of vervangen moeten worden, verlengt Lynqo de levensduur van bestaande sets en vermindert het onnodige afval.

De start-up werkte het concept niet in een laboratorium uit, maar in nauwe co-creatie met zorgverleners in onder meer Ziekenhuis aan de Stroom (ZAS). Dankzij die samenwerking werd het systeem stap voor stap verfijnd en afgestemd op de realiteit van het operatiekwartier.

Alles uit de kast halen voor je werknemers, je klanten én de planeet?

Dat doe je met Ecoswitch. Geef je sociale onderneming een duurzaam duwtje in de rug. Want duurzaam doet deugd.

Ontdek onze tools en cases op [ecoswitch.be](https://ecoswitch.be)



Doe de  
Ecoswitch

# “Circulariteit gaat niet over terug naar vroeger, maar vooruit naar iets nieuws”

Hij ziet hoe – ook in welzijn, zorg en de brede social-profitsector – de komende jaren beslissend zullen zijn of circulariteit inclusief en sociaal wordt, dan wel een exclusieve business-case voor de happy few. Zijn stem wordt daarin gehoord: afgelopen zomer stond Lucas De Man op Tomorrowland als keynote speaker op de conferentie over duurzaamheid en de toekomst, Love Tomorrow. De Man is theatermaker, schrijver, tv-presentator en directeur van Stichting Nieuwe Helden. Maar bovenal daagt hij organisaties en sectoren uit om anders te kijken.

TEKST Dirk Remmerie / FOTO Thomas De Boever

## Professioneel ben je moeilijk op één ding vast te pinnen – wat staat er op jouw business-kaartje?

“Ik ben een ‘professioneel creatief veroorzaker’. Dat wil zeggen: ik word betaald om anders te denken. Mijn ambacht is verhalen en verbeelding: theater, televisie, tentoonstellingen. Maar mijn échte kracht is creativiteit: durven zoeken, durven twijfelen, niet bang zijn voor onzekerheid. En die creativiteit wordt steeds vaker ingeroepen door bedrijven, onderzoeksinstituten en ook sociale organisaties. Omdat iedereen voelt dat het oude verhaal kraakt.”

## Je zegt dat we op een kantelpunt staan. Wat bedoel je daarmee?

“Het huidige maatschappelijke systeem is ongeveer 250 jaar oud. Sinds de Verlichting leven we met het idee dat de mens het allemaal zelf kan regelen, los van natuur of gemeenschap. Dat heeft veel vrijheid en vooruitgang gebracht. Maar vandaag zitten we in ‘the loneliest time ever’. We geloven dat we zélf verantwoordelijk zijn voor geluk, succes, welzijn, zelfs gezondheid. Dat is een illusie. Het systeem kraakt: politiek, ecologisch, sociaal. De vraag is niet óf het verandert, maar hóe.”

## Waarom speelt circulariteit een hoofdrol in die verandering?

“Omdat het letterlijk niet anders kan. Ons lineaire model – nemen, gebruiken, weggooien – loopt vast. Grondstoffen raken op, materialen worden onbetaalbaar. In de bouw is dat al heel tastbaar. Wie nu biobased bouwt of materialen hergebruikt, houdt niet alleen de planeet gezond, maar ook zijn financiële balans. Circulariteit is dus geen hippie-ideaal. Het is pure overlevingsstrategie.”

## Helaas zien organisaties duurzaamheid vaak nog als ‘extra’.

“Inderdaad. Ik stel hen vaak de vraag: wie wil er over tien jaar failliet zijn? Niemand. Dan móét je duurzaam en circulair worden. En dan zie je ze schrikken. Veel bedrijven verwachten dat ik als kunstenaar over ijsberen en moraal kom praten. Maar ik zeg gewoon: de Europese Centrale Bank heeft uitgerekend dat niet-duurzaam drie keer zo duur wordt als duurzaam. Puur economisch is circulair werken slimmer. En dán kunnen we het hebben over waarden.”

## Circulariteit klinkt mooi, maar jij ziet ook risico's.

“Ja, circulariteit kan ook een lineaire economie in een cirkeltje worden. Bedrijven die hun materialen terugnemen en hergebruiken: top! Maar als dat alleen via dure abonnementen kan, dan sluit je groepen mensen uit. Denk aan mobiliteit: BMW en Audi werken aan abonnementen

waarmee je altijd een auto of fiets kan nemen. Fantastisch, maar alleen als je het kan betalen. Wie niet mee kan, valt uit de cirkel. Dan groeit de ongelijkheid. Dus: circulair ja, maar sociaal óók.”

### **Wat betekent dat voor sectoren zoals welzijn en zorg?**

“Ook de social profit zit vast in het oude verhaal. Ziekenhuizen, zorgcentra, welzijnsorganisaties zijn vaak hiërarchisch, top-down, gericht op cijfers en efficiëntie. Maar winst is geen doel, winst is een middel om je missie waar te maken. In een ziekenhuis moet winst dienen om betere zorg te geven, niet om aandeelhouders te plezieren. Toch zie je dat het vaak omgekeerd is. Circulariteit kan hier betekenen: eigenaarschap delen, organisatievormen herdenken, middelen opnieuw verdelen. Waarom zouden zorginstellingen niet coöperatief georganiseerd zijn?”

### **Zijn er voorbeelden die tonen dat het anders kan?**

“In Catalonië is er een coöperatie (Mondragón Corporation) met 70.000 medewerkers die het hele bedrijf in handen hebben. Alle winst vloeit terug naar dorp, opleiding en cultuur. Het is een multinational, maar volledig sociaal georganiseerd. Waarom zou dat niet kunnen voor welzijn en zorg? Circulariteit gaat niet alleen over afval reduceren, maar ook over hoe we organisaties circulair inrichten: met rollen, gedeeld eigenaarschap, meebeslissen. Dat is even relevant voor een ziekenhuis als voor een bouwbedrijf. Een ziekenhuis dat personeel mede-eigenaar maakt, werkt niet alleen eerlijker, maar ook duurzamer: mensen blijven, voelen zich gezien, dragen mee zorg voor de organisatie. Circulariteit gaat dus ook over menselijk kapitaal herwaarderen, wat op zijn beurt betrokkenheid en stabiliteit creëert.”

### **Je zegt dat één ingreep niet volstaat, dat er een systeemverandering nodig is. Hoe pak je dat zoeken naar alternatieven concreet aan?**

“Veel organisaties willen één dingetje veranderen: minder afval, betere isolatie, klaar. Maar zo werkt het niet. Circulariteit vraagt een systeemverandering. En dat begint met zoeken: toegeven dat je het niet weet en dan samen alternatieven ontwikkelen. Met creatieven, juristen, zorgverleners, bouwers. Wij hebben bijvoorbeeld hackathons met juristen georganiseerd om nieuwe contract-

*“We zitten niet in een innovatiecrisis. We zitten in een waarden crisis”*

vormen te bedenken: hoe verdeel je winst in een keten met tien partijen? Dat is ook circulariteit. In zorg kan je hetzelfde doen: eigenaarschap, zeggenschap en middelen herverdelen.”

### **Waarom meng jij kunst met bedrijven en zorg?**

“Omdat je anders in je bubbel blijft. Kunst kan een neutrale rol spelen. Als je zegt: dit is een kunstproject, dan willen zelfs concurrenten samenwerken. In een workshop of installatie is het niet meteen commercieel. Dat geeft ruimte om samen te zoeken. Wij hebben projecten rond biobased bouwen gedaan met zes concurrerende bedrijven. In de zorg kan kunst ook die rol spelen: mensen samenbrengen die anders nooit rond de tafel zouden zitten.”

**Je werkt zowel in Vlaanderen als in Nederland. Zie je verschillen in visie op duurzaamheid en circulariteit?**

“In Nederland lopen ze voor op innovatie en regelgeving. Vlaanderen loopt voor op sociaal en spontaan. Nederland is vaak strakker voorbereid, maar moeilijker te veranderen. Vlaanderen lijkt chaotisch, maar dan regelt men het toch. Voor circulariteit in zorg en welzijn is dat een troef: er is nog meer verbondenheid, solidariteit, samen dingen doen. Dat mogen wij hier koesteren.”

**Als je naar de toekomst kijkt: hoe zie je circulariteit zich ontwikkelen en wat betekent dat voor ongelijkheid tussen steden en gemeenschappen?**

“Ik denk dat we ‘neotribes’ krijgen: groepen, buurten, steden die circulariteit goed organiseren, en andere die dat niet doen. In Gent zie ik dat gebeuren: buurtinitiatieven zoals het delen van materiaal met verschillende gezinnen, repair cafés, deelauto’s... In Lokeren (een willekeurig voorbeeld) neemt dat misschien niet zo’n vlucht. Dat betekent: de ongelijkheid groeit. Wie in een sterke tribe zit, profiteert. Wie dat niet doet, blijft achter. Ook daar heeft welzijn en zorg een rol: zorgen dat niemand uitgesloten wordt. Circulariteit moet sociaal zijn, of we krijgen nog meer kloof, onrust en geweld.”

**Kan je een concreet voorbeeld geven van circulaire logica in actie?**

“Kijk naar de bouw. Vandaag maken aannemers afspraken voor projecten die jaren later uitgevoerd worden. Maar intussen zijn materialen vaak 30% duurder. Als je je eigen materialen kan terugnemen en hergebruiken, hou je grip op de prijs. Biobased materialen zoals vlas of hennep kan je perfect opnieuw gebruiken. Dat geeft zekerheid en bespaart kosten. In de zorg kan hetzelfde: waarom telkens nieuwe apparatuur kopen als je het kan leasen, onderhouden en hergebruiken? Daar win je economisch én sociaal mee.”

*“Daar ligt een taak voor sociale ondernemingen: mee uitvinden, mee pionieren, niet afwachten”*

**Circulariteit kan verschillende kanten uitgaan. Welke valkuilen zie je als het systeem zich ontwikkelt?**

“Circulariteit kan heel neoliberal worden – een nieuw verdienmodel voor dezelfde spelers – of heel oud-socialistisch: alles in handen van de staat, log en bureaucratisch. Beide opties werken niet. We moeten daarom nieuwe vormen vinden: coöperatief, hybride, met gedeeld eigenaarschap. Circulariteit gaat niet over terug naar vroeger, maar vooruit naar iets nieuws. En daar ligt een taak voor de sociale sector: mee uitvinden, mee pionieren, niet afwachten.”

**Veel organisaties lijken verlamd. Hoe doorbreek je dat?**

“Het klopt: we willen eigenlijk niks veranderen. Dat zit in onze natuur. We hopen op één ingreep en klaar. Maar vandaag is het én sociaal, én technologisch, én ecologisch tegelijk. Dat voelt verlamd. Zaak is om te laten zien dat circulariteit niet alleen over kosten gaat, maar ook over waarden en zingeving.”

**Wat kan de sociale sector morgen – of beter nog, vandaag – doen?**

“Durven kiezen voor waarden. Niet zeggen: we zijn sociaal, dus we doen het goed. Nee: kritisch kijken naar de eigen organisatie. Hoe gaan we om met personeel, winst, eigenaarschap? Durven nieuwe modellen uitproberen. Medewerkers mede-eigenaars maken. Rollen verdelen. Samenwerken met bedrijven en overheden. Circulariteit vraagt ketens, niet silo’s. “Als de sociale sector hierin het voortouw neemt, kan ze tonen dat circulariteit ook menselijk en inclusief kan zijn.” “Circulariteit komt er sowieso, omdat lineair te duur wordt. De vraag is: maken we het sociaal en inclusief, of wordt het een exclusieve business-case voor enkelen? Dat is waar het de komende jaren om draait. En dáár heeft de social profit een enorme verantwoordelijkheid.”



# “Het is belangrijk om naar de volledige levenscyclus te kijken, niet enkel naar de aankoopprijs”

**De zorg draait op toewijding, maar ook op tonnen materialen. Van steriele instrumenten tot geneesmiddelen en voeding: elke dag schuiven ziekenhuizen enorme stromen door het systeem. Precies daar wringt het. 60 procent van de klimaatimpact van een ziekenhuis zit in medische materialen en geneesmiddelen, de rest in voeding, transport en energie. Als je die keten niet verandert, blijft duurzaamheid theorie. Gelukkig beweegt er iets. Binnen de Green Deal Duurzame Zorg groeit een netwerk van meer dan 115 aankopers, duurzaamheidscoördinatoren, beleidsmedewerkers, aanbieders... die samen hun aankoopkracht inzetten als hefboom. “We kijken hoe we die koopkracht kunnen gebruiken om maximale positieve impact te realiseren: sociaal, ecologisch én economisch,” zegt Alexandra Vandevyvere van Vlaanderen Circulair. Met gedeelde eisenpakketten en een leidraad voor circulair aankopen komt duurzaamheid eindelijk in de bestekken terecht. Leveranciers vragen er zelfs om, want zonder vraag kunnen ze niet opschalen.**

**D**at het kan, bewijzen concrete cases. Een herbruikbare hechtset kost minder dan de single-use variant en gaat jaren mee. Transparantie via het digitale productpaspoort maakt recyclage opeens doenbaar in plaats van wensdenken. Wie denkt dat dit puur op idealisme draait, vergist zich. Er is ook een keiharde eco-

nomische logica: kosten dalen, risico's krimpen en in een krappe arbeidsmarkt weegt een duurzamere werkplek mee in elke sollicitatie. We gaan kijken waar het echt schuurt, bij procurement, en laten drie bijzondere spelers aan het woord: Alexandra Vandevyvere (beleid en aanbestedingen), Brecht De Tavernier (praktijk op de werkvloer) en Rik Holvoet (producent en deelnemer van The Circular Kickstart Healthcare Challenge). Daarbij polsen we niet naar grootse beloften, wel naar werkbare keuzes. Want zo begint zorg zonder verspilling: bij wat en hoe we kopen.

## Wat is jullie rol en hoe is die verstrengeld met circulariteit?

**Brecht** (Net Zero Healthcare Impact): “Ik ben spoedarts, diensthoofd bij het ZAS (Ziekenhuis aan de Stroom) in Antwerpen, en sinds één jaar actief met de start-up Net Zero Healthcare Impact. Op de spoedafdeling zien we in de praktijk wat klimaatverandering doet met gezondheid: periodes van hitte of slechte luchtkwaliteit leiden tot oversterfte, er zijn meer longproblemen en hartfalen. We staan letterlijk in de frontlinie van die verandering. Vanuit die realiteit groeide mijn overtuiging dat de zorg ook zélf haar ecologische voetafdruk moet verkleinen. We doen daarom ecologische analyses van zorginstellingen, vooral ziekenhuizen: koolstoffootprinting en ecologische scoping. Ik zat al jaren in duurzaamheidsteams, maar miste technische kennis. Dat werd de basis om een start-up op te richten die die technische analyse koppelt aan adviesverlening.”



**Alexandra** (Vlaanderen Circulair): “Ik werk bij Vlaanderen Circulair, een samenwerking tussen overheid, kennisinstellingen, bedrijven en middenveld. Mijn focus ligt op ‘circulair aankopen’,



waarbij we aankoopkracht inzetten om maximale maatschappelijke meerwaarde te creëren: sociaal, ecologisch en economisch. We stimuleren co-creatie, brengen mensen samen en ontwikkelen praktische tools en handleidingen. Via collega's bij OVAM (Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij) zijn we betrokken bij de Green Deal Duurzame Zorg. Intussen faciliteren we een transversaal ledennetwerk rond circulair aankopen dat de zorgsector helpt om concrete stappen te zetten."

**Rik (TripleR):** "Mijn wortels liggen in IT-management. Toen ik nog werkte voor een grote toeleverancier van matrasstoffen vroeg ik me af: wat gebeurt er met matrassen na bewezen diensten? Meestal worden ze verbrand of gestort. We zijn digitale productpaspoorten gaan bouwen om te weten wat in een product zit en het aan einde leven gericht te kunnen ontmantelen en recyclen. Vandaag doen we dat met onze start-up TripleR onafhankelijk voor de matrasindustrie, aangevuurd door Europese ecodesign-wetgeving."

#### Waar zit de specifieke klimaatimpact in een ziekenhuis?

**Brecht (Net Zero Healthcare Impact):** "In het eerste ziekenhuis dat we volledig in kaart brachten, het AZ Maria Middelaars Gent, zit circa 60% van de uitstoot in medische materialen en geneesmiddelen. Bijna 40% zit in voeding, transport en energie. Die 60% is heel zorgspecifiek. Dat vraagt ketenoplossingen over honderden, zo niet duizenden, processen heen: leveranciers, aankoopdienst, artsen en verpleegkundigen, logistiek."

#### Wat gebeurt er binnen de Green Deal Duurzame Zorg rond circulair aankopen?

**Alexandra (Vlaanderen Circulair):** "We merkten dat alle vier themateams (*die vier zijn: natuur en gezondheid, klimaat en infrastructuur, materialen en afval & geneesmiddelen in water, red.*) met circulair aankopen bezig waren. Daarom hebben we een transversaal ledennetwerk opgezet. Vandaag tellen we 115 leden. We werken aan een laagdrempelige leidraad en twee trajecten rond een gezamenlijk eisenpakket: één voor geneesmiddelen (samen met Brecht) en één voor voeding. We organiseerden een verkennend webinar, want er bestaat al veel materiaal: de Green Deal Circulair Aankopen, de federale gids en de Vlaamse MVOO-criteriatool, een databank met juridisch getoetste duurzaamheidscriteria die aankopers kunnen

helpen om bestekken op maat te maken. Alleen weten veel aankopers nog niet dat het er is."

**Rik (TripleR):** "Ondanks alle tools blijft er veel onwetendheid. Wij besteden bijvoorbeeld de helft van onze tijd aan uitleg over de ESPR, de Europese verordening over ecodesign en duurzame producten, en over het digitale productpaspoort dat daaruit voortvloeit. Dat paspoort moet inzicht geven in de samenstelling en herbruikbaarheid van producten, zodat circulariteit ook praktisch mogelijk wordt."

#### Is de zorgsector enthousiast om rond duurzaamheid te werken, of zijn er andere katjes te geselen?

**Alexandra (Vlaanderen Circulair):** "Ik ervaar veel betrokkenheid en leehonger. Aankopers delen bestekken met duurzaamheidscriteria en vragen feedback. In ons lerend netwerk is de betrokkenheid groot."

**Rik (TripleR):** "Enthousiasme en rapporteringsverplichting botsen vaak. Veel wetgeving is complex. Ik ben blij dat Europa het digitale productpaspoort niet naar de lappenmand verwijst: dat drijft verandering omdat producenten anders moeten ontwerpen, met minder grondstoffen, langer gebruik en herstelbaarheid."

#### Hoe verhoudt dat productpaspoort zich tot circulariteit in de praktijk?

**Rik (TripleR):** "Bij matrassen heb je grote restfracties polyurethaanschuim en polyester. Als je precies weet welk type schuim en textiel in een matras zit, kun je gericht scheiden en naar de juiste recyclagetechniek sturen, tot en met chemische recycling naar monomeren. Zonder die kennis vervalt het vaak in laagwaardige toepassingen of verbranding. Het paspoort maakt die transparantie mogelijk en past in de Europese digitaliseringsstrategie."

#### Is die Europese wetgeving snel genoeg?

**Rik (TripleR):** "Het komt, maar traag. Er is veel lobbywerk. Eerst zal men transparantie via het productpaspoort verplichten, in een tweede fase volgen eco-maatregelen (verboden stoffen, gerecycleerde content). Intussen duwen lage grondstofprijzen recyclage weg. Soms moet Europa ook 'de achterdeur sluiten', anders ga je kopje-onder aan protectionisme elders."

#### Waarom loopt de zorg achter op andere sectoren?

**Brecht (Net Zero Healthcare Impact):** "Ziekenhuizen lopen inderdaad achter. Andere industrieën zijn al



*“70% van jonge Belgen kijkt naar het duurzaamheidsprofiel van de werkgever om een beslissing te nemen om er al dan niet aan de slag te gaan. In een sector zoals de zorg met personeelstekorten is dat cruciaal”*

Brecht De Tavernier  
Net Zero Healthcare Impact



jaren bezig. Oorzaken: veiligheid en hygiëne wegen zwaar, *single-use* (wegwerpproducten, red.) is ingeburgerd (COVID versterkte dat), organisaties zijn complex en traag: beslissingen in ziekenhuizen passeren vele gremia.”

**Alexandra** (Vlaanderen Circulair): “Er is ook risico-aversie: hergebruik voelt minder hygiënisch, terwijl dat niet altijd klopt. COVID maakte pijnpunten zichtbaar (grondstofafhankelijkheid, prijsvolatiliteit) en versnelde het bewustzijn. Er zijn nu 229 organisaties aangesloten bij de Green Deal, elk met minstens twee acties. Om dat engagement verder te stimuleren, lanceerde Vlaanderen Circulair een oproep ‘Circulaire Zorg’. Daaruit kwamen zeventien projecten voort, goed voor 1,8 miljoen euro aan steun. De nadruk ligt op samenwerking over de grenzen van organisaties heen – tussen ziekenhuizen, woonzorgcentra, wasserijen en sterilisatiebedrijven. Zo ontstaat een ecosysteem waarin kennis, materialen en infrastructuur gedeeld worden.”



*“Wij proberen bruggen te slaan tussen start-ups en aankopers. Het is belangrijk dat aankopers de ruimte krijgen om te experimenteren en pilootprojecten op te zetten. Zo groeit vertrouwen en komt innovatie in beweging”*

Alexandra Vandevyvere  
Vlaanderen Circulair

#### **De idee leeft dat circulariteit duurder is.**

**Brecht** (Net Zero Healthcare Impact): “Niet noodzakelijk. Neem de *single-use* hechtsets die we uit Azië invoeren: ze kosten ongeveer 8,5 euro per set en worden na één ingreep weggegooid. Het alternatief via Sterima in Kortrijk, met sterilisatie en hergebruik, kost 3,5 euro per set, en de instrumenten gaan tot drie jaar mee. Zulke voorbeelden worden steeds talrijker.”

**Rik** (TripleR): “In de praktijk blijft prijs vaak doorslaggevend. Aankopers zijn gewend op prijs te onder-

handelen. Nieuwe, duurzame alternatieven vragen andere vragen in bestekken én soms meerprijs. In privémarkten zegt men vaak ‘als het dezelfde prijs heeft’. Dat speelt ook in ziekenhuizen: budgetdruk weegt.”

#### **De zorg beschikt over een enorme aankoopmacht. Hoe kan die kracht een hefboom worden voor verandering?**

**Brecht** (Net Zero Healthcare Impact): “Ziekenhuizen beschikken over een enorme koopkracht. Hun totale omzet loopt in de miljarden. Natuurlijk gaat een groot deel naar lonen, maar ook het budget voor materialen en geneesmiddelen is gigantisch. Als je die middelen verstandig inzet, hoeft duurzaamheid helemaal geen geld te kosten. Wij focussen op processen met de grootste impact en werken met een *shared-revenue*-model: een deel van de besparingen gaat naar kostenreductie, een ander deel vormt een duurzaamheidsbudget voor volgende stappen.”

**Alexandra** (Vlaanderen Circulair): “Een collectieve vraag werkt als een versneller voor innovatie. Leveranciers zeggen het zelf in onze break-out-sessies: ‘Wij willen dat die vraag komt.’ In veel gevallen staan zij zelfs een stap voor op de aankopers. Pas als duurzaamheid expliciet in de bestekken verschijnt, kunnen zij hun aanbod echt opschalen.”

#### **Besturen spelen een sleutelrol in dit verhaal. Waar lopen ze vandaag op vast, en wat kan hen in beweging brengen?**

**Brecht** (Net Zero Healthcare Impact): “De erkenning van het belang van duurzaamheid voor bijvoorbeeld HR en rekrutering. 70% van jonge Belgen kijkt naar het duurzaamheidsprofiel van de werkgever om een beslissing te nemen om er al dan niet aan de slag te gaan. In een sector met personeelstekorten is dat cruciaal. Daarnaast komt ETS2 (vanaf 2027) met CO<sub>2</sub>-kosten op energie en vloot, wat neerkomt op honderden duizenden euro’s per ziekenhuis. Nu stappen zetten is rationeel.”

**Rik** (TripleR): “De focus is vaak te sterk op de korte termijn gericht. Circulariteit vraagt soms investeringen die pas later renderen. Bovendien: vaak moet één partij binnen de organisatie de inspanning leveren, terwijl een andere de vruchten plukt. Dat vraagt ketensamenwerking en risicodeling, en geloof me, dat is nog niet vanzelfsprekend.”

Alexandra Vandevyvere: “Een circulaire aankoop ‘is’ niet enkel de aankoper: je moet inderdaad de hele organisatie meekrijgen (directie, technische en facilitaire diensten). Daarom werken we aan sessies en webinars gericht op directies en op het ontkrachten van misconcepties (‘het is altijd duur’, ‘het is moeilijk’).”

### Lopen wij achter op onze buurlanden?

**Brecht** (Net Zero Healthcare Impact): “Nederland zit intussen al aan zijn derde Green Deal voor de zorg. Daar gaat het zó snel dat toeleveranciers soms de aankoopverwachtingen niet kunnen volgen. Frankrijk verplicht ziekenhuizen om hun CO<sub>2</sub>-voetafdruk en duurzaamheidseffecten te rapporteren en stelt daar sterke tools voor ter beschikking. In Engeland legt de NHS top-down doelen vast: net-zero in 2040 voor directe emissies (scope 1 en 2) en 2045 voor de rest (scope 3). De lokale trusts noemen dat ambitieus, maar vragen tegelijk: hoe beginnen we eraan?”

**Rik** (TripleR): “Frankrijk verplicht binnenkort een ecolabel op textiel. Daar wachten ze niet op Europa. België stelde ooit een digitaal label voor matrassen in het vooruitzicht, maar dat verschoof richting Europa. Soms moet je durven vooroplopen.”



*“In de praktijk blijft prijs vaak doorslaggevend. Aankopers zijn gewend op prijs te onderhandelen”*

Rik Holvoet  
TripleR

### Welke concrete drempels of kansen zien jullie nog in de praktijk?

**Rik** (TripleR): “Ziekenhuismatrassen zijn een goed voorbeeld. Ze voldoen aan strenge brandnormen en worden vaak afgewerkt met hoezen die niet recyclebaar zijn. Oude matrassen verdwijnen soms ongeregistreerd uit de keten. Er bestaan intussen duurzame alternatieven, maar de aandacht gaat meestal naar meer zichtbare thema’s zoals operatiekwartieren, patiëntenkamers of energieverbruik, terwijl de facilitaire stromen grotendeels onder de radar blijven.”

**Brecht** (Net Zero Healthcare Impact): “In de dagelijkse praktijk zit veel verspilling in inefficiënties: voorraadbeheer, retour van geneesmiddelen – tot een kwart komt gewoon terug naar de apotheek – voedselverlies, energieverbruik in oude gebouwen. Dat zijn stuk voor stuk kansen voor structurele, recurrente besparingen.”

**Alexandra** (Vlaanderen Circulair): “Wij proberen bruggen te slaan tussen start-ups en aankopers, bijvoorbeeld via The Circular Kickstart Healthcare Challenge, een initiatief van The Circular Hub. Het is belangrijk dat aankopers de ruimte krijgen om te experimenteren en pilootprojecten op te zetten. Zo groeit vertrouwen en komt innovatie in beweging.”

### Welke boodschap hebben jullie voor raden van bestuur en directies die nog twifelen?

**Alexandra** (Vlaanderen Circulair): “Duurzaam is niet per se duurder. We zien sterke voorbeelden, zoals de herbruikbare hechtsets die daarnet vermeld werden, waar het verschil meer dan 100.000 euro in het voordeel van de duurzame oplossing bedraagt. Het vraagt vooral een langetermijnblik: niet focussen op de aankoopprijs, maar op de totale levenscyclus, onderhoud en restwaarde. Wie dat durft, ontdekt dat duurzaamheid financieel vaak gewoon rationeel is.”


**Brecht** (Net Zero Healthcare Impact): “Denk in modellen die zichzelf versterken. Werk met shared revenue: boek een deel van de besparingen in en herinvesteer de rest in nieuwe duurzaamheidsacties. Zet daarnaast in op de menselijke factor: jong zorgtalent kiest vandaag voor werkgevers die duurzaamheid serieus nemen. En vergeet niet dat de Europese emissiehandel ETS2 eraan komt: wie nu niet anticipeert, betaalt straks letterlijk de prijs. Nu handelen is niet idealistisch, maar logisch.”

**Rik** (TripleR): “Kijk strategisch en ketenbreed. Circulariteit lukt alleen als je de kortetermijnreflex doorbreekt. Deel risico’s én voordelen binnen de keten: producent, aankoper, gebruiker. Als elk zijn eigen winst probeert te maximaliseren, blokkeert het systeem. Maar als je samen werkt aan herbruikbare oplossingen, win je allemaal.”

### Meer info over circulariteit in de zorg:



[www.vlaanderen-circulair.be/nl/hefbomen/circulair-aankopen/leerhub/zorg](http://www.vlaanderen-circulair.be/nl/hefbomen/circulair-aankopen/leerhub/zorg)



Rondetafel: welke kansen liggen er voor sociale ondernemingen om digitale diensten circulair in te richten?

# Circulair digitaliseren: duurzaam, kostenbesparend én makkelijk

Digitalisering circulair inrichten: duur en moeilijk? Welnee, kostenbesparend en makkelijk. Tenminste, als je weet waar te beginnen. Welke voordelen liggen er voor sociale ondernemingen om digitale en hybride diensten circulair in te richten? Rond die vraag zetten CIRCULIFE, Familiehulp, Proximus en Verso zich aan tafel.



**D**e digitalisering van de zorg raakt onder stroom. Meer en meer organisaties, van thuiszorg tot ziekenhuizen, rollen digitale en hybride zorgdiensten uit. De motieven zijn talrijk: van een nijpend personeelstekort tot de veranderende wensen van de zorgvrager.

In het zog van die evolutie volgt een enorme materiaalstroom. Smartphones, tablets en zorgapparatuur moeten aangekocht, onderhouden en vernieuwd worden. Hoe kunnen we als sociale ondernemingen die stroom zo duurzaam mogelijk (lees: circulair) inrichten? Verso-beleidsadviseur Tine Holvoet brengt verschillende partijen samen om kansen en drempels van een mogelijk ecosysteem in kaart te brengen.

#### MIDDENVELD VRAAGT REFURBISHED

**Tine (Verso):** Joeri, kan je even schetsen hoe de digitalisering van Familiehulp er vandaag uitziet?

**Joeri (Familiehulp):** "Familiehulp bestaat uit ongeveer 13.000 medewerkers, waarvan er zo'n 11.000 bij cliënten aan huis werken. Onze 9.000 verzorgenden hebben we uitgerust met een smartphone, voorzien van de nodige applicaties. Dat biedt kansen voor de optimalisatie van onze werking – onze mensen zijn zo niet alleen vlotter bereikbaar, ze beheren er ook hun planning mee en overleggen via Teams. Maar het regelgevend en financieel kader voor hybride dienstverlening staan nog niet volledig op punt. Alle wetgeving is momenteel nog gebaseerd op fysieke zorg aan huis. Samen met de overheid wordt bekeken hoe ook het zorgaanbod via digitalisering kan uitbreiden. We hebben de smartphones binnen Familiehulp uitgerold in samenwerking met Proximus, waarbij we voor een toesteltype van Samsung kozen binnen ons beschikbare budget."

#### De partijen rond de tafel:

**Tine Holvoet (rechts)**, beleidsadviseur ondernemen en innoveren voor Verso, expert digitalisering  
**Virginie Versavel**, founder van start-up CIRCULIFE, één van de deelnemers van de Healthcare Challenge.  
**Joeri Staessen**, coördinator Strategie en Innovatie bij Familiehulp  
**Hans Schurmans (links)**, verantwoordelijk voor logistieke operaties, supply chain en circulariteit bij Proximus

**Tine (Verso):** Hebben jullie bij de aankoop rekening gehouden met de end-of-life van die toestellen?

**Joeri (Familiehulp):** "Als thuiszorgorganisatie is onze focus vooral gegaan naar het optimaal organiseren van onze zorgdiensten, minder expliciet naar circulariteit. Toen we besloten om smartphones in te zetten, hebben we gekeken welk toestel geschikt zou zijn, hoe we het gingen aankopen, bij welk bedrijf en onder welke voorwaarden. In Vlaanderen verloopt zo'n proces via openbare aanbesteding. In deze tender waren de kostprijs, service, kwaliteit en continuïteit de belangrijkste."

"Wat ermee gebeurt als die toestellen vervangen moeten worden? Wij rekenen erop dat de partij die de aanbesteding gegund krijgt, het toestel daarna correct recyclet, want Familiehulp draagt duurzaamheid hoog in het vaandel. Onze afgeschreven laptops doneren we aan Close the Gap, die de laptops voor hergebruik naar ontwikkelingslanden verscheept. We stimuleren duurzame mobiliteit, zetten in op afvalpreventie en halen een deel van onze energie uit zonnepanelen. Onze sociale onderneming Goed Wonen staat mensen bij om energiezuiniger te worden in hun woonomgeving. Familiehulp zet dus structureel in op duurzaamheid. Toch liggen er ongetwijfeld nog meer kansen in de rest van de keten, maar dat moeten we onderzoeken. Te beginnen vandaag. Zo worden we steeds duurzamer."

**Hans (Proximus):** "Je gaf aan dat zowel prijs als duurzaamheid voor jullie belangrijk zijn. Hebben jullie dan al overwogen om refurbished smartphones in te zetten? Bij Proximus merken we dat steeds meer organisaties – vooral in het middenveld – vragen om refurbished devices. Dat begint als statement en vaak merken ze dan ook nog dat het economisch interessant is. Refurbished kan je een toestel van een 'hoger niveau' krijgen én aan een betere prijs dan nieuwe, minder high-end toestellen. We garanderen daarbij natuurlijk de kwaliteit."

#### 'LIFECYCLE THINKING'

**Tine (Verso):** "Virginie, hoe klinkt het verhaal van Familiehulp en Proximus je in de oren? Wat zou CIRCULIFE hieraan kunnen toevoegen?"



**Virginie (CIRCULIFE):** “CIRCULIFE wil organisaties een platform bieden om de lifespan van hun elektronische apparaten te monitoren, waarbij we advies geven van aankoop tot doorverkoop voor de meest circulaire aanpak. Bij bedrijven waar grote volumes elektronica rondgaan, start ons werk altijd met een grondige inventarisatie. We brengen in kaart welke toestellen in gebruik zijn, welke onderbenut in voorraad liggen, welke defect zijn of aan het einde van hun levensduur zitten. Op basis daarvan bepalen we welke toestellen waar naartoe gaan – naar herstel- of verkoopkanalen of naar een inzamelpunt. Telkens met oog voor impact op sociaal, economisch en ecologisch vlak, afhankelijk van de wensen van de klant.”

“Bij voorkeur denken we als CIRCULIFE al mee bij de aankoop van een batch toestellen: we kijken mee naar de levenscyclus en doorverkoopwaarde van een toestel. Als een toestel bijvoorbeeld heel goedkoop is en na 5 à 7 jaar praktisch niets meer waard is, kan het alsnog nuttig zijn als donor voor onderdelen. Dat is vaak interessant voor herstellingen van defecte toestellen. In onze waardebeoordeling nemen we ook de arbeidskost voor herstel, logistiek en demontage mee. Die kan sterk variëren tussen de verschillende partijen in de markt – zoals Out of Use en Close The Gap – die je toestellen overnemen. Waar CIRCULIFE zich onderscheidt, is dat we die partijen vergelijken, en de klant dus de beste partij kan uitkiezen. Qua prijs, maar ook qua het al dan niet inzetten van sociale tewerkstelling en dergelijke.”



“Aan de andere kant kunnen we bedrijven helpen die expliciet tweedehands willen kopen van lokale sources. Dankzij ons model kunnen we proactief in de keten forecasten wanneer er een batch toestellen vrijkomt en die aanbieden. Sommige organisaties vragen ons om de bestemming van hun end-of-lifetoestellen te kunnen bepalen. Zo hebben we op vraag al samenwerkingen met OCMW’s opgezet om die toestellen aan kansarme gezinnen te schenken, bijvoorbeeld. Op het einde van zo’n tweede gebruikscyclus kunnen we de inzameling van die toestellen ook weer gericht opvolgen.”

“Ons streven is dat een aankoop gebeurt volgens ‘lifecycle thinking’, met de end-of-life in het achterhoofd en in een sluitend systeem met proactieve opvolging. Dat leveranciers bij de aankoop van een nieuwe batch toestellen al een buybackgarantie aanbieden. Dat geeft afnemers de zekerheid dat ze later niet voor de afvalverwerking opdraaien én de leveranciers dat ze een grote batch homogene toestellen terugkrijgen, die ze na herstel opnieuw in de markt kunnen zetten. Zo ontstaat een lokaal ecosysteem dat elkaar in stand houdt.”

#### FINANCIËLE WINST DANKZIJ CIRCULARITEIT

**Tine (Verso):** “Een buybackgarantie is dus cruciaal om een circulair ecosysteem op poten te zetten. Hans, hoe realistisch is het volgens jou dat we in 2030 inkopen met het einde van de levensduur in het achterhoofd?”

**Hans (Proximus):** “We zien dat dit idee in de markt groeit. We moeten onze dienstverlening laten evolueren van puur toestellen verkopen naar andere businessmodellen, waarbij het einde van de levensduur meteen onderdeel is van het contract. Op dit moment zien we in business-to-business dat het nog vaak moeilijk is om toestellen terug te krijgen. Proximus heeft in 2024 140.000 smartphones ingezameld, waarvan 120.000 van consumenten. Wij geven in onze winkels een voucher van ten minste 20 euro, maar 90% van die ingeleverde toestellen komt zo versleten binnen dat ze geen refurbishmentwaarde meer hebben. Zo’n model waarbij je eigenlijk te oude toestellen koopt, moeten we veranderen. In business-to-businessconstructies liggen daar grote kansen, denk ik, omdat de waarde en de kwaliteit van de toestellen die je opnieuw ophaalt over het algemeen beter gaat zijn”

---

“In business-to-business hebben we nu al een leasestelsel, maar we willen dat elke overeenkomst op termijn een trade-ingarantie bevat. Dat is hetzelfde als buyback, maar wij geven het een andere naam. Bijvoorbeeld: jullie nemen nu 500 toestellen af, over vier jaar garanderen wij dat we die 500 toestellen terugnemen en inwisselen tegen nieuwe – refurbished – toestellen, terwijl we jullie voor de oude telefoons nog een restwaarde betalen. We werken aan zo’n oplossing, die er begin volgend jaar moet zijn.”

“Ter vergelijking: voor onze netwerkkapparatuur (modems, decoders) werken we al langer met een rentingmodel. Daar blijft Proximus eigenaar van het toestel terwijl de klant het in gebruik heeft. Dat stelsel werkt uitstekend: we halen 80 à 90% van die toestellen op, refurbishen die in België – samen met maatwerkbedrijf Entra in Charleroi – en zetten per jaar zo’n 1 miljoen modems, decoders en boosters opnieuw in de markt. Van alle modems die vandaag worden geïnstalleerd is zo’n 40% refurbished.”

“Dat circulaire model levert winst op én het heeft onze bedrijfscontinuïteit verzekerd tijdens covid, toen levertermijnen van modems, decoders, enzovoort door het dak gingen. Doordat we lokaal die parallelle productielijn hadden, zijn we nooit stilgevallen. Ik kan me voorstellen dat de zorg soms ook supply issues heeft, op verschillende domeinen. Wel: een lokaal circulair ecosysteem zorgt voor stabiliteit. Je moet alleen vaststellen waar je massa zit en er een business case rond bouwen.”

**Virginie (CIRCULIFE):** “Maar kmo’s kunnen niet teren op die massa om een businessmodel rond te bouwen. De oplossing die wij bieden, is die kleinere volumes cumuleren tot een behoorlijke batch, die opnieuw efficiency gain krijgt voor behandeling of herstel. Pijnpunten bij het herstel zijn het product design, waarover we aan de Apples van deze wereld weinig te zeggen hebben, en de opleiding van de herstellende. Het beroep van smartphonehersteller is zeer gespecialiseerd, dus je moet al die mensen opleiden, wat een bijkomende uitdaging betekent. Herstellen is vakmanschap dat we opnieuw common practice willen maken. Een belastingtarief van 6% of lager op herstel zou daarom helpen om de rekening te



doen kloppen. In Scandinavië kunnen bedrijven én gezinnen die herstellingen doen dat aftrekken van de belastingaangifte. Dat is een heel futuristisch model, maar ik wil maar zeggen...”

#### KLEIN GEVAARLIJK AFVAL

**Tine (Verso):** “Mooi! We zien ook dat de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen het belang van de sociale economie heeft opgenomen in garanties voor soevereiniteit te midden van economische spanningen wereldwijd. Interessant om te zien hoe technologische ontwikkelingen zoals hybride dienstverlening, die nieuwe businessmodellen en die aandacht voor hang naar soevereiniteit mekaar kunnen versterken.”

**Joeri (Familiehulp):** “Ik wil het nog wat opentrekken ook, want ik denk dat ik een opportuniteit zie: wat is het gemiddelde aantal gsm’s die vandaag in een huishouden ongebruikt in een schuif liggen?”

**Hans (Proximus):** “Goh, dat is een hallucinant getal. 7 à 8 ongeveer.”

**Joeri (Familiehulp):** “Onze verzorgenden gaan bij 100.000 gezinnen langs elk jaar. Theoretisch zijn wij dus in staat om 500.000 gsm’s te verzamelen. Onze verzorgenden hebben al een positieve impact op de digitale geletterdheid door de toestellen en kennis die ze binnenbrengen. Ligt hier geen geweldige kans om die toestellen op te halen en zo ook circulair...”



**Hans** (Proximus): “Ik ga je tegenhouden. Ik wil niet onaangenaam zijn, maar onze techniekers gaan ook in duizenden huishoudens langs om tv of internet te installeren. Wij hebben hetzelfde idee gehad: mensen hun oude gsm’s ophalen in ruil voor een bon van twintig euro. Mag niet. Door de lithiumbatterijen gelden smartphones als klein gevaarlijk afval en mag je ze niet vervoeren zonder de nodige vergunningen.”

#### **CIRCULAIR WORDT LOGISCH EN VANZELFSPREKEND**

**Tine** (Verso): “Laten we even onze verbeelding gebruiken: als CIRCULIFE zich toespitst op social-profitondernemingen en het ecosysteem geruggensteund wordt door Proximus. Hoe ziet de dienstverlening er dan uit in 2030?”

**Joeri** (Familiehulp): “Het belangrijkste inzicht voor mij is dat we onze manier van aanbesteden verder kunnen verfijnen. We kunnen duurzaamheids- en circulariteitseisen nog explicieter opnemen in onze aanbestedingen én daar in de selectie en uitvoering ook consequent naar handelen. Van bij de start van aankoopprocessen hebben we circulariteit te integreren. Dat vraagt een andere manier van denken. Ik denk dat voor sociale ondernemingen circulair inkopen nog niet altijd voldoende gekend is.”

**Hans** (Proximus): “Dat is natuurlijk een strategische keuze. Bij Proximus hebben we sustainability even belangrijk gemaakt als de uitbouw van onze netwerken, 5G en Fiber. Dan weet je genoeg. Op die manier creëer je een draagvlak in het bedrijf en gaan werknemers dat integreren in hun dagelijkse activiteiten.”

**Virginie** (CIRCULIFE): “In de ideale wereld is CIRCULIFE in 2030 een one-stop-facilitator. Alles wat een onderneming ooit aan elektronische



toestellen heeft gekocht – van computers tot smartphones – kan op ons platform komen. Wij voorzien dan een oplossing voor de buyback met transparante waardebeoordeling conform de vervolginszette als toestel, component of grondstof, gebaseerd op wat de markt vraagt. Voor elk soort toestel kan een circulair ecosysteem ontstaan dat we opvolgen in een gesloten circuit. Grondstoffen worden steeds schaarser, een circulaire aanpak wordt daardoor logisch en vanzelfsprekend. Met ons platform kan elke organisatie eenvoudig haar proces laten faciliteren: of het nu om verkoop, refurbishment of recycling gaat. Zo wordt elke partner in het ecosysteem proactief geïnformeerd en worden samenwerkingen effectiever afgestemd en tijdig bijgestuurd, wat de hele keten efficiënter en voordeliger maakt.”

**Hans** (Proximus): “Mocht ik CIRCULIFE zijn, zou ik hun dienst ‘ontzorgen’ noemen. De klant hoeft op het eind van de gebruikperiode alleen de toestellen te verzamelen. CIRCULIFE zou de rest kunnen regelen: ophaling, transport, afvalbeheer, administratieve rompslomp... Alles wat erbij komt kijken.”

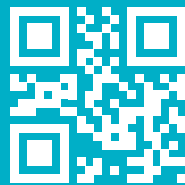
**Joeri** (Familiehulp): “Die manier van werken zou circulariteit voor ons heel interessant maken, ja. Op voorwaarde dat de toestellen, zoals eerder al aangegeven, van dezelfde kwaliteit blijven.”

**Tine** (Verso): “En als je er dan nog iets financieel voor terugkrijgt, is dat helemaal een bonus. Zo wint iedereen.”

Jij zet  
je hart/d  
in



Dat verdient  
vleugels



Maak impact met



de makers van  
Recto Verso



krachtige  
communicatie voor  
een duurzamere  
wereld



Beeldend kunstenaar Maria Kojck: operatieafval als confronterende kunst

# “Een wegwerpschaartje was de trigger”

**Heb je er ooit bij stilgestaan hoeveel afval er ontstaat na een operatie in het ziekenhuis? Beeldend kunstenaar Maria Kojck wel. Toen ze zelf na een borstamputatie een borstreconstructie kreeg, vroeg ze het medisch team om al het afval van de tien uur durende ingreep te bewaren. Het kunstproject dat ze ermee maakte, leverde haar in Milaan de Guiltless Plastic Prize op.**

Ruimtelijk kunstenaar Maria Kojck maakt opvallende ‘afvalkunst’, vaak in de vorm van grote, aandoenlijke dieren. Zoals Petty, een metershoge zwaan van petflessen die een tijdlang op het Hoornse Meer in Groningen dobberde. Of de olijke Olie de olifant, Wil de orka, Flamingo Sushi en meer figuren. Maar het was een video over medisch afval na haar eigen operatie die haar internationale bekendheid opleverde. Waar komt haar kruistocht tegen de plastic soep vandaan?

“Vroeger stond ik in voor de aankleding van grote feesten”, vertelt Maria. “Fijn werk, maar ik vond het wrang dat veel materiaal nadien gewoon in de vuilnisbak verdween. Dat kon duurzamer, vond ik toen al. Maar tijdens een reis naar Sierra Leone met ontwikkelingsorganisatie Save the Children gingen mijn ogen echt open. Ik zag er stranden bedekt met een metersdikke laag afval, waar dieren en mensen naar waardevolle restjes zochten. Daar en toen besloot ik mijn kunst te wijden aan de afvalproblematiek.”

## Venus van Willendorf

Terug in Nederland begon ze plastic flesjes te rapen tijdens haar vaste fietstraject tussen huis en werk. In twee maanden tijd verzamelde ze er 1.500. “Ik maakte er een drie meter hoog beeld van, naar de Venus van Willendorf. Je kent het wel, het oeroude beeldje van de vrouw als symbool van vruchtbaarheid. De boodschap was: als we zo doorgaan, blijft er geen vruchtbare klei over maar alleen maar plastic.”

Voor de 15.000 petflessen van Petty de zwaan kreeg ze hulp van talloze inwoners van Groningen. De zwaan dobberde op het Hoornse Meer en kreeg zelfs een heuse uitvaart toen het tijd was de

flesjes te recyclen. “Ik was verbaasd te zien dat er wel veertig, vijftig mensen stonden om afscheid te nemen. Dus het werkt om van afval iets moois maken, mensen te betrekken en te laten stilstaan bij het probleem.”

## Misleiding

Maria ziet het als haar plicht de aandacht voor haar werk te gebruiken om de afvalproblematiek aan te kaarten. “Ik wil bereiken dat mensen inzien dat ook zij verantwoordelijkheid dragen voor de vervuiling. Het is niet louter een Afrikaans probleem. En ik wil dat op een mooie manier doen, niet met het verwijtende vingertje. Daarom maakte ik ook de video over het operatieafval. Het oogt mooi, maar eigenlijk word je als toeschouwer misleid. Want het resultaat, al dat afval van één operatie, is niet mooi.”

De video, gemaakt door haar dochter, toont Maria languit op de grond, omringd door al het afval van haar borstreconstructie. Zij vormt het hart van een sierlijke bloem, zowat als de Vitruviusman van Leonardo da Vinci. Naarmate de camera hoger klimt, ontvouwt zich de ware omvang van het indrukwekkende werk.

## Het wegwerpschaartje

“Het was bijzonder confronterend te zien hoeveel afval een operatie oplevert. Ik werkte vroeger als verpleegkundige. Om dertig jaar later zelf als patiënt in het ziekenhuis te liggen en te zien hoeveel wegwerpmateriaal er wordt gebruikt, dat was een schok. Eén moment blijft me bij: na mijn borstamputatie knipte een verpleegkundige mijn verband los en gooide het schartje daarna in de vuilnisbak. Ik dacht, dit kan toch niet? Dus haalde ik het



schaartje eruit om het terug te brengen, maar ze bekeek me alsof ik gek was en zei dat het een wegwerpschaar was.”

Toen later haar dochter en man op de kamer kwamen, zei ze: “Hier ga ik iets mee doen. Waarop mijn dochter reageerde: ‘Oh mama, kan je gewoon tien minuten lang even níét de wereld willen redden?’” (lacht).

#### **“We hadden iets, maar wat?”**

Maria vroeg het medische team of ze het afval van de operatie voor de reconstructie van haar borst mocht meenemen. De video maakte ze in een theater in Groningen. In volle coronaperiode waren er geen voorstellingen, dus was er ruimte. “Toen we de reacties zagen van de mensen die meewerkten en de eerste beelden bekeken, wisten we meteen dat we iets heel bijzonders hadden gemaakt. Je voelde aan alles dat er iets stond te gebeuren. Maar wat?”

“Toen de video klaar was en we hem verspreidden, ging hij de hele wereld rond. De bewustmaking was meer dan geslaagd, de video werkte als katalysator voor een bewuster materiaalgebruik in ziekenhuizen en operatiekamers. Artsen belden me om me te bedanken. Ze zeiden dat ook zij iets wilden veranderen, maar niet wisten hoe dit aan te kaarten.”

“De tijdsgeest is de afgelopen jaren gelukkig wel gerijpt en veranderd. Er gaat veel meer aandacht

naar afvalproblematiek en zwerfvuil dan tien, twintig jaar geleden. In Nederland hebben we nu bijvoorbeeld statiegeld op petflessen en blikjes. Dat scheelt. Maar is het voldoende?”

De bekroonde video is te bekijken via [www.maria-koijck.com](http://www.maria-koijck.com). Het finale beeld van deze video werd het campagnebeeld van the Circular Kickstart Healthcare Challenge. Als changemaker doet Maria Kojick een call-to-action op de Circular Healthcare Summit op 1 december in het Wintercircuit in Gent waar 20 start-ups hun circulaire oplossing zullen pitchen voor aankopers en innovatiemanagers uit de welzijns- en zorgsector.

#### **Over Maria**

Kunstenares Maria Kojick uit Groningen volgde opleidingen tot loodgieter en verpleegkundige. In 1997 richtte ze Bas-is Atelier op, een productiebedrijf dat evenementen en voorstellingen voorziet van aankleding en decors.

Sinds een bezoek aan Sierra Leone in 2008 waar ze geconfronteerd werd met de gevolgen van de plastic soep, staat haar kunst in het teken van de afvalproblematiek.

Na haar borstamputatie maakte ze, met het afval van de operatie voor haar borstreconstructie, een gelauwerd kunstproject.

# “Maatwerkbedrijven brengen circulaire economie tot bloei”

**Op dit moment is hun circulaire textielatelier nog de kleinste bedrijfstuk, maar maatwerkbedrijf Weerwerk ziet het groots. De nieuwe wetgeving rond producentenverantwoordelijkheid kan op termijn enorme kansen creëren voor sociale ondernemingen. “Samenwerkingen zijn daarbij de sleutel tot succes”, vertelt Eline De Langhe, sectormanager Inpak, Montage en Textiel bij Weerwerk.**

TEKST Daan Paredis / FOTO Thomas De Boever

En stiekeme knipoog van Wendy Van Wanten en de brede glimlach van Kate Ryan heten je welkom in het naaiatelier van maatwerkbedrijf Weerwerk. De bekende koppen prijken op een upcycled draagtas, één van de vele producten die hier uit de naai- en stikmachines vloeien. Het zestal maatwerkers maakt ook strandstoelen, pennenzakken, foodwraps, zitzakken, fietstassen, toilettasjes... Allemaal uit restmateriaal dat ondernemingen en overheden aanleveren.

“Reclamezeilen, grote spandoeken, vlaggen, oude werkkledij... Bedrijven en overheden brengen dat binnen, wij maken er iets nieuws van, en zij kopen het terug”, vertelt Eline.

## Van werkpak tot toilettas

Voorlopig werkt Weerwerk enkel business-to-business. Ondernemingen of overheden leveren afvalmateriaal aan en krijgen afgewerkte producten terug. Het materiaal blijft hun eigendom: ze betalen voor de werkuren.

Zo liet bijvoorbeeld gemeente Knokke-Heist de fluorescerende werkpakken van hun groendienst omtoveren tot toilettassen. “Vaak dienen die dan als eindejaarsgeschenk of relatiegeschenk”, zegt Eline. “Voor de Vlaamse overheid produceerden we zitzakken en ligstoelen. In overleg met de klant beslissen we wat we maken.”

## Kimono's uit interieurtextiel

Samenwerking over bedrijfsgrenzen heen is een van de belangrijkste wiertjes in het radarwerk dat het circulaire verhaal van Weerwerk doet draaien.

In Gent dienden ze samen met een kringwinkel een subsidiedossier in bij de provincie Oost-Vlaanderen. “We willen kijken hoe we grote batches werkkledij met een oud logo – vaak nog perfect van kwaliteit – kunnen hergebruiken. Samen met een ontwerper willen we die kledij herwerken tot nieuwe kledingsstukken.” Nog in Gent slaat Weerwerk de handen in elkaar met een ontwerpduo dat kimono's maakt uit reststoffen van interieurtextiel.



---

Daarnaast neemt Weerwerk deel aan Living Labs van Vlaanderen Circulair. “In een daarvan werken we samen met twee grote Belgische tapijtproducenten. We onderzoeken hoe afvalstromen – van gebruikte tapijten tot afgekeurde tegels – kunnen dienen als grondstof voor nieuwe producten, zoals gezellige poefen.” De conclusie: in elke duurzame circulaire kringloop is samenwerking key.

*“Bedrijven en consumenten staan ideologisch achter circulariteit, maar haken dikwijls af wanneer ze een eerlijke prijs moeten betalen”*

#### **Circulair is (nog) niet rendabel**

Veel projecten vinden hun weg naar Weerwerk via mond-tot-mondreclame. Eline stuurt ook gerichte mailings naar lokale besturen, kunstencentra, festivals en maakt reclame op sociale media. Toch is hun circulaire werking vandaag nog niet rendabel. “Voorlopig vullen we onze capaciteit op met lineaire opdrachten, zoals logo’s op truien borduren”, vertelt Eline. “Dat heeft twee voordelen: we zorgen dat onze medewerkers de techniek volledig onder de knie krijgen en dat onze borduurmachine toch opbrengt. In de nabije toekomst willen we volledig circulair werken, of onze medewerkers inzetten om kleding creatief te herstellen.”

#### **Webshop**

Van die toekomst wordt werk gemaakt. In 2026 lanceert Weerwerk haar webshop, een belangrijke stap om niet meer afhankelijk te zijn van niet-circulaire productie. “Zo willen we onze producten rechtstreeks aan consumenten verkopen”, zegt Eline. “Ondernemingen en overheden zullen materiaal kunnen aanleveren, zonder verplichting om de eindproducten zelf aan te kopen. Dat geeft ons meer vrijheid en schaal om het circulaire luik te versterken.”

De grootste drempel blijft de kostprijs. “Het is veel handwerk. Bedrijven en consumenten staan er ideologisch achter, maar haken dikwijls af wanneer ze een eerlijke prijs moeten betalen.”



#### **Hier liggen kansen**

Voor Weerwerk is circulariteit meer dan een middel om maatwerkers aan het werk te zetten. Het is een doel op zich. “We willen bijdragen aan een schonere wereld én we geloven dat dit de toekomst is voor maatwerkbedrijven”, maakt Eline zich sterk. “De nieuwe wetgeving rond de uitgebreide producentenverantwoordelijkheid verplicht producenten om verantwoordelijkheid te nemen voor hun producten na gebruik. Er zijn al bedrijven die hun textiel terug ophalen, maar dan nog niet weten wat ermee gedaan. Daar liggen enorme kansen voor maatwerkbedrijven”, zegt ze.

Weerwerk ziet ook mogelijkheden buiten de textielsector. Er lopen gesprekken met de bouwsector om te bekijken of herbruikbare materialen bij afbraak gerecupereerd en via materialenbanken opnieuw verkocht kunnen worden. “Een circulaire economie kan niet bloeien zonder maatwerkbedrijven”, besluit Eline. “Wij hebben de expertise én de handen om het werk op te knappen.”

*“Een circulaire economie kan niet bloeien zonder maatwerkbedrijven. Wij hebben de expertise én de handen om het werk op te knappen”*

In de operatiekamer van Noorderhart

# “Efficiënter met minder instrumenten”

Bij elke operatie gebruikt de chirurg een set instrumenten, netjes klaargelegd en gesteriliseerd. Maar vaak wordt slechts een fractie daarvan effectief ingezet. Dat kan duurzamer én efficiënter, vond ziekenhuis Noorderhart in Pelt.

TEKST Bart Claes / FOTO Jan Crab

**K**nieprothesechirurg Geert Leirs vroeg zich af: werken we wel efficiënt genoeg in onze operatiezaal? Het ziekenhuis besloot de vraag grondig te onderzoeken en schakelde het jonge, hoogtechnologische bedrijf DEO.care in. “Dat bekeek onder meer hoe het operatiekwartier werd gebruikt, hoe de operatietafels en medewerkers waren opgesteld, wie wat deed en wanneer. Maar ook hoe de instrumentenset van de chirurg werd ingezet,” vertelt projectmanager zorg Bart Swinnen.

DEO.care zette daarbij de Instrument Analyzer in. Een iPhone boven de instrumententafel filmde de ingreep, waarna AI-software herkende welk instrument wanneer en hoe lang werd gebruikt. De conclusie? Het merendeel van de instrumenten bleef onaangeroerd.

## Efficiënter opereren

En dat is niet enkel bij knieprotheses zo. “De sets in onze operatiekwartieren zijn vaak overdreven uitgebreid, terwijl maar een klein deel van de instrumenten werkelijk nodig is. Dat is historisch zo gegroeid, telkens werden er nieuwe instrumenten toegevoegd die ooit wel eens door een chirurg gebruikt waren.”

Die overvolle sets belasten ook de sterilisatieafdeling. Na elke ingreep gaat standaard de volledige set door het proces, ook de ongebruikte

instrumenten. Voor nieuwe medewerkers maakt een compactere set het bovendien eenvoudiger om snel het juiste instrument aan te reiken. “Kies maar eens de juiste scalpel uit een set met tientallen stuks,” illustreert Bart Swinnen. “En soms verdwijnen instrumenten in de afvalbak samen met de gebruikte steriele doeken. Met minder instrumenten is tellen na de operatie ook een stuk eenvoudiger.”

## Kijkoperaties

Met steun van Vlaanderen Circulair vroeg Noorderhart DEO.care om twee veelgebruikte sets te analyseren: de ‘kleingewrichtset’ en de ‘laparoscopieset’ voor kijkoperaties. “Gynaecologen, urologen, abdominaal chirurgen ... ze werken allemaal met deze sets. Maar ook hier bleek dat van de 42 instrumenten amper 22% effectief gebruikt werd.”

Op basis van die metingen stelde Noorderhart nieuwe, compactere sets samen. Dat verhoogt niet enkel de efficiëntie in de operatiezaal, het verlicht ook het werk en de opleiding van medewerkers. En vooral: het is veel duurzamer. Minder instrumenten betekent een forse daling in water- en energieverbruik bij de sterilisatie. “We hebben het berekend: door slechts 10% van onze ingrepen te optimaliseren besparen we al 58.000 euro per jaar. Het potentieel ligt dus nog veel hoger.”



### Ook bij heupprotheses

Intussen wil Noorderhart, zonder projectsteun, ook andere operatiesets optimaliseren met de DEO.care Instrument Analyzer. “Heupprotheses vragen eveneens een uitgebreide set. De doorlichting ervan vergt een investering, maar volgens berekeningen van DEO.care hebben we die al na negen maanden terugverdiend.”

### En de patiënt?

Wat betekent dit voor de patiënt? “Kleinere sets vormen geen enkel risico. Integendeel, ze verhogen de efficiëntie van de operatie. De instrumenten die uit de standaardset verdwijnen, zijn niet verloren maar gewoon ondergebracht in andere, kleinere sets. Als er tijdens de operatie iets uitzonderlijks gebeurt, zijn die uiteraard binnen handbereik. Maar zolang ze niet nodig zijn, hoeven ze ook niet telkens opnieuw te worden afgewassen en gesteriliseerd.”

### Resultaten delen

Noorderhart deelt de resultaten van het project graag met andere ziekenhuizen, zodat ook zij aangespoord worden hun operatiesets te optimaliseren. Het ziekenhuis gaf een toelichting aan duurzaamheids- en milieucoördinatoren uit de zorgsector in de werkgroep Green Deal Duurzame Zorg. Ook het partnerschap Vlaanderen Circulair gaat dieper in op de bevindingen van Noorderhart:



[www.noorderhart.be](http://www.noorderhart.be)  
[www.deo.care](http://www.deo.care)

## Minister voor één dag: Ecoso

Wat als je één dag minister kon zijn? Wat zou je meteen veranderen of aanpakken? We vroegen het aan directeur Leen Ardui van maatwerkbedrijf Ecoso vzw

# “Stop de overproductie”

**Ecologisch én sociaal: het zit al in de naam van maatwerkbedrijf Ecoso vervat. Toch laat het Mechelse bedrijf zich niet in één hokje plaatsen.**

**Met tweedehandswinkels Cirkels, kampeermateriaal via Camp2Camp (ivzw The Value Factory), het Fietsatelier en fietswinkel E-bis, Foodsavers, Buurwinkel La Luna én onderzoeksatelier De Recupperij, bestrijkt Ecoso een breed werkveld. De rode draad tussen deze activiteiten?**

**Circulair bijdragen via sociale tewerkstelling. Het is ook waar directeur Leen Ardui als minister voor één dag meteen zou ingrijpen. Haar oproep is duidelijk: “Stop de overproductie.”**

Het is gezellig druk in de kringwinkel Cirkels aan de Oude Baan in Mechelen. Mensen snuisteren tussen overzichtelijke rekken vol kleding, meubels, speelgoed en talloze andere spullen die een tweede leven krijgen. Achter de schermen wordt gesorteerd, gerepareerd en herverdeeld. Maar er is te veel om alles een plekje te geven. “Want de toestroom stopt nooit,” zegt directeur Leen Ardui. “Als minister zou ik daar als eerste iets aan doen.”

Maar eerst, wat is Ecoso? “Ecoso stelt vandaag zo’n 300 mensen tewerk. Ongeveer 180 staan op de eigen payroll, in uiteenlopende rollen: van coaches en administratieve medewerkers tot maatwerkers in collectief of individueel statuut. Daarbovenop werkt Ecoso met mensen die via andere kanalen instromen: arbeidszorg, werkstraffen, vrijwilligers, stages, leerwerknemers, en maatwerkers. Het resultaat is een kleurrijk palet van statuten en profielen.”

### Labo voor circulariteit

Die diversiteit vind je ook terug in de activiteiten, zoals de kringloopwinkels Cirkels, het Fietsatelier en fietswinkel E-bis, Foodsavers, Buurwinkel La Luna en meer initiatieven. “In onze Recupperij zoeken we naar creatieve, circulaire oplossingen voor reststromen, liefst in eerste plaats onze eigen reststromen. We zetten experimenten op en als die leefbaar blijken als businessmodel, dan schalen we ze op. Het is een soort van laboruimte, zeg maar.”

Uit dat labo kwamen onder meer het Digibankatelier, waar afgedankte laptops een nieuw leven krijgen, en de Refaced-shops, dat hetzelfde doet met tweedehands brilmonturen. Sommige projecten groeien uit tot duurzame businessmodellen, andere niet. “Daarom trekken we bewust ondernemers met stevige ervaring aan in onze raad van bestuur, mensen die beseffen dat je eerst economisch gezond moet zijn, voor je sociaal kan zijn,” zegt Leen. “Zij werken actief en onbezoldigd mee aan ons bedrijf.”

*Hoe leuk ik de winkelketens met spotgoedkope hebbedingetjes en kleding ook vind, ik zou ze liever afschaffen”*

### **Jobs op maat**

Ecoso koppelt die economische logica aan zijn sociale missie. Dankzij het brede aanbod activiteiten kan het bedrijf profielen matchen met uiteenlopende functies: goederensorteerders en -verkopers in Cirkels winkels, chauffeurs en magazijniers bij Foodsavers, fietstechniekers in het Fietsatelier, digitale en administratieve ondersteuners en meer. “Voor bijna elk profiel vinden we wel de juiste job,” zegt Leen. Die veelzijdigheid is een troef, maar ook een uitdaging. “Onze ondersteunende diensten – boekhouding, communicatie, marketing – moeten tegelijk een tiental merken en werkingen beheren. Toch waken we erover dat we geen waterhoofd creëren en blijven inzetten op een slanke organisatie.”

### **Tomorrowland**

Om economisch rendabel te zijn, speelt Ecoso ook in op maatschappelijke trends. Zo bouwde het maatwerkbedrijf een duurzame camping Camp2Camp uit op Tomorrowland. En samen met architectenbureau 'bouwstof', werkt het maatwerkbedrijf aan aantrekkelijke winkelconcepten voor Cirkels. “Want tweedehands moet concurreren met platformen zoals Vinted en andere lokale tweedehands initiatieven. Begrijp me niet verkeerd: hoe meer tweedehands spullen hun weg vinden naar de klant, hoe beter. Er is genoeg kleding op de wereld om nog zeven generaties te kleden, nieuwe productie is dus niet nodig.”

### **Menselijke kost**

Daar legt ze de vinger op de wonde die ze als minister-voor-een-dag meteen zou willen aanpakken. “Hoe leuk ik de winkelketens met spotgoedkope hebbedingetjes en kleding ook vind, ik zou ze liever afschaffen. Want we moeten ervoor zorgen dat de overproductie stopt. Europa heeft zopas de regels rond de uitgebreide producentenverantwoordelijkheid (UPV) textiel goedgekeurd, en dat is een grote stap in de juiste richting. Ik zou als minister eisen dat de kosten voor de planeet, doorgerekend worden aan de klant. Allicht zou ik niet zo populair zijn, maar

het moet. Je kan geen spotgoedkope kleding en spullen blijven produceren, terwijl de menselijke kost en de kosten voor de planeet oplopen.”

“Ook onze kringloopwinkels kunnen de toestroom gewoon niet meer aan. Als partner van OVAM mogen we herbruikbare goederen niet zomaar weigeren. Maar je moet zien hoeveel containers vol kleding wij moeten verwerken. En de stroom stopt niet, dus moeten ook wij uiteindelijk spullen afvoeren naar de afvalketen en de verbrandingsoven. Anders stropt de hele ketting.”

Exporteren naar Afrika is geen uitweg meer, want daar wordt Europese tweedehandskleding steeds meer geweerd omdat de kwaliteit te laag is. “Wat wil je ook, als je hier een T-shirt koopt voor twee euro? Bovendien wordt ook daar de lokale markt overspoeld door goedkope nieuwe kledij waardoor het prijsverschil nog nauwelijks bestaat. De kleding belandde er uiteindelijk op grote bergen, werd in brand gestoken of vervuilde de straten en rivieren. Ook al leeft die markt opnieuw terug wat op, wij doen er niet meer aan mee uit ethische overwegingen.”

### De de-minimisdrempel

Ecoso vzw zoekt via De Recupperij onophoudelijk naar oplossingen. “Zo bekijken we momenteel samen met maatwerkbedrijf De Brug uit Mortsel of we van afgedankt textiel textielblokken kunnen maken, bruikbaar als isolatiemateriaal. Als dat lukt, kunnen we dat opschalen tot een economisch leefbaar model, liefst van al met een innovatiesteun.”

Maar ook daar schort het, en wil Leen als minister-voor-een-dag komaf maken met de de-minimisdrempel. Deze Europese verordening bepaalt dat overheden over een periode van drie jaar niet meer dan 300.000 euro aan steun kunnen verlenen aan ondernemingen. “Ik begrijp waarvan het komt, maar daardoor zijn we beperkt wat het aantal projecten betreft en moeten we soms projectoproepen vanuit de Vlaamse overheid aan ons laten voorbijgaan, omdat we niet over onze maximale steun kunnen. En dat is jammer, want we zouden nog zoveel meer kunnen doen.”

### Een tweede leven voor ex-leasefietsen

In haar zoektocht naar nieuwe initiatieven binnen de circulaire economie stapte Ecoso mee in het project ‘E-bis’. Het concept is eenvoudig maar sterk: leasefietsen die na hun contract terugkeren naar de leasingmaatschappijen worden volledig nagekeken, opgeknapt en opnieuw afgesteld. Zo krijgen ze een tweede leven als betaalbare en hoogwaardige ex-leasefiets voor de consument. Men kan ook zelfs uit dit assortiment kiezen om een fiets te leasen. Het aanbod vind je in de winkel van E-bis in Mechelen.

“We hebben hiervoor samen met Blusser BV, vertegenwoordigd door twee jonge ondernemers met heel wat kennis van de fietsbranche, een besloten vennootschap opgericht”, vertelt directeur Leen Ardui van Ecoso. “We zijn elk voor 50 procent partner. Cyclis was de eerste leasemaatschappij die met ons in zee ging, intussen zijn er zo al meer gevolgd.”

Economisch is E-bis een schot in de roos. Maar minstens zo belangrijk is dat het project een uitstekende leerschool is voor de medewerkers van Ecoso. “In het Fietsatelier sleutelen onze mensen vaak aan oudere fietsen. Dat is prima, maar zodra ze dat onder de knie hebben, kunnen ze hun vakkenis toepassen op jongere topmodellen van bekende merken. Die leeransen zijn enorm belangrijk voor hun eigenwaarde, trots en doorgroeikansen. Dat is voor ons de echte meerwaarde van sociale tewerkstelling.”  
Neem zeker een kijkje, het aanbod (elektrische) fietsen is groot: [www.e-bis.be](http://www.e-bis.be)



Het duurzame en circulaire verhaal van de SMOTspot

# Zonnecrème in slimme porties

Misschien zag je hem afgelopen zomer aan de kust of in een recreatiedomein staan? De SMOTpot is een slimme dispenser die gratis zonnecrème aanbiedt op openbare plaatsen. Of hoe een goed idee en de troeven van maatwerk samen een mooi circulair verhaal schrijven. Victor Desmet van Sundo en Yochen Dewancker van maatwerkbedrijf OptimaT vertellen.

De SMOTspot ziet er uitnodigend eenvoudig uit, maar is toch een behoorlijk doordacht stukje technologie. De zonnecrèmedispensers zijn verbonden met het internet (IoT) en houden bij hoeveel zonnecrème er verbruikt wordt. Ze geven ook live weersinformatie weer, zodat je weet wanneer het aangewezen is om je in te smeren. Het stevige apparaat is gebouwd om een hele zomer – en veel langer – mee te gaan. Met zonnepaneel en voet kun je het overal plaatsen. Innovatief, slim, duurzaam én circulair. Het begon allemaal enkele jaren geleden met drie Kortrijkse jeugdvrienden: Frederic Vannieuwenborg, Jacob Leysen en Victor Desmet.

## Hoe het begon

“Frederics vrouw heeft een apotheek”, vertelt Victor. “Met een soep- en broodjesbar ernaast. Op een mooie zomerdag zag Frederic de mensen op het terrasje zitten. ‘Zij kunnen wel wat zonnecrème gebruiken,’ dacht hij. En dus hing hij posters in de vitrine van de apotheek. Maar niemand nam de moeite om naar binnen te stappen en zonnecrème te kopen. Dat kon beter, vond hij. Dus nam hij zich voor om iets te bedenken waardoor mensen zich meer bewust worden van verantwoord zongebruik.”



De drie vrienden – met een ingenieurs- en marketingachtergrond – gingen aan het brainstormen. Hoe konden ze mensen op het juiste moment een portie zonnecrème aanbieden? Het idee van de SMOTspot was geboren. En er bleek meteen vraag naar. Steden, gemeenten en provincies wilden graag een SMOTspot in hun recreatiedomeinen. Bedrijven koppelden hun merknaam met plezier aan het initiatief. En ook cosmeticamerken als Nivea, La Roche-Posay en Louis Widmer zagen in de dispenser een nuttig instrument om hun producten als staaltjes te verdelen. Allemaal waren ze gewonnen voor het duurzame verhaal.

“We sparen enorm veel microplastics uit,” zegt Victor. “Gedaan met die staaltjes en kleine wegwerptubes die iedereen wel ergens in een schuif heeft liggen. Wij verbruiken ongeveer twintig keer minder plastic om dezelfde hoeveelheid zonnecrème aan te bieden. Bovendien werkt ons toestel op zonne-energie, dus dat is nog een extra pluspunt.”

#### Nood aan een partner

De eerste toestellen sleutelden de drie vrienden eigenhandig in elkaar. Dat ging traag maar gestaag. “Om onze allereerste installatie op tijd klaar te krijgen, hebben we dag en nacht gewerkt,” herinnert Victor zich. “Dat eerste jaar produceerden we 74 toestellen. Maar als we wilden opschalen, hadden we een partner nodig, beseften we.”

Net op dat moment nam Yochen Dewancker contact op. De sales- en businessdeveloper van maatwerkbedrijf OptimaT kwam via LinkedIn te weten over de SMOTspot en zag meteen een opportuniteit. OptimaT is een maatwerkbedrijf in Lichtervelde met meer dan 540 medewerkers en een waaier aan activiteiten zoals assemblage, poederlakken, metaalbewerking en elektromontage.

“Yochen nodigde ons uit, en we waren meteen onder de indruk van het professionalisme,” vertelt Victor. “We zijn datzelfde jaar met een testproject gestart. Toegegeven, we hebben even gedacht aan productie in China. Maar de lokale samenwerking bleek voor ons van onschatbare

waarde. Ze biedt ons de kans om heel snel te schakelen en bij te sturen als dat nodig is. Als ik morgen naar Yochen bel met de vraag om nog vijftig extra stuks te maken, komt dat in orde. Hun eigen team van ingenieurs denkt mee na over praktische oplossingen.”

#### Duizend stuks, acht landen

Met OptimaT was Sundo klaar om op te schalen, maar het coronavirus dacht daar anders over. Gelukkig – nu ja – hadden we plots allemaal nood aan ontsmettingszuilen. Het vergde slechts een kleine omschakeling. “Een ontsmettingszuil die alcohol verdeelt, is zelfs eenvoudiger,” zegt Victor. “Bij de verdeling van zonnecrème moet de temperatuur continu gemonitord worden. Corona werd uiteindelijk een prima testcase voor ons team, want het vergde een intense samenwerking.”

Na corona ging het snel voor de SMOTspot. Vandaag verhuurt Sundo meer dan duizend toestellen in acht verschillende landen. Allemaal made in Lichtervelde. “De samenwerking verliep stapsgewijs,” blikt Yochen terug. “Aanvankelijk deden we de montage en verpakking. Na een jaar namen we ook de metaalbewerking en het poederlakken op ons. Zo hebben we uiteindelijk het hele productieproces binnen onze muren. We hebben zelfs geïnvesteerd in een cleanroom om cosmeticaproducten in een stofarme ruimte af te vullen.”

“We zijn een maatwerkbedrijf met heel diverse afdelingen. Dat is een troef, want door die verschillende afdelingen te combineren kunnen we de productie van begin tot einde garanderen. Zo hoef je als klant niet van de ene kleine kmo naar de andere te schuiven. Die diversiteit geeft ons ook flexibiliteit: als de ene afdeling minder werk heeft, kunnen we medewerkers inschakelen in andere afdelingen.”

#### Millimeterwerk

Het is slechts twintig minuten rijden van OptimaT in Lichtervelde naar Sundo in Kortrijk. Die nabijheid bespaart flink wat kilometers vergeleken met een productie in het Verre Oosten. Maar dat is lang niet het enige duurzame aspect aan



de samenwerking. “Wij richten onze pijlen heel bewust op duurzame projecten,” zegt Yochen. “Het verhaal van Sundo past daar perfect in. We zoeken continu naar manieren om een productieproces te ontwikkelen dat zo weinig mogelijk weegt op onze planeet. Soms zit dat in kleine details. Zo had Frederic in het oorspronkelijke ontwerp een metalen deur van vijf millimeter dik voorzien. Wij hebben dat gereduceerd tot drie millimeter, zonder aan kwaliteit in te boeten. Op het einde van de rit spaar je zo heel wat materiaal uit.”

“We denken ook mee na over hoe we de levensduur van de SMOTspot kunnen verlengen. Dat is belangrijk in een verhuurmodel. Zo introduceerden we een dubbele laag poederlak: een extra duurzame coating die ook in de landbouwsector wordt gebruikt en bijzonder lang meegaat. In de winterperiode is er tijd om de SMOTspots te herstellen als dat nodig is. De toestellen zijn demonteerbaar, en de componenten zijn meestal herbruikbaar.”

Zo passen Sundo en OptimaT heel bewust de R-principes toe: Refuse, Rethink, Reduce, Reuse, Repair, Refurbish, Remanufacture, Repurpose,

Recycle en Recover. “En nog een extra pluspunt van de samenwerking: als maatwerkbedrijf heeft OptimaT een heel nobel doel,” besluit Victor. “Dat is ook fijn voor ons om mee uit te pakken en te tonen dat we zo samen een steentje bijdragen. De flexibiliteit, het professionalisme en de duurzame aanpak maken van OptimaT de perfecte match voor ons.”

Oh ja, SMOT staat voor Skin Matters Over Tan. En ‘smotten’ betekent zoveel als ‘zich insmeren’ in het West-Vlaams.

## Niet één, maar twee HRscans om je organisatie vooruit te helpen

De HRscan van HRwijs is al jaren een barometer voor personeelsbeleid in de social profit. Vanaf januari 2026 komt er een tweede bij: de HR-quickscan. Samen geven ze organisaties zowel een snelle check als een diepgaande analyse. Of het nu gaat om werkbaar werk, interne communicatie of leiderschap: een HRscan is vaak de start van een heel traject dat verdergaat bij HRwijs. “En je moet weten: de scans zijn gratis, maar wel bijzonder kwalitatief. Ze leveren resultaten op waar consultants duizenden euro’s voor vragen,” stippen HRwijs-adviseurs Mieke Mertens (links) en Pascale Vander Gracht aan.

### Hoe is de HRscan ooit ontstaan?

**Mieke:** “De HRscan bestaat al sinds 2016. Ze is ontwikkeld in het kader van het VIA4-akkoord, waarin de Vlaamse overheid extra middelen vrijmaakte voor managementondersteuning in de social profit. Toen bleek dat veel organisaties nood hadden aan een instrument dat hun personeelsbeleid in kaart brengt. Niet op buikgevoel, maar onderbouwd en objectief. De HRscan was ons antwoord: een combinatie van een brede bevraging, focusgroepen met medewerkers en een gedetailleerd rapport. Voor veel organisaties was dat de eerste keer dat ze écht zicht kregen op hun sterktes en pijnpunten.”

**Pascale:** “Belangrijk om te benadrukken: die scan werd ontwikkeld samen met de sector. Het is geen opgelegd traject, maar iets wat vertrekt vanuit de noden van sociale ondernemingen zelf.”

### En nu komt er een HR-quickscan bij. Waarom?

**Pascale:** “We merkten dat organisaties soms afhaakten omdat de klassieke HRscan best intensief is. Het vraagt voorbereiding, interviews, een workshop... En sommige besturen of directies willen gewoon sneller een eerste zicht krijgen. Daarom hebben we de HR-quickscan ontwikkeld: een digitale tool die je in twintig minuten kan invullen. Meteen daarna krijg je een rapport met sterktes, aandachtspunten en concrete suggesties.”

**Mieke:** “Het is belangrijk om te begrijpen: de quickscan vervangt de klassieke HRscan niet. Ze hebben elk hun rol. De oude HRscan is diepgravend, met een focusgroep en een begeleidingstraject. De nieuwe quickscan is laagdrempelig en snel. Zo kunnen organisaties kiezen: wil je meteen breed en diep gaan, of wil je eerst een eerste diagnose om te kijken waar je staat?”

### Een gratis scan: klinkt mooi, maar hoe kwalitatief is het?

**Mieke:** “Heel kwalitatief. We hebben de quickscan inhoudelijk opgebouwd vanuit acht thema’s die cruciaal zijn voor HR in de social profit: van instroom tot leiderschap, van welzijn tot diversiteit. Die thema’s zijn rechtstreeks gelinkt aan de noden die we via de klassieke HRscan al jaren zien. Consultants bieden vaak iets gelijkaardigs aan voor duizenden euro’s. Wij kunnen het gratis aanbieden, omdat we werken met steun van de overheid en omdat HRwijs er is voor de hele sector.”

**Pascale:** “Gratis betekent niet vrijblijvend. We verwachten wel dat organisaties die de scan doen, er ook iets mee aanvangen. Daarom koppelen we er standaard een opvolgesprek aan. Zo helpen we hen de resultaten te interpreteren, prioriteiten te kiezen en eventueel door te verwijzen naar verdere ondersteuning. Dat maakt het verschil: je krijgt niet alleen cijfers, maar ook duiding en een weg vooruit.”

### Wat verwachten jullie van organisaties die meedoen?

**Pascale:** “Dat ze open en eerlijk zijn. Een scan is maar zo sterk als de input die je geeft. We merken dat organisaties die bereid zijn hun pijnpunten te benoemen, het meest winnen. We verwachten ook dat besturen en leidinggevenden de resultaten effectief oppakken. De scan is een startpunt, geen eindpunt.”

**Mieke:** “We zien vaak dat een scan de aanleiding is om thema’s op de agenda te zetten die anders blijven liggen. Werkbaar werk bijvoorbeeld: in een organisatie kwamen we via de HRscan op heel concrete stressfactoren terecht. Dat heeft geleid tot een traject rond werkdruk en taakverdeling. In een andere organisatie bleek interne communicatie het grootste knelpunt. Dat vertaalde zich in een reeks workshops en een verbeterplan. Zonder scan zouden die thema’s waarschijnlijk onder de radar gebleven zijn.”

### Hoeveel organisaties doen vandaag mee? En wat is de ambitie?

**Mieke:** “Tot nu toe deden er jaarlijks een tiental organisaties mee met de klassieke HRscan. Dat is mooi, maar we willen meer impact. Met de nieuwe quickscan mikken we op minstens dertig organisaties per jaar.”



Dat is haalbaar omdat de drempel lager ligt. Er is geen grote tevredenheidsbevraging meer nodig bij het personeel. Toch krijgt de organisatie een duidelijk stappenplan om mogelijke knelpunten aan te pakken.”

**Pascale:** “Het is ook onze ambitie om de resultaten niet enkel op organisatieniveau te gebruiken, maar sectorbreed. Door patronen te zien, kunnen we als HRwijs proactief inspelen met nieuwe tools en opleidingen. Als we merken dat veel organisaties worstelen met werkbaar werk of leiderschap, ontwikkelen we daar meteen aanbod rond. De scan wordt zo een motor voor innovatie in de sector: hoe meer organisaties meedoen, hoe sterker we als sector worden.”

#### **Wat levert zo'n scan concreet op voor organisaties?**

**Pascale:** “Ten eerste: inzicht. Je weet eindelijk waar je staat. Ten tweede: een adviesrapport met tips waarmee je meteen verder kan. Ten derde: toegang tot alles wat HRwijs aanbiedt – van de helpdesk tot opleidingen en maattrajecten. De scan is een toegangspoort tot een heel ecosysteem van ondersteuning. Dat gaat van eerstelijnsdienstverlening en opvolging op maat tot doorverwijzing naar een externe expert indien nodig.”

**Mieke:** “Dat is echt uniek. Je wordt niet losgelaten na een scan. We hebben bijvoorbeeld nieuwe opleidingen rond werkbaar werk en interne communicatie opgezet omdat we via de scans merkten dat dat overal speelt. Dat is de kracht: de scan detecteert en wij zorgen voor de oplossingen.”

#### **Wat hopen jullie dat de nieuwe scan teweegbrengt?**

**Mieke:** “Dat meer organisaties durven kijken naar hun HR-beleid. Niet wachten tot er problemen zijn, maar proactief peilen: waar staan we, wat kunnen we beter doen? De scan is een uitnodiging om dat gesprek te voeren.”

**Pascale:** “En dat het vanzelfsprekend wordt dat HR-beleid in de social profit professioneel ondersteund wordt. Met de HRscan en quickscan hebben we nu instrumenten die gratis én kwaliteitsvol zijn. Als organisaties die kans grijpen, kunnen we samen bouwen aan een sector die sterk, aantrekkelijk en toekomstgericht is.”

#### **De klassieke HRscan versus de nieuwe HR-quickscan**

##### **De klassieke HRscan**

- Ontstaan in 2016 als diepgaande analyse van het personeelsbeleid. Sindsdien regelmatig geüpdatet.
- Bestaat uit een bevraging van de medewerkers, een workshop en een adviesrapport. Je krijgt dus input vanuit verschillende perspectieven.
- Sterk geschikt voor organisaties die een breed traject willen starten.
- Kostprijs: gratis, dankzij ondersteuning door de Vlaamse overheid.

##### **De nieuwe HR-quickscan**

- Online vragenlijst van ca. 20 minuten, rond 8 HR-thema's. In te vullen door HR-verantwoordelijke, directie, bestuurder, ...
- Meteen een rapport met sterktes en aandachtspunten.
- Inclusief gratis opvolggesprek met een HRwijs-adviseur.
- Ideaal voor organisaties die snel een eerste diagnose willen.

Met de klassieke scan kies je voor diepgang en procesbegeleiding. De quickscan is je instap om snel inzicht te krijgen en gerichte acties te plannen. Beide trajecten zijn gratis en leiden rechtstreeks naar verdere ondersteuning bij HRwijs.

**De nieuwe HR-quickscan wordt gelanceerd op 29 januari 2026 in Mechelen. Zorg dat je erbij bent!**  
Meer info op [www.hrwijs.be](http://www.hrwijs.be).

**Wil je alvast een afspraak maken met een van onze HR-adviseurs voor een diepgaande HRscan, bekijk alle info op onze website.**



De Werkplekarchitecten over de beperking van de werkloosheid in de tijd

## “Besparen op de kwetsbaarste mensen zou nefast zijn voor de samenleving”

De Vlaamse regering wil tegen 2030 een werkzaamheidsgraad van 80 procent kunnen noteren. De beperking van de werkloosheid in de tijd – een federale maatregel – moet daar een hefboom toe zijn. De Vlaamse regering en de VDAB buigen zich momenteel over een nieuwe beheersovereenkomst, en die kan wel eens grote gevolgen hebben voor het opleiden en begeleiden van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

**Christophe Danschutter van De Werkplekarchitecten – de sectorfederatie voor arbeidsmarktintegratie – volgt de ontwikkelingen op de voet.**

### **Wat is jullie visie op de beperking van de werkloosheid in de tijd?**

**Christophe Danschutter:** “We zijn hier als federatie zeker niet tegen. Het kan een middel zijn om mensen te activeren, maar met alleen de activatie van de uitkeringsgerechtigde werklozen zullen we de 80% werkzaamheidsgraad niet halen. Er moet ook ingezet worden op de niet-beeroepsactieve bevolking, zoals langdurig zieken, 55-plussers, personen met een beperking, jongeren... Die mensen hebben vaak intensieve begeleiding en gespecialiseerde ondersteuning en opleiding nodig. Daar mag je niet op besparen, daar moet je in investeren. Elke persoon die van niet-werken naar werken wordt begeleid, betekent winst voor henzelf, de samenleving én de overheid. Die persoon draagt bij aan de sociale zekerheid en ontvangt geen uitkering meer.”

“In die zin is er voor onze organisaties een belangrijke opdracht weggelegd. De meeste Werkplekarchitecten hebben 30 tot 40 jaar ervaring in het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We hebben daarin altijd nauw samengewerkt met de VDAB. We vragen dan ook nadrukkelijk om niet te besparen op de begeleiding van de kwetsbaarste doelgroepen. Deze ondersteuning terugschroeven is in strijd met het regeerakkoord en het actieplan Vlaanderen Werkt.”

### **Wat zou het voor jullie betekenen als het budget voor de begeleiding van langdurig werkzoekenden wegvalt?**

“De VDAB werkt aan een nieuw partnerschapsmodel en wij denken daar als partners actief over mee. De gesprekken verlopen constructief – vanaf 2027 komt er een nieuw systeem – maar 2026 wordt een uitdagend overgangsjaar. Ingrijpende maatregelen worden overwogen of zijn al doorgevoerd: de stopzetting van job- en taalcoaching, de halvering van de GLOW-opdrachten (werkplekklaren)... Bovendien heerst er onzekerheid over de gespecialiseerde jobcoaching en over de volumes in de opleidingstenders. Terwijl net nu, op het moment dat de beperking van de werkloosheid in de tijd ingaat, de nood aan begeleiding het grootst is.”

“Deze beslissingen staan in scherp contrast met het Vlaams Regeerakkoord, waarin Vlaanderen zich profileert als ‘een warm Vlaanderen dat niemand achterlaat’. We moeten dat overgangsjaar absoluut kunnen overbruggen, zowel voor onze organisaties als voor de doelgroep. Als er een jaar lang nauwelijks wordt geïnvesteerd in begeleiding, verlies je enorm veel expertise én verlies je een deel van de doelgroep uit het oog. 2026 wordt dus een cruciaal jaar. Maar ook daarna moet er blijvend geïnvesteerd worden. Het heeft weinig zin om een nieuw model uit te rollen in 2027 als er niet voldoende gebruik wordt van gemaakt, zeker omdat de groep die er nood aan heeft groot is en blijft groeien.”

### Is het wel de rol van de VDAB om die ondersteuning mee te organiseren?

“Wij zien de VDAB als arbeidsmarktregisseur. De VDAB moet er zijn voor alle burgers die ondersteuning nodig hebben in hun zoektocht naar werk – zowel voor wie een uitkering heeft als voor wie dat niet het geval is. Als de VDAB nu samenwerkingsovereenkomsten wil afsluiten met OCMW's, is dat voor ons prima. Vanuit onze dienstverlening kunnen wij elk partnerschap ondersteunen.”

“Wat ons wél zorgen baart, is een derde groep die dreigt uit de boot te vallen. Dat zijn mensen die hun werkloosheidsuitkering verliezen, maar ook geen recht hebben op een leefloon van het OCMW. Zij dreigen van de radar te verdwijnen. Het verlies van een uitkering zou niet mogen betekenen dat je geen traject naar werk meer kunt starten. Ook deze mensen hebben recht op begeleiding. We verwachten dat de VDAB actie onderneemt om deze groep terug op te pikken en een traject uit te zetten.”

### Zien jullie ook kansen voor werkgevers?

“Jazeker, zowel voor sociale als reguliere ondernemingen. Werkgevers spelen een cruciale rol in het activeren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en die rol kan nog belangrijker worden. Werkgevers moeten wel gestimuleerd blijven om kwetsbare profielen aan te werven en om deze te kunnen houden. Ondersteuning op de werkvloer, zoals gespecialiseerde job- en taalcoaching, kan een goeie incentive zijn. We merken dat, eens werkgevers die drempel over zijn, ze vaak zelf nog meer investeren om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te zoeken en ze op de werkvloer te integreren.”

**De Werkplekarchitecten zijn een van de partners in het EuropaWSE-project HRwijs Inclusief om ondernemingen op maat te helpen bij het opzetten van een inclusief personeelsbeleid. Bekijk het volledige kosteloze aanbod op [www.hrwijsinclusief.be](http://www.hrwijsinclusief.be).**

### IN CIJFERS

- Elke duurzame plaatsing levert gemiddeld €90.000 maatschappelijke meerwaarde op. Onderzoeksinstituut HIVA (KU Leuven) en andere rapporteren retentiewinsten van tientallen procentpunten wanneer jobcoaching en werkgeversincentives gecombineerd worden (variërend per context).
- Jongeren die binnen zes maanden na schooluitval trajectbegeleiding krijgen, hebben dubbel zoveel kans op duurzame tewerkstelling (KU Leuven, 2023).
- Zonder begeleiding zakt bij 55-plussers de kans op hertewerkstelling na 12 maanden werkloosheid tot onder de 5% (SERV, 2024).
- De kans dat een leefloongerechtigde zonder intensieve begeleiding binnen het jaar werk vindt, bedraagt minder dan 7% (Steunpunt Werk, 2023).



Project 'Circulair design op maat(werk)'

## Maatwerkbedrijven en designbureaus vinden elkaar

**Maatwerkbedrijven werken in opdracht van anderen. Dat maakt hen een cruciale partner in de Vlaamse industrie, maar het maakt hen ook kwetsbaar als een klant afhaakt. Maar wat als ze zelf het initiatief nemen en een eigen product ontwikkelen en vermarkten? Met die insteek koppelde Groep Maatwerk afgelopen voorjaar drie maatwerkbedrijven uit Vlaams-Brabant aan drie ontwerp bureaus in het project 'Circulair design op maat(werk)'. We vroegen directeur Alain De Grootte en atelierversantwoordelijke Hilde Colphijn van maatwerkbedrijf Rodea en adviseur Wouter Ulburghs van Groep Maatwerk naar hun ervaringen.**

**R**odea telt een honderdtal medewerkers, verdeeld over vier afdelingen: handling, enclave, tuinonderhoud en confectie. Op de confectieafdeling maken 28 medewerkers onder meer beschermingshoezen voor ziekenhuisbedden, babytextiel en obesitaspakken. Kleding maakt Rodea vandaag nog niet. Net als andere maatwerkbedrijven is Rodea sterk afhankelijk van de vraag van klanten.

### KWETSBAARHEID

**Dus dacht Groep Maatwerk: hoe kunnen we maatwerkbedrijven helpen om zelf initiatief te nemen?**

**Wouter** (Groep Maatwerk): "Dat klopt. Maatwerkbedrijven zijn sterke toeleveranciers van de Vlaamse maakindustrie. Ze werken in uiteenlopende sectoren, zijn lokaal verankerd, bieden werk aan mensen die kwetsbaar zijn op de arbeidsmarkt en vervullen dus een grote maatschappelijke rol. Maar ze zijn afhankelijk van de vraag naar werk, en dus van economische schommelingen. Dat maakt hen kwetsbaar. Sommige maatwerkbedrijven vroegen ons hoe ze zich daartegen kunnen wapenen. Het ontwikkelen van een dienstenaanbod is een piste die heel wat maatwerkbedrijven bewandelen, maar ook een eigen product ontwikkelen is een mogelijke strategie."

"De provincie Vlaams-Brabant voorziet subsidies voor projecten die de werkgelegenheid en circulariteit in de maatwerksector versterken. Ons project 'Circulair de-

sign op maat(werk)' werd geselecteerd. We brachten drie maatwerkbedrijven en drie designbureaus samen om een haalbaar concept uit te werken: Rodea, BWB en Blankedale met respectievelijk Equals Three, Dott Achilles en Made. Projectpartner Flanders District of Creativity selecteerde de ontwerp bureaus die openstonden voor zo'n samenwerking."

**Waren de designbureaus meteen enthousiast?**

**Wouter** (Groep Maatwerk): "Zeker! Vaak kennen ze de sector al enigszins, want maatwerkbedrijven maken deel uit van veel productieprocessen. Het loont om deze bedrijven beter te leren kennen, niet alle productie hoeft naar Turkije, Tsjechië of Hongarije. Ook voor designbureaus is maatschappelijk engagement belangrijk. Dat straalt positief op hen af. En maatwerk is gewoon een heel fijne sector om mee samen te werken. Het enthousiasme was er dus absoluut."

### SCHERPE MARGES

**Rodea werd gekoppeld aan designbureau Equals Three. Waarom hebben jullie deelgenomen?**

**Alain** (Rodea): "Rodea heeft verschillende afdelingen, maar slechts één produceert ook echt zelf. Altijd in onderaanneming, waardoor we sterk afhankelijk zijn van klanten. Dat zorgt voor schommelingen in het productieproces."

**Hilde** (Rodea): "We verloren in het verleden al twee grote klanten. Dat is pijnlijk: telkens moeten we snel

schakelen en nieuwe klanten zoeken. Zo groeide het idee om een eigen product te ontwikkelen, dat we zelf in de hand hebben en waar we altijd op kunnen terugvallen.”

**Alain (Rodea):** “Confectie is een competitieve markt met scherpe marges. Maar als we zonder tussenstappen kunnen werken, in een niche, creëren we meer toegevoegde waarde en dus een hogere marge.”



#### **Hadden de ondernemingen zelf al productideeën? Of kregen de designers carte blanche?**

**Wouter (Groep Maatwerk):** “Omdat het budget beperkt was, bleef de begeleiding door de designbureaus beperkt tot de conceptfase met een praktische en visuele omschrijving van de uiteindelijke voorstellen. Daar ging veel voorbereiding aan vooraf. Het begon met een uitgebreide kennismaking met het maatwerkbedrijf. Zelfs een psycholoog schoof mee aan tafel. Het product moet immers passen bij de onderneming: bij de aanwezige kennis, de medewerkers, de bedrijfscultuur. Die focus op de klant gaat veel verder dan louter productdesign. Servicedesign, dus.”

**Hilde (Rodea):** “Equals Three voelde ons goed aan. Ze namen de tijd om Rodea te leren kennen. Twee of drie keer zijn ze langsgekomen, voor ze haalbare ideeën voorstelden.”

## **MENSLIEVENDE VALBESCHERMING**

### **Wat is het uiteindelijke resultaat?**

**Wouter (Groep Maatwerk):** “Equals Three presenteerde een hele reeks originele ideeën, vooral toepasbaar in de zorgsector. Zoals een tactiele fidgetcatalogus voor mensen met autisme, een snoezeltent, een geluidsdempend concentratiescherm, een jas met afritsbare slaapzak voor daklozen ... Uiteindelijk koos Rodea een systeem dat voorkomt dat patiënten in ziekenhuizen of ouderen in woonzorgcentra uit bed vallen. Geen harde bedranden, maar een zachter systeem met hoge wigvormige randen.”

**Hilde (Rodea):** “Dat concept produceren bleek minder eenvoudig. We hebben het concept aangepast: de opklapbare bedranden bleven, maar kregen een zachte hoes. Daar bovenop komt een verzwarend deken dat met een rits aan de bedomranding wordt bevestigd. Dat geeft rust en comfort. We maakten een eerste model en nodigden zorgprofessionals uit de buurt uit om het te testen. Hun feedback – sterkere ritsen, zwaarder deken – verwerken we nu. We wachten op nieuwe stalen stof voor de volgende versie.”





### Moesten de designers ook rekening houden met circulariteit?

**Wouter** (Groep Maatwerk): "Absoluut. Circulariteit is sowieso een belangrijk aandachtspunt in maatwerkbedrijven. Bij de verdere ontwikkeling kijken we naar herstelbaarheid, levensduur, lokale productie en logistiek. De valbescherming kan bijvoorbeeld als leaseproduct aangeboden worden aan zorginstellingen. Het eigendom blijft dan bij Rodea of bij een nieuwe organisatie die nog moet worden opgericht."

### LEERPROCES

#### Een eigen product vergt ook marketing. Wordt dat een uitdaging?

**Wouter** (Groep Maatwerk): "Maatwerkbedrijven zijn sterk in ontwikkelen en produceren, maar een product op de markt brengen is iets anders. Rodea heeft wél het voordeel al actief te zijn in de zorgsector. Hun huidige klanten kunnen ook hun toekomstige klanten worden. Die contacten moeten ze warm houden."

"Het project was sowieso een leerproces: maatwerkbedrijven kregen de kans om tijd te maken voor innovatie, samen met designexperts rond de tafel te zitten en aan onderzoek en ontwikkeling te doen. Dat soort ondernemerschap ontbreekt vaak, omdat het niet hun corebusiness is."

#### Zien jullie ook kansen voor andere sectoren in de social profit?

**Wouter** (Groep Maatwerk): "Allicht wel, maar dat is niet aan Groep Maatwerk om in te vullen. Wel is

het voor alle spelers in de social profit belangrijk om tijd te nemen voor innovatie en marktkansen, bijvoorbeeld met designbureaus. Zorgbedrijven hebben waarschijnlijk minder interesse in een eigen product, maar de servicedesignaanpak kan ook voor hen een insteek zijn om de klantbeleving sterk te verbeteren."

### LESSEN DELEN

Het project 'Circulair design op maat(werk)' is intussen afgerond. De drie ontwerp bureaus presenteerden hun resultaten op de Duurzaamheidsdag van Groep Maatwerk. Het project kreeg steun van de provincie Vlaams-Brabant. Groep Maatwerk kijkt naar andere provincies of overheden voor een mogelijk vervolg en wil de leerlessen en ervaringen uit het project delen met de andere maatwerkbedrijven.

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

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

**Naast Rodea gingen ook maatwerkbedrijven BWB uit Londerzeel en Blankedale uit Tienen in zee met een designbureau. BWB gaf met het bureau Dott Achilles vorm aan een nieuw circulair businessmodel 'Maatwerk as a service'. Blankedale zocht samen met Made naar nieuwe mogelijkheden voor de houtafdeling en de boekbinderij.**

#### Circo Tracks

Wil je als sociale onderneming ook aan de slag met een designteam om jouw processen circulair te maken? Weet dan dat Flanders District of Creativity met de CIRCO Tracks sociale ondernemingen - ook buiten de maatwerksector - in contact kan brengen met relevante designers om circulaire oplossingen te ontwikkelen. Voor meer informatie hierover, contacteer Tine Holvoet van Verso:  
[tine.holvoet@verso-net.be](mailto:tine.holvoet@verso-net.be).

Beleefdag als eerste stap naar een job in de zorg

## “Ik heb mijn roeping gevonden”

Op 3 april 2025 organiseerde VDAB op verschillende locaties in Vlaanderen een *Beleefdag Zorg*, waarbij werkzoekenden en geïnteresseerden konden ervaren wat een job in de zorg écht inhoudt. In samenwerking met lokale zorgcentra kregen deelnemers de kans om zelf aan de slag te gaan en kennis te maken met het dagelijkse werk in de sector. Voor velen was het een eerste kennismaking, voor Rutger Heuts – tot voor kort actief als verkoper – werd het een kantelpunt. Sindsdien volgt hij een begeleider in een leefgroep bij Stichting M.M. Delacroix in Tienen. Zonder zorgdiploma, maar met een stevige portie motivatie.

“In maart of april klopte ik aan bij Amber van VDAB,” vertelt Rutger. “Tijdens een sessie loopbaanbegeleiding met VDAB-cheques kwam de zorgsector in beeld. De Beleefdag bevestigde dat gevoel.” Wat voor hem begon als een kennismaking, werd een sprong in het diepe – en een nieuwe start.

Rutgers verhaal staat niet op zichzelf. Zijn instap in de zorg illustreert een bredere nood: de sector snakt naar nieuwe krachten. De vergrijzing zorgt voor een stijgende zorgvraag, terwijl veel medewerkers met pensioen gaan. In 2024 stonden er 5535 vacatures open voor verpleegkundigen en 796 voor zorgkundigen. “Zo’n Beleefdag is eigenlijk een snelle manier om mensen aan te werven,” zegt Lien Gooris, HR-manager bij Stichting M.M. Delacroix, een voorziening in Tienen voor mensen met een beperking. “Op de laatste editie kwamen zeven à acht mensen een tijdje meelopen. Dat leidde meteen tot een aanwerving.”

### “Dit is geen gewone job”

De kracht van de Beleefdag? “Realisme: je voelt de vacature helemaal aan,” zegt Amber Hanssens, bemiddelaar zorg en onderwijs bij VDAB. “We gooien mensen niet zomaar in het diepe, maar laten hen wel voelen wat het werk écht inhoudt. Geen opgepoetste brochure, maar de dagelijkse realiteit van het zorgwerk.” Die aanpak voorkomt teleurstellingen en leidt tot betere matches, want niet iedereen is geschikt voor een zorgberoep. Daarom is het inschatten en oriënteren van kandidaten zo belangrijk. De zorgsector is bovendien bijzonder breed, met vacatures die variëren van logistiek assistent tot kinderopvang, van verpleegkundige tot technoloog medische beeldvorming. “Als bemiddelaar willen we niet alleen deze beroepen meer bekendheid geven,” zegt Hanssens, “maar ook onze klanten helpen om hun weg te vinden naar één van de vele jobmogelijkheden in de zorg. Kandidaten krijgen de kans om mee te draaien in een leefgroep, gesprekken te voeren met medewerkers en de sfeer



op de werkvloer te proeven. “Zo’n dag is vaak een eyeopener,” zegt Hanssens. “Mensen beseffen: dit is geen gewone job.”

Voor Rutger was het precies dat wat hem overtuigde. “Ik sprak met collega’s die hier al tien, twintig, dertig jaar werken. Die passie, dat raakte me. Ik verlangde naar voldoening in mijn job. En die heb ik nu gevonden.” De Beleefdag gaf hem niet alleen een inkijk in het werk, maar ook in de cultuur van de organisatie. “Je voelt meteen of je ergens past. En ik voelde: hier wil ik zijn.”

### Tien vacatures

Toch is de realiteit op de werkvloer niet altijd rooskleurig. “Ik heb momenteel nog tien vacatures openstaan,” zegt Gooris. “We hebben dertig leefgroepen, telkens met zes à zeven medewerkers. Als er iemand uitvalt, moeten we meteen beginnen schuiven. Het gebeurt jammer genoeg geregeld dat mensen afhaken, soms al na enkele weken. Ook moeten zwangere medewerkers meteen stoppen met werken vanwege infectiegevaar.” De werkdruk is hoog en het werk vraagt veel flexibiliteit en veerkracht. “We bieden begeleiding van 7 uur ’s ochtends tot 20 uur ’s avonds, 7 op 7, en daarnaast is er een nachtploeg. Voor veel mensen is dat moeilijk te combineren met een gezin of andere verplichtingen.”

Bovendien is het werk fysiek en mentaal belastend. “Je moet bewoners kunnen tillen, begeleiden bij gedragsproblemen, omgaan met verlies en afscheid. Dat vraagt veel van een mens,” zegt Gooris. Toch schrikt dat niet iedereen af. “Wie hier werkt, blijft vaak lang. Sommige collega’s werken hier al meer dan 25 jaar. Dat zegt iets over de verbondenheid die je hier voelt. Over de voldoening die je uit dit werk haalt.”

### Veel mooie momenten

Bij Stichting M.M. Delacroix merken ze meteen wanneer stagiairs of nieuwe medewerkers blijvers zijn. “Sommigen willen enkel daguren draaien, anderen haken af zodra ze voelen hoe fysiek belastend het werk is,” vertelt Gooris. “We proberen daar eerlijk over te zijn vanaf dag één. Dit is geen job die je er zomaar even bijneemt. Mensen met rugproblemen raad ik bijvoorbeeld af om in de zorg te stappen. En wie in een leefgroep terecht komt met bewoners die gedragsproblemen hebben, moet ook kunnen omgaan

met verbale of zelfs fysieke agressie. Dat schrikt sommigen af, en dat is begrijpelijk.”

Toch zijn er ook veel mooie momenten. “We hebben bewoners die volledig afhankelijk zijn van onze zorgen om te overleven, als zij via een glimlach of oogcontact dankbaarheid tonen – dat zijn momenten die je bijblijven. Dat is waarom we dit doen.” Rutger knikt instemmend. “Het is ongelooflijk hoeveel liefde ik krijg van mijn bewoners,” zegt hij. “Dat is waar ik naar op zoek was: betekenis, verbinding. In de verkoop zou ik nooit dit soort uren geklopt hebben, maar hier doe ik het met plezier. Omdat ik voel dat het ertoe doet.”

### Werkgevers denken mee

Rutger beseft dat zijn traject nog maar net begonnen is. “Ik heb geen zorgdiploma, dus ik volg de komende twee jaar dagonderwijs. Omdat ik vooral avondshiften doe, valt dat te combineren. Misschien ga ik zelfs tijdelijk 80% werken. Want dat diploma wil ik echt. Ik heb mijn roeping gevonden.”

Werkgevers in de zorg moeten daarom actief meedenken met de noden van hun medewerkers. “Wij bieden maaltijdcheques aan – uit eigen middelen – en proberen waar mogelijk rekening te houden met de thuissituatie,” vertelt Gooris. “Zo werkt een gescheiden collega bijvoorbeeld later op de dagen dat ze haar kinderen heeft. Dat lukt alleen als het team bereid is mee te schuiven. En je begrijpt: dat kan niet in elke leefgroep. Flexibiliteit is hier geen luxe, maar een gedeelde verantwoordelijkheid en een noodzaak.”

De Beleefdag toont dat er perspectief is voor de zorgsector. Ondanks de uitdagingen blijft het een sector waarin mensen het verschil maken, elke dag opnieuw. Voor wie voelt dat zorgen meer is dan werk, kan zo’n Beleefdag het begin zijn van een nieuw pad. En tegelijk is het ook een oproep aan de sector, aan VDAB en aan beleidsmakers: om die sprong mogelijk te maken met begeleiding, opleiding en een werkbare job. Zoals Rutger zegt: “Ik heb mijn plek gevonden.”

**Dit artikel kwam tot stand in samenwerking met VDAB. Bekijk hier het volledige aanbod van VDAB voor werkgevers: [werkgevers.vdab.be](http://werkgevers.vdab.be)**



Experte Marleen Deneff (links) en HR-directeur Ann De Mol (KBS) over goed bestuur

# “Kritische stemmen brengen je verder dan jaknikkers”

Goed bestuur, daar streeft elke sociale onderneming naar. Maar wanneer ben je als bestuursorgaan goed bezig? En hoe weet je dat? Kritische zelfreflectie is alleszins nodig. Met de vernieuwde evaluatietool goedbestuur.be reikt de Koning Boudewijnstichting (KBS) een handig en gratis hulpmiddel aan. Leidraad daarbij zijn negen hernieuwde aanbevelingen. Experte en advocate Marleen Deneff en HR-directeur Ann De Mol (KBS) over wat een goed bestuur vandaag betekent.

**A**l in 2010 kwam de Koning Boudewijnstichting met de publicatie ‘Aanbevelingen voor het Besturen van socialprofitorganisaties. Die tekst werd samengesteld door een werkgroep van vertegenwoordigers uit de sector en enkele experts waaronder doctor in de rechten Marleen Deneff. Ze bood acht aanbevelingen voor goed bestuur in verenigingen, stichtingen en andere socialprofitorganisaties. Geen in steen gebeitelde waarheden maar een uitnodiging tot reflectie. Als extra hulpmiddel lanceerde de Stichting later nog een online bestuursbarometer, een vragenlijst waarmee organisaties zichzelf konden evalueren.

## NOOD AAN HERNIEUWING

Toen in 2019 het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen werd goedgekeurd, was het tijd voor een update van zowel de aanbevelingen als de barometer. De KBS klopte opnieuw aan bij Marleen Deneff. Vandaag zijn de vernieuwde online tool en de herziene aanbevelingen klaar.

### Waarin verschillen de nieuwe aanbevelingen van die uit 2010?

Marleen Deneff: “Het zou vreemd zijn als de aanbevelingen van 2010 plots waardeloos zouden zijn. Vaak gaat het om aangepaste terminologie: zo spreken we nu over een ‘bestuursorgaan’ in plaats van een ‘raad van bestuur’, en over een ‘belangeloos doel’. Maar ook inhoudelijk moest er worden bijgestuurd, gewoonweg omdat de wet veranderd is. Nieuw zijn bijvoorbeeld de regeling rond belangenconflicten, de mogelijkheid om bestuurders te coöpteren, en vooral: het feit dat vzw’s nu ook commerciële activiteiten mogen ontwikkelen. In de oude vzw-wet was dat nog verboden. Nu mag het, op voorwaarde dat er geen rechtstreekse of onrechtstreekse vermogensvoordelen worden uitgekeerd.”

### Ook de uitdagingen voor besturen veranderen: duurzaamheid, diversiteit, subsidieschaarste ...

Ann De Mol: “Klopt. Social-profitorganisaties worden vandaag geconfronteerd met nieuwe verwachtingen zoals een resultaatgericht subsidiebeleid, verplichte samenwerking, publiek-private partnerschappen, digitalisering, AI, privacy, cybersecurity. Daarom is het cruciaal dat een bestuur voldoende kennis in huis heeft om gefundeerde beleidskeuzes te maken.”

Marleen: “Dat is niet vanzelfsprekend. Subsidieschaarste vraagt creatief beleid, maar ook kennis van zaken. Denk aan cultuurhuis De Roma in Antwerpen, die erin slaagde bijna 80 procent eigen inkomsten te genereren op aanbeveling van het Departement Cultuur. Om dan vervolgens fiscaal te worden afgestraft omdat dat als commerciële activiteit werd beschouwd. Besturen is dus balanceren tussen ondernemerschap en regelgeving.”

## BRENG DIVERSITEIT IN HET BESTUURSORGAAN

### Moeten sociale ondernemingen dan meer ondernemers aantrekken voor hun bestuursorganen?

Marleen: “Je hebt besturen waar de voorzitter al veertig jaar dezelfde persoon is, vaak is dat de stichter. Dat hoeft geen probleem te zijn zolang er binnen het bestuur voldoende complementariteit bestaat: verschillende profielen, competenties, netwerken. In de aanbevelingen staat dat de meerderheid van de bestuurders niet langer dan twaalf jaar een mandaat zou mogen uitoefenen. Na twaalf jaar riskeer je te veel te vergroeiën met de organisatie en minder kritisch te blijven. Rotatie zorgt voor frisse blikken.”

Ann: “Diversiteit is minstens even belangrijk. Hoe gemengder je bestuur – qua gender, leeftijd, achtergrond, ervaring – hoe rijker het debat. Ik heb in een vzw gezeten waar iedereen vrienden van elkaar was, en dat was niet ideaal. Een bestuur heeft nood aan constructieve meningsverschillen. Kritische stemmen brengen je verder dan jaknikkers.”

Marleen: “Daarom is het ook waardevol om ondernemers met ervaring in het reguliere economische circuit te betrekken. Zij brengen andere inzichten en deskundigheid mee. Zeker nu vzw’s ook marktactiviteiten mogen ontwikkelen. Zo voorkom je informatie-asymmetrie tussen directie en bestuur. Want als het bestuursorgaan niet mee evolueert, krijg je een kenniskloof en riskeer je een onwetend bestuur. Het bestuursorgaan moet een klankbord zijn. Maar ook geen schoonmoeder die zich altijd en overal moeit. *Nose in, fingers out*, dat blijft de stelregel.”

## 140 VRAGEN

### Hoe ga je als bestuurder aan de slag met de bestuursbarometer?

Ann: “Begin met de aanbevelingen zelf. Ze zijn toegankelijk geschreven en overzichtelijk. Op zo’n vijftig bladzijden staan negen aanbevelingen over wat goed bestuur in de social profit inhoudt. Vervolgens kun je met het hele bestuur de online vragenlijst invullen – individueel, onafhankelijk van elkaar. Het zijn bijna 140 vragen, verspreid over verschillende thema’s. Dat levert meteen een beeld op van hoe jullie functioneren als bestuur.”

Marleen: “En doe dat proactief. Vaak merken we in besturen kleine spanningen als motief om met goed bestuur aan de slag te gaan: tussen bestuursorgaan en

directie, of binnen het bestuur zelf. De tool biedt een objectief kader om te bespreken wat goed loopt en wat niet. Zonder in een welles-nietesspel te vervallen. Als dat proactief om de paar jaar gebeurt, dan krijg je een evaluatie die niet doorkruist wordt door interpersoonlijke spanningen en een cultuur van reflectie.”

Ann: “De resultaten geven een spiegelbeeld van de organisatie. Misschien denkt iedereen dat het goed gaat tot blijkt dat er toch zwakke plekken zijn. Dat leidt tot een nuttige discussie: waar willen we aan werken? De tool biedt een momentopname. En wie verder wil, kan aan de slag met partners als Verso en Unipso, waarmee wij samenwerken.”

### Wat is voor jullie de definitie van goed bestuur in de social profit?

Marleen: “In de eerste plaats: besturen met oog voor het belangeloos doel, het maatschappelijk probleem dat je probeert op te lossen. Dat is het fundamentele verschil met commerciële ondernemingen, waar het belang van de aandeelhouder centraal staat. Daarnaast moet een bestuur zorgen voor voldoende ‘checks and balances’ vertrekkend vanuit het principe van de decumul tussen verschillende rollen, met een duidelijke rol- en bevoegdheidsverdeling en een gezonde afstand tussen algemene vergadering en bestuur.”

“Een derde punt is de complementariteit in competenties: zorg voor een diverse samenstelling met uiteenlopende profielen en expertise. vervang om de drie tot vier jaar minstens één bestuurder door iemand met een kritische, onafhankelijke geest. Dat houdt het bestuur levendig en kritisch.”

“Vierde punt, zorg voor transparante regels rond de voorbereiding van besluiten, de besluitvorming zelf, de berekening van meerderheden, de rol van onthoudingen, en de uitvoering en opvolging van besluiten. Een vijfde aspect van goed bestuur? Waak erover dat de bestuurders integer zijn en handelen met de nodige onafhankelijkheid van geest vanuit de eigen reflectie of het eigen mandaat.”

“Tot slot, zorg voor regelmatige evaluatiemomenten. Goed bestuur is dus meer dan naleving van regels: het is een houding, een cultuur van reflectie en verantwoordelijkheid. De evaluatietool helpt om die cultuur te voeden door geregeld in de spiegel te kijken.”

**Download de hele publicatie via [www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be) of doe meteen de test op [www.goedbestuur.be](http://www.goedbestuur.be).**

# “Een organisatie leiden of besturen zijn allebei ploegsporten”

**Erwin De bruyn was amper 28 toen hij aan het hoofd kwam van Stebo. Bijna dertig jaar later leidt hij de sociale onderneming nog altijd. Daarnaast is hij voorzitter van de raad van bestuur bij Sociare, de federatie van socioculturele werkgevers. Twee posities die zijn visie op leiderschap en governance hebben gevormd en verdiept. “Leidinggeven is leren loslaten”, zegt hij. “Maar zonder afspraken verdwijnt elke richting.”**



heb vanaf het begin ervaren hoe belangrijk de dynamiek is tussen directie, leidinggevenden en raad van bestuur.”

## LEIDERSCHAP ALS PLOEGSPORT

Zijn leiderschap werd gevormd door een aantal sleutelpersonen. Jef Ulburghs, priester, activist en medeoprichter van Stebo, leerde hem trouw te blijven aan waarden en principes. Jean Poelmans, jarenlang vrijwillig bestuurder met ervaring in de industrie, gaf hem financieel inzicht en toonde het belang van processen en KPI's, de fundamenten om te ondernemen en te durven investeren. “Luc Naudts, twintig jaar voorzitter van Stebo, bracht me bestuurlijke discipline bij, namelijk het belang van voorbereiding, orde en duidelijke afspraken. Peoplemanagement en nabijheid leerde ik van de huidige voorzitter en van mijn vader, jarenlang bestuurder bij Stebo.”

Een andere inspiratiebron vond hij bij Appreciative Inquiry: focussen op talenten en sterktes. “Dat inzicht liet me niet alleen zelf groeien, maar ook anderen. Voor mij is dat de essentie van leiderschap en bestuur en is misschien wel de belangrijkste les die ik kreeg: leidinggeven en besturen zijn ploegsporten.”

## VAN STEBO NAAR SOCIARE

Die ervaring nam hij mee naar Sociare, de socioculturele werkgeversfederatie. “Bij Stebo hebben we een complementaire en genderevenwichtige raad van bestuur. De zes leden zijn kritisch betrokken en hebben aandacht voor maatschappelijke doelstellingen, de medewerkers, de directie en het netwerk van stakeholders. Iedereen brengt zijn expertise mee: breed maatschappelijk engagement, financieel of

Stebo is actief in Limburg en Vlaams-Brabant, met projecten en diensten voor overheden op alle beleidsniveaus. De organisatie focust op vier domeinen. Enerzijds zet ze in op een inclusieve arbeidsmarkt en inclusief ondernemen. “We ondersteunen mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in hun zoektocht naar werk, het behouden van werk en heroriëntering”, legt De bruyn uit. “Daarnaast begeleiden we mensen via korte en lange trajecten in hun groei naar zelfstandig ondernemerschap.” Anderzijds heeft Stebo ook twee afdelingen die sterk bezig zijn met duurzame energietransitie en de woningmarkt. Met een negentigtal medewerkers bereikt Stebo jaarlijks tussen zeven- tot achtduizend burgers.

De bruyn werd op jonge leeftijd leidinggevende. “De organisatie zat toen in crisis, een deel van het bestuur twijfelde of we nog verder konden. Maar ik

*“Besturen gaat niet om goed of fout, maar om het afwegen van waardevolle principes die niet altijd compatibel zijn”*



juridisch inzicht, innovatie of mensgerichtheid. Die perspectieven komen samen in één focus: organisatieontwikkeling en groei, zodat de onderneming goed functioneert, ook in woelige tijden.”

Bij federaties zoals Sociare ligt de dynamiek anders. “Daar ligt de klemtoon op informatie-uitwisseling, beraadslaging en sectorontwikkeling. Soms botsen visies en is er minder aandacht voor organisatieontwikkeling. Daar dreigt soms het gevaar van een pensée unique. Daarom is diversiteit in perspectieven cruciaal. Als voorzitter geef ik aandacht aan het executieve orgaan, overleg ik met het dagelijkse bestuur en bied ik een klankbord voor de leidinggevendenden. Zo krijg ik zicht op wat de organisatie nodig heeft.”

#### VERTROUWEN EN VERGADERDISCIPLINE

Vertrouwen loopt als een rode draad door zijn visie en is volgens hem een voorwaarde voor een goed functionerende raad van bestuur. “Het is geen applausmachine. Het betekent een klankbord zijn en kritisch doorvragen, maar wel vanuit vertrouwen. Tegelijk moet je voeling houden met medewerkers, rondlopen, luisteren en verschillende perspectieven horen. Zo hou je controle op de grote lijnen zonder micromanagement.”

Vergaderingen moeten efficiënt zijn, alleen als het nodig is, met duidelijke afspraken en een vaste start- en eindtijd. “Een bestuursvergadering is de arena voor verschillende meningen, zonder voor- of navergaderingen. Informele beïnvloeding tolereer ik niet, dat handhaaf ik strikt. Zo voorkom je dat dossiers buiten het bestuur om worden bepleit. Af en toe moeten we die spelregels herhalen”, lacht hij.

Rapportering ziet hij als een strategisch instrument. “Geen documentendiarree, maar heldere, consistente rapporten die op tijd beschikbaar zijn. Data en KPI’s moeten in dezelfde formats bijgehouden worden, dat bespaart tijd en vergemakkelijkt bijsturen. Complexe vraagstukken kunnen voorbereid worden in nota’s of werkgroepen, zodat vergaderingen focussen op besluiten.”

Binnen Sociare helpt die rapportering bij standpuntbepaling en onderhandelingen met vakbonden en federaties.

#### IDEALISTEN EN PRAGMATISTEN

Besturen is balanceren tussen idealisme en pragmatisme. “Het gaat niet om goed of fout, maar om het afwegen van waardevolle principes die niet altijd compatibel zijn. Transparantie over keuzes is dan essentieel.

Subsidiariteit helpt daarbij: beslis op het juiste niveau en vermijd micromanagement. In de politiek heb je ideologen en bestuurders, beiden hebben hun plaats. In organisaties moet pragmatiek overheersen: kies waar je op inzet, je kunt niet alles tegelijk doen.”

Bij Sociare staan vooral werkgeverszaken op de agenda: lonen, arbeidsvoorwaarden, veranderende regelgeving en de verdeling van sectorale middelen. “Het sociaal-cultureel werk is zeer divers en bestaat vooral uit kleine organisaties, gemiddeld tien medewerkers. Hun noden zijn totaal anders dan die van ziekenhuizen of welzijnsinstellingen.” Volgens De Bruyn moeten ook die kleinere spelers worden gehoord. “Afspraken en regelgeving mogen niet alleen vertrekken vanuit de logica van grote organisaties, maar ook recht doen aan de kracht en wendbaarheid van het sociaal-cultureel werk.” Een ander luik zijn de onderhandelingen met vakbonden. “Lonen, arbeidsvoorwaarden en sectorale middelen worden paritair beheerd: je moet het samen eens worden over de spelregels.”

### VERTROUWEN BOVEN CONTROLE

De samenwerking met de overheid moet volgens De Bruyn meer op partnerschap steunen dan op controle. “Goed bestuur gaat voor mij uit van ‘controleren is goed, maar vertrouwen is beter.’ Helaas staat in het Vlaamse regeerakkoord letterlijk het omgekeerde.” Hij zag de evolutie de voorbije dertig jaar van dichtbij. “Politiek en administratie hebben hun verantwoordelijkheid. Democratie betekent keuzes maken en prioriteiten stellen, maar wij als sociaal ondernemers moeten die keuzes pragmatisch vertalen in oplossingen. Dat kan alleen in een klimaat van vertrouwen.”

Vlaanderen onderscheidt zich volgens hem met een sterk middenveld. “In veel Europese landen gaat het over overheid versus markt. Bij ons speelt sociaal ondernemerschap een actieve rol daartussen: wij nemen initiatief, stellen oplossingen voor en voeren het gekozen beleid uit.” Wat hem stoort, is de negatieve framing van subsidies. “Ik heb geen enkel probleem met kritische evaluatie en financiële controle, maar subsidies worden te vaak afgeschilderd als misbruik. Een bedrijf dat creatief omspringt met fiscale regels, haalt amper de pers. Maar als een sociale organisatie één euro aan subsidies verkeerd inzet, is het meteen moord en brand.”

Ook de complexiteit van regelgeving maakt het er niet eenvoudiger op. “Administraties schuiven steeds

meer regels door naar organisaties, terwijl ze zelf vaak niet weten hoe het zit. Politiek moet verantwoordelijkheid nemen met heldere regelgeving en soms regels durven te schrappen.”

Binnen Verso, de federatie van federaties, bundelen sociale ondernemingen hun krachten. “Het doel is gezamenlijke slagkracht, met behoud van eigenheid. Inclusieve arbeidsmarkt, duurzaamheid en governance verbinden ons. Uitwisseling en vorming helpen sectoren leren van elkaar.”

### FILOSOFIE EN MANAGEMENTLITERATUUR ALS INSPIRATIE

De Bruyn haalt inspiratie uit bij filosofen en managementliteratuur. Hij verwijst naar Zygmunt Bauman over ethiek in complexe situaties en naar Patrick Lencioni over vertrouwen in teams. “Het gaat om mensen, talent en samenwerking. Als dat klopt, werkt alles beter.” Hij gelooft dat focussen op sterktes organisaties helpt om te gaan met grote uitdagingen en veranderingen. “Als voorzitter en bestuurder heb je een mentoringrol naar leidinggevend: behoeften en valkuilen herkennen, complementariteit benutten, talenten inzetten. Ik geloof dat je organisaties kan laten groeien door vertrouwen te geven, verantwoordelijkheid te delen en tegelijk duidelijke richtlijnen te bieden. Die balans levert de mooiste resultaten.”

### BESTUURDERS ALS CEMENT VAN DE SAMENLEVING

Aan het einde van het gesprek keert De Bruyn terug naar de bestuurders zelf. Niet naar de rapporten, structuren of vergaderingen, maar naar de mensen die zich vaak stil en onzichtbaar inzetten. De lat ligt hoog voor bestuurders van kleine sociale ondernemingen. Ze engageren zich vrijwillig, vaak zonder vergoeding, maar dragen wel een grote aansprakelijkheid. Voor De Bruyn zijn deze organisaties, en bij uitbreiding hun talrijke bestuurders, het cement van de samenleving. “We moeten bestuurders van sociale ondernemingen koesteren. Via sport, cultuur en sociaal werk zorgen ze ervoor dat mensen elkaar ontmoeten, dat er plekken zijn waar debat kan bestaan en waar gemeenschap groeit. Dat verdient meer erkenning.”

*Dit interview is – met toestemming – overgenomen van netwerkorganisatie De Bestuurder ([www.debestuurder.be](http://www.debestuurder.be)).*

## Employer branding, onboarding en de kunst van afscheid nemen

Tom Vandooren is docent aan de Arteveldehogeschool. Daarnaast begeleidt hij als consultant sociale organisaties, is hij als expert verbonden aan HRwijs en zit hij ook in verschillende raden van bestuur in de sociale sector. Tom heeft meer dan twintig jaar ervaring in de sociale sector en een uitgebreide HR-achtergrond. Wat is zijn visie op werving, onboarding, ontwikkeling en afwerving?

### De sociale sector worstelt met een enorm personeelstekort. Hoe kunnen organisaties zich onderscheiden als werkgever?

Tom Vandooren: "De HRscan van HRwijs is absoluut een goed startpunt. Het dwingt je om kritisch te kijken: van werving tot onthaal, van evaluaties tot opleiding. Wat loopt goed? Waar moet je bijsturen? Maar tools alleen zijn niet genoeg. De echte uitdaging? Een nieuwe mindset."

"Kijk naar lokale besturen die burgers steeds meer als klanten beginnen te zien. Of het nu patiënten, burgers of medewerkers zijn: het zijn allemaal mensen met verwachtingen, keuzes en alternatieven. Daar moet je op inspelen. Maar let op: niet plat, wel realistisch. Je mag best zeggen: 'Bij ons kom je in een leuk team terecht, maar het kan ook druk zijn.' Dat is eerlijk en trekt de juiste mensen aan. Denk hoe je zelf als klant wil behandeld worden en pas dat toe op je eigen organisatie. Dus om te antwoorden op je vraag: door eindelijk eens eerlijk te zijn." *(lacht)*

### Je spreekt bewust en consequent over 'klanten'. Waarom?

"Wanneer ik zoiets zeg, klinkt dat bij sommigen nog als vloeken in de kerk. Het is vandaag niet evident om je als zorgorganisatie te onderscheiden en een klant te overtuigen. Maar de persoonsvolgende financiering door bijvoorbeeld het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (VAPH) heeft de aanpak wel compleet veranderd. Vroeger was de klant afhankelijk van jouw organisatie. Nu kan hij met zijn budget naar de concurrent. Dus moet je je commerciële opstellen. De eenvoudigste definitie van klant die ik ken is 'iemand die je helpt'."

"Gezond marktdenken was lang taboe in de sector, maar ik zie toch een evolutie. Dat marktdenken betekent ook dat je je als werkgever anders in de markt moet zetten. Een klant lokken, of een werknemer, dat is eigenlijk hetzelfde. Een OCMW dat medewerkers zoekt, moet niet beloven dat je de armoede in dit land zal oplossen. Maar je kan wel een levensgroot verschil maken voor een handvol gezinnen. Zo schets je een realistischer beeld en filter je vanzelf de kandidaten die niet passen. Liever vijf goede sollicitanten dan twintig waarvan driekwart niet past."

### DE JUISTE MENSEN VINDEN

#### Wat zijn de sterktes van de social-profitsector die organisaties kunnen inzetten om talent aan te trekken?

"Het lijkt me bij uitstek een sector waar interne verhoudingen het verschil kunnen maken. Je kan er vaak behoorlijk autonoom werken en in heel veel organisaties is er een grote mate van inspraak. En je hebt natuurlijk een grote maatschappelijke impact. Dat zijn zaken die in de profit niet altijd even duidelijk aanwezig zijn. Ik zie dat dat soort zaken bij mijn studenten, de Gen Z en Gen Alpha, toch wel belangrijk is."

"Het loon is in veel organisaties ook best competitief. Soms is er echter nog te veel schroom om dat te zeggen. Of schroom om goeie mensen van andere organisaties weg te plukken met die argumenten. Ik ben bijvoorbeeld de voorzitter van Pleegzorg West-Vlaanderen. Daar is geen nacht- of weekendwerk, glijdende uren, een zeer competitief loonpakket. Daar mag je mee uitpakken."

“Er zijn heel veel organisaties waar nacht- en weekendwerk wel een gegeven zijn. Maar dat betekent niet dat mensen daar per se op afhaken. Ik was ooit als nachtbegeleider aan het werk bij het Rode Kruis. Daar werkte ik zeven nachten, om daarna zeven dagen thuis te zijn. Dat biedt ook mogelijkheden: namiddagen vrij en om de week een week vrijaf.”

“Soms kan het ook je werk meer inhoud geven. Ik denk aan de jeugdhulp. Vaak heb je de meest interessante gesprekken met die gasten na 9 uur 's avonds, wanneer alles wat kalmer wordt. En



*“We zoeken allemaal passionele, innovatieve teamspelers. Sorry, maar dat is geen goeie HR, dat is luie HR”*

meestal heb je in de nachtschift geen last van je baas: wanneer je toekomt is die al naar huis en omgekeerd.” (*lacht*)

### **Hoe kunnen organisaties beter segmenteren en de juiste profielen aantrekken?**

“Hoewel de sector schreeuwt om mensen, krijgen oudere werknemers nog weinig kansen. Ik las over een 50-jarige sociaal werker die al twee jaar zoekt, zonder succes. Waarom zie je zelden vacatures gericht op 50-plussers? Tegelijk bereik je jongeren niet met een geforceerde Facebook-post. Jongeren kijken daar gewoon door.”

*“Je online aanwezigheid is er om te laten zien wie je bent, niet om clichés te herhalen. Toon ook eens hoe je samen rouwt. Dat kunnen mooie, realistische momenten zijn”*

“Veel organisaties zien hun online aanwezigheid echt nog als iets wat iemand erbij neemt, terwijl je daar eigenlijk een budget moet aan besteden. En vooraf moet je je eerst en vooral afvragen waarom je online aanwezig bent. Omdat iedereen het nu eenmaal doet? Neen, het begint met missie en visie. Meestal zijn dat ellenlange teksten waarin veel organisaties alles voor iedereen willen zijn: innovatief, maar toch in traditie geworteld. Warm maar efficiënt. Lokaal maar open naar iedereen... Of het blijft bij clichés: warme, inclusieve zorg, het thuisgevoel...”

“Je online aanwezigheid is er om te laten zien wie je bent, niet om clichés te herhalen. Toon eens andere beelden: niet alleen taart eten in het woonzorgcentrum, of Marino Punk die een liedje komt spelen. Toon ook eens hoe je samen rouwt. Dat kunnen mooie, realistische momenten zijn.”

“Ik zie ook weinig humor in de communicatie, terwijl ik rond allerlei vergadertafels in de sector best wel veel – en soms scherpe – humor ervaar. Durf er ook uit te springen. Zoals een zorginstelling in Knokke die durft stellen: ‘Wij zijn er voor de rijkste twee procent.’ Met champagne en vleugelpiano’s. Je kunt er voor of tegen zijn, maar het is wel duidelijk. Je hoeft niet iedereen aan te spreken. Durf

kiezen, durf tonen wie je écht bent. Dat trekt niet alleen de juiste bewoners aan, maar ook de juiste medewerkers.”

#### **Hoe zorg je voor een effectieve onboarding?**

“De eerste dag is als iemand voor het eerst in je huis uitnodigen: zorg dat het opgeruimd is. De coup de foudre is voorbij, nu is het voor echt. De kwaliteit van de intake mag niet afhangen van het team waarin iemand terecht komt. Zorg dat er iemand fulltime met de nieuwkomer bezig is. De eerste week moet ook praktisch geregeld zijn: bureau, stoel, computer – dat moet er zijn. En na een maand is het goed om langs te gaan bij de algemeen directeur. Dat doet iets voor de nieuwkomer en op die manier houdt de leiding ook de vinger aan de pols.”

#### **Hoe kunnen organisaties medewerkers motiveren en ontwikkelen?**

“We zoeken allemaal passionele, innovatieve teamspelers. Sorry, maar dat is geen goeie HR, dat is luie HR. Passie is een tweerichtingsstraat: de organisatie moet een omgeving bieden waar medewerkers passie voor hun job kunnen vinden. Ik heb een nichtje die verpleegster studeert, een droom van toen ze klein was. Maar waar ze straks ook aan de slag gaat: die organisatie heeft ook de taak om een omgeving te voorzien waar ze de passie voor haar job echt kan vinden en waarmaken.”

#### **Hoe ga je om met de uitdagingen van VAP-dagen en flexibiliteit?**

“Voorals in kleinere organisaties zorgt dat wel eens voor problemen. Dat moet je als team kunnen opvullen en dan komt natuurlijk de sfeer binnen de organisatie in beeld. Ik zie daar echter nog veel mogelijkheden om over de grenzen van organisaties te kijken. Interne mobiliteit binnen de sector, in een bepaalde stad of regio, kan volgens mij ook tussen grote en kleine organisaties.”

“Als we het hebben over flexibiliteit is er nog een ander aspect dat vaak onderbelicht blijft: het omgaan met medewerkers die niet goed functioneren. De sector heeft het moeilijk om hard te zijn. Soms is afscheid nemen onvermijdelijk. Eén medewerker die niet functioneert, kan de dynamiek van een heel team ondermijnen. Coaching en begeleiding zijn belangrijk, maar ze hebben hun grens. Het is bij veel bedrijven in de profitsector ook zo: de lastigste, meest ontrouwe klant krijgt het meeste aandacht. Dat gevoel wil je

vermijden in een team: dat degene met de meeste problemen ook de meeste aandacht krijgt. Vandaar dat ik zeg: beter negen sterke medewerkers behouden dan blijven investeren in één die niet past. Een goed exitgesprek biedt waardevolle inzichten. Het helpt niet alleen om afscheid menselijk te maken, maar ook om als organisatie te groeien.”

#### **Hoe zie je de rol van AI in talentmanagement? Dreigen we niet in een situatie terecht te komen waar AI wordt ingezet om door AI geschreven motivatiebrieven te selecteren?**

*(lacht)* “AI kan basisvereisten screenen - op diploma's, rijbewijs of woonplaats. Maar attitude? Dat blijft mensenwerk. Een CV is daarom voor mij niet meer dan een vertrekpunt. Wat is een goed CV? Iemand die twintig jaar bij dezelfde organisatie heeft gewerkt en plots vertrekt, dat kan vragen oproepen. Aan de andere kant vinden we iemand met vijf verschillende werkgevers een jobhopper. Referenties zeggen ook vaak weinig: wie goed vertrok, krijgt een positieve referentie. Wie in onmin vertrok, krijgt er geen. Wat leer je daaruit? En pas op voor bias: iemand die naar dezelfde universiteit ging of uit dezelfde gemeente komt, krijgt al snel een voor-sprong. AI kan die voorkeuren zelfs versterken als je er niet kritisch mee omgaat.”

“Motivatiebrieven? Niet elke functie vraagt om een vlotte pen. Van een nachtverpleegster verwacht je geen literaire motivatiebrief, van een sollicitant voor online communicatie misschien wél – liefst in de vorm van een vlotte video. Toen ik nog mensen aanwierf, zei ik: vertel zelf wat je wil vertellen over je CV. Of ik vraag: waar heb jij in je job het verschil gemaakt? Zo krijg je veel directer een inzicht in de motivatie van de kandidaat.”

#### **Wat is je belangrijkste advies voor de HR-verantwoordelijke in een sociale onderneming?**

“Wees eerlijk, wees onderscheidend. Begin met een kritische blik op je vacatureteksten. Spreken ze de juiste doelgroep aan? En onthoud: passie is geen voorwaarde, wel een resultaat. Zorg voor een omgeving waar medewerkers kunnen groeien en hun passie kunnen vinden. Dat is de sleutel tot succes.”

**Zelf goesting gekregen om je HR-skills verder te ontwikkelen? Bekijk het vormingsaanbod van HRwijs op [www.hrwijs.be/agenda](http://www.hrwijs.be/agenda).**

## Inclusie is meer dan een businesscase

### Waarom diversiteit winst brengt / Bart Moens

In veel organisaties wordt inclusie gelegitimeerd met het argument dat diversiteit loont: een divers personeelsbestand zou innovatie stimuleren, besluitvorming verbeteren en de resultaten verhogen. Vaak wordt daarbij verwezen naar consultancyrapporten zoals die van McKinsey. Wetenschappelijk onderzoek schetst echter een gemengd beeld: diversiteit kan positieve, negatieve of geen effecten hebben op prestaties. Het verschil wordt vooral bepaald door de context, en in het bijzonder door de mate waarin medewerkers een sense of belonging ervaren.

#### Belonging: een basisbehoefte

Het woord *belonging* klinkt als een samentrekking van *being* en *longing*: zijn en verlangen. Het verwijst naar het menselijke verlangen om erbij te horen, zonder de eigenheid te moeten opgeven.

Het gevoel erbij te horen is cruciaal voor welzijn. De gevolgen van exclusie tonen dat scherp: zelfs korte ervaringen van afwijzing leiden tot zelftwijfel en een lager zelfbeeld. Neurowetenschappelijk onderzoek toont dat sociale pijn dezelfde hersengebieden activeert als fysieke pijn. Evolutionair gezien is dat logisch: mensen zijn sociale wezens die zonder anderen niet kunnen overleven.

#### Inclusie

In organisaties wordt belonging vooral besproken onder de noemer inclusie. Diversiteitsbeleid focust op het vergroten en aanvaarden van verschillen op de werkvloer. Inclusie gaat verder. Het betekent niet alleen dat medewerkers erbij *mogen* zijn, maar dat ze er *werkelijk bij horen*, erkend worden als volwaardige leden en ruimte krijgen om hun eigenheid te behouden. Om een *sense of belonging* te ervaren, moeten zij zich bovendien gewaar-



deerd voelen om wie zij zijn en wat zij bijdragen, als competente en betrouwbare leden worden erkend en actief kunnen deelnemen aan samenwerking en besluitvorming.

Belonging ontstaat niet vanzelf. Het is het resultaat van inclusief gedrag in alle lagen van de organisatie. Leaders zetten een duidelijke koers uit en scheppen een kader waarbinnen inclusie concreet vorm krijgt. HR vertaalt deze visie in beleid en praktijken, en ondersteunt de implementatie ervan. Medewerkers en leidinggevenden stemmen hun gedrag af op de inclusiedoelen en maken de waarden van inclusie zichtbaar in het dagelijkse werk. Investeren in inclusie loont: belonging verhoogt werktevredenheid, welzijn en betrokkenheid, en versterkt teamprestaties, innovatie en samenwerking, wat bijdraagt aan sterkere organisatieprestaties.

#### Belonging: een mensenrecht

Belonging is meer dan een middel tot betere prestaties. Ze raakt aan de kern van menselijke waardigheid, gelijkheid en participatie, zoals erkend in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. Dat recht geldt ook voor wie vandaag geen toegang heeft tot

werk. Structurele uitsluiting ontnemt mensen de kans op erkenning en verbondenheid. Omdat werkgevers via hun keuzes bepalen wie toegang krijgt en wie buitengesloten blijft, dragen zij een duidelijke verantwoordelijkheid – zelfs een morele plicht – om drempels weg te nemen en reële kansen te creëren. Inclusie vraagt dus niet alleen aandacht voor wie al aan boord is, maar ook voor wie nog geen plaats vindt. Alleen zo wordt belonging – als basisbehoefte én als mensenrecht – werkelijkheid voor iedereen.

#### Meer weten?

Mijn boek *Waarom diversiteit winst brengt* laat zien hoe belonging in de praktijk vorm krijgt. Het biedt wetenschappelijke duiding en concrete handvatten voor leiders, HR-professionals en medewerkers die inclusie willen vertalen naar het dagelijkse werk en zo bijdragen aan een rechtvaardige samenleving.

Owl Press (ISBN: 9789493429550).  
Verkrijgbaar via de (online) boekhandel of de uitgever.

#### Boekenclub

Wil je in gesprek gaan met de auteur en andere HR-professionals over de thema's uit het boek? Neem dan deel aan de boekenclub van HRwijs! Op vrijdag 12/12 van 9.30 tot 11.30 uur in Brussel. Voor meer details en inschrijven, zie [www.hrwijs.be/agenda](http://www.hrwijs.be/agenda).



Kras Jeugdwerk ontwikkelt tool om de impact van haar activiteiten te meten

# Met de juiste tools wordt impact meten kinderspel

**Kras Jeugdwerk vzw heeft een digitale tool ontwikkeld om de impact van haar activiteiten te meten. ‘Met de kindjes spelen’ wordt dan vicieuze armoedecirkels doorbreken, jongeren versterken in hun zelfbeeld en samenlevingskansen creëren. Met Groeilabz konden ze een licht werpen op een van hun blinde vlekken.**

“En wat is het dat jij nu doet van werk? Met de kindjes spelen? Allez, fijn”, nonkel Luc zal op het volgende familiefeest niet snel meer de draak steken met het ondergewaardeerde, maar levensbelangrijke werk van jeugdwerkers. Tenminste niet met die van Kras Jeugdwerk. De organisatie heeft een digitale tool ontwikkeld om de impact van hun activiteiten te meten. ‘Met de kindjes spelen’ wordt dan vicieuze armoedecirkels doorbreken, jongeren versterken in hun zelfbeeld en samenlevingskansen creëren. Maar wat nonkel Luc denkt zal Kras worst wezen. De impactmeting gebeurt vanuit een intrinsieke motivatie om jeugdwerk naar een hoger niveau te tillen.

“We stelden vast dat als je aan tien jeugdwerkers, beleidsmedewerkers of stafmedewerkers vraagt wat ze precies doen, je tien verschillende antwoorden krijgt. Terwijl je als organisatie – zeker in het jeugdwerk – toch helder voor ogen zou moeten hebben wat je wil bereiken om de juiste impact te maken.”

## WAT IS IMPACT?

En dus kreeg beleidsmedewerker Gert tijd en ruimte om zich in het onderwerp te verdiepen. Met steun van de Koning Boudewijnstichting volgde hij een opleiding tot impactcoach. “Al snel kwam ik erachter dat het ons aan een veranderingstheorie ontbrak. Dus zijn we samen met enkele externe partners in zee gegaan om een gedragen *theory of change* te ontwikkelen. Ja, we streven ernaar om

een duurzame impact te realiseren in het leven van maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren. Maar hoe kunnen we impactgericht werken? Aan welke vereisten moet een kwaliteitsvolle activiteit voldoen, zodat je zo impactvol mogelijk werkt?”

**Charisse:** “Vervolgens hebben we een participatief traject opgezet om die vragen te beantwoorden. Samen met onze jeugdwerkers hebben we tien kwaliteitscriteria vastgelegd voor onze activiteiten zoals de mate van uitdaging, diversiteit, laagdrempeligheid... Het laat ons toe om regelmatig te reflecteren en evalueren: welke doelstellingen willen we bereiken met onze activiteiten? Hebben we dat gedaan? En indien niet, hoe gaan we dat wél doen?”

**Gert:** “Een voorbeeld: op een tienermeisjeswerking vangen we signalen op over online pesten, onzekerheid over hun lichaam en angst om buiten de wijk te gaan. De drie doelstellingen van onze activiteiten zijn dan: werken rond pesten, *body positivity* en met die meisjes buiten de wijk gaan. Via ons systeem van impactmeting willen we dan opvolgen of we daarin slagen.”

## VERTEKENDE ANTWOORDEN

De impactmetingen krijgen concreet vorm in een meet-en-leersysteem dat bij elke activiteit naar de kwaliteit van inhoud peilt. Het gaat om een extra tabblad in de tool waarmee de jeugdwerkers de aanwezigheden van de kinderen vandaag al registreren.



**Charisse Verberckmoes,**  
directeur van Kras  
Jeugdwerk

**Gert Baetens,**  
inhoudelijk  
beleidsmedewerker  
bij Kras Jeugdwerk

### **Wat is Kras Jeugdwerk vzw?**

**Charisse:** “Het is de bedoeling dat de jeugdwerkers na elke activiteit per doelstelling aanduiden hoe goed ze erin geslaagd zijn. Groen, oranje, rood of alarmfase. Natuurlijk is dat altijd subjectief, maar dat erkennen maakt de metingen wel waardevol.”

**Gert:** “Daarom zetten we heel hard in op die intrinsieke motivatie. We geven heel veel vertrouwen, om zo min mogelijk sociaal wenselijke vertekeningen in de antwoorden te krijgen. Natuurlijk worden de resultaten intern geëvalueerd, maar niet om iemand af te rekenen. We willen ons werk gewoon zo goed mogelijk doen. En we gaan ervanuit dat onze jeugdwerkers die intrinsieke motivatie ook hebben.”

Kras is een stedelijke jeugdvereniging die zich toelegt op het versterken van kinderen en jongeren in een maatschappelijk kwetsbare positie. De organisatie wil hun emancipatie bevorderen en bijdragen aan hun volwaardige participatie in alle maatschappelijke domeinen.

Kras is actief in Antwerpen en heeft 7 steunpunten in 9 wijken. De wijken zijn bewust gekozen: ze kenmerken zich door superdiversiteit en een hoge graad van kinderen en jongeren die opgroeien in maatschappelijk kwetsbare situaties.

Kras biedt een breed, gevarieerd en laagdrempelig vrijetijdsaanbod voor kinderen, tieners en jongeren van 6 tot 25 jaar. De activiteiten vinden plaats na schooltijd, in het weekend en tijdens alle schoolvakanties. Het aanbod is gratis of vraagt slechts een minimale financiële bijdrage.

## PUDDING

Bijna had Kras Jeugdwerk de toepassing al in hun tool verwerkt, maar toen kwam Groeilabz.

**Charisse:** “Initieel kaderde onze deelname aan Groeilabz niet in het impacttraject. We wilden er vooral te weten komen hoe we onze info-opslag goed konden organiseren. Maar tijdens de eerste sessie werd onze vraag al snel verhelderd. Aan de hand van de gebruikte methodiek kwamen we terug bij ons impacttraject. Wat is onze eigenlijke uitdaging als organisatie? Dat is die impact heel visueel maken, voor alle stakeholders.”

“Door Groeilabz stellen we nu de lancering van ons meetinstrument dus uit. De registratie is niet het favoriete moment van jeugdwelzijnswerkers, dus moeten we het heel visueel en zo laagdrempelig mogelijk maken. We willen dat al onze medewerkers vertrouwen hebben in het systeem.”

**Gert:** “Die focus op het digitale heeft ons het meest geholpen bij Groeilabz. Bij ons was dat bijzaak, we hadden eigenlijk nooit over de invulling nagedacht. De theorie was er, en klaar. Maar als je de uitwerking niet goed doet, zakt heel je systeem als een pudding in mekaar. Iets uitrollen dat eigenlijk niet top in elkaar zit, is niet duurzaam. Denk: wat heb ik nodig? En wat is de oplossing? Niet: welke toepassingen bestaan er en hoe kunnen we die in ons idee proppen? Dat zijn inzichten die we tijdens ons impacttraject nog niet opgedaan hadden.”

## KOFFIEKOEKEN EN PITA

Het was het Groeilab ‘Verhoog de slaagkans van jouw digitaal project’ van lesgevers Peter Verhaselt en Dorien Vandormael waar Charisse en Gert het licht zagen.

“De ervaring van Dorien in het sociaal middenveld met de pure IT-expertise van Peter was een enorm waardevolle combinatie. De drie sessies bestonden altijd uit eerst een stukje theorie en vervolgens de toepassing daarvan op je eigen casus. Dat we ook altijd huiswerk kregen, was voor ons heel waardevol, want het verplichtte je bijna om er nog extra tijd voor te maken.”

“De groep bestond uit mensen van gelijkaardige organisaties met gelijkaardige uitdagingen. Het

was heel interessant om te horen hoe zij die aanpakten. Bovendien kon je twee keer gebruikmaken van een individuele sessie met Peter om van gedachten te wisselen. De opleiding was dus tegelijkertijd ook echt een groeitraject voor onze organisatie. Groeilabz is volgens ons een uitstekend idee op eender welk moment van je traject. Als we één minpuntje mogen aanstippen: de eerste sessie waren er koffiekoeken, de tweede en derde niet meer. Gelukkig was er een goeie pitazaak in de buurt.” (lachen)

## STUDIE VAN 40 JAAR

Kras Jeugdwerk is een van de eerste jeugdwerkorganisaties in Vlaanderen die de impact van haar activiteiten in kwalitatieve data gaat capteren om zo haar werking te verbeteren. Het volledige traject nam drie jaar in beslag en is dus niet voor iedereen weggelegd, maar ze maken zich sterk dat ze andere jeugdwerkorganisaties willen inspireren. “Niet iedereen zal dezelfde kwaliteitscriteria hanteren natuurlijk, maar veel organisaties zullen zich wel herkennen in onze *theory of change*. Daarmee kun je al grote eerste stappen zetten.”

“Weet je, impact meten is supermoeilijk. Dat doe je niet zomaar even. Eigenlijk moeten we zelfs concluderen dat we de impact van onze activiteiten niet kunnen meten, want er gebeuren tegelijkertijd nog duizend andere dingen in het leven van onze jongeren. Daarom is het zo belangrijk om heel scherp af te bakenen welke impact we willen hebben én daarom spreken we altijd over impactgericht werken. De impact van school, vrienden en familie zal altijd veel groter zijn dan van jeugdwerk, maar alles telt natuurlijk mee. Om écht onze impact te meten zouden we een longitudinale studie van veertig jaar moeten doen, maar daar heeft niemand tijd en geld voor.”

**Zelf goesting gekregen om je sociale onderneming te versterken? Bekijk het vormingsaanbod van Groeilabz op [www.groeilabz.be](http://www.groeilabz.be)!**

**groeilabz**

**Meer inzicht in de theorie achter het impacttraject van Kras?  
Stuur gerust een mailtje naar [gert.baetens@krasjeugdwerk.be](mailto:gert.baetens@krasjeugdwerk.be)**

## Wat Europa doet voor werkgelegenheid en sociale ondernemingen

**Sociale ondernemingen in Vlaanderen kampen met een structureel tekort aan geschikte arbeidskrachten. Vooral in sectoren zoals zorg en welzijn zet dit tekort de kwaliteit en continuïteit van dienstverlening onder druk. De Vlaamse en federale overheid hebben hier de eerste verantwoordelijkheid, maar ook de Europese Unie lanceert steeds vaker initiatieven die belangrijk zijn voor de social-profitsector. Hoog tijd dus om te bekijken wat er op Europees vlak allemaal in beweging is.**

De instroom van jonge werknemers is cruciaal, zeker in sectoren die kreunen onder personeelstekorten. Europa werkt daarom aan een versterkt kader voor stages. Het doel is om misbruik te vermijden en te zorgen voor duidelijke arbeidsvoorwaarden, eerlijke vergoedingen en goede begeleiding. Voor stagiairs is dit een stap vooruit. Voor werkgevers kunnen de extra administratie en kosten een drempel zijn om stageplaatsen aan te bieden. Het blijft dus een delicaat evenwicht.



Ook op Europees niveau ligt dit thema gevoelig. Het duurde meer dan een jaar voor de Raad en het Europees Parlement hun standpunten vastlegden. Pas nu kunnen de onderhandelingen starten. Het heikele punt blijft het toepassingsgebied van de richtlijn. Zeker is wel dat stages binnen formeel onderwijs buiten de nieuwe regels vallen. Een definitief akkoord volgt dit jaar niet meer.

### Erkenning van diploma's en kwalificaties

Wie in een andere lidstaat wil werken, botst vandaag vaak op een trage en ingewikkelde erkenning van diploma's en kwalificaties. De Europese Commissie wil dat proces eenvoudiger en sneller maken. Voor sociale ondernemingen kan dit een belangrijke hefboom zijn om sneller internationaal talent aan te trekken en zo personeelstekorten op te vangen. Structurele hervormingen volgen wel pas eind 2026.

### Routekaart voor kwaliteitsvolle banen

Naast instroom en erkenning zet Europa ook in op het behoud van jobs. De Europese Commissie werkt

aan een brede strategie voor eerlijke lonen, goede arbeidsvoorwaarden, veiligheid en gezondheid, gelijke kansen, gendergelijkheid en een betere werk-privébalans. Voor sociale ondernemingen kan dit een kader bieden om aantrekkelijke, inclusieve werkplekken uit te bouwen. Dat helpt niet alleen om medewerkers aan te trekken, maar ook om hen gemotiveerd te houden en duurzaam inzetbaar te maken.

### Europese pijler voor sociale rechten

Met een nieuw actieplan wil de Europese Commissie het sociaal beleid stevig verankeren in alle EU-prioriteiten en zo de sociale doelstellingen tegen 2030 halen. Hoewel de meeste initiatieven uit het eerste actieplan zijn opgestart, blijft de uitvoering op het terrein beperkt. De vooruitgang is gemengd: werkgelegenheid zit op schema, maar rond vaardigheden, armoedebestrijding, kinderarmoede, de genderkloof en jeugdwerkloosheid is er nog een grote achterstand.

Daarom ligt de nadruk nu op sterkere uitvoering en handhaving, in samenwerking met lidstaten, lokale besturen, sociale partners en het middenveld. Tegelijk zijn nieuwe maatregelen nodig die inspelen op een snel veranderende arbeidsmarkt en samenleving, en sociale rechtvaardigheid garanderen in de groene en digitale transitie.

### EU-subsidies

De huidige programmaperiode (2021–2027) gaat haar laatste fase in. Het aantal oproepen neemt af, maar via Erasmus+, het Programma voor de Eenge maakte Markt (SMP) en andere fondsen zijn er nog steeds mogelijkheden voor sociale ondernemingen. Gebruik de VLEVA-website ([www.vleva.eu/eusubsidies](http://www.vleva.eu/eusubsidies)) als jouw gids richting Europese subsidies en contacteer ons via het subsidieloket ([subsidieteam@vleva.eu](mailto:subsidieteam@vleva.eu)) voor begeleiding op maat.

Ondertussen wordt ook al gewerkt aan de volgende meerjarenbegroting (2028–2034), met een voorstel van 2.000 miljard euro. Hoe zich dat vertaalt in steunmaatregelen voor sociale ondernemingen is nog onduidelijk, maar onderwijs, klimaat, competitiviteit en defensie krijgen duidelijk een prominente plaats.

**Hou de VLEVA-website goed in de gaten voor updates vanuit Europa. Contacteer liaisonofficer voor economie, werk en sociale zaken Hazel Tyssen voor al je vragen via [hazel.tyssen@vleva.eu](mailto:hazel.tyssen@vleva.eu).**

Zij-instroom en doorstroom in de zorg: de kijk van Groep Ubuntu

# “Als je investeert in mensen ontstaan er kansen”

Groep Ubuntu is een inclusieve netwerkonderneming die het verschil maakt voor kwetsbare mensen en gezinnen in Zuid-West-Vlaanderen. Groep Ubuntu bestaat uit verschillende vzw's en is werkzaam in diverse sectoren: zorg, sociale economie en dienstencheques. De organisatie telt zo'n 750 medewerkers en ondersteunt meer dan 1.000 cliënten. We spraken met Steffy Tran, die verantwoordelijk is voor de instroom en doorstroom van medewerkers, en Vicky Braekevelt, verantwoordelijk voor stagiairs, over het knelpuntberoep begeleider en over de manier waarop de organisatie deze uitdaging aangaat.

### Hoe pakken jullie het aan om nieuwe begeleiders te vinden?

**Steffy:** “De laatste tijd richten we onze pijlen ook op zij-instromers, mensen die hun carrière een nieuwe wending willen geven. Want de job van begeleider is echt een knelpuntberoep. Het is een job waarbij we veel flexibiliteit verwachten. In woningen wordt er bijvoorbeeld in shiften gewerkt, maar dat mag gemotiveerde mensen zeker niet afschrikken.”

### Hoe bereik je die zijinstromers?

**Vicky:** “Wij zetten in op sociale media, bereiken hen via de VDAB en via scholen, die ons op de lijst van stageplaatsen zetten. We begeleiden dus veel stagiairs, wat zorgt voor een natuurlijke instroom van medewerkers. Dat geldt overigens ook voor het duaal leren, maar we merken wel een duidelijk verschil tussen deze twee doelgroepen. Jongeren zijn nog wat zoekende, terwijl zij-instromers al enkele jaren werkervaring hebben. Met de nodige maturiteit en realiteitszin maken ze een bewuste keuze om hun carrière een nieuwe wending te geven. Zo hebben we al mensen aan boord gehaald met een verleden in de bouw, de logistiek en de retail. Als de motivatie en visie goed zitten, zijn ze allemaal even welkom!”

### Wat zijn voor jullie de positieve punten en de leerpunten?

**Vicky:** “Positief is, zoals ik al zei, het feit dat zij-instromers heel erg gemotiveerd zijn en ook heel snel een binding opbouwen met het team. Goed ook dat we hiervoor een beroep kunnen doen op een structureel instroomkanaal zoals IKA, waarbij medewerkers meteen in dienst kunnen komen terwijl ze een opleiding volgen. Een leerpunt is dat we nog wat geroutineerd moeten worden in het administratieve luik bij het instappen in zo'n traject. Het was een hele zoektocht naar subsidies, rechten van de student... Dat heeft ons in het begin wat 'overvallen', maar we groeien daarin. We stemmen nu intern en met de opleidingsverstrekker beter af wie welk aandeel in de begeleiding op zich neemt. Ook de collega's van het team en de coördinator nemen een stuk coaching op zich.”

*Mijn gouden tip: laat zij-instromers voor de start van hun opleiding al eens als vrijwilliger meelopen met een ervaren medewerker. Zo leert hij of zij de doelgroep en de functie kennen.*

Vicky Braekevelt, Groep Ubuntu

### Zetten jullie ook in op de doorstroom van bestaande medewerkers binnen Ubuntu?

**Steffy:** “Uiteraard! Mensen die willen doorstromen, van huishoudhulp naar zorgkundige of van vrijwilliger naar een betaalde job als chauffeur of ateliercoach bijvoorbeeld, krijgen ondersteuning via opleidingstrajecten waarbij we hen helpen om de nodige kwalificaties te behalen. Dit zorgt ervoor dat ze hun loopbaan kunnen voortzetten binnen onze organisatie. Hierbij gaan we op maat van die persoon te werk en kijken we naar wat iemand individueel nodig heeft. Zo hadden we bijvoorbeeld iemand die na een langdurige ziekte een andere uitdaging zocht. De band met onze cliënten geeft hem nu meer voldoening dan de job met veel verantwoordelijkheid die hij daarvoor had. Hierbij zijn we heel laagdrempelig gestart met een beperkt aantal uren en hebben we stilaan opgebouwd. Als je op die manier kan investeren in mensen ontstaan er vaak mooie kansen.”

### Wat is jullie ervaring met het samenwerken met externe opleidingsinstellingen?

**Steffy:** “We hebben een goede samenwerking met verschillende opleidingsinstellingen. We stemmen jaarlijks met hen af en nemen deel aan workshops die zij aanbieden om de begeleiding van studenten te optimaliseren. We nemen ook deel aan werkveldoverleg. Dit helpt ons om het aanbod van opleidingen te diversifiëren en onze medewerkers de kans te geven om te groeien in hun carrière. Het blijft echter een constante zoektocht naar het optimaliseren van deze samenwerkingen.”

### Tot slot. Wat is jouw gouden tip voor andere organisaties?

**Vicky:** “Mijn gouden tip is om zij-instromers de kans te geven om voor de start van hun opleiding eens als vrijwilliger mee te lopen met een ervaren medewerker. Zo kan de kandidaat niet enkel proeven van de functie maar leert hij of zij ook de doelgroep kennen. Dat is ontzettend belangrijk in onze sector, waarbij je aan de slag gaat met een bijzondere en soms kwetsbare doelgroep. Ook voor ons als werkgever is het belangrijk om te kunnen aftoetsen of er een match is tussen de zij-instromer en onze waarden, werking en doelgroep.”

**careër**

Dit interview werd afgenomen door het team achter Careër, een initiatief van de Vlaamse overheid en de sociale partners uit zorg en welzijn om zorgberoepen in de kijker te plaatsen. Wil je ook weten welke mogelijkheden er zijn om stagiairs en zij-instromers te verwelkomen in jouw organisatie, neem een kijkje op <https://care-er.be/nl/werkgever>.

Werpt Vlaanderen de administratieve ballast eindelijk overboord?

## “Sommige zaken zijn politieke keuzes”

**De Vlaamse regering lanceert met Regelrecht een nieuw initiatief om de regeldruk te verminderen. Is deze keer de goede keer? De eerste signalen zijn veelbelovend, vindt Marleen Roesbeke (Algemeen Directeur SOM).**

**D**e administratieve ballast bij ondernemingen en burgers verminderen. Het zinnetje keert al vele legislaturen terug in de beleidsplannen van de Vlaamse overheid. Ook deze regering zet het bovenaan haar to-dolijst. “En met de oefening Regelrecht wordt er nu ook effectief werk van gemaakt”, vertelt Marleen Roesbeke. De regering heeft verschillende werkgroepen samengesteld, overkoepelende en per bevoegdheidsdomein. Marleen zetelt in de werkgroep Welzijn, samen met vertegenwoordigers van kabinetten, de administratie, werknemers, gebruikers, zelfstandige zorgverstrekkers en zorgkassen.

### **Wat is het doel van Regelrecht?**

Marleen Roesbeke: “Het kluwen van regelgeving en administratieve verplichtingen ontwarren en bekijken waar er overlappingen zijn, waar drempels ontstaan en waar de grootste moeilijkheden zitten. Administratie maakt niemand gelukkig. Ze kost tijd die eigenlijk naar onze kernopdrachten zou moeten gaan. We kampen als sociale sector met een ernstige arbeidskrachte. We hebben onvoldoende mensen om aan alle zorg- en ondersteuningsnoden te voldoen. Het is dan extra jammer dat we een deel van de beschikbare capaciteit verliezen aan administratie. De eerste stap richting een oplossing is goed in kaart brengen waar de administratieve knelpunten zich bevinden, zowel intersectoraal als sectorspecifiek.”

### **Dit is zeker niet de eerste keer dat zo'n initiatief wordt genomen. Hoe hoopvol ben je?**

“Je moet positief blijven. Elke regering zegt opnieuw dat ze de regeldruk wil verminderen, maar in de praktijk zien we die druk alleen maar toenemen. Al moeten we onze overheid krediet geven: niet alles komt van Vlaanderen. Een groot deel van de administratieve verplichtingen vloeit voort uit andere beleidsniveaus, vooral Europa. Denk aan zaken zoals cybersecurity en GDPR.”

### **Waar liggen volgens jou de grootste mogelijkheden voor Vlaanderen om ballast overboord te gooien?**

“Sommige zaken zijn gewoon politieke keuzes. Vlaanderen kan er bijvoorbeeld voor kiezen om gesubsidieerde voorzieningen niet langer als overheidsdiensten te beschouwen. Nu doet ze dat wel, waardoor we onderworpen zijn aan die strenge Europese procedures en registraties. Neem cybersecurity of GDPR: uiteraard moeten ziekenhuizen goed beschermd zijn, maar dezelfde regels gelden nu tot in de kleinste vzw. Dat is soms echt een overshoot.”

“Bovendien dragen we wel de lasten van deze regelgeving, maar profiteren we niet van de baten. Verschillende Europese subsidiepotten blijven gesloten voor de social profit. Net zoals de KMO-portefeuille waar vzw's, ondanks dat ze nu als vennootschappen beschouwd worden, geen aanspraak op kunnen maken.”

“Het 'Only Once-principe' kan een enorm verschil betekenen. Het idee is dat je gegevens van cliënten of medewerkers maar één keer registreert in een centrale, sectoraal gedeelde databank om herhaald administratief werk te vermijden. Maar het kan pas gerealiseerd worden als er zwaar geïnvesteerd wordt in het koppelen van databanken en het creëren van uniforme systemen.”

### **Zie je bereidheid om daar middelen voor vrij te maken?**

“Op korte termijn niet. We bevinden ons in een uitgesproken besparingscontext, zowel federaal als Vlaams. De septemberverklaring gaf geen hoopvol signaal over extra budgetten. Idealiter komt er een langetermijnplan om geleidelijk te investeren in digitale en structurele oplossingen.”



### **Zie je ook quick wins?**

“Absoluut. Binnen elke sector en subsector zijn er zaken die je onmiddellijk kunt aanpakken. Veel registratieverplichtingen sluiten niet meer aan bij de realiteit van het werkveld. Er zijn nieuwe functies en jobs ontstaan, maar die staan vaak niet in de bestaande systemen. Dan loop je meteen vast bij de registratie. Dat is frustrerend en kost organisaties veel tijd en geld. Daarnaast is er veel onduidelijke regelgeving. Die leidt bij inspecties tot interpretatieverschillen, waardoor voorzieningen uit voorzorg extra administratie bijhouden die eigenlijk niet verplicht is. Dat is pure verspilling van tijd en middelen. Heldere communicatie en een hersteld vertrouwen om dat soort ‘achterdochtige administratie’ te verminderen, is een van de snelle verbeterpunten.”

### **Hoe kan de overheid haar eigen regelgevende processen structureel verbeteren?**

“Nieuwe regelgeving moet bij de opmaak al intersectoraal bekeken worden. Hoe minder verschillen tussen sectoren, hoe makkelijker personeel kan worden uitgewisseld, hoe vlotter data-uitwisseling gebeurt en hoe eenvoudiger uniforme systemen ontstaan. Neem de ouderenzorg en de sector voor personen met een handicap. Mensen met een handicap worden ouder dan vroeger, waardoor die sectoren steeds meer naar elkaar toegroeien. Het is logisch om administratieve drempels daar weg te werken. Ook voor het kwaliteitsdecreet geldt: maak de regels zoveel mogelijk intersectoraal. Wat in de ene sector geldt, zou ook in de andere sector moeten gelden. Dat voorkomt dubbel werk en stimuleert samenwerking.”

Wat de directe impact van deze oefening zal worden voor de social profit? Wait and see. Het eindrapport van Regelrecht staat gepland voor 2029.

### **Denk mee over administratieve vereenvoudiging**

Als verantwoordelijke of medewerker van een sociale onderneming weet jij als geen ander waar het schoentje wringt. Waar bots je in de praktijk op nodeloze administratie, dubbele registraties of onduidelijke regels? Met Regelrecht krijgt Vlaanderen opnieuw de kans om echte vooruitgang te boeken in de strijd tegen overregulering. Daarom roepen we alle organisaties in de social profit op om hun concrete ervaringen en voorstellen te delen. Alleen door input van het werkveld kan administratieve vereenvoudiging meer worden dan een goede intentie. Stuur je suggesties of voorbeelden van knelpunten naar [kristel.deroy@verso-net.be](mailto:kristel.deroy@verso-net.be).

OOK IN DEZE  
KLANTGERICHTE KIKKER ZIT DE

# WITTE RAAF

DIE JE ZOEKT



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

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

**VDAB**