

OTCER RECIO VERS

voor en achter
de schermen
van sociale
ondernemingen

INNOVATIEVE
ARBEIDSORGANISATIE

Waarom zelfsturende
teams soms bijsturing
nodig hebben

Een extra troef
bij aanwerven van
nieuw talent

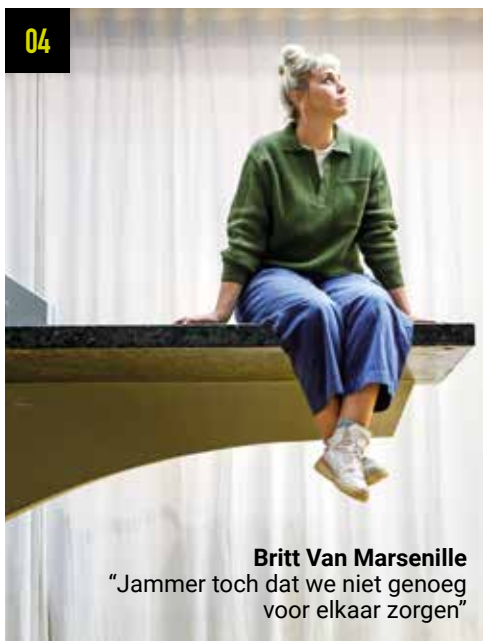
Britt Van Marsenille

“Ik heb altijd
de drang gevoeld
om mensen
te helpen”

n°8 11/23

Verso

04



Britt Van Marsenille
"Jammer toch dat we niet genoeg voor elkaar zorgen"

12/ Diane Van Loo en Hilde Van Kerckhove
"Brug tussen social profit en grote bedrijven"

17/ Dirk Malfait
"Er is geen magic bullet voor aanwervingen"

20/ Liese Dewilde
"VLEVA wijst de weg naar Europese subsidies"

24/ Roeland Broeckaert, Joost Van Driessche en Wim Allemeersch
"Succesvolle trajecten gaan gepaard met transformaties aan de top"

08



Stef De Cock en Sam Haems
"Kansen op maat bieden voor maatwerkers"

12



Elena Balachov
"VLAIO wil sociale ondernemers ondersteunen"



Evelyn de Kesel en Ewout Vanormelingen
"Langer thuis wonen dankzij digitale tools"

14



24



20



39

34/ Luc Van Waes
Het sectorconvenant van de social profit uitgelegd

36/ Alain Bielen
"Met zo weinig mogelijk geld zoveel mogelijk mensen helpen"

39/ Peter Depauw
"Consultants zijn geen afstandelijke robots"



50



17



Leen Hulshagen en Tinneke Palmans
"Het draait allemaal rond kansen geven aan ideeën"

28

42/ Michèle Pecqueux en Vera De Troyer
"Weg met de klassieke hiërarchie"

50/ Nicolas Galle en Bart Soenens
"WAAK is geen geitenwollen-sockenorganisatie"



42



An Dours en Natalie Deviaene
"Een omgeving waarin iedereen zijn draai vindt"

46



Steven Vromman
"We zullen niet rimpelloos overgaan naar een circulaire economie"

54



36

MEER BEVOEGDHEDEN NAAR DE LOKALE BESTUREN?

Op 14 oktober werd in het Vlaams Parlement de toekomstvisie op het lokale en binnenlandse bestuur in Vlaanderen voorgesteld. In die visienota geven de auteurs Filip De Rynck en Lieven Janssens, in opdracht van het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing, hun academische voorzet in het debat over het binnenlands bestuur en de Vlaams-lokale verhoudingen. Zij proberen een antwoord te formuleren op heel wat bestaande pijnpunten, zoals bestuurlijke verrommeling, beperkte lokale bestuurskracht, provincies en intergemeentelijke samenwerkingen of regionale structuren. Er wordt gesproken over bestuurskracht en fusies, maar de auteurs stellen vooral ook voor om meer bevoegdheden van Vlaanderen over te dragen naar de lokale besturen, onder het motto: “hoe dichter het beleid bij de inwoner, hoe beter”.



maar ook financieel. Het uiteindelijke doel moet een kwaliteitsvoller, effectiever en efficiënter beleid zijn.

- ▶ Zonder fusies is het niet mogelijk om meer bevoegdheden aan de lokale besturen te geven.
- ▶ Kwaliteitsvol lokaal bestuur wordt gemaakt door mensen: een samenspel van verkozen gemeenteraadsleden, lokale ambtenaren en stakeholders. De kwaliteit is afhankelijk van de kennis die lokaal al dan niet aanwezig is. Kennis van de lokale context, maar ook gespecialiseerde kennis van het betrokken beleidsdomein. Gezien de schaarste op de arbeidsmarkt moeten we de vraag stellen of het wel realistisch is de kennis die nu al moeilijk onderhouden kan worden op Vlaams niveau te dupliceren in 300 gemeentebesturen.

Deze studie geeft inzichten in het maatschappelijke debat dat ongetwijfeld de volgende maanden gevoerd zal worden in de aanloop naar de lokale en Vlaamse verkiezingen in 2024. Verso heeft samen met de andere sociale partners al aangeven dat de discussie over het binnenlandse bestuur en Vlaams-lokale verhouding geen louter bestuursmatig thema is dat tussen Vlaamse en lokale besturen moet worden gevoerd. Het is ook een belangrijk maatschappelijk thema met concrete en tastbare gevolgen voor de kwaliteit van het beleid, het bestuur en de publieke dienstverlening. Allemaal zaken van groot maatschappelijk belang. Zaken waarmee onze sociale ondernemers dagelijks werken.

Vanuit Verso willen we zeker deelnemen aan dit debat. Volgende vragen verdienen daarbij een antwoord te krijgen:

- ▶ Vlaanderen moet voor ons garanderen dat alle Vlamingen toegang hebben tot dezelfde dienstverlening aan dezelfde voorwaarden. Meer bevoegdheden geven aan lokale besturen kan ook niet betekenen dat Vlaanderen terugtreedt, inhoudelijk,

- ▶ Als middelen vanuit Vlaanderen worden overgedragen, moeten die enerzijds geormerkt worden zodat ze bestemd blijven voor dezelfde beleidsdoelstellingen. Anderzijds mag een vorm van enveloppefinanciering ook niet leiden tot een Vlaamse financiële vaandelvlucht.
- ▶ Extra financiering gaat ook gepaard met verantwoording en beleidsevaluatie. Zullen de Vlaamse advies- en bestuursorganen daar nog een rol in spelen of wordt dat volledig versplinterd over 300 lokale besturen?

De voorstellen kunnen grote implicaties hebben voor de burgers, het maatschappelijke middenveld en de sociale partners zelf – sociale partners die trouwens niet structureel betrokken worden bij het lokaal beleid. Dat is voor ons wel een voorwaarde.

In ieder geval zullen en moeten wij deelnemen aan dit debat, vertrekkende vanuit ons maatschappelijk engagement, onze kennis en betrokkenheid.

Ingrid Lieten, directeur Verso

COLOFON

Redactie en coördinatie: Tobias Lancsweert, Dirk Remmerie (Xpair)
Redactionele bijdragen: Xpair (Dirk Remmerie, Daan Paredis en Bart Claes)
Fotografie: Thomas De Boever, Jan Crab en Yann Bertrand
Ontwerp en lay-out: Peter Frison (Xpair)
Verantwoordelijke uitgever: Ingrid Lieten, Kunstlaan 27, 1040 Brussel.

Recto/Verso is een productie van Verso, de Vereniging voor Social Profit Ondernemingen. Het magazine verschijnt twee keer per jaar. Wil je extra exemplaren ontvangen, stuur dan jouw vraag naar info@verso-net.be. Wens je RectoVerso niet langer te ontvangen, dan horen we dat ook graag. Vergeet ook niet in te schrijven op onze wekelijkse elektronische nieuwsbrief via info@verso-net.be

Drukkerij Van der Poorten, waar RectoVerso wordt gedrukt, werkt uitsluitend met FSC®- of PEFC® gecertificeerd papier en ecologische inkt en recycleert alle afvalproducten. De drukkery is volledig overgeschakeld op hernieuwbare energie en draagt sinds 2015 het CO2logic-Vinçotte label. In 2020 werd Van der Poorten miK-klimaatambassadeur.



In de pop-up sociale
tweedehandskledingwinkel
van Britt Van Marsenille



TEKST Bart Claes / FOTO Yann Bertrand

“Waar
je wieg
staat,
bepaalt
zoveel in
je leven”

Het is een stevig contrast in hartje Antwerpen: aan de ene kant van de straat de exclusieve kledij van Dries Van Noten, aan de andere kant de tweedehandskledij van de pop-up For The Love Of Life. “Maar in beide gevallen gaat het om duurzame kledij”, zegt Britt Van Marsenille. De radio- en televisiepresentatrice opende de pop-up samen met Oxfam en Kringwinkel in een tijdelijk leegstaand pand van projectontwikkelaar LIFE.

De pop-up is er zeker nog tot eind december. In de grote ruimte van de vroegere modewinkel 't Meuleken kan je snuisteren tussen hippe tweedehandskleding tot je dat ene stuk hebt gevonden. Voor een prikje: een warme winterjas kost je niet meer dan dertig euro. Voor de medewerkers is de winkel meer dan een job. Want For The Love Of Life is ook een sociaaleconomieproject waar mensen werken voor wie dat niet evident is. En dat dankzij een idee en het engagement van Britt.

Hoe kom je erbij om een tweedehandswinkel te openen in een leegstaand pand?

“Dat sociaal engagement heeft er altijd al ingezeten. Op mijn achttiende koos ik voor de studierichting dramatherapie. Ik wilde 1001 dingen doen met mijn leven, maar je moet nu eenmaal een keuze maken. Na die studies kwam ik eerder toevallig bij radio en televisie terecht. Maar het bloed kruipt waar het niet gaan kan en het knaagde om iets uit de grond te stampen om mensen te helpen.”

TEXTIELAFVALBERG

“Hoe kom ik bij dit pand terecht? Toon Haverals van projectontwikkelaar LIFE is de beste maat van mijn lief – als ik ‘man’ zeg, voel ik me een



“Het stelt me teleur hoe we niet genoeg voor elkaar zorgen”

oude doos. *(lacht)* LIFE ontwikkelt best wel toffe dingen, zoals cohousingprojecten, met oog voor ecologie en groen. Elk jaar besteedt de ontwikkelaar een budget aan goede doelen. Toon vroeg me of ik mee wilde nadenken over een project. Dit pand heeft een toplocatie en in afwachting van de bouwvergunning staat het leeg. Ik had net een reportage gemaakt over de textielafvalberg. Die is gigantisch. Dus groeide het idee om daaraan iets te doen en tegelijk voor sociale tewerkstelling te zorgen, en het pand een tijdelijke bestemming te geven. Ik contacteerde Oxfam en Kringwinkel en de bal ging aan het rollen. We hebben deze locatie dus gratis ter beschikking, anders zou dit financieel gewoon niet haalbaar zijn.”

“Ik heb zelf in de retail gewerkt, ik weet hoe je een winkel kan laten bollen. Daarnaast ben ik ook een zestal jaar als designer en styliste aan de slag geweest. In dit project komt dat allemaal een beetje samen. Trajectbegeleider vzw Emino zorgt voor de medewerkers, mensen die niet zomaar op de arbeidsmarkt terechtkunnen. Omdat ze Nederlands willen leren, lang ziek zijn geweest, of om welke reden ook. Sommigen werken twee uur per dag, anderen voltijds. Het werk is op maat van elke medewerker individueel. Mooi toch?”

Normaal bleef de winkel open tot september. Dat wordt allicht verlengd tot december omdat de bouwvergunning wat op zich laat wachten. Komt er een vervolg op?

“Niet meteen, tenzij er zich opportuniteiten aandienen. Andere projectontwikkelaars hebben wel laten weten dat ze dit concept heel goed vinden. Projectontwikkelaars hebben niet altijd de beste naam, dus wat goede publiciteit met mooie initiatieven als dit, komt altijd van pas. Dus wie weet duikt er een andere locatie op en reizen we als een circus door de stad.”

Dat zou praktisch haalbaar zijn: de hele winkel is opgebouwd uit recuperatiematerialen.

“Dat klopt. Interieurarchitect Dries Otten heeft de inrichting gedaan en dat moest heel low budget gebeuren. De kledingrekken zijn gemaakt van verwarmingsbuizen, de palen zijn jumpingpalen.”

Tweedehandswinkels zijn hip. Dat kan alleen maar goed zijn, toch?

“Ja, ik vind het heel fijn om te zien hoe de jeugd helemaal *into* tweedehands is. Het is heerlijk hoe ze kledij combineren. Er zijn veel tweedehandskledingwinkels. Het verschil met ons? De sociale tewerkstelling. We werken ook bewust heel lokaal. Sommige tweede-

handsketens sorteren hun kleding in het buitenland, allicht tegen niet zo'n fraai loon. We weten het fijne er niet van. Onze werking is heel transparant: mensen brengen hun spullen binnen bij Oxfam of Kringwinkel, die worden hier in ons land gesorteerd en komen in onze winkelrekken."

Draag je zelf ook bewust duurzame kleding?

"Ik let erop dat ik tijdloze kleding koop, die kan ook voor uitzendingen op televisie jaren mee. Ik combineer die dan met tweedehandskleding. Ook duurdere kledij is vaak duurzaam. Het zijn de grote, goedkopere winkelketens die voor de afvalberg zorgen, omdat mensen elke dag iets anders willen dragen en het liefst zo goedkoop mogelijk. Dus beter een T-shirt dat drie keer zo duur is en jaren meegaat, dan eentje dat je maar enkele keren kan dragen voor het begint te verslijten."

ZELFVERTROUWEN

Vanwaar komt jouw engagement? Van thuis uit?

"Ik heb altijd de drang gevoeld om mensen te helpen. Sommigen noemen dat naïef, maar ik ben gewoon zo. Momenteel werk ik voor VRT aan een nieuw programma 'Kunnen we overeenkomen?', dat draait rond bemiddeling. Ook daaruit spreekt een engagement voor andere mensen. Waarom? Omdat ik er volledig van overtuigd ben dat het allemaal afhangt van waar je wieg heeft gestaan. Ik heb het geluk gehad dat mijn wieg in een middenklassegezin in Antwerpen stond. Dat is een heel goeie plek op deze wereld, dat besef ik maar al te goed als ik de verhalen van de mensen hoor die in deze winkel werken. Hoe ze met een bootje gevlucht zijn, terwijl er nog familie aan de overkant is gebleven. Of hoe ze hun detentieverleden moeten verwerken en hoe ze uiteindelijk in de gevangenis zijn terechtgekomen, door domme dingendie ze misschien nooit hadden gedaan als ze opgegroeid waren met het opvangnet dat ik heb gehad. Veel heeft te maken met zelfvertrouwen. Als je nooit te horen kreeg 'amai, jij kan dat goed', dan vertrek je vanuit een moeilijke startpositie in dit leven."

"Vanuit dat besef help ik waar dat kan. Kleine dingen betekenen al heel veel. Iedereen kan dat. Maar het stelt me teleur hoe we niet genoeg voor elkaar zorgen. We hebben het te druk, we vinden geen tijd, er is altijd wel een uitleg. En als de Warmste Week er is, dan schieten we in actie."

Zet je je ook in voor andere initiatieven?

"Ik ben meter van Make-a-Wish. Daar zet ik me met

alle plezier voor in. Die organisatie zorgt ervoor dat kinderen met een levensbedreigende ziekte zich gewoon eens kunnen ontspannen en kind zijn."

"Maar je hoeft geen groot engagement op te nemen. Doe gewoon wat in jouw mogelijkheden ligt. Zo helpt fruitboer Karel Paesmans de wenskinderen van Make-a-Wish op zijn eigen manier. Elk kind krijgt een wensboom die ze elk seizoen zelf mogen oogsten. Heel eenvoudig, maar die oogstdagen zijn heel warme momenten en betekenen veel voor die kinderen."

Trek je dat engagement door in je werk?

Bij Factcheckers bijvoorbeeld?

"Ja, eigenlijk wel. De drie Factcheckers hebben elk hun profiel. Thomas Vanderveken is de intelligente – je moet een kat een kat noemen. Hij is duidelijk de slimste van ons drie. Jan Van Looveren heeft het buikgevoel en de volkse aanpak. Ik breng de meer menselijke verhalen. Zo verdelen we ook de reportages. Als er een minister te bevragen is en er veel moeilijke woorden vallen, dan kijken Jan en ik spontaan naar Thomas."

BIJEN

Iets heel anders: je bent ook imker. Hoe kom je daarbij?

"Ik vind het heel leuk om nieuwe dingen te leren, en jaren geleden kwam ik toevallig op een opendeurdag van een imker in Kasterlee terecht. Dat sprak me wel aan en ik heb nadien een cursus gevolgd en bijenkasten geïnstalleerd. Maar ik heb nu even een pauze genomen. Het is druk met het werk, mijn zoontje is er bijgekomen, en de bijenkasten vragen wel wat aandacht. Ze stonden op een dak waar het te gevaarlijk was voor mijn zoontje, dus kon ik hem niet meenemen. Een bijenkast weegt ook heel wat, dus moest mijn lief mee het dak op telkens ze verplaatst moesten worden."

"Maar ik ben er niet voorgoed mee gestopt, hoor. De imkerij gaf me rust. Bijen vormen een fascinerende wereld en ze communiceren met elkaar op een wonderlijke manier. En ik eet heel graag honing. Het gaat jammer genoeg niet goed met de bijen en de bloemen. Mijn tuin is een wildernis, daar groeit van alles en nog wat waar de bijen iets aan hebben."

Je vindt For The Love Of Life nog zeker tot eind december aan de Kammenstraat 18-22 in Antwerpen. fortheloveoflife.be

“Individueel maatwerk biedt kansen”

Groep Maatwerk

TEKST Bart Claes
Foto Thomas De Boever



Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan de slag helpen in een regulier bedrijf of sociale onderneming. Dat is het opzet van de nieuwe regeling rond individueel maatwerk. De expertise die collectieve maatwerkbedrijven in huis hebben, komt daarbij goed van pas. Stef De Cock en Sam Haems van Groep Maatwerk zijn verheugd. “Er zijn ongeveer 210.000 werkzoekenden in Vlaanderen, van wie 34.000 met een arbeidsbeperking. Individueel maatwerk biedt hun kansen om toch de weg te vinden naar de arbeidsmarkt.”

Al in 2009 was er voor het eerst sprake van een betere ondersteuning voor individuele maatwerkers. Na een lang politiek traject is de regeling in juli 2023 in werking getreden. Stef De Cock en Sam Haems, adviseurs bij Groep Maatwerk, leggen uit.

Wat is individueel maatwerk? En op welke premies kunnen werknemers en werkgevers rekenen?

Stef De Cock: “De regeling is op maat van mensen met een arbeidsbeperking die aan de slag willen, onafhankelijk van waar ze willen werken. Er zijn twee types van premies: een begeleidingspremie en een loonpremie. De begeleidingspremie vormt het grootste verschil met het verleden en maakt voor veel mensen een echt verschil. De loonpremie kan je vergelijken met de vroegere Vlaamse OndersteuningsPremie (VOP), waarbij de Vlaamse overheid een deel van het loon subsidieerde. Dat verliep degressief: het eerste jaar 40%, het tweede 30% en het derde 20%. De nieuwe loonpremie is gedifferentieerd en dus meer op maat van elke individuele werknemer. Je hebt voortaan premies met een duurtijd van twee en van vijf jaar. De loonpremie van twee jaar bedraagt 20% van het loon. Die van vijf jaar komt in twee gradaties: ‘40%, 30% en 20%’, en ‘55%, 50% en 40%’. Dus degressief, telkens van het eerste tot en met het vijfde kwartaal, van het

zesde tot en met het achtste, en van het negende tot en met het twintigste kwartaal.”

Wie bepaalt of je in aanmerking komt voor de premie en hoe groot die is?

Stef: “Het is aan de werknemer met een arbeidsbeperking zelf om zich aan te melden bij de VDAB. De VDAB bepaalt dan de ondersteuningsbehoefte: is er een arbeidsbeperking en welke ondersteuning is van toepassing, een loonpremie of eventueel een begeleidingspremie. Het is aan de werknemer om de werkgever in te lichten, die op zijn beurt de premie kan aanvragen aan het Departement Werk en Sociale Economie.”

De premie wil werknemers met een arbeidsbeperking vooral helpen aan een job in de reguliere economie. Zijn er ook voordelen voor maatwerkbedrijven?

Stef: “Toch wel. Maatwerkbedrijven vallen onder een andere regeling, die van het collectieve maatwerk. Het gaat daarbij doorgaans om mensen met een nog grotere afstand tot de arbeidsmarkt. 55% van hun werknemers moet onder het collectief maatwerk vallen. Daarnaast mogen maatwerkbedrijven ook individuele maatwerkers aanwerven, net als reguliere bedrijven en andere sociale ondernemingen.”

“Als een regulier bedrijf of sociale onderneming een individuele maatwerker in dienst neemt en een beroep wil doen op de begeleidingspremie, dan kan het die begeleiding zelf voorzien of uitbesteden aan een erkende externe dienstverlener. Niet iedereen kan begeleider zijn: je moet aan bepaalde kwalificaties voldoen, zoals over een specifiek onderwijs-diploma beschikken of een erkende opleiding voor gekwalificeerde begeleider gevolgd hebben. In Vlaanderen zijn er intussen een zeventigtal erkende externe dienstverleners. Dat zijn onder meer organisaties die nu al aan jobcoaching doen, maar ook veel collectieve maatwerkbedrijven. Maatwerkbedrijven hebben immers de expertise en ervaring in huis voor een deskundige ondersteuning. Een 27-tal daarvan zijn aangesloten bij Groep Maatwerk.”

Sam Haems: “Ook voor de collectieve maatwerkers zijn er voordelen. Als zij groeien in hun job en de stap willen zetten naar reguliere arbeid, dan kunnen ze dat via individueel maatwerk doen. Nu kan het maatwerkbedrijf de ervaring met en kennis over de

werknemer meenemen naar de nieuwe werkgever. Dat maakt het een zachtere overgang.”

Stef: “Zo draai je het watervalstelsel om, waarbij mensen na een opeenvolging van faalervaringen in een regulier bedrijf starten en uiteindelijk terechtkomen in een collectief maatwerkbedrijf. Het systeem van individueel maatwerk opent mogelijkheden voor het zalmmodel: mensen starten in een collectief maatwerkbedrijf waar ze heel intensieve ondersteuning krijgen. Zijn ze sterk genoeg, dan kunnen ze met begeleiding en een loonpremie de stap zetten naar een regulier bedrijf. Een opwaartse beweging dus.”

Maatwerkbedrijven zetten hun medewerkers al langer in, in een regulier bedrijf. Enclavewerking, zo heet dat. In hoeverre verschilt de nieuwe regeling in de praktijk?

“Het verschil zit ‘m erin dat de werkvloer dan wel verhuist naar het reguliere bedrijf, maar de mensen en de begeleiding blijven op de payroll van het collectieve maatwerkbedrijf. Bij individueel maatwerk zijn de medewerkers werknemers van het reguliere bedrijf. Het maatwerkbedrijf kan wel vanuit zijn expertise zorgen voor de begeleiding. Het is een nuance.”

Wat houdt de begeleiding in?

Sam: “In een collectief maatwerkbedrijf is de begeleider er altijd, gewoon op de werkvloer tussen de werknemers als eerste aanspreekpunt. Bij individueel maatwerk is dat niet zo. De werkgever wordt wel geacht een collega-coach aan te stellen als aanspreekpunt, maar de begeleiding zelf is minder intensief. Belangrijk is het ondersteuningsplan, waarmee de begeleiding wordt omgezet in concrete afspraken en acties. Er is een structureel tweewekelijks contactmoment op de werkvloer, de begeleider moet elke dag bereikbaar zijn voor noodgevallen, en op aanvraag moet hij binnen de vijf werkdagen ter plaatse kunnen komen.”

Hoe helpt Groep Maatwerk?

Stef: “Voor ons is de kwaliteit van de begeleiding heel belangrijk, ook als de werkgever dit zelf organiseert. Daarom hebben we als Groep Maatwerk samen met Emينو een vijfdaagse opleiding uitgewerkt en laten erkennen.”

www.groepmaatwerk.be

“We draaien het watervalstelsel om: zijn medewerkers sterk genoeg, dan kunnen ze met begeleiding en een loonpremie de stap zetten naar een regulier bedrijf” - Stef



Hoe vraag je individueel maatwerk aan?

- 1. De werknemer vraagt bij VDAB de behoefte aan individueel maatwerk aan.** Surf naar: vdab.be/arbeidsbeperking/recht-aanvragen
- 2. Wanneer VDAB het advies heeft toegekend, dient de werkgever een aanvraag in bij het Departement Werk en Sociale Economie.** Surf naar: vlaanderen.be/individueel-maatwerk/individueel-maatwerk-aanvragen
- 3. De werkgever bepaalt hoe individueel maatwerk ingezet wordt om tegemoet te komen aan de noden op de werkvloer en communiceert daarover transparant met de werknemer.**
- 4. Werd individueel maatwerk voor vijf jaar toegekend, maar beantwoordt de ondersteuning niet aan de behoeften van de werknemer?**

Dan kan de werkgever een evaluatie aanvragen bij het Departement Werk en Sociale Economie. VDAB voert de evaluatie uit. Het Departement Werk en Sociale Economie bepaalt of de ondersteunende maatregelen aangepast of verlengd moeten worden.

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



Experience@Work: brug tussen grote bedrijven en social profit

“We geven de social profit toegang tot een doelgroep die eigenlijk niet beschikbaar is”

TEKST Daan Paredis / FOTO Yann Bertrand

Gemotiveerde mensen met veel expertise en ervaring aantrekken voor zakelijk ondersteunende functies en dat aan een haalbare kost. Klinkt te mooi om waar te zijn? Niet met Experience@Work. De coöperatie slaat de brug tussen ervaren werknemers van grote bedrijven en de social profit. Diane Van Loo waagde de sprong van KBC naar Scouts en Gidsen Vlaanderen vzw. Hilde Van De Kerckhove, dagelijks bestuurder van Experience@Work, geeft tekst en uitleg: “Het is een win-win-win-win-situatie.”

Na een carrière door allerhande geleidingen van KBC had beleidsexpert Diane zin in een nieuwe uitdaging. Ze wou een verschil maken in de wereld, een maatschappelijke missie dienen. Via Experience@Work stootte Diane op een vacature voor Zakelijk Verantwoordelijke bij Scouts en Gidsen Vlaanderen. Ze voltooide de pittige, bovendien openbare, sollicitatierondes met verve. “Dat ik vroeger bij de Chiro zat, was geen probleem”, lacht ze.

Elke dag het verschil maken

Intussen is Diane zes maanden een scout. Als Zakelijk Verantwoordelijke staat ze vanuit het managementteam in voor de organisatie-ontwikkeling, het middelenbeheer en de projectwerking. Haar opdracht situeert zich binnen een profes-

sionele organisatie met ruim honderd werknemers, die de jeugdbeweging met 90.000 leden en leiding ondersteunt. Diane’s jarenlang opgebouwde expertise bij KBC is daarbij een absolute troef. “Ik voel elke dag dat mijn expertise een meerwaarde vormt. En tegelijkertijd leer ik zelf ook bij: hoe werkt het hier? Welke stukjes van mijn expertise komen het best van pas? En wat zijn de prioriteiten? Op die manier probeer ik mijn inbreng te matchen met de organisatiecultuur, en dat valt keigoed mee.”

Niet vanzelfsprekend, want het verschil tussen KBC en Scouts en Gidsen Vlaanderen is groot, vertelt Diane. “Omdat het hier een veel kleinere organisatie is, moet je meer zelf regelen en kom je met meer verschillende zaken in contact. Naar die afwisseling was ik op zoek. Dat de belangrijkste beslissingen door vrijwilligers genomen worden, geeft ook een heel andere, leuke dynamiek. Ik heb altijd graag bij KBC gewerkt, dat wil ik zeker zeggen, maar ik ben heel dankbaar voor deze kans en ben blij dat ik de stap gezet heb.”

Een onbeschikbare groep

Diane spreekt over KBC in de verleden tijd, maar er is een reden dat haar ‘voormalige’ werkgever zo prominent aan bod komt in dit artikel. Een profiel als dat van Diane is voor socialprofitorganisaties financieel vaak moeilijk haalbaar omwille van de grote concurrentie en de lagere barema’s in de sector. Experience@Work haalt die drempel weg. Diane behoudt haar bij KBC opgebouwde anciënniteit en voordelen, en blijft officieel werknemer van de bank. Scouts en Gidsen Vlaanderen betaalt KBC een vergoeding die lager ligt dan de normale kost voor een ervaren profiel als dat van Diane. “Op die manier geeft Experience@Work toegang tot een doelgroep



“Experience@Work creëert voor alle betrokken partijen positieve impact”

Hilde

“Ik voel elke dag dat mijn expertise een meerwaarde vormt”

Diane

werknemers die eigenlijk niet beschikbaar is op de arbeidsmarkt”, legt Hilde uit. “Ervaren werknemers van onze partners (AXA, KBC, Proximus en andere, red.) maken zelf de positieve keuze om te solliciteren voor een job in de socialprofitsector. Het gaat om mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn om hun talent en ervaring in te zetten in een andere context, in een organisatie met een maatschappelijk doel.”


Win-win-win-win

Met dit innovatieve loopbaantraject vult Experience@Work een gat in de markt en werken de partnerorganisaties aan duurzame loopbanen voor hun werknemers. “Het is een win-win-win-win”, besluit Hilde. “Win voor de socialprofitorganisaties die mooie profielen met bakken ervaring kunnen aantrekken via een nieuw kanaal. Win voor de werknemers die de mogelijkheid krijgen om hun talenten verder te ontplooiën in nieuwe contexten zonder in te boeten aan voordelen. Win voor de werkgevers die een positieve bijdra-

ge leveren aan de maatschappij en doorstroommogelijkheden creëren voor jongere werknemers in de eigen organisatie. Win voor de samenleving die er wel bij vaart dat mensen zichzelf heruitvinden en hun expertise in nieuwe regionen van de maatschappij verspreiden. Al zeg ik het zelf, Experience@Work is een fantastisch initiatief.”

Benieuwd of Experience@Work interessante profielen voor jouw vacatures heeft? Neem een kijkje via de QR-code, surf naar experienceatwork.be of mail naar info@experienceatwork.be. Verwacht je aan zakelijke profielen als financieel manager, zakelijk coördinator en andere managementfuncties en bedrijfsondersteunende rollen in o.a. IT en cyberveiligheid.



A woman with long brown hair, wearing a brown sweater, and a man with glasses, wearing a blue denim jacket over a white t-shirt, are smiling and holding a large white geometric shape (a large 'V' or 'A' shape) against a brick wall. The woman is on the left, and the man is on the right. The background is a brick wall.

Innoveren
met hybride
gezinszorg

“Het potentieel van digitale tools wordt onderbenut in de zorgsector”

Cliënten wekelijks opbellen via een tablet vormt een nieuwe troef om de kwaliteit van gezinszorg te verhogen, zeggen Evelyn de Kesel van i-mens en Ewout Vanormelingen van koepelorganisatie Zorggezind. Vooral de psychosociale ondersteuning van cliënten zou wel varen bij die hybride gezinszorg. “We hopen dat mensen door tablets langer thuis kunnen wonen.”

De coronacrisis: een bron van innovatie. Tijdens de pandemie gaf i-mens zestig cliënten een tablet om in verbinding te blijven met hun familie en de wereld. Van daaruit groeide het idee voor hybride gezinszorg: een kans voor verzorgenden om digitale ondersteuning te bieden? Samen met Familiehulp startte i-mens een proefproject op. Positieve bevindingen trokken de aandacht van Zorggezind en Zorgband Leie & Schelde, en samen klopten ze met het idee aan bij de overheid. Het Departement Zorg maakte daarvoor subsidies vrij en vandaag gaat het project de laatste fase in. “Die van validatie en implementatie. Hopelijk kunnen we tegen 2025 alles afronden en meteen een doorstart maken met een kant-en-klaar pakket voor geïntegreerde diensten voor gezinszorg: ‘Dit is hybride gezinszorg, dit is de regelgeving en zo kan je ermee aan de slag.’”

Wat houdt hybride gezinszorg precies in?

Evelyn: “Dat is zorg aan huis aangevuld met zorg op afstand, in dit geval via een sterk vereenvoudigde tablet die persoonlijk bij cliënten thuis wordt geïnstalleerd. Een zorgverlener toont hoe die werkt en probeert het samen met de cliënt uit, zodat die het echt in de vingers krijgt – we noemen dat een ‘warme installatie’. Daarna houdt de zorg op afstand wekelijkse zorggesprekken tussen cliënt en verzorgenden in, naast de reguliere zorg aan huis. Die gesprekken gebeuren over de grenzen van de organisaties heen, wat best uniek is. We zien het eigenlijk als een soort digitaal deurtje dat we installeren bij cliënten die digitaal niet volledig mee zijn. Familie, mantelzorgers of andere organisaties – de mutualiteiten bijvoorbeeld – zouden ook aan dat deurtje kunnen kloppen. De bedoeling is mensen versterken in hun dagelijkse leven en hen psychosociaal nog beter ondersteunen zodat ze onder andere langer thuis kunnen blijven wonen. We hebben het de afgelopen tijd uitgetest bij zo’n tachtig cliënten en de reacties zijn heel positief, ook van verzorgenden.”

Hoe draagt die werkwijze bij aan meer kwalitatieve gezinszorg?

Ewout: “Hybride gezinszorg op deze manier toe passen biedt in eerste instantie een antwoord op eenzaamheid. Een belletje kan mensen hun dag breken, en daardoor moet je niet meer specifiek

elke dag langsgaan. Het laat ons toe om cliënten beter op te volgen en de vinger aan de pols te houden. Bovendien kan de tablet een opstap zijn om mensen weer te socialiseren doordat ze digitale skills aanleren. Ze kunnen de tablet ook gebruiken voor allerlei andere zaken dan bellen met onze verzorgenden. Denk maar aan spelletjes spelen, het nieuws volgen, contact zoeken met vergeten vrienden, dingen opzoeken...”

“We hopen dat hybride gezinszorg ingang vindt in de hele sector”

Ewout

Evelyn: “De deelnemende cliënten beoordeelden de tablet uitzonderlijk goed. Een op de drie belde met eigen familie en mantelzorg, dat is fijn om te zien. Door er zo frequent mee bezig te zijn, kunnen ze er hoe langer hoe beter mee overweg en staan ze digitaal sterker. En zoals Ewout zegt: de fun-factor is niet te onderschatten om cliënten gemotiveerd te houden om met de tablet te werken.”

Ewout: “Een ander mooi neveneffect is dat het werk voor verzorgenden behapbaar blijft en werkgevers aangepast werk kunnen aanbieden. Mensen die minder werkten omdat de fysieke druk te hoog lag, gaven aan op deze manier wel weer meer uren te willen werken. In tijden van arbeidskrapte is dat weer een stukje van de puzzel. Die verschuiving in personeelsinzet sectoraal uitrollen, zal zeker niet het volledige probleem oplossen, maar alle beetjes helpen.”

Evelyn: “Moet gezegd: die efficiëntiewinsten nemen we niet actief mee in ons project, op die manier kijken we er niet naar. We onderzoeken onder andere hoe we psychosociale zorgdoelen beter kunnen ondersteunen. Maar als mensen op die manier extra uren willen doen, des te beter. Zonder hybride gezinszorg is dat ondenkbaar.”

Ewout: “Het potentieel van digitale tools wordt in de zorgsector nog onderbenut. En dat terwijl ze zo veel voordelen bieden.”

Het project bevindt zich in de laatste fase. Wat moet er nu nog gebeuren om het volledig te implementeren?

Evelyn: “Omdat de financiering van de overheid binnenkort stopt, zijn we op dit moment de huidige deelnemende cliënten van een gratis naar een betalend systeem aan het overschakelen. Dat is het grootste vraagstuk: hoe kunnen we het betaalbaar maken? Daarna gaan we de hybride gezinszorg opschalen binnen onze eigen organisaties. Eens we orde op zaken hebben, zetten we deur weer open om nieuwe organisaties via Zorggezind toe te laten in het project.”

Ewout: “We zijn ook bezig met het concept voor het vervolgtraject te finetunen: hoe zetten we verzorgenden in? Wie moeten die verzorgenden zijn? Blijft het dienstoverschrijdend?”

Evelyn: “Zoals ik al zei, het is best uniek dat we over organisatiegrenzen heen samenwerken. Verzorgenden van i-mens, Familiehulp en Zorgband Leie en Schelde staan elkaars cliënten digitaal bij. Heel dat ecosysteem vraagt best wat plan-, denk- en administratiewerk. Daarom gaan we nu een teamcoach in het project aan boord nemen om dat stukje diepgaander uit te werken en ervoor te zorgen dat teams niet in hun aparte ‘silos’ blijven zitten, maar echt samenwerken.”

“Onze verzorgenden appreciëren het aangepaste werk enorm”

Evelyn

Ewout: “Zulke stappen moeten we nog onderzoeken, samen met de regelgeving: de Vlaamse overheid wil zorggaranties in ruil voor subsidies. Naar ons gevoel past hybride gezinszorg in het huidige wetgevende kader, als extra aanbod, maar misschien moet er nieuwe wetgeving komen. Daarover buigt een werkgroep zich.”

Evelyn: “Het is gezinszorg. Of het nu op afstand is, of aan huis. Maar ik snap ook wel dat de overheid garanties wil over de meerwaarde die beeldbellen creëert. Als dat alles achter de rug is, kunnen we hopelijk tegen het einde van het project een draaiboek neerleggen waarop nieuwe organisaties makkelijk kunnen instappen.”

Projecten rond zorgpaden voor diabetespatiënten, vertaalsoftware... Bij i-mens, Evelyn, zijn jullie niet aan je proefstuk toe met weer een innovatief project. Waarom vinden jullie het zo belangrijk om daarin een voortrekkersrol te nemen?

Evelyn: “Als je niet onderzoekt hoe je zorg nog kwalitatiever kan maken, word je al snel de dinosaurius van de sector. We staan voor veel uitdagingen, dus hebben we veel oplossingen nodig. Daarom is het belangrijk om processen constant kritisch te bekijken: hoe kunnen we beter, efficiënter werken?”

“Wie niet onderzoekt hoe je zorg nog kwalitatiever kan maken, wordt al snel de dinosaurius van de sector”

Evelyn

Ewout: “Als Zorggezind nemen we daarbij een ondersteunende rol op. Merken we dat een van onze leden een goede tool in handen heeft, dan scharen we ons achter hen om te faciliteren van op de zijlijn. We denken mee na en indien nodig geven we advies over de regelgeving, integratie, enzovoort.”

Evelyn: “In de adviesgroep en de beleidsgroep vormt Zorggezind een belangrijke partner, en ook als platform om hybride gezinszorg ruimer in de sector te verspreiden. We zien het groots, als iets wat sectorbreed gedragen kan worden.”

Ewout: “We bouwen aan een draagvlak. Er staan al heel wat diensten klaar om mee op de kar te springen. Het is mooi om te zien hoe de drie kernpartners – i-mens, Familiehulp en Zorgband Leie & Schelde – een instrument voor de hele sector klaarstomen. Als we zorg in zo hoog mogelijke kwaliteit willen blijven aanbieden, is dat de manier om innovatie te laten slagen: het op de juiste manier en het juiste moment verder uitrollen.”

www.zorggezind.be
www.i-mens.be

Duwtje in de rug voor wie een knelpuntopleiding volgt

Huismannen en -vrouwen die opnieuw aan het werk willen en daarvoor een knelpuntopleiding wensen te volgen, krijgen sinds 1 september een financiële aanmoediging dankzij de knelpuntpremie. Het is een van de maatregelen uit het Werkgelegenheidsakkoord 'Iedereen nodig, iedereen mee' dat Verso en andere sociale partners afsloten met de Vlaamse regering. Beleidsadviseur arbeidsmarkt Dirk Malfait geeft meer context.

Dirk Malfait: "Zowel de federale als de Vlaamse regering streven naar een werkzaamheidsgraad van 80 procent. Dat betekent dat acht op de tien mensen tussen de 18 en 65 jaar effectief aan het werk zouden moeten zijn. Als sociale partner staan we achter die politieke doelstelling, meer nog omdat we nu en in de komende jaren te kampen hebben met een krapte op de arbeidsmarkt. Lees: er zijn personeelstekorten. Dat is niet nieuw. Zo werden al in het VIA6-akkoord van 2021 middelen vrijgemaakt om zo veel mogelijk mensen naar onze sectoren toe te leiden. In het VESOC-werkgelegenheidsakkoord 'Iedereen nodig, iedereen mee' dat Verso midden vorig jaar mee onderschreef, staan heel wat maatregelen, waaronder de knelpuntpremie."

"In de praktijk bestaat er geen *magic bullet* om in korte tijd massaal medewerkers te werven, dus moeten we rekenen op allerlei kleinere initiatieven om daadwerkelijk zoden aan de dijk te brengen. Met de knelpuntpremie willen we huismannen en -vrouwen die opnieuw aan de slag willen aanmoedigen

een knelpuntopleiding te volgen waarmee ze onze sectoren kunnen versterken."

Waar komt de maatregel concreet op neer?

"Het is eigenlijk een experiment, een relatief bescheiden proefproject dat loopt van 1 september 2023 tot eind oktober 2024. In die beperkte periode testen we de premie en evalueren we het effect. De premie is bedoeld voor mensen die al minstens twee jaar niet werken en bereid zijn een opleiding van minimaal drie maanden in een knelpuntberoep te volgen. Wie al een vervangingsinkomen (werkloosheidsuitkering, uitkering voor ziekte of invaliditeit, leefloon...) heeft, komt daarvoor niet in aanmerking. In de praktijk kijken we dus naar huismannen en huismannen. Het financiële duwtje in de rug komt neer op een premie van 750 euro bij de start van de opleiding, 1.000 euro na het succesvol voltooien van de opleiding en 1.500 euro na tewerkstelling."

Op welk resultaat hoop je?

"Wij zijn zelf benieuwd hoe alles zal verlopen. Een aandachtspunt is hoe de doelgroep te bereiken. Hoe leg je contact met die huismannen en -vrouwen via zogenaamde *outreach*-trajecten? Er lopen al experimenten om huismannen met een migratieachtergrond toe te leiden naar kinderopvanginitiatieven. Binnen Verso onderzoeken we permanent welke stimulansen het best werken om die instroom te realiseren."

Meer informatie over de knelpuntpremie vind je op de site van VDAB: vdab.be/knelpuntpremie.



Hoe VLAIO sociale ondernemingen ondersteunt

VLAIO adviseert en ondersteunt ondernemingen in Vlaanderen, ook – en steeds meer – sociale ondernemingen. Een goede zaak, maar in de praktijk lopen er nog te veel sociale ondernemers verloren in het overweldigende aanbod aan subsidie- en financieringsmogelijkheden. “Hen geef ik de raad snel contact te nemen,” zegt bedrijfsadviseur Elena Balachov, “want wij maken hen graag wegwijs. *There is no wrong door.*”

“**V**oor sociale ondernemers die met plannen rondlopen, loont het zeer de moeite om een duik te nemen in onze subsidie- en expertisedatabank. Maar als al te veel sociale ondernemingen het bos door de bomen niet meer zien, dan schieten we natuurlijk ons doel voorbij. Tine Holvoet (beleidsadviseur ondernemen & innoveren bij Verso) stelde dat vast en intussen hebben wij onze subsidiedatabank aangepast”, zegt Elena Balachov.

Dat niet elke sociale onderneming een thuishatch speelt bij het raadplegen van de subsidiedatabank is begrijpelijk. Want wat is nuttig en wat niet tussen de bijna 200 maatregelen? Elena Balachov: “Sinds kort kun je ook filteren op subsidies die gelden voor ‘vzw’s met economische activiteit’ en ‘vzw’s met andere activiteit’. Er is ook een selectie mogelijk op ‘focus op sociale economie’. Dat verkleint alvast de scope, maar het loont zeker de moeite om ook dan nog contact op te nemen met een eerstelijnsadviseur zoals ik. Wij detecteren op maat mogelijk relevante subsidies bij allerlei instanties en kijken ook of er bijvoorbeeld geen innovatiesubsidie aan de orde is. Ook voor vzw’s is innovatiesteun vaak een optie als ze een nieuwe technologie willen ontwikkelen, een nieuwe service willen aanbieden of werken aan



een nieuw businessmodel. Sinds 2021 kunnen ondernemingen daarnaast ruime maatschappelijke meerwaarden in rekening brengen bij de berekening van het valorisatiepotentieel, zoals innovaties gericht op een betere levenskwaliteit.”

Als voorbeeld van innovatiesteun haalt Elena i-mens aan. “Om meer preventief te kunnen werken met patiënten met diabetes type II, ontwikkelde die organisatie een hybride werkvorm. Daarbij is er niet alleen de controle bij de arts, maar combineren ze dat met een systeem waarbij de patiënt zichzelf 24 uur per dag kan monitoren. Zulke vernieuwingen komen dus in aanmerking.”

En ook in de volgende stappen begeleidt VLAIO sociale ondernemers. “We helpen bij de aanpak van het dossier, het opstellen van de business case en het bedrijfsplan en alles wat nodig is om een ontwikkelingsproject aan te vragen. Wij zijn een gratis klankbord en bieden gratis ondersteuning – maak daar gebruik van.”

Expertise op maat

VLAIO beheert eveneens een expertisedatabank, met individuele of groepstrajecten rond ondernemingsplannen opstellen, managementskills verbeteren, duurzaam ondernemen, internationaliseren... Ook het aanbod van Groeilabz (dat Verso, Groep Maatwerk, Herwin, Sociare, SOM, Vlaams Welzijnsverbond, Zorggezind en Zorgnet-Icuro samen hebben ontwikkeld) maakt daar deel van uit. Groeilabz is een opleidingsformat voor managers binnen sociale ondernemingen. De belangrijkste doelgroep is middenmanagement, directie en bestuurders. Via intensieve en interactieve bootcamps en lerende netwerken bracht het initiatief sinds 2020 jaarlijks 300 deelnemers in contact met hoog aangeschreven experts. Strategische transformatie op het vlak van digitale transitie, duurzame groei, ecologische transitie, financieel management en cybersecurity werden getackeld in collectieve trajecten van telkens vijf halve dagen op maat en in de buurt van de deelnemers.

Initieel ontstond Groeilabz uit een nood omdat ondernemers uit de social profit geen gebruik konden maken van de kmo-portefeuille. “Voorlopig verandert op dat vlak niets, dat is een beleidskeuze.”

Lees via de QR-code op welke subsidies jouw onderneming recht heeft:



Onze sociale economie: van kapitaal belang

Dat sociale ondernemingen vaak ook volbloed ondernemingen zijn, hoeven we je niet te vertellen. Vanaf 1 januari 2024 wordt dat ook bekrachtigd met de bezegeling van het Wetboek Ondernemerschap dat sociale ondernemingen (h)erkent als economische en innovatieve spelers.

De nieuwe wet sluit aan bij de ambitie van de Europese Unie om gunstige voorwaarden te creëren voor het succes en de groei van de sociale economie. Sociale ondernemingen worden nog te vaak geconfronteerd met obstakels bij de ontwikkeling en opschaling van hun activiteiten. Bovendien wil de Commissie de aandacht vestigen op het potentieel van de social profit die hoogwaardige banen schept en innovatie en sociale inclusie bevordert.

Enkele cijfers onderstrepen het economische belang van sociale ondernemingen:

- Sociale ondernemingen tellen **17.600 vestigingen** in Vlaanderen
- **1 op de 3** ondernemingen die in België wordt opgericht, is een sociale onderneming
- **1 op de 5** ondernemingen die meer dan **500** mensen tewerkstellen is een sociale onderneming
- De social-profitsector is goed voor **7,7%** van het BBP, dat is meer dan de bouwsector
- De sociale economie heeft in Vlaanderen een toegevoegde waarde van **19,2 miljard euro**
- De Vlaamse social profit bestelt voor **13 miljard euro** goederen en diensten in binnen- en buitenland
- De social profit is goed voor **427.000** arbeidsplaatsen en meer dan **52.000** zelfstandigen in Vlaanderen

Meer cijfermateriaal over de sociale ondernemingen in Vlaanderen vind je op verso-net.be/cijfers.

Een helikopterzicht op Europees beleid

Ben jij ook de weg kwijt in het doolhof van Europese subsidies? VLEVA brengt redding. Door een helikopterzicht te bewaren op alle mogelijke subsidies, projecten en het algemene beleid wijst VLEVA socialprofitondernemingen de juiste weg naar Europese financiering.

Komt onze organisatie in aanmerking voor Europese subsidies? En welke dan? Kan ik subsidies krijgen voor dit projectidee? Hoe begin ik aan een aanvraag voor deze of die subsidie? Welke initiatieven neemt Europa om de social profit te ondersteunen?

Europese subsidies

Elke sociale onderneming kan gratis gebruikmaken van de dienstverlening van VLEVA. Het Vlaams-Europese verbindingagentschap heeft een antwoord op al je vragen over Europese subsidies, projecten en het algemene beleid. "Europese subsidieprogramma's hangen samen met doelstellingen die Europa zichzelf oplegt. De laatste tijd verschuift de nadruk meer en meer naar 'sociale doelstellingen' zoals inclusie, tewerkstelling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, enzovoort. Daar liggen dus heel wat kansen voor sociale ondernemingen", vertelt Liese Dewilde, liaisonofficer bij VLEVA. "Denk bijvoorbeeld aan Erasmus+, Interreg of ESF."

Europees beleid

Daarnaast nam de Europese Commissie deze zomer opnieuw initiatieven om de social profit te ondersteunen, in het verlengde van het Actieplan voor de Sociale Economie. Liese licht toe: "De Europese Commissie roept haar lidstaten bijvoorbeeld op om 'alomvattende strategieën' voor de sociale ondernemingen te ontwikkelen. Lidstaten moeten hun beleids- en rechtskaders aanpassen aan de realiteit van de sociale economie om hoogwaardige banen te scheppen, de lokale economie te stimuleren en de sociale cohesie te versterken. De Commissie lanceerde ook de Social Economy Gateway, een centrale website die fungeert als 'one stop shop'. Je vindt er nuttige informatie over EU-financiering, opleidingen, evenementen, ecosystemen in specifieke landen en aanvullende hulpmiddelen."

Makkelijk op de hoogte blijven van alle actua rond Europese subsidies? Eén adres: 'Jouw brug naar EU-subsidies' op LinkedIn. Daar bundelt VLEVA alle actuele info over Europese subsidiemogelijkheden.

Ga rechtstreeks naar de brug via deze QR-code:



Of maak een profiel aan op www.vleva.eu en krijg het laatste EU-nieuws voor jouw sector rechtstreeks in je mailbox.



***“Europa biedt
heel wat kansen
voor sociale
ondernemingen”***

Betaalbare koopkrachtverhoging voor medewerkers en vrijwilligers

Een ideale 'dankjewel'-attentie

De koopkracht van je werknemers verhoog je in de eerste plaats via het loon en extralegale voordelen zoals maaltijdcheques en cafetariaplannen. Maar er zijn ook extra's mogelijk, zoals aankoopkortingen voor winkels, pretparken, webshops, theater.... Voordeelplatform YOU-P (spreek uit: 'Joepie!'), opgericht door sociale ondernemingen en exclusief toegankelijk voor de vaste en vrijwillige medewerkers uit sociale ondernemingen, bundelt al die voordelen.

Eind dit jaar bestaat YOU-P drie jaar. Tijd om enkele ervaringen vanuit de sector in kaart te brengen. We spraken met **Koen Stoffelen**, diensthoofd personeelsadministratie bij AZ Sint-Lucas Brugge, **Els Verbeek**, HR-manager bij Ferm Huishoudhulp en **John Vanwynsberghe**, algemeen directeur van Hefboom cv en tevens voorzitter van het bestuursorgaan van COLLECTIEF.coop cv, waarvan YOU-P deel uitmaakt.

John, kan je kort uitleggen waarvoor COLLECTIEF staat?

John: "COLLECTIEF is een coöperatieve samenwerking van ondernemingen, organisaties en verenigingen binnen de ruime sociale sector en alle ondernemingen met een in hoofdzaak sociaal of maatschappelijk doel. COLLECTIEF zet in op de kracht van collectief aankopen."

"Sociale ondernemingen kunnen bij COLLECTIEF terecht voor twee afzonderlijke diensten: de dienst CASE richt zich op raamovereenkomsten afsluiten met aankoopvoordelen voor onze leden, en de dienst YOU-P bundelt aankoopvoordelen voor personeelsleden, vrijwilligers en bestuurders."

Aankoopvoordelen voor medewerkers: waarom zijn jullie daarmee gestart?

John: "In de eerste plaats verhogen die de koopkracht van de werknemers en de vrijwilligers binnen de sociale ondernemingen. Als je voor de normale gezinsuitgaven minder moet betalen, hou je op het einde van de maand meer loon over. Zo simpel is dat."

Uit het succes van YOU-P blijkt dat nogal wat sociale ondernemingen op zoek zijn naar koopkrachtverhoging voor hun medewerkers.

John: "Klopt. Op korte tijd zijn al 230 sociale ondernemingen aangesloten en hebben al meer dan 50.000 werknemers toegang tot honderden aankoopvoordelen."

VOORDELENAANBOD VOOR MEDEWERKERS

Koen en Els, hoe kwamen jullie in contact met YOU-P?

Koen: "Wij hadden binnen AZ Sint-Lucas al langer een eigen voordeelaanbod voor onze medewerkers ontwikkeld, op veel kleinere schaal uiteraard. Maar dat was een ferme opdracht, zorg en werklast voor onze personeelsafdeling. Na contact met YOU-P bleek dat die de last en zorg over onze eigen aankoopvoordelen wilden overnemen. Dat moesten ze geen twee keer zeggen: we zijn met plezier en onmiddellijk overgestapt naar YOU-P."

Els: "Onze directeur Ilse Schepens hoorde positieve signalen over YOU-P via de collega's van KLJ en Groene Kring, die al langer lid zijn. Na een online infomeeting over YOU-P waren we overtuigd om over te stappen."

Overstappen?

Els: "We waren voorheen aangesloten bij een ander voordeelplatform, maar YOU-P leek gebruiksvriendelijk en goedkoper. Ik herinner me dat we aan YOU-P vooraf nog een extra schriftelijke bevestiging hebben gevraagd over de lage werkgeverskost, want het verschil met het andere platform was echt heel groot. Om onze meer dan 8.000 werknemers en vrijwilligers toegang te geven tot YOU-P betalen



John
Vanwynsberghe
CEO Hefboom vzw
& voorzitter
COLLECTIEF.coop cv



Els Verbeek
HR-manager
Ferm
Huishoudhulp



Koen Stoffelen
Diensthoofd
personeelsdienst
AZ Sint-Lucas
Brugge

we amper € 1.120 per jaar. Dat is binnen onze totale loonlast een verwaarloosbaar bedrag.”

Jullie tellen beiden een groot aantal personeelsleden. Bezorgt de YOU-P-aansluiting jullie personeelsdienst extra werk?

Koen: “Helemaal niet. De eerste twee maanden was alles nieuw en duurde een nieuwe gebruikerslijst inladen iets langer. Nu laden we elke maand een nieuwe lijst in en dat vraagt telkens maximaal amper vijf minuutjes werk.”

Els: “Ook bij ons was het in het begin wat zoeken, maar COLLECTIEF bracht intussen enkele verbeteringen aan in het programma waardoor lijsten veel sneller ingeladen worden en sneller raadpleegbaar zijn. Het systeem werkt nu ook voor ons snel en goed.”

YOU-P-AMBASSADEURS

Zijn ook de medewerkers zo tevreden over YOU-P?

Els: “We horen van de collega’s die het gebruiken dat ze tevreden zijn en dat ze hier en daar extra hebben kunnen besparen. Leuk om horen, want daarvoor doen we het. Ondanks het ruime voordeelaanbod merken we jammer genoeg dat er toch collega’s zijn die YOU-P nog niet actief gebruiken. Goed nieuws is wel dat het aantal actieve gebruikers maand na maand blijft stijgen.”

Koen: “Ik sluit me daarbij aan. Ook bij ons is YOU-P heel goed onthaald binnen de personeelsgroep. Iets meer dan veertig procent van de werknemers maakt er momenteel actief gebruik van. Prima, maar naar mijn gevoel toch nog te weinig. Als werkgever willen

we graag bij nog meer collega’s de koopkracht verhoogd zien en daarom herhalen we het YOU-P-voordeel regelmatig in onze communicatie naar de medewerkers toe.”

John: “Ook bij ons hebben de medewerkers de ‘YOU-P-attentie’ met veel plezier in ontvangst genomen en uitgepakt. Het gebruik bij ons ligt een pak hoger dan bij jullie, maar dat komt vermoedelijk omdat wij een kleinere organisatie zijn waarbinnen de positieve YOU-P-ervaringen gemakkelijker gedeeld worden onder collega’s. Dat heeft als effect dat iedereen sneller op verkenning gaat.”

Om te eindigen: hoe zit het met jullie eigen gebruik van YOU-P?

Koen: “Uiteraard ben ik een actieve gebruiker. Ik krijg steeds vaker een YOU-P-reflex bij grotere aankopen of bij tickets of uitstappen boeken. Enkele weken terug bezocht ik met twee petekinderen de Grotten van Han – met ons drieën bespaarden we via YOU-P samen toch dertig euro op de inkomtickets.”

Els: “Ook ik gebruik steeds vaker en gemakkelijker het platform. Recent nog gebruikte ik het voor aankopen op Bol, voor de boeking van een vakantie en bij Airbnb. Ik word stilaan een YOU-P-ambassadeur.” *(lacht)*

John: “Ook wij boekten onze vakantie deze zomer met een fikse YOU-P-korting en bespaarden enkele honderden euro’s.”

YOU-P

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

Welke voordelen? Honderden aankoopvoordelen voor aankopen van o.a. voeding, kleding, doe-het-zelfmaterialen en gereedschappen, elektronica, vervoer (auto, fiets...), decoratie, wellness, sportartikelen, bioscooptickets, musea, pretparktickets, daguitstappen, reizen, restaurants, verzekeringen... en veel, veel meer.

TIJDELIJK AANBOD!
6 maanden gratis YOU-P!
Meer info op de backcover van dit magazine

www.collectief.coop

Zelfsturende teams hebben soms bijsturing nodig

Zelfsturende teams heten hét antwoord te zijn op al te bekende uitdagingen als vervreemding van het werk, absentieïsme, gebrek aan flexibiliteit of eigenaarschap, burn-out, bore-out... (de lijst is lang). Innovatieve arbeidsorganisatie (IAO) komt in vele vormen, maar zelfsturing – naast gedeeld leiderschap – mag zich zeker tot kampioen kronen. Helaas blijkt ook die gehypte weg naar een betere arbeidswereld niet vrij van valkuilen: “Wij waren pioniers, maar nu is het tijd om bij te sturen.”

Consensus rond de tafel doet een doorsnee rondetafel meer kwaad dan goed. Dat is vaak de teneur voor wie praatgasten bijeenbrengt: zorg ervoor dat ze met getrokken zwaarden in de arena verschijnen. Vraag is maar of er meer wijsheid schuilt in de uitkomst van dergelijk treffen. Bovendien zijn Wim Allemeersch (Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen), Joost Van Driessche (Wilde Zwanen) en Roeland Broeckart (Roedel Consult) te veel gentlemen om ongenueanceerd uit de hoek te komen. En zie: geen snel dovende vonken voor de vergetelheid, maar inzichten die nog lang nazinderen.

DE NOODZAAK

“Toen we in 2019 evalueerden waar we stonden met onze zelfsturende teams, was de balans niet zo positief. Er waren wel teams – zo’n tien procent – die supervoort draaiden en de betrokkenheid naar

de patiënt was verbeterd, maar in het totaal waren we in de jaren ervoor marktaandeel verloren”, geeft **Wim Allemeersch** eerlijk toe. “We dachten dat de teams de relatie met de huisartsen als doorverwijzers zouden onderhouden omdat ze er dichterbij stonden. Maar dat was het eerste wat ze lieten vallen, omdat de werkdruk in de kleinere teams te groot was. Gevolg: er was geen aanspreekpersoon voor de huisartsen in de verpleegteams. Ook onze zorgpartners Familiehulp en Familiezorg kenden ons niet meer.” Niet het concept zelf was de boosdoener, beseften ze bij het Wit-Gele Kruis, wel de manier waarop het ingevuld werd.

Waarom zette het Wit-Gele Kruis destijds in op IAO en zelfsturende teams? Was de klassieke vorm van leidinggeven uitgekauwd?

Wim Allemeersch: “Net zoals vele andere zorgorganisaties stond het Wit-Gele Kruis in 2012 voor belangrijke uitdagingen. Lichtend voorbeeld was Buurtzorg in Nederland, een organisatie van kleine teams die zelfstandig thuiszorg leveren. Op een denkdag met verschillende stakeholders stonden de neuzen snel in dezelfde richting: het zou goed zijn om dichterbij de patiënt te staan, meer te luisteren en aandacht te hebben. Om dat te realiseren was het plan om de thuisverplegers meer verantwoordelijkheid te geven naar de zorg toe, om hen ‘aan het stuur te zetten’. Een lovenswaardig uitgangspunt. In 2016 werd het idee uitgerold. Drie jaar later begon ik bij deze mooie organisatie en was het tijd om kritisch te zijn voor onszelf en bij te sturen.”

Vele uitdagingen vroegen om een andere manier van organiseren. Voelden jullie ook die nood?

Joost Van Driessche: “IAO gaf mij een referentiekader. De moderne sociotechniek waarop het steunde, maakte dat ik op een andere manier begon te kijken naar wat mij boos maakte in organisaties: de blinde



Roeland Broeckaert (links)

Oprichter Roedel Consult
Auteur van *Dienend leidinggeven*.
Hard voor resultaten, zacht voor mensen en Respond! Je organisatie duurzaam heruitvinden vanuit vertrouwen, verbinding en verantwoordelijkheid
"We werken aan vlakkere, veerkrachtige organisaties en zetten daarbij in op dienend leiderschap, teamheling en verbindende communicatie."

Joost Van Driessche (midden)

Oprichter van en organisatie-architect bij Wilde Zwanen
"Wij bouwen aan organisaties en begeleiden hen door complexe verandering. Ik ben geboeid door de vraag hoe je met mensen meer impact kan genereren."

Wim Allemeersch (rechts)

Algemeen directeur Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen
"Toen ik na meer dan twintig jaar ervaring als ziekenhuisdirecteur in 2019 aan boord kwam van het Wit-Gele Kruis was de hype van zelfsturing op zijn hoogtepunt. Of moet ik zeggen dieptepunt?"

vlek waardoor we niet zien dat we problemen zoals het afhaken van medewerkers zelf organiseren. Ook in de bredere maatschappij trof het mij hoeveel burn-outs er waren, terwijl er toch zovelen zingeving zoeken in hun organisatie. Sleutelvraag was dus hoe organisaties een context kunnen creëren om positief om te gaan met een snel veranderende wereld vol technologische nieuwigheden, veeleisende klanten, internationalisering... die steeds meer druk zet. Enter het verhaal van zelfsturing, of liever: zelforganisatie. IAO is een van de zoektochten om daar oplossingen voor te vinden."

Roeland Broeckaert: "Mijn moeder zaliger ligt aan de basis van mijn interesse voor innovatief organiseren. Toen ze een tiental jaar geleden in een woonzorgcentrum belandde, viel mij op dat er tot wel twintig medewerkers langskwamen in haar kamer. Allemaal aardige en bezielde personen, maar het geheel was georganiseerd met de structuur en de aanpak van een fabriek. Alles diende de efficiëntie, terwijl er te weinig oog was voor de onderlinge relaties. Het was alsof de ziel uit de organisatie ging. Dicht bij mensen komen om hen te ondersteunen was er vaak niet bij. Trouwens, als je als cliënt zoveel verschillende mensen ziet passeren, bouw je natuurlijk ook geen relatie op. De zorgverleners vormden geen team – per afdeling waren er twintig tot veertig personen. Vanuit het perspectief van leiderschap is dat bijna onmogelijk om aan te sturen. Mijn gevoel van verontwaardiging zette mijn onderzoek in gang: hoe kun je dat anders doen? Buurtzorg was ook voor mij een inspiratie, maar ook het werk van Frederick Laloux: 'Reinventing organizations'."

DE PRAKTIJK

Organisaties heruitvinden is als een vliegtuig herbouwen in volle vlucht: het invoeren van IAO of zelfsturende teams heeft gevolgen op alle niveaus, van directie tot werkvloer, terwijl alles wel moet blijven functioneren.

Wim Allemeersch: "Correct. Van 2016 tot 2019 heeft men hier vrij categoriek en drastisch een systeem van zelfsturende teams ingevoerd. In de plaats van 33 leidinggevendenden kwamen er een twaalfstal teamcoaches. Dat betekent dat de *span of control* (het aantal medewerkers dat een manager superviseert) van 50 naar 130 (of zelfs meer) ging. Dat was al een uitdaging op zich. Om dicht bij de patiënt te staan en heel lokaal te werken, schakelden we over naar meer, maar kleinere

teams van gemiddeld tien tot twaalf thuisverpleegkundigen. Een aantal verantwoordelijkheden die traditioneel bij de leidinggevende zaten, kwamen bij de medewerkers terecht, zoals het contact met de huisartsen om samen het zorgtraject op te starten. Hoe dat afliep, schetste ik daarnet al. Een goede ingreep was gespecialiseerde verpleegkundigen koppelen aan de teams *to teach the peers*."

"In die tijd zijn heel wat valabele mensen vertrokken omdat ze niet pasten in het nieuwe kader. Als je als leidinggevende een vrij hiërarchische werkwijze hanteert en plots moet je niet langer sturen maar coachen, dat is niet evident. Ook sommige verpleegkundigen of zorgkundigen willen alleen maar met de patiënt bezig zijn en staan er niet om te springen om bijkomende verantwoordelijkheden of een extra rol op te nemen. Die collega's hebben afgehaakt. Toen ik in 2019 aankwam, stelden we vanuit het bestuursorgaan vast: er zijn een aantal evoluties die we niet gewild hadden, ondanks de vele niet-aflatende inspanningen van onze medewerkers. Het was tijd om bij te sturen."

Niet het concept IAO rammelde, maar de manier van invoeren zorgde voor perverse effecten. Valt dat te vermijden, of is het onvermijdelijk dat het proces nevenschade veroorzaakt?

Roeland Broeckaert: "De uitkomst van zo'n proces laat zich voor mij vangen in één essentie: 'drive'. Individuele medewerkers en teams willen drive ervaren. En wat kan een organisatie zich meer wensen? Enthousiaste medewerkers, toch? Drive bestaat volgens de wetenschap uit drie elementen: autonomie, binding met elkaar en met een doel en competentie. Organisaties adviseer ik net een stap verder te gaan. Qua autonomie betekent dat niet zelfsturing maar zelforganisatie, qua binding klimmen we op naar een klimaat van cocreatie, en qua competentie omarmen we het idee van 'heelheid'. Met heelheid bedoel ik dat je de totaliteit van iemand binnenpakt, zodat die zich helemaal op zijn gemak en veilig voelt. Dat laatste vind ik in het kader van IAO onderbelicht."

"Als zelforganisatie, cocreatie en heelheid vanuit het perspectief van de organisatie de randvoorwaarden zijn om tot drive te komen, dan hebben we ervoor te zorgen dat de weg daarnaartoe ook volgens die leidende principes gebeuren. Die principes die een responsieve organisatie kenmerken, zijn dus én een bestemming én een reis. Het moet de

ambitie zijn om tijdens die reis niemand te verliezen onderweg. Ook van de mensen met de grootste weerstand kan de organisatie leren. Als sommige medewerkers geen rollen willen opnemen, zoals Wim daarnet zei, laat ze dan geen rollen opnemen. Want zij zijn zo gepassioneerd door hun operationele werk dat ze dat niet willen afgeven. Zoek in de plaats naar waar zij blij van worden, waar zij drive van krijgen. We moeten het idee loslaten dat we moeten normeren wat anderen doen.”

Is dat wel werkbaar? Met dwarsliggers en medewerkers die 'hun goesting doen' boekt een organisatie toch geen resultaten?

Roeland Broeckaert: “We moeten natuurlijk niet naïef zijn. We moeten zacht zijn voor de mensen, maar hard voor de resultaten. Er hoort een balans te zijn tussen individuele resultaten en teamresultaten. Als je teamrollen definieert, leg dan de klemtoon op teamresultaten. Zo beloon je solidariteit, samenspel en diversiteit in je systeem. Maar het klopt dat als de wegen scheiden omdat iemand niet voldoet, daar op zich niets mis mee is. Neem je afscheid van een medewerker, doe het dan transparant zodat voor iedereen helder is waarom iets niet past binnen een cultuur van zelforganisatie, cocreatie en heelheid.”

Joost Van Driessche: “Een trein heeft ook dwarsliggers nodig om over te rijden. Ik volg het idee van weerstand te zien als een geschenk binnen een organisatie, het is een vorm van betrokkenheid. Zet het kompas van jouw organisatie scherp. Definieer waar je naartoe wil – die richting is onverbiddeijk. Hoe scherper je de richting bepaalt, hoe meer veiligheid je creëert binnen je organisatie: het is bindend en verbindend. Als je je niet kan richten op het kompas van de organisatie, betekent dat inderdaad dat je er misschien niet meer op je plaats zit. Ook dan moeten we er in eerste instantie voor zorgen dat we die medewerker toch warm laten lopen voor het verhaal. Maar er is wel een eindpunt, ook daarvoor dient een kompas.”

“Er is heel veel begripsverwarring rond zelfsturing. Wij hebben het liever over zelforganisatie, waarbij zelforganisatie = zelfsturing + governance. De meeste bedrijven willen zelforganisatie installeren, niet zelfsturing vanuit de optiek dat iedereen een rol te spelen heeft.”

Roeland Broeckaert: “Veranderingen gaan vaak gepaard met emoties van boosheid, verdriet, vertoewardiging... Soms doet het al veel om daarnaar te luisteren.”

Wim Allemeersch: “Dat kan ik alleen maar bevestigen. Ik hoor vaak dat medewerkers op cruciale momenten niet gehoord werden. Ook al begrepen ze de evolutie en de bijstellingen, ze wilden een luisterend oor, maar vonden dat niet. In die tijd spraken van ‘de drie v’s’: ofwel moest je veranderen, ofwel vertrekken ofwel verdragen. De voorbije vijf jaar hebben wij als directie alleen maar geluisterd. En stap voor stap bijgestuurd. Enkel als je luistert, heb je verbinding met je collega’s en kun je hen meekrijgen in je verhaal.”

Vraagt dat niet heel veel van leidinggevendenden? Te veel?

Wim Allemeersch: “Het is de enige weg. Sterker nog, je realiseert er sneller en duurzamer resultaten mee.”

Joost Van Driessche: “Wij stellen vast dat succesvolle trajecten gepaard gaan met een transformatie aan de top. Als eigenaar, directeur of bestuurslid is het goed te beseffen dat je een organisatie maar zover kan brengen als waar je zelf staat. Je krijgt de organisatie die je zelf maakt, in zowel schoonheid als schaduwzijden. Vraag is dus wat je aan jouw eigen gedrag wil veranderen om impact te hebben op de organisatie. Ik vind het een recht en zelfs een plicht van iemand die kiest voor een leidinggevende positie om bezig te zijn met zichzelf en daarin inzicht te krijgen. Omdat als je bijvoorbeeld in de stress gaat, dat nefast is voor de omgeving waarin je zelf actief bent en een negatieve impact heeft op de groep. Samen met het faciliteren van groepen, is zelfkennis een noodzakelijke vaardigheid voor leiderschap.”

Bootcamp Innovatieve Arbeidsorganisatie

Wil je weten wat innovatieve arbeidsorganisatie voor jouw organisatie kan betekenen? In maart start al voor de achtste keer het Groeilabz-bootcamp ‘Innovatieve Arbeidsorganisatie’. Wil je bouwen aan een organisatie die wendbaar is? Die flexibel kan reageren op noden van cliënten en hun omgeving? Die meebeweegt met de maatschappelijke context? Dan is dit intensieve leertraject zeker iets voor jou! Meer informatie vind je op groeilabz.be.

groeilabz

Dienstencentrum
Sint Oda pakt
innovatie structureel aan

“Team innovatie? Daar maakt iedereen deel van uit”



In het uiterste hoekje van Limburg schuilt een warm nest van vaak eenvoudige, maar effectieve innovatie. Sint Oda, een dienstencentrum voor mensen met een beperking, heeft in heel haar werking een innovatieve reflex geïntegreerd. Leen Hulshagen draagt er zelfs de titel van Directeur Innovatie. Tinneke Palmans, Projectmanager Zorgstrategisch Beleid, geeft de projectmatige aanpak vorm. "Het draait allemaal om kansen geven aan ideeën."

Toen ik hier vijf jaar geleden arriveerde, wist bijna niemand wat ik kwam doen. 'Directeur Renovatie? Wat een gekke titel. Kan je dan deze muur eens komen plamuren?' Die vraag heb ik serieus gekregen", lacht directeur Innovatie & Projecten Leen Hulshagen.

Om budget smeken

De timing van haar komst naar Sint Oda was niet toevallig. Het Persoonsvolgend Budget maakte haar intrede in de sector van personen met een handicap en zette de financieringswijze op z'n kop. "Doordat iedere zorgbehoevende sindsdien een eigen rugzakje krijgt en zelf de beste voorziening kan kiezen, is het eens zo belangrijk om als organisatie vooruitstrevend te zijn."

Sint Oda besliste om de kaart van innovatie te trekken. Leen: "Een Directeur Innovatie aanstellen was een eerste stap. Ik zit mee aan de directietafel en zorg ervoor dat innovatie in elk deel van Sint Oda verankerd raakt. Het is een groot voordeel dat ik daar ook meteen zicht op de begrotingen heb. Een directie die innovatie actief een plaats geeft en structureel mee uitdraagt, is cruciaal. Ontbreekt dat draagvlak, en stel je 'gewoon' een Projectmedewerker Innovatie aan, die telkens om goedkeuring en budget moet smeken, dan wordt het veel moeilijker om dingen gedaan te krijgen."

'We nemen het mee'

Intussen is de titel 'Directeur Renovatie' lang verleden tijd. "Het illustreert welke stappen je op

vijf jaar kan zetten. De collega's maken vandaag snel de reflex om met vragen en ideeën aan te kloppen, omdat ze weten dat we ermee aan de slag gaan", zegt Leen.

Dat merkt ook Tinneke Palmans, sinds twee jaar actief als Projectmanager Zorgstrategisch Beleid bij Sint Oda. Zij zorgt voor de projectmatige opvolging van die ideeën. "Voordien bleef de uitwerking van ideeën beperkt tot kleine wijzigingen, ad hoc-probeersels of een dodelijke 'we nemen het mee'. Een projectmatige aanpak verzekert een grondige uitwerking dankzij de structuur die vraagt om een marktonderzoek, een businessmodel, enzovoort. Ideeën hebben nu veel meer kans op slagen en effectieve implementatie."

Voeling met de realiteit

Leen en Tinneke houden daarbij de vinger aan de pols in de leefgroepen. "We luisteren naar wat er leeft zodat we de voeling met de realiteit niet verliezen en bespreken de ideeën samen. Zo zorgen we ervoor dat innovaties gedragen worden door alle betrokkenen", zegt Leen. "Sint Oda hanteert een zeer vlakke structuur met een kleine directie die laagdrempelig en toegankelijk wil zijn. Iedereen met een probleem, een vraag of een idee kan ons aan de mouw trekken. Ze weten dat we alle opmerkingen op de directieraad bespreken en worden ook uitgenodigd om het zelf te komen toelichten. Ideeën toetsen we aan onze missie, visie en middelen, iedereen mag zicht hebben op de begroting. Daarna gaan we eventueel aan de slag om het idee in een project te gieten."

Tinneke: "Door die veilige cultuur en vlakke structuur durven mensen in alle geledingen te piloteren en te falen. Zo'n omgeving stimuleert creativiteit, waardoor uitstekende ideeën heel organisch ontstaan. Ieder draagt bij vanuit diens expertise. We zijn ons ervan bewust dat we afhankelijk zijn van inhoudelijke experts binnen onze organisatie. Eigenlijk is heel Sint Oda team innovatie."

Eerste pijler: simpele dingen

Het doel van al het voorgaande: de kwaliteit van de zorg verbeteren. Sint Oda zet in op drie grote innovatieve pijlers. De eerste daarvan zijn eenvoudige interventies, die vaak geen project-

matige aanpak vereisen, maar wel een wereld van verschil maken. Die zaken testen ze uit in leefgroepen die zich daarvoor hebben opgegeven, de zogenaamde proeftuinen. “Zo hebben we zelf speeltuigen ontwikkeld voor onze jongeren met moeilijk – agressief – gedrag zodat ze zich volledig kunnen uitleven zonder zichzelf of anderen te kwetsen. We hebben daar intern over nagedacht, de tuigen ontworpen en de technici hebben die zelf ineengestoken. Hetzelfde met onze duofiets en het binnenpark, een kinderpark voor iets oudere jongeren. Innovatie zit zeker ook in ‘simpele’ dingen.”

Andere interventies zijn complexer en vragen wel om een projectmatige aanpak. “Een voorbeeld daarvan kadert binnen onze kanteling van het ‘ontzorgen’ naar het ‘samenzorgen’. We willen het netwerk van elke individuele gast betrekken als volwaardige partner in de zorg. Sinds covid gebeurt dat voor een groot stuk digitaal, maar de gekende socialemediakanalen zijn niet GDPR-proof. Daarom hebben we ervoor gekozen om de app Familienet te introduceren. Op Familienet krijgt elke gast een pagina met daarrond een netwerk van familie, mantelzorgers en de verzorgende professionals. De professionals delen via dat kanaal alledaagse dingen en bieden zo een raam op de leefgroep. Gasten kunnen maar moeilijk vertellen hoe hun dag is geweest. Door dat digitaal te delen, heeft de familie een beter beeld van wat ze elke dag doen”, vertelt Tinneke.

Leen vult aan: “Je zou denken: meer werk voor de begeleiders? Dat valt mee, op termijn bespaart het net werk. Evaluatiegesprekken verlopen vlotter en ouders en mantelzorgers stellen minder vragen omdat ze dankzij die transparantie meer vertrouwen in de werking hebben. Bovendien geven de professionals aan dat ze die taakvariatie wel fijn vinden, en ze krijgen veel meer appreciatie voor hun werk omdat ze rechtstreeks in contact staan



“Bij Sint Oda durven mensen in alle geleidingen te piloteren en te falen”

Tinneke

met het netwerk. Dat maakt Sint Oda dan weer een aantrekkelijkere werkgever.”

Tweede pijler: support & interventie

De derde innovatieve pijler waar Sint Oda sterk op inzet is haar eigen expertise uitdragen. Het project ‘Support & Intervention Team’ is daar een voorbeeld van. “We sturen onze leefgroepbegeleiders op pad naar andere zorgvoorzieningen en thuis-situaties om opleidingen te geven rond moeilijk verstaanbaar – agressief – gedrag”, legt Leen uit. “Veel voorzieningen worstelen daarmee, maar wij hebben daarrond veel expertise in huis en willen die delen om anderen te ondersteunen. Het is een aanbod dat nog niet bestaat, en dus een systeeminnovatie.”

Bloemen op tafel

“Dat maakt Sint Oda dan weer een aantrekkelijkere werkgever”. Het was een kort zinnetje eerder in de tekst, maar niet onbelangrijk. In tijden van personeelskrapte zorgt goed begeleide innovatie op de werkvloer voor een extra troef bij de aanwerving van nieuw talent. “Wat een leuk neveneffect is”, zegt Leen. “Innovatieve projecten vragen soms om nieuwe functies, waarvoor we intern

aan talent management doen.

Dat maakt een positie bij Sint Oda aantrekkelijker dan dezelfde bij een concullega, met misschien minder doorgroeimogelijkheden.” Tinneke pikt in: “We benadrukken dat de bedoeling van innovatie vooral is om ballast van de zorgexperten weg te nemen. Leefgroepbegeleiders, therapeuten, enzovoort hebben geen tijd om projectmatig met innovatie bezig te zijn. Daarom schrijven wij de plannen, vragen we subsidies aan, organiseren we vergaderingen, schrijven we verslagen... terwijl we ze wel betrokken houden. Op die manier ervaren ze innovatie als een meerwaarde.”



“Innovaties zijn vaak simpele dingen”

Leen

“Sint Oda maakt bewust de keuze om daarin te investeren. Het zijn de bloemen op tafel. Als je op restaurant gaat, betaal je niet voor die bloemen, maar die dragen wel heel erg bij aan de beleving. Hetzelfde met goed geïntegreerde innovatieve processen in het kader van *employer branding*. Wij vinden het evident dat die er staan.”

Duurzaam innovatief ondernemen steeds vaker op de radar bij sociale ondernemingen

“De uitdagingen die momenteel op onze welzijnsgerichte ondernemingen afkomen, zijn bijzonder groot”, zegt Mark Vanhumbecq, stafmedewerker welzijnsgericht ondernemen bij het Vlaams Welzijnsverbond. “In een steeds strakker financieel kader zoeken onze leden blijvend antwoorden op steeds meer maatschappelijke en nu ook ecologische uitdagingen. Dat vergt een continue zoektocht naar de beste aanpak om nu en in de toekomst kwalitatieve dienstverlening te kunnen blijven bieden aan elke persoon met een ondersteuningsvraag.”

Elke sociale onderneming moet innoveren. In de eerste plaats om zo eenzelfde dienstverlening efficiënter en beter te kunnen aanbieden, maar ook om nieuwe dienstverlening uit te werken op maat van de gewijzigde behoeften en verwachtingen van de doelgroep. “Innoveren en wendbaar ondernemen zie je dan ook steeds meer op de agenda van de bestuursorganen bij onze welzijnsgerichte ondernemingen”, weet Mark. “Maar je moet evengoed wendbaar zijn om als gehele organisatie snel en gevat te kunnen inspelen op veranderende spelregels of nieuwe opportuniteiten. Dat alles binnen een financiële logica waarbij kosten en baten meer dan ooit van nabij opgevolgd moeten worden.”

“Sint-Oda is daarbij een mooi voorbeeld omdat het belang van het thema innovatie in deze organisatie sterk wordt uitgedragen en gevisualiseerd door de creatie van een nieuwe functie die hierop inzet. Maar

inzetten op innovatie kan natuurlijk op veel verschillende manieren concreet gemaakt worden. Vanuit het Vlaams Welzijnsverbond ondersteunen wij onze welzijnsgerichte ondernemingen in dit thema door hen te inspireren met goede voorbeelden, maar ook via het aanbod vanuit Groeilabz voor zij die verdere stappen willen zetten. Vanuit de overtuiging dat onze leden zich ook de meer ondernemende thema's eigen moeten maken om duurzaam te blijven ondernemen.”

Over Groeilabz

Groeilabz is een opleidingsformat voor managers binnen sociale ondernemingen (middlemanagement, directie & bestuurders), geïnitieerd door Verso, Groep Maatwerk, Herwin, Sociare, SOM, Vlaams Welzijnsverbond, Zorggezind en Zorgnet-Icuro.

Groeilabz bestaat uit een waaier aan bootcamps waarin je in een korte tijdspanne jouw vaardigheden en kennis naar een hoger niveau tilt. Het bijzondere aan die interactieve trajecten? Je werkt rond een specifieke case: de kennis die je opdoet kan je naderhand dadelijk toepassen. Je leert ook van collega's uit andere sociale ondernemingen (uit verschillende sectoren), in een open en vertrouwelijke sfeer. De sessies worden professioneel begeleid door hoog aangeschreven experts.

Als deelnemer heb je de keuze uit bootcamps (je verdiept je gedurende vijf halve dagen in een specifiek thema) of een lerend netwerk van acht halve dagen. Alle trajecten gaan van start in Gent, Antwerpen, Brussel of Leuven, telkens in de directe omgeving van een station.

groeilabz.be

groeilabz

Maak samen met VDAB je witte raaf



Met de juiste opleiding en ondersteuning haal je de witte raaf in elke kandidaat naar boven. En daarvoor reken je op VDAB.

Kijk eens verder dan het diploma of de vereiste ervaring en sta open voor profielen die op het eerste gezicht misschien niet lijken te matchen met je vacatures.

Investeer samen met VDAB om de werkcompetenties én de soft skills van je toekomstige werknemer bij te spijkeren, en zo die witte raaf in elke medewerker naar boven te halen.

Maak een gratis account aan op vdab.be!

- **Laat je vacatures gratis nalezen**
- **Publiceer je vacatures**
- **Ontdek interessante profielen**
- **Beheer je kandidaten**



OP ZOEK NAAR TALENT

Publiceer je vacature via Mijn VDAB op onze jobsite en zoek vlot geschikte kandidaten met onze online-tools. Of meld je vacature via ons gratis nummer 0800/30 700. Voor knelpuntberoepen werken we graag met jou acties op maat van je vacature en je organisatie uit.

AAN DE SLAG MET TALENT

Kies uit honderden opleidingen, online cursussen en workshops, vaak met financiële tegemoetkoming. Coach nieuwe medewerkers: Wil je ondersteuning bij het inwerken van je nieuwe medewerker? Een job- en taalcoach begeleidt hem gratis op de werkvloer. Het resultaat: een tevreden medewerker die lang bij jou aan de slag blijft.

ADVERTEER OP VDAB.BE

We bieden interessante formules aan om je bedrijf en vacatures meer te doen opvallen.

- Vacatures met eigen look & feel
- Bedrijfspagina met voorstelling
- en vacatures
- Logo in zoekresultaten

DE GROOTSTE JOBSITE VAN VLAANDEREN:

- meer dan 200.000 cv's van werkzoekenden
- Vacatures met bereik: elke dag 25.000 bezoekers op vdab.be
- Resultaten: 60% van de vacatures op vdab.be worden ingevuld.

IBO en stages

We helpen je om kandidaten op te leiden op de werkvloer.

Ontdek onze interessante formules op vdab.be/werkplekieren.

IBO

Met een IBO leid je een werkzoekende op in je bedrijf. Dat duurt minimum 1 maand afhankelijk van je opleidingsplan. Na een geslaagde opleiding werf je de medewerker aan. Die krijgt een contract en jij hebt een oplossing voor je openstaande vacature. Je betaalt geen loon of RSZ, enkel een vast maandelijks bedrag.

IBO MET TAALCOACHING

Heb je een kandidaat die niet goed Nederlands spreekt? Dan krijgt hij bovenop jouw opleiding taalcoaching.

OPLEIDINGSSTAGE

Geef een cursist die een opleiding volgt via VDAB, de kans om praktijkervaring op te doen in je bedrijf. Een opleidingsstage is gratis. Je hoeft de stagiair niet te betalen.



Meer info:
vdab.be/werkgevers of bel naar 0800/30 700



Wat staat er in de nieuwe sectorconvenant voor de social profit?



Deze zomer sloot de Vlaamse regering al voor de negende keer een reeks sectorconvenants af met de sociale partners uit verschillende sectoren. Deze keer engageerden 38 sectoren en 147 sectorconsulenten zich om via concrete acties en projecten het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid mee uit te voeren. Ook de sociale partners van de socialprofitsectoren tekenden via hun paritaire organisatie VIVO opnieuw in. Ze ontvangen daarvoor subsidies om zeven sectorconsulenten gedeeltelijk te financieren. Hoe kwam dit laatste sectorconvenant tot stand, en wat mogen onze sectoren verwachten van VIVO en de betrokken vormingsfondsen?

Nieuw decreet sectorconvenants

Voorafgaand aan de onderhandelingen voor deze nieuwe sectorconvenants hebben minister Brouns en het departement een nieuw decreet uitgewerkt. "De belangrijkste elementen daarvan slaan op de uitbreiding van de thema's", vertelt **Luc Van Waes (directeur VIVO)**. "In vorige versies van de sectorconvenant volstond

het om acties te ontwikkelen binnen de domeinen onderwijs-arbeidsmarkt, levenslang leren en diversiteit. Daar zijn nu officieel de thema's (zij-)instroom/doorstroom en werkbaar werk bij gekomen. Het nieuwe decreet laat ook de mogelijkheid aan de Vlaamse regering om de bijdragen voor consulenten te indexeren en de duurtijd (standaard op twee jaar) uit te breiden. Op 11 oktober heeft minister Brouns voor ons de verwachtingen geconcretiseerd en de verdere stappen uitgeklaard. Voor VIVO betekende dat de start van veel intern overleg, onder andere via de 'deep democracy'-methodiek."

Sectorconvenant, maar ook heel wat addenda!

Op vrijdag 30 juni 2023 werd niet alleen de negende generatie sectorconvenants goedgekeurd, maar ook 38 addenda 'diversiteit en inclusie', 18 addenda 'duaal leren', 2 FOT-addenda 'investeren in talent' en 12 addenda 'sectorgerichte aanpak van de Oekraïne-crisis'. Goed voor een bedrag van 23 miljoen euro. Vanuit de sociale partners van VIVO werd akkoord gegeven om op alle addenda in te tekenen omdat VIVO en zijn stakeholders actief zijn op al deze domeinen.

De extra 'addenda' zijn ook meer dan welkom, want in tegenstelling tot de sectorconvenant zelf wordt de loonkost voor drie van de vier addenda wel voor de volle 100% gefinancierd. De loonkost van de maximaal zeven sectorconsulenten die VIVO mag inzetten voor de sectorconvenant, wordt namelijk voor 40% gecofinancierd vanuit de verschillende vormingsfondsen.



Wat mag de sector van VIVO en de vormingsfondsen verwachten?

VIVO, opgericht in 2000, werd van in het begin ingezet vanuit de sociale partners om op een sectoroverschrijdende manier, de diverse sectoren te ondersteunen binnen de thema's van de Vlaamse regering. Wat zijn de belangrijkste actielijnen?

Luc Van Waes: "Binnen het thema onderwijs-arbeidsmarkt is VIVO altijd het eerste aanspreekpunt geweest voor deeltijds-lerenden, de scholen en de werkgevers, door middel van de 'loketfunctie'. Recent werd dat, na het decreet duaal leren, uitgebreid naar een ondersteunende functie voor het sectoraal partnerschap duaal leren. Aansluitend, onder het thema 'instroom', werkt VIVO aan stagematching voor jongeren richting gezinszorg en sensibiliseert VIVO naar jongeren en zij-instromers. Dat laatste is, sinds de acties voorzien in het VIA6, zich verder gaan concretiseren via de website **care-er.be**, en de uitbouw van extra trajecten zoals #kiesvoorkinderopvang, #kiesvoorpersoonsbegeleider... Voor alle op de sector gerichte onderwijsmateries (beroepskwalificaties, beroepenstructuur, EVC, matrix...) blijft VIVO het eerste aanspreekpunt."

Binnen het thema levenslang leren/competentiebeleid biedt VIVO niet alleen een sectoroverstijgend vormingsaanbod aan, het werkt ook sensibiliserend voor alles wat met het verhogen van leerbeleid en leercultuur te maken heeft. Je vindt

op de VIVO-website allerlei tools en concrete ondersteuning voor organisaties en werknemers. Sinds kort heeft dat geleid tot het opzetten van een LMS (learning management system), het 'LEERLABO'.

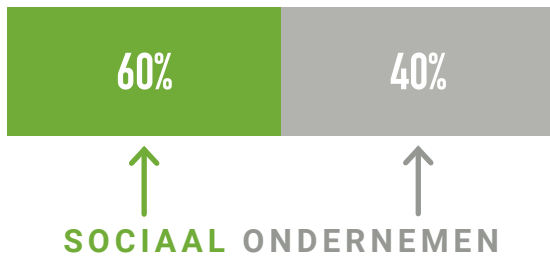
Rond het thema 'werkbaar werk' zijn over een periode van zes jaar ook belangrijke stappen gezet. Niet alleen blijft VIVO de sector ondersteunen via de website **waardevolwerk.be** en aanverwante podcasts, webinars..., afgelopen jaar werd de 'goestinggenerator' ontwikkeld en ingezet om het thema bespreekbaar te maken binnen teams. Natuurlijk mag hier ook de werking van ICOPA rond agressie in onze sectoren niet worden vergeten (icoba.be). Op dit elan wordt verdergegaan in de volgende periode.

Diversiteit, inclusie, non-discriminatie... Het zijn basisthema's waarmee al geruime tijd wordt geëxperimenteerd. Recente voorbeelden zijn de tool rond cultuursensitieve zorg, de leermodules 'Ziedet?' (modules rond het omgaan met discriminatie op de werkvloer), de organisatie van social-profitsalons, de website **trefpuntodi.be** en zo veel meer... Daarbinnen vallen ook specifieke acties voor Oekraïners die via een extra addendum werden uitgerold.

Neem een kijkje op de website van VIVO vivosocialprofit.org/vivo-partner-voor-de-vlaamse-overheid of contacteer VIVO voor meer info!

“Lean and mean : dat geldt ook voor ons”

Hoeveel procent sociaal werker en hoeveel procent ondernemer ben jij?



Die 40% als ondernemer komt Alain Bielen goed van pas, als kersvers directeur van CAW Limburg. “Want in een tijd van schaarste kunnen we niet zomaar hopen dat er voor iedere nood opnieuw geld op de tafel wordt gelegd”, zegt hij. Dus wil hij een strakke organisatie waarbij hulpverleners ook echt hulpverleners kunnen zijn, zonder te veel ballast. En als de ervaring en kennis van de medewerkers daarbij andere organisaties kunnen helpen, is dat mooi meegenomen.

“Die eerste maanden waren pittig”, laat Alain Bielen enkele keren vallen tijdens het interview. Maar spijt van zijn overstap heeft hij niet. Integendeel, het is een terugkeer naar het maatschappelijke werk waarvoor hij meer dan dertig jaar geleden gestudeerd heeft. Het grootste deel van zijn beroepsjaren spendeerde hij als lid van de directie in de sociale huisvesting, tot hij begin dit jaar algemeen directeur werd van CAW Limburg.

Je balans helt nog net over naar ‘sociaal’, maar je hebt flink wat ondernemersbagage. Hoe breng je die twee samen?

“De sociale insteek is eigen aan de organisatie die ik leid. In de sociale huisvesting ligt de focus elders. Daar moet je praktische dingen realiseren, huisvesting voorzien voor een heel specifieke doelgroep. We hebben daarbij sterk ingezet op energiearmoede, bewonersparticipatie en digitale communicatie. Dat is afgebakend en duidelijk. De werking van het CAW is veel meer verscheiden. We zijn er voor alle mensen in kwetsbare momenten. Maar ik neem mijn ervaring uit de huisvestingssector mee en grijp terug naar het maatschappelijke engagement waarvoor ik gestudeerd heb. Het was een unieke kans om op het einde van mijn loopbaan dat engagement weer te kunnen opnemen.”

Vraagt een CAW een andere manier van managen?

“Zowel de sociale huisvesting als het Centrum Algemeen Welzijnswerk zijn omgevingen met veel regelgeving. Maar het CAW heeft niet alleen een veel diverser takenpakket, het is ook heel anders georganiseerd. In de sociale huisvesting was ik als directeur een allrounder. Met amper 24 medewerkers was ik bezig met zowel personeelszaken als juridische, sociale en technische zaken. In een organisatie met meer dan 330 medewerkers kan je je daar niet mee bezighouden. Hier verloopt alles meer gestructureerd en georganiseerd. Dat vergt wel wat aanpassing, want het is veel tegelijk dat op je afkomt en tezelfdertijd sta je verder van de werkvloer. Het was pittig, ik heb flink wat moeten studeren.”

“We hebben ervoor gekozen om CAW Limburg te reorganiseren om dichter bij de cliënt te staan. We hebben regio’s gecreëerd, geënt op de eer-



stelijnszones. Binnen de regio's werken onze ambulante welzijnsteams, onze jongerenteams en onze woonteam. Daarnaast hebben we ook een aantal centrale diensten."

Hoe komt jouw ondernemerservaring van pas? Een CAW is geen bedrijf.

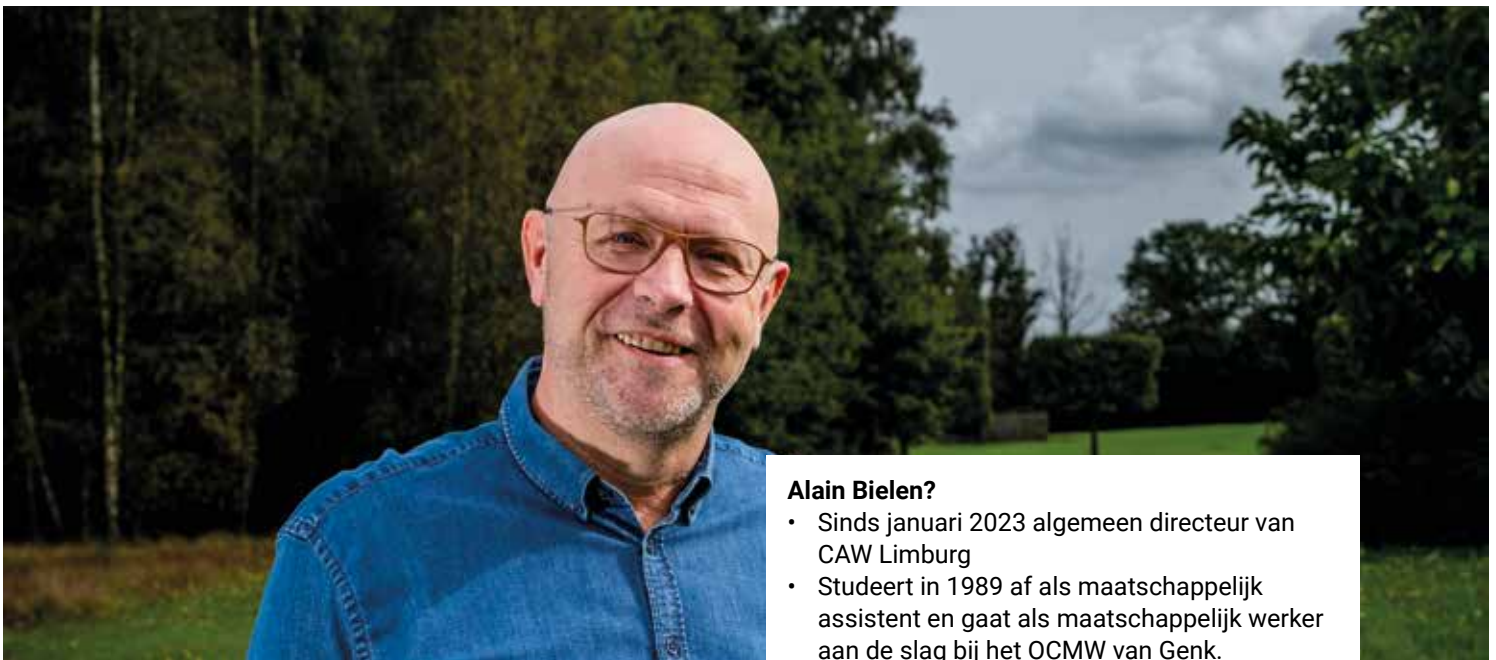
"We willen een innovatieve organisatie zijn en sociaal ondernemen meer op de voorgrond brengen. We hebben zelfs een directeur innovatie en sociaal ondernemen, want in een tijd van schaarste kunnen we niet zomaar hopen dat er voor iedere nood opnieuw geld op de tafel wordt gelegd. Daarom moeten we op zoek gaan naar manieren waarop we onze ervaring en kennis kunnen vermarkten. Dat is een groot woord. Kunnen we bijvoorbeeld onze psychologen andere organisaties laten bijstaan die daar behoefte aan hebben? Zijn er andere sociale organisaties die meer willen weten over leven met schulden? Het zijn pistes die we momenteel bekijken."

"Waar ik sterk op wil inzetten, is met zo weinig mogelijk geld zo veel mogelijk mensen helpen. We moeten een organisatie zijn die *lean and mean* is, waarin zo weinig mogelijk tijd verloren gaat aan nutteloos vergaderen en administratie. Daarvoor moeten we nog meer een netwerkorganisatie worden, waarbij we samenwerken met andere organisaties. Zo vermijden we om dingen dubbel te doen en kunnen we de beschikbare middelen zo adequaat en logisch mogelijk inzetten."

Je was van 2014 tot 2022 voorzitter van CAW Limburg. Hoe anders is het als directeur?

"Ik sta nu minstens acht uur per dag op de werkvloer. Dat is heel anders dan die tien of vijftien uur per maand in een bestuurskamer. Dat besef ik nu maar al te goed."

"Die eerste maanden als directeur kwam de hoeveelheid informatie als een tsunami op me af. Bovendien staan we als sector onder druk, we moeten ons de hele tijd bewijzen. Er dienden zich ook nog praktische problemen aan. Twee weken geleden stond het CAW-huis in Genk onder water, we moesten honderd medewerkers herlokalisieren. Ja, het waren stevige eerste maanden. Maar dit is wat ik graag doe, en dat betekent veel."



Een sector onder druk, zeg je. In 2022 hielp het CAW Limburg 13.316 mensen. Dat was een stijging met 7% in vergelijking met een jaar eerder.

“De energiecrisis en corona spelen daarbij zonder twijfel een rol. Vooral bij jongeren is het mentale welzijn een groot aandachtspunt geworden. In 2019 telde CAW Limburg vijf JAC's. Vandaag zijn er dat 23. De provincie telde één Over-Kop-huis voor jongeren tot 25 jaar. Dat zijn er nu acht. Overheden en lokale besturen voelen de nood aan ondersteuning en zetten er fors op in.”

“We hebben nu ook een Oekraïneteam ter ondersteuning van vluchtelingen, gastgezinnen en lokale besturen. We hebben onze opvanginitiatieven voor dak- en thuislozen, we bieden crisishulp, zetten in op preventie, hebben laagdrempelige ontmoetingsplaatsen en veel meer. Zoals gezegd, onze werking is heel divers en uitgebreid. Het komt erop neer dat we een plek zijn waar iedereen kan aankloppen als het slecht gaat. Onze mensen helpen als dat kan, of verwijzen door naar specialisten op de tweede en derde lijn. Daarbij waken we ook over onze eigen mensen, want het werk kan zwaar zijn op die eerste lijn. Hebben zij een vangnet? Kunnen ze decompresseren? In een *lean and mean*-organisatie valt er veel ballast weg, zodat ze als hulpverlener voldoende tijd kunnen besteden bij de cliënt.”

Kan jij zelf ook decompresseren?

“Het belangrijkste is dat je je werk graag doet. En dat doe ik. Mijn partner voelt het vuur dat ik heb voor deze job, en gelukkig maar. Je moet natuurlijk geen 48 uur op een dag werken en denken dat jij de hele organisatie moet dragen. Ik waak over een goede work-life balance. Op vakantie kan ik helemaal disconnecteren.”

Alain Bielen?

- Sinds januari 2023 algemeen directeur van CAW Limburg
- Studeert in 1989 af als maatschappelijk assistent en gaat als maatschappelijk werker aan de slag bij het OCMW van Genk.
- Begint in 1991 als maatschappelijk assistent bij sociale huisvestingsmaatschappij Nieuw Dak en groeit door naar hoofd van de administratie.
- Wordt in 2006 aangesteld als directeur van de sociale huisvestingsmaatschappij Cordium.
- Zetelt in januari 2013 als covoorzitter en vanaf maart 2014 als voorzitter in de raad van bestuur van CAW Limburg. Hij blijft voorzitter tot september 2022.

Wat is CAW Limburg?

Het Centrum Algemeen Welzijnswerk helpt mensen met al hun vragen en problemen die te maken hebben met welzijn. Dat is heel ruim: een moeilijke relatie, persoonlijke moeilijkheden, financiële, administratieve, juridische of materiële problemen en meer. CAW biedt ook hulp aan slachtoffers en daders van geweld, misbruik en betrokkenen van verkeersongevallen en misdrijven. Het doet dat via laagdrempelige eerstelijns-hulp, dicht bij de mensen. “We maken mensen sterker”, klinkt dat samengevat.

CAW Limburg in enkele cijfers.

**13.316 mensen geholpen in 2022.
Een stijging met 7%.**

**1552 hulpvragen over inkomsten,
1527 over huisvesting,
1117 over partnergeweld.**

337 medewerkers en 100 vrijwilligers.

www.caw.be/limburg

Consulting in de social profit: do of don't?

“We worden vaak verliefd op onze klanten”

Consultancy. Het is een woord dat veel sociale ondernemingen angst inboezemt. Toch kan een frisse externe blik vaak een meerwaarde betekenen, zeker voor domeinen waar social-profitorganisaties niet altijd de nodige tijd en focus voor hebben, zoals strategie. “Hoe korter de interventie van een consultant, hoe beter”, lacht impactstrateeg Peter Depauw, zelf consultant bij S&L.

‘Consultancy? Dat is iets voor de profit, niet voor ons’, ‘consultants snappen ons toch niet’, ‘consultants willen enkel winst maken, geen impact’, enzovoort. Consultant Peter Depauw, gespecialiseerd in strategie voor sociale ondernemingen, heeft het allemaal gehoord. “Maar de laatste tijd slagen we erin om die vooroordelen te doorbreken. Meer en meer organisaties beseffen dat ze niet alles zelf kunnen op het vlak van strategie en leiderschap”, vertelt Peter.

“Consultants zijn geen afstandelijke robots, integendeel. Bij S&L worden we vaak verliefd op onze klanten, en zij op ons. Er is een reden dat we ons specialiseren in sociale ondernemingen: ook wij zijn een bende wereldverbeteraars. Onze visie is dat organisaties die het systeem durven uit te dagen een cruciale rol spelen om de wereld positief te veranderen. Wij willen die organisaties helpen zoeken naar het verschil dat het verschil kan maken. Hoe korter onze interventie, hoe beter.”



Welke signalen geven aan dat een onderneming nood heeft aan strategische consultancy?

Peter: “Keren vragen als ‘wat is onze visie op dat probleem?’, ‘hoe pakken we dat aan?’, ‘wat is nu eigenlijk onze ambitie?’, wel eens terug in je organisatie? Dan is het misschien tijd om je strategie scherp te stellen. Want je strategie bepaalt of je je missie waarmaakt. Een andere indicatie zijn tegenvallende financiële resultaten. Dat kan een druppelsgewijs effect zijn van een manklopende strategie. De volgende stap is je afvragen: ‘Kunnen we dit zelf de baas?’. Soms wel – en ik spreek nu voor mijn eigen winkel – maar vaker levert externe consultancy een meerwaarde op. We helpen oogkleppen afzetten, geven een liefdevolle trap tegen de schenen of opereren als een soort dodehoekspiegel.”

Wat is die meerwaarde van een strategische oefening?

“Strategie, structuur en cultuur zijn de kern van elke organisatie. Als dat goed zit, draait je onderneming goed. Eens daar ergens een kink in de kabel zit, is het voor organisaties niet makkelijk om zelf een reflectie te maken. Een directeur die zegt ‘en nu ga ik jullie meepakken in deze strategie’, zal merken dat dat niet werkt. Een strategie moet gedragen worden. Goede consultants weten hoe je een strategie opbouwt, faciliteert en goed laat landen. We herkennen patronen en valkuilen. Een ideaal strategisch traject is de combinatie van interne en externe kennis.”

“Nog een punt waarop externe consultants het verschil maken: zelfgemaakte strategische oefeningen blijven vaak hangen bij de ‘harde kant’. Wat gaan we doen? Hoe communiceren we dat? Vanwaar komen de centen? Wat wij vaak extra binnenbrengen, is de ‘zachte kant’ van de strategie: welke cultuur is daarvoor nodig? Wat zijn belemmerende onderstromen? Welke taboes heersen er? Door op die twee in te zetten, kom je tot een realistische strategie die de combinatie maakt tussen waar een organisatie zich extern op moet richten, en hoe ze zich moet inrichten. Dat is cruciaal om een duurzame strategie te implementeren. Ik zit hier nu een halfuur te spreken en dit is nog maar het topje van de ijsberg. Je kan je voorstellen hoe moeilijk het is om zelf een ideale strategie neer te zetten.”

“Tegenvallende financiële resultaten kunnen het gevolg zijn van een manklopende strategie”

Waar moet je als sociale onderneming op letten als je beslist om in een consultancytraject te stappen?

“Een grote valkuil is als organisatie de vraag voor consultancy de wereld in mailen met de boodschap ‘wie kan ons helpen? Stuur je offerte binnen’. Zeer gebruikelijk, maar niet ideaal. Zorg dat je weet met wie je rond de tafel gaat en zoek gericht naar een geschikte partner (*Ga bijvoorbeeld eens kijken op de vernieuwde expertendatabank van Verso: verso-net.be/experten-verso, red.*). Verzeker je ervan dat de consultant die je aanspreekt tijd maakt om te begrijpen wat er in je organisatie leeft. En omgekeerd: dat jij weet wat de consultant kan betekenen. Besef ook dat je niet alleen een bepaald budget moet vrijmaken, maar ook tijd. En wees zo open mogelijk over je behoeften. Vage of dubbelzinnige communicatie leidt altijd tot misverstanden.”

En wat is dan concreet het resultaat van zo’n oefening?

“Dat hangt heel erg af van situatie tot situatie. Een strategie is vooral geslaagd als er scherpe keuzes gemaakt worden in de kern van het model van een organisatie. Dat zijn vaak vraagstukken die al heel lang meegaan. Een paar voorbeelden van het voorbije jaar: wat is de ideale plaats van vrijwilligers binnen een ngo? Hoe kunnen we ons als zorgorganisatie scherper plaatsen in het maatschappelijke debat, met innovatieve projecten in de voorhoede? Hoe kunnen we als maatwerkbedrijf onze commerciële strategie veel beter verzoenen met de missie? Enzovoort. Onze rol is om in een strategisch traject ‘aha-momenten’ naar boven te brengen.”

Do's en don'ts van strategische consultancy voor socialprofitondernemingen

DO'S

- Zoek gericht en grondig naar een geschikte consultant. Zoek de echte 'klik' en ga niet met de eerste de beste in zee.
- Communiceer je behoeften open en duidelijk. Dubbelzinnige communicatie leidt tot misverstanden.
- Durf jezelf eerst af te vragen: 'Kunnen we dit zelf de baas?'

DON'TS

- Te veel leunen op je consultant. In de ideale wereld is zo'n traject een mooie doorsnede van collectieve wijsheid van de interne groep, aangevuld met enkele inzichten uit de rugzak van een consultant.
- Toch intekenen als je eigenlijk geen tijd of middelen hebt. Een consultancytraject rendeert alleen als je je volledig engageert.
- Enkel leidinggevendens betrekken bij de oefening. Een strategie moet gedragen worden.

Vzw Ithaka nam een strategisch consultant onder de arm

"Op één dag hadden we een strategie"

In Oostende coacht vzw Ithaka mensen met een beperking om deel te nemen en bij te dragen aan de maatschappij op verschillende levensdomeinen (werken, wonen, vrije tijd...). Op het moment dat de organisatie aan uitbreiden denkt en ook een kookatelier en belevingswinkel wil opstarten, schrijft coördinator **Liesbet Billiet** zich in voor onze Groeilabz 'Sociaal ondernemerschap versterken'. Een van de sprekers is Peter Depauw van S&L. "Tijdens een sessie vatte Peter heel ons businessmodel samen aan de hand van enkele vragen op vijf minuten tijd. Ik dacht: 'Wow! Hoe kan die mens op vijf minuten snappen waar wij



voor staan en al onze uitdagingen en troeven kennen?' Hij legde de vinger op onze zwakke plekken en had meteen een visie klaar. Ik was echt onder de indruk."

Een gedragen strategie

Na corona zag Ithaka overall kansen, maar ze wisten niet waarvoor te kiezen. Om een gedragen strategie voor de komende jaren te bepalen, nam Liesbet S&L onder de arm. "We hadden al wel een traject afgelegd intern, dus ik wou op één gebalde dag tot een strategie komen, uitgewerkt in concrete hefbomen. Een nieuwe strategie zou natuurlijk wel wat veranderingen teweegbrengen, dus vond ik het noodzakelijk om alle collega's daarbij te betrekken. Dankzij de externe begeleiding van S&L is dat gelukt. Het heeft verschillende waardevolle inzichten opgeleverd over onze werking. Ik kan het alleen maar aanraden."

Groeilabz

Groeilabz is een aanbod van intensieve opleidingen voor managers binnen sociale ondernemingen (middlemanagement, directie & bestuurders). Groeilabz bestaat uit een waaier aan bootcamps waarin je in een korte tijdspanne jouw vaardigheden en kennis naar een hoger niveau tilt. Je werkt daarbij liefst rond een specifieke case: de kennis die je opdoet kan je naderhand dadelijk toepassen. Je leert hier van collega's uit verschillende sectoren, in een open en vertrouwelijke sfeer.

Ontdek het aanbod op groeilabz.be.



Expertendatabank

Verso biedt al langer een overzicht van experts op haar website van wie we weten dat ze ervaring hebben met sociale ondernemingen en gedegen werk leveren. Die expertendatabank is vernieuwd: ze is nu nog overzichtelijker en is opgesteld vanuit een brede waaier aan thema's. Van HR-thema's over inclusie tot governance-vraagstukken en innovatieprocessen: je vindt ze allemaal op verso-net.be/experten-verso.

“Participatie is bijna overal nog een *work in progress*”

Participatie in de zorg heeft een grote meerwaarde, daarover is iedereen het eens. Maar hoe breng je dat in de praktijk? Zorgnet-Icuro lanceerde in het najaar van 2020 een reeks livestreams en een inspiratiegids, vol advies en good practices. Stafmedewerkers Vera De Troyer, Michèle Pecqueux en Bernadette Van den Heuvel geven toelichting.

Waarom wilden jullie het thema participatie in het voetlicht zetten?

Michèle Pecqueux: “We wilden een thema aanreiken dat voor onze drie sectoren – algemene ziekenhuizen, geestelijke gezondheidszorg en ouderenzorg – zinvol is, zodat zij onderling ervaringen en good practices konden uitwisselen. En we merken dat dat binnen die drie sectoren wel een hot item is. Zorggebruikers zijn mondiger geworden, en terecht: ze willen inspraak krijgen in hun behandeling en begeleiding.”

Vera De Troyer: “We hebben de voorbije jaren al vaak rond participatie gewerkt, maar toen moesten we de mensen uit het werkveld meestal nog over de streep trekken en overtuigen van de meerwaarde. Nu zien we dat iedereen beseft hoe groot de meerwaarde van participatie is. Bij de ziekenhuizen is het vaak zelfs een voorwaarde voor accreditering, wat natuurlijk een extra stimulans is om erin te investeren. Alleen leven er nog veel vragen. Op microniveau hebben de meeste zorgprofessionals een goed beeld van participatie: dat je als arts bijvoorbeeld heel expliciet de mening van je patiënt vraagt. Maar hoe doe je dat op macro- en mesoniveau?”

Bernadette Van den Heuvel: “Ook in de ouderenzorg, waar mijn expertise ligt, is participatie al heel lang een belangrijk streefdoel. Al in de jaren 1980 werden bewonersraden verplicht in woonzorgcentra, al bleef dat toen al te vaak een formaliteit. Maar de laatste jaren is men steeds meer het belang ervan gaan inzien en zijn de bewoners- en adviesraden sterk ingeburgerd geraakt. Ook het nieuwe zorgdecreet besteedt hier aandacht aan. Het is bijvoorbeeld ook mogelijk om externe personen deel te laten uitmaken van een bewonersraad. Er zijn zeker heel wat good practices te vinden in onze sector.”



Vera De Troyer

Zagen jullie grote verschillen tussen de drie sectoren?

De Troyer: “Intuïtief zou je misschien verwachten dat er vooral in de ouderenzorg en de geestelijke gezondheidszorg veel in participatie wordt geïnvesteerd, al is het maar omdat gebruikers daar vaker langer verblijven of zelfs wonen. Maar ik denk niet dat we kunnen spreken van een rangschikking. Ook in de algemene ziekenhuizen hebben we pareltjes van projecten gezien. Ik denk dat er binnen de sectoren en zelfs binnen dezelfde organisatie veel verschillen kunnen zijn.”

Van den Heuvel: “Je moet ook kijken naar de doelstellingen, die in de verschillende sectoren én in



Michèle
Pecqueux

alle voorzieningen anders zijn. In woonzorgcentra is het betrekken van de stem van de bewoner al sterker ingebed, door de verplichte bewoners- en familieraden. In woonzorgcentra zijn naast zorgaspecten, ook aspecten van het wonen en leven aan de orde: bewoners kunnen mee beslissen over de volgende uitstap of de nieuwe stoelen in de cafetaria. Als het gaat over inspraak in het zorgproces zelf, is dat vandaag toch nog wat moeilijker. Daar valt nog vooruitgang te boeken.”

Pecqueux: “Participatie komt natuurlijk in heel veel vormen en op heel veel niveaus voor. Het gaat van gebruikers informeren en hun *informed consent* vragen tot hen toelaten bij het multidisciplinair overleg of hen inspraak geven bij beleidsbeslissingen. Ik denk dat geen enkele voorziening nu al op elk niveau topprestaties neerzet. Het is bijna overal nog een *work in progress*. En we mogen het ook niet hiërarchisch bekijken: elke vorm van participatie is even belangrijk.”

Alles begint met een duidelijke, breed gedragen visie op participatie, zo schrijven jullie in de inspiratiegids.

Pecqueux: “Het moet gedragen zijn op alle niveaus van een organisatie. Als er op de werkvloer mooie initiatieven ontstaan, maar die geen steun krijgen vanuit het management, dan doven ze vanzelf uit. Want voor participatie heb je tijd én middelen nodig. Maar het geldt ook omgekeerd: als het management een visie uitwerkt die niet aansluit bij de noden op de vloer, zal het niet tot het gewenste resultaat leiden. Het magische zit in het kruispunt. Participatie moet in de langetermijnvisie van een organisatie ingebed zitten, vanuit de gedachte dat de patiënt, cliënt of gebruiker centraal staat. En dat wordt het best omgezet naar maatwerk, afdeling per afdeling.”

De Troyer: “Neem het voorbeeld van de bedside briefing, waarbij patiënteninformatie wordt overgedragen aan het bed van de patiënt. Dat gebeurt vaak tijdens de dienstwissel, tussen 13 en 14 uur bijvoorbeeld. Bij de directie van een ziekenhuis klinkt dat wellicht als muziek in de oren. Maar wat als dat op een bepaalde afdeling ook het moment is waarop patiënten worden ontslagen, of waarop artsen hun ronde doen? Dan mag het concept nog zo mooi zijn, het zal niet slagen.”

Hoe kan je als voorziening een ‘participatiecultuur’ installeren?

De Troyer: “Het is belangrijk dat iedereen in de organisatie dezelfde lijn aanhoudt. En dat participatie op alle fronten hoog in het vaandel wordt gedragen. Als de directie een lans breekt voor participatie maar niet de mening van haar eigen medewerkers vraagt, zullen die medewerkers ook minder geneigd zijn om de mening van hun gebruikers ernstig te nemen.”

Pecqueux: “Leidinggevendenden hebben inderdaad een zeer belangrijke rol, vanuit hun voorbeeldfunctie. Zij moeten de visie rond participatie echt uitdragen, zodat medewerkers mee overtuigd raken. Een van de frappantste zaken die ik tijdens de livestreams hoorde, was dat empowerment van gebruikers samengaat met empowerment van medewerkers. Als een organisatie bijvoorbeeld zomaar een ervaringsdeskundige op de werkvloer introduceert, zonder te overleggen met de medewerkers, dan kan dat een heel verkeerd signaal geven. Medewerkers denken dan misschien dat ze zelf niet goed bezig zijn, en dat hun gedrag bijgestuurd moet worden.”

Dat was het geval bij een van de *good practices*: de vriendelijkheidsambassadeur van AZ Zeno in Knokke.

De Troyer: “Dat ziekenhuis had werkpunten op het vlak van participatie en vriendelijkheid, dus introduceerden ze die ambassadeur om een visie te ontwikkelen. Aanvankelijk was dat niet eenvoudig. De medewerkers zagen het als een aanval: ‘zijn wij niet vriendelijk genoeg misschien?’. Maar doordat die ambassadeur heel participatief te werk ging en ideeën van de hele werkvloer meenam in een gedeelde visie, heeft de participatiecultuur daar een heel grote sprong gemaakt. De visie opstellen werd een participatief proces.”

Pecqueux: “Een ander mooi voorbeeld is het ‘clubhuismodel’ dat werd gebruikt bij Ontmoetingscen-

trum De Vlinder in Boechout, een voorziening uit de geestelijke gezondheidszorg. Zij creëerden een heel laagdrempelige ontmoetingsplek waar de gebruikers echt aan zet zijn en een heel actieve rol opnemen. Dat past perfect in de herstelgerichte visie: in plaats van de patiënt of gebruiker te beschouwen als iemand die lijdt en ondergaat, kijk je naar hoe hij zelf kan participeren in zijn herstel.”

De meest complexe vorm van participatie is misschien wel op mesoniveau: hoe laat je gebruikers mee beslissen over het beleid van je organisatie?

De Troyer: “We hebben toch wel een aantal good practices zien passeren. Zo ging het AZ Groeninge in Kortrijk een heel uitgebreid traject aan met ervaringsdeskundigen om een onthaalbeleid voor kwetsbare doelgroepen uit te werken. Dat vraagt natuurlijk visie, tijd en middelen: participatie komt nooit vanzelf. Maar er is veel mogelijk.”

Van den Heuvel: “Ik herinner me ook een woonzorgcentrum waar de Raad van Bestuur de gebruikersraad had uitgenodigd om van gedachten te wisselen. Dat kan ook heel waardevol zijn.”

Veel voorzieningen waarschuwen wel voor schijnparticipatie?

De Troyer: “Dat is inderdaad iets waar verschillende voorzieningen tegenaan zijn gelopen. Participatie mag nooit een doel op zich zijn. Tijdens ons openingsdebat heeft dr. Eva Marie Castro, die onderzoek voert over dit thema, daarvoor ook gewaarschuwd. Vóór je als voorziening een gebruikersraad installeert, moet je heel goed afbakenen wat je doelen zijn. Wat wil je precies bereiken? Welke doelgroep heb je voor ogen? Wat verwacht je van de gebruikers? En je moet ook bereid zijn om dat regelmatig te evalueren en bij te sturen.”

Pecqueux: “Je mag nog een gebruikersraad hebben die twee keer per maand samenkomt, met een goed gevulde agenda. Als er met hun opmerkingen en feedback vervolgens niets kan worden gedaan, is dat zinloos.”

Van den Heuvel: “Het lijkt me heel belangrijk dat participatie niet op zich staat. Het moet onderdeel uitmaken van een heel waardenkader, dat het DNA vormt van een voorziening. Dat voelde je ook in de verhalen die aan bod kwamen: al die voorzieningen vertrekken vanuit een duidelijk expliciete mensgerichte zorgvisie, waar onder andere participatie van de bewoners deel van uitmaakt.”



Bernadette Van den Heuvel

Legt participatie extra druk op organisaties en zorgprofessionals?

De Troyer: “Uit onderzoek van dr. Simon Malfait (UZ Gent/UGent) blijkt dat opleiding en ervaring een belangrijke rol spelen: verpleegkundigen die hoger opgeleid zijn én meer anciënniteit hebben, gaan makkelijker over tot participatie. Maar iedereen moet natuurlijk een beetje buiten zijn of haar comfortzone treden. Weg met de klassieke hiërarchische verhouding. Denk maar aan het vakjargon dat professionals vaak gebruiken: als je met gebruikers praat, moet je uiteraard je taal aanpassen. En vanzelfsprekend vraagt het soms iets meer tijd om samen met de gebruiker een beslissing te nemen, in plaats van dat in je eentje te doen. Maar ik denk dat je er op lange termijn alleen maar bij kunt winnen: doordat jij én de gebruiker samen hebben beslist, zal het nadien veel vlotter gaan, met meer respect en vertrouwen. De gedragenheid van een gedeelde beslissing is groter.”

Pecqueux: “Of participatie kan vertragen? De visie en de waarden van de organisatie zijn doorslaggevend. Als je doel is om snel iets te implementeren, dan zal iedere vorm van medezeggenschap vertragen. Maar als je doel is om de patiënt of gebruiker mee zijn eigen traject te laten bepalen, om ervoor te zorgen dat hij echt begrijpt wat er zal gebeuren en hem de kans te geven om op elk moment mee zijn voortgang te bepalen, dan is het evident om voor participatie te kiezen. Dat laatste lijkt me toch een veel rijker scenario.”

Dit artikel is met toestemming overgenomen uit de Zorgwijzer van april 2021 van Zorgnet-Icuro. De inspiratiegids *Participatie in de Zorg* met alle good practices kan je downloaden via zorgnet-icuro.be, rubriek publicaties.

GROEILABZ: NIEUWE BOOTCAMPS ONLINE!

Groeilabz is hét opleidingsformat voor managers binnen sociale ondernemingen (middlemanagement, directie en bestuurders). Opgericht door Verso en zeven van haar federaties en met steun van VLAIO biedt Groeilabz al geruime tijd erg succesvolle meerdaagse bootcamps. In een korte tijdspanne til je jouw vaardigheden en kennis naar een hoger niveau.

Hieronder vind je een greep uit het aanbod voor dit voorjaar. Meer informatie op www.groeilabz.be.

Start: 12 maart '24 Antwerpen	Financieel management	Leer financieel onderbouwde beslissingen nemen.
	Subsidiemanagement	Projectsubsidies voor de social profit? Jazeker! Laat je inspireren en ondersteunen om geen kans onbenut te laten. Wordt ook in Leuven georganiseerd.
	Communicatiestrategie	Een sterk imago bouw je op. En dat doe je door slimme en goeie communicatie.
Start: 14 maart '24 Leuven	Verandermanagement	Positieve energie voor verandering creëren. Hoe pak je als leidinggevende het best verandering aan voor jouw specifieke context?
	Aan de slag met impactevaluatie	Wil je ook impactgericht handelen binnen je eigen organisatie stimuleren? In dit bootcamp maak je kennis met de nodige tools om stapsgewijs een systeem of interne organisatie van impactevaluatie op te zetten.
	Digitaal sterk werken!	Digitaler werken biedt heel wat opportuniteiten. Maar hoe ga je daar op een goede manier mee aan de slag?
	Innovatieve Arbeidsorganisatie	Wil je bouwen aan een organisatie die wendbaar is? Die flexibel kan reageren op noden van cliënten en hun omgeving? Die meebeweegt met de maatschappelijke context?
	Eco-leiderschap	Om binnen de grenzen van de planeet een leefbare toekomst voor de komende generaties te garanderen, is 'eco-leiderschap' nodig.
Start: 15 maart '24 Gent	Duurzaam mobiliteitsmanagement	Mobiliteit is een belangrijk onderwerp in het HR-beleid van organisaties. Met een aantrekkelijk mobiliteitsbeleid kan je je als werkgever onderscheiden en het welzijn van werknemers verbeteren.
	Proeven van Lean management	Ga aan de slag met <i>lean</i> -methodieken om de kern- en ondersteunende processen van jouw organisatie efficiënter en effectiever te maken.
	Managementrapportering	Een eenvoudig en duidelijk rapport is een must om onderbouwde beslissingen te kunnen nemen en tijdig te kunnen bijsturen.

“Ruimte voor kwetsbaarheid maakt elke werkvloer efficiënter”

Op amper vijf jaar tijd groeide BlinkOut van start-up tot een organisatie met zestien medewerkers en zeventig vrijwilligers. Sterke schouders onder de vzw zijn An Dours (37) en Natalie Deviaene (53), vrouwen met een missie. Het product dat ze verkopen: kwetsbaarheid. “We dagen de status quo uit.”

“Onze samenleving wil altijd maar dingen fiksen, maar bij sommige zaken gaat dat niet. Daarom maakt BlinkOut ruimte voor lasten en kwetsbaarheid”, vatten An en Natalie hun missie kort samen. Hoe ze dat doen?

An: “Enerzijds binnenshuis en erg concreet, met stiltekamers en luisterplekken in onze BlinkHuizen in Gent en Mechelen. De stiltekamers zijn geluidsluw en visueel stil: ze zijn symmetrisch ingericht en bevatten geen kleuren die niet in de natuur voorkomen. Iedereen mag zomaar binnenlopen om te ontprykkelen van eender welke situatie, *no questions asked*. We houden de drempel zo laag mogelijk. Het enige wat er soms gefluisterd wordt, is: ‘We gaan binnen vijf minuutjes sluiten’. (lacht) We brengen onze stiltekamers meer en meer naar buiten, onder andere op Theater aan Zee richtten we zo’n ruimte in. De luisterplekken zijn kamers waar iedereen een luisterend oor van vrijwilligers kan vinden, en opnieuw: *no questions asked*. Sommige mensen hebben niemand om hun hart bij te luchten, bij ons kan iedereen terecht.”

Natalie: “Anderzijds willen we overall contexten en visies aanpassen; onze filosofie buitenshuis, op werkvloeren en in organisaties introduceren. Mensen met onzichtbare drempels zoals gevoeligheid aan prikkels aarden moeilijk in onvoorspelbare omgevingen, zoals werkvloeren. Vanuit onze expertise willen we die boodschap naar buiten brengen en omgevingen beïnvloeden om kwetsbaarder te worden. Ervoor zorgen dat mensen zich daar niet ongemakkelijk bij voelen.”

An: “Wie zit nooit *bleitend* in de auto, denkend ‘*what the fuck*, ik kan niet meer’? Als je daarna moet doen alsof alles goed gaat, verlies je nog meer energie.

We willen een zo breed mogelijk draagvlak creëren voor de aanvaarding van ‘slechte momenten’, van kwetsbaarheid. Ons ‘groter’ doel is *thought leadership* aannemen om veel breder rond die problematiek te sensibiliseren.”

RUIMTE VOOR LASTIGHEID

Toont jullie snelle groei aan dat jullie een gat in de markt hebben gevonden? Dat jullie met kwetsbaarheid promoten een nagel op de kop slaan?

An: “We vragen gewoon waar mensen het lastig mee hebben, meer is het niet. Daarna kijken we hoe ze daarop kunnen inspelen of wat ze kunnen aanpassen in hun omgeving. De expertise die we zo opbouwen, delen we in toolboxes met allerlei organisaties en ondernemingen. Klop gerust bij ons aan.”

“We staan vaak te kijken van hoe simpel het is wat we doen. Het is zo logisch en tegelijkertijd zo radicaal om iedereen te aanvaarden voor wie die is. We verwachten van niemand dat die zich aanpast of het compromis zoekt. Integendeel, we pleiten ervoor elke context zo in te richten dat iedereen z’n draai vindt.”

“Voor mensen die worstelen met kwetsbaarheid en onzichtbare drempels, maakt zich gehoord en gezien voelen al zo veel mogelijk. Ikzelf, bijvoorbeeld, heb soms last van emotieregulatie-issues. Vanaf het moment dat ik van de collega’s de toestemming krijg om te flipperkasten en duizend emoties op een minuut te voelen, dan lukt het mij wel om een vergadering bij te wonen. Als ik moet doen alsof alles normaal is, daarentegen, dan haak ik na vijf minuten af, ‘want het gaat niet vandaag’. We geven toestemming voor lastigheid en aanvaarden dat het er is.”

Natalie: “Inclusieve werkvloeren, ‘iedereen welkom’, zijn de laatste tijd een *hot topic*. Maar er wordt vergeten dat niet iedereen met dezelfde beperking dezelfde noden heeft. Neem nu bijvoorbeeld autisme. Als zo iemand niet aardt in aanpassingen die voor een ander zijn gedaan, zeggen collega’s of werkgevers: ‘Maar *allez*, we passen al zoveel aan’. Terwijl

A photograph of two women standing in a doorway. The woman on the left is wearing a light-colored button-down shirt and dark trousers, smiling. The woman on the right is wearing a red sleeveless top and dark shorts, looking towards the camera. The doorway is flanked by large peacock wall art. The background shows a hallway with a chandelier and a wooden door.

*“Inclusieve
werkvloeren zijn
hot, maar niet
iedereen met
dezelfde beperking
heeft dezelfde
noden”*
Natalie

*“Het is zo logisch
en tegelijk zo
radicaal om
iedereen te
aanvaarden voor
wie die is”*
An

elke persoon met autisme een andere waarneming heeft. Hetzelfde geldt voor bijvoorbeeld personen in rouw. Na x-aantal weken moet rouw over zijn. Onze samenleving wil altijd maar dingen fiksen, maar bij sommige zaken gaat dat niet. Daarom maken wij ruimte voor lastigheid.”

Zijn jullie door die razendsnelle groei de laatste jaren dan niet zelf regelmatig overprikkeld geweest?

An: “Ik wel, ja!” (*lacht*)

Natalie: “We laten ons goed ondersteunen. Om de zoveel tijd zitten we samen met enkele externe klankborden. Iemand die veel ervaring heeft met bedrijven schalen, een docent ‘inspirerend coachen’... Want een groep van zestien medewerkers verwacht leiding, verwacht strategische doelen. Daar moeten we zelf nog wat in groeien.”

An: “We passen onze filosofie ook op onszelf toe. We staan toe dat we het lastig mogen hebben. Een dag enkel het hoogstnodige doen en verder onderuitzakken in de zetel moet kunnen. Dat is superbelangrijk. Durven toegeven dat het even niet gaat, of dat je iets niet weet. Want wij hebben dit ook nog nooit gedaan: een organisatie opstarten en in subsidies en andere bochten wroeten.”

Natalie: “En we hebben een heel sterk omschreven missie om op terug te vallen. Als we voelen dat het werk ons overrompelt, nemen we beslissingen vanuit onze missie. Dat maakt het makkelijk om zaken te schrappen.”

HARD & HART WERKEN

Is het wel wenselijk om je als leidinggevende zo kwetsbaar op te stellen? Wordt dat niet met opgetrokken wenkbrauwen onthaald?

An: “Als ik een slechte dag heb, communiceer ik dat naar de personen met wie ik die dag rechtstreeks te maken heb. Het is niet nodig om alle collega’s ervan op de hoogte te brengen dat de baas zich vandaag niet goed voelt, dat zou ook geen stabiliteit of rust genereren. Maar het is wel belangrijk dat de mensen met wie je vergadert, weten wat er aan de hand is op het moment zelf. Zo zorg je voor voorspelbaarheid. De eerste keer deed ik dat met een bang hartje, ik dacht dat mijn professionaliteit er lag, maar het onderstreept, vind ik, net mijn betrouwbaarheid en oprechtheid. Mensen weten vanaf dat moment ‘ok, van An weet ik het als ze een mindere dag heeft’. Dat is betrouwbaarder dan doen alsof alles oké is, maar die dag ondermaats werk leveren.”

Zet dat dan niet de deur open voor misbruik, voor werknemers die de kantjes ervan aflopen?

An: “Tegelijkertijd vragen we wel effectiviteit, dat het werk klaar is aan het einde van de rit. Sommige mensen verzetten op een halfuur evenveel werk als iemand anders op anderhalf uur, maar ze hebben daarvoor wel een uur geleuter nodig. Zo lang ze op dat halfuur evenveel doen als een ander op anderhalf uur: prima. Hard werken en hart werken gaan hand in hand.”

ANATOMIE VAN HET MOMENT

Hoe maken jullie die kwetsbaarheden concreet bespreekbaar? Hebben jullie daar een instrument voor ontwikkeld?

Natalie: “Een methodiek: ‘de anatomie van het moment’. Het is cruciaal om spanningen te benoemen. We doen dat vaak zelf, maar trainen het ook in groepen en op werkvloeren aan de hand van teambuildings rond kwetsbaarheid. We reiken instrumenten aan om al vanaf kleine spanningen in gesprek te gaan en die niet weg te steken. Mensen houden vaak dingen voor zichzelf en zo bouwt onderlinge spanning zich geleidelijk op. Dat is voor niemand goed. Teams komen scheef te zitten. Daarom moeten zelfs de kleinste spanningen meteen benoemd worden. Maar het is ook niet omdat iemand kwetsbaar is, dat andere werknemers over hun grenzen moeten gaan en zich daar goed bij voelen. Daar houdt ‘de anatomie van het moment’ ook rekening mee.”

An: “Die zaken concreet, heel direct benoemen maakt zo veel dingen duidelijk. Als ik tegen de collega’s durf te zeggen: ‘Ik doe vandaag mijn best, maar speel niet mijn beste match.’ Dan weten ze waar ze aan toe zijn. Als je dat niet benoemt, kan je het ook niet herstellen als je in een slechte bui op iemand z’n tenen trapt.”

“Tijdrovend, zeg je? Uiteindelijk maakt het een team zeer effectief. *It gets the job done*. Niet elke minuut van elke dag is honderd procent productief, dat kan ook niet. Als een opdracht op het einde van de rit lukt, met drie ‘anatomie van het moment’-momentjes tussendoor, vind ik dat beter dan een efficiënter resultaat, waarna je elkaar drie dagen niet meer kunt luchten. Maar die zaken durven te benoemen vergt kwetsbaarheid en dat is niet voor watjes. Het vraagt moed om dat eerlijk, open en bloot op te brengen.”

Natalie: “En als je met conflicten niet aan de slag gaat, worden die groter en vallen mensen uit. Daarin willen we een cultuursverandering doorvoeren. Zodat conflicten de oplossing krijgen die ze verdienen.”

Kan jullie filosofie werken in elk soort organisatie? Als er bijvoorbeeld in een ziekenhuis mensenlevens op het spel staan, lijkt het me moeilijk om een 'anatomie van het moment'-momentje in te bouwen.

An: "Als er op zo'n cruciaal moment een conflict optreedt, moet je inderdaad prioriteiten stellen. Maar daarna zijn er nog genoeg kansen om spanningen te benoemen. Ik kan me goed voorstellen dat een spoedarts zich *in the heat of the moment* kwaad maakt. Niet per se gericht op specifieke personen, maar in zulke stressvolle situaties kan dat wel zo overkomen. Wordt dat niet benoemd, dan wordt die arts vanaf dan door de collega's als 'de bullebak' beschouwd, waardoor hij steeds meer geïsoleerd raakt op de werkvloer en hij het gevoel krijgt dat er enkel nog naar hem geluisterd wordt als hij zich kwaad maakt. En zo valt een team stilletjes uit elkaar. Gaat die persoon heel even langs en benoemt die: 'Ik weet dat ik heftig reageerde, maar dat is de manier waar-

op ik met stress omga, neem het niet persoonlijk', dan is die spanning hersteld. Dat neemt zelfs voor een stukje de druk op die werkvloer weg. Daarom heeft elke werkvloer baat bij ons principe."

Natalie: "Een 'anatomie van het moment'-moment vindt altijd plaats op een rustig moment, waarop er even tijd is. Het is de bedoeling dat je elk benoemt hoe een situatie voelde en wat je reactie was. En dat je dan samen bekijkt: hoe kunnen we daar in de toekomst mee verder? We kijken niet hoe we zo iets kunnen vermijden, maar hoe we ermee omgaan. In het geval van de spoedarts, bijvoorbeeld, zou een medewerker kunnen denken: 'Ik ben nooit goed genoeg.' Maar door zulke zaken op deze manier te bespreken, kan je dat vermijden, kan die medewerker wel weer zelfverzekerd zijn in de job, en eventuele fouten later niet meer maken. Dankzij een 'anatomie van het moment' groei je dan net als personen, als team, als organisatie "

BLINKOUT REKENT OP VERSO, EN ANDERSOM

De collega's van BlinkOut volgden al vijf bootcamps bij Verso, vooral bij Groeilabz en Hands-On Inclusion. "Heel, heel fijn", herinnert An zich. "Je zit samen met leidinggevers van andere organisaties en kunt dingen oppikken om zelf te gebruiken of om op in te spelen. Ook de inhoud van de bootcamps zelf is heel interessant. Het is niet omdat we antwoorden hebben op bepaalde zaken dat we qua innovatieve arbeidsorganisatie weten wat we doen. Het is niet omdat we expertise hebben op bepaalde gebied dat die niet aansluiten bij andere vakgebieden. De bootcamps zijn kortom een mooie netwerkgelegenheid om kennis op te doen en je eigen werking in vraag te stellen. Wat ik nog waardevol vind, is dat de bootcamps puur op social profit gericht zijn en je dus per definitie met een bevlogen publiek samen zit."

Tegelijkertijd doet Verso ook een beroep op de expertise van BlinkOut. In het voorjaar van 2023 sloot An de Dag van de Leidinggevende af met een persoonlijke reflectie.

Herbeluister haar krachtige interventie op verso-net.be/kwetsbaar-leiderschap.

'MENSEN DUURZAAM AAN BOORD HOUDEN'

Wil je zelf ook aan de slag met zorgzaam leiderschap? Dan is de dagopleiding 'Mensen duurzaam aan boord houden' van Hands-On Inclusion misschien wel iets voor jou.

In deze upgrade leer je meer over hoe je kan sleutelen aan werk en hoe je medewerkers kan ondersteunen in hun ontwikkeling. We trekken voldoende tijd uit om ervaringen uit te wisselen en te leren van elkaar. Je gaat actief aan de slag met het maken van een vertaalslag ervan naar je eigen organisatie.

Deze upgrade vindt plaats op 29 november en is gratis.



'LEIDINGGEVEN ONDER DRUK'

Als leidinggevende, coördinator, directeur of HR-verantwoordelijke heb je een belangrijke hefboomfunctie waarbij je het verschil kan maken om het optimale werkvermogen uit je organisatie, de teams en je medewerkers te halen. Tijdens deze vorming onder leiding van Sonja Reckers maak je de vertaalslag van onderbouwde kaders naar de eigen praktijk en vertrek je met een concreet plan van aanpak voor de eigen organisatie.

Op 24 november in De Punt, Gentbrugge.





Het warme werkgeversbeleid van WAAK

Maatwerkbedrijf WAAK uit Kuurne is door Sport Vlaanderen bekroond als Sportbedrijf 2023-2024. Een prachtige beloning voor het jarenlang promoten van sport en beweging bij medewerkers en maatwerkers. Het warme werkgeversbeleid gaat verder dan de zorg voor welzijn en gezondheid op en naast de werkvloer. “Maar vergis je niet: wij zijn geen geitenwollensokkenorganisatie.”

Nicolas Galle (HR-Projectleider, links op de foto) en Bart Soenens (Marketing- en Communicatiemedewerker, rechts) zijn geweldig in hun nopjes met het ambassadeurschap van WAAK als Sportbedrijf. “Het is de kers op de taart van een beleid dat we al jarenlang voeren en waarbij we een community opbouwen rond sport en beweging. Sport Vlaanderen beoordeelde ons op het louter sportieve, maar wij zien het toch in een breder kader, omdat we de mensen met wie we dagelijks werken niet op een en dezelfde manier kunnen benaderen”, verklaart Bart. “Onze maatwerkers kampen met verschillende problematieken en daarop spelen we in vanuit verschillende invalshoeken: gezonde voeding, mentale gezondheid, algemeen welbevinden...”

“Klopt,” vult Nicolas aan, “soms primeert het louter sportieve, soms een opleiding, soms leggen we onze focus op bewustwording en preventie zoals darmkankeronderzoek, gezond koken met een beperkt budget of stoppen met roken.”

Wie is het doelpubliek binnen WAAK voor jullie sportinitiatieven?

Bart: “In principe iedereen, maar het is volledig vrijwillig. Niemand hoeft druk te ervaren om mee te doen. Natuurlijk maken we promotie met affiches en via de begeleiders om de drempel zo laag mogelijk te leggen en zo veel mogelijk medewerkers – we benaderen iedereen op gelijke voet – te prikkelen om deel te nemen aan een of meerdere van onze acties.”

Nicolas: “Vaak vinden onze acties plaats buiten de werktijden en dat zorgt ervoor dat het niet voor iedereen altijd haalbaar is om aan te sluiten. En eerlijk is eerlijk: sommige acties zijn minder geschikt voor bepaalde doelgroepen. Zo doen we elke vrijdag een lunchwalk hier op het industrieterrein, wat voor een bediende een mooie buitenkans is om eens bij te praten met collega’s, maar voor een maatwerker die rekt op een warme maaltijd is dat minder evident. Maar dat blijven uitzonderingen.”

Is het verzorgen van een sportieve dimensie wel een kerntaak voor HR?

Nicolas: “Zeker en vast. Als HR-Projectleider ben ik medeverantwoordelijk voor een goede bedrijfssfeer en voor onze employer branding. Sport speelt daarin een rol, maar ook kunst en cultuur. Naar aanleiding van Kortrijk Culturele Hoofdstad van Europa 2030 creëerde een artiest hier een pop-up kunstwerk in de refter. Je kan je voorstellen hoeveel tongen dat in beweging heeft gebracht op de werkvloer. Zo creëren we een connectie tussen onze doelgroep die niet of met moeite de weg vindt naar kunst en een kunstenaar die ze aan het werk zien. Dat blijkt een prima recept te zijn voor een unieke wisselwerking.”

Bart: “Het prikkelt inderdaad de nieuwsgierigheid en opent gesprekken. Spelenderwijs gaat er een nieuwe wereld open. Dergelijke initiatieven helpen mij om het echte verhaal te vertellen van WAAK. Dankzij storytelling stel ik het beeld bij dat mensen van ons bedrijf hebben, want nog al te vaak kleeft aan onze sector onterecht een negatieve connotatie – onbekend is onbemind. Dat we inzetten op sport en nu Sportbedrijf zijn, helpt dat cliché de wereld uit te werken en toont hoe WAAK écht is.”

Nicolas: “Het helpt ook om medewerkers aan te trekken. Nu we meer inzetten op communicatie en corporate branding, merken we dat we als een meer aantrekkelijke werkgever worden gezien.”

Welke ‘warme’ initiatieven nemen jullie nog?

Nicolas: “Stoppen met roken, starten met wandelen, een zaalvoetbalcompetitie voor maatwerkers, start to run en een loopteam, een geefplein voor schoolmateriaal, ontbijtacties, ijsjes op warme dagen... Enzovoort, de lijst is lang.”

Vinden medewerkers in kwetsbare situaties die kampen met persoonlijke problemen ook gehoor bij HR?

Nicolas: "Dat spreekt vanzelf, iedereen mag hier altijd aankloppen. Ook onze talentencoaches en sociale begeleiders luisteren actief. Ze kunnen niet altijd zelf de problemen oplossen, maar ze verwijzen wel steeds door naar externe deskundigen, zoals het Sociaal Huis, schuldbemiddeling... Die uitgebreide sociale functie zit in ons DNA."

Bart: "We werken ook samen met een voordeelenplatform, waardoor onze medewerkers bij diverse winkels een korting genieten. We hebben ook een hospitalisatieverzekering voor onze maatwerkers, wat niet evident is, want bij heel wat verzekeraars op de reguliere markt zouden zij niet in aanmerking komen."

Is het warme werkgeversbeleid bij WAAK zo anders dan bij een ander bedrijf?

Nicolas: "Bart en ik komen allebei uit typisch

West-Vlaamse kmo's waar er nog een 'Texas van Vlaanderen'-mentaliteit heerst: werken-werken-werken. Het zijn op zich heel mooie en succesvolle bedrijven, maar de mens speelt er eerder een ondergeschikte rol. Bij WAAK zijn we ook commercieel, maar we zijn ervan overtuigd dat je iets moet geven om iets terug te krijgen. Bij alles wat we doen, komen onze medewerkers op de eerste plaats. Die aanpak creëert duidelijk een meerwaarde. Let op, WAAK is geen geitenwollensokkenbedrijf. Productie, output, targets, opvolging, ontwikkeling, groei, opleiding, evaluaties... zijn hier even belangrijk als in een klassieke onderneming. We zijn alles wat een reguliere bedrijf is, maar met een warm hart."

STARTERSKIT

Zelf ook een sportbedrijf worden?

Download de starterskit op sport.vlaanderen/bedrijven.

Heb jij een HRvraag? Wij maken je graag wegwijs!



HRwijs

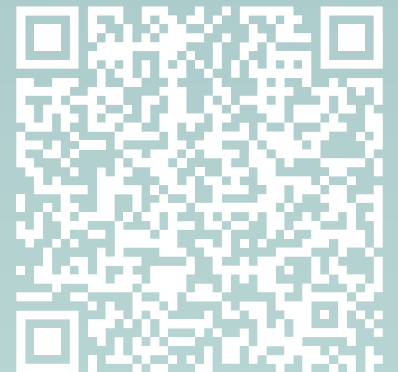
Scan & stel je vraag 

“Hoe weet ik of ons medewerkersbeleid beantwoordt aan de noden?”

“We willen een feedbackcultuur installeren, hoe beginnen we best?”

“Hoe verhoog ik de instroom bij onze vacatures?”

“Wat kan ik doen om de motivatie bij de medewerkers te verhogen?”



HRwijs@verso-net.be

Helpdesk



AANKOMENDE VORMINGEN ROND PERSONEELSBELEID

Wil je je kennis bijspijkeren op vlak van personeelsbeleid? Bij HRwijs zit je goed!
Ook volgend jaar komen we weer naar je toe met een gevarieerd vormingsaanbod. Zo tillen we samen jouw medewerkersbeleid naar een hoger niveau.
Een greep uit onze HRwijs-vormingen dit voorjaar:

Antwerpen 12 en 19 maart	Personeelsgesprekken voeren	Deze tweedaagse vorming reikt een degelijke basiskennis aan over personeelsgesprekken voeren en geeft bruikbare tools en tips mee.
Gent 18 april	Zelfzorg en veerkracht voor leidinggevenden	In deze interactieve en praktijkgerichte vorming staan we stil bij het belang van zelfzorg en de relatie tussen zelfzorg, veerkracht en teamwerking. Je krijgt concrete technieken en oefeningen aangeleerd die je kan toepassen op jezelf en op je team.
Brussel 14 maart	Onthaal van nieuwe medewerkers - sleutelpositie van de leidinggevende	Meer dan ooit is het belangrijk om in te zetten op een hartelijk en gastvrij onthaal. De direct leidinggevende speelt daarin een cruciale rol. Tijdens deze vorming ontvang je concrete tips rond bijvoorbeeld het wettelijke kader rond onthaal, mogelijke procedures, het belang van een goede eerste indruk en hoe in te spelen op de verwachtingen van een nieuwe medewerker.
Gent 29 april en 6 mei	Sterker op het werk met verbindende communicatie'	Heersen er in jouw team(s) weleens conflicten tussen collega's? Of loopt de communicatie met cliënteel niet altijd even vlot? Wil je daar eindelijk handvatten voor? In deze praktijkgerichte vorming ontdek je hoe authentiek en verbindend te communiceren in herkenbare werksituaties.
Leuven 23 mei	Employer branding	Een vorming rond het belang van de branding van je organisatie in functie van de beleving van je medewerkers en jezelf profileren als aantrekkelijke werkgever.
Brussel 14, 21 en 28 mei	Bootcamp 'Start to HR'	Heb je geen echte HR-achtergrond, maar krijg je wel meer en meer te maken met personeelsbeleid, bijvoorbeeld als leidinggevende? Dan krijg je in deze intensieve driedaagse vormingsreeks een snelcursus personeelsbeleid!

Bekijk deze en andere HR-vormingen op verso-net.be/agenda/hrwijs-evenementen



Low Impact Man Steven Vromman

“Onze wereld is in transitie, we moeten erdoor!”

“Social profit toont dat het anders kan. Dat je ook producten en diensten kan leveren zonder dat alleen de financiële, maar ook de maatschappelijke winst primeert”, zegt Steven Vromman, milieuactivist en *Low Impact Man*. Dat is volgens hem het model van de toekomst, als we onze planeet niet verder onder druk willen zetten. “We staan op een kantelpunt, we moeten erdoor.”

Steven Vromman houdt sociale ondernemers een spiegel voor. Want voor alle bedrijven, ook sociale, geldt dat ze zich maar beter voorbereiden op de turbulente tijden die eraan zitten te komen.

Strengere milieunormen, duurzaamheidsrapporten, Sustainable Development Goals (SDG's)... Volstaat dat niet?

Steven Vromman: “Tja, er zijn nog altijd ondernemers die menen dat de bezorgdheid voor het klimaat en het milieu overroepen is. Het besef dat het vijf na twaalf is, is belangrijker dan een strengere regelgeving. Wie wil, vindt altijd 1.001 argumenten om zelf geen verantwoordelijkheid te nemen: het is de schuld van de Chinezen of van de consument, de regering doet te weinig, enzovoort. Dat is al te gemakkelijk. De vraag die je moet stellen is: waarop heb ik als ondernemer invloed? Zijn de diensten die ik lever klimaatvriendelijk? Mijn producten? Het transport? De grondstoffen?”

“Veel ondernemers beginnen eraan met veel goede wil, maar kijken niet naar het grotere plaatje. Naar wat écht zinvolle acties zijn. Ze zullen misschien de individueel verpakte porties melk in de cafetaria vervangen door melk in flessen, terwijl er op een ander vlak veel grotere winsten te maken zijn.”

“Nog een tip: betrek zo veel mogelijk mensen. Eén duurzaamheidsverantwoordelijke die het maar moet oplossen, volstaat niet. Als die eenzijdig regels oplegt, krijg je een opstand. Laat de suggesties van de medewerkers zelf komen, vooral van mensen op de werkvloer. Zij zien vaak het best waar er nog winst te rapen valt. Als mensen voelen dat er naar hen geluisterd wordt, gaan ze sneller mee in het verhaal.”

CIRCULAIR DNA

Dat zijn tips die voor alle ondernemingen gelden. Is er meer bewustzijn onder sociale ondernemers? De social profit werkt toch ook aan een betere wereld?

“Dat klopt. Voor sociale ondernemingen is rendabiliteit natuurlijk belangrijk, maar winst is doorgaans niet het hoogste doel. Voor veel andere bedrijven is dat wel het geval, desnoods ten koste van de mensen en het milieu. Dat geldt niet voor de social profit. Het milieuverhaal is trouwens een sociaal verhaal en omgekeerd. Die link is belangrijk. Gezonde lucht en minder stress hebben immers ook sociale voordelen.”

“Circulair ondernemen is vandaag een hype. Maar de eerste kringwinkels waren sociale-economiebedrijven. Het circulaire verhaal zit verwe-

“Veel sectoren staan onder druk, maar klimaatvriendelijk ondernemen kan ook een stukje van de oplossing zijn”





ven in het DNA van veel sociale organisaties en maatwerkbedrijven. Ze vormen een voorbeeld voor veel andere, reguliere ondernemingen.”

Maar de milieunormen gelden voor alle bedrijven. Als er een koolstofbudget wordt opgelegd, moet er dan geen rekening gehouden worden met het sociale verhaal van ondernemingen? Dus misschien soepelere regels voor wie sociaal en maatschappelijk verantwoord werkt?

“In de wetgeving wordt geen nuance gemaakt. Dat zou nochtans een goede zaak zijn. Want grote bedrijven hebben vaker de juridische middelen om onder sommige verplichtingen uit te komen, terwijl een kleinere sociale organisatie die middelen niet heeft.”

“Onze economie en het wetgevende kader zijn te veel gefocust op wat goed is voor het BNP, op groei, op de harde cijfers. Maar kijk eens naar hoeveel mensen in goed functionerende bedrijven te kampen krijgen met een burn-out? Het welzijn van de medewerkers is zeker even belangrijk als dat extra procentje van het BNP.”

De subsidies voor sociale ondernemingen en maatwerkbedrijven nemen af. De rendabiliteit wordt belangrijker. Hoe belangrijk is het klimaat als je als ondernemer denkt aan het overleven van je onderneming?

“Veel sectoren staan onder druk. Ze hebben moeite om personeel te vinden en moeten besparen. Ik kan heel goed begrijpen dat er andere kopzorgen zijn dan te voldoen aan milieunormen. We moeten

daarvoor begrip tonen. Maar klimaatvriendelijk ondernemen kan ook een stukje van de oplossing zijn. De energiekost van een ziekenhuis is gigantisch. Als de energieprijzen stijgen, reageert het ziekenhuis daarop door misschien te investeren in zonne-energie of andere alternatieven.”

NAAR EEN NIEUWE WERELD?

Voor Steven is een socialere, klimaatbewuste economie het model van de toekomst. Het harde kapitalisme kan niet standhouden als we de planeet willen redden. “De social profit laat zien dat je ook producten en diensten in een ander model kan leveren. Ecopower is een mooi voorbeeld van hoe het kan, een coöperatieve onderneming die hernieuwbare energieprojecten hier bij ons opzet. Ook de Kringwinkels hebben hun standvastigheid bewezen. Ook in voeding, mobiliteit en andere domeinen tonen nieuwe initiatieven dat je een economie kan laten draaien en tegelijkertijd rekening kan houden met het milieu, het klimaat én de mensen.”

“Maar de wetten van het kapitalisme zijn sterk. Kijk maar naar het gros van de reclameboodschappen, die zijn van klassieke bedrijven die uit zijn op winst. Ken je Fairphone? Een Nederlands merk van smartphones dat inzet op duurzaamheid en ethisch verkregen grondstoffen. Maar het zal nooit het reclamebudget hebben van Apple. Dat is typisch aan een transitieperiode: het oude model blijft dominant tot het gewoon niet meer goed functioneert. Pas dan krijgen nieuwe modellen ruimte om te groeien en het nieuwe mainstream te worden.”

Zitten we dan in een transitieperiode? Gaat onze huidige manier van ondernemen, van leven, van consumeren op de schop?

“We zitten in een transitieperiode, ja, maar we zullen niet rimpelloos overgaan naar een duurzame, circulaire economie. Ik wil geen doemdenker zijn, maar het zal nog slechter worden voor het verbetert. We staan op een kantelpunt en alle signalen staan op donkerrood. De klimaatverandering laat zich voelen, de biodiversiteit staat onder druk, de armoedecijfers gaan niet de goede kant op. Dat zorgt voor spanning, onzekerheid en polarisatie.”

“Verschillende crisissen komen samen en dat zijn steeds lastige momenten in de geschiedenis. Het is beter die veranderingen in de ogen te kijken dan te doen alsof er niets aan de hand is. We moeten erdoor, maar de oplossingen komen niet vanzelf: ze vergen een combinatie van mentaliteit en technologie. Er moeten nieuwe materiaal-, mobiliteit- en voedselsysteem komen. Het is moeilijk in te schatten hoeveel tijd dat vergt.”

DE PIZZA VAN REMCO

We merken vandaag al de gevolgen van de klimaatverandering. Maar toch is de sense of urgency er nog niet bij iedereen. Je schreef nog maar net een opiniestuk in de krant over Remco Evenepoel die reclame maakt voor een pizza.

“Ik heb inderdaad het gevoel dat er nog plekken zijn waar het klimaat helemaal geen thema vormt. In de topsport, bijvoorbeeld. Of de showbusiness en de grote festivals. Ook zij dragen een verantwoordelijkheid. Als Remco Evenepoel zou zeggen: “Laten we wat minder vlees eten”, dan zou dat veel meer indruk maken dan als ik dat zou doen.”

In zijn nieuwe boek Hoop, een kompas voor turbulente tijden schetst Steven Vromman hoe je je kan voorbereiden op de schokken die er in onze maatschappij aan staan te komen. Als een humoristische survivalgids die ons meteen ook waarschuwt, dat niet alles op losse schroeven staat. Alvast één tip: als het drinkwater op is, spreek je voorraad bier en wijn aan. Dat deden ze in de middeleeuwen ook.

<https://lowimpactman.blog>

Ook op zoek naar een duurzaam duwtje in de rug? Bezoek ecoswitch.be!



**Hoe natuurbeleving
bijdraagt aan
maatschappelijke
re-integratie**

Workshops rond natuurbeleving die normaal gezien als teambuilding voor bedrijven dienen, nu ook inzetten om (kwetsbare) kinderen en jongeren te versterken: dat is wat Verso wil bereiken in samenwerking met GoodPlanet. De jongeren van Heem vzw testten die voor het eerst uit. “De vaardigheden die je bij een teambuilding gebruikt, komen van pas bij hun re-integratie.”

Als ‘een veilig verblijf voor jongeren in nood’, zo omschrijft Heem vzw zichzelf. De jongeren (12-17 jaar) komen op aangeven van de jeugdrechter tijdelijk bij Heem terecht, als eerdere hulpverlening ontoereikend blijkt. “Hier proberen we hen nieuw perspectief te bieden”, legt Aude Kervoelen (37), begeleidster bij Heem vzw, uit. “We leren hen opnieuw kind zijn. Dat is de basis. Tabula rasa gaat niet lukken, maar we geven nieuwe kansen. ‘Ja, je leven is hard, maar je kan wél opnieuw verbinding maken, je kan mensen vertrouwen’, luidt de boodschap.”

ZAADJE PLANTEN

Tijdens de ‘Forest Challenge’-workshop heet duurzaamheidscoach Ine Van de Weghe (28) van GoodPlanet de jongeren welkom in het groen, in dit geval Het Speelhof. Tijdens een wandeling door de natuur weeft ze verschillende kleine workshops aan elkaar. “Ik voel me soms een boom”, spreekt Ine de jongeren toe aan de eerste stop. “Mijn wortels staan stevig in de grond dankzij mijn goede band met mijn vrienden. Maar op bepaalde momenten, als het buiten stormt, heb ook ik het moeilijk om overeind te blijven. Welk natuurlijk element voelen jullie zich soms? En waarom?”

De jongeren schuifelen wat ongemakkelijk heen en weer, maar de vraag zet hen duidelijk aan het denken. “Een bloem, want ik maak me graag mooi op”, stamelt er een. “Een vogel, want ik ga graag met het vliegtuig op reis”, roept een ander. Hilariteit alom, de aandacht dwaalt snel af. “Ook

al zie je aan sommigen dat ze het belachelijk vinden, toch geloof ik dat we op deze manier een zaadje planten”, vertelt Ine onderweg.

Voor Heem vzw moet de workshop de jongeren instrumenten aanreiken om hun identiteit opnieuw op te bouwen. “Dat ze vandaag hier zijn, is al een enorme prestatie”, zegt begeleidster Aude. “We willen hun laten zien dat je een leuke dag kan beleven door gewoon buiten, in de natuur te zijn met groen en bomen om je heen. Dat is een heel andere wereld dan die binnen de muren van een instelling.”

WERKEN AAN DE BASIS

Hoe zo’n dagje in de natuur bijdraagt aan hun re-integratie? “Het gaat over hen bewustmaken van wat er zich rondom hen bevindt, zonder dat ze geconfronteerd worden met negatieve externe elementen”, vervolgt Aude. “We werken aan de basis, en dat zijn zijzelf. Pas als de fundamenten er liggen, kunnen we hun ‘gewone’ leven weer herstellen en leren ze terug op eigen benen staan. Deze workshop is weer een stap in de goede richting.”

Voor GoodPlanet past dit project perfect in hun inclusieve discours, besluit Ine. “De missie van GoodPlanet is zo veel mogelijk mensen inspireren om duurzaam aan de slag te gaan. Het maakt daarbij niet uit wie die mensen zijn, of in welke situatie ze zich bevinden.”

**Lijkt de ‘Forest Challenge’ of een andere
gelijkaardige workshop je interessant
voor jouw organisatie?
Ontdek het volledige aanbod via
de QR-code**



De koopkracht van uw medewerkers verhogen?

MET YOU-P NATUURLIJK!

Nu al **230**
aangesloten
ondernemingen

+500
aankoopvoordelen

Al **+50.000**
YOU-P
gebruikers!



Zeer lage
werkgeverlast

Exclusief voor het
personeel van sociale
ondernemingen

€400*
koopkrachtverhoging
per werknemer

*gemiddeld

Geniet snel van deze
tijdelijke actie!

COLLECTIEF
.COOP

6 MAANDEN GRATIS YOU-P! **

Kijk op www.collectief.coop/actie
of scan de QR code voor meer info



** Actie onder voorwaarden

