

OTCER RECIO VERS

voor en achter
de schermen
van sociale
ondernemingen

Herman Konings

*"Humor is onderschat
als onderdeel van
de nieuwe HR-logica"*

Patricia Popelier

*"Verzet is effectiever
wanneer de boodschap
mensen echt raakt"*

Ann Demeulemeester

*"Actieve, kritische
en maatschappelijk
participerende burgers zijn
het hart van een democratie"*

Nic Balthazar

*"Fatalisme is
een luxe die we
ons niet meer
kunnen veroorloven"*

n°13 5/26



INHOUD

04/ Nic Balthazar

“Er is slechts één oplossing: activisme”

DOSSIER RETENTIE

09 / Bouwen aan sterke teams

10 / Herman Konings

“Gen Z heeft een structureel tekort aan échte nabijheid”



10

15 / Ann Slaets en Hanne Kennis

“Werknemer afwezig? Neem contact!”

19 / Adelheid Hoewaer

“Communicatie doet wonderen”

22 / Mathias Vaes

Een revolutie bij OCMW Mechelen

26 / Thomas Castro

“Toon dat je je medewerkers ziet en waardeert”



27

27 / Ann Vanuytrecht en Marc Bormans

“Wie wil jobhoppen, kan dat binnen ons netwerk”

30 / Jo Caudron

“HR moet zich heruitvinden in dit tijdperk van AI”

34 / Saskia Crucke en Marie Servaes

“Duurzaamheid mag geen marketingtruc zijn”

36 / En, waarom werkt ú graag?

38 / Bart Weetjens

“Veel sociale ondernemers verliezen zichzelf uit het oog”

42 / Julie Van Elst

“HRscan toont blinde vlekken”

44 / Dirk Vissers

“Ook al denk je van niet, je bent een prooi voor hackers”

47 / Evelien Willems en Stef Deneer

“We helpen mantelzorgers om uit te leggen wat er gebeurt”

50 / Bert Boeckx

Yellow Art: kunst voorbij de kwetsbaarheid

54 / Frederik Matthijs

“Trividend investeert al 25 jaar met impact en geduld”

58 / Peter Depauw

Steward ownership, een andere manier om je bedrijf over te dragen

60 / Patricia Popelier

Waarom sociale ondernemers maar beter de grondwet kennen



54

63 / Paula Verschaeve

Alles over het energiepakket

64 / Ann Demeulemeester

“Het middenveld krijgt steeds minder zuurstof”

COLOFON

Redactie en coördinatie

Tobias Lancsweert, Dirk Remmerie (XPAIR)

Redactionele bijdragen, fotografie, lay-out

XPAIR Communication: TEKST Dirk Remmerie, Daan Paredis en Bart Claes - FOTO'S Thomas De Boever, Jan Crab en Marco Mertens - LAY-OUT Peter Frison - EINDREDACTIE Wim De Weerd

COVERFOTO Lieve Blancquaert

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 miKlimaat-ambassadeur.



Behouden is het nieuwe groeien

De arbeidsmarkt staat onder druk. Dat is geen nieuws meer, maar de impact wordt elke dag tastbaarder. In de Vlaamse social profit alleen al zullen de komende tien jaar bijna 149.000 extra medewerkers nodig zijn. Vooral om uitstroom en vergrijzing op te vangen. De vraag is dus niet alleen hoe we voldoende mensen aantrekken, maar vooral hoe we ze houden.

Precies daarom staat ons magazine dit voorjaar in het teken van 'retentie'. Want retentie is geen bijkomstigheid meer, maar een strategische hefboom. Elke medewerker die blijft, versterkt de continuïteit, de kwaliteit én de veerkracht van onze ondernemingen. Het versterkt bovendien het gevoel van verbondenheid dat mensen doet blijven en groeien.

Onze gesprekspartners in dit nummer maken duidelijk dat retentie geen simpele formule is. Trendwatcher Herman Konings wijst erop dat engagement vandaag geen vanzelfsprekendheid meer is, maar een voortdurende afweging. Medewerkers blijven niet omdat het hoort, maar omdat het klopt: inhoudelijk én emotioneel. Dat vraagt meer dan initiatieven op de oppervlakte. Het vraagt een sterke cultuur, echte betrokkenheid en ruimte voor verwondering.

Andere stemmen rond dit thema tonen hoe dat concreet kan. Van organisaties die inzetten op warm contact bij afwezigheid tot praktijken waar luisteren, communicatie en maatwerk leiden tot minder uitval en meer verbondenheid. Of samenwerkingen zoals tRede, waar retentie wordt benaderd als een geheel van leren, groeien en intern bewegen. De rode draad? Retentie zit in hoe mensen zich voelen op het werk.



Dat is meteen ook onze grootste troef als sociale ondernemingen. Wij bieden betekenisvol werk, echte impact en menselijke verbondenheid. Maar die troef moeten we bewuster uitspelen. Zonder blind te zijn voor onze uitdagingen: werkdruk, organisatiecomplexiteit en beperkte middelen blijven reëel.

Toch is de boodschap helder en hoopvol: *yes, we can!* Door anders te organiseren, beter te luisteren en sterker in te zetten op onze eigenheid, kunnen we werk maken van duurzame retentie. Niet als modegril, maar als fundament voor de toekomst van onze sectoren.

Ingrid Lieten, *directeur Verso*

De achterkant van Nic Balthazar

Een handelsreiziger in dromen

Lange tijd was ‘de vrolijke spring-in-’t-veld’ zowat het epitheton van ‘tv-gezicht’ Nic Balthazar. Want was hij niet de man die je in Vlaanderen Vakantieland meenam naar zonnige bestemmingen? Was hij niet die aanstekelijke enthousiasteling die je goesting deed krijgen in de allernieuwste releases in Filmfan? Nieuwsgierigheid en verwondering lopen nog steeds door zijn doen en laten als schrijver, regisseur, klimaatstem ... maar de schijnbare lichtzinnigheid van weleer heeft Nic ingeruild voor een weloverwogen ernst. Recent bewijs daartoe: het interactieve project Feelodroom en de documentaire Team Rudy – initiatieven rond mentaal welzijn, eenzaamheid, zorg, democratie ... waarbij verbinding centraal staat. “Ik klink wel als een handelsreiziger in dromen”, zegt hij na een fietsrit-met-obligate-lekke-band. “Als iemand die met grote verhalen zwaait. Terwijl ik zoals velen tast en zoek naar wat wél werkt.”

Met zoveel kanten aan je professionele leven dringt de vraag zich op: wat is je voorkant en wat zijn je achterkanten?

Nic Balthazar (lacht): “Mijn voorkant was heel lang een, wat ze noemen in de media, ‘televisiegezicht’. Heb ik ook heel graag gedaan, die tv-programma’s. In zekere zin was het de mooiste tijd van mijn leven. Maar tegelijk kreeg ik steeds meer voldoening van werken áchter de camera: zelf films en tv maken.”

“En toen volgde een koude douche met *An Inconvenient Truth*. Die boodschap kwam bij mij hard

binnen. Noem het gerust een existentiële schok. In die documentaire uit 2006 legt de gewezen Amerikaanse vice-president Al Gore uit dat klimaatverandering geen ver-van-mijn-bedshow is, geen discussie tussen experts, maar een tikkende tijdbom. Toen had ik net kinderen, wat maakt dat je anders kijkt. Dan is het niet meer: wat betekent dit voor de planeet in abstracto? Dan is het: wat betekent dit voor mijn kinderen, voor de generatie na ons? Vanaf daar is mijn leven eigenlijk fundamenteel verschoven.”

Wat veranderde er precies?

“Mijn gevoel van verantwoordelijkheid. En ook mijn gevoel van urgentie. Al Gore zei iets wat mij altijd is bijgebleven: wij hebben onszelf in de miserie gebracht. Dat klinkt als slecht nieuws, het is dan ook een ‘ongemakkelijke waarheid’, maar het is tegelijk hoopvol, want als wij het zelf hebben gedaan, dan ligt de oplossing ook bij ons. Dat vond ik zo’n bevrijdende gedachte. Niet: we zijn overgeleverd aan een noodlot. Wel: we hebben nog de kans om het goede te doen.”

“Alleen is het sindsdien veel complexer geworden. Toen dacht ik nog: als we nu maar volop inzetten op alles wat niet-fossiel is zoals zon, wind of geothermie, dan kunnen we de kar nog keren. Die analyse klopt nog altijd, denk ik. Kijk naar de olie- en gasboorput waar we ons vandaag almaar dieper in ingraven. Alleen is intussen duidelijk geworden dat het probleem dieper zit dan alleen verlost geraken van de fossiele idiotie. Het gaat niet enkel over CO₂, zonnepanelen en windmolens. Alleen pakt dat verhaal verrassend weinig mensen nog echt. Omdat de crisis dieper zit. Veel dieper.”

Je noemt het een polycrisis. Wat bedoel je daarmee?

“Dat we ons vergissen als we telkens één probleem per keer proberen op te lossen. We zitten niet in één crisis, maar in meerdere tegelijk, die elkaar voeden en versterken. Klimaat, biodiversiteit, grondstoffen, ongelijkheid, mentale uitputting, democratisch verval, oorlog, migratie, vervreemding ... Dat hangt allemaal samen. En ergens daaronder ligt volgens mij nog iets fundamenteelers: een crisis van het systeem zelf. Van de manier waarop wij onze samenleving hebben ingericht.”

“Dat systeem – en zullen we het vlakaf een losgeslagen kapitalistische systeem noemen – heeft ons geïndividualiseerd. Het heeft ons geleerd dat we in concurrentie staan met elkaar. Dat de sterkste wint. Dat succes individueel is, geluk individueel is, falen individueel is. Combineer dat dan met nooit eerder geziene data technologie, met artificiële intelligentie, met een constante informatiestroom en met een economie die permanent op onze aandacht, onze angst en ons tekortgevoel werkt: dan krijg je een toxische cocktail. Dan krijg je niet alleen ecologische rampen, maar ook mentale en democratische schade.”

Het klinkt alsof de oplossing niet zomaar voor het oprapen ligt.

“Ja, exact. Daarom dat iedereen die vandaag de ‘bestaande orde’ aanvalt, het woord ‘radicaal’ naar de kop geslingerd krijgt. Voor veel mensen betekent radicaal: extreem, gevaarlijk, te scherp. Terwijl het etymologisch gewoon verwijst naar radix, de wortel. Waar zit de wortel van dit alles? Dat is de vraag die we ons volgens mij opnieuw moeten durven stellen. Niet om ideologisch te scoren, maar om eerlijk te zijn.”

“Want wat doen we nu te vaak? We blijven aan de symptomen werken. Er is een energiecrisis: dan kijken we hoe we het systeem een beetje kunnen pleisteren. Er is een crisis in de zorg: dan zoeken we noodverbanden. Er is mentale uitval: dan schuiven we individuen door naar therapie en coaching, wat op zich waardevol kan zijn, maar zonder dat we de vraag stellen waarom zo veel mensen tegelijk uitvallen. Alsof het toeval is. Alsof het niets te maken heeft met hoe wij leven, wonen, werken, pendelen, zorgen, consumeren. Terwijl dat natuurlijk wel zo is.”



Je legt een sterk verband tussen klimaat en mentale gezondheid. Voor veel mensen zijn dat toch twee aparte domeinen?

“Dat is precies het probleem: dat we alles apart bekijken. Het ecologische bij de ecologen, het mentale bij psychologen, het sociale bij het middenveld, het economische bij de markt, het politieke bij beroepspolitici. Terwijl die dingen in het echte leven natuurlijk voortdurend door elkaar lopen. Als mensen opgejaagd leven, geïsoleerd raken achter hun schermen, geen grip meer voelen op hun bestaan, dan worden ze neurologisch aantoonbaar minder weerbaar tegenover slecht nieuws, minder bereid om te veranderen, vatbaarder voor angst en simplificatie. En omgekeerd: een samenleving die collectiever, warmer, rechtvaardiger en minder op permanente competitie gebaseerd is, wordt ook ecologisch weerbaarder.”

“Wij doen vaak alsof klimaat vooral gaat over techniek. Over elektrische auto’s, warmtepompen, kerncentrales, die dingen. Maar klimaat heeft ook te maken met verbeelding, met levenskwaliteit, met de vraag in wat voor samenleving je wil leven. Wil je een samenleving waarin iedereen zich terugplooit op zijn eigen cocon, zijn eigen bezit, zijn eigen overlevingsstrategie? Of wil je een samenleving waarin mensen opnieuw ergens het licht in elkaars ogen zien?”

Wij doen vaak alsof klimaat vooral gaat over techniek. Maar klimaat heeft ook te maken met verbeelding, met levenskwaliteit, met de vraag in wat voor samenleving je wil leven

Je ergert je soms zichtbaar aan het publieke debat over klimaat. Waarom?

“Omdat het zo ondermaats is. Mensen zijn termaal ondergeïnformeerd, vrees ik, over de ernst van de biodiversiteitscrisis, de klimaatcrisis en alle nevencrisisen die daaruit volgen. Tegelijk zie je iets pervers: net op het moment dat alle wetenschappelijke parameters almaar roder kleuren, neemt de maatschappelijke bereidheid om naar die nieuwe inzichten te handelen af. Mensen zijn moe, verward, defensief. Sommige lokale besturen durven zelfs het woord ‘klimaat’ niet meer te gebruiken omdat de weerstand zo groot is. Dan denk ik: kijk eens hoe absurd het allemaal is geworden. En dan heb je stemmen die zeggen: ach, dan zetten we toch gewoon meer in op airco. Letterlijk. Terwijl elke klimaatparameter in het rood gaat, komt men af met oplossingen die de onderliggende logica gewoon nog versterken. Hallucinant.”



Waarom dringt dat slechte nieuws zo moeilijk door?

“Omdat de desinformatie al decennialang gevoed wordt door de rijkste machtsgroepen ooit, de fossiele lobby. Maar ook omdat we daar als mensen evolutionair niet voor gemaakt zijn. We *are not wired for it*. Slecht nieuws op deze schaal écht durven opnemen, dat tast je hele wereldbeeld aan. Zeker als daar nog eens bijkomt dat je misschien jarenlang naar de verkeerde mensen hebt geluisterd, of jezelf hebt wijsgemaakt dat het allemaal wel zou meevallen. Er is niets vervelender voor een mens dan te voelen dat hij zich vergist heeft. Dus wat doen we? We duwen het weg. We lachen het weg. We worden cynisch. Of we rekenen dat er een nieuwe technologie uit de lucht valt waarvan we hopen dat die ons op tijd zal redden, zodat we zelf niets moeten veranderen.”

Wat is volgens jou dan de grootste denkfout die we maken?

“Dat men de hele transitie die we moeten maken, ook is gaan individualiseren. Dat is denk ik dé kapitale fout: we hebben zowat alles geïndividualiseerd, en nu doen we hetzelfde met de oplossing. Kun jij een elektrische auto kopen? Prima. Kun jij zonnepanelen leggen? Mooi voor jou. Heb jij een goed geïsoleerd huis? Fantastisch. En wie niet mee kan, heeft pech of wordt weggezet als onwillig, dom of achterlijk. Terwijl die onvrede vaak volkomen terecht is.”

“Als je de omslag presenteert als een luxeproject voor mensen die al een huis, een dak, spaargeld en keuzevrijheid hebben, dan krijg je sociale spanning, polarisatie en achterdocht. Daarom zeg ik: denk coöperatief. Denk in wijken, in steden, in burgercollectieven. Heb je een goed dak maar geen geld? Geen probleem: laat ons dat samen doen. Laat ons met hele wijken energie oogsten. Laat ons mobiliteit delen. Laat ons collectief investeren. Dan krijg je niet alleen meer rechtvaardigheid, maar ook meer snelheid.”

“Wie denkt vanuit een coöperatie, keert de logica om. In plaats van te zeggen: jij moet je individueel zien te redden, zeg je: we maken systemen waar iedereen beter van wordt. Coöperatieve bedrijven doen het vaak beter omdat mensen mee delen in winst, verlies en slagen. Energiecoöperaties

tonen dat het kan. Autodelen toont dat het kan. Co-housing helpt het wooninfarct oplossen. Dat zijn geen exotische theorieën, hè, de voorbeelden liggen overal voor het rapen. Alleen worden ze nog te vaak behandeld als iets voor geitenwollensokken of voor brave idealisten, terwijl het in werkelijkheid dikwijls het meest rationele model is. Denk aan de waanzin dat auto's 95% van de tijd stil staan. En het mooie is: veel van die dingen kunnen meteen. Daar heb je geen wondertechnologie voor nodig. Je hebt geen gigantische infrastructuurwerken nodig om morgen al te starten met delen, ontharden, samen investeren, samen organiseren. Het idee dat we de boel kunnen regenereren, zoals de natuur haar wonden heelt. Dat vind ik net zo hoopgevend."

Toch zit identiteit mensen vaak in de weg. Auto, huis, verre reizen, bankrekening ... veel mensen richten daar hun leven naar.

"Uiteraard. Dat is ook hoe we onszelf en anderen de maat nemen. In het Engels zeggen ze: *that's how we keep score*. Kijk naar rijke burgers die meer verdienen dan ze in twee levens kunnen opdoen: vaak blijven ze zich de burn-out inwerken omdat hun status daar aan hangt. Die BMW, die villa, die volle wachtlijst ... dat bewijst: ik ben geslaagd."

Bieden coöperaties ook een oplossing voor de zorg?

"Nogal wiedes. Kijk hoe we zorg georganiseerd hebben. Wij besteden almaar meer uit aan instellingen, aan professionals, aan systemen. En opnieuw: dat is niet om het werk van die mensen te minimaliseren, integendeel. Maar we zijn ook iets kwijtgeraakt: het vanzelfsprekende idee dat mensen mee voor elkaar zorgen. Dat zorg niet alleen een sector is, maar een weefsel. De crisis in de zorg gaat dus niet alleen over te weinig personeel of te weinig budget. Ze gaat ook over het feit dat we als samenleving veel minder zorg dragen voor elkaar. We wonen verder van elkaar, leven drukker, kennen onze burens minder, zijn afhankelijker van structuren die onder druk staan. En dan verschieten we dat die structuren overbelast raken. Natuurlijk raken die overbelast."

Je spreekt vaak over eenzaamheid als een ware epidemie. Waarom raakt dat jou zo?

"Omdat het zo allesdoordringend is en tegelijk zo onderschat. Ik las onlangs nog dat eenzaamheid ongeveer even ongezond is als vijftien sigaretten per dag roken. Dat is waanzinnig. Mensen worden er ziek van, en als ze ziek worden, worden ze nog



eenzamer, waardoor ze nog zeker worden. Dat is een neerwaartse spiraal die we collectief georganiseerd hebben en vervolgens behandelen alsof het een individueel mankement is. Maar gelukkig is de opwaartse spiraal perfect te organiseren: dichter bij elkaar wonen, elkaar meer tegenkomen, publieke ruimte teruggeven aan mensen in plaats van aan auto's, meer gedeelde plekken creëren, meer spontane ontmoeting mogelijk maken, met meer natuur, meer beweging en niet ieder in zijn ukkie op een loopband met koptelefoon ... Dat is volksgezondheid. Dat is democratie. Dat is mentale weerbaarheid."

We moeten dus opnieuw collectief leren denken?

"Ja, omdat daar volgens mij zowat alles samenkomt. Onze energie moeten we collectiviseren. Onze mobiliteit. Ons democratisch systeem. Ook onze zorg. Niet in de zin dat de staat alles moet overnemen, maar wel dat we uit dat krampachtige individuele model geraken. Ik geloof bijvoorbeeld sterk in burgerraden: mensen die, los van hun partijvoorkeur of ideologische stam, samen met experts rond een tafel zitten en zeggen: dit hebben wij samen doordacht, nu is het aan de politiek om dat uit te voeren. Dat lijkt mij een veel gezonder democratisch model dan het permanente geschreeuw waarin wij nu verzeild zijn geraakt."

Onder meer met Feelodroom zoek je oplossingen voor een betere mentale gezondheid. Wat drijft je?

"Eigenlijk hetzelfde: mensen opnieuw bij elkaar en bij zichzelf brengen. Feelodrome is als een interactieve beleving, ontstaan uit de research voor mijn film *Everybody Happy* en de vaststelling



van experts dat mensen vaak niet eens merken hoe slecht het met hen gaat, tot ze in een burn-out of in een andere mentale afgrond terechtkomen. De preventie ligt dan ook simpelweg in vroeger ingrijpen. Over opnieuw voelen wat je lijf en je geest nodig hebben. Over verbinding. Over simpele dingen als samen zingen, dansen, ademen, neurieën, allemaal zaken die aantoonbaar onze dopamine, oxytocine, serotonine en endorfine weer op gang brengen.”

“En ik weet het: veel mensen krijgen spontaan de kriebels van dat soort interactieve dingen. Ze denken: ‘O nee, daar gaan we weer ... samen op trommels slaan, een workshop: gênant!’ Tot ze het doen en merken hoe plezierig dat eigenlijk is. Ik zeg vaak: je gaat me niet geloven, maar binnen anderhalf uur staat iedereen hier te zingen en te dansen alsof ze maanden geoefend hebben aan een Hollywoodmusical. En het is nog nooit mislukt. Dat vind ik geweldig, omdat het toont hoe diep dat verlangen naar verbinding nog altijd in ons zit.”

Is dat uiteindelijk je grootste drive: mensen samenbrengen?

“Misschien wel. Achter al mijn films en de verschillende dingen die ik ook in activisme heb gedaan, zoals *Dance of Sing for the climate*, zit misschien één rode draad: mensen helpen herinneren dat ze

niet alleen zijn. Dat ze deel uitmaken van iets: van een gemeenschap, van een groter verhaal, van een collectief vermogen. Misschien is dat wel de echte achterkant van alles.”

“Ook *Team Rudy* past volledig in dat plaatje. Het is het verhaal van acteur Rudy Morren die te horen krijgt dat hij de ziekte van Parkinson heeft en daarop zegt: ‘Ik zal meer vrienden nodig hebben.’ En hoe een netwerk van zorg ook gewoon groeit, in vriendschap. In verbinding. Daarom proberen we met de film ook *community screenings* op te zetten. Niet enkel de klassieke vertoningen in de bioscoop, maar ook momenten waarop mensen samenkomen, de film zien, erover praten. Met een *pay what you can*-model, zodat het niet afhangt van koopkracht of van een klassieke distributielogica. Het idee is net: maak er iets gemeenschappelijks van. Dat vind ik vandaag belangrijker dan ooit. Dat cultuur niet alleen consumptie is, maar ook een aanleiding om mensen rond iets te verzamelen. We onderschatten vaak hoe essentieel dat is.”

Ben je hoopvol?

“We zullen onderhand verder moeten met de moeder wanhoop, waar we het ook over hebben in het toneelstuk *For Rosa*, waar we in mei ook een Franse versie van opstarten: *Pour Rosa*. Het verhaal van de jonge Benjamin Van Bunderen Robberechts die zijn vriendin Rosa verloor in de overstromingen van 2021, en dan maar activist werd om voor de rest te proberen redden wat er te redden valt. Omdat fatalisme een luxe is die we ons niet meer kunnen permitteren. Wie vandaag optimist is, heeft de krant niet gelezen. Maar met enkel pessimisme zijn we ook nooit ergens geraakt. Er is slechts één oplossing over: activisme. En pacifisme in de plaats van passivisme.”

***Team Rudy* speelt vanaf mei in de bioscopen. Alle info op www.teamrudy.be waar je ook zelf een vertoning kan organiseren. (In 2027 pas op VRT canvas)**

***For Rosa* blijft ook volgend seizoen doorspelen. Op 22 mei gaat *Pour Rosa* in première in Espace Lumen, in Elsene. Info www.forrosa.be**

Feelodrome is te boeken op www.feelodrome.com

DOSSIER RETENTIE

Van vacatures naar veerkracht: bouwen aan sterke teams in sociale ondernemingen

De komende jaren wordt het voor sociale ondernemingen steeds moeilijker om voldoende personeel te vinden: tegen 2034 zijn in de Vlaamse social profit bijna 149.000 extra medewerkers nodig, of bijna 15.000 per jaar (zie Verso-studie **De aanwervingsbehoefte in de Vlaamse social profit in cijfers (2024–2034)**). Niet alleen omwille van de verwachte groei in onze sectoren, maar vooral omwille van vervanging. Door vergrijzing en verloop moeten de komende tien jaar grote aantallen medewerkers vervangen worden, terwijl de instroom onder druk staat. In een krappe arbeidsmarkt wordt het dus steeds moeilijker om vacatures ingevuld te krijgen, met directe gevolgen voor de continuïteit van de dienstverlening.

Dat plaatst sociale ondernemers voor een fundamentele vraag: hoe blijven we onze dienstverlening garanderen als personeel schaars is? Het antwoord ligt niet alleen in méér rekruteren. In een krappe arbeidsmarkt wint retentie aan belang. Elke medewerker die blijft, is er één die niet opnieuw gezocht, geselecteerd en opgeleid moet worden. In een context waarin de vervangingsvraag groter is dan de uitbreidingsvraag, wordt retentie geen HR-thema, maar een strategische prioriteit. Het gaat daarbij om werkbare jobs, ontwikkelingskansen en een organisatiecultuur waarin medewerkers duurzaam inzetbaar blijven. Sociale ondernemingen kunnen hun teams

versterken door in te zetten op duurzame re-integratie, flexibele inzet van medewerkers, en kansen voor groei en mobiliteit binnen en tussen teams. Maar inzetten op sterkere teams vraagt ook aandacht voor een diverse werkvloer, digitale inclusie en een sterk werkgeversverhaal.

Tegelijk volstaat retentie alleen niet. Organisaties zullen hun werking ook anders moeten organiseren. Dat betekent slimmer omgaan met beschikbare capaciteit, bijvoorbeeld door taken anders te verdelen binnen teams, administratieve lasten te verminderen en samenwerking te versterken. Ook meer flexibiliteit in inzet en een doordachte organisatie van de zorg- en ondersteuningsvraag kunnen helpen om de druk op medewerkers te verlagen en de beschikbare expertise beter te benutten.

De conclusie is duidelijk: er bestaat geen wonderoplossing voor de personeelskrapte in de social profit. Het antwoord ligt in een combinatie van maatregelen. Retentie is daarbij een essentiële pijler, maar moet hand in hand gaan met innovatie in werkorganisatie en samenwerking.

In dit dossier zoomen we daarom in op concrete hefboomen die sociale ondernemingen vandaag al kunnen inzetten om medewerkers te behouden én hun werking te versterken.

Meer weten? Ontdek ons aanbod aan praktijkgerichte opleidingen rond retentie op hrwijs.be en hrwijsinclusief.be.

Waarom retentie vandaag begint met verwondering

Niet nóg een fruitmand

Wie vandaag nog denkt dat retentie (het bij je houden van gemotiveerde medewerkers) opgelost raakt met een fruitmand, een welzinsdag of een inspirerende keynote, loopt achter op de werkelijkheid. De spelregels zijn veranderd, ook in sociale ondernemingen. Niet omdat mensen minder betrokken zijn bij maatschappelijke doelen, maar omdat de manier waarop ze zich verbinden, fundamenteel anders is geworden.

Trendwatcher en sociaal psycholoog **Herman Konings**, die al drie decennia generaties en gedragsveranderingen analyseert en recent het boek *Wiedentiteit* publiceerde, ziet hoe organisaties blijven zoeken naar oplossingen in structuren en instrumenten, terwijl de kern van het probleem elders ligt. Retentie beperkt zich volgens hem niet tot HR, maar is een kwestie van ervaring, cultuur en verbondenheid. Daarvoor speelt hij dankbaar leentjebuur bij de Amerikaanse onderzoeker Dacher Keltner, die het concept awe (wat kan vertaald worden als 'verwondering') verdiepte in zijn boek *Awe. The New Science of Everyday Wonder and How It Can Transform Your Life*.

Retentie is geen contract meer, maar een voortdurende afweging

Is het vandaag echt fundamenteel moeilijker om als werkgever de juiste mensen bij je te houden?

Herman Konings: "Zonder enige twijfel. En dat verschil is echt wel groter dan veel organisaties beseffen. Vroeger bleef je ergens werken omdat dat zo hoorde. Loyaliteit was ingebakken in het systeem. Je begon ergens en je bleef daar, tenzij er iets uitzonderlijks gebeurde. Vandaag is dat volledig verschoven. We leven in een context waarin engagement tijdelijk is geworden. Mensen engageren zich nog wel, maar ze blijven voortdurend evalueren of het plaatje nog klopt: rationeel en emotioneel. Meer dan ooit stellen medewerkers de vraag: 'Voelt dit nog goed?' 'Past dit nog bij mij?'"

"In Europa ligt de uitgesproken loyaliteit vandaag rond de 20 procent. Dat betekent dat langdurige binding eerder uitzondering dan regel is geworden. Die evolutie heeft alles te maken met hoe de samenleving veranderd is. We leven vandaag in een wereld waarin alles gepersonaliseerd is en waarin het lijkt alsof je keizerlijk instant bediend wordt op al je wensen. De producten die je koopt, de media die je consumeert, de informatie die je krijgt: alles wordt netjes afgestemd op jouw profiel en bevestigt je telkens weer in hoe je over jezelf denkt.





*De missie als kracht,
maar ook als valkuil
voor sociale
ondernemingen*

Dat creëert een nieuwe norm. Dan wordt het logisch dat mensen ook verwachten dat hun werk aansluit bij wie ze zijn – of denken te zijn. Als dat niet zo is, dan stellen ze niet zozeer zichzelf, maar hun situatie sneller in vraag.”

“Die evolutie treft ook de social profit. Waar organisaties vroeger konden rekenen op een relatief stabiele instroom en langdurige engagements, zien ze vandaag meer mobiliteit, meer twijfel en meer uitstroom. De klassieke reflex om mensen zo lang mogelijk te proberen houden, werkt minder goed. Je moet nadenken over de kwaliteit van de ervaring die je aanbiedt. Want dat is wat bepaalt of mensen blijven.

Je spreekt over een ‘fabeltjesfuik’. Wat betekent dat concreet voor retentie?

“De fabeltjesfuik is een gevolg van digitalisering. Hoe meer data je over jezelf prijsgeeft, hoe meer systemen je een wereld teruggeven die op jou lijkt afgestemd. Je krijgt aanbevelingen, ideeën, producten die passen bij jouw profiel. Dat lijkt comfortabel, maar het heeft een effect op je zelfbeeld. Je krijgt voortdurend bevestiging van wie je bent. Of beter: van wie je denkt te zijn. Daardoor ontstaat een soort echo. Je wordt bevestigd in je voorkeuren, je overtuigingen, je identiteit. En dat voedt je ego. Je krijgt het gevoel dat je uniek bent, omdat alles wat je ziet, aansluit bij jou. Maar tegelijk zit je vast in die logica. Je wordt minder geconfronteerd met andere perspectieven. En dat maakt dat je gevoeliger wordt voor alles wat niet klopt met dat beeld.”

“Voor retentie heeft dat grote gevolgen. Medewerkers komen binnen met een sterk en soms ook kwetsbaar zelfbeeld, en verwachten dat de organisatie daarop aansluit. Als dat niet gebeurt, voelen ze dat sneller als een mismatch. En dan wordt vertrekken een logische optie.”

Je noemt generatie Z ‘de rijkste generatie ooit’. Wat maakt hen zo bijzonder?

“Ze zijn op bijna elk vlak de meest geavanceerde generatie die we ooit gehad hebben. Ze zijn het meest digitaal geletterd, het meest hoogopgeleid en het meest verbonden met de wereld. Geen enkele generatie heeft zoveel gereisd, zowel fysiek als digitaal. Ze hebben een bredere blik op de wereld. Ze zijn ook de meest diverse generatie, niet alleen etnisch maar ook in hoe ze naar identiteit kijken. En ze zijn bijzonder authentiek. Ze zeggen wat ze denken, ze verbergen zich minder, ze spreken sneller uit wat

voor hen belangrijk is. Het is ook de eerste generatie waarin vrouwen structureel even sterk of sterker vertegenwoordigd zijn in onderwijs en arbeid. Dat maakt hen tot wat ik ‘generation most’ noem. Op bijna elk vlak scoren ze hoger dan vorige generaties.”

Maar die rijkdom gaat gepaard met spanning.

“Het lijkt inderdaad een curieuze tegenstelling, maar ze worden ook geconfronteerd met veel meer druk. Ze zien voortdurend hoe anderen leven, wat anderen bereiken, hoe anderen eruitzien. Ze worden overspoeld met informatie, ook over problemen en onzekerheden in de wereld. Dat maakt hen tegelijk sterker en kwetsbaarder. Ze hebben meer mogelijkheden, maar ook meer verwachtingen. Van zichzelf, maar ook van hun omgeving. Dat vertaalt zich rechtstreeks naar de werkvloer. Ze verwachten dat een organisatie klopt. Dat ze er zichzelf kunnen zijn, maar ook dat ze zich kunnen ontwikkelen. Als dat niet het geval is, dan stellen ze dat sneller in vraag dan vorige generaties.”

Wordt die generatie voldoende betrokken in organisaties?

“Nee, en dat is een van de grootste paradoxen vandaag. We hebben een generatie die enorm veel kan bijdragen, maar we betrekken ze te weinig. Ze worden geanalyseerd, besproken en niet weinig bekritiseerd... maar zelden echt geconsulteerd. Dat zie je eveneens op maatschappelijk niveau. Wereldwijd is slechts een zeer klein percentage van de besluitvormers jonger dan dertig, terwijl een groot deel van de bevolking dat wel is. Die kloof zie je ook in organisaties. Voor de social profit is dat bijzonder relevant, want dat zijn net sectoren die werken rond maatschappelijke verandering en toekomstgericht denken. En ook daar worden toch jonge stemmen niet altijd structureel meegenomen. Dat gebrek aan betrokkenheid ondermijnt retentie. Als mensen het gevoel hebben dat ze geen invloed hebben, dat ze niet gehoord worden, dan haken ze sneller af.”

Hoe kan je jonge medewerkers dan wél betrekken?

“Door ze effectief een rol te geven in besluitvorming. Niet symbolisch, maar echt. Er zijn organisaties die werken met wat je een schaduwboard kan noemen. Dat is een groep jonge medewerkers die parallel meedenkt met het management. Ze krijgen de ruimte om ideeën te ontwikkelen en voorstellen te doen. Een bekend voorbeeld is de hotelgroep Accor. Daar heeft men bewust een groep twintigers carte blanche gegeven om een nieuwe hotelketen te ontwikkelen, gericht op jonge reizigers. Dat heeft geleid tot het concept

‘Jo&Joe’, waarin ontmoeting, openheid en co-creatie centraal staan. Dat is niet iets wat je als vijftiger kan bedenken voor twintigers. Dat moet van binnenuit komen.”

“Maar daar stopt het niet. Je ziet ook dat steeds meer organisaties werken met wat we reverse mentoring noemen. Dat betekent dat de klassieke kennisstroom wordt omgedraaid. Niet alleen ervaren medewerkers die hun kennis doorgeven aan jongere collega’s, maar ook jonge mensen die hun inzichten delen met oudere generaties en zelfs met het management. Dat gaat bijvoorbeeld over hoe zij kijken naar technologie, naar diversiteit, naar werkcultuur of naar wat hen motiveert. Die inzichten zijn vaak veel actueler dan wat er in de bestuurskamer leeft.”

“Reverse mentoring en schaduwboards hebben één ding gemeen: ze zorgen ervoor dat jonge mensen niet alleen gehoord worden, maar ook invloed hebben. Voor sociale ondernemingen is dat bijzonder relevant. In veel organisaties ligt de gemiddelde leeftijd van leidinggevend en bestuurders relatief hoog. Door die structuren open te trekken en generaties echt met elkaar te laten werken, creëer je niet alleen betere beslissingen, maar ook meer betrokkenheid. En betrokkenheid is nog altijd de sterkste vorm van retentie.”

Heeft de social profit een voordeel op vlak van retentie?

“De warme missie van het overgrote deel van die organisaties is absoluut een kracht. Mensen kiezen bewust voor werk dat betekenis heeft – een enorme troef. Maar het is geen garantie: werkdruk, beperkte middelen en organisatorische complexiteit spelen een grote rol. Als de context niet klopt, vertrekken mensen alsnog. Je kan niet verwachten dat mensen blijven puur omwille van de missie. Zeker jonge generaties combineren zingeving met duidelijke grenzen. Ze willen impact hebben, maar niet ten koste van alles. Dat vraagt een andere manier van leidinggeven. Je moet niet alleen inzetten op wat je doet, maar ook op hoe mensen dat beleven.”

Je spreekt over een verschuiving van veerkracht naar resonantie. Wat betekent dat?

“Veerkracht legt de nadruk op het individu. Jij moet sterker worden, beter omgaan met druk. Resonantie gaat over verbinding. Over hoe je in relatie staat tot anderen, tot je omgeving, tot je werk. Dat heeft ook een biologische basis. In ons limbisch systeem worden hormonen aangemaakt die bepalen hoe we

ons voelen. Die beïnvloeden ook creativiteit, productiviteit en engagement. Als in een organisatie de processen goed verlopen en de relaties gezond zijn, dan voel je je betrokken. Als ze geblokkeerd zijn, zakt je engagement en je output. Voor organisaties betekent dat dat betrokkenheid geen bijkomstigheid is, maar een kernvoorwaarde.”

Er is nood aan echte cultuur op het werk, niet op een scherm

Waarom zien we vandaag een beweging terug naar kantoor?

“Omdat mensen nood hebben aan echte interactie. Onderzoek toont dat generatie Z tot ongeveer duizend uur per jaar minder fysieke contacten heeft dan twintigers twintig jaar geleden. Dat is geen detail, maar een structureel tekort aan echte nabijheid. Ze hebben meer online interactie, maar minder echte nabijheid. Dat creëert een tekort. En dat tekort willen ze op de werkvloer compenseren. Ze willen opnieuw een werkcontext rondom zich voelen en geen organisatie die alleen bestaat uit talking heads op een scherm. Ze willen een plek waar ze cultuur kunnen ervaren, waar ze mensen ontmoeten, waar ze zich verbonden voelen. Voor sociale ondernemingen is dat cruciaal, want hun kracht ligt net in menselijke interactie. Als je die verliest, verlies je een stuk van je identiteit.”

Awe: verwondering als nieuwe HR-logica

Wat betekent het concept ‘awe’ concreet voor organisaties?

“Awe komt uit een onderzoek van de Amerikaanse expert en auteur Dacher Keltner. Hij beschrijft het als een ervaring waarin je jezelf overstijgt en deel wordt van iets groter. Dat kan een natuurervaring zijn, maar ook een idee, een ontmoeting of een plots inzicht. Je zou het als een bijna-religieuze ervaring kunnen beschouwen, als *divinity without a god*. Wat awe kenmerkt, is dat het niet voorspelbaar is. Het ontstaat net wanneer dingen niet volledig gecontroleerd of geprogrammeerd zijn.”



“Als je kijkt naar wat zulke ervaringen mogelijk maakt, dan zie je dat er een aantal terugkerende factoren zijn. Het begint vaak bij collectieve beleving of zelfs collectieve opwinding: samen iets meemaken dat energie geeft en mensen uit hun individuele bubbel haalt. Daarnaast speelt natuur een belangrijke rol, omdat die ons letterlijk uit onze artificiële omgeving trekt en ons perspectief verruimt. Ook spiritualiteit, in de brede zin van zingeving en verbondenheid, draagt daartoe bij. Humor is een onderschat element: het doorbreekt ernst en creëert onmiddellijk verbinding. Muziek en visuele prikkels, zoals design en kunst, zorgen voor emotionele impact en kunnen mensen raken zonder dat daar woorden voor nodig zijn. Grote ideeën, die verder gaan dan het dagelijkse operationele, geven richting en betekenis. En ten slotte is er epifanie, het moment van inzicht of serendipiteit: het onverwachte vinden wat je niet zocht, precies omdat niet alles dichtgetimmerd is. Wat al die elementen gemeen hebben, is dat ze anti-voorspelbaarheid binnenbrengen in een omgeving die vaak volledig gepland en gecontroleerd is.”

We kunnen veel leren van een Deens vogeltje

“Als je die elementen bewust een plaats geeft in je organisatie, niet als losse initiatieven, maar als onderdeel van je werkcultuur, dan creëer je omstandigheden waarin mensen zich sterker verbonden voelen met elkaar en met wat ze doen. Veel belangrijker dan een fruitmand of een biljarttafel. Awe is precies wat retentie vandaag nodig heeft.”

Mooi concept, maar hoe pak je dat in de praktijk aan?

“Je moet het niet te groot zien, hoor, het gaat net over kleine dingen. Over alledaagse verwondering: een vergadering in een verrassende omgeving, humor toelaten, ruimte geven voor spontane interactie, een andere manier van communiceren uitproberen. Zelfs hoe je informatie presenteert, kan een verschil maken. Functioneel kan je communicatie correct zijn, maar emotioneel leeg. Terwijl een speelsere aanpak betrokkenheid creëert.”

“Laat me een concreet voorbeeld geven. Tijdens corona zijn we allemaal vertrouwd geraakt met CO₂-meters in ruimtes. Dat zijn vaak nogal klinische toestellen die met een soort stoplicht werken: groen is goed, oranje is opletten, rood is gevaar. Dat werkt, maar het creëert ook een soort spanning. Je krijgt een signaal dat iets fout zit, en dat voel je ook zo. In Denemarken hebben ze dat anders aangepakt met een toestel dat oorspronkelijk Canairi heette en later Birdie werd genoemd. Dat is eigenlijk een klein vogeltje dat reageert op de luchtkwaliteit, maar op een manier die veel menselijker en lichter aanvoelt: de gevederde vriend valt letterlijk van zijn stokje als de lucht ongezond is. Wat kies jij? Een waarschuwing die je doet glimlachen of de strakke, stressvolle signaalfunctie van een stoplicht? Wat gebeurt er als je met een knipoog, maar toch ernstig communiceert? Mensen gaan er anders mee om. Ze voelen zich minder gecontroleerd of gecorrigeerd en meer betrokken. Er zit humor in, zachtheid, zelfs een beetje empathie. Terwijl de informatie exact dezelfde blijft. En dat is precies het punt. Je verandert niets aan de inhoud, maar wel aan de ervaring. Die ervaring bepaalt hoe mensen zich voelen in een ruimte, en dus ook hoe ze zich verbinden met hun werk en met elkaar. Als je dat doortrekt naar een organisatie, dan zie je dat er op heel veel kleine momenten kansen zitten om die ervaring anders te maken. En het zijn net die kleine dingen die samen het verschil maken. Je hoeft geen grote budgetten te hebben. Je moet anders kijken.”

“Werknemer langdurig afwezig? Neem al contact op **dag één**”

Als een medewerker uitvalt, begint in veel organisaties het improviseren. De ene leidinggevende belt meteen, de andere wacht af. De ene houdt actief contact, de andere vreest te hard te pushen. De Medemens, ontstaan in 2024 uit de fusie van GZA Zorg en Wonen met Amate, merkte dat verschillende woonzorgcentra en kinderopvangen elk hun eigen aanpak hadden ontwikkeld. Aan goede intenties geen gebrek, aan een effectieve aanpak wel. Precies daar kwam HR3 in beeld: “De pijn van langdurig afwezige werknemers zit vaker in te weinig contact dan in te veel.”

“Wat mogen we doen als werknemers uitvallen? Wat moeten we doen? En hoe zorgen we dat mensen op een goede manier kunnen terugkomen? Na de fusie kwamen die vragen bij ons heel duidelijk naar voren”, begint

Ann Slaets, HR-directeur van De Medemens, het verhaal. “Sommige van onze locaties waren daar al sterk mee bezig, andere veel minder. Er was nood aan duidelijkheid: één visie, één beleid, heldere procedures en afspraken.”



De theorie: centrale vragen

Voor die oefening schakelde De Medemens **Hanne Kenis** in, partner bij HR3 en zaakvoerder van Back-In. Kenis begeleidt organisaties rond verzuim, re-integratie en inclusief werkgeverschap. Het startpunt van het traject was visie.

Essentieel, volgens Kenis. “Ik begin nooit met procedures. Als de onderliggende insteek is om mensen te controleren, dan start het beleid vanuit wantrouwen en dat is weinig effectief.

Een benadering vanuit zorgzaamheid en ondersteuning daarentegen levert wel resultaten op. Daarom verkies ik ook de term 'aanwezigheidsbeleid' boven 'ziekteverzuim'. Bij De Medemens lag er gelukkig al een waardekompass. Zorgzaamheid, verantwoordelijkheid, transparantie, dialoog: dat zat al in de organisatie.”



De eerste stap: een multidisciplinaire groep samenstellen met directieleden, HR, preventie-medewerkers en een arbeidsarts. Onder leiding van Kenis brachten ze de verschillen tussen de locaties in kaart. Uit verschillende interactieve sessies groeide een concreet aanwezigheidsbeleid met als centrale vragen: wat doe je wanneer iemand uitvalt, en hoe maak je de drempel zo laag mogelijk om terug te keren?

De groep stelde richtlijnen op over acties bij kort frequent verzuim, wanneer iemand herhaaldelijk kort afwezig is, en bij langdurig verzuim, vanaf een maand afwezigheid. Voor beide werden procedures vastgelegd: wanneer wordt er contact opgenomen, door wie, met welk doel? Wat mag een medewerker verwachten, wat verwacht de organisatie zelf, en hoe wordt de terugkeer voorbereid?

De praktijk: de sleutel ligt bij leidinggevend

Die procedures uitschrijven is één ding, daarna moeten ze natuurlijk nog opgevolgd worden. In

de praktijk staat of valt het beleid met de leidinggevende. Dat bleek ook bij De Medemens. “In heel die puzzel hebben we onze directe leidinggevenden op de vloer een trekkersrol toegekend”, zegt Slaets. “Zij moeten die gesprekken voeren, signalen oppikken, contact houden, mee bouwen aan een re-integratieplan.”

Precies daar loopt het in veel organisaties fout, merkt Kenis. Vaak omdat leidinggevenden er in de drukte van de dag niet aan toekomen, vaak ook omdat ze geen houvast hebben en twijfels over de beste aanpak. “Iedereen zit in operationele modus. Het team moet draaien, de gaten moeten dichtgelopen worden, en de afwezige collega verdwijnt stil aan uit beeld. Terwijl ik van afwezige werknemers vaak hoor: ‘Ik werk daar al vijftien jaar, ik ben bijna nooit ziek geweest, en nu hoor ik niks of niemand meer’. De pijn van langdurig afwezige werknemers zit vaker in te weinig contact dan in te veel”, zegt Kenis. “Het contact warm houden is echt de sleutel. Na een maand afwezigheid wordt de afstand tot werk al snel enorm groot. Hoe langer, hoe groter de drempel om terug te keren.”

Om voor leidinggevenden de belasting zo klein mogelijk te maken, werden bij De Medemens leidraden uitgewerkt voor elke soort gesprekken. “Wat bespreek je bij kort frequent verzuim? Hoe open je een gesprek over terugkeer? Welke pistes liggen er als iemand niet meteen in de oorspronkelijke job kan hervatten?”

Die leidraden zijn belangrijk, benadrukt Kenis, omdat ze ook een andere valkuil helpen vermijden: invullen voor de ander. “Leidinggevenden hebben vaak al een heel verhaal in hun hoofd. Er is al iets gebeurd, ze kennen de medewerker, ze hebben eerdere ervaringen, en voor je het weet, ga je interpreteren vóór je echt geluisterd hebt. Een goed traject dwingt je om dat oordeel even opzij te zetten.”

Daar zit volgens haar ook een belangrijke cultuurverandering. Sommige leidinggevenden zijn gewend om eerder controlerend of sanctionerend te werken, andere zijn net zó zorgzaam dat ze te lang niets benoemen en het team intussen verzuipt. “De kunst is die balans: open vizier, steunend contact, maar wel met duidelijkheid en goede afspraken. Je moet niet kiezen tussen zorgzaam en helder. Een goed aanwezigheidsbeleid is precies die combinatie.”

Voor je het weet ga je interpreteren vóór je echt geluisterd hebt

Spanningsveld bij burn-out

In de aard van de afwezigheid zit voor veel werkgevers een spanningsveld. Want wat als die afwezigheid werkgerelateerd is? Wat als iemand uitvalt met een burn-out en net afstand wil van de werkvloer? “De leidinggevende is doorgaans de trekker van een dossier, maar er moet altijd een tweede spoor zijn. Als de afwezigheid samenhangt met een conflict met diezelfde leidinggevende, moet HR of iemand anders overnemen”, zegt Kenis.

“Ook in zulke gevallen blijft het principe van warm contact belangrijk, maar je moet niet gaan pushen. Als iemand expliciet vraagt om even geen contact te hebben, moet je dat respecteren, maar plan dan wel meteen een vervolgspraak op iets langere termijn. Zo vermijd je dat er helemaal niets meer komt. Daarom hebben we bij De Medemens vervolgspraken in die procedure geïntegreerd. Minstens maandelijks contact bij langdurige afwezigheid, tenzij anders afgesproken.”

Sociaal-medisch team

Om complexe dossiers nauw te kunnen opvolgen, installeerde De Medemens ook een sociaal-medisch team, met directie, arbeidsarts, psychosociaal preventieadviseur, HR en interne preventie. “De meerwaarde is groot”, vertelt Slaets. “We brengen verschillende invalshoeken samen, waardoor je het overzicht behoudt. Zeker de rol van de arbeidsarts is daarin belangrijk. Die kan ook terugkoppelen naar behandelende artsen, waardoor je vaak sneller vooruit raakt.” Zo’n team is niet alleen voor grote organisaties relevant. Ook kleinere werkgevers kunnen volgens Kenis een miniversie opzetten met HR, de zaakvoerder of externe begeleiding. De essentie blijft dezelfde: maak expliciet wie de trekkersrol heeft, en laat niemand zomaar los.



Aangepast werk? Dat gaat bij ons niet

Je hebt het contact warm gehouden. En nu? Wat met de re-integratie? Een van de nuttigste inzichten op dat vlak is volgens Kenis tegelijk een van de meest onderschatte: aangepast werk. "Bijna elk bedrijf of elke organisatie zegt in het begin: aangepast werk, dat gaat bij ons niet", zegt Kenis. "In de zorg hoor je dan: wij kunnen een zorgkundige toch niet ineens achter een bureau zetten? Maar dat hoor je ook in de retail, in de automobielsector, overal. Terwijl aangepast werk vaak niet in grote, drastische verschuivingen zit. Het zit in kleine dingen die een grote impact kunnen hebben voor een medewerker."

Als je samen met een medewerker die vijf domeinen verkent, komen daar heel vaak oplossingen uit die helemaal niet zo groot zijn, maar voor die persoon wel een wereld van verschil maken.

Om die kleine dingen zichtbaar te maken, werkt Kenis met de vijf A's uit de arbeidspsychologie: arbeidsinhoud, arbeidsrelaties, arbeidsorganisatie, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. "Als je samen met een medewerker die vijf domeinen verkent, komen daar heel vaak oplossingen uit die helemaal niet zo groot zijn, maar voor die persoon wel een wereld van verschil maken."

Dat gaat over uren, taakverdeling, het aantal bewoners voor wie iemand verantwoordelijk is, de plaats van werk, tempo, coaching, progressieve werkhervatting of tijdelijk aangepast takenpakket. "Het hoeft echt niet zo moeilijk te zijn, maar je moet wél tijd maken om samen die puzzel te leggen."

Slaets bevestigt dat dat voor De Medemens een belangrijk inzicht was. "Je denkt vooraf dat het over grote ingrepen gaat, terwijl we in het traject gezien hebben dat er veel meer mogelijk is dan we dachten. Als je een goed kader hebt en de tijd neemt om samen te kijken, dan kom je verrassend vaak tot werkbare oplossingen, voor de medewerker én het team."

Balans met het team

Die balans met het team is in de social profit cruciaal. Zorgorganisaties werken met kleine marges. Als iemand uitvalt, komt er meteen extra druk op collega's. Als iemand terugkomt met aangepast werk, moet dat ook gedragen kunnen worden. Daar probeert het beleid dus richting aan te geven: hoe ver ga je in het ondersteunen van één medewerker, zonder de draagkracht van het team te ondergraven? "Dat spanningsveld is reëel en moet je dossier per dossier bekijken", zegt Slaets. "Je wil zorgzaam zijn, maar je hebt ook een team dat moet blijven functioneren."

Nieuwe federale wetgeving: gevolgen voor werkgevers

Dat alles speelt zich af tegen de achtergrond van de nieuwe federale wetgeving, die werkgevers verplicht om een actiever re-integratiebeleid te voeren. Voor De Medemens kwam de hervorming op een moment waarop het beleid al in opbouw was. "Wij waren daar eigenlijk al mee bezig vóór de wetgeving echt concreet werd", zegt Slaets. "Dat is achteraf een voordeel gebleken, want we moesten ons beleid niet helemaal omgooien."

Kenis ziet het effect daarvan op het terrein. "Het positieve is dat het organisaties in beweging zet. Ze moeten nu nadenken: hoe gaan wij dat aanpakken, wie gaat dat doen, wanneer gaan wij contact leggen? Maar als je mij vraagt of ik zelf voor dat bestraffende model gekozen zou hebben: nee. Ik geloof meer in ondersteunende of belonende systemen dan in boetes."

Tegelijk waarschuwt ze ervoor om je als organisatie blind te staren op die formele procedures. "In die wetgeving zitten allerlei verplichte stappen, zoals een formeel traject, vanaf zes maanden indien er arbeidspotentieel is, maar hoe meer je informeel kan oplossen vóór je daar zit, hoe beter dat meestal werkt. Als je vroeg contact houdt en samen een werkbaar plan uittekent, dan voorkom je vaak dat het heel procedureel of juridisch wordt én keert de medewerker vaak sneller en met vertrouwen terug."

Veerle Van den Bosch, collega van Hanne, begeleidt op de Dag van de Leidinggevende van HRwijs de sessie Van ziektemelding tot duurzame werkhervatting.
Alle info op hrwijs.be

Hoe Katharinadal openbloeit dankzij HRwijs Inclusief

“Na vier maanden hadden we geen interims meer nodig”

Vier maanden. Zo lang had woonzorgcentrum Katharinadal nodig om hun interne communicatie een nieuw elan te geven. Het resultaat? Waar voordien bijna structureel met interimkrachten werd gewerkt, verdwenen die volledig. “We zijn anders beginnen communiceren. En dat heeft alles in beweging gezet”, vertelt directeur Adelheid Hoewaer.

Toen ze eind 2024 aan het roer van Katharinadal kwam, zag Adelheid meteen waar het misliep. “Ik kwam toe in een organisatie met heel diverse profielen: diensthoofden, zorgkundigen, poetshulpen, keukenmedewerkers, van wie verschillenden met wisselende taalniveaus. Dat vraagt een positieve manier van afstemmen. En die ontbrak soms.”

Dat uitte zich in kleine frustraties die bleven aanslepen. “Mensen werkten te veel naast elkaar. Er werd te snel geoordeeld. Dan krijg je spanningen, misverstanden, en uiteindelijk ook uitval.” Via HRwijs Inclusief ging Katharinadal op zoek naar een oplossing.

Luisteren

De eerste stap was eenvoudig, zegt Adelheid. “We zijn gaan luisteren naar al onze medewerkers én bewoners. Wat maakt een goede dag? Waar zijn jullie trots op? Wat kan beter? Enzo voort. De vragen werden bewust eenvoudig geformuleerd en laagdrempelig gesteld via een anoniem meerkeuzeformulier, zodat iedereen

kon deelnemen. Anders verlies je een belangrijk deel van je organisatie.”

De antwoorden werden gebundeld en samen met HRwijs Inclusief vertaald naar een visie en waarden. Die bleven niet abstract. “Wat betekent respect in de zorg? Hoe ziet goede communicatie eruit tijdens een shift? Die visie wordt vandaag stap voor stap ingevoerd. We nemen dat systematisch mee in opleidingen en teammomenten. Telkens een stukje, beetje bij beetje. Altijd gekoppeld aan situaties die mensen herkennen.”

Als een bewoner op zijn kamer wil eten

Een tweede belangrijke oefening bracht de dagelijkse werking in beeld. “We hebben letterlijk uitgetekend wie wat doet en wanneer. Over alle teams heen: zorg, keuken, poetsdienst, logistiek, management ... Dat leverde interessante inzichten op, vooral in zogeheten piekmomenten, de zwakke plekken van communicatie.”

“Neem nu het avondeten. Dat is zo’n piekmoment. Als alles volgens plan verloopt, gaat dat vlot. Maar zodra er een schakeltje verandert – een bewoner die op zijn kamer wil eten – loopt het mis als je niet weet wat dat betekent voor andere disciplines en daarover onvoldoende communiceert. De keuken moet dat weten voor de voorbereidingen, iemand moet het eten brengen, iemand moet het weer ophalen en communiceren als de bewoner onvoldoende gegeten heeft ... Als die communicatie er niet is, ontstaat er chaos en onnodige frustratie.”

Door die processen zichtbaar te maken en ook opnieuw stukje voor stukje aan te brengen in opleidingen en teammomenten, kregen mensen meer inzicht. “Veel medewerkers begrijpen vandaag beter wat hun acties betekenen voor anderen, en dat alles samenhangt. Er zijn niet alleen veel spanningen verdwenen, er ontstaan spontaan nieuwe verbindingen. Een zorgkundige die vastloopt bij het mobiliseren van een bewoner, denkt vandaag sneller: ik kan de kinesist eens vragen om mee te kijken. Dat gebeurde vroeger veel minder.”

Grote verandering in kleine reflexen

Volgens Adelheid zit de grote verandering in kleine, dagelijkse reflexen. “We proberen mensen uit hun oordeel te halen. Als iemand iets doet dat ‘anders’ is, leren we mensen om zich af te vragen: ‘Waarom zou die dat zo gedaan hebben? Misschien zit daar een goede bedoeling achter.’ In plaats van meteen negatief te denken. Ook omgaan met roddels of frustraties wordt zo meegegeven. Als iemand iets komt vertellen over een collega, vragen we: heb je dat al met die persoon zelf besproken? Wat heb je nodig om dat gesprek te voeren? Het is een cultuurverandering. En die vraagt tijd.”

Taal blijkt daarin een cruciale hefboom. Andersstalige medewerkers krijgen gerichte ondersteuning via taalcoaching met behulp van HRwijs Inclusief. “We hebben mensen zien groeien. Ze durven meer te spreken, voelen zich zekerder. Dat maakt dat ze zich meer deel voelen van het team en bevordert al het voorgaande.”

Na ontslag opnieuw aangenomen

Door oprecht te luisteren naar de medewerkers kwamen bovendien nog meer frustraties aan de oppervlakte in verband met de organisatie van het werk. “We proberen nu nog meer te kijken naar wat haalbaar is voor zowel de dienstverlening als de medewerkers. Uurroosters bijvoorbeeld. Als iemand aangeeft dat bepaalde shiften beter te combineren zijn als alleenstaande moeder, dan proberen we daar zo veel mogelijk rekening mee te houden in samenspraak met het team. Die open lijnen creëren wederkerigheid.

Mensen voelen dat er naar hen geluisterd wordt, en dan zijn ze ook bereid om iets terug te geven wanneer het nodig is.”


Het effect van al die ingrepen liet zich snel voelen bij Katharinadal. “Vier maanden na mijn aantreden hadden we geen interims meer nodig om gaten dicht te rijden. Dit is uiteraard niet enkel mijn verdienste, maar van het volledige team.” Eén specifieke case illustreert de impact perfect: “Ik doe altijd exitgesprekken, want ook in uitstroom zit een les. Een medewerker zei mij: ‘Had ik dit gesprek vroeger gehad, dan was ik misschien niet vertrokken.’ Een jaar later heeft die persoon opnieuw gesolliciteerd en is ze opnieuw aangenomen. Dat zegt alles.”

Verder bouwen

Vandaag werkt Katharinadal verder aan retentie, een verhaal dat nooit af is. “We willen ons aanwezigheidsbeleid duidelijker maken. Wanneer nemen we contact op bij ziekte? Wie doet dat? We deden dat al, maar eerder op gevoel. Dat willen we nu scherper en gestructureerd krijgen. Ook het onthaal van nieuwe medewerkers wordt aangepakt. We willen dat mensen van bij de start weten wat er van hen verwacht wordt, waar ze alles vinden, bij wie ze terecht kunnen. Dat geeft rust en vertrouwen. Je hebt maar één eerste dag.”

De rode draad daarin is dezelfde als in het begin van het traject. “Retentie zit voor mij in hoe mensen zich voelen op het werk. In hoe je met elkaar communiceert, hoe je samenwerkt, hoe je oplossingsgericht problemen aanpakt.” En dat begint met oprecht luisteren.

Of je nu inzet op re-integratie, taal en communicatie of instroom: elk thema binnen HRwijs Inclusief helpt je om als sociale onderneming sterker te staan. Wil je ook stappen vooruitzetten onder begeleiding van een ervaren coach? Ontdek ons aanbod op www.hrwijsinclusief.be.



*Retentie zit voor mij
in hoe mensen zich
voelen op het werk.
In hoe je met elkaar
communiceert,
hoe je samenwerkt,
hoe je oplossingsgericht
problemen aanpakt*

Revolutie
bij OCMW
Mechelen:

één

cliënt,

één


maatschappelijk

assistent



Zeventien hulpverleners is het ‘record’ van een cliënt met wie Mathias Vaes ooit werkte. Zeventien professionals die allemaal iets deden, iets opvolgden, iets moesten weten. De ene voor schulden, de andere voor huisvesting, nog iemand voor opvoeding, voor werk, voor psychische problemen, voor dit formulier, voor die procedure. Nodeloos complex, vierkant draaiend. Hij kon het niet meer aanzien en installeerde een revolutionair idee bij OCMW Mechelen: één client, één maatschappelijk assistent.

OCMW, VDAB, RVA, CM, DYZO, SVK, HZIV, TEJO, RITMICA, CAW, BZW, EMERGO, CIC, CBJ, K&G, SHM, HCA-BIC, IBO, GIBO, WES, ART.60, MST, MFC, OOC, NERO, CGG, JAC, VK, FJC, OCJ, JWW, CPZ, EMMA, SAM, BIZ, WZC, LDC, CVK, DVC, CLB, OOM, CBO, CVO, TKO, DAV, MMC, CBAW ...

 ns hulpverleningssysteem is een doolhof van afkortingen, specifieke diensten en diensten die die diensten verbinden. Moeilijk om je weg te vinden als professional, laat staan als persoon met een hulpvraag.

“Als je in een huis vol vocht zit en je kinderen zijn vaak ziek, dan ga je sneller afwezig zijn op het werk, verlies je inkomen, maak je schulden, kan je je huur niet meer betalen, lijdt je onder chronische stress. Ondertussen lopen je kinderen schoolachterstand op en de cirkel raakt rond. Veel armoedeproblematieken zijn sterk met elkaar verbonden, maar het hulpverleningssysteem doet alsof het allemaal aparte dossiers zijn. Dat is fabriekdenken: chassis, wielen, stuur, auto. Dat werkt misschien bij een productielijn, maar als je dat op mensen toepast, krijg je miserie”, beschrijft Mathias Vaes, Afdelingshoofd Sociale Zaken bij OCMW Mechelen.

Dat opknippen van bevoegdheden is tegenwoordig nochtans de standaard in de hulpverlening. Problemen worden apart georganiseerd, apart benoemd en apart behandeld, alsof schulden losstaan van wonen, wonen losstaat van gezondheid en gezondheid losstaat van opvoeding. “We vinden het vaak al een drempel om

een nieuwe identiteitskaart aan te vragen, hoe kunnen we dan verwachten dat iemand in de miserie de moed vindt om z’n weg te zoeken in dat doolhof?”

Het antwoord van het huidige systeem is meestal: nóg een laag erbovenop. Nóg een coördinatiestructuur, nóg een samenwerkingsverband, nog een afkorting. “Dat is zo typisch. We zetten mensen voor het doolhof en als dat niet werkt, zetten we er iemand voor die moet outreachen. Maar het doolhof zelf blijft bestaan en veel mensen raken er niet uit. Zo wordt ontzettend veel mensen de hulp ontzegd waar ze nood aan hebben – en recht op hebben.”

Trauma keer op keer herbeleven

Vaes spreekt aangedaan over de manier waarop veel hulpverlening vandaag is opgebouwd. “Mensen die hulp nodig hebben, botsen eerst op een intaker die test of ze wel ‘waardig’ genoeg zijn om geholpen te worden. Dat zegt niemand zo letterlijk, maar dat is wel wat er gebeurt. Mensen komen om hulp vragen, wat vaak al een grote stap is, maar eerst moet er dan beoordeeld worden of ze wel voldoen.”

Wie waardig bevonden wordt, moet vervolgens zijn verhaal keer op keer opnieuw vertellen. Aan de intake, aan een andere dienst, aan een schuldbemiddelaar, aan een woonbegeleider, aan iemand van jeugdhulp, aan de volgende in de rij. “Wij vinden dat ondertussen zo normaal, maar dat is het echt niet”, zegt Vaes fel. “Iemand die bijvoorbeeld misbruik heeft meegemaakt, en dat verhaal telkens opnieuw moet vertellen aan een nieuwe wildvreemde, herbeleeft dat trauma keer op keer. Dat is wat ons systeem van mensen vraagt.”

Een existentieel kantelpunt

Vaes kwam niet als klassieke sociaal werker in Mechelen terecht. Hij studeerde rechten en criminologie, was even advocaat, werkte kort bij de federale politie en belandde daarna bij het OCMW. Eerst als stafmedewerker van de algemeen directeur, later als hoofd van de sociale dienst. Hij was toen overtuigd van één ding: als hij de leiding kreeg, zou hij dingen kunnen veranderen.

De realiteit bleek anders. “Ik kon juist niks veranderen”, lacht hij nu. “Ik was alleen maar bezig met procedures en processen.” Tijdens een maand ouderschapsverlof begon hij te twijfelen of hij nog wel op zijn plaats zat. “Ofwel moest ik hier weg ofwel moest alles veranderen.”

Het werd het tweede. In die maand schreef hij een nota. In drie pagina's zette hij de structuur van OCMW Mechelen op z'n kop, met als uitgangspunt: één cliënt, één maatschappelijk assistent. “Als je wilt dat mensen op maat kunnen werken, dan moet je je ook organiseren op een manier waarop dat kan. De structuur waarin je je organiseert is daarin cruciaal. Vorm bepaalt inhoud. Als je wilt dat iemand zijn verhaal maar één keer moet doen en dat iemand effectief snel de juiste hulp vindt, dan moet je je zo organiseren.”

Uiteraard botste die poging tot verandering op weerstand, maar Vaes kreeg groen licht. Op 1 januari 2015 startte OCMW Mechelen met een nieuwe structuur.

Niet innovatief, gewoon niet onnozel

Vaes lacht bijna verontschuldigend wanneer het woord innovatie valt. Hij heeft intussen al vaak gehoord dat zijn model vernieuwend is, soms zelfs grensverleggend. Hij is het daar niet mee eens. “Met alle respect: dit is niet innovatief. Dit is gewoon niet onnozel.”

De logica is eenvoudig. Wie met een hulpvraag in Mechelen binnenkomt, meldt zich aan bij de *front office* en wordt binnen de vierentwintig uur gecontacteerd door de toegewezen maatschappelijk assistent. Die blijft verantwoordelijk voor het geheel van het traject, als een soort regisseur, ook wanneer er technische expertise van andere collega's nodig is. Eén cliënt, één maatschappelijk assistent.

Om dat mogelijk te maken, werd de *back office* van de sociale dienst herschikt in verschillende teams. Cliënten worden intern ingedeeld per begeleidingsteam dat past bij hun situatie: een algemeen begeleidingsteam, een team schuldhulp, een team huurbegeleiding, een team voor zeer intensieve begeleiding of een team voor aanstaande kwetsbare ouders. Maar voor die

interne indeling blijft het uitgangspunt hetzelfde: de cliënt heeft één vast gezicht, één aanspreekpunt, één hulpverlener.

Belangrijk is dat die vier teams geen harde kokers zijn. Ze zijn georganiseerd rond dominante problematieken, en dienen als *back office* om technische expertise te leveren aan de maatschappelijk assistenten in de frontlijn. De paperassen worden zo ondersteunend in plaats van sturend.

Wat dat op de vloer verandert

De hervorming bij OCMW Mechelen heeft niet alleen de structuur van de dienst veranderd, maar ook het dagelijkse werk van de maatschappelijk assistenten. Vroeger was hun job opgeknipt: een dossier, een onderdeel, een procedure, en door naar de volgende. In het nieuwe model komt alles weer samen. Dat maakt het werk zwaarder, maar wel zinvoller.

Vaes herinnert zich wat een van de maatschappelijk assistenten vertelde. Vroeger kon hij om half vijf tegen zichzelf zeggen: het is erg, maar ik ben alleen verantwoordelijk voor de schulden. Nu voelde hij zich verantwoordelijk voor alles, en sliep hij slechter. “Dat is ook zo”, zegt Vaes. “Mentaal is dit zwaarder. Niet iedereen wil of kan zo werken.”

Tegelijk maakt net dat bredere eigenaarschap het verschil voor de hulpverlening zelf. Want als de relatie centraal staat, zie je meer en komt de juiste hulp beter en sneller bij de juiste mensen terecht. “Een andere maatschappelijk assistent vertelde dat hij vroeger een cliënt geregeld onder zijn voeten gaf, omdat die te laat op het werk kwam, niet fris rook en er met zijn hoofd niet bij was. En dan ging die, dankzij ons nieuwe model, voor het eerst op huisbezoek. Toen begreep hij waarom die persoon er zo bij liep. En hij vloekte op zichzelf.”

Werkt het ook?

Een ongemakkelijke waarheid is: het model van OCMW Mechelen is niet door en door wetenschappelijk doorgemeten. En toch zijn er sterke aanwijzingen dat het werkt. Niet alleen omdat



maatschappelijk assistenten in Mechelen opvallend graag blijven – waar het bijna overal een knelpuntberoep is, zit OCMW Mechelen nooit onder bezetting en zelfs geregeld in overtal – maar ook omdat een vooronderzoek van Cebud (Expertisecentrum Budget & Financieel Welzijn) al vroeg opmerkelijke resultaten liet zien.

Het onderzoek vertrok vanuit een intensieve begeleiding van gezinnen met zware multiproblematiek. Daaruit bleek onder meer dat bij die gezinnen tijdens zo'n begeleidingstraject de politie-interventies daalden van 21,3% naar 8,8%, intrafamiliaal geweld van 34,6% naar 14,7%, financiële problemen van 64,4% naar 24,4%, enzovoort. Dat onderzoek vormde mee de blauwdruk voor de hervorming bij OCMW Mechelen.

Nog nooit meegemaakt

De transformatie bij OCMW Mechelen gaat niet onopgemerkt voorbij. Vaes wordt druk bevraagd om te spreken voor armoedeorganisaties, sociale diensten, op expertplatforms ... In het boek *Waanzinnige tijden* van De Correspondent-journalist Tim 'S Jongers dient het model van OCMW Mechelen zelfs als voorbeeld van hoe het wél moet. "Nog nooit heb ik meegemaakt dat iemand het huidige verkokerde systeem verkiest boven het principe van één aanspreekpunt. Nog nooit. Wat me daarin des te meer frustrleert, is hoe traag de sector beweegt. Iedereen herkent dit verhaal en de problemen van het systeem altijd. Professionals uit Nederland, Duitsland, Litouwen, allemaal zeggen ze: bij ons is dat ook zo, alleen met andere afkortingen. En toch verandert er zo weinig."

Hoe gaat OCMW Mechelen om met de beperking van werkloosheid in de tijd? "We riskeren een grote groep mensen kwijt te raken"

Door de beperking van de werkloosheid in de tijd verliezen tienduizenden langdurig werkzoekenden hun uitkering. Die hervorming zou een grote vraag naar leeflonen en dus een stormloop op OCMW's veroorzaken, maar de verwachte toestroom blijft voorlopig uit. "We hadden een tsunami verwacht, maar die is er niet in die mate gekomen", zegt Mathias Vaes.

Dat baart hem zorgen. "Er zijn tot nu toe in Mechelen zeker 60 mensen die we niet zien. Dat vind ik het akeligste. Teren ze op hun laatste spaarcenten? Zitten er zo veel in het buitenland? We riskeren dat we een grote groep mensen gewoon kwijtraken, dat ze definitief van de radar verdwijnen. Het zou handig zijn als we de rijksregisternummers hadden, dan konden we gericht actie ondernemen, maar tot nu toe noppes. De VDAB heeft die gekregen en mensen gecontacteerd, maar vaak zonder resultaat. Na twee contactpogingen worden ze administratief afgevinkt. Dat is wraakroepend."

OCMW Mechelen blijft intussen niet bij de pakken zitten en steekt haar voelsprietten zo goed mogelijk uit om mensen toch nog te bereiken. Intussen investeert de dienst ook in digitalisering. Ze introduceerde een speech-to-text AI-tool die verslagen automatisch structureert. "Verslagen schrijven kostte vroeger enorm veel tijd. Nu spreken medewerkers dat in en maakt de tool automatisch het verslag. Dat bespaart ongeveer een dag tijd per week." Tijd die opnieuw kan gaan naar wat voor Vaes essentieel blijft: mensen effectief zien en begeleiden.

Gaat jouw organisatie ook door een verandertraject? In het bootcamp Verandermanagement van Groeilabz ontdek je hoe je verandering op een gedragen manier in gang zet. Je leert hoe je medewerkers actief betreft en hoe je leiderschap toont dat vertrouwen geeft en energie vrijmaakt.

www.groeilabz.be



Auteur en HR-docent Tomas Castro

“Employer branding begint aan de koffiemachine”

De arbeidsmarkt kraakt. Organisaties zoeken mensen, maar vinden ze niet. Of ze vinden ze wel, maar houden ze niet. HR-docent Tomas Castro van VIVES schreef het boek *Employer branding. In 7 stappen naar een merk dat werkt*. Hij legt uit waarom perceptie alles is, waarom one-shots niet werken en waarom je als organisatie best begint aan de koffiemachine.

Tomas Castro: “Toen ik meer dan tien jaar geleden mijn thesis schreef over employer branding, merkte ik al dat er geen sluitende definitie bestaat. Vraag het aan tien mensen en je krijgt elf verschillende antwoorden. Voor mij draait het honderd procent rond perceptie. Employer branding is alles wat een organisatie doet dat impact heeft op hoe ze gepercipieerd wordt als werkgever.”

“Dat gaat veel ruimer dan alleen ‘een goede werkgever zijn’. Ik heb bijvoorbeeld nooit gesolliciteerd bij een ziekenhuis als UZ Gent, en toch heb ik een beeld van hoe het daar is om te werken. Omdat mijn opa er patiënt was, omdat ik mensen ken die er werken. Dat is ook employer branding, bewust of onbewust.”

“Zelfs als je er niet actief mee bezig bent, doe je het toch. Een slecht geschreven vacature op een jobsite? Dan creëer je een perceptie. Misschien dat je saai bent, of niet zorgvuldig. Organisaties moeten zich daar veel bewuster van zijn.”

Vanwaar kwam de nood om dit boek te schrijven?

“We zitten met een kwalitatief tekort op de arbeidsmarkt. Zeker in sectoren als de zorg. Het gaat niet alleen om aantallen. Zoek maar eens een



verpleegkundige met ervaring in spoedoperaties. Die vind je nauwelijks. Tegelijk zie ik dat veel organisaties niet weten hoe ze eraan moeten beginnen. Ze hebben geen plan.”

“Wat je vaak ziet, zijn one-shots. Een nieuwe jobwebsite, een campagne, een video met medewerkers. Dat ziet er goed uit, maar daarna gebeurt er niets meer. Binnen vijf jaar is die website verouderd. Employer branding vraagt een structurele aanpak.”

“In mijn boek werk ik met een zevenstappenplan. Niet als magische oplossing, want die bestaat niet. Wel als pragmatische leidraad, vanaf een wit blad papier, zodat elke organisatie, van vzw tot multinational, systematisch kan bouwen aan een werkgeversmerk dat werkt.”

Is employer branding nog belangrijker in de social profit?

“Als je een aantrekkelijke IT-job aanbiedt met thuiswerk, flexibele uren en veel voordelen, dan verkoop je jezelf makkelijker. In de zorg ligt dat anders. Onregelmatige uren, zware shiften, emotioneel belastend werk. Je kan dat niet wegtoveren.”

“Maar je kan wél het verschil maken in hoe je ermee omgaat. Je kan het ploegensysteem misschien niet afschaffen, maar je kan samen met medewerkers zoeken naar een betere verdeling. Je kan luisteren naar wat ze nodig hebben. Kleine dingen doen: samen iets drinken op vrijdagavond, trakteren op een frietje, ruimte geven om stoom af te laten.”

“Het werk blijft zwaar. Maar als werkgever kan je tonen dat je mensen ziet en waardeert. Dat maakt het verschil om de juiste mensen aan te trekken én te houden.”

Hoe begin je concreet aan employer branding?

“Ga bij de koffiemachine staan. Dat meen ik. Daar leeft de echte cultuur. Stel drie eenvoudige vragen: waarom ben je hier komen werken? Waarom werk je hier nog altijd? Waarom zou je misschien vertrekken?”

“Als je die vragen op één voormiddag aan tien mensen stelt, heb je een schat aan informatie. Je ontdekt waar het schuurt, maar ook wat mensen echt appreciëren. Dat is je vertrekpunt. Dan weet je exact waar je moet bijsturen. En waarover je naar de buitenwereld kan communiceren.”

Het boek ‘Employer branding. In 7 stappen naar een merk dat werkt’ is uitgegeven bij VAN IN.



Twaalf organisaties, één retentiebeleid

Als samenwerkingsverband van twaalf zorgvoorzieningen voor mensen met een beperking bevindt tRede zich in een unieke positie. tRede heeft tijd, ruimte en middelen om innovatieve HR-projecten op poten te zetten die één organisatie alleen niet op de wereld krijgt. Onderling jobhoppen, een interne expertendatabank en een intensieve samenwerking met het volwassenenonderwijs: retentie heeft hier vele namen.

In 2014 voelen een tiental zorgvoorzieningen in Oost-Vlaams-Brabant dat ze te klein zijn om elk apart alle uitdagingen van de sector te blijven opvangen. Wat begint als een denkpiste over nauwere samenwerking, groeit uit tot tRede: een aparte vzw die bovenlokaal werkt aan innovatie in zorg ondersteunende processen en HR. Retentie is een van die uitdagingen die de – intussen twaalf organisaties – in tRede samen het hoofd bieden.



“We behandelen retentie wel als een aparte pijler, maar het staat nooit op zichzelf. Het hangt samen met alles wat je als organisatie doet, laat en bent. Met hoe je mensen opleidt, hoe je hen kansen geeft, hoe zichtbaar je bent als werkgever, hoe je omgaat met loopbanen, hoe je expertise inzet, hoe je talenten ruimte geeft om te ontluiken, en ga zo maar verder”, vertellen **An Vanuytrecht**, verantwoordelijke projecten, en **Marc Bormans**, verantwoordelijke diensten bij tRede.



Samen met de twaalf partnerorganisaties schrijven ze vijfjarige beleidsplannen. Deze worden vervolgens

vertaald naar concrete projecten. Die komen niet uit de lucht vallen. Het zijn antwoorden op vragen van directeurs, HR- en stafverantwoordelijken, cliënten en medewerkers op de werkvloer. “De projecten vertrekken altijd vanuit de noden van de voorzieningen. Alleen hebben wij de tijd en ruimte om bovenlokaal een antwoord op die noden te bieden, waardoor de projecten schaal krijgen”, zegt Marc, die als eerste werknemer van tRede de projectwerking mee heeft uitgebouwd.

De expertendatabank

Concreet dan: welke projecten rond retentie wist tRede zoal te realiseren?

Een van de belangrijkste onderwerpen is vorming en expertise. Zo heeft tRede een gezamenlijke VTO-kalender (Vorming, Training en Opleiding) opgesteld waarin de twaalf organisaties hun opleidingen openstellen voor medewerkers van partners. Het doel: een sterkere kennisuitwisseling.

Binnen hetzelfde thema installeerde tRede een expertendatabank. Daarin kunnen medewerkers hun expertise of talenten aangeven, en hoe ze dat willen delen met collega's van andere organisaties: via een call, een kleine vergadering, een vormingsmoment ... Inhoudelijk reikt dat van jobgerelateerde competenties tot gitaarspelen. “Wij geloven heel sterk dat mensen zich sterker verbonden voelen met een organisatie als ze meer van zichzelf kwijt kunnen in hun werk”, legt An uit. “Als iemand muzikaal is, en daar af en toe iets mee kan doen binnen een leefgroep of activiteit, dan wordt diens job veel meer op maat. Dan maak je een sterkere binding. Bovendien maakt het interne karakter de vraag laagdrempelig.”

De expertendatabank dient vooral om intern kennis te delen zonder extern te moeten aankopen, maar maakt dus ook de talenten van medewerkers zichtbaar. Tegelijk kan het een manier zijn om bijvoorbeeld oudere medewerkers of mensen met fysieke klachten aan boord te houden. "Niet iedereen moet of kan tot aan z'n pensioen exact hetzelfde werk blijven doen", vult Marc aan. "Indien nodig kunnen bepaalde medewerkers bijvoorbeeld meer ingeschakeld worden voor coaching of vorming via de expertendatabank. Vaker dan je denkt zit retentie in werk op maat, in het anders organiseren van wat iemand bijdraagt, zodat die dat kan blijven doen."

Intern jobhoppen

In het verlengde van die kennisdeling is er het jaarlijks initiatief *Wissellieren*. Elk jaar zetten 150 teams in de twaalf organisaties hun deuren open voor de medewerkers van andere partners om een paar uur of een dag mee te lopen in een gelijkaardige of andere functie. Ze leren van mekaar, doen inspiratie op en proeven eens van een andere context.

Een stap verder gaat jobhoppen: een systeem waarbij medewerkers tijdelijk kunnen overstappen naar een andere partnerorganisatie, bijvoorbeeld om een leidinggevende functie uit te proberen of te testen of een andere werkcontext beter bij hen past. Dat gebeurt in de praktijk niet massaal – in 2025 één iemand – maar de symbolische waarde ervan is groot. "Het feit dat het kan, is al belangrijk", zegt Marc. "Mensen weten: als ik eens een andere job wil proberen, kan ik binnen het netwerk blijven en moet ik niet meteen opnieuw drastische keuzes maken. Zo wordt jobhoppen niet automatisch uitstroom. Als mensen dan toch willen hoppen, laten we ze liever hoppen binnen ons eigen netwerk."

Zij-instromers en stagiairs

tRede verlegt ook stenen om de instroom zo sterk mogelijk te laten vloeien. Zo bouwden ze een gezamenlijke website met alle stageplaatsen van de twaalf partners. Studenten kunnen centraal solliciteren, waarna de betrokken stagementor contact neemt. "Dat verlaagt de drempel en maakt het voor scholen eenvoudiger



om naar het netwerk te verwijzen. De redenering daarachter is simpel: wie als stagiair goed landt, blijft vaak ook plakken”, legt Marc uit.

Daarnaast werkt tRede samen met het volwassenenonderwijs van CVO Volt, dat modules ontwikkelde voor zij-instromers zonder klassieke zorgopleiding. Mensen die vanuit een andere sector de overstap maken, kunnen zo al werkend de nodige kennis opbouwen.

“Er zijn veel mensen met competenties en goesting, maar zonder het klassieke diploma. Dan moet je zorgen dat ze toch kunnen beginnen en ondersteund worden. Ook dat is retentie: zorgen dat mensen niet afhaken omdat ze te weinig bagage hebben om goed te starten”, zegt An.

Maar één eerste dag

Het project mentorwerking sluit daarop aan. Elke nieuwe medewerker krijgt naast een leidinggevende ook een mentor: iemand die je wegwijs maakt en vragen opvangt. Elke mentor volgt een gecertificeerde opleiding en kan rekenen op een opvolgtraject. “Een goed onthaal is cruciaal voor retentie”, vervolgt An. “Je hebt maar één eerste dag. Als mensen goed onthaald worden en snel wegwijs zijn, verklein je de kans dat ze na een paar maanden afhaken. Bovendien versterken we ook die mentoren zelf. Zo maken we het onthaal veel minder afhankelijk van toevallige goodwill.”

Een project bestaat pas als het gebruik wordt

Dat alles klinkt indrukwekkend, maar An en Marc zijn de eersten om te zeggen dat een project pas bestaat als het ook gebruikt wordt. En daar zit meteen de grootste uitdaging. “Er is altijd een verschil tussen wat mogelijk is, wat we uitrollen en wat effectief ingeburgerd raakt. De echte implementatie gebeurt in de organisaties zelf”, zeggen ze. Dat geldt bijvoorbeeld voor de expertendatabank: ze bestaat, ze groeit, andere organisaties tonen er interesse in, maar het gebruik op de vloer kan nog veel intensiever.

Om die brug te slaan, komen de HR-verantwoordelijken van de twaalf partners samen in de HR-cel van tRede. Ze volgen de projecten mee op en delen ervaringen. “De HR-cel op zich is al een

enorme meerwaarde”, zegt An. “Zelfs los van de implementatie van onze projecten. Gewoon het feit dat die mensen elkaar kennen, informatie delen, samen dingen uitwerken: dat maakt de organisaties sterker.”

Tegelijk vertraagt samenwerking ook. Met twaalf organisaties duurt afstemming langer. Beleidsplannen schrijven kost tijd. Neuzen in dezelfde richting krijgen nog meer. Maar volgens Marc is net dat trage, gedeelde proces de reden waarom de initiatieven uiteindelijk ook standhouden. “Alles wordt goed doordacht. En alleen krijg je dit soort projecten nooit gedragen.”

Flexi-jobs in de zorg

De uitdagingen in de sector zijn intussen niet min, en er komt nog een hoofdpijndossier aan: de mogelijke invoering van flexi-jobs in de sector. Voor Marc is dat een belangrijk aandachtspunt. “Als we daar niet goed over nadenken, kan dat serieuze gevolgen hebben. Dan dreig je vrijwilligers te kannibaliseren of intern rare verschuivingen te creëren. We bereiden ons voor. Zodra de regelgeving duidelijk is, willen we met de partners binnen de zes maanden een gezamenlijk beleid uitwerken.”

Of al die initiatieven ook meetbaar leiden tot meer retentie, kunnen An en Marc vandaag nog niet hard maken. Data-analyse is het volgende op de to-dolijst. Maar dat de samenwerking effect heeft, daar twijfelen ze niet aan. “Wat wij hier doen, zou je als organisatie alleen nooit op deze schaal kunnen ontwikkelen”, zegt Marc. “Je kunt wel een mentortraject uitwerken of een opleiding organiseren, maar niet op deze manier, met deze breedte, en met dat netwerk erachter. De meerwaarde zit in de samenwerking.”

De twaalf vzw's in tRede:

Alvinnenberg, Adem, Stichting M.M. Delacroix, Centrum Ganspoel, Huis in de Stad, Apojo, Martine Van Camp, Ons Tehuis Brabant, 't Prieeltje, Rozemarijn, MPC Terbank, Staf

TEKST Dirk Remmerie / FOTO Thomas De Boever

Hoe HR zich moet heruitvinden in het tijdperk van AI

De arbeidsmarkt staat voor een big bang. Wat zeggen we: de big bang is volop bezig. Technologie, en met name AI, geopolitiek en maatschappelijke evoluties grijpen tegelijk in op hoe werk georganiseerd wordt, welke jobs ontstaan en vooral: wie daarin nog een plaats vindt. In die context wordt retentie minder een kwestie van mensen overtuigen om te blijven, maar steeds meer een vraag of ze überhaupt nog kunnen volgen. Of zijn er toch nieuwe kansen?



Jo Caudron is geen bakker van zoete broodjes en kijkt naar die evolutie zonder omwegen en nog minder door een blad voor de mond te nemen. Als ondernemer, auteur en veelgevraagd spreker over digitale transformatie analyseert hij al jaren hoe technologie sectoren hertekent. In zijn recente boek *Fuck the system, en andere slechte ideeën voor de toekomst* pleit hij voor radicale denkoefeningen over economie en arbeid. Momenteel werkt hij mee aan een grootschalige studie naar de toekomst van de arbeidsmarkt ziet een kantelpunt dat organisaties nog te vaak onderschatten.

We noemen het transitie, maar dat is een understatement

Je werkt aan een studie over de impact van AI op de arbeidsmarkt van morgen. Wat valt je het meest op?

Jo Caudron: "Dat we de schaal van wat er gebeurt nog altijd onderschatten. We spreken graag over 'transitie', maar dat is eigenlijk een eufemisme. Wat er bezig is, is een structurele herschikking van hoe arbeid werkt. In de studie kijken we naar vijf grote domeinen die druk zetten op de arbeidsmarkt: artificiële intelligentie (AI), geopolitiek, het spanningsveld tussen lokaal en globaal, maatschappelijke evoluties zoals migratie en demografie en duurzaamheid. Dat zijn geen losse trends, maar krachten die tegelijk inwerken en elkaar versterken."

"Wat daarbij opvalt, is dat duurzaamheid ondertussen bijna een evidentie geworden is. Dat wordt niet meer in vraag gesteld. Maar artificiële intelligentie, dat is een ander verhaal. Dat is de factor die het snelst en het diepst ingrijpt. En tegelijk de factor die nog het minst begrepen wordt in zijn volle impact."

Wat maakt AI zo'n bepalende factor voor de toekomst van werk?

"AI heeft een dubbele dynamiek, maar wordt al te vaak eenzijdig bekeken. Aan de ene kant kan het mensen versterken op een manier die we nog nooit gezien hebben. Jonge mensen met talent die nog niet kunnen terugvallen op een jarenlang opgebouwde expertise, kunnen dankzij AI sneller instappen in rollen van betekenis. Denk aan iemand die inhoudelijk sterk is, maar bepaalde kennis mist. Of iemand die taal als een drempel ervaart. AI kan dat opvangen. Het kan kennis aanreiken, vertalen, structureren. Het kan mensen letterlijk een extra laag geven. In een arbeidsmarkt waar talent schaars is, is dat een enorme opportuniteit. Je kan mensen sneller laten doorgroeien, je kan talent breder inzetten, je kan barrières verlagen."

"Diezelfde beweging heeft ook een keerzijde. De taken die AI vandaag overneemt, zijn vaak net de taken die nodig zijn om te leren. Het werk dat jonge mensen doen om ervaring op te bouwen, om patronen te herkennen, om context te begrijpen ... dat verdwijnt. Dat lijkt efficiënt op de korte termijn, maar het creëert een probleem. Want hoe ontwikkel je expertise als het leerpad verdwijnt? Hoe word je senior als je de tussenstappen overslaat? We zien dat nu al in sectoren zoals softwareontwikkeling, maar hetzelfde geldt voor consultancy, communicatie, analyse. Alles wat gebaseerd is op kennisopbouw, staat onder druk."

AI kan een versneller zijn van uitsluiting

Wat betekent dat voor mensen die vandaag al minder vanzelfsprekend meekunnen?

“Dat is misschien wel de scherpste vraag die vandaag op tafel ligt. Al kan een hefboom zijn om mensen te versterken, maar het kan evengoed een versneller zijn van uitsluiting. Voor sociale ondernemingen is dat bijzonder relevant. Daar werk je vaak met mensen die niet vanzelfsprekend in het klassieke arbeidsmodel passen. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, met minder formele opleiding, met andere trajecten. De vraag is dan: kunnen we technologie inzetten om die mensen net méér te laten doen? Kunnen we hen ondersteunen zodat ze complexere taken aankunnen? Of gaan we zien dat net zij sneller uitvallen, omdat de lat hoger komt te liggen? Een sluitend antwoord kan ik je helaas ook niet geven, maar het potentieel is er – ook al weten we nog niet hoe we dat moeten organiseren.”

Hoe snel gaat die evolutie volgens jou?

“Veel sneller dan we gewend zijn bij de introductie van eerdere nieuwe technologieën. Dit is geen verhaal van dertig jaar. Dit is een verhaal van drie jaar. Dat betekent dat onze klassieke mechanismen van hoe we naar arbeid kijken en hoe we dat organiseren – denk aan sociaal overleg, beleidsvorming, opleiding ... - moeite hebben om bij te benen. Tegen de tijd dat je een overleg hebt georganiseerd, is een deel van het probleem al realiteit geworden. Dat maakt wat we nu meemaken gevaarlijk. Want het gaat niet alleen over individuele jobs. Het gaat over algemene koopkracht, over sociale stabiliteit, over hoe een samenleving functioneert. Als mensen massaal uitvallen uit de arbeidsmarkt, dan verlies je niet alleen productiviteit. Je verliest ook consumptie. En als die wegvalt, begint het systeem zelf te wankelen. Je hebt niet veel nodig om een samenleving uit balans te brengen. Werk is daar een cruciale factor in.”

*HR zit nog
te weinig
aan het stuur*

Wat betekent dat voor de rol van HR binnen sociale en andere organisaties?

“Dat HR zich fundamenteel anders moet positioneren dan vandaag het geval is. In veel organisaties zit

HR nog altijd in een ondersteunende rol. Het gaat over welzijn, over processen, over begeleiding van medewerkers. Dat blijft belangrijk, maar het raakt niet aan de kern van wat er nu op ons afkomt.”

“De vragen die vandaag op tafel liggen, zijn van een andere orde. Wat gebeurt er met onze jobs als bepaalde taken verdwijnen? Welke nieuwe rollen ontstaan er, en hoe snel? Wie dreigt uit te vallen omdat hij of zij die digitale sprong niet kan maken? En misschien nog belangrijker: hoe begeleiden we mensen in die overgang, voordat het te laat is?”

“Dat zijn geen operationele vragen. Dat zijn strategische keuzes. Die horen thuis op directieniveau en in bestuursorganen. En toch zie je dat HR daar vaak nog niet structureel bij betrokken is. Daardoor beginnen organisaties pas na te denken over hun mensen wanneer de verandering zich al heeft voltrokken.”

Ligt daar een gemiste kans?

“Ja, en het is een grote. Want wat vandaag ontbreekt, is een echt doordachte visie op hoe je je organisatie en medewerkers voorbereidt op wat komt. We spreken soms over strategische personeelsplanning, maar in de praktijk blijft dat vaak beperkt tot een theoretische oefening die nauwelijks doorwerkt in de echte beslissingen. De echte vragen zijn niet: hoeveel mensen hebben we nodig, welke profielen zoeken we? Daar gaat het niet meer over. De echte vraag is: hoe evolueren onze activiteiten, en wat betekent dat voor de mensen die hier vandaag werken? Welke taken verdwijnen, welke blijven en welke veranderen fundamenteel van karakter? Wie heeft het potentieel om mee te groeien, en wie dreigt onderweg uit te vallen – niet omdat die persoon niet wil, maar omdat de context te snel verandert?”

“Als organisatie moet je die oefening expliciet maken. Je moet zicht krijgen op waar je mensen vandaag staan, welke vaardigheden ze hebben en hoe die zich verhouden tot wat er op je afkomt. Pas dan kan je beginnen nadenken over begeleiding, opleiding en heroriëntatie. Vandaag gebeurt dat nog te weinig. Veel organisaties reageren pas wanneer de verandering zich al heeft voltrokken. Terwijl je eigenlijk vooruit moet kijken en anticiperen. Daar ligt een enorme kans voor HR om een andere rol op te nemen. Niet als uitvoerder van beleid, maar als medebepaler van de richting waarin de organisatie evolueert.”



*Er is nood aan afspraken
over hoe we omgaan
met de impact van AI,
via sectoren, federaties
en beleid*

Kunnen organisaties dat zelf oplossen?

“Ik vrees dat ze dat niet volledig kunnen. Als één organisatie beslist om voorzichtig om te gaan met AI en mensen te behouden, dan kan dat economisch nadelig zijn tegenover anderen die wel volop automatiseren. Dus zit je met een collectief probleem. Daarom is er nood aan bredere afspraken. Dat kan via sectoren, via federaties, via beleid. Maar vandaag is die beweging nog te beperkt. Je kan niet wachten tot iemand anders het oplost. Je moet zelf beginnen nadenken. Wat betekent dit voor onze mensen? Hoe zorgen we ervoor dat we niemand verliezen, niet omdat we dat willen, maar omdat ze niet meer kunnen volgen?”

Een van de onderliggende spanningen is de manier waarop productiviteit vandaag wordt bekeken.

“Dat klopt. AI kan productiviteit enorm verhogen, maar als die productiviteitswinst leidt tot het wegvallen van jobs, dan creëer je een probleem op systeemniveau. Want minder jobs betekent minder koopkracht. En minder koopkracht betekent dat de economie zelf onder druk komt te staan. Dat vraagt een andere manier van denken. We moeten nadenken over hoe we die productiviteitswinsten herverdelen. Hoe we ervoor zorgen dat ze niet leiden tot uitsluiting, maar tot een sterker systeem. Dat zijn geen eenvoudige vragen, maar het zijn wel de vragen die we moeten stellen.”

Heb je ook vragen over hoe je zorgvuldig en doordacht AI kan introduceren op de werkvloer? Volg dit najaar ons groeiLab Efficiëntiewinst met generatieve AI in Gent.

“Medewerkers hebben het snel door als duurzaamheid vooral een marketingtruc is”

Kan duurzaam ondernemen een hefboom voor retentie zijn? Jazeker, mits aan enkele belangrijke voorwaarden voldaan is. Dat blijkt uit onderzoek van **Saskia Crucke, Marie Servaes** en collega's van de onderzoeksgroep HRM, Strategie en Organisatie (UGent). Ze bevroegen medewerkers in verschillende sectoren en analyseerden hoe zij het duurzaamheidsbeleid van hun organisatie ervaren. De conclusie is duidelijk: consequent duurzaam ondernemen levert positieve effecten op bij medewerkers en houdt ze langer aan boord.

“Veel onderzoek naar duurzaam ondernemen focust op organisatieniveau: reputatie, klantperceptie, financiële prestaties ... Wij hebben de impact op het individu onderzocht: wat betekent duurzaam ondernemen voor werknemers?”, vertellen Saskia en Marie. “En meer specifiek: hoe hangen verschillende dimensies van duurzaam ondernemen samen met de intentie van werknemers om te blijven of te vertrekken?” Spoiler: de impact is aanzienlijk.

Van beleid naar beleving

Centraal in het onderzoek stond niet wat organisaties doen, maar hoe medewerkers dat ervaren. “Het draait om perceptie, daar ligt de sleutel”, benadrukken Saskia en Marie. “Niet wat je doet, maar hoe medewerkers het ervaren, bepaalt het effect van duurzaam ondernemen op retentie.”

De onderzoekers brachten die perceptie in kaart via een grootschalige bevraging, waarin ze duurzaam ondernemen opsplitsten in verschillende dimensies: initiatieven gericht op medewerkers zelf, en initiatieven gericht op milieu en maatschappij. “Bij initiatieven gericht op medewerkers speelt vooral erkenning. Mensen voelen zich gewaardeerd door hun organisatie, en dat versterkt hun betrokkenheid. Bij initiatieven rond milieu en maatschappij gaat het eerder over zingeving en trots. Medewerkers ervaren dat hun werk bijdraagt aan iets groters, en dat geeft betekenis.”

Het resultaat? Medewerkers zijn minder geneigd om te vertrekken wanneer ze ervaren dat hun organisatie consequent aandacht heeft voor duurzaamheid. Duurzaam ondernemen in de verschillende dimensies samen zorgt ervoor dat medewerkers zich sterker verbonden voelen met hun organisatie.

De valkuil van halve keuzes

Die ‘verschillende dimensies samen’ in de vorige zin is belangrijk, want wat blijkt? Organisaties die inzetten op maar één dimensie – of op mensen, of op milieu, maar niet op beide – ondergraven hun eigen

inspanningen. “Je kan niet selectief zijn”, vervolgen Saskia en Marie. “Medewerkers kijken naar het geheel. Als een organisatie bijvoorbeeld sterk inzet op een groen imago, maar intern weinig aandacht heeft voor medewerkers, wringt dat. Het wordt ervaren als niet authentiek. Medewerkers hebben snel door wanneer duurzaam ondernemen vooral een marketingtruc is.” Die inconsistentie tast het vertrouwen aan – en daarmee ook het effect op retentie. “Het moet kloppen op alle vlakken.”

Meer dan een sociale missie

Sociale ondernemingen hebben een duidelijke maatschappelijke missie, maar moeten – o.a. in het kader van retentie – dus ook aandacht hebben voor hun milieu-impact, hun bredere maatschappelijke rol én hun interne werking. “Het idee dat medewerkers in sociale ondernemingen louter en voldoende betekenis ervaren door de maatschappelijke missie van die organisaties, klopt niet. Medewerkers kijken ook naar hoe je met je eigen mensen omgaat en hoe je je in de samenleving positioneert.”

Zichtbaarheid en betrokkenheid

Een volgend belangrijk inzicht uit het onderzoek: duurzaam ondernemen moet zichtbaar en gedragen zijn. “Veel organisaties doen al veel inspanningen, maar medewerkers zijn zich daar niet altijd van bewust”, zeggen Saskia en Marie. “En net dat bewustzijn is cruciaal. Communicatie speelt daarin een sleutelrol, maar alleen als die geloofwaardig is. Het moet authentiek zijn en voelbaar in de dagelijkse werking. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers zelf betrokken worden. Duurzaam ondernemen mag geen abstract verhaal zijn. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat ze zelf kunnen bijdragen. Dat het iets is van de hele organisatie.”

Leidinggevenden maken het verschil

Bij die vertaalslag van theorie naar praktijk speelt de directe leidinggevende een cruciale rol. “Leidinggevenden dragen sterk bij aan hoe beleid wordt ervaren. Zij maken het concreet voor medewerkers. Als een leidinggevende het signaal geeft dat duurzaamheid niet echt belangrijk is, dan ondergraaft dat het hele verhaal van je organisatie. Maar als die lijn wél klopt, wordt het effect net versterkt. Dan zie je dat medewerkers het beleid ook echt gaan internaliseren.”

Duurzaam ondernemen als goed beleid

Voor sociale ondernemingen, waar verloop vaak hoog ligt, zijn die inzichten bijzonder relevant. “Werknemersgericht duurzaam ondernemen is daar misschien nog wel de belangrijkste hefboom”, besluiten de onderzoekers. “Het is een sector waar veel gevraagd wordt van mensen. Dan is erkenning essentieel. Duurzaam ondernemen – en daarmee retentie verhogen – is gewoonweg een kwestie van goed beleid. Ja, het vraagt een inspanning, maar een groot verloop kost veel tijd en geld. Medewerkers het gevoel geven dat ze ertoe doen én bijdragen tot iets groters, dat is wat maakt dat mensen blijven.”

Op ecoswitch.be vind je heel wat tips om duurzaam ondernemen in de praktijk te brengen.

Schrijf je meteen in op de nieuwsbrief!



En, waarom werkt ú graag?

Wat maakt dat iemand een job graag blijft doen? Het antwoord raakt aan de kern van retentie. Verschillende interviewees uit deze *RectoVerso* delen hun motivatie tot werken.

“Werken met en voor mensen is mijn grootste drijfveer. Ik wil impact hebben en zien dat dingen evolueren in de richting die we voor ogen hebben. Mee kunnen wegen op beleid, dat helpen vormgeven en ervoor zorgen dat mensen de juiste houvast en omstandigheden krijgen om goed te werken, dat geeft mij energie.”

**Ann Slaets,
HR De Medemens**



“De meeste mensen zijn niet gelukkig wanneer ze langdurig ziek zijn: een job geeft sociale contacten, zingeving en structuur. Eraan bijdragen dat ze dat opnieuw vinden, is heel waardevol. Ik heb zelf twee jaar gerevalideerd van een complexe breuk. Hoewel ik na drie maanden al terug aan de slag ging, heb ik toen ervaren hoe belangrijk goede begeleiding is. Dat motiveert me vandaag alleen maar meer.”

**Hanne Kenis,
zaakvoerster HR3**

“Impact hebben, dat is voor ons het belangrijkste. In onze job kan je dat door onderzoek te voeren, onze bevindingen naar buiten te brengen en les te geven aan studenten. We willen het belang van duurzaam ondernemen meegeven, in de hoop die boodschap echt te laten landen en zo een verschil te maken.”

**Saskia Crucke &
Marie Servaes,
onderzoeksters UGent**



“Ik heb nooit de indruk gehad dat ik ‘echt werk’. Mijn hele professionele leven lang mag ik al bezig zijn met dingen die ik graag doe en die me fascineren, me uitdagen en me scherp houden.”

**Jo Caudron,
founding partner Scopernia**



“Ik ben historicus van opleiding en werkte jarenlang in de eerder steriele omgeving van het wetenschappelijk onderzoek. Al snel merkte ik dat dat niet was wat ik echt wilde. Hier, in Kunsthuis Yellow Art, werk ik met mensen. Wat we hier doen, is voor hen van betekenis. Weten dat ik kan bijdragen aan hun herstel, dat ik zie hoe ze sterker in het leven staan en zich verder ontwikkelen als kunstenaar en als mens, geeft mij de motivatie om dit werk al twintig jaar te doen.”

Bert Boeckx, coördinator Kunsthuis Yellow Art

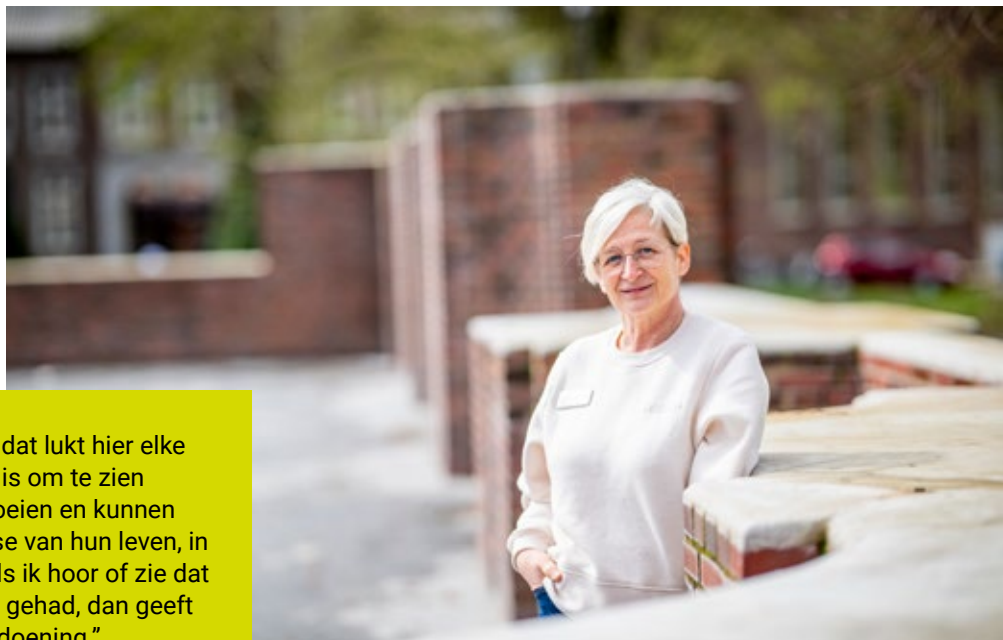
“Mijn werk laat mij toe om concreet bij te dragen aan de maatschappij. In mijn rol als directeur kan ik mijn ervaring inzetten om ondernemers te ondersteunen die zelf een positieve impact willen realiseren. Wat het bijzonder maakt, is dat we dagelijks samenwerken met uitzonderlijk gedreven mensen, van jonge starters tot ervaren professionals, die bewust kiezen om het anders en beter te doen. Dat creëert een sterke, inspirerende community. Ik ervaar het als een voorrecht om daar mee richting aan te geven en anderen daarin te verbinden en mee te trekken. Net door die betrokkenheid te vergroten, heb ik het gevoel dat ik zelf echt bijdraag aan een meer rechtvaardige en duurzame samenleving.”

Frederik Matthijs, directeur Trividend



“Al heel mijn carrière zoek ik kansen om zaken te realiseren, ten goede te veranderen. Wat mij motiveert zijn een hecht team, nieuwe mensen ontmoeten en de resultaten zien van je werk. Een goede werkomgeving geeft vertrouwen, afwisseling en ruimte voor persoonlijke groei. Vooral dat laatste is zo belangrijk: leerkansen, leerkansen, leerkansen... En af en toe een beetje waardering.”

Ann Demeulemeester, afgevaardigd bestuurder Familiehulp vzw



“Ik wil me nuttig voelen en dat lukt hier elke dag opnieuw. Het mooiste is om te zien hoe bewoners hier openbloeien en kunnen genieten van de laatste fase van hun leven, in verbinding met anderen. Als ik hoor of zie dat iemand een fijne dag heeft gehad, dan geeft mij dat ontzettend veel voldoening.”

Adelheid Hoewaer, directeur Katharinadal



Van rattenrainer tot Zenmonnik:

“De meeste sociale ondernemers gaan vollenbak, maar vergeten hun eigen noden”

Met APOPO zorgde **Bart Weetjens** ervoor dat miljoenen mensen veilig naar hun huizen konden terugkeren. Vandaag richt hij zich op iets veel minder tastbaars: zichzelf. Hij gelooft dat echte maatschappelijke impact begint bij persoonlijke groei en innerlijke ontwikkeling. Een gesprek over het middelengebruik van sociale ondernemers, de maatschappelijke impact van meditatie en de wijze woorden van zijn mentor Jane Goodall.

In 1992 komt een einde aan vijftien jaar burgeroorlog in Mozambique. Miljoenen mensen zijn ontheemd, het land ligt bezaaid met mijnen. In Antwerpen heeft een jonge punker net zijn studies productontwikkeling achter de rug. Lang twijfelt hij: wat doe ik met mijn leven? Stap ik uit de maatschappij of neem ik eraan deel en ga ik écht iets veranderen? Het wordt optie twee. Bart Weetjens bedenkt een methode om ratten te trainen om mijnen op te sporen. Hij richt de ngo APOPO op, trekt naar Mozambique en zorgt ervoor dat de lokale bevolking de techniek onafhankelijk kan overnemen en toepassen. In 2004 wandelen de eerste ratten aan leiband rond op Afrikaanse bodem. In 2015 wordt Mozambique volledig mijnenvrij verklaard. Miljoenen mensen keren terug naar hun huizen dankzij die twijfelende punker uit Antwerpen. Datzelfde jaar nog trekt Bart de deur van APOPO achter zich dicht.

Waarom ben je destijds vertrokken bij APOPO?

Bart Weetjens: “Het was een samenloop van redenen, maar de belangrijkste was persoonlijk. Na

twintig jaar stond ik dicht tegen een burn-out. Alle signalen gaven aan dat het tijd was om het los te laten. Een moeilijke beslissing, want ik identificeerde mezelf volledig met APOPO, met de rol van *saviour*, vaak ten koste van mijn gezin. Mijn dochters zijn opgegroeid met een heel afwezige vader. Ik werkte vanuit Tanzania, waar nog altijd APOPO's hoofdkwartier is.”

“Daarnaast speelden mijn eigen karakter en mijn persoonlijke geschiedenis een rol - in mijn jeugd heb ik misbruik meegemaakt. Gaandeweg heb ik daarmee leren omgaan, maar die dingen stonden in de weg van verdere zelfgroei. Mijn leiderschapstijl bijvoorbeeld, daar had ik niet genoeg in kunnen groeien om er echt sterk in te staan. Gelukkig kon ik de symptomen vroeg herkennen dankzij mijn Zenbeoefening en maakte ik de juiste keuze.”

“Pas toen ik APOPO losliet, zag ik de mist die ik op persoonlijk niveau opgetrokken had. Onze acties en de verhalen die we onszelf vertellen om betekenis te geven aan de wereld, stroken vaak niet met wie we werkelijk zijn. Pas als die twee samenvallen, vinden we rust en duidelijkheid. Dan vinden we onze plek in de wereld en vult onze missie zich bijna automatisch in.”

Je vertrek bij APOPO had ook te maken met een verschil in visie op de balans tussen social en profit.

“Klopt, vooral in de laatste jaren dat ik bij APOPO werkte, was dat een spanningsveld. Ons budget groeide elk jaar, maar het was allemaal *leverage*

Bart Weetjens / Zenmonnik in de Gyobutsuji Zentempel in Nice (Frankrijk) / Oprichter ngo APOPO, zetelt vandaag nog in raad van bestuur / Medeoprichter INNERPRENEURS

Weegschaal / 30% ondernemen

70% sociaal

funding, dus subsidies en *grants*. Dat zorgde voor spanning, want ik was verantwoordelijk voor de fundraising.”

“Op een gegeven moment hadden we in de board een conflict over een bedrijf met een slechte reputatie dat wou doneren aan APOPO. Konden we dat geld aannemen? Mijn mentor, Jane Goodall, sprak toen wijze woorden die me altijd zijn bijgebleven: ‘Zolang je met die middelen iets positiefs doet voor de maatschappij, is het goed. Maar steun het bedrijf niet upstream.’ We hebben het geld aanvaard, op voorwaarde dat we niet in hun jaarverslag of andere communicatie verschenen.”

“Ik was terughoudend over de afhankelijkheid van overheids gelden en filantropie. Mijn idee was: we hebben een technologie die verkortbaar is, waarom zouden we dan niet de marktprincipes gebruiken? Zeker in Afrika, waar ondernemerschap in het bloed zit, maar eigendom vaak een issue blijft. Ik heb toen een businessmodel ontwikkeld en een plan geschreven om snel te kunnen opschalen en minder afhankelijk te zijn van subsidies, maar de board koos ervoor strikt non-profit te blijven. Dat was voor mij een afknapper. Maar vandaag, tien jaar later, is APOPO weer verdubbeld in omvang, ondanks het wegvallen van Amerikaans overheids geld. Het model is intussen zo bewezen dat het eigenlijk niet meer uitmaakt of de structuur for-profit of non-profit is.”

Vandaag ben je in hoofdactiviteit Zenmonnik. Is zo’n tempel leiden ook sociaal ondernemerschap?

“Waar mensen samenkomen, heb je een vorm van organisatie nodig, maar verder zijn er weinig parallellen te trekken. Vanuit het perspectief van innovatie is het zelfs net het tegenovergestelde. Het is een meer dan 2500 jaar oude spirituele traditie die van generatie op generatie wordt overgedragen. Maar inhoudelijk is het wel heel vernieuwend, elke ademhaling opnieuw.” (knipoogt)

“De letterlijke vertaling van spiritualiteit is levensadem, dat wat ons inspireert, en waardoor we anderen kunnen inspireren. Ik hanteer een heel brede definitie van sociaal ondernemen. Elke levengevende, liefdevolle *act of kindness* is sociaal ondernemerschap. Hier en daar nemen groepjes mensen sociale initiatieven die zo beestig goed zijn, dat ze een rimpel-effect hebben in de maatschappij. Daar ontstaan dan organisaties uit die sociale verandering brengen.”
“Voor mij is maatschappelijke impact creëren een

essentieel onderdeel van mijn monnik zijn. Welke zin heeft het om te verstillen, om wijsheid en mededogen te ontwikkelen, als je die niet ten dienste stelt van een harmonieuze samenleving voor huidige en toekomstige generaties? De INNERPRENEURS-community voor ondernemende leiders, waar ik *co-founder* van ben, beoogt net dát. Ik praktiseer zo’n twee weken per maand in de tempel. Zenbeoefening is voor mij de bron van waaruit ik me sociaal engageer via INNERPRENEURS. Dat doe ik door middel van dieptegesprekken, begeleide meditaties in bedrijven, organisaties en op conferenties. We faciliteren ook workshops rond spiritualiteit en regeneratief zelf leiderschap.”

“INNERPRENEURS is een community van mensen die begrepen hebben dat innerlijke ontwikkeling cruciaal is om duurzame impact te maken. Het is een soort labo waarin we samen verstillen, maar ook lachen, dansen en diepe, ongemakkelijke gesprekken hebben in een veilige omgeving. Ik zou mezelf tegenwoordig eerder een soort van spirituele ondernemer noemen dan een sociaal ondernemer.”

Hoe verhouden social en profit zich binnen INNERPRENEURS?

“Het is een strikte non-profit, maar met een hybride structuur. De community functioneert op basis van bijdragen en wederkerigheid, terwijl onze dienstverlening inkomsten genereert. In eender welke structuur zullen middelen en waarden altijd wel een spanningsveld zijn, maar het gaat erom hoe je dat invult. Ik doe dat vandaag door zo min mogelijk met de financiën bezig te zijn. We zijn drie jaar geleden heel experimenteel gestart vanuit filantropie, maar we stellen nu ook vast dat meer en meer ondernemingen en organisaties zich het belang van innerlijke ontwikkeling realiseren. Uiteraard vermarkten we onze diensten, maar het doel blijft hetzelfde: impact maken door een wereld te creëren waarin leiderschap niet gedefinieerd wordt door macht, geld en aanzien, maar door duurzaamheid, liefde en harmonie. Met andere woorden: leiderschap van binnenuit.”

INNERPRENEURS richt zich sterk op (sociale) ondernemers, (bedrijfs)leiders. Waarom specifiek die profielen?

“Ik geloof sterk in de invloed van ondernemende leiders. Mensen die op een of andere manier zorgzaam in de maatschappij staan, die bijdragen aan een betere samenleving waar plek is voor iedereen. Dan kom je al snel bij sociale ondernemers uit. Heel vaak vloeit de realisatiedrang van sociale ondernemers voort uit trau-

matische ervaringen uit hun jeugd. Velen smijten zich volle bak voor de realisatie van hun missie gebaseerd op hun wereldvisie, maar dikwijls vergeten ze daarbij hun persoonlijke noden.”

“Uit onderzoek van het World Economic Forum blijkt dat sociale ondernemers vaker medicatie, drugs of alcohol gebruiken om de dag te kunnen neerleggen dan gevangenen. En waarom dan? Wat zijn de mechanismes die daar werken en uiteindelijk tot burn-out leiden? Welke ongeheelde plekken in ons leiden ertoe dat we het nodig vinden om maar te blijven presteren, presteren, presteren? Voor veel sociale ondernemers gaat het over erkenning: ‘Zie wat ik doe. Ik doe toch het juiste?’. En die attitude is bepalend, want dan doe je het in essentie voor wat je er kan uithalen, in plaats van wat je kan bijdragen. En dat maakt een totaal verschil. Zelfzorg is daarom essentieel.”

Hoe creëer je maatschappelijke impact met dansen, gesprekken en meditatie?

“Als je op een kussen zit en mediteert, dan doe je niet echt iets nuttigs, zou je denken. Het is niet dat je iets concreet in actie realiseert in de maatschappij. En toch is dat wel zo. Je moet er echt even voor stilzitten om dat te doorgronden.” (lacht)

“We kunnen de wereld niet veranderen, maar we kunnen wel onszelf veranderen. En aangezien we diep verbonden en integraal deel zijn van de wereld, verandert die wereld mee ten goede als wij zelf ten goede veranderen. Meditatie is daar maar één aspect van, maar het ligt wel aan de basis van dieper inzicht en ethisch handelen.”

“Kijk, iedereen denkt na over ethiek: wat is het juiste? En hoe veroorzaak ik geen lijden? Maar *à fond* gaat het over moraliteit: je concrete gedrag. En daar spreekt niemand graag over. Moraliteit ligt aan de basis van ethiek. In meditatie concentreer je je zo hard op de realiteit dat eerlijkheid en moreel handelen vanzelf volgen.



Door regelmatig te verstillen, maak je ruimte voor een levende moraliteit.”

“Het probleem is: we doen alles vanuit een zekere motivatie, maar we komen altijd met alles wat we zijn. Hoe goed je bedoelingen ook, al onze kleine kantjes komen altijd mee. Onze hebberigheid, haat, voorkeuren en opinies. Die sluimeren altijd mee als een product van ons ego. Tegelijkertijd zien we onszelf als gescheiden van het geheel, als een individu. ‘Ik heb *agency*, ik heb daadkracht, ik kan dingen doen in de wereld, ik ben belangrijk.’ Het bevrijdende van meditatie bestaat erin die illusie te doorzien en het ego niet te laten domineren.”

“Meditatie toont ons dat we integraal deel uitmaken van het geheel. Als we onszelf zien als een stukje van het geheel, ontstaat harmonie. Zenmonnik zijn is voor mij de manier om samenhang in mijn leven te creëren en echt dienstbaar te zijn in de maatschappij. Het klinkt misschien paradoxaal, maar maatschappelijke impact komt van binnenuit. Hoe beter ik mezelf ontwikkel, hoe effectiever mijn bijdrage aan de wereld is. En dat geldt voor iedereen.”


Veel mensen zullen zeggen daar geen tijd voor te hebben. Wat zeg je daarop?

“Wel, die mensen zijn een speelbal van het systeem. Ik daag je uit om tijd te maken voor meditatie tijdens je werkuren. Dat is niet moeilijk, je moet gewoon elke ochtend vijftien minuten blokkeren in je agenda en er echt werk van maken.

Het is een investering. Je moet het beschouwen als jezelf slijpen, scherp maken.

Het heeft misschien weinig effect op één dag, maar op lange termijn is het gigantisch. De CEO's die ik begeleid die daarin slagen, vinden duurzaamheid voor zichzelf, hun gezin en hun organisatie. Ze worden effectievere leiders in een snel veranderende context. Dat is de impact van persoonlijke ontwikkeling en meditatie.”

www.innerpreneurs.org



HRscan legt blinde vlekken
bloot bij de Waaiburg:

“Dit hadden we niet verwacht”

Een directiewissel, een afzwaaiende HR-verantwoordelijke en een organisatie die blijft groeien: voor De Waaiburg vielen een aantal bewegingen samen. Het werd het uitgelezen moment om stil te staan bij hun HR-beleid: “De HRscan van Verso was best wel confronterend, maar ook heel nuttig”, zegt directeur **Julie Van Elst**.

De Waaiburg is een organisatie voor bijzondere jeugdzorg. Ze ontfermen zich over jongeren en gezinnen in kwetsbare situaties. Om die mensen zo goed mogelijk te helpen, moet ook de interne keuken in orde zijn. En na de reorganisatie was dat niet piekfijn bij de Waaiburg.

Julie Van Elst koos voor de HRscan van HRwijs om hun HR-beleid door te lichten. De HRscan start met een brede, anonieme bevraging bij medewerkers. De inzichten daaruit worden vervolgens verdiept in focusgroepen. Het resultaat: een HR-analyse op maat van de organisatie en duidelijke werkpunten.

“Voor ons was vooral de neutraliteit van de scan een grote meerwaarde”, vertelt Van Elst. “De bevraging kwam van buitenaf en was anoniem. Daardoor hadden we een hoge responsgraad en kregen we eerlijke antwoorden. Medewerkers voelden zich vrij om hun ervaringen te delen. In focusgroepen met leidinggevenden werd die input vervolgens verder uitgediept. Zij brachten signalen uit hun teams mee en hielpen begrijpen wat er achter de cijfers zat om te bepalen waar we echt op moesten inzetten.”

De confrontatie met blinde vlekken

Het resultaat van de HR-scan voor De Waaiburg? Een dubbel gevoel. Enerzijds bevestiging, anderzijds confrontatie met blinde vlekken. "Het was geruststellend om te zien dat we op een aantal vlakken sterk staan. Onze horizontale structuur en het open deurenbeleid worden bijvoorbeeld sterk gewaardeerd."

Maar net die vertrouwde sterktes maakten dat andere knelpunten minder zichtbaar waren. "We merkten bijvoorbeeld dat de communicatie over regels en afspraken niet altijd zo duidelijk is als wij denken. Dingen die voor ons vanzelfsprekend zijn, blijken dat voor medewerkers lang niet altijd. Dat was wel confronterend."

Daarnaast kwamen ook meer structurele thema's naar boven. Functioneren, evalueren en onderlinge feedback bleken terugkerende aandachtspunten. "We hadden in ons HR-beleid bewust gekozen voor een meer informele aanpak, maar medewerkers gaven aan dat ze toch ook nood hebben aan formele feedback en opvolging: waar sta ik, hoe doe ik het, wat wordt er verwacht?"

Van inzichten naar concrete acties

De HRscan van HRwijs is geen rapport dat diep in een stoffige la verdwijnt. De inzichten vormen de basis voor een concreet plan van aanpak. "We zijn met die thema's echt aan de slag gegaan. We hebben vormingen georganiseerd rond onderlinge feedback en we hebben een nieuwe structuur uitgerold binnen de evaluatie- en functioneringsgesprekken. De scan gaf ons echt handvatten. Je krijgt niet alleen scores, maar ook suggesties voor mogelijke vervolgstappen, trajecten en opleidingen. Die zijn vrijblijvend, maar wel heel relevant: je weet dan dat die opleidingen sowieso tegemoetkomen aan een van de noden van je organisatie."

"Kwam ook goed uit: onze nieuwe HR-verantwoordelijke die toen net startte, stapte meteen mee in het traject. Voor haar was het een heel waardevolle manier om de organisatie te leren kennen en om te zien waar de prioriteiten lagen."

De quickscan als opvolging en reality check

In opvolging van de HRscan lanceerde HRwijs niet zo lang geleden ook de Quick HRscan. Een korte-

re bevraging, minder diepgaand, maar wel snel en gericht. De Waaiburg maakte de vergelijking. "In het begin twijfelde ik over de meerwaarde. Ik dacht: kan zo'n korte vragenlijst wel iets zeggen? Maar het resultaat was opnieuw best verrassend", zegt Van Elst.

"Functioneren en evalueren kwamen opnieuw naar voren. Dat toont dat we daar nog niet ver genoeg in staan. Net die herhaling maakt de Quick HRscan volgens mij een waardevol instrument. Het houdt je een spiegel voor. Het geeft snel zicht op waar je intussen staat, zonder dat je opnieuw een pittig traject moet doorlopen."

De uitgebreide HRscan en de Quick HRscan vullen elkaar aan. De volledige scan biedt diepgang, nuance en context. De Quick HRscan is beperkter, maar net daardoor ook laagdrempeliger en geschikt voor verschillende fasen: als eerste verkenning voor organisaties die twijfelen om een groter traject op te starten, of als opvolginstrument om evoluties in kaart te brengen.



HR-beleid onder druk van buitenaf

In een HR-beleid speelt natuurlijk altijd een bredere context mee. Nieuwe regelgeving heeft vaak een sterkere invloed dan interne keuzes, hoeveel je ook scant. "Arbeidswetgeving en regels rond arbeidsorganisatie of re-integratie zijn de laatste jaren strikter geworden. Dat botst soms met hoe we het zelf willen organiseren." Van Elst verwijst naar flexibiliteit in uurroosters of een mensgerichte aanpak van re-integratie. "Wij hadden daar altijd een heel toegankelijke manier van werken in. Nu moet dat formeler, met procedures en verplichtingen. Je probeert een beleid uit te bouwen dat past bij je organisatie en je cultuur, maar je moet tegelijk binnen steeds striktere kaders werken."

Een HR-beleid is nooit 'klaar'

De conclusie? HR-beleid blijft een proces, je bent er nooit 'klaar' mee, besluit Van Elst. "En de scans van HRwijs zijn elk op hun manier uitstekende instrumenten om je HR-beleid te finetunen. Het meest waardevolle is dat je met de resultaten effectief mee aan de slag kunt. Anders heeft zo'n oefening natuurlijk maar weinig zin."

● Ga zelf aan de slag op www.hrwijs.be/hrscan

Dirk Vissers,
ICT-verantwoordelijke
bij maatwerkbedrijf Lidwina

**“We zien
regelmatig
pogingen om
onze directie
te hacken”**



Het zijn niet alleen de gegevens van medewerkers waar hackers op uit zijn. Maatwerkbedrijven werken vaak voor grote klanten in sectoren zoals voeding en gezondheidszorg, die onder de strenge NIS2-richtlijn vallen. Via zo'n toeleverancier proberen hackers soms alsnog binnen te geraken. "Besef dat je interessant bent voor hackers, ook al denk je van niet", zegt **Dirk Vissers**, proces- en ICT-verantwoordelijke bij maatwerkbedrijf Lidwina.

“Lidwina is een maatwerkbedrijf in Mol. We creëren kansen voor mensen met een afstand tot de reguliere arbeidsmarkt, kansen om te groeien in hun talenten en competenties, via zinvolle en begeleide tewerkstelling. Vandaag werken hier ongeveer 600 mensen, van wie zo'n 480 maatwerkers en 120 begeleiders of omkadering”, schetst Dirk.

“Onze activiteiten zijn heel divers: verpakking – zowel voeding als niet-voeding –, assemblage, groenzorg, naaiwerk en houtbewerking. Daarnaast werken er ook ploegen rechtstreeks bij klanten op locatie. We spreken zelf graag van een 'straat van sterke merken'.”

“Onze ambitie is om dé referentie te zijn in de Kempen op vlak van maatwerk. We focussen op tevreden medewerkers, klanten en omgeving, en nemen duurzaamheid als leidraad. Tegelijk willen we bijdragen aan een inclusieve samenleving.”

Digitalisering staat niet expliciet tussen die kernactiviteiten, maar is wel een rode draad doorheen de werking. Waarom is digitalisering zo'n belangrijk thema voor jullie?

“Digitalisering is niet meer te stoppen. Dat geldt voor ons als organisatie, maar zeker ook voor onze maatwerkers. Voor hen is het vaak moeilijker om mee te zijn in die digitale realiteit. Denk aan communicatie met de overheid of banken: die verloopt vandaag bijna volledig via apps en online platformen. Dat vraagt vaardigheden die niet voor iedereen vanzelfsprekend zijn.”

“Daar zit ook een reëel risico. Onze doelgroep is kwetsbaarder voor phishing en online fraude.

Eén verkeerde klik kan volstaan om geld kwijt te raken. Daarom zetten we sterk in op begeleiding: we tonen concrete voorbeelden van verdachte mails of berichten en leren mensen waar ze op moeten letten.”

TROJAANS PAARD

Waar zit het grootste risico voor jullie als organisatie?

“Cybersecurity is voor ons geen bijzaak, maar een absolute noodzaak. We verwerken gevoelige informatie: medische gegevens, begeleidingsdossiers, persoonlijke trajecten. Als die in verkeerde handen vallen, kan dat leiden tot identiteitsfraude, reputatieschade en juridische gevolgen onder de GDPR.”

“Daarnaast maken we deel uit van een bredere keten. We werken voor klanten die onder strengere regelgeving vallen, zoals NIS2. Zij verwachten dat ook wij onze beveiliging op orde hebben. Het grootste risico is dat we een toegangspoort worden. Hackers proberen vaak niet rechtstreeks binnen te dringen bij grote bedrijven, maar zoeken een zwakkere schakel in de keten. Dan word je ongewild een 'Trojaans paard'. Dat maakt organisaties in de social profit, waar IT niet altijd de core business is, net interessant.”

“VERTROUW NIEMAND”

Hoe pakken jullie cyberveiligheid concreet aan?

“We hebben een aantal technische maatregelen genomen. We werken met een externe IT-partner die onze systemen monitort op verdachte activiteiten. Tweefactorverificatie is verplicht voor iedereen en back-ups worden continu opgevolgd.”

“Maar technologie alleen volstaat niet. De mens blijft de zwakste schakel. Daarom zetten we sterk in op bewustmaking. We werken met een *zero trust*-mentaliteit: vertrouw niets zomaar, klik niet zomaar, denk altijd twee keer na. Daarnaast bouwen we aan een structureel beleid. Wat doen we bij een incident? Wie neemt welke rol op? Hoe zorgen we dat we zo snel mogelijk weer operationeel zijn? Dat soort scenario's werken we nu vooraf uit, zodat we niet moeten improviseren als het ooit misgaat.”



“Want de impact kan groot zijn. Onze werking kan stilvallen: machines die niet meer aangestuurd worden, plannings die verdwijnen, communicatie die wegvalt. Leveringen lopen vertraging op, klanten wachten, en de financiële schade kan snel oplopen. Omdat maatwerkbedrijven vaak met beperkte marges werken, kan zo’n onderbreking de organisatie ernstig destabiliseren. Cyberveiligheid is dus rechtstreeks gekoppeld aan onze continuïteit.”

“OOIT LUKT HET”

Merken jullie effectief pogingen tot cyberaanvallen?

“Ja. We zien regelmatig pogingen om in te loggen op e-mailaccounts van directieleden, vaak vanuit het buitenland en met geautomatiseerde wachtwoordpogingen. Tot nu toe zonder succes, maar dat zegt weinig over het risico.”

“We moeten ervan uitgaan dat het ooit lukt. Kijk naar wat er recent gebeurde bij het Antwerpse ziekenhuis AZ Monica, ook daar zijn systemen gehackt en gegevens buitgemaakt. Dat zijn organisaties met veel middelen en expertise, en toch gebeurt het. Dat zet alles wel in perspectief. Bovendien weet je nooit zeker of iemand al in je systeem zit zonder dat je het merkt. Aanvallen blijven soms maanden onder de radar. Dat

maakt het zo complex en tegelijk zo belangrijk om waakzaam te blijven.”

Je nam deel aan een Groeilab rond cyberveiligheid. Wat heeft dat opgeleverd?

“Dat was bijzonder waardevol. We leerden onder andere denken als een hacker: waar zitten de zwakke plekken, hoe wordt er ingebroken, welke technieken worden gebruikt? De belangrijkste les voor mij was dat je cybersecurity niet kan uitbesteden. Je IT-partner is cruciaal, maar als organisatie moet je zelf verantwoordelijkheid nemen. Sindsdien werken we aan een volwaardig beleid: duidelijke procedures, incident- en recoveryplannen, regelmatige risicoanalyses. Cyberveilig werken moet deel worden van onze dagelijkse werking, niet iets dat ernaast hangt.”

Wat is jullie belangrijkste boodschap voor andere organisaties in de social profit?

“Wacht niet tot er iets gebeurt. Cybersecurity is geen luxe en ook geen puur technisch verhaal. Het gaat over mensen, gedrag en organisatie. En misschien nog het belangrijkste: besef dat je interessant bent voor hackers, ook al denk je van niet. Net omdat je denkt dat je geen doelwit bent.”

 **Bekijk ook het aanbod van Groeilabz op groeilabz.be**

Winnaar Zorgvinding bouwt dapper verder aan gepersonaliseerd verhaal over parkinson



Sua Fabula, de winnaar van Zorgvinding 2024, wil parkinson bespreekbaar maken via een digitaal verhaal dat zich aanpast aan de leefwereld van patiënten en hun omgeving. Achter het project staan **Evelien Willems, casemanager bij de Vlaamse Parkinsonliga en mantelzorgster van haar moeder, en **Stef Deneer**, regisseur en zakelijk leider van Rekker. Hun motivatie is persoonlijk én professioneel: mensen woorden en beelden geven voor wat vaak onzichtbaar blijft. “Parkinson staat niet op je voorhoofd. Met Sua Fabula geven we taal aan wat moeilijk uit te leggen is, zodat isolement plaatsmaakt voor begrip.”**



Anvankelijk dachten Willems en Deneer aan een boek. Maar al snel bleek dat papier grenzen stelt. Digitaal kan je verhalen laten meebewegen met de ziekte. Deneer: “We willen een rode draad, maar ook variabelen. Je kiest symptomen, je kiest de relatie (oma, partner, collega) en de tool bouwt daar jouw verhaal van. Een kind krijgt een andere invalshoek dan een collega op het werk. En als de ziekte evolueert, kan het verhaal mee evolueren.”

De eerste verhaallijn, nu in ontwikkeling, is gemaakt voor kinderen van zes tot twaalf jaar.

Het legt uit wat voorafgaat aan een diagnose en toont herkenbare situaties. De volgende stap is een bibliotheek met extra paden: een versie voor volwassenen, varianten voor verschillende ziektefasen, en opties voor specifieke symptomen. Willems: “Hoe meer middelen er zijn, hoe uitgebreider en persoonlijker de bibliotheek kan worden. Het doel is dat iedereen zichzelf kan herkennen, zonder in clichés te belanden.”

WOORDEN EN BEELDEN VOOR HET ONZICHTBARE

Voor veel mensen is parkinson onzichtbaar. Onbekend ook, want de kennis over de ziekte beperkt zich vaak tot clichés. Trillingen kan je maskeren, traagheid lijkt soms op verstrooidheid, dyskinesieën op dronkenschap, cognitieve klachten blijven vaak binnenskamers. Willems ziet het dagelijks: “Mensen schamen zich, omdat ze morsen in een restaurant of oncontroleerbaar bewegen op de tram. Het maakt hen onzeker, soms zelfs geïsoleerd. Sua Fabula geeft woorden én beelden. Het helpt mantelzorgers om uit te leggen wat er gebeurt, en het vergroot begrip bij wie naast hen staat.”

Sua Fabula helpt mantelzorgers om uit te leggen wat er gebeurt, en het vergroot begrip bij wie naast hen staat



**Stop
Motion
Box**



n

Deneer benadrukt dat het geen droge leerstof mag worden. “Kinderen hebben fantasie nodig, volwassenen zoeken begrip en erkenning. In beide gevallen draait het om de impact van de ziekte en hoe die relaties verandert: hoe verandert je band met je ouder, je partner of je collega door de ziekte? Dat willen we tastbaar maken.”

EEN SCHAALBAAR VERHAAL

Met de pitch van hun project overtuigden Willems en Deneer de jury van Zorgvinding. Een filmpje toont hoe een digitaal verhaal op maat parkinson begrijpelijk maakt voor wie er niet dagelijks mee leeft. De prijs geeft het project geloofwaardigheid, maar de ambities reiken verder. Het ligt in de bedoeling er een app van te maken, een digitale tool waarmee de gebruikers met diverse inhoudelijke bouwstenen zelf een verhaal op maat kunnen maken.

Zo’n format van Sua Fabula is schaalbaar. Een interactief, gepersonaliseerd verhaal kan ook bij dementie, bij psychische kwetsbaarheid of bij pleegzorg. Willems: “De basisaanpak is dezelfde: verhalen op maat die een moeilijk thema bespreekbaar maken.” Deneer nuanceert: “Dat kan zeker, maar inhoud en toon vragen telkens andere experts en ervaringsdeskundigen. Nu focussen we eerst op parkinson. Daar ligt onze ervaring en expertise.”

VERDER BOUWEN AAN DIT VERHAAL

Een volwaardig platform vraagt om ontwikkeling, illustraties, stemopnames, onderhoud en meer-taligheid. Daar hangt een prijskaartje aan vast. Daarom loopt er een aanvraag bij de Nationale Loterij en werd er een projectrekening bij de Koning Boudewijnstichting geopend. Willems: “Dat garandeert transparantie. Mensen weten zeker dat hun steun naar de ontwikkeling van het project gaat. We mikken op een eerste volwaardige versie eind 2026. Intussen willen we tussentijdse versies tonen, zodat het duidelijk wordt hoe onze tool groeit.”

Wie een bijdrage wil storten, kan dat op BE10 0000 0000 0404 GEBABEBB van de Koning Boudewijnstichting met de vermelding 623/4005/30085.

Bekijk het filmpje



Wat is Zorgvinding?

Zorgvinding is de jaarlijkse innovatie-oproep van in4care, het netwerk dat meer dan vierhonderd zorgactoren, start-ups en gevestigde ondernemingen verbindt om vernieuwing in zorg en welzijn te stimuleren. Met de prijs wil in4care vernieuwende ideeën uit de praktijk versterken en opschalen. De winnaar krijgt financiële steun, begeleiding en zichtbaarheid. Het uitgangspunt is telkens hetzelfde: een oplossing die bedacht is door en voor zorgprofessionals en mantelzorgers, met directe impact in het veld.

Evelien Willems

Casemanager bij de Vlaamse Parkinsonliga in regio Antwerpen. Mantelzorger voor haar moeder met parkinson. Vanuit die dubbele blik zag ze hoe onbekend parkinson nog steeds is, maar ook hoe groot en hoe weinig bekend de impact is op de vele levens die de ziekte treft. Haar zoektocht naar een eenvoudige uitleg voor haar dochter werd de kiem van Sua Fabula.

Stef Deneer

Regisseur en zakelijk leider van Rekker, een organisatie die kinderen en jongeren filmtaal leert via animatie en participatieve projecten. Vanuit zijn ervaring met storytelling en educatieve projecten helpt hij de ideeën van Sua Fabula vormgeven. Deneer staat in voor de creatieve vertaalslag naar een digitale tool die even speels als herkenbaar is.

A man with grey hair and a beard, wearing a light blue sweater, dark blue jeans, and brown boots, is sitting on a metal stool in an art studio. Behind him is a large abstract painting on an easel, featuring vibrant colors like yellow, green, red, and blue. The studio has a tiled floor with some paint splatters, a white cabinet with drawers, and a metal cart with various art supplies. The lighting is bright and even.

Dit is geen therapie. We werken rond het artistieke. Dat is een fundamenteel andere insteek.

Bert Boeckx

In Kunsthuis **Yellow Art**

Kunst voorbij de kwetsbaarheid

Zijn eerste werken waren zwart, klein en donker. Net als de depressie waartegen hij vecht. Vandaag maakt Bart kleurrijke collages en fantasierijke installaties die ruimte innemen. Zijn parcours is geen uitzondering in Kunsthuis Yellow Art in Geel, waar kunstenaars met een psychische kwetsbaarheid werken aan hun oeuvre.

Kunsthuis Yellow Art ligt op de site van OPZ Geel, het openbaar psychiatrisch zorgcentrum. Toch is het helemaal geen therapeutisch crea-atelier. "Kunsthuis Yellow Art is in de eerste plaats een plek voor kunstenaars", benadrukt coördinator **Bert Boeckx**. "Kunstenaars die ook een psychische kwetsbaarheid hebben. Sommigen hebben een band met de geestelijke gezondheidszorg, anderen niet. Een aantal woont in een beschutte woonvorm, maar de meerderheid woont gewoon thuis. Wat hen hier samenbrengt, is hun artistieke werk. Ze bouwen hier aan hun eigen oeuvre. Daar draait het om."

"Dit is geen therapie. In de psychiatrie bestaan creatieve ateliers, maar wij maken bewust het onderscheid. We werken rond het artistieke. Dat is een fundamenteel andere insteek."

In residentie

Het Kunsthuis biedt ruimte, materialen en omkadering. Twee professionele kunstenaars ondersteunen de deelnemers. "Ze geven geen les", zegt Boeckx. "Dit is geen academie. Maar ze voeden het artistieke proces. Daarnaast ondersteunen we onze kunstenaars bij tentoonstellingen en bij de verkoop van hun werk. Soms organiseren we zelf expo's, soms

doen we dat samen met partners. Dat kan binnen de sector van de geestelijke gezondheidszorg zijn, maar even goed daarbuiten. En regelmatig nodigen we professionele kunstenaars uit om workshops te geven of als *artist-in-residence*."

Vandaag zijn een veertigtal kunstenaars aangesloten. Wie wil instappen, doorloopt een traject met een informatiegesprek, een rondleiding en een motivatiesprek. "Je moet gemotiveerd zijn. We zijn drie dagen per week open. Mensen komen wanneer ze willen, maar het engagement moet er zijn. We vragen ook recent werk mee te brengen. We kijken naar het potentieel. Als we denken dat iemand past en werk maakt van een bepaald niveau, dan is die welkom."

De erfenis van Jan Hoet

De kiem van Yellow Art werd gelegd in 2001 door Jan Hoet. Zijn vader was psychiater in OPZ Geel, Hoet zelf bracht er een deel van zijn jeugd door. "In 2001 organiseerde Jan Hoet de tentoonstelling Y.E.L.L.O.W.", vertelt Bert. "Voor het eerst bracht hij zogenoemde insider- en outsiderkunst samen. Dat is werk van kunstenaars met een kwetsbaarheid naast dat van reguliere professionele kunstenaars. Dat was toen behoorlijk revolutionair."

De tentoonstelling vond plaats in Hoets ouderlijke woning en op verschillende locaties in de stad. Onder zijn impuls kreeg het huis een culturele functie. In 2004 startte het Kunsthuis officieel. Intussen verhuisde de atelierwerking naar een voormalig schoolgebouw op de site van OPZ Geel. Het Jan Hoethuis wordt vandaag gebruikt voor tentoonstellingen, filmvertoningen en debatten als open culturele plek.



Eén euro

Kunsthuis Yellow Art is erkend binnen het Kunsten-decreet en ontvangt werkingssubsidies. OPZ Geel stelt het gebouw ter beschikking. De kunstenaars zelf betalen één euro per halve dag.

Vier mensen zijn er betaald aan de slag: twee kunstenaars, de coördinator en een medewerker met therapeutische achtergrond. "Mijn loon wordt betaald door het OPZ", zegt Boeckx. "Maar voor het artistieke luik zijn we afhankelijk van subsidies. In de mate dat die er zijn, kunnen we professionele kunstenaars uitnodigen en vergoeden."

Ook de verkoop van werken draagt bij aan de werking. "We hebben een duidelijke afspraak. Als werk dat hier gemaakt is verkocht wordt, verdelen we de opbrengst fiftyfifty. De helft gaat naar de kunstenaar, de andere helft investeren wij in materialen."

Geen therapie, maar toch

Hoewel het atelier geen therapie biedt, ontkent niemand het effect. "Voor veel mensen werkt creëren bevrijdend", zegt Bert. "Hun kwetsbaarheid mag hier bestaan, maar we werken er niet rond. We vertrekken vanuit wat iemand goed kan of wil doen. Maar we beseffen wel dat er een psychische kwetsbaarheid

is. Na verloop van tijd ontstaat er openheid. Soms komt die ter sprake. Soms ook niet. Wat we wel zien, is dat hier een hechte groep ontstaat. Mensen zien elkaar groeien. Ze ondernemen samen activiteiten, bezoeken tentoonstellingen, werken ook buiten het Kunsthuis samen."

"In de beginfase, wanneer iemand net uit een opname komt, kan het werk nog een meer therapeutische inslag hebben. Maar we zien dat dat evolueert. Dat het echt artistiek wordt."

Zwart versus kleur

Bart Janssen ondervond die evolutie zelf. Na een zware depressie en burn-out vond hij in 2018 zijn weg van zijn thuis in Balen naar het Kunsthuis in Geel. "Ik was in een diepe crisis beland", kijkt hij terug. "Maar hier vond ik lotgenoten. Mensen als ik, met een psychische kwetsbaarheid die elkaar begrijpen zonder veel uitleg. Ik had hen nodig om mijn creativiteit en mijn fantasie terug te vinden. Dat kwam langzaam. In het begin maakte ik zwarte tekeningen, in A4-formaat, heel donker en persoonlijk."

"Dat heb ik kunnen loslaten. Vandaag laat ik mijn fantasie ongeremd de vrije loop. Ik maak collages, kleurrijke installaties, ruimtelijk werk. Door hier te

zijn, durf ik me vandaag echt wel een kunstenaar noemen."

Hij toont ons trots het kinderboek *Dimpna gaat recht door zee* van Griet Daems, over de heilige Dimpna, patroonheilige van Geel en patrones van mensen met een psychische kwetsbaarheid. Hij maakte de kleurrijke illustraties. Het boek kwam er naar aanleiding van de vijfjaarlijkse Dimpnaden in Geel. "Ze had me al een paar keer gevraagd of ik geen illustraties bij haar boek wilde maken. Ik heb het een tijdje afgehouden, het leek me niet mijn ding. Maar kijk."

Zijn werk reikte zelfs tot in Tokio, waar in 2025 werk van Yellow Art-kunstenaars werd getoond naast dat van Japanse kunstenaars. Het Kunsthuis treedt geregeld buiten zijn muren. Die externe erkenning is cruciaal. "Het is een bevestiging", zegt kunstenaar Danny Smolders. "Want ik ben kunstenaar, los van het feit dat ik psychisch kwetsbaar ben."


Heilige graal

Aan een grote tafel wat verder zit Danny voorovergebogen over een bundel schetsen in gouden lijnen op zwart papier. Hij herinnert zich zijn opname in 2003. "Ik kreeg creatieve therapie, hier in het OPZ Geel. Toen het Kunsthuis in 2004 startte, vond ik hier een atelier. Hier primeert de kunst. Ik vind hier rust. Ik ben geen patiënt."

Voor zijn opname volgde hij al academie voor beeldende kunst, op zijn veertigste. "Daarvoor was ik overtuigd autodidact. Hier in het Kunsthuis kreeg ik kansen. In 2013 selecteerde Jan Hoet werk van mij voor de tentoonstelling *Middelgate* in Geel. Mijn fifteen minutes of fame", lacht hij. "Ik ben toen in drie televisieprogramma's te zien geweest."

Hij toont nog meer werken. Kleurrijke schilderijen en tekeningen. "Dit verbeeldt de heilige graal", zegt hij. "Ik hou van fantasy, van de verhalen van Koning Arthur. Tijdens mijn psychose was ik ook al bezig met de heilige graal als kunstonderwerp. Ik ben psychosegevoelig, weet je. Maar sinds 2004 heb ik geen psychose meer gehad. Sinds ik hier ben."





Trividend investeert
al 25 jaar waar
anderen afhaken

Kapitaal met impact en geduld

Al 25 jaar gelooft Trividend in een inclusief Vlaanderen waarin elk talent een job vindt in lijn met zijn/haar capaciteiten. Daarom financiert en ondersteunt Trividend impactgerichte ondernemers met een duidelijke visie. Met geld, advies en hulp van een breed netwerk. Want de wereld veranderen doe je niet alleen. Met een langere adem dan risico-investeerders typisch gewoon zijn en een expliciete focus op maatschappelijke impact, bouwde het fonds een portefeuille uit van een 60 ondernemingen. Voor directeur Frederik Matthijs en zijn team gaat het niet alleen over investeren (maar onderschat ook die dimensie niet: dit is geen liefdadigheid), maar vooral over wat sociale ondernemingen nodig hebben om te kunnen bestaan.

25 jaar Trividend: wat heeft die periode vooral geleerd?

Frederik Matthijs: “Dat de nood aan dit soort financiering niet verdwijnt. Toen Trividend werd opgericht, was de vaststelling dat sociale ondernemingen moeilijk toegang kregen tot kapitaal. Vandaag is dat nog altijd zo, misschien zelfs meer. Wat wel veranderd is, is dat we beter begrijpen waar het systeem botst. We zien veel scherper op welke momenten ondernemingen vastlopen en waar banken afhaken of waar klassieke investeerders niet instappen. En vooral: waaróm dat gebeurt. Het is zelden omdat het slechte ideeën zijn. Het is omdat ze niet passen binnen de logica van klassieke financiering. Ze zijn te klein. Te vroeg. Te onzeker. Of ze groeien niet snel genoeg. Terwijl net daar vaak de grootste maatschappelijke waarde zit.”

Waar zie je dat knelpunt het scherpst?

“Twee cruciale momenten komen steeds weer in ons vizier. Het eerste is bij de start of in de vroege groeifase. Dan spreken we over ondernemingen die een sterk idee hebben en misschien al een eerste klant, maar nog geen trackrecord. Voor banken is dat te onzeker. Voor klassieke investeerders zijn de bedragen vaak te klein of het risico te groot. Het tweede moment is wanneer een onderneming het moeilijk krijgt om op te schalen. Ook voor hen wordt het plots te risicovol voor klassieke financiering. Terwijl we onder die ondernemingen soms pareltjes ontdekken die dreigen weg te vallen. Niet omdat

ze geen toekomst hebben, maar omdat ze de tijd niet krijgen om zich te bewijzen of zich opnieuw uit te vinden.”

Wat doen jullie dan concreet anders dan klassieke banken of (risico-)investeerders?

“Wij stappen net in op die kantelmomenten. Dat betekent dat we investeren wanneer anderen afhaken, maar op een manier die ondernemingen ruimte geeft. Via achtergestelde leningen bijvoorbeeld, die niet meteen terugbetaald moeten worden, of via participaties waarbij we mee het risico opnemen. Zo kan een onderneming eerst haar model bewijzen: klanten vinden, inkomsten opbouwen, haar organisatie op punt zetten. Wij volgen dat traject van dichtbij. We zitten mee aan tafel, stellen vragen, helpen keuzes scherpstellen. Niet dat wij per se in de cockpit willen zitten om daar een vaste plek te veroveren, maar om ervoor te zorgen dat die onderneming door die kwetsbare fase geraakt.”

Dat een initiatief maatschappelijk relevant is, volstaat niet. Er moet ook een verdienmodel zijn – anders is het niet duurzaam

Hoe bepalen jullie waarin jullie investeren?

“Impact in drie duidelijke domeinen is altijd het vertrekpunt. Sociale economie is het eerste domein. Dan spreken we over ondernemingen die jobs creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld. Daar is de impact heel direct. Daarnaast investeren we in de circulaire economie. Dat gaat over grondstoffen, hergebruik, nieuwe productiemodellen... Wat we daar zien, is dat die bedrijven vaak samenwerken met maatwerkbedrijven, waardoor sociale en ecologische impact samenkomen. Onze derde pijler is sociale innovatie. Dat zijn ondernemingen die vertrekken vanuit een concreet maatschappelijk probleem – denk aan schulden, digitale uitsluiting of kwetsbaarheid – en daar een oplossing voor bouwen.”

Welke ondernemingen maken ook bij Trividend geen kans?

“Als er geen business is, haken we af. Het klinkt misschien hard, maar dat is wel de realiteit. Het feit dat een initiatief maatschappelijk relevant is, volstaat niet. Er moet ook een verdienmodel zijn – anders is het niet duurzaam. Iemand moet bereid zijn om te betalen voor wat je aanbiedt. Daar zit vaak de moeilijkheid. Ondernemers vertrekken vanuit een probleem dat ze willen oplossen, maar hebben nog niet scherp hoe dat zich vertaalt in een duurzame werking. Dan blijft het een goed project, maar wordt het geen onderneming. Een groot en goed hart, heeft ook een helder hoofd nodig.”

Waar kijken jullie dan wél naar?

“Het team van de onderneming. Wie aan boord is, is vaak doorslaggevend. We proberen te begrijpen wie daar zit: wat drijft hen? Hoe nemen ze beslissingen? Kunnen ze omgaan met groei en met onzekerheid? Dat is wat vaak onderschat wordt: groeien is iets anders dan starten. Niet elke oprichter is automatisch de juiste persoon om een organisatie door elke groeifase te leiden. Als we zo'n ondernemer daarop wijzen, zijn dat vaak geen evidente gesprekken. Maar ze zijn wel nodig.”

UIT DE PRAKTIJK

Voor iemand in schuldbemiddeling is geld vaak iets abstracts. Er komt een bedrag binnen. Er gaat een bedrag buiten. Maar wat er precies gebeurt, blijft onduidelijk voor de betrokken persoon. Wat kan ik vandaag uitgeven? Wat staat er morgen nog op mijn rekening? Het zijn vragen waarop het antwoord niet vanzelfsprekend is.

Een jonge onderneming ontwikkelde een digitaal platform dat daar verandering in brengt. Het geeft mensen opnieuw zicht op hun financiën, helpt om onverwachte uitgaven te vermijden en maakt schulden beheersbaar. Geen spectaculair technologisch verhaal, wel een oplossing die ingrijpt op het dagelijks leven van mensen in een kwetsbare positie. Maar zoals zo vaak: het idee was er sneller dan de financiering.

Te complex, te klein, te weinig schaalbaar ... Voor klassieke financiers bleef dit dossier onder de radar. Tot Trividend instapte.

Trividend komt met meer dan geld over de brug. Wat betekent dat concreet?

“Dat we mee aan tafel zitten. We investeren niet alleen in kapitaal, maar ook in tijd en expertise. We zitten vaak mee in het bestuur of in adviesorganen, waar we helpen bij het structureren van de organisatie, bij het aanscherpen van keuzes, bij het openen van netwerken. Soms betekent dat ook dat we dingen keihard in vraag stellen. Dat we zeggen: deze structuur werkt niet meer, deze rol moet anders ingevuld worden. We doen er alles aan die ondernemingen sterker te maken – in goede en minder goede dagen.”

“Die combinatie van kapitaal en begeleiding wordt pas echt zichtbaar wanneer ondernemingen beginnen te groeien. Een voorbeeld uit onze portefeuille is een circulaire onderneming die werkt met hergebruik van materialen en tegelijk inzet op sociale tewerkstelling. Wat begon als een kleinschalig initiatief, groeide uit tot een organisatie die niet alleen afvalstromen herwaar-



deert, maar ook werk creëert voor mensen die elders moeilijk aan de slag kunnen. Zonder bijkomende financiering was die groei niet mogelijk geweest. Niet omdat het idee niet werkte, maar omdat de stap naar schaal gepaard ging met risico's die klassieke financiers niet wilden nemen. Precies daar zit de rol van Trividend: het overbruggen van die fase waarin potentieel zichtbaar is, maar nog niet bewezen."

De vraag naar dit type van financiering groeit. Er zijn steeds meer ondernemers die vertrekken vanuit maatschappelijke uitdagingen

Hoe komt het dat de klassieke markt die kans niet ziet en benut?

"Omdat hun model anders is. Klassieke investeerders werken met een beperkt aantal dossiers en zoeken sterke groei. Ze willen dat een onderneming op relatief korte termijn sterk groeit om er daarna met een flinke duit winst terug uit te stappen. Wij werken met meer dossiers, kleinere bedragen en een langere tijdshorizon. Wij investeren soms vanaf 50.000 euro. Voor veel risico-investeerders is dat niet interessant qua omvang, omdat de analyse van elke case groot of klein evenveel werk vraagt, en kleinere projecten dus relatief gezien minder potentie hebben. Daar zit een structureel gat. En dat is precies waar wij zitten."

Hoe nemen jullie investeringsbeslissingen?

"We doen een beroep op een investeringscomité dat autonoom beslist. Daarin zitten mensen met verschillende achtergronden, die dat vrijwillig doen. Dat zorgt voor een bredere blik en voor gedragen beslissingen. Onder anderen Tine Holvoet, beleidsadviseur Ondernemen & Innovatie bij Verso, maakt deel uit van ons investeringscomité. Daarnaast hebben we een breed netwerk van mensen die betrokken zijn bij onze portefeuillebedrijven. In totaal zijn dat een zestigtal mensen die mee bouwen aan wat wij doen."

Waar willen jullie naartoe?

"De vraag naar dit type van financiering groeit. Er zijn steeds meer ondernemers die vertrekken vanuit maatschappelijke uitdagingen en daar een onderneming – en een op termijn leefbare oplossing – rond bouwen. Vandaag hebben we ongeveer 60 ondernemingen in portefeuille. We willen doorgroeien naar ongeveer 85 ondernemingen. Daarvoor zijn we bezig met een kapitaalronde. Maar groei is voor ons geen doel op zich. Het gaat erom dat we meer impact kunnen realiseren, zonder onze manier van werken te verliezen."

25 jaar Trividend: 21 mei, Hal 5 (Leuven)

COMFORTABEL ÉN DUURZAAM NAAR HET TOILET OP FESTIVALS DANKZIJ CROWDFUNDING VIA TRIVIDEND PROVINCIE ANTWERPEN

Wie binnenkort een festival bezoekt in Vlaanderen, komt mogelijk terecht op een opvallend duurzaam toilet. De Antwerpse onderneming *When-NatureCalls* ontwikkelt circulaire eventtoiletten zonder water of chemicaliën, met maximaal comfort en zonder geurhinder. Afval wordt lokaal verwerkt tot compost, biogas en meststof.

Om de productie op te schalen haalde *When-NatureCalls* 15.000 euro op via crowdfunding. Dankzij Trividend Provincie Antwerpen wordt dat bedrag verviervoudigd tot een lening van 60.000 euro. De campagne werd gerealiseerd met ondersteuning van Trividend cv en Growfunding vzw.

Deze financiering past binnen een breder project van Trividend Provincie Antwerpen. Burgers kregen de kans om rechtstreeks te investeren in innovatieve initiatieven met maatschappelijke impact en zo mee duurzame verandering te versnellen.

***WhenNatureCalls* is niet het enige succesverhaal. Ook De Groeisputters, Good Water Products, Sofar en Redopapers haalden eerder succesvol crowdfunding op via Trividend Provincie Antwerpen. Dat bevestigt de groeiende interesse in lokale, duurzame en sociaal-circulaire investeringen.**

Meer informatie:

www.trividendprovincieantwerpen.be

Steward-ownership: de derde weg naar een bedrijfsoverdracht

Steeds meer eigenaars van familiebedrijven overwegen om bij de overdracht van hun onderneming te kiezen voor een formule waarbij het bedrijf waar ze zolang in hebben gewerkt, ook nadien volgens hun wensen wordt voortgezet. Steward ownership, biedt hiervoor een oplossing, zegt Peter Depauw.

Peter Depauw is ambassadeur voor het steward ownership in België. Op de *governance summit* van De Bestuurder op 29 mei 2026 in Vestar in Antwerpen wil hij de derde weg voor een bedrijfs-overname tonen. "Hij verdient een plaats naast de klassieke twee overdrachtsformules: een overdracht binnen de familie of een verkoop aan een externe partij."

Een andere kijk op eigendom

Depauw: "Bij steward ownership kijken we anders aan tegen het begrip eigendom. In een klassieke situatie worden de erfgenamen of de kopers de nieuwe eigenaars, waarbij ze het volledig beschikkingsrecht over de onderneming krijgen. Bij steward ownership is dat volle eigendomsrecht niet langer overerfbaar of te koop. De erfgenamen of de kopers bepalen niet langer meer de missie van de onderneming. De controle daarop ligt er in handen van *steward owners* of rentmeesters. Zij waken over de missie en de continuïteit van de onderneming." Dit is het eerste principe van *Zelfbeschikking*.

Het tweede principe is dat winst de missie kan dienen. Er moeten mechanismen bepaald worden zodat op lange termijn het merendeel van de winsten kunnen terugvloeien naar de missie zelf. Voor de aandeelhouders komt het erop aan dat ze een *fair share* krijgen in de opbrengsten van de



onderneming. Het gaat daarbij niet langer meer over hoeveel mogelijk is, maar hoeveel genoeg is. Bij een onderneming dat voor steward ownership kiest is de verdeling tussen stemrecht en winstrecht een bepalend kenmerk.

Cruciaal aan steward ownership is dat deze twee principes worden ingekapseld in het juridisch DNA van de onderneming. Zo wordt de onderneming onafhankelijk en missiegedreven *by design*.

Volgens Depauw heeft steward ownership zo twee belangrijke eigenschappen en voordelen. Het laat vooreerst een onderneming toe om op lange termijn te denken en te handelen, zonder te moeten sturen op het creëren van aandeelhouderswaarde op korte termijn. En het is blijvend onafhankelijk. Belangrijke beslissingsrechten zitten voor eens en voor altijd bij sterk verbonden mensen en niet bij eigenaars die soms vanop duizenden kilometers afstand toekijken.

Veel belangstelling

Depauw: "Veel ondernemingen handelen al in de geest van steward ownership. Het komt er nu op aan om die ook juridisch te gaan verankeren zodat het model zowel in goede als in minder goede tijden overeind blijft."

Sinds 2016, toen het in Duitsland aan de oppervlakte kwam, wint het steward ownership ook steeds meer terrein. Naast historische voorbeelden zijn het niet alleen kleine idealistische startups of familiebedrijven. Ook grotere organisaties zoals Ecosia, Patagonia, Signal, Carlsberg, The Guardian, Bosch, Efteling, Orval en Novo Nordisk kozen er al voor. Wereldwijd wordt hun aantal al geschat op 2.000 à 5.000.

Depauw: "De potentiële interesse is ook groot. 40% van de Europese kmo-bedrijfsleiders willen niet zomaar een klassieke exit door een verkoop aan erfgenamen of derden. Steward ownership kan dan een keuze zijn. In Nederland en Duitsland, waar de regeringen ook beslisten om nieuwe juridische vormen te creëren, spreekt men trouwens al van familiebedrijf 2.0."

België hinkt achterop

België loopt momenteel nog achter op Nederland, Duitsland en Zwitserland. "Daar proberen we nu iets aan te doen. Anderhalf jaar geleden hebben we een vzw opgericht om het hier te propageren. Qua historische voorbeelden zijn er in België enkel maar 4 trappistenbrouwerijen. Nu zitten we aan acht onder-

nemingen die de beslissing namen, gaande van een informaticabedrijf, familiebedrijven in de zesde generatie tot start-ups."

Depauw: "Juridisch is het mogelijk om de controle over een onderneming volledig bij een vzw en een stichting onder te brengen. Die beheert dan 100% van de aandelen met enkel stemrecht.

Is het niet eenvoudiger om alles gewoon vast te leggen in de statuten van de onderneming? "Op zich kan dat, maar een afzonderlijke structuur biedt toch meer garantie om de principes in stand te houden en onafhankelijk te kunnen blijven bij een poging tot overname. Het komt er ook op aan om de afspraken sterk genoeg te maken. Kijk maar naar de ervaringen bij het ijsmerk Ben & Jerry's nadat het bij Unilever belandde. Ondanks veel beloftes moesten ze uiteindelijk toch pivoteren naar de belangen van de aandeelhouder."

Minstens even goed

Deens onderzoek leert intussen dat de betrokken ondernemingen meer worden gedragen door hun werknemers en hun klanten en dat ze het financieel minstens zo goed doen, ook al is winst op zich geen doel, maar een middel om de missie voort te zetten.

Depauw: "Belangrijk is ook dat oprichters ook wel financiële rechten kunnen bezitten, al zijn die rendementen begrensd in bedrag of tijd. Zij kunnen dus niet eindeloos cashen bij de verkoop van de onderneming, wat ook hier het handelen op korte termijn moet afremmen."

Ondernemingen worden zo veerkrachtiger en kunnen koers houden, ook in tijden van economische onzekerheid. "Dat biedt dus investeringsopportuniteiten voor onder meer *family offices* en ESG-fondsen", aldus nog Depauw.

Dit interview is – met toestemming – overgenomen van netwerkgroep De Bestuurder. Peter Depauw licht de fundamenten achter steward-ownership voor op de *governance summit* van De Bestuurder op 29 mei 2026 in Antwerpen.

Wil je erbij zijn? Schrijf je in op www.governancesummit.be.

Gebruik de kortingscode verso10 voor 10% korting.

Waarom sociale ondernemers maar beter de grondwet kennen

Wat betekent de grondwet nog wanneer ministers openlijk zeggen dat ze rechterlijke uitspraken naast zich neerleggen? Voor sociale ondernemingen is dat geen academische discussie. Ze werken met publieke middelen, voeren maatschappelijke opdrachten uit en verdedigen vaak de rechten van kwetsbare groepen. Als de spelregels van de rechtsstaat verschuiven, voelen zij dat meteen. “We zijn Hongarije nog niet, maar België gaat de weg op van een semi-autoritair regime”, zegt Patricia Popelier, professor grondwettelijk recht.

De Belgische overheid is al meer dan 10.000 keer veroordeeld in rechtszaken over asiel, maar trekt het zich niet aan. Wat doet het met u – als professor grondwettelijk recht – wanneer ministers, volksvertegenwoordigers rechterlijke uitspraken naast zich neerleggen?

Patricia Popelier: “Ik maak me behoorlijk grote zorgen. Dit zijn al lang geen geïsoleerde incidenten meer, maar steeds nieuwe dieptepunten van een evolutie die al langer bezig is. Je ziet het respect voor de grondwet en de rechtsstaat langzaam afkalven. De manier waarop onze democratie en rechtstaat vandaag worden ingevuld, verschuift naar een soort ongebonden politiek primaat: het idee dat wie verkozen is, ook vrij spel heeft. Ja, de uitvoerende macht mag beleidskeuzes maken, maar wel binnen de regels van de grondwet. Die is er om

burgers te beschermen tegen totalitaire toestanden. En wat mij misschien nog het meest verontrust, is dat ministers het niet eens meer proberen te verbergen. Ze zeggen gewoon: ‘Dat arrest zint me niet, dus ik volg het niet.’ Dat is een fundamentele breuk met hoe een rechtsstaat hoort te functioneren, en het verontrust me ook dat er maar weinig tegenreactie komt.”

Waarom is dat problematisch?

“Wat de huidige regering doet, is alle ‘weerhaken’ uit het systeem halen. Democratische besluitvorming is niet enkel en alleen het resultaat van verkiezingen, het is een systeem van tegenmachten en controle. Rechters, middenveld, adviesorganen – dat zijn allemaal mechanismen die ervoor zorgen dat beleid binnen bepaalde grenzen blijft, om onze samenleving te beschermen. Als je die systematisch uitholt, dan blijft er geen bescherming meer over. Dan krijg je een situatie waarin macht zichzelf legitimeert, puur omdat ze macht is. En macht corrupteert altijd. We weten uit de geschiedenis al dat dat vroeg of laat ontspoord.”

Maar we leven wel in crisistijden, dan moet een overheid toch daadkrachtig kunnen ingrijpen? Ook al is dat misschien niet altijd volgens de wet.

“Dat is het gekende Trojaanse paard. Natuurlijk moet

Wat de huidige regering doet, is alle ‘weerhaken’ uit het systeem halen

een overheid in crisistijden kunnen handelen. Dat is logisch, redelijk zelfs: er is een crisis, dus moet er iets gebeuren. Maar precies daarin schuilt het gevaar. Wanneer mensen aan de macht vooral uit zijn op macht, dan zien ze overal crisissen en gebruiken ze die om hun greep te versterken. In crisistijden gaan burgers meer vertrouwen op de overheid en verwachten ze ook drastische maatregelen. Dat maakt het verleidelijk om verder te gaan dan wat verantwoord is. Dat is op zich niet problematisch wanneer er effectief een grote crisis is en maatregelen proportioneel en doordacht zijn. Maar het wordt gevaarlijk wanneer crisissen overdreven of zelfs gecreëerd worden om verre gaande beslissingen te legitimeren. In een gezonde rechtsstaat betekent daadkrachtig optreden bovendien niet dat je zomaar handelt. Integendeel: je moet geïnformeerd handelen. Je moet weten wat de impact is van je beslissingen, wie de betrokkenen zijn, welke alternatieven er bestaan, en hoe je negatieve gevolgen voor bepaalde groepen kan beperken. Dat vraagt net méér reflectie, niet minder. Wat we van-

daag zien, is het omgekeerde. Adviesorganen worden genegeerd of omzeild via spoedprocedures, zodat men geen rekening moet houden met kritische stemmen. Alles wat kan tegenspreken, wordt uit de weg geruimd. Dat begrijp ik eerlijk gezegd niet. Als ik zelf minister was, zou ik net zoveel mogelijk kritische stemmen rond mij willen verzamelen. Je neemt beslissingen met enorme gevolgen voor een land en zijn burgers – dan wil je toch zeker zijn dat die beslissingen doordacht en verantwoord zijn.”

Waarom doen ze dat volgens u?

“Macht. Eens je daarvan geproefd hebt ... ”

Wat kunnen de gevolgen zijn? Zijn die vandaag in België al voelbaar?

“Ja, we zien dat er vandaag ongrondwettig beleid gevoerd wordt dat in eerste instantie de meest kwetsbare groepen treft. De gevolgen zijn al heel reëel: vluchtelingen met recht op asiel die niet worden opgevangen, op straat terecht komen,



zonder rechten, en zelfs zonder mogelijkheid om te werken. De regering creëert zo niet alleen menselijk leed, maar ook bredere maatschappelijke problemen zoals onveiligheid – wat diezelfde beleidsmakers dan ironisch genoeg claimen aan te pakken. Maar het stopt daar niet. Binnenkort worden de gevolgen voelbaar voor andere sociaal kwetsbare groepen. Je ziet dat het beleid daarop is gericht. En uiteindelijk verwacht ik meer en meer maatregelen tegen iedereen die afwijkt of kritisch is: middenveldorganisaties, klimaatactivisten, academici, hele universiteiten. Je ziet dat hun ruimte om te spreken en handelen vandaag al kleiner wordt. Hun toegang tot de rechter is al afgeblokt; het is bij decreet verboden voor organisaties die overheidsgeld ontvangen – vaak cruciale publieke diensten – om op te komen tegen beleid dat hen treft. Die maatregel heeft al veel kritiek gekregen, onder andere van de Raad van State, maar is zonder veel tegenwind gestemd in het parlement. Daar werd wie kritisch is voor Vlaams beleid, weggezet als activistisch of zelfs extremistisch.”

U zei al dat er te weinig tegenreactie komt. Hoe verklaart u dat?

“Dat is precies het gevaarlijke: de ondermijning gebeurt in geleidelijke stappen. Mensen wennen eraan. En ze beseffen niet dat maatregelen die vandaag migranten raken, ook aan hun eigen bescherming raken en zij morgen de volgende in rij zijn wier rechten in het gedrang komen. Die manier van werken is heel typisch voor wat we semi-autoritaire regimes noemen. Regimes die een democratische façade ophouden en subtiel aan grondrechten raken via maatregelen die ‘verantwoord zijn voor het algemeen belang’. Het gaat ook meestal niet om die ene maatregel of die ene wet, maar om de hele context samen en dat maakt het moeilijk om er concreet tegen te vechten. Tegelijk worden de organisaties die normaal kritiek organiseren – het middenveld – actief verzwakt. Hun legitimiteit wordt in vraag gesteld, hun financiering onder druk gezet. Organisaties durven niet meer kritisch te zijn, omdat ze bang zijn voor verdere gevolgen. Ook rechters worden gevisieerd: hun beoordelingsruimte wordt ingeperkt en hun geloofwaardigheid ondermijnd. Zo ontstaat een angstklimaat waarin tegenmacht steeds moeilijker wordt.”

Het middenveld zal zich sterker moeten organiseren en strategischer samenwerken

Hoe kan het middenveld zich verzetten?

“Ze zullen zich sterker moeten organiseren en strategischer samenwerken. De rangen sluiten. Uit onderzoek van mijn Poolse doctoranda – die heeft wel wat ervaring met semi-autoritaire regimes – blijkt dat verzet effectiever is wanneer het gecoördineerd gebeurt en wanneer de boodschap mensen echt raakt. Niet abstract spreken over ‘de rechtsstaat’, maar duidelijk maken: dit raakt uw dagelijks leven. En ook belangrijk: wanneer één organisatie wordt aangevallen, moeten anderen mee reageren. Die solidariteit en coördinatie zijn essentieel om tegengewicht te bieden.”

In het boek *Een grondwet voor ons allemaal* schrijft u ‘de grondwet is het krachtigste instrument dat we hebben tegen populisme’. Kan u dat toelichten?

“De grondwet is eigenlijk het morele kompas van de overheid. Ze bepaalt hoe de overheid haar macht kan en mag uitoefenen. Een democratisch mandaat is niet onbeperkt: het bestaat alleen binnen de grenzen van de grondwet. Je moet het uitvoeren op de wijze die de grondwet bepaalt. Dat is met respect voor rechterlijke beslissingen, met respect voor de grondrechten die iedereen beschermen, Belgen én niet-Belgen. Maar die bescherming werkt alleen als ze ook effectief wordt afgedwongen. En dat gebeurt niet vanzelf: dat is een gedeelde verantwoordelijkheid van politici, rechters, middenveld en burgers.”

Moeten sociale organisaties zich daar actiever in verdiepen?

“Ik raad ze niet aan hun tijd te verspillen door de grondwet te lezen. Als je geen jurist bent, is er geen beginnen aan. Maar ze moeten wel beseffen wat er op het spel staat. Want hun werk raakt rechtstreeks aan grondrechten: recht op zorg, op welzijn, op een menswaardig leven. Als die onder druk komen, voelen zij en hun doelgroepen dat als eerste. En net daarom hebben zij ook een belangrijke rol om dat verhaal te blijven brengen – telkens opnieuw, hoe vermoeiend dat ook is.”

Europa mikt op betaalbare én duurzame energie voor iedereen



Door de spanningen in het Midden-Oosten, de blokkering van de Straat van Hormuz en schade aan energie-infrastructuur, **stijgen de olie- en gasprijzen** opnieuw sterk. Dat voelen ook **sociale ondernemingen** in Vlaanderen: hun energiekosten lopen op en zetten budgetten onder druk. Op 10 maart stelde de Europese Commissie een **nieuw en ambitieus energiepakket** voor als eerste reactie. Met dit pakket wil de Commissie de **impact van de crisis** beperken én de **omslag naar duurzame energie** versnellen. Dat moet leiden tot **lagere facturen**, meer **investeringen** in hernieuwbare energie en de ontwikkeling van **nieuwe technologieën**, zoals kleine modulaire kernreactoren.

Een belangrijke pijler is het **energiepakket voor burgers**. Daarmee wil de EU betaalbare en groene energie voor iedereen garanderen. Het pakket moet de **elektriciteitsfactuur** verlagen, de **consumentenrechten** versterken en **energiearmoede** tegengaan. Maar wat betekent dit concreet voor sociale ondernemingen? We zetten de **belangrijkste kansen en verwachtingen** op een rij.

LAGERE ENERGIEREKENINGEN

Het energiepakket voor burgers zet in op **lagere energiekosten** via drie acties. Ten eerste krijgen lidstaten meer ruimte om **belastingen en heffingen op elektriciteit** te verlagen. Dat kan ook voor organisaties de factuur drukken.

Daarnaast wil de EU de **netkosten** beperken. Dat zijn de kosten voor het transport van energie naar de woning. De Commissie wil lokaal energieverbruik en energiedelen stimuleren. Dat

is interessant voor sociale ondernemingen met eigen gebouwen of samenwerkingen.

Tot slot zet het pakket sterk in op **energie-efficiëntie en nieuwe technologie**. Denk aan steun voor renovatie, energiebeheer en nieuwe financieringsvormen zoals warmte als dienst (je betaalt voor warmte, niet voor de installatie) of flexibele tarieven voor warmtepompen en onderhoudskosten. Zo worden investeringen haalbaarder en dalen de energiekosten op lange termijn.

DEELNAME AAN ENERGIEGEMEENSCHAPPEN

Het Europese plan wil **energiegemeenschappen** sterker uitbouwen en de drempels verlagen om eraan deel te nemen. Dat betekent: eenvoudigere regels, minder administratie en meer ondersteuning voor wie samen hernieuwbare energie wil produceren en delen. Om de lidstaten hierbij te helpen, komt er een specifiek **actieplan voor energiegemeenschappen**.

Voor sociale ondernemingen in Vlaanderen opent dit **nieuwe kansen**. Ze kunnen samen met andere organisaties, lokale besturen of burgers investeren in hernieuwbare energie, zoals zonnepanelen op meerdere gebouwen. Zo delen ze de opbrengst en drukken ze hun energiekosten. Tegelijk kunnen ze ook kwetsbare groepen laten meegenieten van goedkopere energie.

EXTRA MIDDELEN TEGEN ENERGIEARMOEDE

Met dit pakket wil de Commissie **extra middelen** voorzien om energie-

armoede aan te pakken, met focus op lokale projecten en kwetsbare doelgroepen.

De Commissie wil daarvoor meer gebruikmaken van **bestaande fondsen**, zoals het Sociaal Klimaatfonds, cohesiemiddelen en het LIFE-programma. Die middelen kunnen gaan naar renovatie, energieadvies en gerichte steun voor gezinnen die hun energiefactuur moeilijk kunnen betalen. Sociale ondernemingen in Vlaanderen kunnen hierop inspelen. Ze kunnen **projecten** opzetten of uitbreiden rond energiearmoede, zoals begeleiding van kwetsbare gezinnen, renovatietrajecten of lokale energie-initiatieven.

VAN PLAN NAAR UITVOERING

Het energiepakket voor burgers is geen wetgeving, maar een **richtsnoer**. Het helpt lidstaten om werk te maken van betaalbare en groene energie. De maatregelen ondersteunen de **uitvoering** van bestaande Europese regels. De vraag is nu **hoever België en Vlaanderen** hierin willen meegaan en welke keuzes onze bestuurders concreet zullen maken.



Kijktip: VLEVA-webinar over het energiepakket met experts van de Europese Commissie

Paula Verschaeve

Liaison duurzame transitie bij VLEVA
paula.verschaeve@vleva.eu

Het Vlaams-Europees Verbindingsagentschap (VLEVA) volgt het Europese beleid op de voet en informeert over Europese subsidiemogelijkheden. Ga naar www.vleva.eu

“Een sterk
middenveld is
het kloppend
hart van de
democratie,
maar het krijgt
steeds minder
zuurstof ”

Ann Demeulemeester

- Afgevaardigd bestuurder van Familiehulp sinds 2016
- Voorzitter van Zorggezind
- Voorzitter Alzheimerliga
- Bestuurder Kom op tegen kanker
- Voorzitter Hogeschool Odisee
- Bestuurder bij Verso



De Lifetime Achievement Award van de Vlaamse Vereniging voor Bestuur en Beleid (VVBB) ging begin 2026 naar ... Ann Demeulemeester. Opmerkelijk: het is de eerste keer dat de prijs niet naar een ambtenaar of academicus gaat, maar naar iemand uit het middenveld. Voor Demeulemeester – een leven lang bruggenbouwer tussen overheid en samenleving – gaat de erkenning breder dan haar persoonlijke loopbaan.

Het is de eerste keer dat deze prijs naar iemand uit het middenveld gaat. Is dat een signaal van de VVBB?

Ann Demeulemeester: “Het is zeker een duidelijk statement. De Vlaamse Vereniging voor Bestuur en Beleid kijkt kritisch naar het functioneren van onze democratie en naar de manier waarop overheid en samenleving met elkaar verbonden zijn. Een sterke overheid is essentieel voor goede publieke dienstverlening: toegankelijk, kwaliteitsvol, universeel en gericht op het algemeen belang. Dat zijn allemaal noodzakelijke eigenschappen van een goed functionerende democratie. Deze opdracht van de overheid steunt op een actieve civiele ruimte: burgers die autonoom actief zijn, initiatieven nemen, zich verenigen en organiseren, inspreken op het beleid. En, belangrijk, ook heel wat publieke en maatschappelijke taken opnemen gaande van vrijwilligerswerk tot sociaal ondernemerschap in zorg en welzijn, onderwijs, cultuur, sport en sociale economie. Het middenveld is zo een cruciale pijler van onze democratie, maar er wordt aan gezaagd.”

In de laudatio wordt het middenveld omschreven als een dam tegen de opmars van illiberale democratieën. Deel je de analyse dat die civiele ruimte vandaag onder druk staat?

“Op verschillende vlakken zie je dat de knipperlichten niet meer op oranje staan, maar op rood. Het middenveld wordt steeds vaker negatief geframed als ‘subsidieslurpers’. Woordvoerders van organisaties worden geïntimideerd en organisaties zelf worden verdacht gemaakt, grondwet en wetten met de voeten getreden, dialoog afgeblokt. Tegelijk wordt de handelingsruimte van sociale organisaties en ondernemingen steeds kleiner gemaakt door een groeiend carcan van regels en verplichtingen. Maar tegelijk zie ik ook veel veerkracht. Organisaties blijven levendig, innoveren, ontplooiën nieuwe initiatieven, verbinden over sectoren heen, organiseren zich Europees en internationaal. Dat is belangrijk, want de druk op het middenveld is geen Belgisch fenomeen. De druk op het middenveld manifesteert zich wereldwijd, aangevoerd door de populistische dictators van onze tijd. Toch mogen we de kracht van burgers en hun organisaties nooit onderschatten.”

Het middenveld biedt niet alleen dienstverlening, maar ook tegenkracht, ideeën en maatschappelijke vernieuwing. Is er vandaag nog voldoende ruimte voor die kritische rol?

“Inspreken, participeren, de overheid en de uitvoerende politiek een kritische spiegel voorhouden ... Dat wordt steeds minder gemaakt, zeker ter rechterzijde. In bepaalde beleidsdomeinen is dat zelfs riskant geworden, omdat organisaties vrezen voor negatieve gevolgen. En zo dooft het democratische debat stilaan uit. De rol en func-



tie van het middenveld worden gefnuikt, burgers ontmoedigd om zich in te zetten voor hun maatschappelijke en politieke ideeën. Het middenveld wordt beschouwd als een louter verlengstuk van de uitvoerende politiek. In die zin is het een rechtstreekse ondermijning van de democratie. Actieve, kritische en maatschappelijk participerende burgers zijn het hart en de pijlers van een democratie. Het is een kwestie van macht: het vervangen van de triade overheid-politiek-middenveld door het primaat van de politiek.”

Wat kan het middenveld doen om haar positie te versterken?

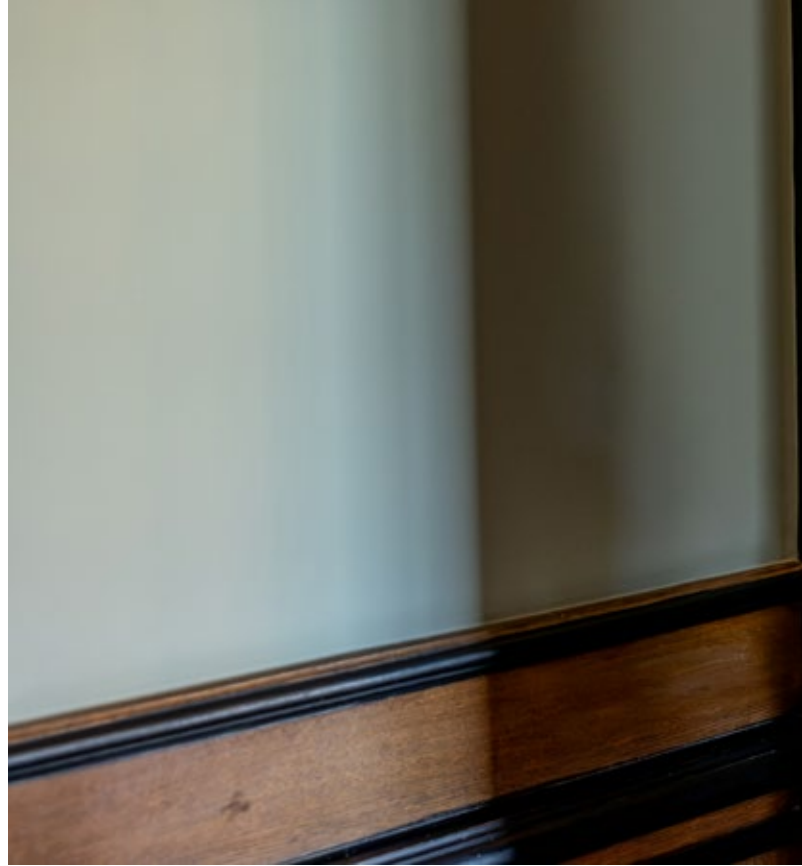
“Er zijn verschillende strategieën. Eerst en vooral moet het middenveld blijven investeren in zijn basis: mensen betrekken, activeren en representeren. Daar ligt de bron van zijn legitimiteit. Daarnaast is samenwerking cruciaal. Organisaties moeten meer coalities vormen, ook over sectoren heen, en samenwerken met ambtenaren en academici. Ook communicatie verdient heel veel aandacht: uitleggen wat organisaties doen en waarom dat belangrijk is. En natuurlijk blijft belangenbehartiging essentieel. Organisaties moeten blijven inspreken op het beleid, op alle niveaus – lokaal, Vlaams, federaal en Europees. Dat vraagt expertise, focus en vooral doorzettingsvermogen. Soms moet je jarenlang kuitenbijten voor een beleidsverandering.”

Wat staat er op het spel als het middenveld zou verzwakken?

“Een samenleving zonder sterk middenveld, zonder actieve civiele ruimte zou er heel anders uitzien. De afbouw van mensenrechten met grote gevolgen voor de meest kwetsbaren, nog minder politieke participatie, een slechter overheidsbeleid, nog meer ruimte voor polarisatie, leugenachtige en populistische politiek. Dat zou nefast zijn voor onze samenleving. Ik vind dat niet uit: dit is wetenschappelijk aangetoond.”

Je werkte een hele carrière op het kruispunt van overheid en samenleving. Hoe heb je die relatie zien evolueren?

“De overheid is de voorbije decennia sterk veranderd. Ze is professioneler geworden en werkt vaker volgens managementmodellen uit het bedrijfsleven. Participatie wordt ook anders georganiseerd: via consultbureaus of tijdelijke



trajecten met burgers, eerder dan via representatieve organisaties. Daarnaast zijn inspectie en controle belangrijker geworden. Publieke dienstverlening door middenveldorganisaties wordt nu ook meer en meer bekeken vanuit een aanbestedingslogica, waarbij organisaties vooral uitvoerders worden. Cocreatie is een modern begrip, maar was vroeger, toen het begrip nog niet bestond, veel meer in zwang. Mijn ervaring is nochtans dat het beste beleid ontstaat wanneer overheid, organisaties op het terrein en experts intens samenwerken. Die samenwerking stond vroeger vaak sterker centraal.”

Zorg wordt vaak gezien als een zoveelste sector, maar raakt aan de kern van hoe we samenleven. Wat zegt de evolutie van zorg over onze samenleving vandaag?

“Zorg is veel meer dan een sector. In het handvest *The Care Manifesto* van The Care Collective wordt zorg terecht gezien als een opdracht voor de hele samenleving – zelfs voor de planeet. Het gaat over zorgen voor elkaar, voor de meest kwetsbaren en voor toekomstige generaties. Als Familiehulp proberen we dat concreet te maken door vertrouwen te geven, verantwoordelijkheid op te nemen en solidariteit en inclusie centraal te zetten. Op het wereldtoneel lijkt dat veraf, maar als je rond je kijkt, zie je elke dag voorbeelden van mensen die dat in praktijk brengen. Daarom blijf ik, ondanks alle uitdagingen, hoopvol.”



Sinds 1997 zet de VVBB zich in voor beter bestuur en beleid door het uitreiken van de prijs *Overheidsmanager van het Jaar*. De winnaars zijn topambtenaren uit verschillende bestuurslagen, van Europa tot het lokale bestuur. De raad van bestuur evalueert de kandidaten en kiest de overheidsmanager die uitzonderlijke verdiensten heeft geleverd om het beleid en de publieke dienstverlening te verbeteren.

Meer info: www.vvbb.be

Woord van de jury

Wereldwijd staat de kwaliteit van democratieën onder druk. Het middenveld wordt sluipend verzwakt, terwijl net de wisselwerking tussen overheid en middenveld essentieel is voor een sterke publieke sector.

De Lifetime Achievement Award van het VVBB gaat traditioneel naar iemand met een lange ambtelijke carrière. Dat we hem nu toekennen aan Ann Demeulemeester is uitzonderlijk. Zij is geen ambtenaar in de klassieke zin, maar heeft haar hele loopbaan gewerkt op het kruispunt van overheid en middenveld. Precies daar waar de kwaliteit van de publieke zaak vaak wordt gemaakt, vervulde ze sleutelrollen.

Als algemeen secretaris van het ACW (nu beweging.net) gaf ze mee vorm aan de evolutie naar een meer open en pluralistische sociale beweging. Ann versterkte het middenveld met de oprichting van de Verenigde Verenigingen. Ze droeg bij aan het ontstaan van de Centra voor Leerlingenbegeleiding, bekleedde leidinggevende functies bij de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie voor het hoger onderwijs en was jarenlang voorzitter van de Vlaamse Onderwijsraad. Als gedelegeerd bestuurder van Familiehulp transformeerde ze een organisatie van 13.000 medewerkers en stimuleerde ze samenwerking in de zorgsector, onder meer via de koepel Zorggezind.

Wat Ann bijzonder maakt, is haar houding: kritisch voor overheid en beleid, maar altijd constructief en verbindend.

Zo heeft zij op indrukwekkende wijze zowel het middenveld als de overheid versterkt, en daarmee de kwaliteit van onze democratie. Daarom bekroont het VVBB haar met deze Lifetime Achievement Award.

Juryvoorzitter Lifetime Achievement Award VVBB Filip De Rynck (UGent) & raad van bestuur VVBB



Veerkracht in je HR-beleid?

Download de gids



Zorg vandaag nog voor duurzamere loopbanen.

Download de Snelgids Zorg en Welzijn en ontdek je hoe je als werkgever binnen de zorg inspeelt op arbeidskrapte, duurzame loopbanen bouwt en je aanpast aan de opkomst van AI – praktisch en wetenschappelijk onderbouwd.

Acerta is dé HR-partner voor middengrote en kleine organisaties in de sectoren van zorg en welzijn.

acerta.be/snelgids-zorg

acerta