

# OTCER RECIO VERSIO

voor en achter  
de schermen  
van sociale  
ondernemingen





**Jan Jambon**  
"Social profit is een cruciaal deel van ons economisch weefsel"

**07/ Peter Depauw**  
"Een goede tip? Volg de NIET-strategie"

**10/ Koen De Vidts**  
"Je kan je rechtvaardigheidsgevoel niet thuislaten"

**16/ Els Versteete**  
"Een ondernemend team worden is niet eenvoudig"

**19/ Jes**  
Digitale pioneer in het jeugdwerk

**22/ De pioniers van Verso**  
"Engagement bracht iedereen samen"

**26/ Pieter Kerremans**  
"De knowhow van Verso is verrijkend voor de SERV"



**Latifa El Morabit**  
De juiste tools gevonden voor een beter HR-beleid



**Karin Van Mossevelde en Carine Beyne**  
"Sociaal ondernemen is jezelf steeds weer heruitvinden"

**30/ Seline Somers**  
"Inclusiviteit zou de norm moeten zijn"

**34/ Niels Bosma**  
"Sociale economie is geen deelsector"

**38/ Agnes Bode**  
"Heftige discussies en sterke gedrevenheid"

**40/ Wim Moesen**  
"Soortgelijk gewicht gelegitimeerd"



**45/ Inge Schroyen en Francis Devisch**  
"Maatwerkbedrijf is geprofessionaliseerd"

**51/ Veerle Huwé**  
"Wij zijn een warme sector"



**Dirk Remy en Hendrik Delaruelle**  
"Wij verleggen stenen"

**54/ Margot Cloet**  
"Brug tussen beleid en leden"

**57/ Stefaan Berteloot en Ann Demeulemeester**  
"Toegankelijke zorg voor iedereen is geen evidentie"

**60/ Vlaams Energiebedrijf**  
"Vergeet relancesteun niet"



**63/ Kok Walter**  
Chef pro veggie

**66/ Kristien Gevers**  
"Vol voor duurzaamheid"

## 25 jaar Verso: een mijlpaal om te vieren!

Sociale ondernemingen streven primair en nadrukkelijk een sociale doelstelling na. Dat doen ze door middel van een onderneming waarin ze hun sociale doel bestuurlijk verankeren. Het doel van sociale ondernemingen is het oplossen van een maatschappelijk probleem, het middel is een economische activiteit. Vlaanderen telt historisch veel sociale ondernemingen: veel van hun activiteiten worden in andere landen door overheden of door commerciële bedrijven verricht.

Daar mogen we in Vlaanderen best trots op zijn!

Sociale ondernemingen zijn een belangrijke economische speler. Samen zorgen de meer dan 16.000 vestigingen van social-profitondernemingen in Vlaanderen voor 422.000 arbeidsplaatsen. Goed voor 18% van de tewerkstelling in Vlaanderen, voor 25 miljard euro aan bestellingen bij producenten en dienstverleners en een indirecte werkgelegenheid van 88.000 banen.

Hoog tijd dat de Vlaamse overheid ook dit ondernemerschap ten volle waardeert. Tijdens de laatste VIA6-onderhandelingen heeft de Vlaamse regering zich al geëngageerd om ook Verso uit te nodigen voor al de overlegfora die de Vlaamse overheid inricht. We nemen nu ook onze rol op in bijvoorbeeld Mora en het dagelijks bestuur van de SERV. We vragen dat sociale ondernemingen ook toegang krijgen tot alle Vlaamse overheidsinstrumenten (VLAIO, relancemiddelen ...) die het ondernemerschap ondersteunen. Want voor digitalisering, innovatie, vergroening ... zijn sociale ondernemingen evengoed een partner voor Vlaanderen als klassieke ondernemingen.

Sociale ondernemingen dragen zelf het bestuurlijke en financiële risico van hun economische activitei-

ten. Omwille van de maatschappelijke dienstverlening die ze aanbieden, werken ze vaak samen met overheden. Het is echter een misverstand dat de overheid ze voor 100% financiert. Over alle sectoren heen worden de economische activiteiten voor iets meer dan de helft gefinancierd door de overheid en worden andere middelen in de markt verdiend. Sociale ondernemingen worden gefinancierd door de overheid niet om wat ze zijn, maar om wat ze doen, namelijk een maatschappelijke dienstverlening aanbieden die de overheid bewust toegankelijk en betaalbaar wil houden.

Sinds 2012 werden de werkingsmiddelen in de zorg- en welzijnssectoren en de socioculturele sector niet geïndexeerd. Ze zien wel hun kosten stijgen, maar hun werkingsmiddelen blijven keer op keer gelijk. Denk aan energie, infrastructuur, ICT, telefonie. Om hun maatschappelijke dienstverlening betaalbaar te houden, kunnen en willen die sociale ondernemingen de stijgende kosten niet doorrekenen aan hun eindgebruikers. Het is in deze tijden van stijgende inflatie dan ook noodzakelijk dat de overheid de stijgende werkingskosten correct betaalt.

Eén zaak staat voor mij als een paal boven water: ons unieke social-profitmodel is vandaag springlevend, dankzij de maatschappelijke gedrevenheid en het engagement van onze ondernemers en hun medewerkers. Het is dankzij hun inzet en creativiteit dat ik ervan overtuigd ben dat de samenleving naar onze sectoren zal blijven kijken voor oplossingen voor heel wat (nieuwe) maatschappelijke noden.

25 jaar Verso, 25 jaar sociaal ondernemerschap ... dat verdient een feest! Daarom nodig ik jullie allemaal van harte uit op ons feest van het sociaal ondernemerschap op 20 mei. Meer informatie vind je op [verso-net.be/25-jaar](http://verso-net.be/25-jaar).

## Op naar de volgende 25 jaar!



# “Social profit is een belangrijke partner voor de Vlaamse overheid”

**Hun economische impact, hun rol in duurzaam ondernemerschap, hun maatschappelijke meerwaarde... Sociale ondernemingen hebben een niet te onderschatten toegevoegde waarde in de Vlaamse economie, merkt Vlaams minister-president Jan Jambon op naar aanleiding van 25 jaar Verso.**

**D**at social-profitondernemingen een cruciaal onderdeel uitmaken van het sociaal-economisch weefsel in Vlaanderen, steekt Jan Jambon van wal. “Dat blijkt niet enkel uit de belangrijke maatschappelijke opdrachten die ze vervullen, maar ook uit de aanzienlijke toegevoegde waarde die ze creëren voor de Vlaamse economie.” Pro memorie: de social profit is goed voor een toegevoegde waarde van 18,3 miljard euro (7,59%) in de Vlaamse economie.

## **Wat zijn voor u verschillen en gelijkenissen tussen gewone ondernemingen en sociale ondernemingen?**

Jan Jambon: “Vanuit hun structuur, missie of vanuit de specifieke sectoren waarin ze actief zijn, onderscheiden sociale ondernemingen zich van de reguliere bedrijfswereld, al is er onmiskenbaar een evolutie aan de gang waarbij de sociale doelstellingen ook een essentieel onderdeel zijn gaan uitmaken van het ‘gewone’ bedrijfsleven. Denk maar aan de hoge vlucht die de begrippen SDG’s (Sustainable Development Goals) en ESG (Environmental, Social, Governance) de jongste jaren ook in het bedrijfsleven hebben genomen.”

“Soms wordt die aandacht van het ‘gewone’ bedrijfsleven voor deze sociale doelstellingen versleten als een opportunistisch marketing-verhaal, maar ik ben ervan overtuigd dat steeds

meer bedrijven er effectief een essentieel onderdeel van hun bedrijfsvoering van maken, omdat ze beseffen dat hun klanten, hun werknemers en hun aandeelhouders hen vroeg of laat hierop zullen aanspreken.”

“Een andere belangrijke doelstelling van de reguliere bedrijfswereld is en blijft vanzelfsprekend winst maken, ook dat is iets wat hen in regel onderscheid van de social-profitondernemingen die meestal een vzw-structuur aannemen.”

## **Moeten reguliere bedrijven en sociale ondernemingen dezelfde rechten en plichten hebben? Dezelfde toegang tot het overheidsinstrumentarium?**

“We streven vanuit de Vlaamse regering naar een gelijk speelveld in de toegang tot het overheidsinstrumentarium voor diverse soorten ondernemingen. Een belangrijk verschil tussen de social-profitondernemingen en het reguliere bedrijfsleven is dat de meeste van deze sociale ondernemingen voor hun werking in belangrijke mate afhankelijk zijn van overheidssubsidies. Ook dat is een belangrijk element dat we mee in rekening moeten brengen bij het bewaken van het gelijk speelveld en risico op deloyale concurrentie. Het kan niet de bedoeling zijn dat de overheid met belastinggeld ondernemingen gaat sponsoren om op alle mogelijke domeinen de concurrentie aan te gaan met de zuiver commerciële marktsector. Dat is een spanningsveld waarin we ons van bewust moeten zijn en over moeten waken.”

## **Ziet u een rol weggelegd voor sociale ondernemingen in de innovatievlucht die Vlaanderen neemt?**

“De social-profitondernemingen zijn een belangrijke partner voor tal van innovatieve bedrijven,



denk maar aan de maatwerkbedrijven die vaak instaan voor de toelevering of verpakking voor andere bedrijven. Ze zijn ook een belangrijke partner van de Vlaamse overheid, onder meer in de sectoren welzijn en cultuur. Het is niet onze bedoeling om als Vlaamse overheid in die domeinen zo veel mogelijk zelf te doen, maar wel om de nodige ondersteuning te bieden voor de talrijke private initiatieven, zonder die initiatieven over te nemen of in de plaats te treden.”

**De uitdagingen rond klimaat en duurzaamheid zijn niet min. Hoe kan sociaal ondernemerschap een steentje bijdragen voor een betere toekomst?**

“De sociale ondernemingen hebben een belangrijke rol te spelen in het duurzaam ondernemerschap en de klimaatuitdaging die voor ons ligt, zoals in de verdere uitbouw van de circulaire economie en in het recyclagebeleid.”

**De energieprijzen swingen de pan uit, en dat terwijl de werkingsmiddelen voor de social profit de afgelopen tien jaar niet geïndexeerd zijn. Komt er een tegemoetkoming?**

“Onze doelstellingen inzake duurzaam energiegebruik en isolatie zijn ook van toepassing in de vele voorzieningen en gebouwen van de talrijke sociale ondernemingen in onder meer de zorg- en welzijnssector. Ze kunnen daarbij ook genieten van een aantal steunmaatregelen die de Vlaamse overheid heeft uitgebouwd om de transitie naar hernieuwbare energie en rationeel energiegebruik mogelijk te maken. Dat zijn doelstellingen die we ook onszelf ook opleggen als Vlaamse overheid in onze eigen gebouwen, het is logisch dat we ook onze partnerorganisaties hierin stimuleren en ondersteunen.”

**Sociale ondernemingen zijn een uitgelezen partner voor de overheid in het realiseren van de Sustainable Development Goals, de SDG's. Wat is het engagement van de Vlaamse regering in het realiseren van de SDG's?**

“Vizier 2030 is onze vertaling van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties (de SDG's) naar eigen Vlaamse doelstellingen voor 2030. We hebben in dit verband ook een sterke governance uitgebouwd. De samenwerking met partners zoals sociale ondernemingen is immers cruciaal om de doelstellingen

te kunnen bereiken. We zetten in het kader van Vizier 2030 vanuit Vlaanderen concreet in op de omslag naar een circulaire economie, een nieuw verhaal voor leren en werken, de digitale transformatie van de industrie, cultuursector en het zorgmodel, de toekomst van onze mobiliteit, de energie- en klimaattransitie, -adaptatie en biodiversiteit.”

**Hoe ziet u de evolutie van ons sociaal-overlegmodel in Vlaanderen de volgende 25 jaar? Wat is het belang van de SERV en de rol van Verso hierin?**

“De komende 25 jaar kan het sociaal overlegmodel in Vlaanderen verder volwassen worden. Met de verdere uitbouw van de Vlaamse sociale bescherming en de nieuwe sociaal-economische bevoegdheden zal het Vlaamse overlegmodel verder aan belang winnen. In tegenstelling tot het federale niveau waar de regering en sociale partners vaak in gescheiden werelden opereren en elkaar de factuur doorschuiven zonder hiervoor finale verantwoordelijkheid te dragen, werken we in Vlaanderen vanuit een volwaardig tripartite overlegmodel, waarbij we VESOC-akkoorden sluiten die zowel door de regering als de sociale partners worden onderschreven en uitgevoerd. Verso heeft met succes haar plaats aan deze onderhandelingstafel verworven en waargemaakt, zowel op het interprofessionele niveau (in de SERV) als in de social-profitsectoren en in een aantal beheersorganen van Vlaamse agentschappen (zoals VDAB).”

“Het VIA 6-akkoord voor de diverse social-profit-akkoorden is zo’n goede praktijkvoorbeeld van constructief sociaal overleg om samen met de overheid tot een gedragen en gefinancierd tripartite akkoord te komen. De bijhorende investering van in totaal 1,1 miljard euro op jaarbasis mag gerust historisch genoemd worden. Dat extra budget wordt ingezet voor een verbetering van de loon- en arbeidsvoorwaarden, meer plaatsen in welzijn en zorg én voor meer kwaliteit via een verlaging van de werkdruk en extra investeringen in onder meer digitalisering en vorming.”

**Hoe kijkt u naar een mogelijke volgende staats-hervorming?**

“Een volgende staats-hervorming moet eindelijk zorgen voor de homogene bevoegdheidspakketten en een vereenvoudiging van de aansturing waar zowel het werkveld als de bevolking zo sterk nood aan hebben. Een noodzaak die nog maar eens werd aangetoond tijdens de COVID-crisis. De bevoegdheden Arbeidsmarkt en Volksgezondheid zijn bij uitstek domeinen waarvoor de deelstaten een volledige verantwoordelijkheid zouden moeten kunnen dragen, wat de doelmatigheid van ons beleid sterk ten goede zal komen.”

**Vlaanderen lijkt de voorbije jaren vooral veel bevoegdheden over te dragen naar de lokale besturen en de regio’s. Dat leidt tot versnippering van beleid. Voor vele sociale ondernemingen die Vlaanderenbreed werken, lijkt dat vooral te leiden tot meer versnippering en een inflatie aan overlegstructuren. Is de slinger niet door-geslagen?**

“De interne staats-hervorming in Vlaanderen heeft net tot doel om de bestuurlijke versnippering en inflatie van overlegstructuren tegen te gaan. De omvorming in zorgregio’s en eerstelijnszones zal op dit vlak haar vruchten afwerpen en de efficiëntie van het beleid verhogen. De lokale besturen en partners zijn daarbij meer dan ooit belangrijke partners voor de Vlaamse overheid. Ik geloof rotsvast in het principe van subsidiariteit en in decentralisatie met de nodige lokale autonomie om dit zo dicht mogelijk bij het terrein waar te maken. De Vlaamse overheid mag immers niet dezelfde fout maken die we zo vaak verwijten aan het federale niveau, en dient dus zelf wél de nodige hefboomen en verantwoordelijkheid te geven aan de lokale besturen om dicht bij de burger een democratisch gelegiti-meerd beleid te voeren.”

Minister-president Jan Jambon zal ook een toespraak geven op het event rond sociaal ondernemerschap ter ere van ‘25 jaar Verso’ in Londerzeel op 20 mei. Alle informatie vind je op [verso-net.be/25-jaar](https://verso-net.be/25-jaar).

Groeilabz versterkt  
sociaal ondernemerschap

# “Stel een ambitieuws doel voor de lange termijn”

*“Je kan met verschillende activiteiten bezig zijn, als ze maar met elkaar verband houden en werken richting hetzelfde doel. Dat doel mag best ambitieus zijn”*

Peter Depauw

**“Sociale ondernemingen slagen er steeds beter in om verder vooruit te kijken, om los te komen van het hier en nu. Ze willen een duurzame impact op langere termijn. Maar daarvoor hebben ze een duidelijke strategie nodig.”** Strateeg Peter Depauw helpt hen daarbij tijdens een bootcamp als onderdeel van Groeilabz. Met dit opleidingsformat wil Verso sociaal ondernemerschap versterken. Jeugdzorg Ter Elst uit Duffel tekende graag in. Wat betekende Groeilabz voor hen?

TEKST Bart Claes / FOTO Thomas De Boever

**G**roeilabz bestaat uit een waaier van bootcamps: sessies van telkens een halve dag waarin specialisten en ervaringsdeskundigen jouw sociale onderneming helpen versterken. Want de samenleving is continu in verandering en dus de rol van het sociaal ondernemerschap ook. Peter Depauw van Strategies and Leaders helpt ondernemers bij het bepalen van hun strategie. Stafmedewerker Leen Van Dyck van Jeugdzorg Ter Elst in Duffel was een van de deelnemers.

### Hoe nodig is een initiatief als Groeilabz?

Peter Depauw: "Groeilabz wil de leiders van socialprofitorganisaties versterken door hen competenties en nieuwe inzichten aan te reiken. De opleidingssessies focussen op de hoogste nood: waar liggen sociale ondernemers echt wakker van? Wat hebben ze nodig om de uitdagingen van maatschappelijke verandering het hoofd te bieden? Dat zijn heel diverse dingen, van het leren omgaan met een team, tot keuzes maken in je businessmodel en het beheren van financieel management of intersectorale samenwerking."

"Ik help hen bij impactgericht ondernemen door het bepalen van een strategie. Ik hou ondernemers liefdevol een spiegel voor en reik handvaten aan waarmee ze aan de slag kunnen."

### Een sociale ondernemer heeft meer prioriteiten dan een gezond bedrijf leiden. Maakt dat ondernemen moeilijker?

Leen Van Dyck: "Moeilijker? Dat weet ik niet. Maar wel anders. De corebusiness van een sociale onderneming of organisatie is zorg- of maatschappelijk gerelateerd. Dat maakt dat we minder focussen op businessmodellen en strategieën. Dat was lang ook niet nodig omdat sociale ondernemingen met een heel duidelijke rol stevig in de maatschappij stonden. Maar tegenwoordig is alles zo hard in beweging dat je als sociale onderneming wel moet nadenken over een strategie. Dat is een zoektocht. Hoe doe je dat? Welke kaders heb je daarvoor? Hoe vertaal je dat naar de medewerkers?"

### Een veranderende samenleving? Wat veranderde er dan de afgelopen jaren voor Jeugdzorg Ter Elst?

Leen: "Wij zijn een organisatie in de bijzondere jeugdhulp met tien residentiële leefgroepen

en 160 medewerkers. In de jeugdzorg werd vroeger hard ingezet op residentiële opvang en hulp. Maar de jeugdzorg van vandaag is erg in beweging, en maar goed ook. Met minder focus op die residentiële hulp en meer samenwerking tussen de verschillende spelers binnen de hulpverlening. Daarom moeten we nadenken over onze rol in dat geheel."

Peter: "Het is een evolutie die we zien in de meeste ngo's en social-profitorganisaties: in plaats van te werken naar resultaten op korte termijn, willen ze impact op langere termijn. Daar help ik bij door mee die strategische focus te bepalen zodat ze impactgericht te werk gaan. Een concreet voorbeeld? Je kan de vraag stellen of een natuurorganisatie het ene na het andere kleine bos moet proberen redden. De impact kan groter zijn als zo'n organisatie dieper ingaat op één dossier en een campagnestrategie uitwerkt, aan beleidsbeïnvloeding doet, een draagvlak creëert en zo meer."

### Hoe weet je als organisatie waar je focus ligt en welke de juiste strategie is?

Peter: "Een goede tip is de NIET-strategie: wat doe je niet? Wat wil je niet meer doen, of minder doen? Want je kan pas impact hebben als je op bepaalde activiteiten voldoende inzet. De kans is groot dat een organisatie die haar energie spreidt over heel veel verschillende dingen, uiteindelijk niet zo'n grote impact zal hebben."

### Wat heeft Jeugdzorg Ter Elst geleerd uit het bootcamp? Wat betekent dat voor de organisatie?

Leen: "Als voorbereidende stap zijn we gaan nadenken over de impact die we de komende jaren willen hebben. We hadden wel ideeën, maar het bootcamp hielp om die te verdiepen. Zodat onze focus nu heel scherp staat."

"Voordien waren we heel erg gericht op onze interne werking, op onze eigen residentiële hulpverleningsvoorzieningen en de begeleidingstrajecten die wij zelf aanbieden. Onze nieuwe strategie richt zich ook op de omgeving. We willen ook andere betrokkenen en hulpverleners versterken. Binnen het onderwijs, de vrijetijdsbesteding van de jongeren, iedereen die op een of andere manier betrokken is. Zodat de jongeren ook daar geholpen worden en niet per se in een residentieel traject terechtkomen."



*“In de jeugdzorg werd vroeger hard ingezet op residentiële opvang en hulp. Maar de jeugdzorg is vandaag erg in beweging, en maar goed ook”*

Leen Van Dyck

Peter: “Mooi, dat klinkt goed. Zo werkt Jeugdzorg Ter Elst niet meer louter fragmentarisch maar past de werking in een breder geheel. En zo wordt meteen het hele systeem uitgedaagd om een grotere impact te hebben.”

#### **Heeft deze nieuwe strategie zichtbare gevolgen voor jullie werking?**

Leen: “Het schrijfwerk is klaar, de strategie ligt op tafel. Nu volgt de uitrol. De volgende vijf jaren zullen we onze operationele doelen bepalen, uitvoeren en opvolgen. Zowel de jongeren als de medewerkers zullen dat voelen.”

#### **Veel sociale ondernemingen zijn met veel verschillende dingen bezig. Zoals een arbeidszorg-project dat aan duurzaam groenbeheer doet, maar ook een boerderij, een bakkerij en een winkel uitbaat. Hoe bepaal je dan de focus en de strategie?**

Peter: “Je kan met verschillende activiteiten bezig zijn, als ze maar met elkaar verband houden en werken richting hetzelfde doel. En dat doel mag best ambitieus zijn. Wereldvrede is allicht te vaag en onrealistisch, dus verklein je doel tot iets heel tastbaars. President John F. Kennedy zei in

de jaren '60: *'We'll put a man on the moon before the end of the decade'*. Dat was een heel duidelijk doel en iedereen bij NASA wist waar hij aan toe was. Niet alleen de ingenieurs. Toen Kennedy tijdens een bezoek aan NASA aan een man met een borstel in de hoek van de ruimte vroeg wat zijn taak was, antwoordde *die 'I'm helping to put a man on the moon'*. Die duidelijkheid wensen we elke sociale onderneming toe.”

#### **Meer weten?**

Groeilabz is een initiatief van Verso, Groep Maatwerk, HERW!N, Sociare, SOM, Vlaams Welzijnsverbond, Zorggezind en Zorgnet-Icuro. Tijdens een reeks bootcamps helpen specialisten en ervaringsdeskundigen sociale ondernemingen met de uitdagingen van de sector. Meer weten? [www.groeilabz.be](http://www.groeilabz.be)

**groeilabz**

Koen De Vidts van Zinnings over ethische gedragscodes

# “Ons ethisch buikgevoel heeft schuifregelaars”

**Armoedebestrijding, ouderenzorg, tewerkstelling voor laaggeschoolden ... Elke sociale of social-profitorganisatie heeft een concreet moreel doel voor ogen. Maar toch is het nuttig ook een ethische gedragscode op te stellen. “Want je kan als medewerker een deel van je rechtvaardigheidsgevoel niet thuislaten. We willen dat het allemaal klopt, het hele plaatje”, zegt expert Koen De Vidts.**

**M**eteen na zijn ingenieursstudies kreeg de carrière van Koen De Vidts een wending. Tijdens zijn burgerdienst in een psychiatrische instelling verschoof zijn focus van de wereld van exacte cijfers en berekeningen naar ethiek en moraliteit. Dat paste hij toe in de banksector waar hij aan de slag ging, hij stond zo mee aan de wieg van de nieuwe coöperatieve ethische en duurzame bank NewB. Zijn ervaring deelt hij in workshops en opleidingen met zijn eigen bedrijfje Zinnings. Ook voor social-profitorganisaties en -ondernemingen. Want ook al zit een hoge moraliteit vaak ingebakken in de visie van dergelijke ondernemingen, een ethische gedragscode is belangrijk.

**Wat houdt een ethische gedragscode in? Zegt de missie van een sociale onderneming niet voldoende waarvoor ze staat?**

“In de missie vind je wel het finale sociale doel dat de onderneming wil bereiken – het ‘wat’ – en ook het ‘waarom’ van dat doel. Maar niet het ‘hoe’. Hoe gedragen de medewerkers zich onder elkaar? Hoe wil je je engagementen hardmaken naar je klanten toe? Dat bepaal je niet door enkel

je sociale doel te definiëren. De missie is een goed uitgangspunt, maar het loont om dieper na te denken over de waarden die je als onderneming wil uitdragen en die vast te leggen. Want we hebben allemaal wel een moreel buikgevoel over wat juist en wat fout is. Maar dat buikgevoel is eerder een mengpaneel met schuifregelaars, en bij iedereen staan die schuifregelaars een beetje anders.”

**Hoe maak je dergelijke gedragscode? En hoe ziet die er uiteindelijk uit?**

“Een ethische gedragscode is een visie op de waarden waar je als onderneming voor staat. Dus begin daarmee: waarom besta je als bedrijf of organisatie? Wat is je meerwaarde? Zet je je in om de armoede te bestrijden, bijvoorbeeld? Dat is dan je vertrekpunt. Betrek de medewerkers in een participatief traject om de waarden te bepalen die je helpen die meerwaarde waar te maken. En vertaal dat in eenduidige engagementen. De zogenaamde ‘non-negotiables’, waar niet over te onderhandelen valt. Bijvoorbeeld, dat er transparantie op de werkvloer is en er over fouten kan gepraat worden. Want zonder transparantie kan je geen verantwoordelijkheid nemen. Maak het heel concreet, met voorbeelden van hoe je die waarden in de praktijk brengt. Maar alles begint bij de waarden waar je wilt voor staan.”

**BRANDWEERLUI**

**Is het niet duidelijker om een lijst concrete regels vast te leggen voor de medewerkers?**

“De echte winst maak je als medewerkers zelf nadenken en de juiste beslissing nemen op ba-

*“De echte winst maak je als medewerkers zelf nadenken en de juiste beslissing nemen op basis van de waarden”*



sis van de waarden. Want je kan nu eenmaal niet elk probleem in regels vatten.”

“We hebben veel geleerd uit een studie uit Canada. Het aantal dodelijke incidenten onder brandweerman die bosbranden bestrijden liep op. Er waren gedragsregels die vastlegden wanneer een brandweerman zijn strijd tegen het vuur mocht staken om zich in veiligheid te brengen. Dat waren vier eenvoudige regels. Maar om het risico te beperken, werden er 25 regels van gemaakt die elke brandweerman kende. Wat bleek? Er vielen niet minder, maar meer doden.”

“Doordat er 25 duidelijke regels waren, kregen de brandweerman geen kans meer om zelf na te denken en beslissingen te nemen. Als het gevaar dan te groot werd en geen van de 25 regels werden geschonden, dan gingen ze niet op de loop omdat ze vreesden dat ze dan als laf zouden worden beoordeeld. De conclusie is: je bereikt als organisatie betere resultaten als je een aantal grote waarden bepaalt en de mensen de autonomie geeft die zelf in te vullen naar de concrete situatie waarin ze zich bevinden.”

#### **Een social-profitorganisatie werkt ook vaak met doelgroepmedewerkers. Hoe kan je hen de juiste ethische waarden meegeven?**

“Door die te vertalen naar hun leefwereld. Als het over transparantie gaat, bijvoorbeeld, kan je hen vragen wanneer zij zich misleid voelden. Door een reclame op internet of in een winkel misschien. Zouden zij zelf kunnen misleid worden of zelf misleiden? En hoe kunnen ze dat vermijden? Kunnen ze dat toepassen op hun eigen werk? En waar zijn ze zelf fier op? Zijn anderen dat ook? Zouden ze dat in een regel kunnen gieten?”

#### **MORELE STRESS**

#### **Social-profitorganisaties hebben doorgaans andere prioriteiten dan de profitsector. Je mag denken dat de medewerkers morele waarden belangrijk vinden, toch?**

“Zeker, je vindt er net mensen die heel gemotiveerd zijn omdat ze helemaal achter het sociale doel van hun organisatie staan. Maar daarbij leggen ze vaak de lat hoog voor zichzelf. Ze verwachten van hun collega's dezelfde motivatie en dat zorgt al eens voor spanningen op de

werkvloer. Een ethische gedragscode helpt die spanningen te minderen en zo de morele stress weg te nemen.”

*“Een ethische gedragscode helpt spanningen tussen collega’s te minderen en zo de morele stress weg te nemen”*

“De gedragscode kan ook het respect voor elkaars autonomie als waarde vastleggen. Zodat medewerkers elkaar de ruimte laten die nodig is. Want er zijn verschillende manieren om het sociale doel van een organisatie te bereiken, en iedereen werkt daar op zijn manier aan.”

“Een gedragscode zorgt ook voor zekerheid: het garandeert dat elke medewerker kan rekenen op ethisch correct gedrag van zijn collega’s en leidinggevenden. Die wederkerigheid zorgt voor gemoedsrust.”

#### **Hoe helpt een ethische gedragscode de medewerkers juiste beslissingen te maken?**

“Het geeft hen houvast. Elke medewerker van een sociale onderneming moet wel eens een keuze maken tussen iemand helpen die het op dat moment nodig heeft of het grotere plaatje. Ga je branden blussen of structureel werken? Een ethische code helpt je dan kiezen omdat je weet waarvoor jouw organisatie staat, waar de focus ligt en waarom dat waardevol is. Dat neemt niet weg dat je organisatie dringende hulpvragen die niet onder de eigen prioriteiten vallen niet kan doorverwijzen naar een partner of een andere organisatie.”

Meer weten over het belang van een ethische gedragscode voor jouw organisatie? Download de whitepaper ‘Een ethische code opstellen: sowieso een goed idee?’ op [verso-net.be/ethische-code](https://verso-net.be/ethische-code).



## Nieuw Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen: ook voor jouw vzw nog werk aan de winkel?

Geen luide knal, maar de muren tussen verenigingen en bedrijven werden wel degelijk gesloopt met de hervorming van het ondernemingsrecht. vzw’s, stichtingen en vennootschappen vallen onder hetzelfde Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen (‘WVV’). Dat is een applaus waard! Het toont immers eindelijk aan hoe fundamenteel sociale ondernemingen zijn voor ons ondernemingslandschap en voor de economie. Er wordt voorgoed een einde gemaakt aan de hardnekkige mythe dat vzw’s geen échte ondernemingen zijn of geen winst mogen maken. Het enige verschil met een vennootschap is dat een sociale onderneming de winst niet mag uitkeren aan aandeelhouders. De herinvestering in de realisatie van de sociale doelstellingen blijft dus de ultieme bestemming van eventuele winst.

Naar aanleiding van de inwerkingtreding van het WVV, ontwikkelde het gespecialiseerde advocatenkantoor ‘Impact Advocaten’ modellen van statuten voor vzw’s, IVZW’s en stichtingen alsook voor coöperatieve vennootschappen (in samenwerking met CERA). Misschien liet jouw onderneming de statuten al aanpassen? Indien niet, kan je alles snel in orde maken via de voorbeeldstatuten die je nu ook op de Verso-website kan raadplegen. Benieuwd aan welke juridische uitdagingen je je nog mag verwachten? Impact Advocaten zoekt het voor ons uit.

Onze dienstverlening richt zich specifiek op organisaties die maatschappelijke impact in hun DNA dragen, zoals bijvoorbeeld zorg- en welzijnsinstellingen, maatwerkbedrijven, ziekenhuizen, socioculturele organisaties en ook koepelverenigingen of overheden. Op het vlak van rechtsvorm zijn deze organisaties vooral verenigingen of internationale

verenigingen, maar we zien ook stichtingen, coöperaties en soms hybride structuren. We ontwikkelden modellen om hen te adviseren over de nodige en nuttige wijzigingen in hun statuten.

Het wetboek is in werking getreden op 1 januari 2020. Sindsdien zijn de 'dwingende' bepalingen van toepassing op alle vzw's, ook al heeft de vzw haar statuten nog niet aangepast. Deze zijn onder meer de verlenging van de minimale oproepingstermijn van de algemene vergadering (15 dagen), het wegvallen van een rechtsgrond voor het toevoegen van agendapunten tijdens de algemene vergadering (ook niet onder 'varia'), de beperking van de algemene vertegenwoordigingsbevoegdheid tot 'bestuurders only' en de belangenconflictenregeling.

Daarnaast zijn ook de 'aanvullende' wetsbepalingen sinds die datum van toepassing. Voor vzw's die geen afwijkende regeling voorzien in hun statuten, geldt dan dat het bestuursorgaan unaniem schriftelijke beslissingen kan nemen, bestuurders kan coöpteren of de zetel kan wijzigen. vzw's die ervoor opteren kunnen ook volgende aanvullende regelingen opnemen: keuze van woonplaats voor bestuurders, volmachten tussen bestuurders en ook de opmaak van een intern reglement.

Naar aanleiding van de COVID-pandemie heeft de wetgever eind 2020 ook expliciet voorzien in de mogelijkheid om op afstand te vergaderen via tele- en videocommunicatiemiddelen. Deze explicitering heeft zo tot meer pragmatiek in de vergadertechniek geleid.

De uiterlijke deadline voor aanpassing van de statuten is 1 januari 2024. Let op: wanneer een onderneming in de tussentijd haar statuten wijzigt, is zij verplicht om de statuten in één beweging toch al vroeger te conformeren aan het nieuwe wetboek.

Sociale ondernemingen kunnen hiervoor aan de slag met onze modellen of kunnen ons vragen om de revisie door te voeren. Voor zo'n 'WVV-screening' hanteren we een praktische werkwijze met toelichting in de bestaande statuten zodat de tekst vertrouwd blijft aanvoelen voor de betrokken organisatie. Sinds de oprichting van ons nichekantoor, die dateert van dezelfde periode als de afkondiging van het WVV, hebben wij meer dan vijftig organisaties begeleid bij de WVV-screening van hun statuten. En



een veelvoud ervan ging zelf aan de slag met ons modellenboek uitgegeven bij Die Keure, meestal na het volgen van een seminarie door ons team.

Tot slot willen we ook nog wijzen op de verplichte registratie van 'uiteindelijke begunstigen' in het UBO-register. Ook al bestaat er voor vzw's een link met de gegevens uit de Kruispuntbank van Ondernemingen, zij moeten deze toch jaarlijks controleren in de UBO-applicatie. De verplichting geldt sinds 1 september 2021. Talloze vzw's die deze verplichting niet tijdig hadden nageleefd kregen al een boete. De FOD Financiën besliste om de boetes op te schorten tot 31 december 2021. Vanaf dit jaar zal de overheid echter niet langer tekortkomingen toelaten. Bij deze dus een *friendly reminder* aan alle lezers om deze UBO-check dit jaar zeker te doen.

*Dit is een gastbijdrage van Impact Advocaten, die een maandelijks nieuwsbrief heeft met praktische tips en tricks inzake juridische materies en evoluties, op maat van de social profit. Schrijf je hiervoor in via [nieuwsbrief@impactadvocaten.be](mailto:nieuwsbrief@impactadvocaten.be). Check ook zeker de voorbeeldstatuten op [verso-net.be/statuten/](https://verso-net.be/statuten/)*

Federatie van  
Marokkaanse Verenigingen

FMV

marokkaansefederatie.be  
secretariaat@fmv.be

Latifa El Morabit  
werd verrast door  
het uitgebreide  
aanbod van HRwijs

**“Bij HRwijs ben je niet  
het zoveelste nummertje”**

**In de lente van 2021 promoveert Latifa El Morabit tot Algemeen Coördinator bij FMV vzw (Federatie van Marokkaanse Verenigingen). Om zich voor te bereiden op haar eerste leidinggevende functie, klopt ze aan bij HRwijs van Verso. “Ik zou de persoonlijke dienstverlening aan iedereen aanraden, niet enkel aan groentjes”, stelt Latifa.**

Zowel het inhoudelijke als het zakelijke als het personeelsbeleid uitstippelen, een team van zes medewerkers over verschillende regio's in Vlaanderen coördineren, de externe communicatie beheren, de organisatie vertegenwoordigen in verschillende overlegstructuren en zorgen dat de socio-culturele praktijken van FMV vzw kwaliteitsvol blijven: Latifa's nieuwe job bezorgt haar heel wat nieuwe verantwoordelijkheden. Om die allemaal het hoofd te bieden, rekent ze sinds vorige lente op HRwijs.

#### Online

“Ik stond er sceptisch tegenover moet ik zeggen, vanop afstand hulp krijgen. Ook al kon het door corona niet anders dan online”, steekt Latifa eerlijk van wal. “Maar ik voel mij heel goed geholpen, eigenlijk veel beter dan ik verwacht had. Bij zo'n gesprek over HR, vooral als het allemaal nieuw is, kan er soms te veel info tegelijk op je afkomen waardoor er veel verloren gaat. Bij HRwijs is dat niet het geval. Tijdens het eerste gesprek polsen ze naar individuele noden en stellen ze veel vragen. Achteraf bundelen ze alles en bezorgen ze een overzicht van mogelijke tools. Dat is heel erg op maat en heel erg nuttig. Ik heb met bijkomende vragen teruggekoppeld en ben opnieuw goed verder geholpen.”

#### Uitdagingen

De Federatie van Marokkaanse Verenigingen behartigt als koepelorganisatie de belangen van 140 sociaal-culturele organisaties. “Vooral het personeelsbeleid is een serieuze uitdaging, dat is de voornaamste reden waarom ik op zoek ben gegaan naar ondersteunende tools bij Verso. In november hebben we iemand nieuw aangeworven. HRwijs heeft mij de instrumenten gegeven om de functie te omschrijven, de vacature uit te schrijven, de selectie- en sollicitatieprocedure op poten te zetten, de gesprekken te organiseren ...

Ook voor de functioneringsgesprekken met het huidige team heeft HRwijs mij de nodige tools aangereikt”, zegt Latifa.

*“Het aanbod van HRwijs is heel erg op maat”*

#### Het zoveelste nummertje

Niet alleen het aanbod, ook de manier waarop HRwijs werkt, weet haar te pruimen. “Als ik niet meteen reageer op een mail, sturen ze na een tijdje zelf of bellen ze om te vragen of de tools aan mijn noden voldoen. Verso speelt kort op de bal, dat vind ik heel goed. De mensen zijn ook heel begaan, ik voel me niet gewoon het zoveelste nummertje. Pascale van HRwijs weet altijd in detail waar we de vorige keer gebleven zijn, ook al is het lang geleden. Die uitgebreide dossierkennis vind ik een groot pluspunt.”

#### Groentjes

Het verhaal van Latifa bij HRwijs is nog lang niet uitgeschreven. “Onlangs ben ik opnieuw langsgeweest en ik zal in de toekomst zeker nog vaker aankloppen. Er komt binnenkort een nieuw aanbod ter ondersteuning van leidinggevendenden, daar ga ik zeker gebruik van maken. Ik vind het altijd nuttig en zeker niet alleen voor groentjes. Als ervaren rot kan je er een kritische blik op je eigen werking opdoen. Ik zou iedereen HRwijs aanraden.”

Zelf een vraag voor HRwijs of wil je ons aanbod op maat van sociale ondernemingen ontdekken? Surf naar [hrwijs.be](http://hrwijs.be).

A photograph of two women standing on a paved walkway next to a blue cleaning cart. The woman on the left is older, with short brown hair and glasses, wearing a dark grey cardigan over a light grey top and bright orange trousers. The woman on the right is younger, with blonde hair, wearing a grey hoodie over a pink top and dark blue trousers. The cart is filled with cleaning supplies, including bottles of spray, a brush, and a blue bag. In the background, there is a brick building with windows and a green lawn. The scene is brightly lit, suggesting a sunny day.

**LiZeT – of ‘Aan de slag met loopbanen in teams’!**



**A**MS, Taborgroep en Workitects ontwikkelden met de steun van ESF een toolbox voor teams die meer zelforganiserend willen worden. De toolbox bestaat uit een set van speelse methodieken waarmee teams aan de slag kunnen gaan, samen met een LiZeT-coach. LiZeT staat voor 'Loopbanen in Zelforganiserende Teams' en stelt medewerkers en teams in staat om meer betrokken te zijn in hoe taken en rollen worden ingevuld en verdeeld op een manier dat ook de loopbanen van de teamleden ondersteund worden. Een win-win voor zowel de teamleden, als het team als geheel en voor de organisatie.

## Logistiek team van DE VIERKLAVER verbetert samenwerking: 'Elk jaar een LiZeTje zou ideaal zijn'

Vzw De Vierklaver ondersteunt volwassenen met een beperking in hun wonen, werken en vrije tijd op verschillende locaties in het Meetjesland. Acht dames onderhouden in Landegem de ruimtes van de Vierklaver en staan in voor de was. Samen vormen ze het logistieke team. Hun teamcoach **Els Versteete** (*links op de foto*) stapte in de pilootfase mee in het LiZeT-project en gidste – na een opleiding tot LiZeT-coach – het team tot meer zelforganisatie en een betere samenwerking.

### Wat vonden jullie bij de Vierklaver interessant aan LiZeT?

"Bij de Vierklaver staan de wensen en dromen van bewoners, deelnemers en hun familie centraal. Samen met hen zoeken we wat de juiste ondersteuning is om hun persoonlijke keuzes te realiseren. Dit vraagt van medewerkers een hoge betrokkenheid, dat ze meedenken en creatief zijn en dat ze soms zelfs buiten de lijnen kleuren om dit waar te maken. Een klassieke hiërarchische organisatie met veel tussenlagen remt het initiatief en de wendbaarheid van de teams af."

"Daarom voerden we een zevental jaar geleden ingrijpende veranderingen door in onze organisatiestructuur. We gingen van een verticale naar een horizontale structuur door de begeleider-

steams – die de kerntaak van onze organisatie uitvoeren – meer bevoegdheden en autonomie te geven en ze centraal te zetten. Zij zijn 'ondernemende teams' die zoveel mogelijk zelf hun dagelijks werk vorm geven. Hen daarin bijstaan is de prioriteit van de ondersteunende diensten, zoals administratie, beleidsmedewerkers, inhoudelijke experts en teamcoaches."

"De logistieke medewerkers vormen een team op zich en ook van hen wordt verwacht dat ze op termijn meer zelforganiserend worden. Uiteraard kan dit niet zonder de nodige ondersteuning. Dat is mijn rol en daar komt ook LiZeT in beeld. Toen Melissa Plasschaert van de TABOR groep ons voorstelde om in het pilootproject voor LiZeT te stappen, dacht ik meteen aan het logistieke team. Vaak worden logistieke teams vergeten in dit soort oefeningen en dat wou ik net niet. Ik zag kansen om verbeteringen te realiseren en het werk anders te verdelen. Ik wilde zien of LiZeT ook goed zou werken voor dit doelpubliek."

### Wat was de aanleiding om aan de slag te gaan met het logistieke team?

"Een ondernemend team worden, betekende ook voor het logistieke team dat er meer ruimte kwam om het werk opnieuw en anders te verdelen en te organiseren, rekening houdend met ieders interesses en sterktes. Maar hoe doe je dat? Dat is geen eenvoudige opdracht, het team kon best wel wat hulp gebruiken. Bovendien liep de communicatie soms wat moeilijk. Medewerkers gingen snel uit van het negatieve: ze praatten over collega's, maar niet mét collega's uit angst om te kwetsen of simpelweg, omdat ze niet goed weten hoe een gesprek aan te gaan als er een kink in de kabel zit."

"Wat me aantrok in de LiZeT-methodiek was de mogelijkheden die ik zag om via de aangereikte methodieken de dialoog weer op gang te trekken en om het werk anders te verdelen en aantrekkelijker te maken voor iedereen. Het aanbod van TABOR groep kwam net op het moment dat de werkplaatsen herverdeeld moesten worden."

### Hoe verliep de implementatie van LiZeT?

"In een eerste stap volgde ik als teamcoach zelf de opleiding tot LiZeT-coach. Het was me meteen duidelijk dat de methodieken voldoende

*hands-on* waren om ze in te zetten in het logistieke team. Ik doorliep met hen verschillende, maar zeker niet alle onderdelen van LiZeT.”

“Met elkaar delen wat ieder belangrijk vindt in haar loopbaan en elkaar positieve feedback geven met behulp van de kwaliteitenkaarten, zorgde voor veiligheid en een goede basis om te kunnen werken rond het verdelen van rollen via de team-fixing. We rafelden samen de job van logistiek medewerker uiteen in rollen en dat maakte zichtbaar dat ze veel meer doen dan alleen maar ‘poetsen’. Zo hebben logistieke medewerkers ook een rol in het contact met bewoners en externen en nemen ze ook taken op om hun team draaiende te houden, zoals de uurroosters opvolgen. Reden genoeg dus om trots te zijn op je job! Het inzicht in de rollen maakte het ook mogelijk om ze anders te gaan verdelen, wat leidde tot meer jobtevredenheid.”

#### **Welke resultaten zagen jullie?**

“In de eerste plaats zag ik tijdens de oefeningen mensen glunderen, openbloeien en zich ontspannen in bijzijn van hun collega’s. Dat op zich was al erg belangrijk. In de periode nadat we de workshops deden, verbeterde de communicatie en werksfeer en liep alles wat vlotter dankzij de gepaste verdeling van rollen en het feit dat ze, bijvoorbeeld, ook hun uurroosters en vervangingen zelf regelen. Helaas gooide de lockdown en de aanslepende Covid pandemie wel wat roet in het eten.”

“Sinds we de workshops gedaan hebben in 2019-2020, zijn er ook twee logistieke medewerkers op eigen initiatief doorgegroeid naar zorgkundige. Het zou me niet verbazen als het nadenken over hun kwaliteiten en wat ze belangrijk vinden in hun loopbaan, hiertoe bijgedragen heeft.”

#### **Is LiZeT een aanrader voor andere organisaties?**

“De methodieken uit de LiZeT-toolbox zijn zeker een aanrader als je stappen vooruit wil zetten met een team dat een zekere mate van ruimte heeft om zichzelf te organiseren. De toolbox is niet geschikt als interventie wanneer er echt een probleem is in een team, zoals een aanhoudend conflict of een te hoge werkdruk.”

#### **Wat is voor jou een topper in de methodieken?**

“De methodiek ‘Team om te zien’ is gericht op het benoemen van welke waarden teams belangrijk vinden om hun werk te realiseren én welke kwaliteiten ze hiervoor in huis hebben (of nog te weinig hebben). Via de kwaliteitenkaarten wordt er taal aan medewerkers aangereikt om het hierover te hebben. Zeker voor het logistieke team was dit laatste erg belangrijk. Deze methodiek werkte dan ook super en zorgde voor veel verbinding, vooral omdat het team met de kaartjes ook positieve feedback aan elkaar gaven.”

#### **Welke aandachtspunten wil je nog meegeven?**

“De methodiek vraagt opvolging: het is niet klaar in één keer. Eigenlijk zou je veel oefeningen jaarlijks opnieuw kunnen doen. Dat is meteen ook een voordeel natuurlijk!”

**Els van de Velde**, (*rechts op de foto p.16*) logistiek medewerker: “Vooral de positieve insteek is me bijgebleven. We gaven elkaar tijdens de eerste workshop gerichte complimenten, iets wat we zelden doen in het dagelijkse werk. Dat creëerde openheid om wat moeilijkere zaken bespreekbaar te maken. Dankzij het gebruik van scores werd bijvoorbeeld snel zichtbaar hoe iemand zich voelt in het team en werd het makkelijker om daar iets over te zeggen. Ook op de werkvloer merkten we dat de sfeer beter werd en we sneller met elkaar durfden praten. Na een tijdje verwaterde dat weer, zeker nu de helft van het team vernieuwd is. Kortom: LiZeT is goed voor de teamsfeer, het wordt tijd dat we het nog eens opnieuw doen!”

Meer informatie op [LiZeT.be](https://www.lizet.be).  
Op [hrwijis.be](https://www.hrwijis.be) vind je nog tientallen andere laagdrempelige HR-tools!

Ontdek ook hoe de TABOR-groep aan de slag ging met LiZeT op 25 jaar Verso!

Bootcamp **Versterk jouw digitale verhaal**

“Willen ons ontpoppen tot digitale pionier in het jeugdwerk”

# JES zegt ‘ja’ tegen digitalisering

JES was jarenlang een voorloper binnen de social profit op vlak van digitalisering. Door de snelle groei raakte het thema de jongste jaren echter wat ondergesneeuwd. Maar Els Van Effelterre en Inge Van Brabant namen een tijd geleden het heft terug in handen: sindsdien timmeren ze aan een nieuwe vernieuwingsgolf, die moet uitmonden in een toonaangevend digitaal systeem. Waarmee er meer tijd vrijkomt voor de JES-core, het jeugdwerk.

JES geeft kinderen en jongeren in Antwerpen, Brussel en Gent extra kansen. Daarvoor bieden ze specifieke ondersteuning op het vlak van vrije tijd, onderwijs, werk, opleiding en welzijn. Bijvoorbeeld om leerlingen die het in de klas moeilijk hebben, toch aan een diploma te helpen. Of om de jongerenwerkloosheid aan te pakken door de kloof tussen nieuwe werkzoekenden en beschikbare jobs te helpen overbruggen. Daarin speelt de positieve kijk op stedelijkheid een hoofdrol. Want als jongeren zich thuis voelen in de stad, kunnen ze individueel en in groep groeien.

## GROEI REMT DIGITALISERING AF

Tot tien jaar geleden was JES een digitale pionier binnen de social profit. “Onze aanpak is zo specifiek dat je de gevoeligheden amper



*De laatste jaren is er een veelheid aan tools en oplossingen bijgekomen. Dan helpt het als ervaren gidsen je wegwijs maken.*

Inge Van Brabant



*Dat de begeleiders voortdurend wisselen tussen verschillende leerstijlen, zorgt ervoor dat je aandachtig blijft.*

Els Van Effelterre

uitgelegd krijgt aan een externe ontwikkelaar. **Je moet zelf met je voeten in de praktijk staan** om iets te maken dat alle medewerkers willen gebruiken. Daarom ontwikkelden we **verschillende tools en oplossingen zelf**", zo blikt algemeen directeur Els Van Efferterre terug.

De jongste jaren maakte de organisatie echter een **explosieve groei** door: JES telt intussen **120 medewerkers** verdeeld over Brussel, Gent en Antwerpen. Daardoor raakte de digitalisering op het achterplan. "We hebben intussen heel wat **uiteenlopende medewerkersprofielen** in huis. En binnen dat team bestaat er nogal wat **terughoudendheid** tegenover een teveel aan digitalisering", vertelt Els. "Bij de collega's op de **administratie** lukt dat nog wel. Maar onze **straathoekwerkers** bijvoorbeeld, die zweren bij face-to-face-communicatie."

#### WERF OPDELEN EN GEFASEERD AANPAKKEN

Els en Inge zijn echter vastbesloten om de **vernieuwingsgolf nieuw leven** in te blazen. "We willen in de toekomst **opnieuw verrassen** met **slim gevonden oplossingen**, waarmee zoveel mogelijk verschillende mensen kunnen en willen werken", legt Inge Van Brabant (directeur zakelijk beleid) uit. "Daarom hebben we in eerste instantie onze **digitalisering in kaart** gebracht. Daarbij gebruiken we het beeld van een **werf met tientallen deelprojecten**. Die pakken we **gefaseerd aan**, om tegen **volgend jaar** een **totaaloplossing** klaar te hebben."

#### POTENTIEEL ONDERZOEKEN

Elke **verandering** zorgt voor **weerstand**. Daarom werden de **technische collega's zo vroeg mogelijk betrokken**, verklapt Inge: "Een 15-koppige werkgroep bakent af wat onze interne werking zou bevorderen. Dat gaat van een **koppeling tussen agenda's tot documenten bereikbaar maken** en een **geïntegreerde aanpak voor groeitrajecten**."

Zodra de **uitwerking** van specifieke onderdelen aan de orde is, haalt JES **ervaringsdeskundigen aan boord**. "Uiteindelijk worden **45 collega's** actief betrokken. Om in al die fases en deelprojecten het overzicht te bewaren, hebben we een **cockpit met drie coördinatoren**. Zij verzorgen de interne communicatie, zodat het **draagvlak zo breed mogelijk wordt**. Als alles klaar is, willen we onderzoeken of onze oplossing ook in **andere organisaties** kan aarden. Als we iets kunnen ontwikkelen waarvan we weten dat het bij JES werkt, willen we onze **kennis en ervaringen** daarover **met partners uit de social profit delen**. Op die manier versterken we elkaar. Daarbij is het handig mochten ze de **bootcamp over digitalisering** ook gevolgd hebben. Want dan **spreek je dezelfde taal**", klinkt het bij Els.

#### BOOTCAMP DAAGT JE UIT

Om die ambitie waar te maken, volgden Els en Inge samen de bootcamp over digitalisering van Groeilabz. "De **interactieve aanpak van de begeleiders** werkt motiverend", vindt Inge. "Ze **wisselden voortdurend tussen leerstijlen**, waardoor het **traject aantrekkelijk en uitdagend** bleef. Tegelijk krijg je **deadlines** die je verplichten om **concrete stappen** te zetten. Want je wil tijdens je presentatiemoment uiteraard je begeleiders en collega-deelnemers aangenaam verrassen. Op die manier kregen we onze **digitalisering snel op kruissnelheid**. Als je dat combineert met de **gebruiksklare input en feedback** weet je meteen waarom dit **bootcamp zo een aanrader is**."

**Ga naar [groeilabz.be/aanbod](http://groeilabz.be/aanbod) en schrijf je in voor het bootcamp 'Versterk jouw digitale verhaal'.**





Naar het prille begin van Verso met gewezen directeur Bruno Aerts, directieassistente Geraldine Clarke en adviseur Kristel De Roy

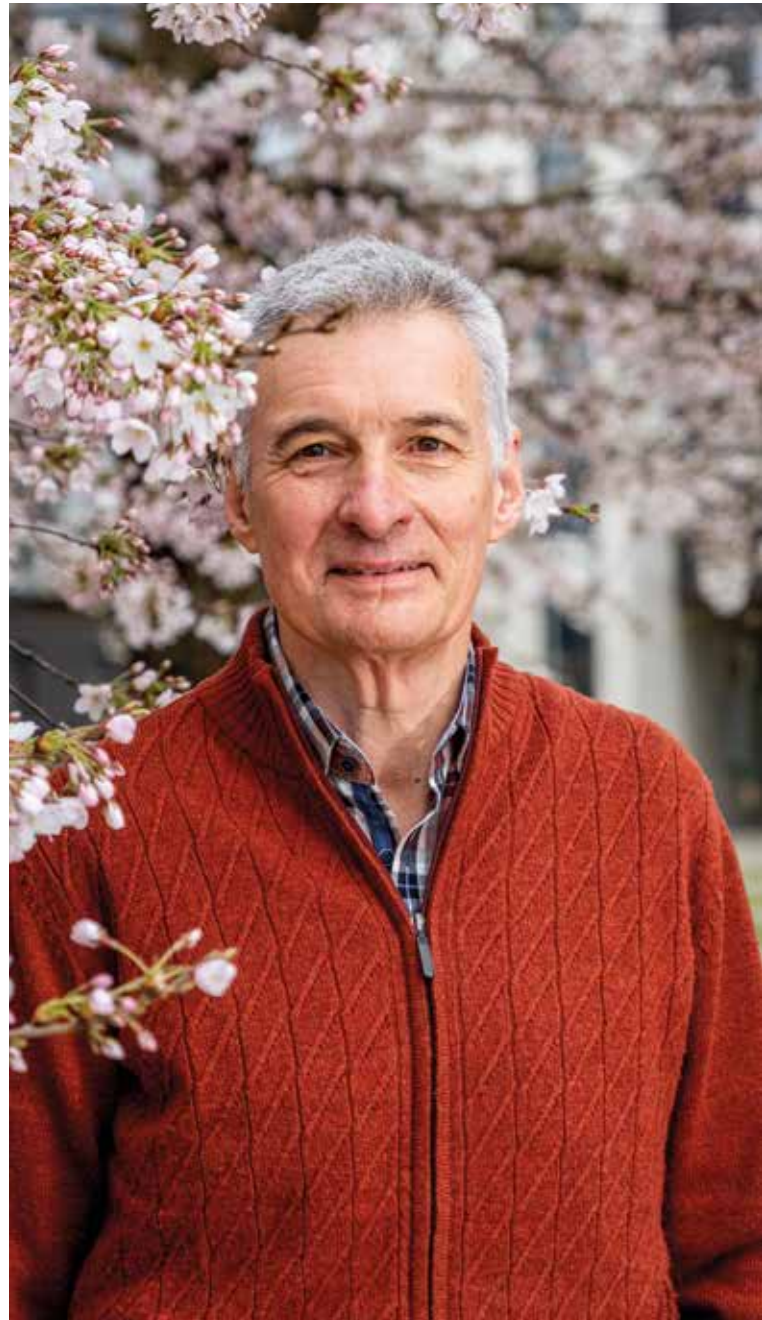
## “Het engagement van die beginjaren bracht iedereen samen”

“De allereerste VIA-onderhandelingen verliepen hilarisch. De vakbonden wilden niet met ons aan tafel zitten, dus moesten de kabinetschefs van de ministers maar pendelen tussen de verschillende lokalen.” Bruno Aerts was twintig jaar lang directeur van Verso, van het prille begin tot in 2016. Het is een hartelijk weerzien met Geraldine Clarke en Kristel De Roy, medewerkers van het (bijna) eerste uur.

**Bruno, jij was administratief directeur van Caritas tot je in 1997 de eerste directeur van – toen nog – VCSPO, de Vlaamse Confederatie van Social Profit Ondernemingen, werd. Waarom die overstap?**

Bruno Aerts: “Ik werkte al twintig jaar bij Caritas Vlaanderen als administratief directeur, waar ik mee het sociaal overleg opvolgde. Vanuit die functie probeerde ik samen met Caritas de social profit een plaats te geven aan de tafel van het interprofessioneel overleg. Zowel op federaal niveau in de Nationale Arbeidsraad als op Vlaams niveau in de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV).”

“We slaagden erin om als expert gehoord te worden in de Nationale Arbeidsraad, en in de SERV stonden we aan de wieg van een commissie welzijn. Daar kregen we de kans om met andere federaties van ideeën te wisselen. Maar zolang er geen overkoepelende vereniging was voor de hele social profit, konden we geen volwaardige plaats in die overlegorganen innemen. Er was dus nood aan een nieuwe organisatie, over de verschillende zuilen heen.”



“In 1994 werd onder meer door professor Jan Peers het initiatief genomen om de Confederatie van Social Profit Ondernemingen (CSPO) op te starten. Een federale organisatie waar wij vanuit Caritas ook bij betrokken waren. Al snel werd duidelijk dat er ook een Vlaamse koepelorganisatie nodig was om impact te hebben op de Vlaamse besluitvorming. Toen de vraag kwam om de Vlaamse Confederatie van Social Profit Ondernemingen (VCSPPO) te versterken, heb ik de sprong gewaagd. Eerst samen met afgevaardigd bestuurder Dirk Sauer en daarna als directeur, vanuit een engagement en het besef dat als de sociale sector met één stem spreekt, ze luider klinkt in het sociaal overleg. Het vergde pionierswerk om onze plaats te verwerven ten aanzien van de andere sociale partners. Maar ook om de cohesie binnen de verschillende federaties in de social profit te bewerkstelligen. Dat is niet zo evident als het nu allemaal lijkt.”

**In 1997 was de VCSPPO er en begon het echte werk. Hoe slaagde de organisatie erin haar plaats in het sociale overleg te veroveren?**

Bruno: “We hebben het geluk gehad dat we een vliegende start hebben kunnen nemen. De succesjes volgden elkaar snel op. Meteen in 1997 hadden we een voorlopige regeling getroffen met het Vlaams Economisch Verbond (VEV) en de Boerenbond die een mandaat afstonden binnen de SERV. Ze zagen in dat wij als werkgeversfederatie van de social profit een plaatsje verdienden. In 1998 hebben we een Vlaams Actieplan voor Vorming en Werkervaring kunnen afsluiten met de vakbonden. Maar de eerste echte grote stap, was het Vlaamse Intersectoraal Akkoord (VIA) in 2000.”

“Die onderhandelingen verliepen hilarisch. De vakbonden wilden eigenlijk niet met ons spreken. Ze hadden hun syndicale actieprogramma en wilden niet dat wij onze bekommernissen meebrachten naar de onderhandelingstafel met de Vlaamse regering. De onderhandelingen sleepten dagen en nachten aan, terwijl de vakbonden zelfs dezelfde ruimte niet wilden delen. De kabinetschefs van de ministers moesten pendelen tussen de verschillende lokalen om tot een vergelijk te komen.”

“Uiteindelijk slaagden we erin een vrij ambitieus akkoord te onderhandelen, met een structurele ondersteuning voor het management van social-profitorganisaties, met een indexering van de werkingskosten, en met een permanente vorming voor de medewerkers. De volgende VIA-akkoorden bouwden daar verder op.”

**Was het gemakkelijk om alle federaties op één lijn te krijgen? Er zijn toch grote verschillen tussen de jeugd- en cultuursector, de zorg en een maatwerkbedrijf, bijvoorbeeld?**

Geraldine Clarke: “Het is een permanente evenwichtsoefening, maar we mogen niet vergeten dat we bij gratie van onze federaties bestaan.”

Bruno Aerts: “De trekkers van de pas opgerichte organisatie vergaderden zeker één keer per maand. ‘Het Bureau’, zo noemden we ze. Daarin zetelden naast voorzitter Roger Dillemans mensen als Agnes Bode, Dirk Vermeulen, Frank Cuyt, Annie Ceron en andere pioniers. Stuk voor stuk zwaargewichten uit de sector. Geëngageerde en gedreven mensen die het vertrouwen hadden van de verschillende federaties. En als je vertrouwen in elkaar hebt, is er veel mogelijk. Maar het was een evenwichtsoefening, ja. Dat evenwicht werd ook bepaald door externe factoren, zoals de staatshervorming. Na de zesde staatshervorming werd ouderenzorg overgeheveld naar het Vlaamse niveau. Dat gaf een federatie als Zorgnet-Icuro op Vlaams niveau meer impact en dan moet er een nieuw evenwicht gevonden worden.”

Kristel De Roy: “We moeten soms diplomatisch zijn, maar dat hebben we van Bruno wel geleerd, de topdiplomaat die uren aan telefoon hangt met de verschillende federaties om dingen te masseren. Je moet de gevoeligheden kennen en de vaardigheid hebben om een moeilijke situatie te ontmijnen. Het was zeker in die beginperiode de sterkte van Verso dat we erin slaagden om iedereen op dezelfde lijn te krijgen. Om de zoveel jaar is het nodig dat opnieuw te doen, want de neuzen gaan dan weer wat meer een andere richting uit.”







### Wat blijft jullie vooral bij uit die beginjaren?

Kristel De Roy: "Ik ben in 2000 begonnen bij Verso, vlak nadat het eerste VIA-akkoord was afgesloten. Er moesten nog wel wat protocollen worden afgesproken en dus werd ik meteen in dat intersectorale overleg gegooid. Best wel spannend, leuk en dynamisch. Het sterke engagement van 'Het Bureau' blijft me zeker bij. Een klein team dat er volledig voor ging. Dat zorgde voor een grote dynamiek."



Geraldine Clarke: "Ik ben per toeval bij VCSP0 terechtgekomen als interimaris en was zelfs niet op de hoogte wat social profit inhield. Ik had snel door dat je hier wat van alle markten thuis moest zijn. Maar dat was fijn en uitdagend, en de teamgeest was helemaal goed."

### De vijfjaarlijkse VIA-onderhandelingen lopen als een rode draad door de geschiedenis van Verso.

Kristel De Roy: "Klopt. De voorbereiding en de onderhandelingen nemen telkens gemakkelijk twee jaren in beslag. Het bepalen van je desiderata, de besprekingen met de federaties en de raad van bestuur, het overlopen van de eisen van de vakbonden en daar een antwoord op bieden ... Voor we de eerste keer met de vakbonden samenzitten, zijn er al enkele maanden voorbij."

Bruno Aerts: "En als er dan uiteindelijk een akkoord is, volgt er een nieuwe fase waarin er een discussie ontstaat over de afspraken die gemaakt zijn. De afspraken worden dan opnieuw per sector onderhandeld voor ze in besluiten omgezet worden. Ook dat is een lang parcours."

### Hoe heeft Verso de socialprofitsector veranderd?

Bruno Aerts: "De sector is professioneler geworden. Al in 1998 hadden we een Vlaams actieplan voor de permanente vorming van medewerkers. Dat resulteerde in de oprichting van VIVO, een overkoepelend initiatief rond vorming en tewerkstelling."

*"Het was zeker in die beginperiode de sterkte van Verso dat we erin slaagden om iedereen op dezelfde lijn te krijgen. Om de zoveel jaar is het nodig dat opnieuw te doen, want de neuzen gaan dan weer wat meer een andere richting uit"*

Kristel De Roy

Kristel De Roy: "Verso zelf is ook geëvolueerd. De eerste vijftien jaren was de organisatie vooral bezig met het sociale overleg en de VIA-akkoorden. Dat is nog steeds de corebusiness, maar de jongste tien jaren hebben we stilaan ook een meer ondersteunende rol opgenomen voor de organisaties op het terrein. Dat begon met het initiatief Jobkanaal, waarmee de Vlaamse overheid samen met de werkgeversfederaties meer diversiteit op de werkvloer beoogde. Toen Jobkanaal stopte, ging Verso verder met het aanbod HR-wijs. Intussen zijn er meer projecten ter ondersteuning en versterking van de organisaties zelf, zoals Hands-on Inclusion en Groeilabz. Altijd in samenwerking met de federaties, uiteraard."

Blaas jij mee de kaarsjes uit op het 'Feest van de sociale ondernemingen in Vlaanderen'? Op 20 mei ben je van harte welkom in Londerzeel!

Meer informatie? [verso-net.be/25-jaar](https://verso-net.be/25-jaar)

TEKST Bart Claes / FOTO Thomas De Boever

*“De werkgeversorganisaties liggen wakker van het stijgende aantal knelpuntberoepen en dat is in de social profit niet anders. Verso brengt die bezorgdheden mee aan tafel, zodat we vollediger kunnen adviseren”*





Verso 20 jaar in de SERV

# “De social profit verdient een plaats in het Vlaams sociaal overleg”

**Sinds 2002 zetelt Verso – toen nog als VCSPD – in de SERV, Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen. De socialprofitsector met zijn honderdduizenden werknemers kon niet langer ontbreken op het Vlaams sociale overleg. “Een verrijking”, vindt administrateur-generaal Pieter Kerremans.**

De Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen telt twintig leden: tien vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties VOKA, Boerenbond, UNIZO en Verso, en tien vertegenwoordigers van werknemersorganisaties ACV, ABVV en ACLVB. Toen de Gewestelijke Economische Raad voor Vlaanderen (GERV) in 1971 werd opgericht, was er nog geen plaats voor een vertegenwoordiging van de social-profitsector. Ook niet toen de GERV in 1985 werd omgevormd tot de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen.

Daarvoor was het wachten tot 2002. Administrateur-generaal Pieter Kerremans stond toen al aan het roer. Hij stelde tevreden vast hoe VEV – nu VOKA – vrijwillig één van haar zes zetels afstond aan de Vlaamse Confederatie van Social Profit Ondernemingen (VCSPD). En Boerenbond deed hetzelfde bij de plaatsvervangers.

## Eén belangrijke zetel

“De partners van de SERV zagen in dat de socialprofitsector ook een plaats verdiende aan de tafel van het interprofessionele overleg”, blikt Pieter Kerremans terug. “Er ging flink wat lobbywerk aan vooraf, onder meer van toenmalig VCSPD-voorzitter Roger Dillemans. Het is niet ‘slechts’ één zetel, want elke zetel in de raad is even belangrijk omdat er in principe nooit gestemd wordt. Onze adviezen voor de Vlaamse overheid maken we altijd in consensus. Het is alles of niets. Dus om gewicht te hebben, is één zetel voldoende.”

Het zitje geeft Verso ook recht deel te nemen aan de SERV-commissies die werken rond de begroting, de arbeidsmarkt, de economie en zo meer. “En dat doet Verso ook volop”, weet de administrateur-generaal. “Het is een constructieve partner, gretig om haar rol te spelen.”

Door die rol als vertegenwoordiger van de socialprofitsector, legt Verso andere klemtonen in de adviezen die SERV aflevert. Zeker als het om begrotingsadvies gaat. “Dat hoeft niet te verbazen. De social profit is meer dan de profitsector afhankelijk van overheidssteun. VOKA, UNIZO en Boerenbond houden de overheidsuitgaven het liefst zo klein mogelijk, met minder overheidsbeslag, want hun leden dragen daartoe bij. Verso heeft een andere benadering. Maar uiteindelijk landen we altijd in consensus.”

## Arbeidsmarkt

“De knowhow die Verso aan de gesprekstafel brengt is verrijkend. Bijvoorbeeld, als het gaat over de arbeidsmarkt. De federale regering bereikte in februari een arbeidsdeal die de arbeidswetgeving moderniseert en onder meer inspeelt op de krapte op de arbeidsmarkt. Vlaanderen maakt nu dezelfde oefening vanuit haar eigen bevoegdheden. De SERV speelt daar uiteraard een rol in als overleg- en adviesorgaan. De werkgeversorganisaties liggen wakker van het stijgende aantal knelpuntberoepen en dat is in de social profit niet anders. Kijk maar naar de zorgsector. Verso brengt die bezorgdheden mee aan tafel, zodat we vollediger kunnen adviseren.”

Voor meer informatie over de werking van de SERV en de adviezen die ze publiceert, ga je naar [www.serv.be](http://www.serv.be).



Inge Hennes begeleidt ondernemingen die werk willen maken van re-integratie

## “Veel mensen willen na een lange periode van ziekte opnieuw aan de slag, maar weten niet hoe”

Een van de trekkers van de Hands-on Inclusion bootcamp rond re-integratie is Inge Hennes. Ze werkt als senior HR-consultant bij HR-dienstverlener Acerta en is een expert in het thema. “Toenmalig minister van Volksgezondheid Maggie De Block (Open VLD) besloot in 2016 om werk te maken van re-integratie van langdurig zieken”, vertelt Inge. “Het aantal mensen op een ziekte-uitkering had op dat moment het aantal werkzoekenden overstegen. Daarom werd besloten dat werkgevers het contract van een medewerker die al lang ziek thuis zit, niet zomaar kunnen stopzetten. Eerst moeten ze een traject doorlopen en nagaan of terugkeer mogelijk is. Dat heet het re-integratietraject.”

Onlangs gaf minister Frank Vandenbroucke (Vooruit) de re-integratie een nieuwe impuls met Terug Naar Werk-coördinatoren bij ziekenfondsen die vanaf dit jaar langdurig zieken actief zullen opzoeken en begeleiden naar werk. Deze keer is er ook een stok achter de deur: wie de vragenlijst niet invult, riskeert een stukje uitkering te verliezen. Ook ziekenfondsen kunnen een deel van hun middelen verliezen als ze onvoldoende mensen aan het werk helpen. Werkgevers riskeren boetes te krijgen als ze 'bovenmatig veel zieken hebben', zo staat in het akkoord.

### Werk als deel van identiteit

Waarom is het zo belangrijk om langdurig zieken weer aan het werk te krijgen? "Omdat ook dat deel uitmaakt van een inclusieve werkvloer", stelt Inge. "Veel mensen willen na een lange periode van ziekte opnieuw aan de slag, maar weten niet hoe. Zo zien we na een burn-out dat werknemers schrik hebben om te hervallen, of bang zijn dat ze niet meer zullen meekunnen of op onbegrip zullen stoten bij hun leidinggevenden en collega's. Personen die na een ongeval blind zijn of in een rolstoel zitten, weten vaak ook niet welke aanpassingen allemaal mogelijk zijn."

Inge haalt als argument ook de kost voor de maatschappij aan. "De factuur van het Riziv swingt de pan uit met 500.000 langdurig zieken. Een factuur die wij met zijn allen mee betalen. Maatschappelijk ondernemen betekent als een goede huisvader verantwoordelijk omgaan met de middelen van de sociale zekerheid. Ons werk is bovendien een belangrijk deel van onze identiteit. Na een burn-out kan de terugkeer naar de werkvloer helend werken. Maar dan is het van essentieel belang dat dat op een duurzame manier kan met de nodige aanpassingen."

Inge merkt dat werkgevers daar steeds vaker voor openstaan. "Er is een grote krapte op de arbeidsmarkt en ondernemingen kunnen alsmaar moeilijker geschikte profielen aantrekken. Ze zijn steeds vaker bereid om een extra inspanning te leveren voor re-integratie, want vervangers zijn schaars. Het werk herverdelen onder de collega's is ook geen oplossing, want dan riskeer je een domino-effect waarbij de ene na de andere ziek uitvalt." Het is volgens haar een illusie om te

denken dat een werknemer op de ziekenkas het bedrijf niets kost. "Een interim als vervanger voor een zieke medewerker is een dure oplossing. Een onderneming heeft bovendien vaak fors geïnvesteerd in de opleiding van zijn personeel. Als iemand dan uitvalt en niet terugkeert, gaat die kennis onherroepelijk verloren. En de HR-dienst heeft er nog altijd werk mee want ziektebriefjes moeten worden opgevolgd."

### Communicatie herstellen

Re-integratie dus. Maar dat loopt niet altijd van een leien dakje. "Contact opnemen met een zieke werknemer is vaak al moeilijk", zegt Inge. "Hoe doe je dat zonder de indruk te wekken dat je hen wil controleren of onder druk zetten? Klanten schakelen mij vaak in als neutrale buitenstaander om dat eerste gesprek te voeren. Zo wordt de communicatie met de onderneming hersteld en kan je beginnen zoeken naar een oplossing."

Tijdens de bootcamp rond re-integratie krijgen deelnemers in vijf sessies een duidelijk zicht op het wetgevend kader. "Maar minstens even belangrijk is het preventieve luik. Hoe voorkom je dat medewerkers lange tijd uit zijn? Het heeft geen zin om medewerkers opnieuw aan boord te halen als je niets doet om te voorkomen dat ze opnieuw uitvallen. Anders dweil je met de kraan open. Het is belangrijk om het gesprek aan te gaan en te laten voelen dat echt werk wordt gemaakt van een duurzame terugkeer." Op het einde van de bootcampreeks vertrekken deelnemers met een plan van aanpak waarmee ze aan de slag kunnen in hun onderneming. "Welzijn van werknemers is geen statisch gegeven, maar iets dat inspanningen vergt. We moeten met zijn allen langer werken, dan kan je er als werkgever maar beter voor zorgen dat mensen langer aan boord blijven. Zo krijg je een mooie mix van beginners met nieuwe inzichten en ervaren rotten met enorm veel kennis. Dat is niet alleen goed voor de medewerkers, maar ook een grote winst voor het bedrijf."

Zelf ook interesse om de gratis bootcamp Re-integratie naar werk van Hands-on Inclusion te volgen? Ga naar [handsoninclusion.be/re-integratie](https://handsoninclusion.be/re-integratie).

GRIP vzw zet zich  
in voor de rechten  
van mensen met  
een handicap

“Een persoon  
met een handicap  
mag vooral géén  
uitzondering zijn”

*“Inclusief werk betekent  
een betaalde job op de  
reguliere arbeidsmarkt.  
Vrijwilligerswerk kan  
nuttig zijn, maar is niet  
inclusief. Een job in een  
maatwerkbedrijf is dat  
evenmin”*

**“Wat betekent inclusie op de werkvloer? Simpel: een betaalde job op de reguliere arbeidsmarkt. Vrijwilligerswerk kan nuttig zijn, maar is niet inclusief. Een job in een maatwerkbedrijf is dat evenmin.” Aan het woord is Seline Somers, medewerker bij GRIP vzw. Dat is een mensenrechtenorganisatie voor en van mensen met een handicap. Zij en haar collega Steffi Van Kwikkelberghe zijn nauw betrokken bij de bootcamps van Hands-on Inclusion. Daarin begeleiden experts werkgevers en HR-medewerkers om hun onderneming inclusiever te maken.**

“Inclusiviteit zou de norm moeten zijn. Uitsluiting is wat niet normaal is”, zegt Seline. “We worden allemaal op dezelfde manier geboren. Waarom stoppen we dan iemand in een hokje omdat zijn teen scheef staat of omdat hij niet goed ziet? We zijn misschien niet allemaal gelijk, maar wel gelijkwaardig.”

### STRIJD AANBINDEN

Seline weet waarover ze spreekt. Haar twintigjarige dochter ontwikkelde op zeer jonge leeftijd een visuele handicap door een ernstige ziekte. Als moeder heeft Seline de meermaals de strijd aangeboden. “Het was ongelofelijk moeilijk om directies en leerkrachten ervan te overtuigen dat mijn dochter op haar plaats zat in het gewoon onderwijs. Zo was het nooit mogelijk om haar examens mondeling af te nemen, tot op een dag een leraar me complimenteerde over mijn fantastische dochter. Ze waren op schooluitstap geweest en voor het eerst hadden ze de persoon achter de handicap ontdekt. Plots was alles mogelijk. Daarom is het zo belangrijk om in gesprek te gaan.”

Met de bootcamps willen Verso en de veertien partners werkgevers en HR-medewerkers de nodige kennis en tools geven om precies dat te doen. Er zijn tien bootcamps over verschillende thema's. Seline en haar collega zijn nauw betrokken bij die rond re-integratie, maar ze proberen de visie van GRIP vzw binnen te loodsen in de alle bootcamps. “Bij diversiteit denken we vaak aan personen met een andere etnisch-culturele achtergrond. We staan er te weinig bij stil dat ook iemand die doof is een andere moedertaal heeft, of dat een persoon met een verstandelijke handicap evenzeer behoefte heeft aan klare

taal.” De sessies werken zowel rond theorie als praktijk. Op het einde van de reeks stellen de deelnemers een actieplan op waarmee ze aan de slag kunnen en eventuele hindernissen voor inclusie in hun organisatie kunnen overwinnen.

### VOOROORDELEN

Want die zijn er anno 2022 nog altijd. Het allergrootste obstakel zijn vooroordelen, stelt Seline. “Als je op de cv vermeldt dat je in een rolstoel zit, word je meestal niet uitgenodigd. Zeg je het niet en kom je al rollend binnen voor je sollicitatie, dan is de kans groot dat het een heel korte babbel wordt. Werkgevers vrezen dat de aanpassingen te groot zullen zijn of dat de kandidaat niet capabel is.” Diezelfde vooroordelen sluipen ook in ons taalgebruik. “Veel mensen hebben het over een gehandicapte”, vertelt Seline. “Maar je zegt toch ook niet brilllemans tegen iemand met een bril? Spreek liever over een persoon met een handicap of iemand met autisme. Kijk voorbij die rolstoel en zie naar de mens die erin zit.” Personen met een handicap kampen soms ook met koudwatervrees. Ze denken dat het niet loont om aan de slag te gaan of vrezen dat ze hun tegemoetkoming zullen verliezen als de job toch iets voor hen is. “Dat klopt niet”, zegt Seline, “maar het is een hele administratieve rompslomp om alles te regelen en niet iedereen heeft een even groot spaarpotje om die periode te overbruggen.”

Een inclusieve werkvloer betekent volgens Seline niet per se uitzonderingen maken voor een bepaalde doelgroep, wel integendeel. “In de architectuur gebruikt men vaak het principe van *universal design*: een gebouw moet bruikbaar zijn voor iedereen, ongeacht de beperkingen of mogelijkheden. Dat betekent brede deuren, geen trapjes en verstelbare kasten... Waarom passen we dat niet toe op de werkvloer? Ontwerp je bedrijf, de functies en de cultuur zo breed mogelijk. Als je alle werknemers flexibele uren biedt, dan is dat niet alleen handig voor de persoon met een handicap die pas kan vertrekken nadat, bijvoorbeeld, de thuisverpleging is langsgesproken, maar ook voor een gescheiden ouder die graag eerst de kinderen afzet aan de schoolpoort. Want een persoon met een handicap mag vooral géén uitzondering zijn.”

Marleen keerde na een herseninfarct terug naar haar oude werkgever

# “Inclusiviteit gaat verder dan de gebruikelijke doelgroepen”

Marleen Billen is 59 jaar en heeft een hersenletsel. Zeventien jaar geleden kreeg ze een herseninfarct en moest ze alles opnieuw leren: lopen, spreken en werken. “Ik was aan de slag als instructeur bij de VDAB toen het me overkwam. Ik was pas 42 jaar en voelde me veel te jong om de rest van mijn dagen in mijn zetel te slijten. Dus deed ik vrijwilligerswerk bij GRIP vzw. Ik vroeg verschillende keren om te mogen terugkeren naar de VDAB als werknemer, maar daar wisten ze niet goed wat ze met mij konden aanvangen. Tot er plots een brief in de bus viel voor re-integratie. Toen dacht ik: *Nu zijn we er. Want deze keer kwam de vraag van hun kant.*”

Voor haar terugkeer was het essentieel dat de top van de VDAB erachter stond. “Want als kleine garnaal bij HR mag je nog zo’n goede bedoelingen hebben, de leidinggevenden moeten ook mee in het bad springen. Gelukkig was dat het geval. Ook het nieuwe team hangt goed aaneen. We zijn niet alleen met de inhoud

van ons werk bezig, maar ook met elkaars behoeften. Niet alleen die van mij. Ik voel me geen uitzondering. Als iemand zich niet goed voelt bij een bepaalde taak of hulp nodig heeft, dan kan dat.”

Als specialist diversiteit en inclusie werkt ze nu aan meer inclusiviteit binnen de VDAB als werkgever. “Er waren wat aanpassingen nodig. Ik heb nog altijd fysieke en cognitieve restletsels waardoor sommige zaken moeilijker lukken. Gelukkig mocht ik aan twintig procent tewerkstelling beginnen. Intussen is dat vijftig procent, maar vraag me nog altijd niet om een verslag te maken van de vergadering als je wil dat ik tegelijk zinvol deelneem. Onder hele strakke tijdsdruk werken lukt me ook niet zo goed.”

Volgens Marleen gaat inclusiviteit verder dan de gebruikelijke doelgroepen zoals personen met een handicap of met een migratieachtergrond. “Het gaat erom dat iedereen zich thuis voelt bij jou als werkgever. Een open geest is daarbij belangrijk. Focus minder op de vastomlijnde functieomschrijving. Kijk naar die persoon die voor je zit, en wat die kan bijdragen aan de organisatie. Alleen met die mentaliteit raak je verder dan holle slogans en papieren plannen.”

Els Tiri, gecertificeerd loopbaancoach, geeft op het Feest van de sociale ondernemingen in Vlaanderen een sessie over re-integratie. Surf naar [www.verso-net.be/25-jaar](http://www.verso-net.be/25-jaar).

*“Focus minder op de vaardigheden die nodig zijn. Kijk naar die persoon die voor je zit en wat hij kan bijdragen aan de organisatie. Alleen zo raak je verder dan holle slogans”*





# De trend is er een van meer aandacht voor sociaal ondernemen

Om het eigen beeld van sociaal ondernemerschap scherp te stellen, loont het om wat afstand te nemen. En bijvoorbeeld naar onze sectoren en onszelf te kijken met de blik van een deskundige Nederlander. **Tine Holvoet**, beleidsadviseur ondernemen en innoveren bij Verso, ging daarom in gesprek met **Niels Bosma**, hoogleraar Social Entrepreneurship bij Utrecht University School of Economics. “Sociaal ondernemerschap is geen kwestie van alles of niets.”

## Wat is het belang van sociaal ondernemen in de totale economie?

Niels Bosma: “Sociaal ondernemerschap is voor mij geen deelsector, maar inherent aan de economie. Ik spreek liever over sociaal ondernemerschap als gedrag dan als een type van onderneming. Ik herken het ook in grote ondernemingen die niet volgens een bepaalde definitie een ‘social enterprise’ zijn, maar waar mensen wel sociaal kunnen ondernemen. Een basisidee uit de economie stelt dat ondernemen via competitie en innovatie leidt tot algemene welvaart, wel, sociaal ondernemen kijkt naar de verdeling van die welvaart. ‘Sociaal ondernemen’ gaat om het herkennen, ontwikkelen en uitvoeren van kansen om maatschappelijke uitdagingen aan te



pakken – problemen die niet opgelost zijn door het bedrijfsleven of de overheid. Kenmerkend is dat je bij sociaal ondernemen verder kijkt dan de financiële winst en dat je ook maatschappelijke meerwaarde wil creëren. Niet dat het een het ander uitsluit, maar in de praktijk betekent het wel dat je hier en daar keuzes moet maken.”

***“Sociaal ondernemen gaat voor mij om het herkennen, ontwikkelen en uitvoeren van kansen om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken – problemen die niet opgelost zijn door het bedrijfsleven of de overheid”***

### Hoe definieer jij social profit?

Niels Bosma: “In tegenstelling tot Vlaanderen, hebben wij in Nederland geen juridische statuut van vzw voor sociale ondernemingen. Er is altijd verzet geweest tegen juridische vormen, vanuit de redenering dat het beleid er zonder onderscheid voor alle ondernemingen moet zijn. Ook, stel dat je social entrepreneurship wél vangt in een juridisch kader, dan geef je de andere bedrijven munitie in handen om te zeggen: ‘Ha, maar dat zijn wij niet en we houden ons dus niet aan bepaalde sociale verantwoordelijkheden’. Nogmaals, mij interesseert het gedrag, het proces waarmee je maatschappelijke doelstellingen kan verwezenlijken via het ondernemerschap. Dat gedrag vind je zowel bij bedrijven die social impact first doen – dat is dan meer jullie ‘social profit’, onze ‘social enterprises’ – maar dat vind je ook bij grotere bedrijven die maatschappelijke impact misschien niet op de eerste, dan wel op de tweede plaats zetten.”

### Wat zijn voor jou enkele lichtende voorbeelden van sociaal ondernemen?

“Een mooi voorbeeld is Tony’s Chocolonely, een chocolademerkt dat wil bijdragen tot het verminderen van de ergste vormen van kinderarbeid. Tony’s Chocolonely is bijzonder actief, ze heeft een eigen meetmethode ontwikkeld en is enorm gegroeid. Natuurlijk heeft het bedrijf in zijn eentje het probleem niet de wereld uitgeholpen, maar het is wel transparant in de resultaten.”

“De Vegetarische Slager is ook een vermeldenswaardige case. Het gaat om een vleesvervangend alternatief, dat op een innovatieve manier in de markt werd gezet. Het succes was enorm. Om nog meer impact te hebben, moesten ze groeien en zijn ze gaan samenwerken met Unilever om een grotere markt te kunnen aanboren. Die koppeling tussen een sociale onderneming en een multinational boeit me.”

**Verso volgt de Europese definitie van het Social Business Initiative uit 2011. We maken de definitie van sociaal ondernemen zeer scherp. Sociale ondernemingen streven primair en nadrukkelijk een sociale doelstelling na en keren de winsten die ze maken niet uit aan aandeelhouders, maar herinvesteren ze in de realisatie van dit maatschappelijk doel.**

Niels: “Die definitie wordt ook gevolgd door Social Enterprise NL, een landelijk platform dat sociale ondernemingen vertegenwoordigt, verbindt en ondersteunt. Zij hebben een Code Sociale Ondernemingen opgesteld en nemen organisaties op in het Register Sociale Ondernemingen, maar een echte tegenhanger van Verso – als sterke werkgeversfederatie voor de brede social profit – bestaat er in Nederland niet.

**Als sociaal ondernemen een continuüm is, zie je dan misschien toch een verschuiving van de meeste bedrijven in de richting ‘meer sociaal’?**

“Als je het spectrum hebt met ‘non-profit’ aan de ene en ‘for-profit’ aan de andere kant, dan zitten de social enterprises daar ergens tussenin. Beide uiteinden zijn in beweging. De ‘for profit’-bedrijven ervaren een toenemende maatschappelijke druk om meer sociaal en duurzaam te zijn. De ‘non-profit’ worden dan weer geacht meer ondernemend te worden. Kortom, iedereen schuift een beetje naar het midden toe. De trend in Nederland is er dan ook een van meer aandacht voor sociaal ondernemerschap. Dat heeft te maken met de druk om maatschappelijk relevant te zijn en om dat zo efficiënt mogelijk te doen.”

### Is er dan geen gevaar voor 'social washing'?

"Dan is de volgende stap: hoe stelt een organisatie vanuit de statuten doelen op om maatschappelijke impact te creëren en hoe kun je daar ook transparant naar handelen en resultaten boeken die je met KPI's kan afmeten?"

### De druk zit duidelijk op de ketel. We zien ook dat jongeren op de arbeidsmarkt meer zingeving zoeken. Na decennialange focus op de herverdeling van welvaart, zou het mooi zijn om over de herverdeling van zingeving te spreken.

"Jongeren hechten steeds meer belang aan de impact die zijzelf kunnen hebben. Ze willen veranderingen aanbrengen binnen bedrijven om op een andere manier te ondernemen. Ook de maatschappelijke druk om dat te doen, neemt toe. Dat blijkt ook uit de resultaten van de Global Entrepreneurship Monitor waarbij we personen tussen 18 en 64 jaar vragen we naar hun gedrag en houding ten aanzien van ondernemerschap."

### Als je jongeren op weg wil helpen naar sociaal ondernemen, wat zijn dan jouw tips?

"In onze pas opgestarte masteropleiding Business and Social Impact leiden we onze studenten niet op om te beginnen met hun eigen bedrijf, maar leren we hen hoe ze binnen hun eigen organisatie in teams kunnen werken aan maatschappelijke impact, of hoe ze dat in een bedrijf in gang kunnen zetten. Je hoeft geen eigen onderneming te hebben om een ondernemende houding aan te nemen en te ontwikkelen. Voor mij is een sociaal ondernemer iemand die maatschappelijke impact vooropstelt. Iemand die geld niet als een doel, maar als een middel ziet. Geld is een ruilmiddel, maar dat idee is een beetje doorgeschoten: werkelijk alles wordt in geld gemeten, ook succes. Bij sociaal ondernemen is dat echt wel het verschil: je richt je op een maatschappelijk doel, daar rapporteer je over, daar verbeter je in en daar gebruik je het geld voor als middel om er te geraken. Die benadering vind ik nog steeds de beste scherprechter, want je merkt al snel of je je als ondernemer daarin herkent."



### Wat met sociaal innoveren?

“Er moet niet per se een match zijn met technologie om het predicaat ‘innovatief’ te verdienen. Je hoeft geen harde tech skills te hebben, door het anders aan te pakken kan het ook. Sociaal ondernemen vergt per definitie een innovatieve houding, want hoe noem je anders het zoeken van nieuwe manieren om maatschappelijke problemen op te lossen? Sociaal ondernemers hebben te maken met én een business én een sociale kant – vaak wil men aan beide kanten een verschillend verhaal horen. Die spagaat maakt het soms knap lastig.”

### Nog een tip voor Verso om de social profit in Vlaanderen nog meer te verenigen, te verdedigen en te versterken?

“Werk zo inclusief mogelijk en bouw een ecosysteem uit voor sociaal ondernemerschap. Breng mensen en organisaties echt bij elkaar en kijk welke uitdagingen je samen aanpakt en wat daarvoor nodig is.

*“Sociaal ondernemen vergt per definitie een innovatieve houding, want hoe noem je anders het zoeken van nieuwe manieren om maatschappelijke problemen op te lossen?”*

## Sociaal ondernemerschap in Vlaanderen

Verso buigt zich al 25 jaar over de vraag wat sociaal ondernemerschap is en hoe we dit unieke ondernemerschapmodel op de kaart kunnen zetten. Met meer dan 17.000 vestigingen, 422.000 arbeidsplaatsen en 18 miljard euro toegevoegde waarde heeft de social profit meer dan haar plaats in de Vlaamse economie. Verso groepeerd vijftien federaties die actief zijn in heel diverse sectoren. Zo verenigen, verdedigen en versterken we kleine en (zeer) grote ondernemingen uit gezondheid en welzijn, socioculturele sector, aangepaste tewerkstelling en ook de mutualiteiten. Deze sociale ondernemingen zijn zeer divers, maar hebben één gezamenlijke noemer, en dat is het primair en nadrukkelijk nastreven van een sociale doelstelling. Het Social Business Initiative (2011) focust daarbij op 3 dimensies:

1. **Sociale dimensie:** sociale ondernemingen hebben een primaire en nadrukkelijke focus op een sociaal doel en niet op het nastreven van winst voor hun eigenaars of aandeelhouders.
2. **Ondernemende dimensie:** sociale ondernemingen trachten hun sociaal doel te bereiken door middel van een continue economische activiteit. De winsten uit deze activiteiten worden in hoofdzaak geherinvesteerd in het bereiken van dit sociale doel.
3. **Bestuurlijke dimensie:** sociale ondernemingen gebruiken specifieke mechanismen om hun sociaal doel bestuurlijk te verankeren. Het gaat hierbij over een beperking op het uitkeren van winsten en activa, bestuurlijke onafhankelijkheid en een inclusieve besluitvorming.

De Europese Commissie voorziet dus niet in een afbakening volgens juridische vorm (dus niet noodzakelijk een vzw). Sinds de hervorming en eenmaking van het wetboek vennootschappen en verenigingen worden in België vennootschappen en verenigingen ook op een eenvormige manier behandeld.

Pionier Agnes Bode,  
gewezen directeur van Familiehulp



# “Tijdens lange onderhandelingen leer je elkaar respecteren”

“De federaties van de social profit waren het gewoon om hun eigen zaakjes te regelen. Maar eens we de twijfel voor elkaar overwonnen hadden, kon er ongelooflijk veel.”

Agnes Bode was 24 jaar lang algemeen directeur van Familiehulp en één van de pioniers van Verso. Ze herinnert zich hevige discussies, lange onderhandelingsnachten en een sterke gedrevenheid.



In 1997 ging de Vlaamse Confederatie van Social Profit Ondernemingen officieel van start, maar de kiem werd al enkele jaren eerder gelegd. “Professor Jan Peers en Dirk Sauer van CM waren de trekkers. Ze brachten de hele socialprofitsector van het land samen in een federale organisatie. Op die eerste vergaderingen was gemakkelijk vijftig man aanwezig. Lettelijk: ik was één van de weinige vrouwen. Al snel hadden we door dat we ook een Vlaamse koepel moesten oprichten. Veel bevoegdheden lagen op het Vlaamse niveau en de Vlaamse ministers praatten niet zo erg graag met een federale organisatie.”

### Leren samenwerken

“De federaties waren ervan overtuigd dat ze meer konden bereiken door samen te werken, maar toch verliep dat in het begin behoorlijk stroef. Ze hadden een traditie om zelf hun boontjes te doppen. Daardoor kreeg de ene federatie meer voor mekaar dan de andere. Dat hing ook af van wie er aan de macht was in Vlaanderen. Er was nog een sterke verzuiling en er was weinig beweging in het politieke landschap. Tot frustratie van organisaties die voelden dat er met hun belangen te weinig rekening werd gehouden. Gaandeweg hebben we moeten leren samenwerken en elkaar dingen gunnen, voor het gemeenschappelijke belang. Dat was niet evident. Ik herinner me hevige discussies en vergaderingen voor en na de vergaderingen om tot bondgenootschappen te komen. Directeur Bruno Aerts heeft dat schitterend gedaan.”

### Een plaats aan de tafel

Niet iedereen stond te springen voor een nieuwe koepelorganisatie aan de tafel van het sociale overleg. De vakbonden niet, maar ook de overige werkgeversorganisaties niet. “Want we waren ‘maar’ de social profit. We waren geen echte werkgevers, vonden ze aanvankelijk. Gelukkig hadden we met onze voorzitter Roger Dillemans, een man met een gigantisch netwerk, in huis. In zijn eigen stijl heeft hij veel deuren kunnen openen. Met het nodige lobbywerk kregen we een zitje in de SERV.”

“De eerste VIA-onderhandelingen verliepen helemaal niet evident. Er werden tijdens zulke onderhandelingen volop spelletjes gespeeld. De

ene partij liet de andere wat wachten, terwijl ze intussen wat met de kaarten speelden. Nu ja, we deden dat ook wel. (*lacht*) Die lange nachtelijke onderhandelingen hadden het grote voordeel dat je elkaar goed leerde kennen en respecteren.”

“Ik herinner me verschrikkelijk veel ruzies met Walter Cornelis, nationaal secretaris van de bediendenvakbond LBC. Maar toen hij gestopt was met werken, zijn we samen iets gaan eten. Zo diep was het respect voor elkaar. Verschillende meningen betekenen niet dat je geen goede afspraken kan maken. Ieder heeft z’n rol te spelen, en onze rol was anders dan die van de vakbond. Als dat je uitgangspunt is, is er veel mogelijk.”

Agnes maakte deel uit van ‘Het Bureau’, een groep pioniers die de richting van de nieuwe koepelorganisatie bepaalden. “We voelden elkaars engagement en dat oversteeg de twijfel die er in het begin heerste. En toen kon er veel. We beseften allemaal dat we werkten aan een breder geheel op de lange termijn. Een tegenwicht voor de politiek, waar men meer bezig is met de waan van de dag.”

### Het cement

Agnes vertegenwoordigde niet alleen Familiehulp, maar was ook voorzitter van alle diensten die onder Gezinszorg vallen. “Voor sommige beslissingen kreeg ik geen applaus van de directies van Familiehulp. Maar ik vertegenwoordigde de hele sector, niet louter de belangen van Familiehulp. Mijn stem was nodig want als het beleid naar de zorgsector kijkt, is dat met de logica van ziekenhuizen en de woonzorgsector. Thuiszorg? Dat waren zelfs geen verpleegkundigen maar verzorgenden, of zelfs mensen die poetsen. Als men zo naar je kijkt, dan weet je dat het moeilijk wordt om van de overheid te krijgen wat je nodig hebt.”

“Binnen Verso was er wel begrip. Zowel voorzitter Roger Dillemans als directeur Bruno Aerts hebben er heel sterk over gewaakt dat het belang van elke sector werd verdedigd. Dat is het cement dat je nodig hebt om zo’n koepel te laten werken. Anders haken partners af en dan sta je nergens. Dat is nog steeds de grote uitdaging: ervoor zorgen dat iedereen aan boord blijft.”



Professor Wim Moesen,  
voorzitter van Verso  
van 2007 tot 2015

## “We hebben ons soortelijk gewicht gelegitimeerd”

**Als specialist in openbare financiën loodste Wim Moesen Verso stevig het sociale overleg binnen. Met objectieve cijfers als argument. “Ons sociaal-economische soortelijk gewicht was niet te onderschatten”, zegt de gewezen voorzitter.**

**W**im Moesen heeft geen vragen nodig voor een interview. Als ware academicus weet hij precies wat te zeggen over zijn tijd als voorzitter. Die liep van 2007 tot 2015. “Ik werd voorzitter toen VCSPPO net tien jaar bestond”, vertelt hij. “De toenmalige voorzitter Roger Dillemans was al de zeventig jaar gepasseerd, en in de zoektocht naar een opvolger viel mijn naam. Ik kende de publieke en semipublieke sector wel een beetje vanuit mijn vakgebied, en ik was erg geboeid door de maatschappelijke opdracht van Verso. Roger Dillemans had een gevleugelde uitspraak over Verso: ‘Er is geen verhevener opdracht dan de uwe: zorgen voor mensen.’ Dat is de *raison d’être* van Verso: zorgen voor mensen in kwetsbare omstandigheden.”

### **Soortelijk gewicht**

“In 2007 veranderde de naam van VCSPPO naar Verso. Niemand kon VCSPPO vlot uitspreken, de nieuwe naam kwam de visibiliteit van onze koepelorganisatie zeker ten goede. We wilden meteen ook Verso objectiveren in het sociaal-economisch landschap. Wat betekende Verso in Vlaanderen? Dat wilden we in kaart brengen en





***“We werden decretaal erkend als vierde partner langs de kant van de werkgevers in het sociaal overleg. Een nieuwe en groeiende speler naast VOKA, UNIZO, Boerenbond. Maar het was niet gemakkelijk om onze rechtmatige plaats te verwerven”***

we besteedden in die periode dan ook veel studiewerk uit aan universiteiten. Wat bleek daaruit? Dat Verso niet minder dan 4000 instellingen vertegenwoordigde. Zij maakten 14% van het bruto binnenlands product van Vlaanderen uit. 16% van de loontrekkenden in Vlaanderen werkten in de social profit. Ons sociaal-economische soortelijk gewicht was niet te onderschatten.”

“Die stevige basis hebben we getracht te legitimeren in Vlaanderen. We werden decretaal erkend als vierde partner langs de kant van de werkgevers in het sociaal overleg. Een nieuwe en groeiende speler naast VOKA, UNIZO, Boerenbond. Maar het was niet gemakkelijk om onze rechtmatige plaats te verwerven. Er bestond een soort van institutionele inertie: wat bestaat, wil men behouden. Zo was het bijvoorbeeld een hele strijd om een plaats in de raad van bestuur van de VDAB te krijgen, terwijl we toch 16% van de loontrekkenden in Vlaanderen vertegenwoordigden. Het verliep heel moeilijk om anderen een plaatsje te laten afstaan. Ook binnen de SERV hadden we veel moeite om onze legitieme plek in te nemen.”

### **Demografie**

“Naast het institutionele kader is natuurlijk het inhoudelijke werk veel belangrijker. Tijdens de opeenvolgende VIA-onderhandelingen kwamen we tot vrij behoorlijke resultaten. We hadden ook de tijdsgeest en de demografie mee. Meer mensen werden ouder, en die wilden zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen. De participatie van de vrouw nam toe, maar ook het aantal echtscheidingen. Het gemiddelde gezin werd daardoor veel kleiner. De maatschappelijke behoeften die

vroeger door grote gezinnen werden opgevangen – ouderenzorg, kindercare, gehandicaptenzorg... – werden steeds vaker overgelaten aan externe organisaties. De social profit dus.”

“Dat maatschappelijke gegeven werd onderkend door opeenvolgende ministers. Ze waren zich bewust van de relevantie van de social profit en het soortelijk gewicht van onze sector. De financiering van de overheid groeide samen met onze organisatie. Het liet Verso toe hard te werken aan de statuten van de sector, aan de classificatie van de functies, aan vorming en opleiding.”

### **“Feet voting”**

Het belang van de social-profitsector uit zich ook in een opmerkelijk cijfer, stelt de econoom en academicus vast. “Onze lokale overheden – zoals de gemeenten en provincies – vertegenwoordigen 7% van het bruto binnenlands product. Dat is amper de helft van het Europese gemiddelde. In de Scandinavische landen is dat zelfs 25 tot 33%. Hoe komt het dat de lokale overheden zo’n klein aandeel hebben in ons land? Dat is omwille van de social profit. We doen de taken die in andere landen lokaal georganiseerd worden, door een lokale overheid.”

“Bijvoorbeeld: in Londen ben je aangewezen op het onderwijs of het ziekenhuis van het district waar je woont. Wil je een andere school of ziekenhuis, dan moet je verhuizen. In ons land krijg je de vrije keuze. ‘Feet voting’, zo heet dat in economische termen. Je stemt met de voeten. Voor onderwijs, gezondheidszorg, welzijnszorg, kinderopvang: je kan gaan waar je wilt. Ze zijn niet lokaal georganiseerd omdat ze deels gefinancierd worden door hogere overheden. Dat zorgt voor een opwaartse druk op de kwaliteit. Er speelt immers concurrentie: als je geen goede dienstverlening biedt, gaan mensen elders. Daardoor scoren onze instellingen en organisaties over het algemeen vrij goed als het op prestatie aankomt.”

# “Sociaal ondernemerschap is volwassen geworden”

**Klanten de klok rond begeleiden op maat. Daar streven de zorgorganisaties i-mens en Pegode samen met hun werkgeversfederatie SOM elke dag naar. Karin Van Mossevelde (gedeelde bestuurder van i-mens en voorzitter van SOM) en Caroline Beyne (algemeen directeur bij Pegode) vertellen hoe zij sociaal ondernemerschap binnen de zorgsector hebben zien groeien.**

“Sociaal ondernemen is jezelf steeds opnieuw heruitvinden” klinkt het in koor. Zowel Karin als Caroline stralen veel trots en enthousiasme uit wanneer ze vertellen over ondernemen in de zorgsector. “SOM, Pegode en i-mens vullen elkaar aan om elke zorgvraag in zijn of haar totaliteit te ondersteunen.”

## Hoe hebben jullie sociaal ondernemerschap binnen de zorgsector zien veranderen?

Karin: “Het sociaal ondernemerschap binnen onze sector maakte een golf van professionalisering door. Vandaag meten, sturen en evalueren we op basis van KPI’s, financiële cijfers, outputcijfers en resultaatcijfers. Dat was vroeger uitgesloten. We gebruiken onze subsidies zo efficiënt mogelijk en zijn niet bang om winst te maken. We keren die winst niet uit aan aandeelhouders, maar we gebruiken ze om te investeren in onze medewerkers en de zorg voor onze klanten. Een ander voorbeeld van professionalisering is de klantgerichte aanpak: de klant en zijn of haar behoeften krijgt een centrale plaats. Het evenwicht tussen het sociale aspect en ondernemen is duidelijk anders dan 20 jaar geleden.”

Caroline: “Toen ik 20 jaar geleden startte in de sociale economie was geld enkel iets voor de

privésector. Vandaag beseffen we meer dan ooit dat we werken met overheidsgeld en dat het onze verantwoordelijkheid is om dat geld op een juiste manier te gebruiken. We werken ook vraaggestuurd: de vraag van de cliënt, die we als klant beschouwen, primeert. Een bijkomende maatschappelijke tendens in sociaal ondernemerschap is nieuwe samenwerkingsvormen, zoals Kwaito, die elf organisaties – inclusief Pegode – verbindt. Ten slotte zie ik ook een groeiende focus op impactdenken. We denken voortdurend na over hoe we onze schaarse middelen kunnen inzetten om een maximale maatschappelijke impact te realiseren.”

Karin: “Andere nieuwe samenwerkingsvormen zijn ecosystemen binnen de zorgsector: zo heeft i-mens samen met haar concullega’s Familiehulp en Mederi de zorgcentrale Z-plus opgericht. Digitalisering in de zorgsector biedt veel mogelijkheden, door samen te werken en de krachten te bundelen, is er meer ruimte om te innoveren en te groeien. Nog andere voorbeelden van professionalisering zijn efficiëntie en schaalvergroting. De coronacrisis heeft ons doen beseffen hoe wendbaar sociale ondernemers zijn. Zo boden we bijvoorbeeld geen kraamzorg aan, maar raamzorg en zetten we volop in op telemonitoring om de druk op de ziekenhuizen te verlichten. We hebben onszelf dus telkens opnieuw heruitgevonden.”

## Wat is de rol van SOM in deze professionalisering?

Caroline: “SOM is voor Pegode belangrijk omwille van twee redenen, namelijk beleidsbeïnvloeding en onderhandelingen als werkgever. Voor werkgeverschap hebben we onvoldoende

A photograph of two women standing on a grassy lawn in front of a modern, multi-story building with large windows. The woman on the left is wearing a red top, a light-colored blazer, and a red scarf. The woman on the right is wearing a dark sweater, dark trousers, and a colorful patterned scarf. They are both looking towards the camera. The background shows bare trees and a clear blue sky.

**Caroline Beyne**  
Algemeen directeur bij Pegode

Pegode ondersteunt mensen met een beperking zodat ze meer kansen krijgen en beter geïntegreerd zijn in de maatschappij. Ze biedt ondersteuning aan meer dan 750 mensen op vlak van wonen, werken en vrije tijd, met een team van een 300-tal medewerkers.

**Karin Van Mossevelde**  
Gedelegeerd bestuurder bij i-mens en voorzitter van SOM

I-mens is een samenwerking tussen de vzw's Solidariteit voor het Gezin en Thuishulp en hun partners in de thuisverpleging. De zorgorganisatie is actief in Vlaanderen en Brussel en heeft 12.000 medewerkers. SOM is een pluralistische werkgeversorganisatie die de belangen behartigt van sociale ondernemingen, zoals i-mens en Pegode, op Vlaams en federaal niveau.

juridische kennis in huis en voor beleidsbeïnvloeding staan we sterker in onze schoenen met SOM aan onze zijde.”

Karin: “Een werkgeversfederatie, zoals SOM, dient om de belangen van onze sector te verdedigen en om het beleid van aangesloten organisaties te verdedigen. Het fundament van de koepel is een goede solidariteit tussen kleine en grote organisaties. Zo is het belangrijk dat een grotere zorgorganisatie, zoals i-mens met 12 000 medewerkers, zich actief maakt binnen SOM om draagkracht te creëren en solidair te zijn met kleinere organisaties, zoals Pegode. Als pluralistische koepel van sociale ondernemers helpt SOM om alle aangesloten organisaties te zien als een ecosysteem waarin iedereen zijn plaats heeft. Zo kunnen we samen beter worden en onze doelen bereiken.”

#### **Wat zijn de grootste uitdagingen voor de zorgsector?**

Karin: “Naast de zorg betaalbaar en toegankelijk houden, is het vinden van geschikt personeel één van de grootste uitdagingen voor de zorgsector. i-mens heeft op dit moment 500 openstaande vacatures. Er starten heel weinig mensen en de achterdeur staat open. Onze medewerkers zijn nog meer één team geworden tijdens de coronacrisis, maar ze zijn geconfronteerd geweest met veel ellende, zoals sterfgevallen en eenzaamheid. Toch is er een aanhoudende onderwaardering van de zorgsector in al zijn facetten, zeker op vlak van verloning. De arbeidskrachte is het meest zorgwekkend: er zit geen vis meer in de vijver, we moeten vissen in de zee.”

Caroline: “Ons personeel heeft fundamenteel andere taken opgenomen tijdens corona, daar zijn we uiteraard trots op. We toonden veel dynamiek, maar onze mensen zijn moe. We merken dat de krapte op de arbeidsmarkt de werkdruk negatief beïnvloedt.”

#### **Zie je een weg om te remediëren?**

Karin: “We zetten in op het welzijn van onze medewerkers, maar een toveroplossing bestaat niet. Er moet taakafplitsing komen, zodat we de juiste man of vrouw op de juiste plaats kunnen inzetten. Er moet een staatshervorming gebeuren zodat alle bevoegdheden, zoals verpleegkun-

de en gezinszorg, onder hetzelfde staatsniveau vallen. De overheid moet stoppen om drempels te leggen en moet campagnes organiseren om de zorgsector weer aantrekkelijk te maken. De zorgsector draait niet enkel op gediplomeerde verpleegkundigen. We moeten ook nadenken hoe we zij-instromers, mindergeschoolde mensen, mensen met elders verworven competenties en economische migranten kunnen aantrekken en waarderen.”

Caroline: “Voor Pegode ligt de focus dit jaar nog meer op het versterken van onze teams, de zorg voor onze cliënten en hun netwerk. Onze medewerkers zijn continu gericht op cliëntenzorg, maar vergeten daardoor soms voor zichzelf te zorgen.”

#### **Wat zou je op tafel willen leggen bij de minister?**

Caroline: “De implementatie van de persoonsvolgende financiering waarbij de cliënt zijn of haar budget in eigen handen heeft, schiet tekort. Het budget is momenteel beperkt tot zorgondersteuning terwijl onze cliënten ook steun nodig hebben in andere levensdomeinen om aan de samenleving te kunnen deelnemen, bijvoorbeeld vervoer. Het openbaar vervoer beantwoordt niet aan de noden van mensen met een beperking en in het budget is hier geen bijkomende tegemoetkoming voorzien.”

Karin: “De huidige regelgeving is niet meer in lijn met het huidig sociaal ondernemerschap. Wij moeten alles in uren doen, een kwartier hulpverleners is dus uitgesloten. De wetgeving straft samenwerken af in plaats van het te stimuleren. Wij moeten ook constant nadenken onder welke barema's onze mensen werken, de Vlaamse barema's of de federale barema's en hoe we deze kunnen afstemmen. Het wordt tijd dat de overheid ons meer als waardevolle en noodzakelijke bedrijven beschouwt die willen samenwerken en kunnen groeien.”

[www.i-mens.be](http://www.i-mens.be)  
[www.som.be](http://www.som.be)

Francis Devisch van Groep Maatwerk en Inge Schroijs van Mirto vzw

# “We galopperen niet, maar zetten kleine stapjes en dat is goed”

**“Sociaal ondernemen is niet alleen economisch interessant, maar geeft ook persoonlijke voldoening.” Deze boodschap geven Inge Schroijs – dagelijks bestuurder van maatwerkbedrijf Mirto VZW – en Francis Devisch, directeur van de federatie Groep Maatwerk, graag mee. Met al elf jaar ervaring achter de kiezen hebben ze de sociale sector zien evolueren en professionaliseren.**

## Hoe zou je Mirto VZW en Groep Maatwerk in een notendop omschrijven?

Inge: “Mirto VZW is een maatwerkbedrijf dat zichzelf opstelt als ‘vrolijke koppelaar’: ze verbindt klanten en leveranciers. We zijn een professioneel dienstverlenend bedrijf, met een ecologische bril op haar neus en met een hoekje af. (lacht) Mirto VZW bestaat uit twee bedrijven – een maatwerkbedrijf en een drukkerij – en heeft twee vestigingen, één in Drongen en één in Eeklo. We zijn een heel authentiek bedrijf die kwetsbaarheid toont, maar die kwaliteit levert aan een concurrentiële prijs.”

Francis: “In 2019 zijn de beschutte werkplaatsen en de sociale werkplaatsen samen maatwerkbedrijven geworden. Groep Maatwerk is een werkgeversorganisatie die een zestigtal maatwerkbedrijven in Vlaanderen vertegenwoordigt. We stellen onszelf drie grote doelstellingen. Eerst en vooral willen we inzicht creëren in onze leden en de socio-economische sector waarin we werken. Ten tweede ondersteunen we onze leden indivi-

dueel door altijd bereikbaar te zijn via telefoon en e-mail en collectief door bijscholingen te voorzien. Ten slotte willen we als koepelfederatie impact creëren, zowel bij de minister als bij de vakbonden. We zitten regelmatig samen met onze stakeholders, zoals het BUSO-onderwijs, VDAB, andere werkgeversorganisaties...”

## Wat hebben jullie zien veranderen op die 25 jaar, zowel vanuit de federatie als vanop de werkvloer?

Inge: “Vroeger kwamen klanten naar ons juist omwille van de sociale factor. Nu merk je dat de sociale factor pas een rol speelt wanneer aan alle andere voorwaarden voldaan zijn, zoals prijs-kwaliteitverhouding en timing. De lat ligt dus hoger voor onze klanten en daardoor moesten wij transformeren. Onze processen en de manier van omgaan met onze maatwerkers pasten we aan om de flexibiliteit die onze klanten vragen – op het vlak van timings en pakketten – te garanderen. Het is daarbij belangrijk dat die flexibiliteit geen druk of stress creëert bij onze maatwerkers. Door de verschillende types activiteiten die we uitvoeren en door de vragen van onze klanten zijn we dus professioneler geworden.”

“Je ziet ook een verschuiving in het type maatwerker. Vroeger stonden onze deuren open voor personen met een beperking of met een erkenning van het FAB. Nu verwelkomen we iedereen die om welke reden dan ook een afstand heeft

tot de arbeidsmarkt: personen met een mentale beperking, mensen met een dipje in het verleden, mensen die lang werkloos geweest zijn... Onze doelgroep is meer divers. Het blijft dus een zoektocht naar hoe we die uitgebreide doelgroep op de best mogelijke manier kunnen ondersteunen.”

Francis: “Daarnaast zien we ook meer uitdagingen bij onze historische doelgroep. We merken dat mensen met een beperking vaker geconfronteerd worden met bijkomende problematieken zoals financiële zorgen, eenzaamheid, gebrek aan werkattitudes... Ook onze positie als maatwerkbedrijf is fel geëvolueerd. We kenden het laatste decennium een instroom van managers en leidinggevendenden uit de privésector die knowhow met zich meebrengen. Onder meer hierdoor is onze werking geprofessionaliseerd. Dit heeft de maatwerkbedrijven gebracht tot waar ze nu zijn, namelijk betrouwbare bedrijven die kwaliteit leveren en die deel uitmaken van de Vlaamse economie. Als koepelorganisatie proberen we dit naar buiten te brengen en zo mee Vlaamse reguliere bedrijven ervan te overtuigen dat samenwerken met maatwerkbedrijven loont. Ik ben trots over de positie die we verworven hebben en hoe we als sector geëvolueerd zijn. Hierdoor hebben 20.000 mensen in Vlaanderen dag in en dag uit werk die anders geen werk zouden hebben.”

Inge: “De markt beseft nu dat het feit dat we werken met maatwerkers zich niet toont in de dienst die we uitvoeren; niet in de manier hoe we georganiseerd zijn en niet in het resultaat. Vroeger zei men zelfs: ‘Het hoeft niet zo in orde te zijn, dus het kan naar een beschutte werkplaats.’ Nu is er geen enkele klant die zoiets zegt.”

#### Hoe versterken jullie elkaars activiteiten?

Francis: “De sector bijeenbrengen is een van de belangrijkste taken van Groep Maatwerk. ‘Follow the members, be their guide’: dat is het spanningsveld waarin we werken. We zijn een ledenorganisatie, dus onze leden bepalen onze standpunten. Maar tegelijk vinden we het belangrijk om een beetje de gids te zijn en gaan we ook in gesprek met onze leden rond een aantal maatschappelijke uitdagingen. We proberen, als er iets fout loopt, in gesprek te gaan met het lid en samen oplossingen te zoeken.”

#### Francis Devisch Directeur Groep Maatwerk

Groep Maatwerk vertegenwoordigt 62 maatwerkbedrijven. Onder die paraplu zitten wat tot 2015 ‘sociale werkplaatsen’ en ‘beschutte werkplaatsen’ werd genoemd. 47 van de 48 voormalige beschutte werkplaatsen en 11 voormalige sociale werkplaatsen zijn lid van Groep Maatwerk, dat hun belangen behartigt en hen ondersteunt. Zij stellen samen meer dan 80 procent van de maatwerkers tewerk.

*“We zijn een ledenorganisatie, dus onze leden bepalen onze standpunten. Tegelijk vinden we het belangrijk om een gids te zijn en gaan we ook in gesprek met onze leden rond een aantal maatschappelijke uitdagingen”*

Inge: "Mirto VZW heeft enorm veel aan onze federatie. We hebben het gevoel dat we voor die drie pijlers van Groep Maatwerk én meer bij hun terecht kunnen. Ik pak de telefoon heel snel om naar Francis of zijn collega's te bellen. *(lacht)* Vroeger kwam iedereen samen vanop zijn eiland, nu zoeken wij veel inspiratie bij elkaar. We delen informatie en we nodigen elkaar uit. We beseffen dat, als we als sector sterk staan, iedereen er baat bij heeft. We plukken zeker vruchten van de acties van Groep Maatwerk om de sociale sector op de kaart te zetten. Onze samenwerking is dus heel waardevol."

#### **Door die evolutie kan je met een sterkere stem spreken dan vroeger.**

Francis: "Ja, we zijn als Groep Maatwerk verzelfstandigd als organisatie. Vroeger voerden we uit wat de leden én de RVB ons dicteerde, nu gaan we in dialoog met hen. We hebben hun vertrouwen en dat vergroot onze slagkracht. Vertrouwen is ook belangrijk naar onze andere stakeholders toe, we willen graag partners zijn, ook van de overheid. Daarom is het belangrijk als koepelorganisatie dat je betrouwbaar bent, consistent in je standpunten en je aanpak. Niet steeds evident, maar ik ben er van overtuigd dat dit op de middellange termijn rendeert."

Inge: "Het lukt om het economische, het sociale en het ecologische te combineren. Mirto VZW slaagt erin om mooie resultaten neer te zetten, om te investeren, waardoor we verder kunnen groeien. We galopperen niet, maar zetten kleine stapjes en dat is goed."

#### **Als je één vraag kan stellen aan de minister, hoe zou die luiden?**

Francis: "Dat ze blijft opkomen voor de mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt en hun toeleiding. Dat zal trouwens noodzakelijk zijn willen we aan de 80% werkzaamheidsgraad komen."

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

*"Onze doelgroep is divers dan vroeger, waardoor het een zoektocht blijft naar hoe we die uitgebreide doelgroep op de best mogelijke manier kunnen ondersteunen"*



**Inge Schroyen**  
 Dagelijks bestuurder Mirto

Mirto bestaat uit een maatwerkbeprijf (in Drongen) en een drukkerij (in Eeklo). De 350 medewerkers, onder wie 235 maatwerkers, doen aan eerlijk ondernemen met een gezonde commerciële visie en aandacht voor mens en milieu.

## Directeur van het Vlaams Welzijnsverbond Hendrik Delaruelle en directeur van DVC Heilig Hart Deinze Dirk Remy

Directeur van het Vlaams Welzijnsverbond Hendrik Delaruelle en directeur van DVC Heilig Hart Deinze Dirk Remy hebben een krachtige boodschap: bespaar niet op welzijn, maar investeer in welzijn, want het rendeert. "Als je tijdig ingrijpt, dan verleg je een steen in deze sector. Dan help je iemand opnieuw op pad in de maatschappij."

*"We hebben geen economische doelstelling, maar herinvesteren eventuele winsten in onze vereniging. Ons rendement zit in de tevredenheid van klanten"*

Dirk Remy



TEKST Charlotte Kinable & Dirk Remmerie / FOTO Thomas De Boever

# “We hebben geen economische doelstelling, maar we verleggen wel stenen”

**W**anneer je het dienstverleningscentrum Heilig Hart Deinze binnenstapt, voel je honderd jaar aan ervaring. Een eeuw na de oprichting van de voorziening staat haar missie nog altijd krachtig overeind en wordt ze telkens ingevuld naar de zorgnoden, methoden en middelen van vandaag. “Als elke medewerker doordrongen is van dezelfde waarden met als doel maatschappelijke meerwaarde te creëren, dan verricht je dagelijks mirakels”, klinkt het overtuigd. Het beste voorbeeld van de ondernemersspirit van DVC Heilig Hart Deinze is haar bouwplan: het huidige gebouw maakt plaats voor laagbouw volledig geïntegreerd in een woonwijk. “Sommige Deinzenaars praten nog steeds over ‘het gesticht’, maar met onze plannen ambiëren we een cultuurverandering waarbij personen met een beperking een volwaardige plek krijgen in de samenleving.”

## Hoe implementeren jullie sociaal ondernemen?

Dirk: “De oprichters van Heilig Hart Deinze slaagden erin om honderd jaar geleden iets te betekenen voor mensen met zorg- en ondersteuningssnoden; dat zijn sociaal ondernemers *pur sang*. Vandaag creëren we nog steeds impact door kwaliteit van zorg en leven te bieden. “We genereren impact door onze middelen zo goed mogelijk in te zetten om een zo hoog mogelijk resultaat te hebben. Wij hebben geen economische doelstelling, maar herinvesteren eventuele winsten in onze vereniging. Ons rendement zit in de tevredenheid van klanten.”

Hendrik: “Tien jaar geleden formuleerden we het charter ‘Samen ondernemen in welzijn’ om het sociaal ondernemerschap van onze leden op punt

te stellen. We zijn welzijnsondernemers in hart en nieren, omdat we in dialoog staan met de cliënt die zorg en ondersteuning op maat krijgt. Welzijnsgericht ondernemen is luisteren naar cliënten en ingaan op zijn of haar zorgvragen die hen in staat stelt om kwaliteitsvol te leven op dat moment. De zorgvragers van vandaag zijn niet meer de zorgvragers van vroeger: ze willen langer thuis wonen – waar ze ook ondersteund willen worden – en willen participeren in de samenleving. Wat mij opvalt in sociaal ondernemerschap in onze sector is dat de missie van meer dan honderd jaar geleden nog niet aan kracht heeft ingeboet. Ondanks moeilijke omstandigheden blijft elk lid werken naar de vier kernwaarden van het verbond: engagement, solidariteit, respect en verbinding. Dat is de ziel van sociaal ondernemerschap.”

## Met die missie slaag je erin om keer op keer vernieuwend te zijn in je ondernemerschap?

Dirk: “Absoluut, het mooiste voorbeeld zou je over een paar jaar moeten zien. Ons huidige gebouw, dat dateert van de jaren 70, kan onmogelijk de eigentijdse inclusieve zorgverlening bieden. We zijn gronden aan het verwerven rondom onze huidige vestiging om laagbouwwoningen te bouwen die één wijk vormen. Op die manier vormen we geen afgesloten instituut meer, maar wordt DVC Heilig Hart deel van een zorgzame buurt en gemeente. We capteren een cultuurverandering met onze bouwplannen: je zorgvrager is niet ten dienste van de maatschappij, maar wordt deel van de maatschappij. We moeten emancipatorisch denken. Als zorgverlener zijn we te gast in hun woning en lopen we niet zomaar binnen en buiten. We moeten ons organiseren alsof we diensten aanleveren aan

onze zorgvragers; de mandaten en de beslissingsbevoegdheid liggen dicht bij de cliënt. Zo spelen we in op de zorgnoden van de zorgvrager – jong en oud, beperkt of niet – van vandaag. Een goede samenwerking met de omgeving en de buurt is daarbij belangrijk: het is opvallend hoeveel mensen zich willen inzetten omdat we ze actief betrekken in onze projecten.”

Hendrik: “Als je inspeelt op ontwikkelingen op infrastructuur vlak, medewerkersbeleid, klantgerichtheid, betrokkenheid van ouders, van samenleving en buurt... dan kan je de omslag maken. Elke schakel moet doordrongen zijn van je missie en je visie: een opvoeder die dertig jaar geleden afstudeerde, moet ook een mentale shift maken. Zoals Dirk al zei: we slagen erin om te evolueren door in dialoog te gaan met onze cliënten, medewerkers en stakeholders, zoals de buurtbewoners. We hebben een flexibel vormingsbeleid dat letterlijk drempels wegneemt, zodat personen met een beperking erbij kunnen horen met hun mogelijkheden, talenten én zorgvragen.”

#### Worden jullie als ondernemers uitgedaagd?

Hendrik: “Er zijn verschillende uitdagingen, zoals de bouw- en energiekosten die de pan uit swingen. Daarbij worden we gevraagd om zo duurzaam en efficiënt mogelijk te werken, maar efficiëntiewinst is beperkt in onze sector. Met loonkost als grootste kostendrijver (85%) en met onze werkingsmiddelen die al tien jaar niet meer geïndexeerd zijn, kunnen we onmogelijk op personeel en op werkingsmiddelen besparen. Ik lig ook wakker van de lage instroom van medewerkers en het imago van onze sector. We zijn op dit moment geen aantrekkelijke werkgever, terwijl er nieuwe zorgnoden onze richting uitkomen. We mogen trots zijn op de kwaliteit van onze welzijnssectoren – zowel op de kinderopvang, en de jeugdhulp als de hulp voor personen met beperking, maar opgelegde besparingen mogen er niet voor zorgen dat de lat lager komt te liggen.”

Dirk: “Gelukkig brengt het Vlaams Welzijnsverbond mensen samen om elkaar te inspireren en dezelfde problemen op te lossen. Ze kan een grote rol spelen om de krapte op de arbeidsmarkt op een creatieve manier aan te pakken. We moeten op een andere manier naar werving, selectie en opleidingen kijken. Als ondernemer moeten we een schaal zoeken die zorg organiseren interessant en rendabel maakt terwijl we de klant de best mogelijke

zorg en ondersteuning aanbieden. Het verbond ondersteunt ons in die uitdagingen en moedigt ons aan om missiegedreven te ondernemen.”

#### Als je aan tafel zou zitten met de minister, wat zou je willen zeggen?

Hendrik: “Bespaar niet op welzijn, maar investeer in welzijn, want het rendeert. Een Duitse studie berekende dat residentiële zorg zichzelf drie keer terugverdient en ambulante zorg zichzelf tien keer terugverdient. Wachlijsten en zorg uitstellen wreken zich op een latere leeftijd van zorgvragers en leiden tot hogere kosten achteraf, zoals ziekte- en criminaliteitskosten, overlast- en verslavingszorg. Als je tijdig ingrijpt, dan verleg je een steen in de sector. Dan help je iemand opnieuw op pad in de maatschappij.”

Dirk: “Ik ga volledig akkoord met Hendrik. We hebben in Vlaanderen een zorgkwaliteit die uniek is in Europa: investeren in welzijn is de beste investering in de samenleving. Voor elke jongere die we in jeugdvoorzieningen – van pleegzorg tot jeugdhulp – helpen, is elke euro die we inzetten het 100% waard.”



**Hendrik Delaruelle**  
Directeur Vlaams  
Welzijnsverbond

Het Vlaams Welzijnsverbond groepeerd drie welzijnssectoren: jeugdhulp en gezinsondersteuning, ondersteuning van personen met een handicap en kinderopvang. Ze vertegenwoordigt 750 organisaties, die samen 31.000 mensen tellen.  
[www.vlaamswelzijnsverbond.be](http://www.vlaamswelzijnsverbond.be)



**Dirk Remy**  
Directeur van DVC  
Heilig Hart Deinze

Het Dienstverleningscentrum Heilig Hart Deinze biedt al meer dan honderd jaar zorgondersteuning aan kinderen, jongeren en volwassenen met een verstandelijke beperking. Ze stelt meer dan 540 werknemers tewerk.  
[www.dvcheilighart.be](http://www.dvcheilighart.be)

**Veerle Huwé  
van Sociare en  
Kaat De Smet  
van Groep Chiro**

# “Onze troef? We zijn een warme sector die goed wil doen in de samenleving”

Dat we Veerle Huwé van Sociare en Kaat De Smet van Groep Chiro ontmoeten in 't Uilekot in Herzele is geen toeval. “Het toont aan dat Sociare misschien veel leden telt, maar dat die elkaar wel vinden en versterken. Hier in 't Uilekot zitten verschillende organisaties samen, zoals een coöperatieve winkel, vzw Climaxi, een tweedehandsboekencafé... Die verscheidenheid maakt het boeiend en is in zekere zin ook een spiegel van de sector”, zegt Veerle Huwé.

**O**ok Kaat De Smet wijst op de metafoor: “Op dezelfde manier is Sociare voor ons een ontmoetingsplek. Als ik vanuit Chiro worstel met een issue, dan is mijn reflex: wie ken ik binnen Sociare? En zo kom ik bijvoorbeeld bij Broederlijk Delen terecht, of 11.11.11. Het is een grote rijkdom om op die manier in contact te komen met collega’s die in dezelfde grote sector werken en hen te vragen hoe ze als werkgever bepaalde vraagstukken aanpakken. Hoe werken ze bijvoorbeeld met deelwagens? Is dat met Cambio? En hoe zit dat sociaal-rechtelijk? Door bij anderen te horen, breid je je knowhow uit.”

Veerle Huwé: “Bovenop die spontane uitwisseling tussen organisaties, organiseren wij ook infosessies rond thema’s en brengen we daarrond de verschillende organisaties samen. We zien onszelf als een kennisnetwerk en -platform.”

Kaat De Smet: “En het doet ook gewoon deugd om mensen te ontmoeten die vanuit een andere invalshoek met dezelfde dingen bezig zijn.”

### Waar liggen jullie als sociale ondernemers van wakker?

Kaat: “Er liggen nogal wat uitdagingen. Waar we momenteel mee geconfronteerd worden, is geschikte profielen vinden. Op twee manieren is dat geen sinecure: er is een tekort op de arbeidsmarkt en er is het verloningspakket waarmee we moeten opboksen tegen sectoren waar de lonen veel hoger liggen en de capaciteiten van de organisatie groter zijn. Zoek maar eens een IT’er of iemand met een financieel profiel. Ja, we hebben zeker troeven die als een magneet kunnen werken. Mensen kiezen er vaak bewust voor om voor een sociale, waardengedreven organisatie te werken. Dat moeten we zeker in de verf zetten. Wie enkel naar het loonpakket kijkt of een bedrijfswagen verwacht... Op materieel vlak is het meestal een inlevering, maar op andere vlakken scoren we dan weer hoog: leuke dynamiek op de werkvloer, work-life balans, teamwork... Wie dat evenwicht belangrijk vindt, zal bij ons aarden. Maar dat vraagt wel wat stappen in de selectieprocedure.”

Veerle: “Als ik mag inpikken op die bedrijfswagen? Wij als socioculturele organisaties vinden het belangrijk om naar een duurzame samenleving te gaan. Wie belust is op een bedrijfswagen, zal wellicht niet zo snel bij ons aarden. Wat Kaat zegt, klopt: de krapte op de arbeidsmarkt bezorgt ons hoofdbrekens. We wisten dat de strijd om het talent er omwille van de vergrijzing zat aan te komen, maar dat het zo snel zou gaan... Nog niet zo heel lang geleden had je voor één functie twintig of dertig kandidaten en kon je kiezen als werkgever. Nu is het omgekeerd: het zijn de werkzoekenden die kiezen tussen werkgevers. En als werkgever moet je jezelf goed verkopen. Het duurt momenteel vaak vier selectierondes voor je iemand gevonden hebt die past bij de waarden van de organisatie en de juiste competenties heeft voor de functie. We zijn een warme sector en hebben het goed voor met onze werknemers, dat is trouwens iets waar ik heel trots op ben. Dat is ook de reden waarom ik mijn werk graag doe. We willen iets goed doen in de samenleving, en voor onze mensen. Ook een troef bij ons is dat we minder kijken naar diploma’s, mensen worden ook vergoed op basis van hun functie. We kijken dus meer naar talenten dan naar een papiertje.”

Kaat: “We investeren in mensen en geven hen kansen door hen te laten instromen in een sector van waaruit ze mooi kunnen doorgroeien. Ik beschouw dat als een deel van onze maatschappijgerichte opdracht.”

### Welke veranderingen van de jongste jaren wegen op de organisatie?

Kaat: “De regelgeving is complexer geworden. Meteen ook de reden waarom we frequenter contact hebben met Sociare voor advies.”

Veerle: “Er is de nieuwe wet op verenigingen en vennootschappen, er zijn de DmfA-coderingen in de loonadministratie, GDPR-regels... Om dat allemaal in orde te brengen, moeten organisaties op zoek naar andere profielen of ze moeten een beroep doen op externen, die ook niet gratis werken. De overregulering komt met een prijskaartje. Deels heeft die evolutie te maken met de digitalisering, maar soms vraag ik mij af of de overheid nu minder vertrouwen heeft in organisaties dan tien jaar geleden.”

### Waarop zijn jullie het meeste trots?

Veerle: "Ik ben erg trots op de sector in het algemeen. Ik heb gewerkt in de socioculturele sector, ben er even uitgestapt en bewust teruggekeerd. Het is een heel warme, een heel dankbare sector. Er is ruimte om te experimenteren en te leren uit je fouten. De afgelopen twee jaar waren heel zwaar, en toch merk je dat werkgevers in de socioculturele sector veerkrachtig blijven en oplossingen blijven zoeken om hun missie te realiseren en hun werknemers goed te bejegenen. Als ik kijk naar de voorbije periode dan denk ik: hiervoor doe ik het."

Kaat: "Corona heeft ook ons in de kern van ons DNA getroffen. We werken met ploegen, want Chiro is gebaseerd op het idee dat je niet alleen beslist, maar op basis van een ploeg. Beslissingen nemen in de Chiro neemt veel tijd in beslag, maar ze zijn wel breed gedragen dankzij het democratische proces. Het is soms frustrerend, maar dat maakt ons sterk. De pandemie heeft die manier van werken ernstig gefnuikt. Ik geloof dat dat sociale en maatschappelijke aspect wel terugkomt, maar het zal onze aandacht vragen."

"Waar ik bijzonder trots op ben, dat is dat wij jongeren zaken kunnen aanreiken waarvan ze later in hun leven en hun werk nog de vruchten van kunnen plukken. Het gaat om een attitude van kansen krijgen, mogen mislukken en daaruit leren om het daarna beter te kunnen doen."

### Wat zou je willen aankaarten bij de minister?

Veerle: "Twee zaken. Wij willen er vanuit onze maatschappelijke rol ook voor zorgen dat oudere werknemers aan het werk kunnen. Maar financieel is het happen naar ademruimte om dat te doen, want in onze sector zijn er arbeidsvrijstellingsdagen, de zogenaamde rimpeldagen. Als je 55 bent, krijg je 36 van die dagen bovenop je 20 wettelijke vakantiedagen, dat zijn 56 dagen. Maar van die dagen wordt er maar een zesde van de kost gedekt, wat maakt dat je de medewerkers niet kunt vervangen en dat dus de druk stijgt op je werking en op de collega's. Voor die spanning moeten we een oplossing zoeken zodat we ouderen nog steeds de kans kunnen geven, want ik vind het niet oké dat 55-plussers niet meer aan de bak zouden kunnen, en daar willen we zeker onze rol opnemen."

"Het voorbije jaar zijn de lonen met 6 procent gestegen. Het Planbureau voorspelt nog een stijging in 2022, maar de middelen volgen niet. Een gemiddelde werknemer kost nu 11.000 euro meer dan tien jaar geleden. Als je tien medewerkers hebt – en dat is nog steeds een relatief kleine organisatie – spreken we over 110.000 euro. Maar als de middelen achterwege blijven en vanuit de wetenschap dat wij ervoor zorgen dat de winsten altijd terugkeren naar de organisatie of naar de maatschappij... dan is het potje op."



**Veerle Huwé**  
Directeur Sociare

Sociare is de enige Nederlandstalige werkgeversorganisatie voor de sociaal-culturele sector in Vlaanderen en Brussel. Ze vertegenwoordigt om en bij de 900 leden in 13 deelsectoren, van jeugdwerk over integratie en milieu tot beroepsopleiding. Sociare behartigt de belangen, biedt sociaal-juridische ondersteuning ("we verlossen hen van de personeels-shizzle"), geeft vormingen en biedt begeleiding op maat.

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



**Kaat De Smet**  
Afgevaardigd bestuurder  
Groep Chiro

Chiro is de grootste jeugdbeweging in Vlaanderen en vormt de kern van Groep Chiro. Daartoe behoren de creatieve winkels van De Banier (die ook de bewegingskledij verdelen), vijf provinciale verblijfscentra (Chirohuizen) waar ook cursussen gegeven worden en families en scholen terecht kunnen en Pimento, een aparte vormings-vzw die zich onder meer toelegt op relationele en seksuele vorming, weerbaarheid of jongerenparticipatie.

[chiro.be](http://chiro.be)

Margot Cloet (Zorgnet-Icuro) en Filip Maertens (Leiehome)

# “Haal de samenleving naar het woonzorgcentrum”

**“Het woonzorgcentrum van morgen is een open huis met beide voeten in de samenleving. Waar ook vrijwilligers en mantelzorgers de zorg voor ouderen helpen dragen.” Margot Cloet en Filip Maertens delen dezelfde visie, maar ze werken er elk op hun manier aan. Zij als gedelegeerd bestuurder van koepelorganisatie Zorgnet-Icuro, hij als directeur van het woonzorgcentrum Leiehome. Hoe versterken ze elkaar?**

**H**et woonzorgcentrum Leiehome heeft grote plannen. Al lang, maar nu komt er eindelijk schot in de zaak. “We breiden het woonzorgcentrum uit met zestig assistentiewoningen en een dienstencentrum”, vertelt directeur Filip Maertens. “Er is al bijna tien jaar sprake van, maar nu kunnen we eindelijk de startvergadering van het bouwproject houden. Het gaat niet zo maar om een gebouw, maar een hele omgeving die ontwikkeld wordt. Met ook gezinswoningen, appartementen en een kinderdagverblijf, een heel nieuwe wijk dus. De ruimtelijke planning en allerlei bouwtechnische euvelds vergden tijd.”

**En dan wacht de volgende uitdaging: personeel aantrekken. Want dat lijkt vandaag één van de grote uitdagingen in de woonzorgsector, als we corona even buiten beschouwing laten.**

Filip Maertens: “Het is moeilijk om corona buiten beschouwing te laten, omdat de pandemie de uitdagingen in de sector alleen maar heeft versterkt. Zoals geschikt personeel vinden. Niet alleen de bevolking vergrijst, ook het personeel doet dat en stroomt uit. Terwijl het aantal ouderen in de samenleving exponentieel stijgt. Ze hoeven niet allemaal naar een woonzorgcen-

trum, verre van, maar we staan de volgende jaren voor een heel grote taak.”

**Hoeveel bewoners en personeelsleden telt woonzorgcentrum Leiehome vandaag?**

Filip Maertens: “We hebben plaats voor 166 bewoners en nog eens vier in kortverblijf. Er zijn 105 voltijdse equivalenten aan de slag, dat zijn minstens 155 mensen.”

**Is dat een goede verhouding in de woonzorgsector?**

Margot Cloet: “Gemiddeld doet het woonzorgsector het met 0,6 personeelsleden per bewoner. Dat is laag. Andere sectoren met dezelfde zorgzwaarte doen het met 0,9 personeelsleden. In Nederland is dat zelfs meer dan 1. Dat is geen overdreven cijfer, want mensen gaan pas op het einde van hun leven naar een woonzorgcentrum en hebben dan heel veel zorg en ondersteuning nodig. Bovendien zijn de verwachtingen van de bewoners en hun familie veel groter geworden. Mensen willen geen eenheidsworst meer, maar meer diversiteit in het aanbod. Ze willen de keuze hebben tussen een kleinschalig initiatief, een assistentiewoning, een kamer voor koppels, zorg op maat, kortverblijf, inwonende mantelzorgers en zo meer. Die diversiteit komt met uitdagingen, zowel voor het personeel als voor de infrastructuur. Het woonzorgcentrum van de toekomst zal meer rekenen op hulp van buitenaf. De samenleving moet helpen om de vraag naar diversiteit te beantwoorden.”

**Merken jullie dat vandaag al in het woonzorgcentrum?**

Filip Maertens: “Ja, daarom integreren we ons woonzorgcentrum ook in de buurt. We maken

*“Een woonzorgcentrum is inderdaad niet goedkoop. Maar als je de som die de mensen betalen en wat de overheid per bewoner betaalt optelt, denk ik dat we nog altijd een van de goedkoopste vormen van residentiële hulpverlening bieden”*



**Filip Maertens** / Directeur Leiehome

Leiehome vzw is een woonzorgcentrum in Drogenen met plaats voor 166 bewoners en vier in kortverblijf. Achter het huidige centrum verrijst een woonproject met een zestigtal assistentiewoningen en een dienstencentrum.  
[www.leiehome.be](http://www.leiehome.be)

er integraal deel van uit. Assistentiewoningen ergens op de heide inplanten, ver weg van alles, werkt niet om connectie met de samenleving te maken. Differentiëren alleen is niet genoeg, je moet dat combineren met een geïntegreerde

buurt. Zo breng je ook een stuk beleving naar de bewoners, want een woonzorgcentrum is niet alleen zorg.”

### **Een beroep doen op de samenleving om de zorg voor ouderen te dragen? Hoe zie je dat?**

Margot Cloet: “Er zijn heel wat vrijwilligers actief in onze woonzorgcentra. Ze helpen in cafetaria’s, doen aan mantelzorg, brengen leven in huis. Ik denk dat we dat nog meer moeten stimuleren. Niet alleen om het personeelstekort op te vangen, maar ook om de samenleving letterlijk binnen de muren van het woonzorgcentrum te halen. Zo maken ze ouderenzorg weer een stukje aantrekkelijk. Want er heerst nog te vaak het beeld dat ouderen in grote gebouwen worden gestopt met wat verpleeg- en zorgkundigen erbij. Dat moet veranderen. De woonzorgcentra van morgen zijn open huizen die midden in de samenleving staan en waar die samenleving ook een steentje komt bijdragen.”

Filip Maertens: “Corona – alweer – heeft die samenleving terug naar buiten geduwd. Onze vrijwilligers mochten letterlijk ons centrum niet meer binnen. We moesten ons noodgedwongen meer terugplooiën op het zorgende aspect van onze taak. Ook nu nog hebben sommige vrijwilligers schroom om weer aan de slag te gaan. Ze zijn nochtans van onschatbare waarde: ze helpen waar dat kan, ook bij grotere activiteiten zoals de pannenkoekenbak van Lichtmis. Of ze fleuren de dag van onze bewoners op door een deuntje muziek te komen spelen in de kamers.”

### **Bewoners en familie betalen veel voor een kamer in een woonzorgcentrum. Wringt het niet dat ze het soms ‘slechts’ met vrijwilligers moeten stellen?**

Filip Maertens: “Als er een woonzorgcentrum in de media komt, is het vaak met een negatief verhaal. Financiële onregelmatigheden in heel dure centra, bijvoorbeeld. Dat is jammer. Een woonzorgcentrum is inderdaad niet goedkoop. Maar als je de som die de mensen betalen en wat de overheid per bewoner betaalt optelt, denk ik dat we nog altijd een van de goedkoopste vormen van residentiële hulpverlening bieden. Maar goed, de persoonlijke bijdrage is niet klein. En het wringt inderdaad bij sommige mensen dat we niet meer medewerkers kunnen inzetten.”



*“Gemiddeld doet het woonzorgsector het met 0,6 personeelsleden per bewoner. Dat is laag. Andere sectoren met dezelfde zorgzwaarte doen het met 0,9 personeelsleden”*

**Margot Cloet /** Directeur van Zorgnet-Icuro

Zorgnet-Icuro vzw is de koepelorganisatie van de Vlaamse algemene ziekenhuizen, initiatieven uit de geestelijke gezondheidszorg en socialprofitondernemingen uit de ouderenzorg. Ruim 775 erkende zorgorganisaties zijn lid van Zorgnet-Icuro. Samen stellen ze bijna 140.000 personeelsleden te werk. [www.zorgneticuro.be](http://www.zorgneticuro.be)

Margot Cloet: “Je betaalt als bewoner gemiddeld 60 euro per dag, terwijl de eigenlijke kost rond de 160 euro schommelt. Mensen zijn zich daar vaak niet van bewust.”

**Hoe houdt federatie Zorgnet-Icuro de vinger aan de pols van wat er leeft in de woonzorgsector? En hoe helpt ze centra als Leiehome de uitdagingen, zoals personeelstekort, het hoofd te bieden?**

Margot Cloet: “We helpen op veel verschillende manieren. We fungeren als brug tussen het beleid

en onze leden. We sprokkelen informatie op de verschillende administraties en kabinetten en vertalen dat naar wat dat op de werkvloer betekent. Zijn er obstakels in de regelgeving? Dan proberen we die weg te werken.”

“Maar we luisteren ook naar het werkveld. Wat zijn de bekommernissen? Hoe kunnen we helpen daaraan tegemoet te komen? We hebben een grote enquête gehouden onder onze leden. Met de resultaten als basis kunnen we werken aan het woonzorgcentrum anno 2030. Zo weten we dat we verder moeten inzetten op professionalisering. En dat we de sector weer aantrekkelijk moeten maken. Daarvoor praten we met de onderwijssector, met de VDAB, met de minister van werk en volksgezondheid. Want we willen meer flexibilisering in de personeelsnorm, zodat het mogelijk wordt dat meer mensen met een verschillende opleiding in de zorg kunnen werken. Het hoeven niet allemaal zorg- en verpleegkundigen te zijn.”

#### **Merken jullie daar iets van, Filip?**

Filip Maertens: “Ja, hoor. *(lacht)* Het vergt heel wat om een woonzorgcentrum draaiende te houden en er is onvoldoende tijd om alle evoluties te volgen, zoals de arbeidswetgeving, milieuvoorwaarden, politieke discussies en zo meer. Het is goed om weten dat iemand een bredere blik op de sector en het beleid werpt. Dat werkt in twee richtingen: het beleid heeft gevolgen voor onze werking, maar dat beleid moet ook rekening houden met onze bezorgdheden. Daarom moeten we als sector input blijven geven en Zorgnet-Icuro als tussenschakel continu voeden met wat er leeft. Op de verhouding mag een gezonde spanning zitten.”

Margot Cloet: “Het is een delicate evenwichtsoefening. Het beleid heeft ideeën over de zorgsector. Het is onze taak om kritisch te zijn. We zijn het niet altijd eens met beslissingen en dan kaarten we dat aan. Soms via onderhandelingen, of via de media. Dat gebeurde wel vaker de afgelopen coronaperiode. Maar hoe kritisch kunnen we zijn om onze onderhandelingspositie niet al te veel onder druk te zetten? Want het is ook onze taak om alles wat in de sector leeft te duiden en zo het beleid te adviseren en mee vorm te geven. Een gezonde spanning, inderdaad.”



Stefaan Berteloot van Zorggezind en Ann Demeulemeester van Familiehulp

# “We moeten niet bang zijn dat er te weinig werk zal zijn”

**Dat mensen steeds langer met hun aandoeningen op een kwalitatieve manier thuis willen blijven, is een breed maatschappelijke trend. Dat is meteen een uitdaging voor zowel de omgeving als voor de zorg en ondersteuning die ze thuis moeten krijgen. “In elk bedrijf is het adagium ‘Wat wil de klant?’ Dat is bij Familiehulp niet anders: wij moeten veranderingen vanuit dat perspectief opzetten”, zegt Ann Demeulemeester.**

Zowel Zorggezind als Familiehulp benadrukken dat de persoon met de zorgvraag hun bestaansreden is en dus het beginpunt is van hun werking en beleid. “In het DNA van diensten voor gezinszorg zit altijd de nabijheid bij kwetsbare mensen verrat”, zegt Stefaan Berteloot. “Om onze leden toe te laten een brede ondersteuning te bieden, is het onze rol als koepel om hen beleidsmatig te ondersteunen en een sterke visie te ontwikkelen rond onder meer kwalitatieve zorg. Als je weet dat we een heel divers ledenbestand hebben met 84% privaat en 16% openbaar dienstenaanbod, is het duidelijk dat we focus moeten houden om tot inhoudelijke meerwaarde te komen. Maar privé of openbaar: het zijn allemaal sociale ondernemers met dezelfde drive om kwetsbare mensen te ondersteunen.”

**Mensen met een behoefte blijven langer thuis. Dat betekent dat jullie uitdaging om hen ondersteuning op maat te bieden complexer is geworden?**

Ann Demeulemeester: “Wij moeten in elk geval veel flexibeler zijn om het groeiend aantal klanten met zwaardere zorgnoden 24/7 van dienst te zijn. De familie kan niet altijd inspringen, dus ook in het weekend, 's avonds en op feestdagen staan wij klaar voor hen. De zorgcontext waarin onze medewerkers aan de slag gaan, wordt dus moeilijker, ingewikkelder en zwaarder. Dat is zeker een uitdaging en een belasting, maar er schuilen ook veel leeransen in.

We zetten bovendien meer dan ooit in op coaching, teamvorming, cliëntbespreking en referentiewerking. Wij hebben binnen Familiehulp heel wat soorten referentiewerking: dementiezorg, kraamzorg, zorg voor personen met een beperking, zorg voor personen met een verslaving, oncologie, psychische kwetsbaarheid, kansarmoede...”

Stefaan Berteloot: “Dat is typisch Gezinszorg: er zijn heel veel laagdrempelige toegangspoorten naar onze zorg. Dé tendens van de jongste jaren is professionalisering. Op alle vlakken. Gezinszorg lijkt eenvoudig, maar schijn bedriegt: het is complex omdat er tal van zorgvragen samenkomen. Door onder meer de vergrijzing neemt de vraag naar thuiszorg bovendien toe. Vroeger stond een medewerker van een dienst voor gezinszorg vaak alleen bij een cliënt thuis, nu maken diensten deel uit van een netwerk rond een cliënt.”

“‘Ontschotting’ noemen we de evolutie waarbij we de muurtjes tussen de verschillende soorten zorg wegnemen. Omdat onze verzorgenden veel tijd spenderen in gezinnen, pikken ze allerlei signalen op waardoor ze heel preventief kunnen handelen – en kunnen doorverwijzen voor zaken die buiten hun expertise vallen. Die brede preventie is de toekomst. De overheid moet hiervan natuurlijk ook de meerwaarde zien en hierop durven inzetten, maar dat is niet evident. Gezinszorg is veel meer dan het uitvoeren van taken, we werken doelgericht en inhoudelijk. Wie kookt voor personen met dementie, kijkt ook naar: hoe loopt het in dat gezin? Hoe evolueert de cliënt medisch en psychisch? Merk ik onrust bij die persoon? Kan de mantelzorger het nog aan? Moet ik voorstellen om extra zorg aan te bieden? Moet hier geen psycholoog of verpleger langskomen? Al die zaken tonen voor mij de meerwaarde. Dat is een transitie van denken in taken naar denken in doelstellingen, dat is ook professionalisering.”

*“De sector van de  
gezinszorg is nu goed  
voor zo’n 60 miljoen  
kilometer per jaar.  
20.000 mensen die  
altijd rondrijden...  
Dat is gigantisch.  
Een lokale collectieve  
zorg kan dat  
drukken”*

**Stefaan Berteloot / Directeur Zorggezind**

Zorggezind is de koepel van de erkende diensten voor gezinszorg in Vlaanderen. De koepel ontstond de facto 35 jaar geleden als een samenwerkingsverband (vzw Vereniging van Diensten voor Gezinszorg), maar sinds vijf jaar is er vanuit de sector beslist om professioneel een koepelwerking op te zetten en te investeren. Zorggezind verbindt een 90 leden die samen zorg en ondersteuning bieden aan 115.000 gebruikers en 28.000 mensen tewerkstellen.  
[www.zorggezind.be](http://www.zorggezind.be)

*“Wij moeten veel  
flexibeler zijn  
om het groeiend  
aantal klanten  
met zwaardere  
zorgnoden 24/7  
van dienst te zijn”*

**Ann Demeulemeester / Algemeen directeur Familiehulp**

De goed 13.000 medewerkers van Familiehulp werken voornamelijk in de gezinszorg. De verzorgenden en poetshulpen geven een polyvalent antwoord op de zorgbehoefte van meer dan 79.000 mensen: ouderen, mensen die chronische zorg nodig hebben, personen met een beperking of een psychische kwetsbaarheid... Familiehulp is ook de inrichter van twaalf kinderdagverblijven. De missie is om de levenskwaliteit in de thuisomgeving te verbeteren door zorg en ondersteuning.  
[www.familiehulp.be](http://www.familiehulp.be)

### Liggen de verwachtingen ten aanzien van de medewerkers hoger dan ooit?

Ann: “Ja dat hebben we duidelijk gezien tijdens corona. We hebben verschillende voorbeelden van huishoudhulpen die gesignaleerd hebben dat er een COVID-besmetting was bij de klant. Een andere interessante ontwikkeling is die naar een meer buurtgerichte kijk. De overheid legt het accent op buurtzorg, maar we zijn daar al jaren mee bezig. We zijn tien jaar geleden begonnen met dagverzorgingscentra en die vervullen een veelheid aan functies in de buurt waar we dagopvang organiseren. Ondertussen is dat aangevuld met collectieve gezinszorg. We stellen de laatste jaren vast dat veel mensen vereenzaamd zijn en behoefte hebben om met anderen in contact te komen. Waarom zouden we niet een deel van de gezinszorg – die we nu één op één geven aan huis – daarop richten?”

“Ik zie veel heil in die aanpak, omdat dat type van opvang aan onze medewerkers de kans geeft om meer in teams te werken. Twee vliegen in één klap: het is een lerend platform voor onze medewerkers én het biedt een duidelijk antwoord op een reële behoefte van onze klanten.”

“Buurtzorg kan trouwens een deel van het antwoord zijn op ons streven naar duurzaamheid en klimaatneutraal werken. De sector van de gezinszorg is nu goed voor zo'n 60 miljoen kilometer per jaar. 20.000 mensen die altijd rondrijden... Dat is gigantisch. Een lokale collectieve zorg kan dat drukken.”

Stefaan: “Jullie hebben, zoals ook andere diensten, nog laagdrempelige initiatieven zoals inloophuizen voor mensen met dementie. Dat beschouw ik als echt sociaal ondernemerschap. Het gaat over noden zien en daarop inspelen. Kleine en grote diensten werken zoals in projecten nachtzorg ook samen en winnen hierdoor aan slagkracht. Als sociaal ondernemer moet je durven zeggen: ‘Oké, wij hebben ons sociaal DNA en bouwen een eigen kwalitatieve werking uit, maar we kunnen niet alle specifieke vragen beantwoorden en gaan hiervoor een netwerk vormen met anderen.’ Zo kan je iets aanbieden wat normaal niet mogelijk zou zijn. Men gaat kijken naar de zorgnoden van een persoon in een netwerk dat start met een samenwerkingsverband Gezinszorg dat uitgebreid wordt met alle zorgpartners. Dat is een schoolvoorbeeld van sociaal ondernemerschap.”

Ann: “Dat klopt, wij geloven echt in integrale en geïntegreerde zorg.”

### Wat zijn sterke drijfveren om elke dag weer alles te geven als sociaal ondernemer? Of wat houdt je wakker?

Stefaan: Waar ik het voor doe, is het enthousiasme, de kennis en de drive van de mensen die werken in de zorg. Ik vind hun veerkracht fenomenaal. Het is dan ook jammer dat ze nog altijd een strijd moeten voeren om gewaardeerd te worden. Sommigen spreken nog altijd denigrerend over hun poetsvrouw. Maar we hebben aangetoond dat we zoveel meer zijn. Ons beroep is nog altijd een soort roeping, je doet dat vanuit een intrinsieke gemotiveerdheid. Dat zijn troeven die we moeten uitspreken.”

Ann: “Ik lig wakker van de vraag of de overheid in de toekomst zal blijven investeren in toegankelijke zorg voor iedereen die het nodig heeft. Je merkt dat dat geen evidentie is, zeker niet in een context van krappe budgetten. Zorg meer uitbesteden aan commerciële initiatieven, betekent ongelijkheid creëren. Ons zorgsysteem is uniek. Het is een model waarin we de meerwaarde of winst die we creëren volledig herinvesteren in de eigen organisatie om onze doelen te bereiken. Zo verbeteren we onszelf en kunnen we vernieuwen. Dat wordt ons steeds minder mogelijk gemaakt door de besparingen van de afgelopen jaren. Onze grote kracht is de grote groep geschoolde, gemotiveerde mensen die dagelijks wonderen doen.”

### Wat mag de toekomst brengen?

Ann: “Het verbaast me nog steeds dat de zorgsectoren op zichzelf functioneren en weinig voeling hebben met belendende zorgsectoren. Men spreekt ook allemaal een andere taal en daar gaat ook een gevoel van territorium mee gepaard. Dat is voorbijgestreefd. Er zijn zoveel zorgnoden, we moeten niet bang zijn dat er te weinig werk zal zijn. En dat terwijl we niet moeten rekenen op meer personeel en middelen. Wat we dus moeten doen, is elkaar vinden en zorgen dat we niet vanuit ons eigen aanbod werken. Dat ziekenhuizen met eigen teams aan huis beginnen te gaan, is helemaal niet nodig. Dat lijkt logisch op korte termijn, maar is niet het antwoord op lange termijn.”

Stefaan: “Interdisciplinair goeie oplossingen zoeken, moet de drive zijn in de toekomst. Je moet daarvoor de structuren of systemen niet veranderen, maar versterken wat er is.”

Vlaams Energiebedrijf doet oproep naar social profit

# “Vergeet je relancesteun niet”

**Heeft jouw organisatie of onderneming plannen om te investeren in energiebesparende maatregelen? Dan is het nu het juiste moment, want dankzij het Relanceplan van de Vlaamse regering hangen er flink wat subsidies aan vast. Het Vlaams Energiebedrijf (VEB) helpt je daarbij. “En wij verlossen je ook van de zoektocht naar een studiebureau, leverancier en aannemer. Wij ontzorgen”, vertelt CEO Frederik Hindryckx.**

Om de economie een duwtje in de rug te geven na de coronacrisis, heeft de Vlaamse regering een Relanceplan klaar. Daarin staan steunmaatregelen waarmee ze onze welvaart op lange termijn wil veiligstellen. Ook de klimaatvriendelijkheid van publieke gebouwen is een aandachtspunt. Niet alleen overheidsgebouwen, maar ook voor zorginstellingen, scholen, cultuurcentra, jeugdinfrastructuur en meer sociale en publieke sectoren. Het Vlaams Energiebedrijf kreeg de opdracht 20 miljoen euro te besteden aan steun voor energiebesparende maatregelen. En dat moet dit jaar nog gebeuren.

## Maar eerst, wat doet het Vlaams Energiebedrijf eigenlijk?

CEO Frederik Hyndrickx: “Het Vlaams Energiebedrijf is een agentschap van de Vlaamse overheid dat helpt om de klimaatdoelstellingen te halen – en te overtreffen – door een efficiënt energiebeheer in gebouwen. Met andere woorden, we zorgen ervoor dat de gebouwen van de Vlaamse

overheid energiezuinig zijn. En bij uitbreiding van de hele publieke sector, dus ook van de sociale ondernemingen onder de koepel van Verso.”

“Het VEB werkt als een aankoopcentrale: we sluiten raamovereenkomsten met studiebureaus, leveranciers en aannemers die aan onze hoge kwaliteitseisen voldoen. Elke organisatie uit de publieke sector die energiebesparende maatregelen wil nemen, kan een beroep doen op die overeenkomsten. Zo profiteren ze mee van de schaalgrootte en dus van scherpe prijzen. Bovendien hoeven ze daardoor zelf geen openbare aanbesteding te doen, want onze overeenkomsten voldoen aan de Wet op de Overheidsopdrachten.”

“Maar we zijn meer dan louter een doorgeefluik. Het Vlaams Energiebedrijf ontzorgt: wij zorgen voor alles. De offerte, de studiefase, de uitvoering, de opvolging ... En we zorgen ervoor dat alle fases netjes op elkaar aansluiten. De werken gebeuren met *state-of-the-art*-technieken zonder dat onze klanten zich daarin moeten verdiepen. De communicatie verloopt via een portaal waar altijd alle informatie te vinden is.”

## Welke energiebesparende maatregelen komen in aanmerking?

“Alle ingrepen die energie besparen. Extra isoleren, uiteraard. Maar ook energiezuinigere verwarming en koeling, *relighting*, een energieprestatiecontract afsluiten, noem maar op. Dat kunnen heel grote projecten zijn maar evengoed heel kleine. Er is geen minimumbedrag. Eén van onze klanten is een schooltje met veertig leerlingen, maar ook hele ziekenhuizen vinden de weg naar ons.”

*“Alle ingrepen die energie besparen, komen in aanmerking voor subsidies. Extra isoleren, energiezuinigere verwarming en koeling, relighting... Er is geen minimumbedrag”*



**Je doet een oproep naar organisaties: als je plannen hebt om energiebesparende maatregelen te nemen, doe dat dan nu.**

“Zeker, want deze relancemaatregelen zorgen voor flink wat extra steun. De werken hoeven dit jaar niet uitgevoerd te worden, daarvoor heb je nog tijd tot 2024. Maar dien je aanvraag alvast in. Wij helpen je om de studie op te starten en maken een gedetailleerde meetstaat. Je krijgt dan als klant vijf weken de tijd om met die meetstaat akkoord te gaan. Na dat akkoord maak ik een steunbrief die door de Vlaamse regering wordt goedgekeurd.”

“Er is een belangrijke randvoorwaarde voor de goedkeuring van de steun: de uitvoering moet via het Vlaams Energiebedrijf verlopen. De Vlaamse regering wil de garantie dat de middelen op een kwalitatieve manier gespendeerd worden.”

**Hoeveel bedraagt de steun?**

“Dat hangt af van welke maatregelen je neemt. De isolatie van de bouwschil – dak, vloeren, muren – kan rekenen op 40% subsidies. Technische installaties en groene warmte zijn goed voor een subsidie van 30%, en energiescans en -audits en energieprestatiecontract kunnen rekenen op 20%. Onze klanten hoeven dat subsidiebedrag niet zelf betalen en terugvorderen. Ze betalen gewoon hun deel. Het subsidiebedrag voor de relancesteun is gelimiteerd tot een miljoen euro per organisatie.”

### Vinden organisaties vlot de weg naar het VEB en de relancesteun?

“Niet vlot genoeg. Onbekend maakt onbemind, en dat geldt ook voor ons. Daardoor dreigen veel organisaties en instellingen flink wat steun te missen. Ook onze reguliere werking is te weinig gekend. Soms kiezen potentiële klanten er bewust voor een renovatieproject in eigen handen te nemen. Daar hebben we natuurlijk begrip voor, maar het is een gemiste kans. Want een project tot een goed einde brengen is heel tijdrovend, vergt expertise en is duur.”

“Onlangs had ik een gesprek met de gewezen directeur van de school waar mijn kinderen school hebben gelopen. Hij had in zijn lange carrière de school grondig gerenoveerd en uitgebreid. Het was zijn levenswerk. De renovatie gebeurde met aandacht voor isolatie en een gezond binnenklimaat. Hij was vooral trots op het ventilatiesysteem, maar hij had zich gebaseerd op een huishoudelijk ventilatiesysteem en dat bleek niet geschikt voor een schoolomgeving. Jammer, toch? De man had goede bedoelingen, had zich grondig ingelezen, maar toch ontbrak de expertise. Het VEB heeft die expertise wel. Het is onze specialiteit: bij ons is elk project in goede handen.”

[www.veb.be/relance](http://www.veb.be/relance)

Heilighartziekenhuis Lier:

## “Extra motivatie om te investeren”

Het Heilighartziekenhuis van Lier doet vaak en graag een beroep op de diensten van het Vlaams Energiebedrijf. Komende zomer vervangt het ziekenhuis drie van de vier grote koelmachines. Een flinke investering van al snel 350.000 euro, maar het ziekenhuis kon rekenen op 30% subsidies in het kader van het Relanceplan.

“Als ziekenhuis zijn we 24/7 aan het werk. We kunnen dus niet zomaar even sluiten om structurele investeringen te doen in energiebesparende maatregelen”, zegt stafmedewerker Ward Denckens van de facilitair-technische dienst van het ziekenhuis. “Daardoor worden investeringen al eens uitgesteld of beetje bij beetje aangepakt. De hulp van het Vlaams Energiebedrijf motiveert om toch ook grotere investeringen aan te pakken. Omdat het ons extra gemakkelijk wordt gemaakt: we hoeven zelf geen aanbestedingsdossier op te starten of aannemers te screenen. Het VEB neemt ons dat allemaal uit handen én zorgt ervoor dat we geen subsidies missen.”

## VIPA: “Combineer de relancesteun met onze klimaatsubsidies”

Als Vlaamse zorgvoorziening kom je bovenop de relancesteun ook in aanmerking voor de klimaatsubsidies van VIPA, het Vlaams Infrastructuurfonds voor Persoonsgebonden Aangelegenheden. Je moet dan wel eerst een gratis energiescan van je gebouwen laten uitvoeren. VIPA maakt daarvoor gebruik van de raamovereenkomsten van het Vlaams Energiebedrijf.

“Een energiescan bepaalt op maat van elk gebouw wat relevante maatregelen zijn, welke investeringskost daar tegenover staat, wat de terugverdientijd is en welke CO2-reductie er gerealiseerd kan worden”, legt VIPA-beleidsadviseur Hannah Bohez uit.

“Maatregelen met een terugverdientijd groter dan vijf jaar, kunnen rekenen op klimaatsubsidies. Die subsidies staan los van de relancesteun, waardoor de steun tot 70% kan oplopen.”

Meer weten? [www.departementwvg.be/vipa](http://www.departementwvg.be/vipa)

## Walter Debaetselier proeft en delegeert in de keuken van het UZ Leuven

Al meer dan dertig jaar werkt Walter in de keuken van UZ Leuven. Onder zijn goedkeurend oog bereiden de chefs elke dag 5.000 verse maaltijden voor patiënten en personeel. “Het is niet omdat het grootkeuken is, dat het slecht moet zijn.”

Het cliché dat ziekenhuiseten smaakloos is, gaat in UZ Leuven niet op. Van de mayonaise tot de taart: in UZ gaan ze er prat op alles vers en zo veel mogelijk zelf te maken. “We hebben zelfs een eigen bakkerij waar we taarten en andere patisserie bakken. Uniek in België”, vertelt Walter fier tijdens een uitgebreide rondleiding door de keukens van UZ Leuven. Iedereen boft met het 45-koppige keukenteam waarvan elke dag minstens 28 leden actief zijn. Van met de hand groenten snijden tot rekening houden met specifieke allergieën of diëten bij bestellingen: de keuken loopt als een gesmeerde machine.

### ChefsProVeggie

En niet alleen de kwantiteit wordt vlot gebolwerkt, ook de kwaliteit zit snor. Daarvoor zorgt Walter. Dat hij weet wat goed is, bewijst zijn overwinning in de ChefsProVeggie-wedstrijd van afgelopen november. Zijn vegan köfte viel in de smaak bij de jury. “We koken hier al verschillende jaren vegetarisch, maar sinds enkele jaren maakt vegan een opmars. Ik heb dus al wat ervaring kunnen opdoen”, vertelt Walter. “Ik wil graag tonen dat dat een heel lekkere keuken kan zijn. Bij kerst kregen we de vraag om een traiteurdienst te organiseren, toen hebben we meer dan 200 porties van die köfte gemaakt. De week later, bij Nieuwjaar, stond er ‘gewone’ wok op het menu en bestelden de mensen veel minder. Daar aan zie je dat lekker eten hier leeft.”

“Ik kan mijn creativiteit hier kwijt”

### Meer en meer eisen

Vegetarisch, veganistisch, zonder gluten, zonder zout ... De aandacht voor en vraag naar meer en meer verschillende diëten voelen ze ook in de productiekeuken van UZ Leuven. "Er is door de jaren heen heel veel veranderd. We moeten met veel meer rekening houden dan vroeger. De inspectie, allergieën ... Mensen stellen hoe langer hoe meer eisen. Wat ik een positieve evolutie vind, trouwens, versta mij niet verkeerd."

Een onderdeel van die evolutie is dat het aandeel van vegetarische vleesvervangers serieus toeneemt in de keuken van UZ Leuven. "Kom, proef eens van de vegan curry", geeft Walter een lepel aan. "Lekker, hé?! Als je het niet weet, proef je het verschil niet. Vegetarische alternatieven zijn een stuk duurder dan echt vlees, maar de patiënt betaalt dat niet. Het is trouwens veel gemakkelijker om klaar te maken op grote schaal omdat het veel minder vocht afgeeft. Toch denk ik niet dat het vlees ooit helemaal zal vervangen. Mensen zullen altijd vlees blijven eten."

### De lentecyclus

Wat de pot schaft, verschilt van week tot week en van seizoen tot seizoen. Alles wordt in rekening gebracht. "Binnenkort zitten we in de lentecyclus, dan staat er aspergesoep op het menu." Bij de besprekingen over het menu schuift ook een diëtist mee aan tafel om mee te waken over een gevarieerd aanbod. "We moeten altijd voldoende groenten serveren."

Bij de samenstellingen van nieuwe gerechten houden Walter en z'n team ook rekening met de ecologische voetafdruk ervan. "Iedereen is daarmee bezig. Ik vind dat wij niet mogen onderdoen. We hebben bijvoorbeeld van onze leverancier verkregen dat de plantaardige room nu hetzelfde kost als de dierlijke room, terwijl die normaal gezien duurder is. Sindsdien gebruiken we steeds meer plantaardige room."

### Het proefcomité

En nieuwe gerechten passeren langs een 'proefcomité' voor goedkeuring. "We zorgen altijd voor een vleesgerecht en een vegan of vegetarisch alternatief. Ik leer heel veel bij door die vegan gerechten uit te pluizen. Wist je dat er zoiets bestaat als vegan chocolade? We maken ook al meer dan

vijf jaar pokébowls, van voordat het populair was." Verder in het gamma zitten vegan stampot, chili sin carne, vegan gyros ... En nog veel meer. "Het is niet omdat het grootkeuken is, dat het saai of slecht moet zijn. Wij willen kwaliteit aanbieden, ik kan mijn creativiteit hier helemaal kwijt."

Die frisse ideeën ontstaan niet zomaar. Walter kijkt niet op een cent meer of minder om zich te laten inspireren. "Ik ga af en toe uiteten in sterrenrestaurants om inspiratie op te doen. Ik betaal liever iets meer voor een vernieuwend menu met verschillende soorten gerechten, dan dat ik de zoveelste filet pur in een brasserie ga eten, hoewel ik dat ook heel lekker vind. Van die grote koks kun je veel leren en opsteken en ik probeer daar telkens kleine toetsen van mee te pikken en hier te introduceren. Ook op horecabeurzen en -demo's, waar ik al meer dan twintig jaar Unilever ondersteun, leer ik veel bij."

### Verschillende culturen

Walter is niet de enige bron van creativiteit. Heel het team denkt mee. "Alle collega's hier geven spontaan input voor nieuwe gerechten of nieuwe menu's. Dat samen overleggen, is altijd heel fijn. Onze Egyptische collega draagt bijvoorbeeld ook zijn steentje bij, zo komen er vanuit alle hoeken en culturen creatieve ideeën voor nieuwe gerechten."

Van de warme maaltijden schiet er meestal weinig of niks over. Aan de rest van de overschotten geeft UZ Leuven een nobele bestemming. "We gooien bijna niks weg. Zo goed als al onze overschotten schenken we dagelijks aan Poverello vzw, een Belgische liefdadigheidsorganisatie."

Overstappen op meer plantaardige catering is een belangrijke stap om klimaatactie concreet vorm te geven. Verso ondersteunt daarom de Green Deal eiwitshift. Verschillende partners van de overheid engageren zich hierin om de shift van dierlijke eiwitten naar plantaardige te versnellen.

Meer informatie:  
[www.verso-net.be/eiwitshift](http://www.verso-net.be/eiwitshift)





*“Ik probeer kleine toetsen van sterrenchefs hier te introduceren”*

Wat bereidt de productiekeuken van UZ Leuven elke week zelf in hun gigantische kookpotten?

- 460 liter bolognesesaus
- 250 liter vol-au-vent
- 600 liter mayonaise en afleidingen daarvan als honing-mosterdvinaigrette, looksaus en pickels
- 8.050 liter soep
- 1,5 ton aardappelen voor puree en een halve ton gestoomde aardappelen
- 1,5 ton handgesneden sla, andijvie en andere groenten
- 2.600 broden (101.338 sneetjes)

En verder (uiteraard) het menu van de dag, taarten, ontbijtkoeken ... De keuken draait door.

Elke week worden ook 1.115 ontbijtkoeken, 2.650 sandwiches en 700 stuks (appel)cake ingepakt voor verdere verdeling.

Loopt het water je in de mond na het lezen over Walter z'n passie? Ga zelf aan de slag met dit recept.

## vegan köfte met parelcouscous en tzatziki, mostarda van butternut en durondeau

### VEGAN KÖFTE

- 6 stuks vegan burger
- 20 gr specerijenpuree paprika
- 35 gr specerijenpuree knoflook
- 6 gr ras el hanout
- 40 gr fijngesneden rode ui
- 30 gr panko
- 50 gr fijngehakte pistachenootjes

### PARELCOUSCOUS MET TZATZIKI

- 3 geraspte komkommers
- 400 gr vegan mayonaise
- Zeste van 2 limoenen
- 10 gr Specerijenpuree knoflook
- 10 gr zout
- 3 gr peper
- 250 gr parelcouscous

### MOSTARDA VAN BUTTERNUT EN DURONDEAU

- 250 ml sinaasappelsap
- 25 gr gele mosterdzaad
- 250 gr Durondeau in brunoise
- 350 gr butternutpompoe in brunoise
- 150 gr suiker
- 150 ml verjus
- 50 gr mosterd
- 10 ml citrusconcentraat
- 40 ml chardonnayazijn

### Bereiding

- Voor de köfte: alles mooi mengen en rond een stokje duwen. Deze dan bakken op een zacht vuurtje of in de oven. Afwerken met fijngehakte pistachenootjes.
- Parelcouscous gaarkoken, vermengen met de vegan mayonaise, look, peper, zout en de geraspte komkommer. Afwerken met de zeste van limoen.
- Voor de mostarda: alles opzetten op een zacht vuurtje en laten compotteren tot het vocht bijna helemaal weg is.

Laat het smaken!

Verso zet met coördinator Kristien Gevers vol in op duurzaamheid

# “Een gezonde omgeving zorgt voor gezonde mensen”

**De social profit heeft een inhaalbeweging te maken wat betreft duurzaamheid. Verso en haar federaties beseffen dat en willen daarom een concreet aanbod uitwerken voor sociale ondernemingen. Kristien Gevers zorgt voor de invulling: “Zorgen voor het milieu is ook zorgen voor mensen.”**

**T**egen 2050 moet alles en iedereen klimaatneutraal zijn. Jij en ik ook. Het is al lang vijf voor twaalf, we staan voor een enorme uitdaging en moeten nú stappen zetten”, maakt Kristien Gevers het doel van haar opdracht bij Verso meteen duidelijk. Sinds oktober is ze aan de slag als Programmacoördinator Duurzaamheid. Haar 25 jaar ervaring bij de Vlaamse Milieumaatschappij zullen goed van pas komen. “Ik had nood aan een nieuwe uitdaging en het verduurzamen van deze sector leek me een mooie opportuniteit om mijn schouders onder te zetten.”

#### Tijd en ruimte

De afgelopen jaren waren moeilijk voor veel sociale ondernemingen. Door corona lag de focus enkel en alleen op zorg geven. “Nu is er tijd en ruimte om op het vlak van duurzaamheid stappen vooruit te zetten. Aandacht hebben voor de omgeving, het milieu en het klimaat, kortom een gezonde, groene leefomgeving inrichten, helpt om mensen gezonder te maken en te houden.

Het is plezierig, goed voor de portemonnee en het bevordert menselijk welzijn.”

Maar er is werk aan de winkel. “Het is de bedoeling om met de hele sector de transitie naar een effectief duurzame samenleving in te zetten. Ik schrok ervan dat het voor een groot aantal sociale ondernemingen nog totaal onbekend terrein is. We willen daarom mensen aanmoedigen, op het juiste spoor zetten en ondersteunen bij de uitwerking van duurzaamheidsplannen in hun sociale onderneming. Duurzaamheidsprincipes op een consequente en doorgedreven manier toepassen binnen je bedrijfsprocessen is niet alleen goed voor de natuur, het levert ook tijdswinst op. En het geldt als verkoopargument. Het klinkt misschien een tikkeltje opportunistisch, maar een groene marketing voeren, biedt commerciële voordelen. Ook in de social profit.”

### Een grote puzzel

Kristien timmert ondertussen naarstig verder aan het aanbod, met de hulp van de sectorkoepele uit de brede social profit: “Het wordt een bouwblokkenproject. Persoonlijk advies, bootcamps, webinars, een ontzorgingsaanbod van aankoopmogelijkheden en veel meer. We willen een grote puzzel leggen waar iedereen stukjes van kan afnemen afhankelijk van de noden van de organisatie. Zo kunnen we aan alle verschillende snelheden en niveaus tegemoetkomen. Ik heb m'n ogen opengetrokken toen ik zag hoe divers de sociale sector is. Alles op maat maken, is dus de boodschap!”

### Welzijnsgroen

Kristien legt alvast de vinger op enkele aandachtspunten: “Energie is een belangrijke werf, dat is nu of nooit. De overheid geeft op dat domein momenteel enorm veel klimaatsubsidies. We moeten ondernemers duidelijk maken dat ze die subsidiepot nu moeten aanspreken. Dat gaat over de renovaties van gebouwen, zonnepanelen leggen ... Mobiliteit is een andere werf. Dat gaat niet alleen over woon-werkverkeer of bezoek

aan onze voorzieningen. Veel zorgverleners komen aan huis, hun verplaatsingen willen we ook zeker meenemen in dit verhaal. We mogen daarbij niet vergeten dat niet alleen de klimaatopwarming een grote uitdaging is, ook het verlies aan biodiversiteit is nadelig voor mens en maatschappij. Niet in het minst voor de gezondheid. We willen dan ook zeker het belang van welzijnsgroen beklemtonen. De klimaatopwarming brengt ook wateroverlast, droogte en hittestress mee. Zeker dat laatste bedreigt grote groepen kwetsbare personen als ouderen en kleine kinderen. Hun welzijn kan drastisch vergroten met de installatie van kwaliteitsvol groen rond verblijven als woonzorgcentra en kinderdagverblijven. Ontharden is de boodschap.”

### Een sexy term

Het woord duurzaamheid komt in totaal 10 keer in deze tekst voor, dat valt nog mee. De laatste tijd vliegt het rond ieders oren. Kristien heeft het er zelf moeilijk mee “We zijn nog op zoek naar een sexy term om ons project in de markt te zetten, want duurzaamheid is door de jaren heen voor sommigen jammer genoeg een hol begrip met een negatief stigma geworden. Ik wil dat opnieuw omzetten in een positief verhaal. Wie wil er nu niet meewerken aan een gezonde en gelukkige toekomst voor volgende generaties? Maar evengoed kan je als ondernemer ook geld besparen door in te zetten op duurzaamheid en te letten op je energie-, afval- en waterverbruik. Geld dat elke sociale ondernemer natuurlijk liever ziet, gaat naar de versterking van de dienstverlening. Studies tonen bovendien aan dat mensen in een gezonde leefomgeving sneller genezen: geweldig toch! Samen werken aan duurzaamheid is een win-win-winverhaal. Nu moeten we het op een aanstekelijke manier naar de ondernemingen brengen. Het mag ook zeker plezierig zijn. Op mijn vorige job organiseerde ik bijvoorbeeld regelmatig vegetarische picknicks en biodiversiteitswandelingen. We bouwden ook insectenhôtels, gingen helpen in een reservaat of plantten bomen: zinvolle teambuilding op de werkvloer. Dat is ook duurzaamheid.”

*“Duurzaamheid is  
plezierig en goed voor de  
portemonnee”*

Hou [www.verso-net.be](http://www.verso-net.be) in de gaten voor het vervolg van Kristiens traject of schrijf je in voor onze nieuwsbrief op [verso-net.be/blijf-op-de-hoogte](http://verso-net.be/blijf-op-de-hoogte).

# Verso

Feest van de sociale ondernemingen in Vlaanderen

Vier met ons mee op **20 mei!**



Congrescentrum Hotel Den Berg  
Londerzeel



Vrijdag 20 mei  
9u00 - 17u00



€120

Leerrijke  
workshops

Feestelijke  
netwerking

Exclusieve  
keynotes

Deze en nog vele andere sprekers zijn alvast van de partij.



Jan  
Jambon



Servaas  
Bingé



Els  
Tiri

Voor meer info en inschrijvingen ga naar [verso-net.be/25-jaar](https://verso-net.be/25-jaar) →

