

RECIO VERS

voor en achter
de schermen
van sociale
ondernemingen

**Sustainability Ambassador
Wouter Van Besien**

“Sociale ondernemers bewijzen
elke dag dat een andere economie
mogelijk is”

**De andere kant van
marathonloper Koen Naert**

“Wat me intens gelukkig maakt,
is zorgen voor anderen”

Marleen Denef: én advocate,
én ondernemer, én activiste

**Guy Swinnen,
ambassadeur van Te Gek!?**

“Ik besef meer
dan ooit: wat voor
een gelukzak ben ik!”

n°11 05/25



INHOUD



26

04 / Guy Swinnen

Ambassadeur Te Gek!?
worstelde 6 jaar met depressie

09 / (h)ars

Buitengewone leerlingen worden
kunstenaars

DOSSIER: LEIDERSCHAP IN SOCIALE ONDERNEMINGEN

13 / Claudia Vigna (SERV)

"36 procent ervaart te hoge werkstress"

16 / Marina Van den Broeck

Terugkerende conflicten tussen
medewerkers? Kijk eerst op
organisatieniveau

19 / Elke Behets

"Werken met jongeren die door
jeugdrechter zijn geplaatst,
is niet altijd evident"

21 / Kelly Landuyt en Isabel Coysman

AZ West doorbreekt taboe rond
mantelzorg

24 / Sabine Vispoel

Mozaïek VZW kiest voor
ander leiderschap

26 / Julie Van Overschée

"Werknemers en leidinggevendenden
dichter bij elkaar gebracht"

30 / Frederick Demeyer

"Helpdesk HRwijs heeft ons extra
tools aangereikt"

32 / Liese Dewilde

De Europese agenda voor sociale
ondernemingen

34 / Wouter Van Besien

"Sociale ondernemers bewijzen dat
een andere economie mogelijk is"



13

38 / Eva De Smedt

"Onze keuze voor circulair overtreft
al onze verwachtingen"

41 / i-mens

Wat zouden medewerkers doen
als zij 1 dag minister waren?

44 / Anneleen Boon

"Groeilabz leerde ons beter
nadenken over subsidies"

46 / Sara De Gols

Geeft 'Een echte job' de zorg
een beter imago?

49 / Kirsten Saenen

"Mensen met laag inkomen
gezonde voeding bieden"

52 / Lieve Jacobs

"Coöperaties zijn geen verdoken
vorm van liefdadigheid"



55

55 / Tom Van den Berghe en Joost Venken

"Datakluis maakt duurzaamheids-
verslag eenvoudiger"

60 / Koen Naert

"Wat me intens gelukkig maakt,
is zorgen voor anderen"

65 / Marleen Denef

"Je moet niet kiezen: je kan advocaat,
ondernemer én activiste zijn"

Sociaal ondernemen is ook kiezen voor mensen

Bij de laatste meting van de werkbaarheidsmonitor in 2023 scoorden de zorg- en welzijnssectoren op vier van de zes werkbaarheidsrisico's slechter dan het Vlaamse gemiddelde over alle sectoren heen.

Voorals emotionele belasting (43,7% rapporteert dit als problematisch), hoge werkdruk (38,2%) en gebrek aan autonomie (24,7%) schieten eruit in negatieve zin.

Werk aan de winkel dus!

In ons dossier in dit nummer van de RectoVerso tonen we daarom hoe sociale ondernemingen kunnen bijdragen aan welzijn op de werkplek. Door bijvoorbeeld in te zetten op een mantelzorgbeleid of na te denken over meer autonomie voor medewerkers. Dat sociale ondernemers daarbij inzien dat ze niet alles zelf kunnen en graag externe stemmen betrekken bij hun bedrijfsvoering moedigen we aan. Verso en haar federaties proberen hierin te faciliteren, onder andere door het aanbieden van praktijkgerichte opleidingen op maat van sociale ondernemingen binnen een breed scala aan onderwerpen. Van een optimalisatie van je HR-beleid tot een ecologische doorlichting van je organisatie: je vindt het allemaal bij HRwijs, Groeilabz, Ecoswitch of HRwijs Inclusief.

Sociale ondernemingen tonen zich vandaag steeds meer als professionele krachten van verandering die zich richten op tastbare resultaten. Zij verdienen elke steun. Wij kijken dan ook uit naar de uitwerking van de concrete beloften in



de beleidsverklaringen van deze nieuwe Vlaamse regering en de plaats die zij hierin geven aan sociaal ondernemerschap. Slagen onze beleidsmakers erin om zuurstof te geven aan de sociale onderneming door hen een standvastig investeringsklimaat aan te bieden, door het wegwerken van drempels en door hen te betrekken bij het beleid? Of zien zij sociale ondernemingen enkel als onderaannemers die bij willekeur 'aan- of uitgezet' kunnen worden?

Wij zijn overtuigd dat, voor het aanpakken van de grote maatschappelijke uitdagingen zoals vergrijzing en verduurzaming, Vlaanderen een belangrijke troef heeft, namelijk de sociale ondernemingen!

Ingrid Lieten, directeur Verso



Guy Swinnen, ambassadeur van Te Gek!?

“De nacht was mijn cocon, wiet smoren mijn beloning”

Al twintig jaar wil Te Gek!? het taboe doorbreken en geestelijke gezondheidszorg bespreekbaar maken in Vlaanderen. Al vijftien jaar is Guy Swinnen ambassadeur van het initiatief, want hij weet als geen ander hoe belangrijk mentale gezondheid is. Hij worstelde zelf zes jaar met een depressie. Hij sloot zich af in het holst van de nacht, letterlijk, met drank en drugs. “Een langzame zelfdestructie”, vertelt hij. En hij vertelt graag, want zijn verhaal kan anderen helpen.

*Been up all night
tryin’ so hard to kill the time
it seems the clock is running slow
I can’t deny
the thought already crossed my mind
to write my final goodbye note.*

Guy Swinnen schreef het nummer *Nothing on my radio* van The Scabs al in 1991. Een voorbode voor wat zou komen, want toen The Scabs het in 1996 voor bekeken hielden, zakte de frontman weg in een diepe depressie. Het kostte hem zijn huwelijk en Guy vluchtte in drank en wiet. Tot hij zelfs de zelfmoordgedachten niet meer kreeg verstomd. Pas zes jaar later durft hij zeggen dat de depressie achter de rug is, maar nog steeds is hij behoedzaam. Hij praat in scholen en voor

volwassenen, want praten sterkt hem. “En zo weten mensen in dezelfde situatie dat ze er niet alleen voor staan”, zegt de Diestse rocker. “Daarom is Te Gek!? ook zo belangrijk.”

De nacht als cocon

“In het begin luisteren je kameraden nog. Maar na een tijdje gaan ze je zien als die ene die altijd ligt te zeuren en zich niet goed voelt”, begint Guy z’n verhaal. “Uiteindelijk gaan ze in een grote boog om je heen als ze je zien komen. ‘Daar is hij weer met zijn gezaag’, zoiets. De muziekwereld is doorgaans wel collegiaal, maar er heerst toch ook wel competitiedrang onder muzikanten. Iedereen wil de beste zijn. Als je dan op je terugweg bent en je sukkel met je mentale welzijn, dan zijn er altijd enkelingen die je nog meer de dieperik in helpen. Uit zelfbescherming ben ik me toen beginnen afschermen. Ik bleef ‘s nachts wakker omdat dan je telefoon niet gaat en mensen je met rust laten. Om de pijn buiten te duwen, dronk en blowde ik tegen de sterren op. Overdag sliep ik. De nacht vormde mijn cocon. Mezelf in de vernieling drinken, blowen, mezelf niet verzorgen ... het was een trage zelfmoord.”

Zonder gordel

“Op een bepaald moment is die zelfmoordgedachte groter geworden. Mijn relatie was stukgelopen, ik voelde me een slechte vader voor de kinderen, er waren natuurlijk spanningen. Het spookte door mijn hoofd: ‘Wat doe ik hier nog? Niemand ziet mij graag. De muziek gaat niet goed. Wat nut heeft het nog?’. Ik merkte dat mijn karakter veranderd was, ik herkende mezelf

niet meer. Ik heb me nooit veel afgevraagd wat mensen van mij dachten, maar ik merkte dat ik paranoïde werd. Wat bedoelden mensen als ze me iets zeiden? Wat dachten ze van mij? Mijn zelfbeeld was enorm laag. Ik heb enkele weken met zelfmoordgedachten rondgelopen. Ik wilde het op een ongeluk laten lijken, zodat mijn kinderen niet wisten dat het zelfmoord was. Maar toch was er ook het besef dat die kinderen dan zouden achterblijven en zich de rest van hun leven vragen zouden stellen. Dat heeft me ervan weerhouden. Stilaan zag ik in: ik moet hieruit!"

Toppen en dalen

"Ik ging naar de huisdokter met mijn verhaal en die stelde een zware depressie vast. Zij schreef een combinatie van therapie en medicatie voor. Maar na zes of zeven maanden ben ik gestopt met de medicatie. Want die medicijnen vlakken de dalen af, maar ook de toppen. Ik werd onverschillig en kon geen enthousiasme meer opbrengen. Als muzikant heb je die toppen nodig. Dus ik stopte ermee. Misschien is dat de reden dat mijn depressie zes jaar geduurd heeft."

"De wiet, het blowen, werd mijn medicatie. Het gebeurde vaak dat ik me naar een optreden sleepte, met lood in mijn schoenen. Als ik dan na het optreden thuiskwam, had ik wel een beloning verdiend. Een joint. En nog een. En nog een. Tot zes uur 's ochtends. Ik kon het goed verbergen, want niemand wist wat ik 's nachts deed, hé. Een langzame zelfdestructie. Het duurde een hele tijd voor ik dat onder ogen kon zien. Wiet was aanvankelijk mijn redding, zolang ik dat had, had ik een strohalm."

Inzicht

"De eerste psychiater die ik zag, raadde me aan meteen te stoppen. Ik dacht: 'Gast, je neemt mijn enige strohalm weg'. Het klikte niet. Daarna ben ik bij een psychologe beland, en zij veroordeelde niet maar liet me praten en stelde vragen. Na een aantal sessies kwam ik zo zelf tot de conclusie dat ik iets aan mijn verslaving – want dat was het wel – moest doen."

"Afbouwen was een moeilijk proces. Het ritueel van de beloning van de joint moest doorbroken worden. Ik ben duizend keer 's ochtends wakker

geworden met het vaste voornemen: vandaag smoor ik niet! Het komt er niet van! Tot het zes uur 's avonds is en ik tegen mezelf zeg: eentje kan geen kwaad. En zo was het weer vertrokken. Ook nu nog ben ik voorzichtig. Als ik nu een joint zou smoren, vertrek ik vanavond naar Maastricht om een voorraad in te doen. Dus blijf ik eraf."

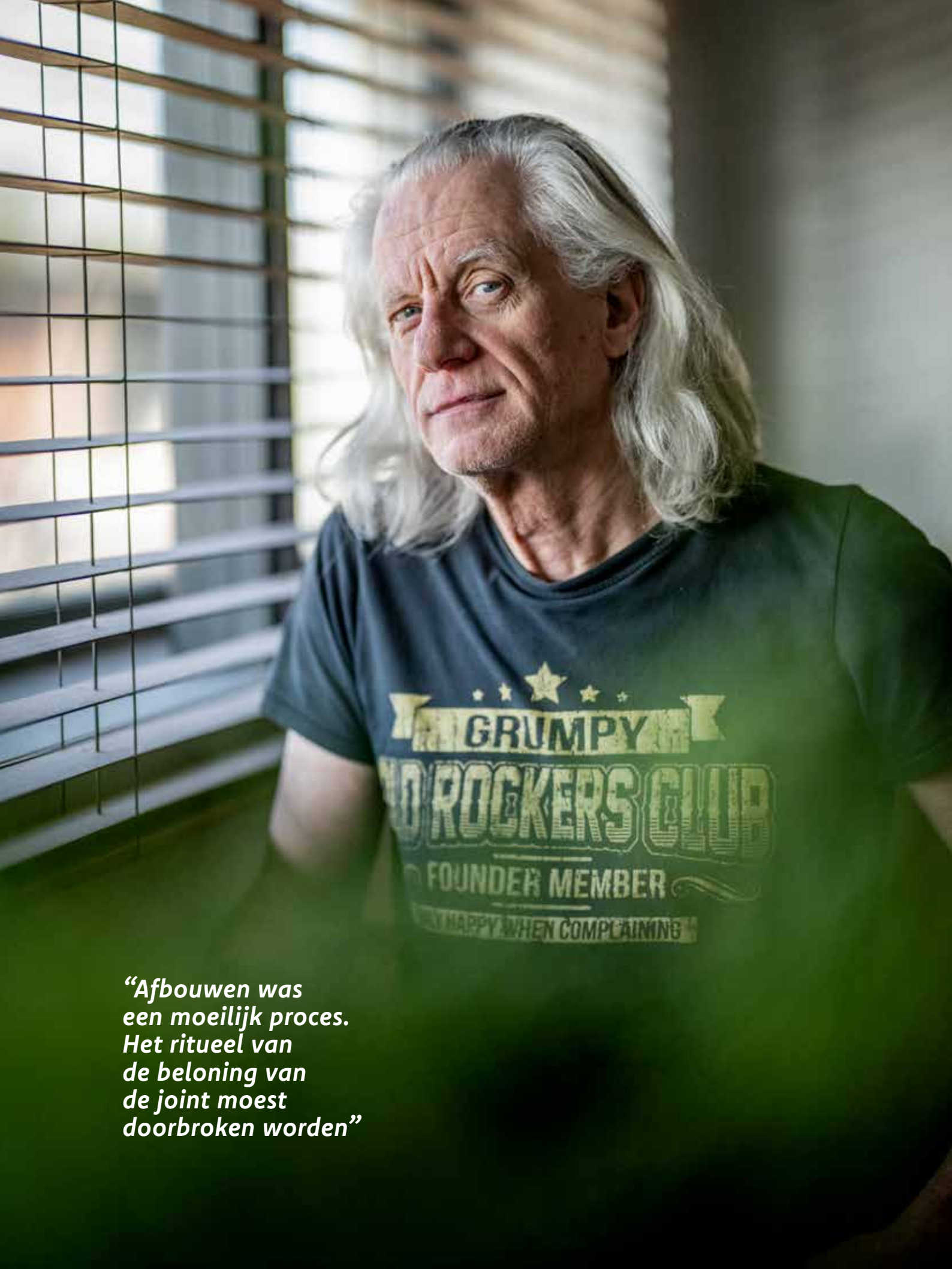
Groene bolletjes

"De tocht uit de depressie en de afhankelijkheid van het blowen was er een met vallen en opstaan. In het begin pakte ik het categoriek aan. Ik zette groene bolletjes in mijn agenda voor de dagen dat ik niet blowde. Een, twee, drie groene bolletjes, en dan een dag zonder groen bolletje. 'Ach, ik heb het weer verknald', dacht ik dan, en ik herviel in meer blowen dan voordien. Ik stelde mezelf te grote doelen. Mijn genezing is pas echt begonnen toen ik niet meer te streng was voor mezelf. Het ging niet elke dag even goed, maar dat was oké. Ik hield me vast aan de kleine stapjes die ik wel zette. Een depressie is een heel diepe put met een lange ladder om daaruit te klimmen, en je hebt noch de moed noch de energie om zelfs maar die eerste stap te zetten. Als je dan naar boven kijkt en je ziet de lange ladder zinkt de moed helemaal in je schoenen. De truc is om zelfs maar twee stappen op je ladder als een overwinning te zien. Als je de dag erna opnieuw één stapje naar beneden zet, dan is dat niet erg. Je hebt nog altijd dat ene stapje naar boven gezet. Door milder te zijn voor mezelf is het gelukt naar boven te klimmen."

"Een van de eerste dingen die ik aanpakte, was weer regelmaat vinden in mijn leven. Ik probeerde ten laatste om één uur te gaan slapen, in plaats van drie of vier uur. Ik ging wandelen. Mijn vader gaf me een hond, omdat hij zelf niet meer voor het dier kon zorgen. De wandelingen in het bos hebben me goed gedaan. Eerst niet, want tijdens het wandelen komen alle gedachten op je af. Dat is overweldigend. Maar stilaan raakt je hoofd leeg."

Corona

"Van een depressie ben je niet zomaar helemaal af. Ik heb nog lang een gevoeligheid meegedragen, een latente aanwezigheid die bij stress de kop opsteekt. Een dagje nietsdoen of naar



***“Afbouwen was
een moeilijk proces.
Het ritueel van
de beloning van
de joint moest
doorbroken worden”***

de sauna gaan helpt daarbij. De coronaperiode heeft me helemaal gereset. Voor veel mensen was dat een moeilijke periode. Niet voor mij. Alles stond stil, geen telefoons, geen optredens. Ik had niets meer aan mijn hoofd. Na een tijdje begon ik zelfs te werken aan nieuwe nummers. Het album 'Rock Ain't Dead' is daar het resultaat van, met stevige rocknummers. Ik wilde materiaal om er weer goed in te vliegen na de lockdown. Spelen voor publiek, ik miste dat echt. Ik had weer honger naar optredens."

"Ik beseft meer dan ooit dat ik mezelf heel gelukkig mag prijzen. Ik ben 65 jaar, ben toevallig in de muziek beland en kan geen noot lezen. Ik heb geen professionele opleiding genoten. Ik ben een punkgroepje begonnen en dat is ontploft. Wat voor een gelukzak ben ik!"

Accident waiting to happen

Guy pauzeert even. Hij vertelt er graag over, zegt hij. Net zoals hij zich graag engageert als peter van Te Gek!?, zodat er ook iets positiefs uit zijn donkerste periode komt. De druk op mensen, vooral op jonge mensen, is nog steeds heel hoog. Het was die druk die hem destijds ook de das omdeed. "Het was een accident waiting to happen", zegt hij. "Op mijn dertigste draaiden The Scabs op volle toeren. We hadden drie gouden platen achter elkaar en lokten overal volle zalen. De platenfirma drong erop aan dat we naar het buitenland zouden gaan. Een hele crew rekende op ons, op mij."

"Intussen was ik ook nog aan het werk als chef van de prepress in een drukkerij. Ik had tien man onder mij, en in een drukkerij zijn er altijd deadlines. Ik herinner me een vergadering waarin de baas van de drukkerij in tranen uitbarstte omdat het gewoon te veel was geworden. En ik had daar nog bovenop net een tweeling, en een jaar later een derde kind. Ik was dertig jaar en ik dacht: dat lukt hier wel. Een aantal jaren lukt dat, ja. Tot het niet meer lukt."

Jong zijn

Zijn kinderen zijn intussen volwassen. Maar als Guy gaat spreken in middelbare scholen, hoort hij soms schrijnende verhalen. Hij vertelt over een meisje met een eetstoornis, dat hij leerde kennen in een zorgboerderij. "Een kunstzinnig

meisje dat knappe dingen maakte, maar allemaal heel duister. Ze maakte ook foto's. Ook van mijn band. Maar het leven was te zwaar geworden. Uiteindelijk heeft ze euthanasie aangevraagd door ondraaglijk psychisch lijden."

"Jong zijn in de wereld vandaag lijkt me enorm moeilijk. Ik zeg niet dat het vroeger beter was, maar ik groeide op met structuur. Met twee ouders, een zondagse mis, de school, en dat was het. Geen smartphones of internet met alle desinformatie die daarbij komt kijken. Geen druk over studiekeuzes of wat dan ook. Vandaag kan je alles in vraag stellen, en dat is goed. Maar het zorgt er ook voor dat er geen kader is voor jonge mensen die dat nodig hebben. Geen houvast. Je kan zo verzuipen."

"Ik heb de indruk dat de hulpverlening wel wil, maar dat het dweilen met de kraan open is. Er zijn overal tekorten. Mensen met een psychose moeten van miserie bij de spoedafdeling van een ziekenhuis aankloppen, om daar dan doorverwezen te worden naar een psychiater. Maar er is wel een wachttijd van een jaar. Er moet iets principiële veranderen in de maatschappij. Mensen lijden. Dat merk ik vaak als ik ga spreken en volwassen mannen met tranen in hun ogen dingen herkennen uit mijn situatie. Ze moeten weten dat ze niet alleen zijn. Daarvoor engageer ik me graag voor Te Gek!?. Bezieler en coördinator Marc Hellinckx verdient een standbeeld. Het is onder meer zijn verdienste dat de zelfmoordcijfers de afgelopen twintig jaar gedaald zijn. Daar ben ik van overtuigd."

20 jaar Te Gek!?

Iedereen krijgt te maken met geestelijke gezondheidsproblemen en toch vinden we het moeilijk om erover te praten. Al twintig jaar maakt Te Gek!? geestelijke gezondheid bespreekbaar in de volle breedte van de samenleving. Dat doet de organisatie met campagnes vol muziek, theater, literatuur, documentaires, wandelingen, schoolprojecten en zo meer. Ook de volgende twintig jaar!

www.tegek.be

“Voor veel jongeren is dit een lichtpuntje”

Kunstwerken van de leerlingen van BuSO Sint-Gerardus prijken op sweaters van JBC, onderzetters en bekers van Trixxo, campagnes van het Wit-Gele Kruis... Vzw (h)ars maakt van leerlingen gevierde kunstenaars. “Veel bedrijven tellen graag wat centen neer om een kant-en-klaar sociaal project tot het hunne te maken. Daar liggen kansen.”

Een kamerbrede glimlach verschijnt spontaan op zijn gezicht als je Juul Engelen (18) aanspreekt over (h)ars. De leerling/kunstenaar van Sint-Gerardus vertelt honderduit over zijn werk Valentijn. “De truc om diepte te creëren, is de hartjes eerst tekenen, dan uitscheuren en op een nieuw canvas plakken”, verkapt hij. “En de gedetailleerde afwerking is met acrylverf.”

Financieel model

Hars is de kleefstof die bomen afscheiden. De naam (h)ars symboliseert de verbinding tussen deze leerlingen en ondernemingen, want daar ligt de nadruk van het project. “Tijdens de lessen P.O. maken de leerlingen kunstwerken op eigen initiatief of op vraag van bedrijven. Onder andere Koen Vanmechelen en Sofie Vandeveldt zetelen in de jury die de beste werken selecteert. De afbeeldingen van die werken worden aangebo-



Juul

den en kunnen meervoudig gekopieerd worden. Op die manier beperken we ons niet tot vijftien doeken, maar kunnen we makkelijk 1000 exemplaren leveren. Door ze zo te verkopen, kunnen we financieel iets betekenen voor Sint-Gerardus, en dat is het hele idee", legt initiatiefnemer Erik Monard uit.

Elk kunstwerk bevat een QR-code. Scan je die, zie je een filmpje van Juul of een andere kunstenaar die het verhaal van het werk vertelt. "Jongeren zoals Juul hebben veel minder kansen dan anderen om op een podium te komen. Hen die kans bieden, is ook een belangrijk doel van (h)ars. De QR-code laat bovendien toe aan de koper om een persoonlijke boodschap toe te voegen, aan diens geliefde, medewerkers... Wie dan ook."

Gat in de markt

Het project slaat aan, (h)ars is populair. Sint-Gerardus kan uitpakken met referenties als Trixxo, Acerta, Visit Limburg, Jessa Ziekenhuis, Carglass, ADD Verzekeringen... "Ondernemingen moeten tegenwoordig dikwijls aantonen wat hun sociaal beleid is, bij aanbestedingen bijvoorbeeld", legt Erik het gat in de markt bloot. "Door een kunstwerk van (h)ars te kopen, word je ambassadeur en kan je het als je eigen project voorstellen. Voor ondernemers is het interessant dat ze een waardevol, kant-en-klaar project tot het hunne kunnen maken. Daar tellen ze graag wat centen voor neer. Maar weet je, ons model

werkt alleen omdat de werken écht mooi zijn. Dat is een belangrijke voorwaarde om ze te commercialiseren. En die topkwaliteit is de verdienste van de kunstjuffen." – "Maar toch vooral van de leerlingen hoor", reageren die in koor.

Kunstjuffen

De 'kunstjuffen' zijn de leerkrachten Plastische Opvoeding bij Sint-Gerardus. Een keer per week krijgt elke klas een paar uurtjes P.O. Nadine Tits en Angelica Perremans nemen die uren over van Nele Bynens, zij legde mee de basis voor (h)ars. "We leren de leerlingen nieuwe technieken aan, maar in het creatief proces moeten we ons zo weinig mogelijk en laten we ze volledig vrij. De leerlingen zijn echt de kunstenaars, het is hún werk", legt Nadine uit.

Brainstorm

Afhankelijk van het thema en de beschikbare tijd worden verschillende technieken en materialen gebruikt, zoals acrylverf, aquarel of kleurpotlood. "En als we een opdracht krijgen, doen we eerst een brainstorm met de leerlingen. Bij Jessa, bijvoorbeeld, was het thema 'warme zorg'. We vroegen aan de leerlingen hoe zij dat zien en dat vertaalden ze naar hun kunstwerken," licht Angelica toe. "Bij Visit Limburg draaide het om landschappen. Daar bezorgden we de leerlingen eerst een briefing en vervolgens gaven ze er hun eigen invulling aan."



Lichtpuntje

Nele benadrukt hoe belangrijk (h)ars is voor de leerlingen. "Voor veel jongeren is dit een lichtpuntje. Niet alleen omdat ze de kans krijgen om hun werk te tonen, maar ook omdat ze ergens naartoe kunnen leven. Ze maken iets, hopen geselecteerd te worden, en als dat dan gebeurt en ze weten dat hun werk écht ergens een plek krijgt, geeft hen dat een ongelooflijk gevoel. 'Ben ik nu een kunstenaar?' vragen ze dan. Natuurlijk ben je een kunstenaar! Hun verwondering en het besef 'ik ben iemand, ik heb iets gemaakt en mensen gaan het zien', dat wauw-gevoel is het mooiste wat ik ooit heb ervaren."

Bedragen die een verschil maken

Jaarlijks worden de originele werken op een veiling aangeboden, waarbij de jonge kunstenaars – dan ook letterlijk op het podium – hun verhaal delen. "Kippenvelmomenten", zegt directrice Ellen Capiot. De winst van (h)ars gaat volledig naar Sint-Gerardus. "Die investeren we in bijvoorbeeld iPads voor de creatieve klassen, want voor veel leerlingen is het niet evident om een penseel vast te houden. De laatste jaren hebben we ook systematisch een centje aan de kant gezet voor een inclusieve, sensomotorische tuin – vooral voor leerlingen met meervoudige beperkingen. Dankzij (h)ars kunnen we deze plannen echt realiseren. Het gaat niet om een paar duizend euro, maar om bedragen die echt een verschil maken."

Een school, geen bedrijf

Heel Sint-Gerardus is vandaag dolgelukkig dat ze doorgezet hebben, want bij de opstart van (h)ars was er nog twijfel over de haalbaarheid van het project. "We zijn een school, geen bedrijf," verklaart Ellen. "De productie zal daarom altijd beperkt blijven, op maat van de leerlingen, maar het 'kopieermodeel' biedt daar een antwoord op. We kunnen maximaal vijf grote projecten per schooljaar aannemen. Als er een last-minute vraag komt, proberen we te werken met bestaande kunstwerken, maar maatwerk afleveren op korte termijn is moeilijk. Ik ben onze leerkrachten heel dankbaar voor de extra inspanningen. Ze doen dit bovenop hun gewone taken, uit pure passie." Net zoals Erik: "Als advocaat had ik altijd een druk leven en vond ik alles wat ik deed heel belangrijk. Tot ik hier binnenwandelde. Dan viel alle stress van mij af en besepte ik weer wat écht belangrijk was. Het zet je met de voeten op de grond. Toen ik 65 werd, wilde ik iets terugdoen, als dank voor die emotie."

Benieuwd naar meer? Ontdek alle kunstwerken van (h)ars op hars.charity

Juul aan het woord over zijn werk Valentijn:



Van links naar rechts op de foto

- **Erik Monard**, initiatiefnemer en bestuurder (h)ars
- **Ellen Capiot**, directrice Sint-Gerardus
- **Nadine Tits**, kunstleerkracht
- **Angelica Perremans**, kunstleerkracht
- **Nele Bynens**, ex-kunstleerkracht, legde mee de basis van (h)ars



“Geweldige werknemers verdienen geweldige software”

Social-profitorganisaties ondervinden vaak moeilijkheden met projectbeheer en financiële processen. Dominique Peters van Software Buro geeft meer uitleg over hoe zij Odoo succesvol hebben toegepast bij verschillende organisaties.

Waarom zijn organisaties ontevreden?

“Standaard boekhoudprogramma’s zijn vaak alleen gericht op het boekhouden en enkel beschikbaar voor de directie. Ze gebruiken veel Excel-bestanden, wat het voor nieuwe medewerkers lastig en complex maakt om mee te werken.”

Dominique Peters: “Wij geloven dat social-profitorganisaties zich moeten kunnen focussen op wat echt telt: hun missie. Daarom ondersteunen we organisaties zoals Regionaal Landschap Schelde-Durme en PROFO met gebruiksvriendelijke software. Odoo helpt hen bij het optimaliseren van complexe projectfinanciering, budgetbeheer en boekhouding, allemaal in één softwareprogramma, waardoor projectmedewerkers altijd een up-to-date overzicht hebben. Dat bespaart veel e-mails en tijd.”

“Het is bovendien ontzettend motiverend om te werken met organisaties die echt impact maken.”



Waarom richt Software Buro zich specifiek op social-profits?

“We hebben Odoo afgestemd op de specifieke noden van social-profitorganisaties. Dergelijke organisaties hebben vaak complexe werkstructuren en declaraties, maar niet het budget van grote bedrijven. Wij maken dit voor hen toegankelijk.”

Hoe draagt de vierdaagse werkweek bij tot het succes van Software Buro?

“Bij Software Buro draait het niet alleen om software, maar ook om hoe we werken. Zeven maanden geleden startten we een proefproject met een vierdaagse werkweek, zonder extra uren en zonder in te boeten op salaris. Dit zorgt voor een betere werk-privébalans en een gemotiveerder team”, aldus Dominique. “Iedereen kiest zelf zijn vrije dag, en je hebt altijd iemand aan de lijn die vol energie zit. Zowel onze medewerkers als klanten ervaren de voordelen. Dominique voegt er met een knipoog aan toe: we zoeken trouwens altijd nieuwe collega’s!”

www.softwareburo.be





DOSSIER: LEIDERSCHAP IN SOCIALE ONDERNEMINGEN

Dossier

De krapte op de arbeidsmarkt blijft acuut en zal dat nog lange tijd blijven! Imagocampagnes zoals Careër zijn belangrijk zijn om nieuwe medewerkers aan te trekken, maar het is even belangrijk om ervoor te zorgen dat mensen die instromen in onze sectoren er graag aan de slag blijven.

Leidinggevendens spelen hierin een sleutelrol. Ze kunnen inzetten op werkbaar werk om medewerkers gemotiveerd en gezond te houden, maar ze kunnen ook experimenteren met de leiderschapsstijl binnen de onderneming of inzetten op effectieve strategieën voor conflictbeheersing.

In dit nummer van RectoVerso zetten we daarom verschillende manieren in de kijker waarin goed leiderschap het verschil kan maken tussen een organisatie waar het fijn werken is en een organisatie waar mensen snel weg zijn.

Zit je zelf nog met vragen over het leiderschap in jouw organisatie?
Neem contact op met de helpdesk van HRwijs!

Helpt Vlaamse organisaties worstelt met werkbaar werk

Hoe 'werkbaar' is het werk binnen jouw organisatie? Dat is meetbaarder dan u misschien denkt, toont jarenlang onderzoek van de SERV. En de cijfers liegen er niet om. Ongeveer de helft van alle Vlaamse werknemers ervaart een of meer werkbaarheidsknelpunten: te weinig motivatie en leerkansen, een verstoorde werk-privébalans, en vooral – mogelijk niet verrassend – te hoge werkstressklachten.

Wat dat precies betekent, 'werkbaar werk'? Meer dan twintig jaar geleden is dat heel sluitend gedefinieerd samen met de sociale partners, zegt **Claudia Vigna**: "Je mag er niet overspannen of ziek van worden. Het werk moet aantrekkelijk en boeiend zijn, en je kansen bieden om bij te blijven. Ook moet er naast het werk ruimte zijn voor een gezin en een sociaal leven."

De vormings- en onderzoeksmedewerker bij de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) ziet vier cruciale pijlers voor werkbaar werk: werkstress, motivatie, leermogelijkheden en werk-privébalans. "Wanneer er in de job knelpunten zijn op één van die vier elementen, dan is er iets mis met de werkbaarheid van het werk", vervolgt Vigna. "Hoe meer knelpunten er worden opgetekend, hoe problematischer het natuurlijk wordt. Twee soorten werkbaarheidsrisico's dragen daartoe bij: hoge taakeisen en onvoldoende hulpbronnen. Die taakeisen gaan over een te hoge werkdruk en/of de emotionele of fysieke belasting van de medewerker. En ook het gebrek aan hulpbronnen kan zich op verschillende manieren manifesteren: soms is het werk te routinematig, soms is er sprake van te weinig autonomie, maar ook onvoldoende steun door de directe leiding speelt een rol."

Werkbaarheidsmonitor

Bijna 52 procent van alle werknemers in Vlaanderen werkt in een job zonder noemenswaardig werkbaarheidsknelpunt. Dat weten we omdat de SERV



“36 procent van alle medewerkers ervaart te hoge werkstress”

al twintig jaar enquêtes afneemt bij in totaal 80.000 werknemers in Vlaanderen.

Bij de helft van de werknemers waar werkbaarheidsknelpunten werden opgetekend (2023), gaat het over één knelpunt. Nog problematischer is die andere helft (23 procent van het totaal) waar er twee knelpunten of meer werden opgetekend.

Voor al te hoge werkstress is een nijpend probleem: 36 procent van alle medewerkers ervaart dit. Andere knelpunten zijn iets minder nijpend. Motivatieproblemen worden bij 19 procent van de medewerkers gevoeld, een onevenwichtige werk-privébalans bij 13 procent, een leerdeficit bij net geen 14 procent.

Meer in de zorg

In de zorg- en welzijnssectoren is de situatie op de meeste vlakken net iets nijpender. Net iets meer dan 50 procent van de medewerkers uit deze sector heeft een job zonder noemenswaardige werkbaarheidsknelpunten, 28,3 procent ervaart één knelpunt, 21,3 procent heeft er twee of meer. Ook in het onderwijs, de financiële sector en de transportsector ervaren minder medewerkers hun dagtaak als ‘werkbaar’. In de zorg- en welzijnssector is een te hoge werkstress de belangrijkste factor, met net geen 40 procent van de respondenten die ze als knelpunt aangeeft. Dat is hoger dan het Vlaams gemiddelde. “In de zorg zien we een aantal belang-

rijke risico's die de werkbaarheid van de job kunnen beïnvloeden. Een te hoge werkdruk (38,2%) en emotionele belasting (43,7%) komt het vaakst voor, maar ook een gebrek aan autonomie (bijna 25%) en fysiek belastend werk (17,4%) komen vaker voor dan gemiddeld in Vlaanderen", zegt Vigna.

Gevolgen

Bij ondernemingen die problemen hebben met de werkbaarheid van de arbeid, laten de gevolgen zich raden: ziekteverzuim en een groter verloop. Van de werknemers met een werkbare job is er 14,4% problematisch ziekteverzuim: medewerkers die drie keer of meer per jaar een doktersbriefje binnenbrengen of meer dan 20 werkdagen per jaar afwezig zijn door ziekte. Maar dat aandeel gaat gestaag mee omhoog bij werknemers waar er wel knelpunten worden vastgesteld: bij één werkbaarheidsknelpunt is er een problematisch ziekteverzuim van 21,7 procent, bij twee knelpunten of meer gaat het meteen omhoog naar 28 procent.

Zelfde wat verloop betreft, het verloop stijgt als er sprake is van werkbaarheidsknelpunten. Van werknemers met een werkbare job geeft 3,5 procent aan rond te kijken naar andere opportuniteiten. Wanneer er een werkbaarheidsknelpunt in het spel is, gaat dat al naar bijna 10 procent. En bij twee knelpunten of meer is het bijna 28 procent. "Werkbaarheidsknelpunten hebben een rechtstreekse invloed op deze parameters", zegt Vigna. "Organisaties die iets aan de haalbaarheid van de job tot aan het pensioen, het ziekteverzuim of verloop willen doen, zien dus meteen waar er werk aan de winkel is."

Rol van de leidinggevende

SERV-onderzoeker **Hendrik Delagrange** merkt op dat de leidinggevende in de meeste van die knelpunten een groot verschil kan maken. "Het effect van de leidinggevende, ook op werkstress, is behoorlijk groot", zegt hij. "Terwijl het voor hen geen makkelijke balancer oefening wordt. Want wanneer je medewerkers bijvoorbeeld alleen maar autonomie geeft, dan beginnen mensen vaak te spartelen en begint alles ook in het honderd te lopen: er moet nog altijd structuur zijn. En de verwachtingen zijn naar het leidinggevend kader eveneens groot: zeker wanneer je rekent dat er ook veel wordt getelewerkt."

Er zijn drie manieren om leidinggegenden te ondersteunen vanuit de organisatie: financiering, opleiding en advies. "Zeker met de overslag naar persoonsvolgende financiering in sommige sectoren wordt er bij veel organisaties het zakelijke model herbekeken", zegt Delagrange. "Dat vergt ook dat de visie en missie van de organisatie weer wordt herbekeken: hoe gaan we ervoor zorgen dat de centen die we krijgen het meest efficiënt worden ingezet? Daar komt ook de veranderende rol van de leidinggevende in het spel. Die zal zijn teams bijvoorbeeld meer fluide moeten kunnen aansturen. Maar hoe doe je dat dan? Pasklare antwoorden zijn er niet: er zal moeten worden ingezet op coaching en opleiding."

Structuur

Het is in ieder geval aan die leidinggevende, met steun van de top en het management, om een cultuur op te bouwen die werkbaar werk faciliteert. "Dat begint bij de structuur die je bouwt", zegt Vigna. "Ervoor zorgen dat de werkdruk behapbaar blijft en de andere knelpunten goed zitten is iets wat je moet proberen te organiseren. Alleen maar mensen aanwerven die 200 procent veerkracht hebben is niet de oplossing, want je moet die veerkracht ook kunnen behouden. En die veerkrachtige medewerkers zitten misschien al in je organisatie: het is de manier waarop je hun job vormgeeft die dat naar boven kan doen komen. Betrek je mensen op de vloer daarin: die weten vaak heel goed waar de mogelijkheden liggen, en komen ook vaak met goeie ideeën om een plan van aanpak op te baseren. Je zou als organisatie kunnen zeggen: 'Kijk, dit is het doel: we willen de werkdruk naar beneden. We hebben een paar ideeën om dat aan te pakken. Maar welke mogelijke acties stellen jullie voor? Het begint bij weten wat er leeft op je werkvloer.'"

Op 22 mei geeft Claudia Vigna een workshop over de rol van leidinggegenden in het mogelijk maken van werkbaar werk op de 'Dag van de Leidinggevende'.

Meer info





Expert Marina Van den Broeck over conflicten in je organisatie

Terugkerende conflicten tussen medewerkers?

Kijk eerst op organisatieniveau

Een conflict in jouw team? Daar zit doorgaans veel meer achter dan botsende persoonlijkheden. Hoe ga je daarmee om? En vooral, hoe los je dat op? **Marina Van den Broeck** van Praxis-netwerk geeft opleiding over omgaan met conflicten en werkt als conflictcoach voor leidinggevend. "De eerste vraag is niet: hoe los ik dit op? Maar wel: wat speelt allemaal mee? Welke achterliggende oorzaken zijn er?"

Een medewerker komt aankloppen. Samenwerken in het team lukt niet, er zijn sluimerende conflicten. Wat doe je?

Marina Van den Broeck: "Leidinggevend zoeken naar instant oplossingen, en kijken hierdoor onvoldoende naar de volledige context. Het conflict speelt zich af tussen medewerkers maar de bron ligt meestal elders. Het teamdoelmatigheidsmodel van Fry (e.a.) biedt een kapstok om de structurele componenten op te sporen. Licht de manier waarop het team georganiseerd is - of het gebrek daaraan - niet mee aan de basis van spanningen? De allereerste vraag die je moet stellen is dan ook: wat? Waar staan wij voor?"

"Een voorbeeld? Tijdens een opleiding aan Ligo, het vroegere Centrum voor Basiseducatie, bleek er wrevel te zijn rond het engagement van de lesgevers. Zij gaven niet alleen Nederlands aan nieuwkomers maar probeerden tegelijk oplossin-

gen te zoeken voor alle moeilijkheden waarmee de cursisten geconfronteerd werden. Dat siert hen, maar dan stelt zich de overkoepelende vraag: wanneer is goed goed genoeg? Medewerkers begonnen elkaar te taxeren op basis van hun engagement buiten de lessen. Een bron van spanningen."

"Soms staat een medewerker helemaal niet achter de visie van de organisatie. Dat leidt tot meningsverschillen, sabotagegedrag, roddels ... tot en met het aanhoudend polariseren van standpunten tijdens een overleg. Dat moet je als leidinggevende herkennen en durven duiden tijdens een persoonlijk gesprek. 'Waar kan je je wel in vinden?' 'Zou je er willen over nadenken of deze organisatie wel de juiste plek is voor jou?'"

Wat als de visie niet het probleem is? Welk ingrediënt kan volgens Fry nog een achterliggende oorzaak zijn van conflicten?

"Na de 'wat?' kijk je naar 'wie doet wat?'. Hoe zit het met de taakverdeling en de rollen binnen je organisatie? Hoe wordt er samengewerkt? Dat gaat verder dan de functieomschrijving van de medewerkers definiëren. Het gaat om een heel complexe puzzel waar competenties, status, geschiedenis, persoonlijkheden en emoties tegelijk een rol spelen."

"Stel, je hebt vier kinderen in huis en de afwas wacht. Aan wie vraag je dat? Aan die ene puber die altijd zeurt? Of dat ene kind dat al snel ja zegt? Dit gebeurt ook in organisaties: de competente of ijverige medewerker krijgt veel naar zich toegeschoven en geraakt overbelast, de anderen voelen zich opzij geschoven, zijn jaloers, geraken gedemotiveerd, gaan profiteren van de situatie. Zo zakt de werksfeer naar een dieptepunt."

"Je hebt in elke organisatie ook einzelgänger die het team lijken te saboteren. Ik las ooit dat één op drie mensen niet zijn gemaakt om samen te werken. Ook dat kan wringen, want het lijkt vandaag een must om in een team te kunnen functioneren. Terwijl er ook mensen zijn die perfect werk afleveren als je hen alleen laat werken en zich daar ook goed bij voelen. Dwing hen om samen te werken en je krijgt conflicten. Teamwerk is niet per definitie een meerwaarde in alle omstandigheden. Dergelijke ingeslepen denkpatronen moet je durven bevragen."

Iedereen staat achter de visie en iedereen zit op de juiste stoel. En toch zijn er conflicten.

"De volgende vraag is dan: 'hoe doen we het?' Bezit iedereen de nodige knowhow, kennis en vaardigheden? Wordt er bijvoorbeeld efficiënt vergaderd? Welke procedures zijn er en zorgen die niet voor wrovel? Hoe zit het met de bedrijfscultuur, waarover kan gesproken worden en waarover niet? Hoe gaan we met elkaar om?"

"Dat kan allemaal met de tijd verschuiven. Bijvoorbeeld, in gesloten jeugdcentra liggen drugs nu vaak aan de basis van een arrestatie. Ooit was dat radicalisering. Als personeel en organisatie moet je de souplesse hebben om met veranderingen om te gaan. Ook maatschappelijke ideeën en professionele inzichten veranderen, zoals de visie op echtscheiding of hoe we omgaan met moeilijke jongeren. Sommige medewerkers zijn het daar niet mee eens of bezitten de nieuwe aanpak niet en rebelleren."

Je hebt een beeld geschetst van de achterliggende oorzaken van conflicten. Maar hoe uit zich dat?

"Op de rug van mensen. Soms begint dat met twee mensen in het team, en al snel gaan collega's partij kiezen en is heel het team betrokken. Zo deint het conflict snel uit. Een conflict is een puzzel. Er is

nooit één oorzaak. Er spelen macht, botsende persoonlijkheden, manke communicatie, tegengestelde visies of belangen en de reeds geschetste structurele mankementen. Daarom is het kader dat Fry heeft geschetst zo belangrijk. Dus ga het gesprek aan met alle medewerkers, vraag door en creëer de nodige afstand, tot het duidelijk is welke mechanismen zich in de samenwerking genesteld hebben."

"Als de structurele aspecten afgevinkt zijn, blijven de verschillen tussen mensen. Over persoonlijkheden of emoties kan je niet onderhandelen, over inhoud van functies en bedrijfsprocedures wel. Bij puur persoonlijke factoren draait het om goodwill. Willen de collega's op een professionele manier met elkaar omgaan op de werkvloer? Zijn ze bereid te investeren en misschien een paar principes opzij te zetten? Er moet bereidheid zijn om het conflict op te lossen, anders kom je nergens."

Gelukkig hoeven we onze collega's waar we minder goed mee samenwerken minder vaak te zien, nu we meer telewerken. Of werkt dit net conflicten in de hand?

"Ik werkte tijdens de coronaperiode ook als docent aan UCLL. Sinds corona en de bijhorende online lessen en vergaderingen is de cultuur veranderd. Wie geen les moet geven, werkt thuis. De terloopse gesprekken in de gang voeden het samenwerken niet meer. Misschien ben ik ouderwets, maar ik ben ervan overtuigd dat je als team een sterker verhaal schrijft als je elkaar ook echt in de ogen kijkt. Zo bouw je vertrouwen, dat is het beste schild tegen conflict. Anders krijg je al snel veronderstellingen die een eigen leven gaan leiden. De communicatie is anders. Online is direct en efficiënt, maar de persoonlijke verhoudingen en begrip groeien maar moeizaam. Of zoals de kop van een krantenartikel ooit samenvatte: je gooit geen bom op wie je kent."



Marina Van den Broeck verzorgt voor ons een opleiding rond het omgaan met conflicten op de werkvloer op 4 december 2025.

Zie www.hrwijis.be voor meer info!

***“Elk team heeft een
teamverantwoordelijke
die spanningen signaleert
en op een laagdrempelige
manier in gesprek
kan gaan”***

Elke Behets



In gemeenschapsinstelling De Grubbe

“Conflicten zijn altijd bespreekbaar”

Gemeenschapsinstelling De Grubbe in Everberg zet sterk in op preventie en het welzijn van haar medewerkers. Werken met jongeren die door de jeugdrechter geplaatst zijn, is immers niet altijd evident. Spanning en veranderingen kunnen conflicten veroorzaken. “We werken preventief en stimuleren een open feedbackcultuur waarin conflicten bespreekbaar zijn,” zegt campus-directeur Elke Behets.

In de gesloten instelling De Grubbe werkt een team van 180 medewerkers. Het merendeel bestaat uit pedagogisch personeel, zoals begeleiders, maatschappelijk werkers, psychologen, criminologen, ergotherapeuten, verpleegkundigen en leerkrachten. Daarnaast zijn er ook ondersteunende krachten, zoals nachtwakers, administratief personeel en technische medewerkers.

Hun werk is niet altijd eenvoudig, want de emoties bij de jongeren kunnen hoog oplopen. Voor campusdirecteur Elke Behets is het welzijn van de medewerkers daarom een topprioriteit. Preventief werken is daarbij essentieel. “Een positieve sfeer is belangrijk. We hebben een werkgroep die evenementen organiseert, zoals een zomerbarbecue, een nieuwjaarsreceptie of een ijsjeskar op warme dagen. Dit zorgt voor aangename momenten doorheen het jaar en draagt bij aan een hechte en ontspannen teamsfeer. Daarnaast plannen we voldoende overlegmomenten in, zoals regelmatige teamintervisie en een jaarlijkse teamdag. Zo weet iedereen waarvoor we staan en wat onze taken zijn.”

Open praatcultuur

Toch zijn conflicten niet altijd te vermijden. Het is dan belangrijk om ze snel op te vangen. “Onze structuur maakt dat mogelijk,” legt Behets uit.

“Elk team heeft een teamverantwoordelijke die spanningen signaleert en op een laagdrempelige manier in gesprek kan gaan. We kijken naar de oorzaak van het conflict en zoeken samen naar een oplossing. Indien nodig kan onze HR-account als neutrale derde bemiddelen. Daarnaast zijn er ook twee vertrouwenspersonen die we kunnen inschakelen.”

Compromissen

Waarover gaan de conflicten meestal? “Tussen begeleiders onderling gaat het vaak over de begeleidingsstijl. De ene collega laat misschien wat meer toe dan de andere, wat spanningen kan veroorzaken. Striktere begeleiders ondervinden dan sneller weerstand van een leefgroep. Gelukkig heerst er bij ons een cultuur waarin deze zaken openlijk besproken kunnen worden. Soms moeten er compromissen gesloten worden, maar dat lukt. Zolang ieders aanpak binnen de afgesproken kaders blijft, is er ruimte voor een eigen stijl.”

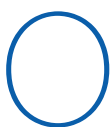
Ook inhoudelijke bezwaren kunnen voor wrijving zorgen. “Wanneer we als directie nieuwe maatregelen invoeren, denken we goed na over hoe we die communiceren en implementeren. Het is belangrijk dat onze medewerkers zich gehoord voelen en dat ze de veranderingen mee uitdragen naar hun teams.”

Maatschappelijke verandering

Daarnaast krijgt De Grubbe te maken met politieke en maatschappelijke veranderingen. Daarmee omgaan, is niet voor iedereen even eenvoudig. “Soms sluit de regelgeving niet altijd aan bij de realiteit in onze instelling. Een voorbeeld? Volgens het nieuwste decreet mogen deuren niet meer op slot en mogen jongeren niet meer naar hun kamer verwezen worden. Maar in situaties waarin serieuze conflicten tussen jongeren ontstaan, kan het nodig zijn om iemand tijdelijk naar de kamer te sturen en, indien noodzakelijk, de deur even te sluiten om escalatie te voorkomen. Dit soort veranderingen kan weerstand oproepen en spanningen veroorzaken binnen het team.”

“Taboe rond mantelzorg doorbreken met personeelsbeleid”

Hoeveel mantelzorgers ken jij? Waarschijnlijk meer dan je denkt. 1 op de 5 werknemers in Vlaanderen is mantelzorger – in de zorgsector zelfs 1 op de 3. Toch wordt het gesprek over de balans tussen zorgen, werken en leven amper gevoerd. Algemeen Ziekenhuis West in Veurne wil het taboe doorbreken met een mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid. “We zyn allemaal bèrn. Tot puntje bij paaltje komt.”

 f je nu je partner helpt, je kind, een ouder, een buur, een neef of een achternicht; wetende dat maar liefst 1 op de 3 volwassen Vlamingen mantelzorgt, is deze vorm van zorg een hoeksteen van de samenleving. Het is zo alomtegenwoordig dat veel mensen er niet eens bij stilstaan dat ze mantelzorger zijn. Maar vanzelfsprekend is het zeker niet. Daarom wil Mantelzorgnetwerk Vlaanderen het thema de aandacht geven die het verdient via het project Mantelzorgvriendelijk Personeelsbeleid.

Vallen en opstaan

AZ West is een van de ambassadeurs van het project. Ze lopen een traject bij Mantelzorgnetwerk Vlaanderen om een mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid uit te rollen. En pionierswerk gaat altijd met vallen en opstaan.

De eerste stap die AZ West zette, was een inter-

ne bevraging om zicht op de stand van het mantelzorgen binnen de organisatie te krijgen. Liefst 217 van de in totaal ongeveer 800 werknemers dienden een antwoord in. Een enorm succes. Maar wat bleek? Van de 63 werknemers die in de enquête aangaven mantelzorger te zijn, was niemand bereid om er in groep over te spreken. “Ik had niet verwacht dat het taboe op mantelzorg zó groot zou zijn”, vertelt Kelly Landuyt, preventieadviseur bij AZ West en trekker van het project binnen ‘Team Welzijn’. “De helft van de respondenten gaf aan er nooit over te spreken, een andere helft gaf aan niemand te kennen die mantelzorger is.”

En dus werd de focusgroep – normaal gezien de volgende stap in het proces – afgevoerd. “We proberen het op te vangen met zo veel mogelijk één-op-één diepte-interviews om de noden van onze mantelzorgers gedetailleerd in kaart te brengen. En we gaan nog verder proberen te achterhalen wie allemaal mantelzorger is, want we hebben duidelijk nog werk voor de boeg.”

We zyn allemaal bèrn

Blijkbaar pakken we er in Vlaanderen niet graag mee uit dat we mantelzorg verlenen. Kelly hoort in de gesprekken die ze voert verschillende redenen. “We zyn allemaal bèrn, we zyn allemaal beren, zeker hier in de Westhoek. We willen een ander vooral niet tot last zijn en kunnen het allemaal wel zelf dragen. We zijn gegeneerd als we moeten vragen om van shift te wisselen, of iets vroeger van het werk moeten vertrekken. Maar als puntje bij paaltje komt, moeten we toch zorgen voor mekaar. Ook op het werk.”

Extra verlof geen oplossing

Uit de interviews kan Kelly voorlopig al enkele voorzichtige conclusies trekken. “Er is bij onze mantelzorgers een grote vraag naar informatie. Welke procedures bestaan er? Waar kunnen we terecht? Hoe moeten we handelen in welke situatie? Administratieve duidelijkheid en verlichting kunnen het verschil maken, net zoals een grotere bespreekbaarheid en een luisterend oor. Dat mensen gewoon eens hun verhaal kunnen doen, een diepe zucht slaken en zeggen ‘ah, dat had ik effe nodig’, is blijkbaar een grote nood. Als we die dingen kunnen waarmaken, zou het al geslaagd zijn. Maatregelen als extra verlofdagen zouden dan weer geen oplossing zijn. Die zaken komen nu bovendrijven, maar voor echte conclusies is het nog te vroeg.”

Niet over één nacht ijs

De eigenheid van de zorgsector maakt dat je niet over één nacht ijs kan gaan om mantelzorgvriendelijke maatregelen om te zetten in beleid en op te nemen in het arbeidsreglement. “De arbeidsorganisatie met specifieke uurroosters, afspraken over glijtijden en verlofstelsels kan flexibiliteit in de weg staan. Het is niet duidelijk of we op dat vlak iets kunnen betekenen voor mantelzorgers. Daarom bekijken we het heel ruim: informatievoorziening en een luisterend oor zijn minima die we willen implementeren. We spelen met het idee om mensen van de sociale dienst bij te scholen tot mantelzorgcoaches. Ze doen dat al voor patiënten, collega’s erbij nemen zou een logische stap zijn. We moeten natuurlijk rekening houden met hun draagkracht en we zullen alles ook voorleggen aan werknemersorganisaties, maar de voordelen zijn zo talrijk dat het minstens een serieuze poging waard is. De lasten van mantelzorg erkennen en ondersteuning aanreiken, kunnen mensen helpen om grip te krijgen op de situatie, wat bijdraagt aan hun gezondheid en welzijn op het werk. Dat leidt dan weer tot een hogere kwaliteit van zorg, want hoe beter een werknemer zich voelt, hoe beter werk die zal afleveren. En als werkgever is het natuurlijk mooie employer branding.”

Communicatiecampagne

Een mantelzorgvriendelijk beleid uitrollen is een nobel doel, maar daarmee maak je mantelzorg nog niet bespreekbaar. Kelly heeft ook daarvoor al plannen klaar. “We weten dat er in de buurt mantelzorgcafés georga-

niseerd worden. We gaan die organisaties aanspreken om samen te werken. En we hebben ook al ideeën voor recurrente communicatiecampagnes over mantelzorg via onze interne kanalen zoals de nieuwsbrief.”

Balans werk-privé?

Mantelzorg speelt zich af in de privésfeer van werknemers. Is het daarom wel aangewezen dat werkgevers zich daarin moeien? “We balanceren hier inderdaad op een hele dunne lijn”, beseft Kelly. “Maar als je als werkgever het verschil kan maken in het welzijn van je werknemer, vind ik dat je dat moet doen. Je hebt als werkgever een verantwoordelijkheid om gehoor te geven aan de noden van je werknemers en ervoor te zorgen dat ze zich ondersteund voelen. En daarbij moet je nu eenmaal kijken naar de persoon achter de werknemer.”

Mantelzorgnetwerk als facilitator

Een mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid, ook iets voor jou organisatie? Je kan nog altijd gratis aanhaken bij het traject van Mantelzorgnetwerk Vlaanderen. “Het Mantelzorgnetwerk biedt ruggensteun via informatie, begeleiding en tools. Als ambassadeur word je ook lid van de ambassadeursgroep, met wie je ervaringen en good practices uitwisselt”, zegt Kelly.

Een goed onderbouwd mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid is gebouwd op 3 pijlers:

1. **Visieontwikkeling.** Een neergeschreven visie verankert het thema in de waarden, visie, missie en beleidslijnen van je onderneming.
2. **Cultuur van bespreekbaarheid.** Zorg voor een veilige omgeving. Maak het thema mantelzorg bespreekbaar op alle niveaus, in alle richtingen
3. **Maatregelen op maat.** Maatwerk is iets waar je niet bang voor moet zijn, l-deals (*specifieke afspraken tussen werkgever en werknemer, red.*) zijn geen overbodige luxe maar leveren voordelen op voor iedereen.

Het installeren van een mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid is een groeiproces in het ruimer HR-beleid. Er zijn tal van wetenschappelijk onderbouwde tools en vormingspakketten ontwikkeld om werkgevers hierin te ondersteunen.

Mantelzorgnetwerk
016/24 39 90 / mvanhees@samenferm.be



Rechts: **Kelly Landuyt**
(Preventieadviseur) en
links: **Isabel Coysman**
(Communicatie & HR)
maken deel uit van
Team Welzijn. Samen
trekken ze het project
Mantelzorgvriendelijk
Personeelsbeleid.

**“Ik had niet
verwacht dat
het taboe op
mantelzorg zó
groot zou zijn”**

WIE IS MANTELZORGER? DE CIJFERS

1 op de 3 Vlamingen +18
1 op de 5 Vlamingen -18
1 op de 5 werkende Vlamingen
1 op de 3 werknemers in de zorgsector

Bovendien krijgt 9 op de 10 daarbij
geen financiële ondersteuning en
ervaart 1 op de 2 het als emotioneel
belastend.


 Waarom Mozaïek VZW inzet op gedeeld leiderschap

“We gaan niet voor minder leiderschap, maar wel voor een andere soort”

Het Oostakkerse Mozaïek, dat zich inzet voor de zorg van personen met een handicap, bleek ineens vast te zitten in haar gewoonte om medewerkers een hoge mate van inspraak te gunnen. Dankzij de switch naar gedeeld leiderschap hoefden ze niet terug te vallen op een structuur die te hiërarchisch zou zijn voor de organisatie.

Al meer dan 50 jaar is Mozaïek, een centrum in Oostakker dat onder meer dag- en woonondersteuning levert voor personen met een handicap, een vaste waarde in het Gentse zorglandschap. Maar wat die buitenwereld enkele jaren geleden niet opmerkte was dat, binnen de muren van het

centrum, de organisatie wat begon te sputteren. “We zijn altijd al een organisatie geweest waarin dialoog en verbinding voorop stonden”, zegt **Sabine Vispoel**, coördinator beleids- en organisatieondersteunend team bij vzw Mozaïek. “We hadden een cultuur met zeer veel inspraak, maar dat sloeg op een gegeven moment wat door: soms waren er zo veel mensen betrokken op één thema dat het de besluitvorming en de efficiëntie in de weg stond. We liepen aan tegen een gebrek aan procedures en duidelijke afspraken, er was behoefte aan meer helderheid binnen onze werkprocessen.”

Ander leiderschap

Toen besloot de organisatie om het roer om te gooien, en te kiezen voor gedeeld leiderschap: een organisatievorm die breekt met het vastgeroeste top-down-leiderschapsmodel. Mozaïek wil dat teams en medewerkers de vrijheid krijgen

HRwijs

om zelf leiderschap op te nemen. Het is een proces dat op vertrouwen steunt, en waarin de leidinggevendenden waar nodig ondersteuning bieden maar medewerkers verder voluit hun eigen krachten laten uitspelen. “We gingen niet voor minder leiderschap”, zegt Vispoel. “Wel voor een ander soort van leiderschap.”

Er werd een externe trajectbegeleider binnengehaald, die de organisatie van de vzw door het organisatiecanvas van expertisecentrum Workitects loodste. De acht ‘velden’ van dat canvas – visie, proces, macro- en microstructuur, teams en individu, systemen en tot slot leiderschap – deelden de hoge berg die de organisatie vruchteloos aan het beklimmen was in haalbare etappes. In een door Groeilabz georganiseerde bootcamp over strategisch medewerkersbeleid konden ze het thema verder uitpuren.

“We weten nu waar onze ‘poolster’ ligt”, zegt Vispoel. “We beslisten om medewerkers een centrale plek te geven in onze kernprocessen. Medewerkers kregen, op alle plekken in de organisatie, meer verantwoordelijkheid. Teamcoaches in iedere afdeling kregen vorming om een nieuwe opdracht op zich te nemen: waar hun focus vroeger lag op het organisatorische, coachen ze nu op het gepast verdelen van leiderschap over alle medewerkers, volgens ieders krachten en talenten. Het is een kwestie van hoe je ‘leiderschap’ bekijkt: we stimuleren nu persoonlijk leiderschap, en stappen weg van een cultuur waarin er naar de leidinggevende wordt gekeken voor oplossingen. Leidinggevendenden en beleidsmedewerkers krijgen meer tijd om bezig te zijn met beleid. En het strategisch team richt zich op de langetermijnvisie. Alle mandaten zijn helder.”

Rolverdeling

Belangrijk in een organisatie die voor gedeeld leiderschap kiest is het werken met rollen. De rol van ‘aandachtsbegeleider’ werd uitgeschreven zodat deze door alle teams op dezelfde wijze wordt uitgevoerd. Deze rol zet de begeleider centraal in de zorg voor de cliënt. Daarnaast werden nieuwe teamrollen gedefinieerd, zoals een ‘IT-navigator’, een ‘poolsterbewaker’, een ‘communicator’, enzovoort. “We werken met

teamrollen, waardoor we de talenten van onze begeleiders aanspreken”, zegt Vispoel. “Binnen het team ga je ook met elkaar in dialoog over waar je de sterktes ziet in elkaar, en dus wie best een bepaalde rol op zich neemt of net niet. Dat soort gesprekken brengt verbinding en erkenning in een team. Tegelijkertijd hebben we gesleuteld aan efficiënter overleg. Ook daarin worden de teams uitgedaagd: ze leren kritisch te kijken naar hun eigen functioneren en erover in dialoog te gaan.”

Op een gegeven moment moest het traject wel eventjes worden gepauzeerd: het ging allemaal te snel. “Die signalen hebben we toen ook ter harte genomen”, zegt Vispoel. “Enkele dingen hebben we tijdelijk on hold gezet, zodat we ons konden concentreren op dat werken met teamrollen en op efficiënter overleg. Begeleiders moeten uiteraard voldoende tijd hebben om hun kernopdracht – de zorg – uit te voeren. Maar pauzeren is natuurlijk niet stilstaan: we keken erop toe om het veranderproces niet los te laten.”

Knopen doorhakken

En wat bij crises, of op zijn minst momenten waarop er snel knopen moeten worden doorgehakt? “Wanneer het team en de teamcoach het zelf niet kunnen oplossen, dan geeft de coördinator van de afdeling ondersteuning”, zegt Vispoel. “En wanneer dat niet voldoende, dan is er het strategisch team dat zal ondersteunen of beslissen, afhankelijk van wat er zich aandient. We organiseren intern ook zowel vorming als intervisie voor de teamcoaches, zodat zij good practices kunnen delen en kunnen groeien in hun job. Onze leidraad helpt, naast onze waarden, bij het nemen van beslissingen: geeft de beslissing mensen kracht? Brengt ze mensen in verbinding? Zet ze mensen, teams, de organisatie in beweging?”

En kijk: binnen die nieuwe constellatie was die originele cultuur bij Mozaïek, waarin inspraak vooraan stond, ineens weer geen beletsel meer. “Onze uitdaging is niet zozeer om méér inspraak te creëren, maar te zoeken naar een gepaste manier van inspraak”, zegt Vispoel. “Als iedereen op elk moment beslissingen opnieuw in vraag kan stellen, dan geraak je niet vooruit. Maar wij

geloven ook in dialoog. Wanneer medewerkers bijvoorbeeld aangeven dat het teveel is, moeten wij ook luisteren en indien nodig bijsturen. We kunnen niet tegelijk streven naar gedeeld leiderschap en dan van bovenuit toch nog de verandering doorduwen.”

Zelf aan de slag met leiderschap binnen je team? Volg een van onze opleidingen!

Leerlab innovatieve arbeidsorganisatie

Wil je bouwen aan een organisatie die wendbaar is? Die flexibel kan reageren op noden van cliënten en hun omgeving? Die meebeweegt met de maatschappelijke context? Dan is dit leerlab iets voor jou! Deze opleiding wordt dit najaar herhaald onder begeleiding van Els Vanparys, organisatie-architect bij Wilde Zwanen.

Leerlab strategisch medewerkersbeleid

Medewerkers zijn de motor van je werking. Met dit leerlab ga je voor een gedragen én onderbouwd medewerkersbeleid. Je stelt prioriteiten, tekent acties uit en plant ze in onder begeleiding van Lisa Coppin. Ook deze opleiding start opnieuw in het najaar.

Training waarderend veranderen - aan de slag met je onderneming en je collega's

Staan er grote of kleinere ontwikkelingen op til in je organisatie? Wil je jouw medewerkers hierin meekrijgen? Deze ervaringsgerichte vorming biedt je een kijk op waarderend veranderen en gaat dieper in op jouw verandercase.

Vrijdag 17 oktober 2025 van 09:30 tot 16:30

Workshop teaming skills

Hoe zorg je ervoor dat in jouw team 1+1 écht 3 wordt? Hoe creëer je een omgeving waarin teamleden elkaar versterken, samen uitdagingen aangaan en zowel individueel als collectief groeien? Tijdens deze interactieve workshop krijg je als leidinggevende de inzichten en tools om moedige teamspelers te ontwikkelen die samen bouwen aan een krachtig team.

Vrijdag 17 oktober 2025 van 09:30 tot 12:30

Voor meer informatie over ons vormingsaanbod, ga naar www.groeilabz.be of www.hrwijs.be.

Groeilabo brengt medewerkers van vzw De Kleine Vos dichterbij beslissingsprocessen

“Top-down en bottom-up raken elkaar”

Inclusie, dat is ook een leidinggevend kader dat de mensen op de vloer meeneemt in zijn beslissingsproces. Bij De Kleine Vos, een vzw die gevarieerde jeugdhulp en kinderopvang aanbiedt in Borgerhout, sleutelden ze daaraan in een Groeilabo van HRwijs Inclusief, met brede steun van directie en medewerkers.

Bij vzw De Kleine Vos werd pas echt duidelijk waar het probleem zat toen een aantal van de meer dan 100 medewerkers tijdelijk afwezig waren door ziekte. Stabiliteit in de uurroosters was al veel langer een uitdaging, maar op dat moment ervoeren collega's van de uitgevallen mensen een flink verhoogde druk op het werk. Het gevolg was een vicieuze cirkel, waarbij de directie moeite kreeg met het puzzelwerk om de werkroosters gevuld te houden, en medewerkers het gevoel kregen dat ze de kerntaak van de organisatie – gevarieerde jeugdhulp en kinderopvang – niet meer terdege konden uitvoeren. “Er ontstond een groot verloop”, zegt **Julie Van Overschéé**, coördinator contextbegeleiding en kinderdagverblijf bij De Kleine Vos. “Mensen vielen tijdelijk uit of waren langdurig afwezig, we zaten met continue wissels en inspringers. Dat is ten eerste enorm zwaar voor de collega's die overblijven, maar ook



voor de kinderen: die hebben voorspelbaarheid nodig. We moesten op zoek naar een manier om onze medewerkers aan boord te houden. Dus wilden we weten: waar zitten de frustraties en de ontevredenheid? Al snel ontdekten we dat we een duidelijk kader rond personeelsbeleid misten.”

Werkgroepen

Eerst gingen er alarmen af bij de werknemers-afgevaardigden op de werkvloer van De Kleine Vos. Na een bevraging stelden zij via een interne werkgroep, waarin zowel werknemers als vertegenwoordigers van de werkgever zaten, een aantal knelpunten op de werkvloer scherp. “Er was vooral werk aan aspecten van het personeelsbeleid, communicatie en werkbaar werk”,

zegt Tine Mous, projectmedewerker bij ACV Innovatief. “Mensen misten een transparante bedrijfscultuur, en een betere interne taakverdeling. Een visie daarop ontbrak. Meer coaching was bovendien nodig. Anderzijds bleek al snel dat er ondanks alles heel veel collegialiteit was, en dat mensen voor elkaar in de bres sprongen. Iedereen ging tot het uiterste voor elkaar, maar inzicht in hoe het beleid en het management daarin stonden ontbrak. We hebben daarom geprobeerd om werknemers en leidinggevenden wat dichter bij elkaar te krijgen in een werkgroep. En dat is alvast gelukt: aan tafel toonde iedereen veel participatie en engagement. Men wilde samen denken en sturen.”

Veranderingsproces

Maar na de vaststelling van die pijnpunten moest er ook een veranderingsproces in gang worden gezet. Om dat in goede banen te leiden, ging De Kleine Vos ten rade bij het Partnerschap Inclusieve Werkvloeren, waarvan Verso promotor is. De Genkse sociale onderneming IN-Z (spreek uit: ‘inzet’), gespecialiseerd in HR-coaching, voorzag voor hen een Groeilabo rondom retentie, oftewel: een traject op maat van de noden die De Kleine Vos ervoer. Al snel werd duidelijk wat daarvoor het actieplan moest zijn: inzetten op een betere interne communicatie, verbinding en vertrouwen. Een betere overlegcultuur. Kortom: een inclusievere onderneming.

“Inclusie betekent dat iedereen op de vloer mee is in het gezamenlijk verhaal”, zegt IN-Z-coach Sara Corstjens. “Wanneer er keer op keer alleen maar beslissingen van bovenaf worden gedropt, dan is het vinden van draagvlak bij alle werknemers zeer moeilijk. Daarvoor moet er een cultuur zijn waar iedereen kan meedenken. Want op de vloer, waar iedereen met zijn twee voeten in de praktijk staat, ontstaan er ideeën, en mensen willen dat die gehoord worden. Dat heeft een rechtstreekse invloed op medewerkersretentie: als je merkt dat mensen niet meer praten met elkaar, dan weet je dat er iets moet gebeuren. Bottom-up werken is enorm belangrijk. Zelfs wanneer moeilijke knopen moeten worden doorgehakt, zal iedereen dan beter begrijpen waarom die beslissingen vallen. Al snel ontdekten we dat het vooral misliep in de communicatie. We heb-



ben daarom de vergadercultuur van De Kleine Vos onder de loep genomen. Daaruit bleek dat die efficiënter moest, met als einddoel dat iedere werknemer de essentiële informatie ontving voor het uitoefenen van hun job. Een structuur daarvoor ontbrak. Overleg en communicatie gebeurde vooral in de wandelgangen. We gingen dus samen op zoek naar een oplossing.”

Zes maanden lang begeleidde en coachte IN-Z De Kleine Vos in dat proces. “Alles is in samenspraak gebeurd”, zegt Corstjens. “We vertrokken daarbij vanuit een deep democracy-model: we gingen niet gewoon voor een compromis, maar wilden weten wat er al aanwezig was om draagvlak te creëren. Tijdens het Groeilabo hebben we ook echt gekeken wie op welke vergadering absoluut aanwezig moet zijn. Het is niet altijd makkelijk geweest: er kwam wel wat weerstand, vooral omdat sommige mensen mee moesten

vergaderen op momenten waarop ze eigenlijk niet aan het werk waren. Daar zit een beetje cultuurverandering in. Maar wanneer werknemers het belang van hun aanwezigheid gingen inzien, en merkten hoe alles soepeler ging lopen, zagen ze het ook als een oplossing. Dat is precies de bedoeling van dit traject op maat: keer op keer op zoek gaan naar een individuele oplossing. Alles gebeurt dan ook heel hands-on.”

Externe partij

Volgens Van Overschée was het absoluut noodzakelijk dat er een externe partij werd binnengehaald om dit veranderingstraject in goede banen te leiden. “Er was iemand neutraal nodig, iemand die niet in zijn eigen tunnelvisie zat”, zegt ze. “Vanuit het beleid voelden we dat externe ondersteuning noodzakelijk was om een strategie te bepalen, de juiste prioriteiten vast te leggen en

een inclusieve werkvloer te creëren. Door voor een externe partij te kiezen heeft het beleid ook wat kwetsbaarheid getoond: oké, we hebben hier ondersteuning in nodig, want we weten het zelf even niet goed. Uiteindelijk bleek dat veel collega's gewoon een klein duwtje nodig hadden: we moesten iedereen laten weten dat hun stem wordt gehoord. Een valkuil is immers dat iedereen wat te hard op zijn eilandje zit. En als het dan gaat over organisatiebrede thema's als visie en communicatie, dan is het enorm zinvol om iedereen zijn stem daarover te horen."

De sleutel tot een inclusievere werkvloer lag uiteindelijk in een verticaal kernteam, waarin medewerkers van alle echelons van de organisatie werden opgenomen. "We hebben daar ook onze directeur in betrokken, zodat het duidelijk is dat alles inderdaad bottom-up is. Iedereen zijn zeg is belangrijk. Wanneer iets alleen maar vanuit het beleid wordt opgelegd voelen mensen zich sowieso miskend."

Voorbeeldtraject

Het proces is nog bezig. Eerste successen werden behaald, maar verdere uitdagingen staan nog in het verschiet. "We zijn onze praktijken op de vloer gaan verfijnen", zegt Van Overschée: "In de open communicatie bijvoorbeeld, een van de pijnpunten. Daar zijn we gaan kijken of er wel voldoende gelegenheid is om samen afspraken te maken en te evalueren. We zijn concrete afspraken gaan maken rond vergadercultuur. Ook zijn we gaan kijken naar het e-mailverkeer. Veel mensen kampten met ballast in hun mailbox. Daar hebben we dus ook een aantal heel concrete afspraken rond gemaakt, zodat niet iedereen in alle mails hoeft te worden meegenomen. Het is nog altijd wat zoeken, maar we merken dat er effectief al verbetering is, dat er dingen zijn waar mensen al oprecht heel tevreden mee zijn. En stilaan kijken we naar de volgende stap: onze missie en visie. Hoe zorgen we ervoor dat die meer wordt gedragen, dat ze wordt geleefd? Dat is onze grote uitdaging van de toekomst."

Ook op de werkvloer is er alvast tevredenheid. "Bottom-up en top-down komen elkaar tegen", zegt Tine Mous. "We voelden al vanaf het begin een sterk engagement van de directie, die het

nut van dit project inzag en het de nodige tijd en ruimte gaf. We mogen dit echt als een voorbeeldtraject zien."

HRwijs Inclusief

Het Groeilabo van De Kleine Vos vzw werd aangeboden door HRwijs Inclusief, een initiatief van Verso vzw, Groep Maatwerk, Sociare, SOM, HERWIN, Vlaams Welzijnsverbond, Zorggezind, Zorgnet-Icuro en VIVO in partnerschap met gespecialiseerde dienstverleners als I-diverso, de dienstverleners van Sterpunt Inclusief Ondernemen en Emino, alsook ABVV, ACLVB en ACV Innovatief. Als Werkplekarchitect is IN-Z deel van Sterpunt Inclusief Ondernemen. Samen vormen we een Partnerschap Inclusieve Werkvloeren dat kadert in de ESF-oproep 59 van Europa WSE.

De vakbonden hebben in het partnerschap een signaal- en draagvlakfunctie. Concreet betekent dit dat de werknemersafgevaardigden een vinger aan de pols houden wat betreft de relevantie en verloop van het Groeilabo.

Het doel van een Groeilabo is om in een traject op maat samen concrete stappen te zetten in het HR-beleid dat het welzijn voor alle medewerkers verhoogd. In een Groeilabo gaat een dienstverlener samen met de onderneming op zoek naar duurzame oplossingen op basis van specifieke noden.

Groeilabo's worden geprogrammeerd rond specifieke thema's, maar instappen met specifieke noden of met een andere timing is steeds mogelijk. De Groeilabo's zijn kosteloos dankzij de financiering van Europa WSE, weliswaar als je voldoet aan de voorwaarden.

Wil je ook kijken of zo'n traject iets voor jouw organisatie is? Bezoek onze website: hrwijsinclusief.be.

Doe een beroep op de helpdesk van HRwijs

Met één klik kunnen sociale ondernemingen een beroep doen op de HRwijs-helpdesk: aan de andere kant van die lijn zitten onze adviseurs klaar met advies op maat voor hun personeelsuitdagingen. RectoVerso ging langs bij een organisatie die al ruggensteun heeft gezocht – en gevonden – via die weg.

Frederik Demeyer
(Psychiatrisch centrum Gent-Sleidinge):

“Ze hebben vooral goed naar ons geluisterd”

Een organisatie die jaarlijks 1.700 opnames registreert, en toch bekend wil blijven voor zijn gastvrije zorg: daarvoor heeft Psychiatrisch centrum Gent-Sleidinge een goed geoliede personeelsmachine nodig. Dat raderwerk blijft alleen maar draaien als de leidinggevenden zeer goed weten wat ze doen, en daarvoor nam Frederik Demeyer, staf-medewerker bij de personeelsdienst, contact op met de HR-helpdesk.

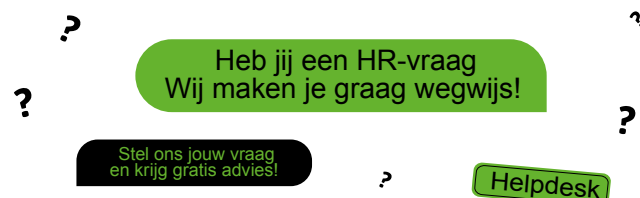
“We waren op zoek naar een opleidingstraject voor leidinggevenden, dat zich heel specifiek op twee componenten richt. Ten eerste wilden we onze leidinggevenden tools aanreiken om efficiëntere gesprekken

te voeren met hun medewerkers: van functioneringsgesprekken tot andere gesprekken, zoals over ziekteverzuim bijvoorbeeld. Een tweede lijn in wat we zochten was een leiderschapstraject over de rol die leidinggevenden moeten aannemen ten opzichte van hun medewerkers.

Voordat we ons tot de helpdesk van HRwijs hebben gericht waren we al uitvoerig zelf op zoek gegaan naar mogelijkheden, maar door zelf te gaan speuren op het internet kwamen we er niet. Het landschap is uitgebreid, waardoor het moeilijk is om door het bos de bomen te zien: moeten we onze mensen bijvoorbeeld opleiden in coachend leiderschap, dienend leiderschap, of andere richtingen? Onze vraag was bovendien vrij specifiek omdat ze zich gelijktijdig over die twee routes uitstrekten.”

“Er is op dit moment nog altijd geen opleidingstraject op poten gezet, maar dat komt vooral omdat we niet over één nacht ijs willen gaan: we zijn een organisatie met 650 medewerkers, waarvan 50 leidinggevenden. Een team met een flinke omvang dus, waardoor er ook een zeker prijskaartje aan het project vasthangt. Het is ook een opleidingstraject dat we volledig in huis willen laten uitvoeren, wat alles ook nog wat complexer maakt. Maar we zijn ondertussen finaliserende gesprekken aan het voeren met partijen die zo’n opleidingstraject op maat voor ons kunnen bouwen.”

“De helpdesk van HRwijs heeft ons extra tools aangeleverd in onze speurtocht, waardoor we wat gericht konden gaan zoeken. De medewerkster van HRwijs waarmee ik in contact kwam heeft zeer veel moeite gedaan om onze complexe vraag te begrijpen, in al haar deelcomponenten, en is van daaruit op zoek gegaan naar mogelijkheden.”





De Europese agenda voor sociale ondernemingen

Elk jaar publiceert de Europese Commissie een werkprogramma. Zo'n werkprogramma bevat een lijst van de belangrijkste nieuwe beleids- en wetgevingsinitiatieven die de Commissie het komende jaar zal nemen. Het Commissiewerkprogramma voor 2025 titelt: 'Een sterkere, eenvoudigere en snellere Unie'. Bovenaan de agenda staat het versterken van onze competitiviteit, veiligheid en economische veerkracht. Wat staat er dit jaar nog op de agenda dat relevant is voor sociale ondernemingen?

7 PIJLERS

Het werkprogramma kondigt 51 nieuwe beleidsinitiatieven aan. Deze initiatieven kunnen allemaal gekaderd worden binnen een aantal Europese overkoepelende beleidsdoelstellingen: competitiviteit, decarbonisatie, paraatheid & veerkracht, vereenvoudiging, innovatie, veiligheid, migratie, sociale rechtvaardigheid, democratie, gelijkheid, geopolitiek en toekomstige prioriteiten.

Inhoudelijk worden de aangekondigde nieuwe initiatieven onder 7 pijlers geplaatst. Die pijlers geven inzicht in de Europese beleidsprioriteiten van het komende jaar:

1. Een nieuw plan voor duurzame welvaart en concurrentievermogen in Europa
2. Een nieuw tijdperk voor Europese defensie en veiligheid
3. Mensen ondersteunen, onze samenlevingen versterken en ons sociaal model verbeteren
4. Onze levenskwaliteit in stand houden: voedselzekerheid, water en natuur
5. Onze democratie beschermen en onze waarden hooghouden
6. Europa in de wereld: onze invloed en partnerschappen benutten
7. Samen resultaten boeken en onze Unie voorbereiden op de toekomst

VOOR SOCIALE ONDERNEMINGEN

Minder bureaucratie, eenvoudigere regels en effectievere uitvoering

Om welvarender, competitiever en veerkrachtiger te worden, moeten EU-burgers en bedrijven beschermd worden tegen oneerlijke concurrentie, obstakels bij het verkrijgen van kapitaal, hoge energiekosten en de gevaren van klimaatverandering. Daarom is het een topprioriteit van de Europese Commissie om regelgeving te vereenvoudigen en effectiever te maken.

De Commissie wil bovendien de administratieve lasten voor ondernemingen met minstens 25% en voor kmo's met minstens 35% verminderen. Er zullen 'Omnibuspakketten' komen die verschillende overlappende, onnodige of onevenredige regels aanpakken die onnodige lasten voor EU-bedrijven met zich meebrengen. Zo is er eind februari bijvoorbeeld een vereenvoudigingspakket rond duurzaamheid verschenen (Omnibus I).

Europese pijler van sociale rechten

Sinds 2017 vormen de beginselen van de Europese pijler van sociale rechten de leidraad om de gemeenschappelijke uitdagingen op het gebied van werkgelegenheid, vaardigheden en sociale kwesties aan te pakken. Een eerste actieplan voor de Europese pijler van sociale rechten werd in 2021 goedgekeurd. Het omvatte 20 acties in verband met billijke arbeidsvoorwaarden, gelijke kansen en toegang tot de arbeidsmarkt en sociale bescherming en inclusie.

De Europese Commissie geeft nu prioriteit aan de verdere uitvoering van de Europese pijler van sociale rechten en zal met een nieuw actieplan komen.

Unie van Vaardigheden

De Europese Commissie besteedt veel aandacht aan vaardigheden en richt daarom een Unie van Vaardigheden op. De Unie van Vaardigheden zal tekorten aan vaardigheden en arbeidskrachten aanpakken. Ze zal er ook voor zorgen dat onze onderwijs- en opleidingsstelsels over de juiste instrumenten beschikken om Europeanen van alle generaties voor te bereiden op een snel veranderende toekomst, door middel van hoogwaardig en inclusief onderwijs, opleidingen en levenslang leren.



Liese Dewilde, voormalig EU-liaisonofficer economie, werk en sociale zaken bij VLEVA

Tegelijkertijd zal er ingezet worden op kwaliteitsbanen met degelijke arbeidsomstandigheden, hoge normen voor gezondheid en veiligheid en collectieve onderhandelingen.

In het kader van de Unie van Vaardigheden zal de Europese Commissie verschillende initiatieven lanceren. Denk maar aan een voorstel voor een Europese strategie voor beroepsonderwijs en -opleiding of een voorstel voor de overdraagbaarheid van vaardigheden.

Cyberveiligheid

Heel wat toekomstige initiatieven van de Europese Commissie gaan over cyberveiligheid. Zo zal de Commissie specifiek met een Actieplan voor de cyberbeveiliging van ziekenhuizen en zorgverleners komen.

Met de snelle ontwikkeling van digitale gezondheidszorg en het toenemende bewustzijn van privacy en beveiliging van gegevens, wil de EU de onafhankelijkheid van de digitale infrastructuur van derden versterken. De steeds meer gedigitaliseerde gezondheidssector krijgt al te maken met bedreigingen en nieuwe uitdagingen. Het actieplan voor de cyberbeveiliging van ziekenhuizen en de gezondheidszorg moet daarom vorm geven aan de ambities en moet incidenten van cyberbeveiliging in dit uiterst gevoelige gebied voorkomen.

EU-SUBSIDIES

Europese beleidsdoelstellingen worden verder vorm gegeven en nagestreefd via Europese subsidieprogramma's. Ook in 2025 worden heel wat interessante subsidieoproepen voor de social-profitsector gelanceerd.

Bij VLEVA ontdek je alle info over Europese subsidiemogelijkheden voor sociale ondernemingen.

Bekijk de website (www.vleva.eu) of neem rechtstreeks contact op met het VLEVA-subsidieloket (subsidieteam@vleva.eu) om jouw ideeën te bespreken. Liese Dewilde werkt niet langer bij VLEVA. Contacteer de nieuwe EU-liaisonofficer voor economie, werk en sociale zaken Hazel Tyssen voor al je vragen: hazel.tyssen@vleva.eu.

A man with glasses, wearing a green sweater and dark trousers, is sitting on a wooden bench. He is smiling and has his hands clasped in his lap. The background is a large blue wall with a pattern of white clouds, resembling a sky. The ground is paved with grey stones.

Wouter Van Besien,
Sustainability Ambassador 2025
en coördinator duurzaam en
ethisch bankieren bij vdk bank

“Duurzame
financiering
is geen
luxe”

“Het is de kern
van je missie”

Sociale ondernemingen staan midden in de maatschappelijke en ecologische transitie. Ze innoveren, versterken gemeenschappen en maken economie menselijker. Maar wie de wereld wil veranderen, moet ook zijn geld volgen. Niet alleen in wat je doet, maar ook in hoe je het financiert. Want wat je bank doet met jouw spaargeld, zegt veel over de toekomst waar jij aan bouwt. Wouter Van Besien, Sustainability Ambassador 2025, houdt als coördinator duurzaam en ethisch bankieren bij vdk bank een helder en doordacht pleidooi voor meer bewustzijn en verantwoordelijkheid bij organisaties – en zeker bij diegenen die van maatschappelijke meerwaarde hun bestaansreden maken.

Proficiat met je titel van Sustainability Ambassador 2025. Een erkenning van jaren engagement?

Wouter Van Besien: "Dank je. Het is natuurlijk fijn, zo'n erkenning. Maar uiteindelijk doe je dit werk niet voor de trofee. Wel omdat je gelooft in wat je doet en omdat je ziet dat het nodig is. Toch is het prettig dat er mensen zijn die het ook opmerken, die zeggen: Wat jij doet, maakt een verschil."

Duurzaam bankieren is jouw ding. Veel mensen verenigen dat meteen tot beleggen.

"Dat hoor ik inderdaad vaak. Zodra je het woord 'duurzaam' in combinatie met 'bank' laat vallen, denken mensen spontaan aan beleggingsproducten. Maar dat is eigenlijk een misvatting, of beter gezegd: het is maar een klein deel van het verhaal. Duurzaam bankieren gaat ook – en misschien vooral – over wat een bank doet met spaargeld, over wie ze krediet verleent en hoe ze haar dienstverlening organiseert. Banken kunnen met dat spaargeld veel goede dingen doen, maar helaas ook dingen die haaks staan op de waarden van organisaties die sociaal of duurzaam willen werken. En dat gebeurt vaker dan we denken, want veel mensen hebben simpelweg geen

idee wat er met hun geld gebeurt zodra het op een spaarrekening staat."

"Als je organisatie inzet op zorg, welzijn of ecologie, dan is het vreemd om je geld te laten beheren door een bank die daar totaal andere prioriteiten op nahoudt"

Wat betekent dat concreet voor sociale ondernemingen?

"Dat ze zich de vraag moeten durven stellen of hun financiële keuzes in lijn liggen met hun maatschappelijke missie. Want het maakt wél uit bij welke bank je klant bent. Niet alle banken maken dezelfde keuzes. Sommige sluiten bijvoorbeeld sectoren als fossiele brandstoffen, wapens of omstreden arbeidspraktijken effectief uit, terwijl andere dat helemaal niet doen. Als je organisatie inzet op zorg, welzijn of ecologie, dan is het vreemd om je geld te laten beheren door een bank die daar totaal andere prioriteiten op nahoudt. Dat vraagt om bewustzijn én om actie."

Hoe weet je als organisatie dat je geld goed zit?

"De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat het niet altijd eenvoudig is om dat uit te zoeken, want banken communiceren er nog te weinig transparant over. Maar de informatie is er wel. Je kan banken bevragen op hun kredietbeleid, op hun investeringsstrategie en op de manier waarop ze hun maatschappelijke verantwoordelijkheid invullen. Er zijn ook benchmarks en tools, zoals de Bankwijzer, die al een indicatie geven. Toch is een goed gesprek vaak de beste eerste stap. Vraag wat je wil weten, en kijk vooral naar het geheel – niet enkel naar één groen product dat mooi verpakt is. Wat telt is het totaalplaatje: wat doet een bank écht met jouw geld?"

Zie je een evolutie in de bankensector?

"Er zijn banken die het ernstig menen en echt werk maken van duurzaamheid, en dat is hoopgevend. Tegelijk zijn er nog veel instellingen die vooral inzetten op communicatie, maar hun kernbeleid amper veranderen. De nadruk ligt vaak op 'duurzame' producten die netjes naast alle



“Als bankier moet je niet vertrekken van de vraag ‘welk product hebben we liggen?’, maar van ‘wat heeft deze organisatie nodig om impact te maken?’”

andere blijven bestaan. Maar dat verandert de werking van de bank niet fundamenteel. De uitdaging zit in het maken van structurele keuzes. Het gaat om het geheel van wat een bank doet, en om de wil om duurzaamheid als leidraad te nemen, ook als dat minder winst oplevert op korte termijn.”

Is kredietverlening belangrijker dan beleggen?

“Voor mij wel, zeker als het over maatschappelijke impact gaat. Beleggingen kunnen richting geven, dat is waar, maar kredietverlening heeft directe en tastbare gevolgen. Je helpt er gezinnen mee aan een huis, maakt de renovatie van een school mogelijk of ondersteunt een sociale onderneming die anders moeilijk toegang vindt tot financiering. Kredietverlening bepaalt mee welke economie we bouwen. En dan is het belangrijk dat die kredieten niet alleen naar de grootst mogelijke winstmarge kijken, maar ook naar de waarde die een initiatief toevoegt aan de samenleving.”

Zijn er specifieke producten voor sociale ondernemingen?

“We werken vaak op maat omdat sociale ondernemingen net wat anders in elkaar zitten dan klassieke bedrijven. Ze hebben een ander soort logica, een andere structuur, soms een ongewone eigenaarsvorm of een atypisch verdienmodel. Daardoor passen ze niet altijd in de standaardkaders die veel banken hanteren. Bij vdk bank proberen we dat te ondervangen door in gesprek te gaan, samen te zoeken naar hoe we het wél kunnen doen. Dat leidt soms tot innovatieve oplossingen: van hypotheeken voor cohousingprojecten tot financieringsmodellen voor energiecoöperaties of zorginitiatieven. Het gaat erom dat je niet vertrekt van de vraag ‘welk product hebben we liggen?’, maar van ‘wat heeft deze organisatie nodig om impact te maken?’.”

Wat kunnen sociale ondernemingen zelf doen?

“Ze kunnen beginnen met zich bewust te worden van de rol die geld speelt in hun organisatie, ook als dat niet tot hun corebusiness behoort. Te vaak wordt financiering als een puur technisch of administratief gegeven gezien, terwijl het in feite strategisch is. Door na te denken over waar je je geld zet, met wie je werkt, en welke voorwaarden je hanteert, bepaal je ook wie je

versterkt. Je bankkeuze is dus niet neutraal. Je maakt er een maatschappelijke keuze mee – of je dat nu expliciet doet of niet. Het vraagt wat moeite om je daarin te verdiepen, maar het hoort bij het engagement dat je als sociale onderneming al op zoveel andere domeinen toont.”

“Als je weet waar jouw grootste maatschappelijke impact zit, dan wordt het ook duidelijk waar je op moet inzetten in je financiering”

Wat is jouw advies aan organisaties die ‘iets’ willen doen, maar niet weten waar te beginnen?

“Begin niet bij de regels of de labels van buitenaf, maar bij jezelf. Kijk naar waar je organisatie echt voor staat, waar je het verschil maakt. Als je weet waar jouw grootste maatschappelijke impact zit, dan wordt het ook duidelijk waar je op moet inzetten in je financiering. En laat je daar niet te snel van afleiden door de complexiteit van het financiële jargon of de veelheid aan opties. Vertrouw op je buikgevoel, en stel de vragen die je ook aan andere partners zou stellen: delen we dezelfde waarden, bouwen we aan dezelfde toekomst?”

Hoe zie jij de rol van sociale ondernemingen in de transitie?

“Ze lopen voorop. Daar mogen ze zich meer bewust van zijn. Veel sociale ondernemers willen liefst gewoon doen wat nodig is, zonder zichzelf op de borst te kloppen. Maar precies in dat bescheiden en doelgerichte engagement zit hun kracht. Ze bewijzen elke dag dat een andere economie mogelijk is. En dat het niet naïef is om waarden voorop te zetten, maar juist noodzakelijk. Door ook hun financiële keuzes daarop af te stemmen, maken ze hun impact nog sterker. Want geld is geen neutrale stroom. Het is een hefboom. En je kan kiezen aan welke kant je hem zet.”

A woman with short brown hair, wearing a light purple t-shirt, a dark patterned blazer, dark jeans, and white sneakers, is smiling and leaning on a wooden workbench in a large industrial workshop. In the background, a man in a white t-shirt is working at a table. The workshop has a high ceiling with exposed metal beams, large windows on the left, and various industrial equipment and pipes.

Ondernemen in
de social profit:
de innovatieve start-up

“We willen tonen
dat business
hand in hand kan
gaan met sociale
doelstellingen”

En een volledig circulair product maken, én (kwetsbare) mensen naar een kwaliteitsvolle job toeleiden, én commercieel concurrentieel en rendabel zijn. FIX vzw verzet bergen duurzaam pionierswerk in Brussel met een innovatief sociaal-circulair ondernemingsmodel. Geen wonder dat directeur **Eva De Smedt** genomineerd werd voor het prestigieuze Sustainability Professional Of The Year. Maak kennis met de start-ups onder haar vleugels. "Er is een gebrek aan sociaal-commerciële expertise."

De klok slaat vier uur wanneer enkele werknemers van Akoestiekfabriek de laatste hand leggen aan een van hun circulaire akoestische panelen. Ze omhullen een op maat gezaagd paneel met de gevraagde kleur stof. "Hier hangt nog een randje los", merkt iemand op. Oog voor detail. Dit paneel verbetert binnenkort de geluidskwaliteit in een ruimte ergens in Vlaanderen.

Kwaliteitsvolle jobcreatie

Akoestiekfabriek is een sociaal-circulaire onderneming onder de vleugels van moederbedrijf FIX vzw. De meeste werknemers van Akoestiekfabriek komen doorgestroomd uit een traject richting volwaardige arbeidsmarktdeelnemers bij FIX.

"FIX bereidt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt voor op voltijds werk, maar we stellen vast dat ze na een traject bij ons vaak in 'slechte' jobs belanden. Akoestiekfabriek is ontstaan om die uitstroom op te vangen en de mensen toe te leiden naar een kwaliteitsvolle job. Dat wil zeggen: uitdagend, stimulerend, waarin je je potentieel kan benutten. Met een stabiel contract en goed betaald. We hebben onze eigen barema's geschreven en de minimumlonen opgetrokken. Mens en resultaat zijn hier evenwaardig", vertelt directeur Eva De Smedt.

Business hand in hand met social

Sinds Eva 13 jaar geleden directeur werd bij FIX groeide de vzw van 40 naar 110 medewerkers. Sinds een paar maanden gaat de uitstroom van FIX ook naar Het Circulaire Klusbedrijf, een tweede spin-off volgens dezelfde principes als Akoestiekfabriek. Alle winst gaat naar de creatie van kwaliteitsvolle jobs. Het Circulaire Klusbedrijf doet herstelwerken bij ondernemingen en onderhoudt gebouwen.

"Onze twee spin-offs benutten geen enkele subsidie, maar leven volledig van eigen inkomsten", vertelt Eva. "Dat is een bewuste keuze. Echt vanuit het idee om een andere economie op te bouwen. We willen een inspirerend voorbeeld zijn en tonen dat business hand in hand kan gaan met sociale doelstellingen. En dat zo'n onderneming op zich kan bestaan. We verkopen kwalitatieve producten aan marktconforme prijzen. Ah ja, en mocht het je interesseren: onze producten zijn circulair en met onze winst creëren we kwaliteitsvolle jobs."

Bloemen

Eva's nominatie voor de prestigieuze prijs van Sustainability Professional Of The Year kwam dan ook niet uit de lucht vallen. FIX viel op als 'kleine' sociale onderneming tussen giganten als AS Adventure, AG Insurance, vdk bank en Willemen Groep. "Het is altijd leuk om bloemen te krijgen, maar de nominatie is een erkenning voor heel het team", blijft Eva bescheiden. "Daarnaast is het een opportuniteit om het verhaal dat we schrijven te delen met de wereld en te tonen: deze manier van ondernemen kan. Iedereen heeft recht op een kwaliteitsvol leven en werk is daarin een belangrijke hefboom. De werkloosheid in Brussel oplossen is ons hoogste doel."

"Onze keuze voor circulair overtreft op elk vlak onze verwachtingen: het is winstgevender, kwalitatiever en esthetischer dan we dachten"

Niet te ver zoeken

De opstart van Akoestiekfabriek verliep verrassend vlot, vertelt Eva. Innovatie hoeft niet moeilijk te zijn. "Als je onder de vleugels van je organisatie een start-up wil lanceren, moet je het niet te ver gaan zoeken. Om akoestische panelen te maken heb je een schrijnwerkerij nodig, machines, bestelbusjes, materiaal... Dat was allemaal beschikbaar bij FIX. Akoestiekfabriek kon die dus gemakkelijk huren. Zo zetten we stapje voor stapje en moesten we niet meteen ik-weet-niet-hoe-ver springen. Ook wat medewerkers betreft: bij FIX doen ze werkervaring op en ontdekken we hun talenten. Bij Akoestiekfabriek en Het Circulaire Klusbedrijf kennen we onze medewerkers meteen en kunnen ze die talenten optimaal benutten."

"Ik beken: voor het circulaire luik hadden we bij aanvang wel wat koudwatervrees: zou het niet lelijk zijn? Duur? Heel veel werk? Moeilijk om kwaliteitsvolle afvalstromen te vinden? Maar ik moet zeggen dat het allemaal veel makkelijker loopt dan verwacht. Onze keuze voor circulair overtreft op elk vlak onze verwachtingen: het is winstgevender, kwalitatiever en esthetischer dan we dachten. En een goede afvalstroom vinden is nog nooit een probleem geweest. We moeten zelfs mensen teleurstellen. Dat we kwaliteitsvolle jobcreatie kunnen combineren met een circulaire activiteit, betekent een dubbele win op vlak van duurzaamheid."

Sociaal-commercieel advies

Het is de volgende stap die Eva slapeloze nachten bezorgt: de scale-up van Akoestiekfabriek. "Jaar na jaar noteren we betere omzetcijfers, dus dat zit op zich goed, maar we voelen dat er meer mogelijk is en zouden graag grondig opschalen. Maar hoe? Dat is voor ons nieuw. Waar moet je de focus leggen? We zouden kunnen kiezen voor verschillende manieren van verkopen, uitbreiden naar meerdere steden, naar het buitenland... Maar je moet keuzes maken, liefst de juiste, en welke zijn dat dan?"

"Er bestaat best een ruim aanbod aan commerciële opleidingen en trajecten, maar vaak leiden die tot een generalistisch advies. Wat ik mis is een veel meer hands-on aanbod voor ondernemers in onze situatie. Hoe ik dat zie? Een soort mentor of coach met ervaring in start-ups die zich af en toe op mijn stoel zet en zegt: 'Nu eerst dit, dan dat. Pas op hier,

en dit is de grootste prioriteit.' Ja, het heeft voordelen om dat proces aan den lijve te ondervinden, maar dat gaat me te traag. Ik ben ongeduldig, ambitieus en wil zo snel mogelijk zo veel mogelijk impact maken. Ik wil uitgedaagd worden, blinde vlekken ontdekken, sparren... Iemand die me wijst op onze naïviteit en benoemt waar we commercieel scherper moeten zijn."

"Maar: het moet wel iemand zijn met een sociaal hart. Want puur commercieel advies is in onze situatie ook een tang op een varken. Misschien bestaat er wel zo'n aanbod sociaal-commerciële expertise en vind ik het niet, maar ik ben toch al lang aan het zoeken. Ik heb ook al aan keiveel ondernemers gevraagd: mag ik eens een dag schaduwen? Een dag meelopen op jullie sales-afdeling? Waar leggen jullie de accenten? Maar ik krijg of geen reactie, of de reactie: 'Ik snap het niet, wat ga je zien? Ik denk niet dat het interessant is.' Maar ik weet zeker dat er nog commerciële principes bestaan die misschien vanzelfsprekend zijn, maar die wij als social profit nog moeten ontdekken."

Scheef systeem

Plots vallen de machines in het atelier stil. Het laatste paneel van de dag is afgewerkt. De medewerkers van Akoestiekfabriek zwaaien Eva gedag. "Ondernemen geeft zo veel voldoening: de wereld voelt als een grote speeltuin, ik heb zelden te weinig energie. Onze missie is pas geslaagd als iedereen zonder diploma een kwaliteitsvolle job heeft en als alle bedrijven zich ten dienste stellen van de samenleving. Want in ons huidige systeem zit er iets serieus scheef."

Benut Europese kansen

De EU investeert volop in de verbetering van management- en organisatieprocessen in de social profit en de uitbouw van circulaire waardeketens. Heb je dus een project in gedachten?

Surf dan snel naar verso-net.be/nieuws voor meer info of scan de QR-code.



Business School Social Profit

Of ontdek het aanbod van Groeilabz op groeilabz.be, dé business school voor de social profit.

Minister voor één dag: i-mens

Wat als je één dag minister kon zijn? Wat zou je meteen veranderen of aanpakken? We vroegen het medewerkers uit alle geledingen van zorgorganisatie i-mens.

Algemeen directeur
Karin Van Mossevelde

“Heilige huisjes stel ik in vraag, alleen meer geld is niet de oplossing”



“Ik zou wel de politieke moed tonen om de systemen aan te pakken en te hervormen waar nodig. Heilige huisjes stel ik in vraag: alleen maar meer geld geven is niet de oplossing. Wat dan wel? Meer samenwerking, betere taakafstemming, schaalvergrotingen, minder structuren en regelzifterij.”

“Ik zou ook een zorgconferentie organiseren met alle belangrijke betrokkenen. De uitdagingen waarvoor we staan zijn groot en vragen om duidelijke oplossingen. Vanuit mijn rol als algemeen directeur van i-mens ervaar ik dagelijks hoe dringend er oplossingen nodig zijn. Dit debat moet dus gevoerd worden, en er moeten vooral acties uitkomen die opgestart worden. Want onze samenleving veroudert in hoog tempo.”

“Naar 1,2 miljoen 80-plussers”

Tegen 2050 verdubbelt het aantal 80-plussers in België van ongeveer 640.000 vandaag naar 1,2 miljoen. Eén op tien Belgen zal dan ouder zijn dan 80. Bovendien groeit de groep alleenwonende ouderen ongezien snel: vandaag woont ongeveer 40 procent van de 80-plussers alleen, vaak met beperkte ondersteuning van thuiszorg.”

“Tegelijkertijd neemt de capaciteit van woonzorgcentra, assistentiewoningen en andere alternatieve woonvormen onvoldoende toe om deze stijgende zorgvraag op te vangen. Vandaag woont slechts 12 procent van de 80-plussers in een woonzorgcentrum. Die plaatsen zullen vooral voorbehouden blijven voor ouderen met de zwaarste zorgnoden in hun laatste levensfase. Hierdoor wordt het nog belangrijker om ouderen veilig en comfortabel thuis te laten wonen.”

“Meer aangepaste woningen nodig”

“Daarvoor zijn aangepaste woningen nodig, met veilige badkamers, drempelvrije toegang en slimme technologieën zoals alarmsystemen of bewegingssensoren. Maar we moeten ook sterk inzetten op wijkgerichte zorg, waarbij buurtinitiatieven en lokale zorgnetwerken ouderen ondersteunen. Denk bijvoorbeeld aan vrijwilligers die ouderen thuis bezoeken, boodschappen doen of ondersteuning bieden bij dagelijkse activiteiten zoals koken of administratie. Dit voorkomt isolatie en gevoelens van eenzaamheid, en versterkt tegelijkertijd het sociale weefsel in de buurt.”

“Bekwaamheid primeert, diploma of niet”

“Om deze geïntegreerde thuiszorg succesvol te organiseren, is een goed opgeleid en voldoende zorgpersoneel essentieel. Momenteel kampt de zorgsector echter met grote tekorten: verpleegkundigen, zorgkundigen, kinderbegeleiders ... staan al jaren hoog op de lijst van knelpuntberoepen en de situatie dreigt verder te verergeren door de toenemende zorgvraag. Het is daarom noodzakelijk om sterk te investeren in opleidingen en zij-instromers makkelijker toegang te geven tot de sector. Gepensioneerden, nieuwkomers en jongeren moeten kansen krijgen om onbeperkt te kunnen werken en bijverdienen in de zorg. Daarnaast blijf ik hameren op het principe ‘bekwaam is bevoegd’. Als iemand een taak kwaliteitsvol kan uitvoeren, dan mag die dat doen. Diploma of niet.”

“Daarnaast zou ik als minister inzetten op aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en goede arbeidsomstandigheden, zodat meer mensen kiezen voor een loopbaan in de zorgsector. Ook initiatieven zoals stages en werkplekleren kunnen jongeren enthousiasmeren voor een zorgberoep.”

“Nieuw financieringssysteem”

“De financiering van zorg moet eveneens worden herbekeken. Het huidige model, dat vooral gericht is op aparte prestaties, bevordert onvoldoende samenwerking tussen zorgaanbieders. Ik stel daarom voor om een nieuw financieringssysteem in te voeren dat organisaties beloont voor samenwerking, preventie en resultaten op vlak van levenskwaliteit. Dit zou de samenwerking tussen zorgpartners stimuleren en zorgen voor een betere en efficiëntere inzet van middelen.”

“Bovendien moet zorg altijd betaalbaar blijven. Daarom pleit ik voor de invoering van een maximumfactuur in de thuiszorg, net zoals we die kennen voor ziekenhuizen en huisartsen. Niemand mag noodzakelijke zorg uitstellen vanwege financiële bezorgdheden. Zorg moet toegankelijk blijven, ongeacht iemands financiële situatie.”

“Sterke buurtinitiatieven”

“Tot slot moeten we onze sociale infrastructuur versterken. Lokale netwerken zoals buurtmoestuinen, ouderenvervoer door vrijwilligers en sociale activiteiten zijn cruciaal. Tijdens crisissen zoals de

coronapandemie zagen we hoe kwetsbaar ouderen kunnen zijn wanneer sociale verbindingen wegvallen. Sterke buurtinitiatieven verminderen niet alleen gevoelens van eenzaamheid, ze vormen ook een buffer tegen maatschappelijke instabiliteit.”

“Als minister voor één dag zou ik daarom kiezen voor een toekomstgerichte aanpak waarin ouderen centraal staan, zorg toegankelijk en betaalbaar blijft, en waarin investeren in mensen en lokale verbondenheid vanzelfsprekend is. Alleen op die manier creëren we een samenleving waarin elke oudere zich gewaardeerd en goed verzorgd voelt.”



HR Business Partner Nicole Rutten
“Een betere financiële compensatie voor zorgberoepen”

“Als minister voor één dag zou ik inzetten op een combinatie van maatregelen die de werkdruk in de zorg verminderen en het beroep aantrekkelijker maken. De zorgsector kampt met toenemende complexiteit en psychische druk, vaak zonder voldoende ruimte om zorgverleners te ondersteunen. Ik zou de financiële compensatie voor zorgberoepen verbeteren, met specifieke aandacht voor afwijkende werkuren en meervoudige problematieken. Zorgverleners die 's avonds of in het weekend werken, moeten zowel financieel als op het vlak van werk-privébalans beter gecompenseerd worden.”

“Meer praktische opleidingen op de werkvloer”

“Daarnaast is er nood aan meer flexibiliteit voor zij-instromers in de zorg, zonder rigide eisen aan diploma's, en meer mogelijkheden voor praktische opleidingen en gerichte ondersteuning op de werkvloer. Het subsidielandschap moet vereenvoudigd worden om werkgevers meer ademruimte te geven voor extra personeel en kwaliteitsvolle zorg.”

"Investeren in mentale ondersteuning en alternatieve samenwerkingsmogelijkheden in complexe zorgsituaties kan ook bijdragen aan het welzijn van medewerkers. Tot slot zou ik pleiten voor de oprichting van een 'zorgstatuut', met voordelen voor zorgprofessionals die lange tijd in het vak werken, zoals betere pensioenvoorzieningen, flexibiliteit in loopbaan en doorgroeimogelijkheden."

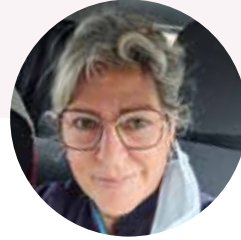


Manager Gezinszorg Anja Verhoeyen
"Meer plaatsen voor kwetsbare jongeren"

"Als minister leg ik mijn focus op de jeugd- en gehandicaptenzorg. Ik zou inzetten op het uitbreiden van plaatsen in de bijzondere jeugdzorg, drugspreventie en opvang voor kwetsbare jongeren. Ook toegankelijke en uitgebreide opvang in crèches is cruciaal."

"Daarnaast zou ik investeren in sport, onderwijs en vrije tijd, met extra middelen voor het onderwijs om diverse zorgbehoeften adequaat te begeleiden. Dit creëert een gezondere maatschappij op lange termijn."

"Om alles betaalbaar te houden, zou ik het systeem van het Persoonlijke Assistentie Budget (PAB) en het Persoonsvolgend Budget (PVB) herzien. Hoewel het in theorie een goed systeem is, blijkt het in de praktijk vaak verkwistend door ondoeltreffend gebruik, zoals individuele zorg die efficiënter via groepsbegeleiding geboden kan worden. Dit leidt tot onverantwoorde uitgaven en lange wachtlijsten voor anderen. De overheid heeft moeite met het waarborgen van de zorgkwaliteit via deze systemen. Toch geloof ik dat deze veranderingen, hoe kort ook, een blijvende impact kunnen maken op een rechtvaardiger en duurzamer zorgsysteem."



Thuisverpleegkundige Caroline De Stoop
"Naar een haalbaar werkregime"

Als ik één dag minister was, zou ik als eerste de werkdruk voor zorgverleners in de thuiszorg willen verlagen. Het is ontzettend belangrijk dat we als zorgprofessionals een werkregime hebben dat haalbaar is. Zeker voor wie fulltime werkt, kan werk- en gezinsleven combineren erg zwaar zijn. Door meer flexibiliteit te bieden, bijvoorbeeld door ochtend-, namiddag- en avondrondes, zouden we de werkdruk kunnen spreiden en onze inzetbaarheid op lange termijn waarborgen."

"Daarnaast pleit ik voor een correcte verloning in de thuisverpleging voor de verantwoordelijkheid die we dragen. We werken vaak in het weekend, zijn essentieel in de zorg, maar worden financieel onvoldoende gewaardeerd in vergelijking met andere sectoren. Een correct loon en een goed evenwicht werk-privé maakt het beroep aantrekkelijker en helpt om personeel te behouden."

"Permanente verpleegposten in elke regio"

"Ik zou als minister ook permanente verpleegposten per regio oprichten. Dat kan de toegankelijkheid voor de patiënten verbeteren. Tot slot wil ik de instroom van nieuw zorgpersoneel stimuleren, door onder andere nog meer flexibele opleidingsmogelijkheden en kwalitatieve stages te blijven aanbieden. Dat zou de werkdruk verlichten en de zorgsector verjongen, zodat we ook in de toekomst voldoende thuisverpleegkundigen hebben."

"Thuisverpleging is een onmisbaar beroep, maar wordt vaak niet voldoende erkend in de politiek. Het is tijd om dat te veranderen, zodat we zorg kunnen blijven bieden die elke patiënt verdient en zodat zorgprofessionals de nodige ondersteuning krijgen om kwaliteitsvolle zorg te garanderen."

“We denken nu beter na over subsidies”

Bij de Oost-Vlaamse zorgorganisatie Fiola laten ze minder subsidie-mogelijkheden onbenut sinds ze een Groeilabz-leerlab subsidie-management bijwoonden. Maar de sleutel zit ook in een betere selectie van de oproepen, zegt subsidiemedewerker Anneleen Boon.

Anneleen Boon heeft veel verschillende hoeden op bij Fiola vzw, een Oost-Vlaamse zorgorganisatie die ondersteuning biedt voor personen met een (vermoeden van) beperking en hun netwerk. Ze is coördinator jeugdwerk, beleidsmedewerker vrijwilligers, én houdt zich ook bezig met de externe financiering van de organisatie en haar projecten.



“Net als in veel andere organisaties in onze sector is er geen ruimte om een team op subsidieaanvragen te zetten”, zegt Boon. “Het gebeurde vooral door mensen die er de tijd voor namen of er ‘goesting’ in hadden. Soms had ik bepaalde subsidieoproepen ook liever niet gezien: wanneer het al heel druk is bijvoorbeeld, en er op het dossier een deadline van slechts een paar weken staat. Hoewel de neiging dan bestaat om het terzijde te schuiven, is dat natuurlijk geen optie. Het is essentieel om tijd en ruimte vrij te maken om het aan te pakken, naast de dagelijkse werkzaamheden.”

Opstap

De belangrijkste inkomstenbron voor Fiola vzw is een structurele financiering van het VAPH (Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap). Maar daarbovenop zetten ze ook in op externe financiering en zijn ze heel actief bezig met subsidieaanvragen. Die projectfinancieringen dienen in de eerste plaats om te innoveren en experimenteren, maar vaak komt dat uiteindelijk ook het dagelijkse werk ten goede.

“Subsidies zijn niet onze hoofdbron van financiering, maar met 260 medewerkers zijn we een grote organisatie die heel wat verschillende diensten levert”, zegt Boon. “De afgelopen vier à vijf jaar is het dus stilaan belangrijker geworden om ook andere financieringsbronnen aan te spreken: voor een stuk omdat er geen uitbreidingsmiddelen meer komen vanuit VAPH, maar ook omdat we ons op nieuwe domeinen beginnen te richten die we dan met andere middelen moeten financieren. Jeugdwerk bijvoorbeeld, wat relatief nieuw is in onze organisatie. Daar hebben we nu structurele middelen voor bovenlokaal jeugdwerk, maar we zijn op dat domein begonnen door eerst een jaar of drie met experimentele projecten te werken, die dan met subsidies werden gefinancierd. Soms betekent die subsidiefinanciering, die eerst op kleinere projecten is gericht, ook een opstap naar structureler werk.”

Tools aangereikt

Een *eye opener*, zegt Boon, is een deelname aan het recente Leerlab subsidiemanagement van Groeilabz in Antwerpen. Ze kreeg er onder meer inzicht in hoe je projectsubsidies zoekt en vindt, de subsidieprojecten selecteert, aanvraagt en beheert, en hoe dat uiteindelijk evolueert in een samenhangend projectbeleid. Sinds de cursus, zegt Boon, zet ze nog meer in op subsidiefinanciering. “Het draagvlak naar subsidies was niet heel groot in onze organisatie, daar wilden we wel wat aan werken. Voor veel medewerkers hier was het een kwestie van hun blikveld wat te verruimen, omdat we het gewend zijn om structureel te worden gefinancierd. Het grotere verhaal rond projectsubsidies is bovendien niet voor iedereen even duidelijk: het lijkt altijd gewoon meer werk. Maar vaak dragen die nieuwe projecten dus ook bij tot de basis van wat we doen.”

“We zochten ook iets meer onderbouwing in onze aanpak van subsidieaanvragen. Wat ik heel mooi vond is dat het leerlab echt was afgestemd op onze sector, op de valkuilen en de barrières waar iedereen in de zorg op stuit. Ik vond het handig dat je met twee kon komen voor de prijs van één, want met twee personen is het efficiënter om alles terug te koppelen

naar de organisatie en dat draagvlak dus weer wat te vergroten. We kunnen nog niet echt zeggen dat we een subsidiebeleid hebben, maar daar evolueren we wel naartoe.”

Sinds haar deelname aan het Leerlab heeft Anneleen een beter inzicht in de tools die voorhanden zijn om het werken met subsidies minder tijdrovend te maken. “We hebben bijvoorbeeld toegang tot de subsidiemanager aangekocht”, zegt ze. “Daar hebben we eventjes over moeten nadenken, maar het feit dat je geen nieuwsbrieven meer moet gaan uitpluizen en niet meer overal zelf moet zoeken levert een enorme tijdswinst op: het komt naar je toe.”

Buikgevoel

Een bekende valkuil blijft de hoge werkdruk in de zorg. Onderbemanning op de vloeren en in de kantoren, en dus overbevraagde medewerkers, maken van ieder subsidiedossier weer een extra karwei dat erbovenop komt. Selecteren is de boodschap. “We gaan nu minder overhaast in op subsidieoproepen die binnenkomen”, zegt Boon. “Want dat merkte ik ook bij de mensen die al mee waren in het verhaal: telkens wanneer er zo’n oproep kwam, was er altijd een soort druk om daar dan vol voor te gaan. Terwijl we nu meer kijken hoe iedere oproep past binnen hetgeen we al aan het doen zijn, en hoe die subsidiefinanciering dat zou kunnen aanvullen. Daar is een shift in bezig: we denken meer na over de subsidies waarop we inzetten. Er zijn veel projecten die in onze organisatie zouden passen omdat ons aanbod zo breed is, maar we kunnen niet op alles ingaan.”

Hoewel ze bij Fiola dus met hun werkwijze ook resultaten hebben behaald, zorgde het Leerlab voor meer structuur en efficiëntie. “Een van de dingen die ik er uithaalde is dat ons buikgevoel, van waaruit we vooral werkten, toch wel juist zat. Wanneer ik onszelf vergeleek met andere organisaties, merkte ik dat we veel dossiers hebben afgewerkt, dat we wel de durf hebben om het gewoon te doen. Het Leerlab heeft nu niet alleen mijn zelfvertrouwen vergroot, maar ook mijn aanpak versterkt door de nieuwe inzichten die ik opdeed.”

Goed nieuws! Deze meerdaagse opleiding wordt dit najaar herhaald binnen Groeilabz. Wil je ook deelnemen aan een leerlab Subsiidiemanagement met docenten Anneleen Van Tendeloo en Willem Allemeersch? Houd www.groeilabz.be in het oog of schrijf je in voor onze nieuwsbrief.

“Het Leerlab heeft mijn zelfvertrouwen vergroot, maar ook mijn aanpak versterkt dankzij nieuwe inzichten”



Heeft 'Een Echte Job' een invloed op het imago van de zorg?

“Ik hoop dat we mensen meer begripvol maken”

Hebben vijf seizoenen *Een Echte job* iets veranderd aan de publieke perceptie van de zorgsector? Sara De Gols, showrunner van het eerste uur en inmiddels hoofd realityprogramma's bij productiehuis De Mensen, durft te hopen van wel.

Ruth Beeckmans, Helmut Lotti, Zita Wauters, Manu Van Acker en Tine Embrechts als stagiair-verpleegkundige op de afdelingen abdominale chirurgie, hepatologie, spoed, traumatologie en neonatale intensieve zorgen van het UZ Leuven: het klinkt, ook na vijf seizoenen, nog altijd een beetje krankzinnig, maar het werkt. VTM-programma *Een Echte Job* is het soort vis-uit-het-water-televisie waarop iedere Vlaamse tv-zender vandaag probeert te springen, maar toch is er een groot verschil met pakweg *Special Forces: Wie Durft Wint*, *Over De Oceaan* of *De Expeditie: Namibië*: waar de BV's in die programma's tijdens hun lijdensweg toch nog een soort van bravoureversie van zichzelf naar voren blijven duwen, tonen ze zich in *Een Echte Job* bijna sereen.

Ze zijn dan ook niet de ware protagonisten van het programma: dat zijn de artsen en zorgkundigen die

ze proberen te assisteren, en de patiënten die door die zorgprofessionals worden behandeld. “Voor een kijker van ons programma moet een patiënt niet een man in een bed zijn, maar een vader van twee kinderen, die hem graag zo snel mogelijk weer thuis zien”, zegt Sara De Gols, head of non-scripted bij De Mensen, het Zaventemse productiehuis achter *Een Echte Job*. “Zo heeft iedereen die in een ziekenhuis binnenkomt een verhaal. In het recentste seizoen kwam er bijvoorbeeld iemand binnen met een geplette vinger. Nu denk je misschien: ja, heel boeiend. Maar er zat evengoed een verhaal achter de bijzondere manier waarop die man, een fruitteler, aan dat eerder minieme letsel was gekomen. Iemand die in een ziekenhuis belandt, heeft daar altijd een reden voor. En de BV's die deelnemen aan het programma zijn er om dat verhaal te helpen tonen. Niet zozeer om zichzelf te laten zien, maar de mensen die ze proberen te assisteren. We kozen voor een aanpak waarbij ze achteraf worden geïnterviewd, zodat we tijdens de opnames zelf een optimale focus op het moment zelf konden leggen.”

Perceptie

De Gols klom ondertussen wat op in de rangen van het productiehuis, maar ze heeft een lange



geschiedenis bij het programma: ze was showrunner van het eerste seizoen, dat in 2020 in volle coronacrisis werd opgenomen en in 2021 – nog altijd tijdens de pandemie – op tv kwam. Daarvoor heeft ze zelf een hoop tijd op zorgvloeren doorgebracht ter wille van research, en die ervaring heeft ook bij haar de ogen doen opengaan. “Ik behoorde gewoon tot het stereotype: iemand die het geluk heeft dat ze bijna nooit op de vloer van een ziekenhuis moest zijn”, zegt ze. “Je denkt een paar dingen te weten over werken in de zorg, maar dat is puur van horen zeggen. Dat die mensen hard moeten werken, ja, dat weet iedereen. Maar je kunt je daar pas écht een beeld van vormen wanneer je ze met je eigen ogen volgt doorheen hun dag. Dat die mensen bijna geen pauze hebben, bijvoorbeeld: die moeten bijna altijd gaan als een trein om iedereen de zorg te kunnen geven die die ze nodig hebben. Dat heeft wel mijn ogen geopend. Ik denk niet dat mensen die in de job werken dat als een job beschouwen. Het is een passie, een roeping. Je moet daarvoor geboren of gemaakt zijn. Ze hebben een warmte over zich die je niet je niet zo vaak op andere plekken vindt.”

Beter begrip

Niet alle zorgmedewerkers die de researchers van De Mensen benaderden, waren meteen te vinden voor deelname aan het programma. “Die stonden er niet voor te springen, zeker niet in ’t begin”, zegt De Gols. “Want ze hebben natuurlijk hun job te doen, en we moeten daar eerlijk in zijn: cameraploegen en BV’s zijn een vertragende factor. Dat is niet anders.

Maar iedere keer merkten we, op een paar uitzonderingen na, dat de mentoren die deelnamen een goeie band kregen met hun bekende stagiair.”

Het feit dat de BV’s in kwestie een beetje in de weg lopen op zo’n zorgvloer, moet daarbij misschien worden afgewogen tegen een andere overweging: dat een programma als *Een Echte Job* een steen kan verleggen in de publieke perceptie van de zorg. “Ik hoop dat in ieder geval”, zegt De Gols. “Zonder uiteraard de arrogantie om te beweren dat het effectief zo is. Het is heel *low profile*, geen entertainmentprogramma waarin je BV’s ziet afzien. En het geeft – vinden we – een eerlijk beeld van wat er op de vloer van zo’n ziekenhuis gebeurt. Niet dat de zorgsector met een imagoprobleem zit, maar men weet niet half wat er allemaal bij de job komt kijken. De tijdsdruk bijvoorbeeld. Vroeger zag ik een ziekenhuis als een plaats waar je om 17 uur al moest avondeten, en vroeg moest gaan slapen. Maar omdat je in *Een Echte Job* de tijdsdruk ziet die zorgmedewerkers ervaren, snap je veel beter dat ze zo’n streng stramien echt wel moeten aanhouden om deftig hun job te kunnen doen. Of hoe lang de medewerkers soms moeten wachten in de dienst geriatrie. Alles kost daar, door de aard van de patiënten die er worden behandeld, nu eenmaal iets meer tijd. Je ziet er zorgmedewerkers een patiënt begeleiden naar het toilet en wachten tot die persoon klaar is, terwijl er ondertussen al iemand anders belt. Het zijn allemaal van die kleine details, denk ik, die kijkers de ogen hebben geopend.



Ik hoop dat we hebben geholpen om zo'n kleine stereotypen van de wereld te halen, dat mensen de dingen beter snappen. Ik hoop dat mensen begripvoller zijn nu."

Geen BV-showtje

Om zeker te zijn dat hun cameraploegen niet in de weg liepen, moesten de makers van *Een Echte Job* voor een stuk de wetten van het tv-maken wat herschrijven. "We hebben onze BV's bijvoorbeeld meerdere dagen na elkaar doen meedraaien", zegt De Gols. "Dat waren ze niet noodzakelijk gewend, maar het was cruciaal om de ervaring van werken in de zorg te laten zien. TV-opnames duren typisch soms een dag, of zelfs maar een voormiddag, en dan heb je meestal voldoende materiaal om in een aflevering te steken. In *Een Echte Job* moesten ze dagen na elkaar in shiften werken. Zodat ze bij de derde dag dachten: 'fuck, moet ik nu weer om 6 uur in dat ziekenhuis staan?' De beleving moest totaal zijn, ze moesten worden ondergedompeld in die sector, in die job. En dat lukt alleen door ze precies dat ritme te doen ervaren. We hebben de gebeurtenissen nooit gestuurd. We lieten de camera lopen, en pikten die dingen eruit waarvan we dachten: dat is wel evident voor hen, maar niet voor ons. Iemand die daar buiten staat kijkt er altijd met andere ogen naar. Hoe sommige patiënten bijvoorbeeld echte brompotten zijn, maar de zorgmedewerkers daar op een bepaalde manier mee omgaan zodat de situatie toch weer licht verteerbaar wordt: die ervaringen wilden we tonen."

In principe werd er niets gedraaid zonder toestemming van de patiënt. "Maar op de spoedafdeling hebben we een paar keer gehad dat het echt snel moest gaan", vertelt De Gols. "Dan durfden we soms weleens het risico te nemen en pas achteraf te vragen of het al dan niet mocht. De kans bestaat dan natuurlijk dat je het helemaal voor niks hebt gedraaid, maar goed: dat zijn dan de risico's. We schieten ook nooit iets opnieuw, wat je bij de meeste andere programma's wel nog kunt: als het niet goed is, moeten we 't laten vallen. Maar we willen niets afdoen aan de authenticiteit van het moment."

In de voorbereiding en vooropleiding die de BV's ieder seizoen moesten ondergaan, altijd in samenwerking met de afdeling verpleegkunde van een hogeschool in de buurt van het ziekenhuis waar ze zouden worden tewerkgesteld, kregen de deelnemers ook al meteen door dat er geen ruimte zou zijn

om hun persoonlijke showtje te spelen, zoals ze dat bijvoorbeeld in een panelprogramma wel kunnen: er zal in de eerste plaats moeten worden gewerkt. "Ze krijgen een hele *kloef* van een cursus te lezen, en moeten ook een paar dagen opleiding volgen", zegt De Gols. "En ook op de vloer staan ze altijd onder begeleiding van hun mentor: er zal nooit een handeling gebeuren zonder die begeleider. We beseffen daarbij dat die basis die ze krijgen echt miniem is: ik ken natuurlijk de steeds terugkerende commentaar, dat ze op twee dagen opleiding denken evenveel te weten als wat een verpleegkundige op vier jaar krijgt. Geloof me: dat denken ze *niet*. Die vooropleiding is er echt om te zorgen dat ze geen absolute basisfouten maken, zodat er een minimum aan veiligheid is gegarandeerd. Maar voor de rest laten ze 't aan hun mentor over, en aan de andere zorgkundigen. We zijn ook altijd eerlijk geweest tegen onze BV's: dat het helemaal niet over hen gaat. En dat het intens zal worden, dat het eventjes hun leven zou overnemen. Dat is ook wel de bedoeling."

Momenten

Ziekenhuizen, dat zijn plaatsen waar eros en thanatos elkaar voortdurend een hand geven. Waar iemand dus ook mooie en minder prettige momenten beleeft. "Ik herinner me uit het eerste seizoen bijvoorbeeld hoe aangedaan Bart Kaëll was bij dat transgender meisje die haar finale operatie liet doen", zegt De Gols. "Maar dat heeft allemaal natuurlijk een keerzijde. Overlijdens, ook een deel van de dagelijkse realiteit op een zorgvloer, zijn sowieso moeilijk. Laura Tesoro had het bijvoorbeeld even moeilijk toen ze na een shift terug wilde keren naar een patiënt, en die er niet meer bleek te zijn. En Jonas van Geel heeft één keer naar een familie gebeld om te vertellen dat een patiënt overleden was. Dat is iets wat als niet-zorgkundige niet bij het alledaagse leven hoort, maar voor iemand die in de zorg werkt dus wel. Bij Jonas heeft dat echt een grote indruk gemaakt. Veel meer dan wij toen hadden ingeschat."

Maar uiteindelijk is het voor bekende Vlamingen hetzelfde als voor Vlamingen als u en ik: ziekenhuizen halen meestal het beste, het mooiste, in onszelf naar boven. "Kijk naar Ruth Beeckmans dit seizoen, die het als een eer beschouwde om dit te mogen doen", zegt De Gols. "En dat klopt, het is ook absoluut een voorrecht om dat allemaal op de eerste rij te mogen meemaken."

Solikoop is een Radicale Vernieuwer

“Gezonde en betaalbare voeding voor iedereen”

Een kruidenier met twee prijzen: marktconforme prijzen voor solidaire klanten en een stevige korting voor wie het financieel moeilijk heeft. Dat is het principe van Solikoop, een netwerk van solidaire kruideniers in en rond Leuven. Het initiatief kreeg van de Sociale Innovatiefabriek de juryprijs als Radicale Vernieuwer. “Het is onze ambitie zoveel mogelijk mensen met een laag inkomen in Vlaams-Brabant toegang tot gezonde voeding te bieden”, zegt stafmedewerker Kirsten Saenen van SAAMO Vlaams-Brabant, de trekker van de coöperatie.



Radicale Vernieuwers is een tweejaarlijkse wedstrijd van de Sociale Innovatiefabriek, dat nieuwe oplossingen voor wonen inclusie, klimaat, zorg, armoede en mentaal welzijn beloont. Solikoop werd niet alleen verkozen als één van de tien Radicale Vernieuwers 2024, het initiatief won ook de juryprijs. En dat met een concept dat tegelijk eenvoudig én doordacht is.

“Solikoop verkoopt verse groenten, vers fruit en basisproducten via solidaire buurtwinkels”, legt stafmedewerker Kirsten Saenen uit. “Elk product heeft twee prijzen. De solidaire klant betaalt een marktconforme prijs en draagt zo bij om de winkels leefbaar te houden. Wie het financieel moeilijk heeft, betaalt een lagere prijs. De korting

bedraagt tot 40% op groenten en fruit, en tot 15% op andere producten als droge voeding, hygiëne, onderhoud en wasproducten. Zo maken we vooral gezonde voeding voor iedereen toegankelijk.” Solikoop telt twee vaste winkels: De Savooi in Bierbeek en Het Perron in Kessel-Lo. En ook nog zes mobiele kruideniers. Zo is Solikoop actief in Leuven, Bierbeek, Lubbeek, Oud-Heverlee, Herent en Kortenberg.

Hoe het begon

De Leuvense vereniging waar mensen in armoede het woord nemen De RuimteVaart – toen nog vzw Leren Ondernemen – stelde destijds vast dat de financieel kwetsbare mensen die over de vloer kwamen, moeite hadden om gezonde voeding te kopen. De organisatie startte een sociale kruidenier. Ze kocht daarvoor groenten en fruit op de veiling, vaak overschotten aan lage prijs of zelfs helemaal gratis. “In de winkel van De RuimteVaart werden die dan verkocht of weggegeven. Er was duidelijk nood aan. Ook het OCMW van Leuven verwees mensen door naar de sociale kruidenier, en al snel werd het initiatief te groot voor De RuimteVaart alleen”, zegt Kirsten.

De krachten in Leuven werden gebundeld: naast de RuimteVaart, zijn buurtwerk ‘t Lampeke, CAW Oost-Brabant, SAAMO en provincie Vlaams-Brabant, de hoofdaandeelhouders van de coöperatie Sociale Kruidenier Vlaams-Brabant. Ze bouwden samen met de lokale besturen en partners als de OCMW’s, buurtcentra, wijkgezondheidscentra, mutualiteiten, de sociale dienst van de KU Leuven en armoedeorganisaties het netwerk van solidaire winkels verder uit. In 2017 openden Het Perron en De Savooi.

Menswaardig inkomen

“Onze lokale partners werken zelf met financieel kwetsbare mensen. Als ze menen dat iemand in aanmerking komt als sociale klant, voeren ze er een gesprek mee en toetsen ze onze voorwaarden af.

Volgens die voorwaarden moet de klant wonen of verblijven in de gemeente of stad waar de winkel zich bevindt. Bovendien hanteert Solikoop een financiële richtgrens, gebaseerd op een menswaardig inkomen. Het gaat dan naast mensen die een leefloon ontvangen ook om tijdelijk werklozen, mensen met zeer lage inkomens en zo meer. Beantwoordt de persoon aan de voorwaarden? Dan kan de doorverwijzer bij ons een klantenkaart laten aanmaken en kan de nieuwe sociale klant in onze winkels aan verlaagde prijs boodschappen doen.”

Véél meer dan een solidaire buurtwinkel

Eind 2024 bedroeg de omzet van Solikoop 358.000 euro. De meest recente cijfers vinden we in het jaarverslag van 2023, toen genoten 2.417 mensen van de verlaagde prijzen en waren er 18.613 winkelbeurten, goed voor 279.136 verkochte producten. Ongeveer 75% van de klanten zijn sociale klanten, de overige 25% zijn solidaire klanten. “In onze winkels kan iedereen winkelen. Aan de kassa wordt via een klantenkaart de juiste prijs toegekend”, zegt Kirsten.

De winkels zijn ook meer dan winkels alleen. Je kan er gratis koffie of thee krijgen en andere klanten ontmoeten. Organisaties als Energiesnoeiers of lokale welzijnspartners stellen er zich voor aan klanten, en er zijn samenwerkingen met andere initiatieven zoals tweedehandsmarkten, een soepcafé en zo meer. En samen met de Circulaire Voedselhub, een initiatief van SAAMO dat voedseloverschotten van de afvalberg redt, is er ook een aanbod aan gratis voeding voor mensen die het financieel moeilijk hebben.

Onze winkels worden opgehouden door vrijwilligers, met de ondersteuning van een professionele medewerker.

Sociaal ondernemen

De partners kozen ervoor een coöperatie op te starten. “We brachten elk een startkapitaal aan en kregen er aandelen voor. Dat kwam bovenop de



“De juryprijs als Radicale Vernieuwers voelt als een waardering voor ons werk, en het bevestigt het geloof in het potentieel van solidair winkelen.”

startsubsidies van de provincie. Naast de A-aandelen van de stichtende leden, zijn er ook B-, C- en D-aandelen. D-aandelen zijn voorzien voor de financieel kwetsbare doelgroep en kosten vijf euro.”

Onze winkels zijn ook niet onze enige afzetmarkt. We organiseren ook professionele verkoop van groenten, fruit en andere producten aan lokale besturen, scholen, kinderdagverblijven en andere bedrijven. Nu is dat nog een relatief klein aandeel, met een omzet van zo’n 25.000 euro er jaar. Maar dat willen we doen groeien.”



Radicale Vernieuwer

De juryprijs als Radicale Vernieuwers is een erkenning voor de missie en realisaties van Solikoop. "Het voelt als een waardering voor ons werk, en het bevestigt het geloof in het potentieel van solidair winkelen. Het geeft ons extra steun om onze werking verder uit te rollen. Al is het maar omdat de prijs waardevolle contacten oplevert. We hebben er al een netwerkevent opzitten en de Sociale Innovatiefabriek zorgt voor 20 uur aan strategische begeleiding, én een professioneel team maakt een bedrijfsfilmpje over Solikoop. Dat is allemaal erg waardevol, want we hebben zeker de ambitie om

te groeien. We hoeven niet in elke gemeente van Vlaams-Brabant een kruidenier te openen, maar er zijn nog vragen en opportuniteiten in de provincie, zowel in regio Vilvoorde als in het Hageland. We zullen keuzes moeten maken. Sterke lokale partnerschappen zijn hierbij cruciaal."

www.solikoop.be

Ontdek alle 10 radicale vernieuwers op www.radicalevernieuwers.be!

Verenigde Naties maakt van 2025 jaar van de coöperaties

“Coöperaties werken per definitie duurzamer”

De Verenigde Naties zien coöperaties als een ideaal bedrijfsmodel om de duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's) te halen. We praatten erover met Lieve Jacobs, al meer dan 15 jaar adviseur coöperatief ondernemen bij Cera, een van de grootste coöperaties van het land.

Sociale ondernemers die er de zeven principes van de Internationale Coöperatieve Alliantie (ICA) op nalezen, vinden heel wat *best practices* terug in die principes. Eén van die basisprincipes zegt dat coöperaties werken aan de duurzame ontwikkeling van hun gemeenschappen. Dat is precies wat bijvoorbeeld Solikoop, de (mobiele) kruideniers in Groot-Leuven, doet.

De solidaire winkels van Solikoop laten mensen met een laag inkomen aan een betaalbare prijs winkelen in een omgeving waar ook plaats is voor ontmoeting, een kop koffie en een gezellige babbel. Je doet er boodschappen tegen een zachte prijs, tot 40% goedkoper voor vers fruit en groenten. Solikoop werd verkozen tot één van de tien Radicale Vernieuwers, een initiatief dat door Cera wordt ondersteund en waar ze ook een jurylid voor levert.

Wie echter naar aanleiding van dit voorbeeld coöperatief ondernemen als een verdoken vorm van liefdadigheid wil wegzetten, heeft het verkeerd.

“Er is heel wat wetenschappelijk onderzoek dat aantoont dat coöperaties niet alleen veel duurzamer werken, maar op lange termijn ook economisch stabiel zijn. Een onderzoek uit 2021 van het Kenniscentrum Coöperatief Ondernemen aan de KU Leuven toonde aan dat coöperaties de financiële crisis en COVID beter doorstonden dan klassieke bedrijven,” aldus Jacobs. “Het grote verschil met een klassiek bedrijf: coöperatieve aandeelhouders zijn ook gebruikers van de dienstverlening. Daar zit hun winst. Denk aan Fairebel, de Vlaamse melkcoöperatie: de leden streven er naar elke dag de beste melkprijs te krijgen. Ze hoeven niet perse een hoog rendement op hun financiële inleg. De winst zit in de grotere betrokkenheid.”

Een constante regeneratie garandeert de lange-termijnvisie binnen de organisatie. “Je hebt geen gedoe met uitkoop of overname wanneer de bedrijfsleider er mee stopt,” legt Jacobs uit. “Door mensen achter je missie te scharen, krijg je een constante vernieuwing van leden en ideeën.”

Volgens Jacobs heeft het geen zin om coöperaties in te delen volgens de sector waarin ze actief zijn. “De specificiteit zit daar niet. Er zijn drie grote soorten coöperaties. De eerste zijn de ondernemingscoöperaties, zoals het daarnet genoemde Fairebel. Er zijn ook zo'n voorbeelden in sectoren waar mensen het niet verwachten. Zo is het internationale betaalplatform SWIFT



***“Het grote verschil
met een klassiek
bedrijf: coöperatieve
aandeelhouders zijn
ook gebruikers van
de dienstverlening.
Daar zit hun winst.”***

een Belgische coöperatie. Eerder dan stijgende kwartaalcijfers streven ze goeie dienstverlening voor hun leden na.”

Burger- en consumentencoöperaties, zoals bijvoorbeeld duurzame energieleverancier Eco-power, vormen een tweede soort. Een laatste type is de werkerscoöperatie. “Sinds kort rijdt de wielerploeg Lotto-Soudal met Orbea-fietsen,” weet Jacobs. “Dat merk is een onderdeel van Mondragon, de groepering van Baskische werkerscoöperaties.”

Mondragon is wereldwijd een van de grootste spelers en groepeer meer dan 90 coöperaties onder zich. De groep stelt wereldwijd ruim 70.000 mensen te werk in 150 landen. Mondragon draaide in 2023 een bruto omzet van meer dan 11 miljard euro.

“De oorspronkelijke coöperatieve ideeën dateren van de 19^e eeuw, toen ook Friedrich Wilhelm Raiffeisen de eerste boerenleenbanken stichtte. De *ra* in Cera verwijst nog steeds naar zijn naam,” geeft Jacobs wat achtergrond. “De ICA, de Internationale Coöperatieve Alliantie, heeft die oorspronkelijke principes in 1995 herbekeken, maar eigenlijk zijn ze quasi ongewijzigd sinds de start. Ze zorgen allemaal voor een grotere betrokkenheid van alle stakeholders, of dat nu medewerkers, omwonenden of andere belanghebbenden zijn.”

Ook de nieuwe vennootschapswetgeving erkent het sociale aspect van coöperatief ondernemen: vanaf nu is het etiket van ‘vennootschap met sociaal oogmerk’ uitsluitend voorbehouden aan coöperatieve vennootschappen.

Toch is de nieuwe vennootschapswetgeving geen onverdeeld succes en is er nog heel wat bewustmaking nodig om de coöperatie als vennootschapsvorm te promoten.

“Je ziet dat heel wat notarissen en boekhouders niet helemaal op de hoogte zijn,” aldus Jacobs. “Vaak verwachten ze dat nieuwe coöperaties aan alle zeven principes van de ICA voldoen. Het eerste principe is open lidmaatschap: iedereen moet kunnen toetreden. Dat heeft natuurlijk weinig zin voor een werkerscoöperatie, die zijn toegankelijk voor alle werkers maar uiteraard niet voor het brede publiek. Door dat gebrek aan kennis en ondersteuning kiezen sommige ondernemers soms ten onrechte voor een Besloten Vennootschap. Dat is iets waar wij bij Cera hard op inzetten.”

Voor het internationale jaar van de coöperatie organiseert Cera allerlei activiteiten, waarvan je de details terug vindt op hun website.

“We hebben voor dit feestjaar zelfs een speciale unieke wijn gebotteld, geproduceerd door een coöperatief wijndomein en gebotteld bij een coöperatieve bottelarij. Onze leden konden via een wedstrijd het etiket mee ontwerpen”, besluit Jacobs en voegt eraan toe: “De wijn zal te koop zijn via onze website.”



Datakluis moet focus op echte verandering mogelijk maken

De Europese regelgeving rond duurzaamheidsrapportering is een grote uitdaging voor heel wat ondernemingen. Tom Van den Berghe, directeur Sustainable Finance bij bankenfederatie Febelfin, en Joost Venken, programmaregisseur duurzaamheid bij Verso, kruisen de spreekwoordelijke degen over de rol die de bankensector kan spelen in dit alles.

De Europese regelgeving rond duurzaamheidsrapportering heeft een grote impact op veel social-profitondernemingen. Hoe kan de bankensector helpen deze impact te verlichten?

Tom Van den Berghe: "Databeheer lijkt niet de kernactiviteit van banken, maar eigenlijk verzamelen ze al heel lang allerlei info over hun klanten. Aan de ene kant omdat een aantal van die zaken verplicht zijn, maar ook omwille van risicobeheer. Als bankier heb je er alle belang bij te weten wie je klant is en welke impact de activiteiten van een bepaalde onderneming hebben. Ze zijn dan ook goed geplaatst om dit proces te stroomlijnen."

Joost Venken: "Daar is echt wel vraag naar. Veel sociale ondernemingen zijn vzw's en vallen niet onder de verplichte rapportering, maar er is wel indirecte impact. Maatwerkbedrijven zullen bijvoorbeeld moeten rapporteren omdat ze vaak in de waardeketen van betrokken bedrijven zitten. Zorgbedrijven zullen vragen krijgen van hun bank. Er heerst dan ook veel onzekerheid in de sector. Wie moet wat en vanaf wanneer rapporteren?"

Hoe komt het dat banken hierin het voortouw nemen?

Tom Van den Berghe: "Banken hebben zelf heel lange en complexe waardenketens waarover ze moeten rapporteren. Daarenboven kregen ze ook meer en meer vragen van hun klanten

Tom Van den Berghe



rond de nieuwe regelgeving. Het was dan ook bijna evident dat we gingen samenzitten met sectorfederaties VOKA, Unizo, VBO, Agoria... En Verso uiteraard. Banken hebben er zelf alle baat bij de rapportering te stroomlijnen: niemand wil vier keer ongeveer hetzelfde antwoorden, in een ander formaat. Daarom was het belangrijk de vragen in de markt te kennen en te zien wat haalbaar was."

"De datakluis zal het toelaten om de rapportering één keer te doen, over de deelnemende banken heen"

“Samen met het platform Isabel wordt daarom gewerkt aan een datakluis om ondernemingen te helpen. Als joint venture van de vier grootbanken is Isabel hiervoor zeer goed geplaatst. Ze hebben ervaring met interbancaire platformen en veel KMO's en bedrijven zijn al klant bij hen. De datakluis zal toelaten om de rapportering één keer te doen, over de deelnemende banken heen. Dit gebeurt al via KUBE voor basisgegevens van een bedrijf en voor bepaalde duurzaamheidskenmerken.”

“Het is een kans voor ondernemingen om zich te focussen op hun strategische visie in plaats van zich te verliezen in administratieve rompslomp”

Joost Venken: “Zo’n datakluis zal de rapportering aanzienlijk vereenvoudigen. Het is een kans voor ondernemingen om zich te focussen op hun strategische visie in plaats van zich te verliezen in administratieve rompslomp. We moeten deze mogelijkheid grijpen om onze ondernemingen toekomstbestendig te maken.”

Wat zijn de voordelen van deze datakluis voor ondernemingen?

Tom Van den Berghe: “Het systeem garandeert veilig databeheer en uitwisseling. Het is een uitbreiding van wat al gebeurt via KUBE voor basisgegevens van een bedrijf. En het is gratis voor diegene die moet rapporteren. Maar het is uiteraard ook een kans voor de banksector. Banken willen hun kredietportefeuille vergroenen. De data zal hen helpen om hun klanten advies te geven om dit concreet aan te pakken.”

“Banken willen hun kredietportefeuille vergroenen. De data zal hen helpen om hun klanten advies te geven om dit concreet aan te pakken”

Joost Venken: “Dat is waar. Banken zijn geen energie-experts, maar ze werken steeds meer samen met externe partijen om hun portefeuille

“Verso probeert haar leden te helpen om van de rapportering een kans te maken. Na de analyse van de data kijken we samen waar de grootste winst zit.”





toekomstbestendig te maken. Het is een kans voor banken om hun klanten beter te begrijpen en hen te helpen met de overgang naar duurzaamheid. Maar ik hoop dat het ook voor veel van onze ondernemingen een hulp kan zijn om echt in de spiegel te kijken en zich klaar te maken voor de toekomst.”

“Per definitie scoren onze leden goed op het sociale aspect van de rapportering: ze zijn met een sociaal doel opgericht. Daar gaat het in feite louter om het inventariseren van wat ze allemaal doen. Ook op vlak van governance, deugdelijk bestuur zeg maar, scoren onze leden goed. Het gaat vaak om vzw's waarbij de bestuursvorm van bij de start is afgestemd op de missie van de onderneming. Maar misschien kan het op

vlak van ecologie nog een heel stuk beter. Op dat gebied is Verso een soort vuurtoren: we tonen onze leden de juiste weg.”

“We zijn een vuurtoren: we tonen onze leden de juiste weg”

Wat zijn de volgende stappen voor de datakluis?

Tom Van den Berghe: “We lanceren de pilootversie deze zomer en hopen volledig operationeel te zijn in het najaar.”

Joost Venken: “Ik hoop dat de kluis op termijn met andere toepassingen kan geïntegreerd worden. Onze sectoren hebben de plicht om hun energiedata bekend te maken, op dat vlak vallen we onder de publieke sector. Als je de datakluis bijvoorbeeld kan koppelen aan TERRA, de Vlaamse patrimonium- en energiedatabank in Vlaanderen, maak je de administratieve last weer een stukje lichter.”

Tom Van den Berge: “Ook voor ons kan het in de toekomst een stuk verder gaan. In eerste plaats zullen de gebruikers die data nodig hebben financiële instellingen en verzekeringen zijn. Maar later kunnen eventueel energieleveranciers of bedrijven met een complexe waardenketen, ik denk aan retailers als Delhaize of Colruyt, ook die rapporten raadplegen. Maar we beginnen dus deze zomer: organisaties die niet onder de wettelijke rapportering vallen zullen proactief gecontacteerd worden. In eerste instantie door de vier grootbanken, maar er is ook al interesse van andere banken.”

We hebben het nu vooral over rapportering, maar moeten we met die info niet ook veel verder gaan?

Joost Venken: “Uiteraard. Verso probeert haar leden te helpen om van de rapportering een opportuniteit te maken. Maar dat is maar de eerste stap. Na de analyse van de data kijken we samen met onze leden waar de grootste winst zit. Meestal zijn er simpele zaken die al veel kunnen helpen. Kies voor Belgische duurzame stroom.

Joost Venken



Kijk waar je je patrimonium kan verbeteren. We voorzien in een traject van analyse en begeleiding voor een kostprijs van 2000 euro. Daar is ook twee jaar een licentie voor koolstofboekhouding in begrepen.”

“Er zit natuurlijk veel diversiteit onder onze leden. Je kan dus ook gaan filteren op type en grootte van onderneming, om te zien wat in jouw geval het meeste impact kan hebben. Bij huishulp gaat het vooral om mobiliteit, bij maatwerkbedrijven is de problematiek weer anders. Bij ziekenhuizen of woonzorgcentra is voeding dan weer een grote factor. Veel mensen denken spontaan aan energie, maar een eiwitshift, waarbij dierlijke eiwitten voor een stuk door plantaardige eiwitten worden vervangen, kan voor die laatste sector een enorme impact hebben.”

Tom Van den Berghe: “Ook ik ben ervan overtuigd dat rapportering op zich niet het einddoel mag zijn. De bedoeling is toekomstbestendige bedrijven te creëren, die een minimale impact hebben op mens en milieu. Dat is ook voor banken een goede zaak: dat zullen bedrijven zijn die minder risico's in zich dragen en ook financieel stabiel zijn. Winst voor iedereen, met andere woorden.”

Wil je op de hoogte blijven van alle initiatieven van Verso en haar federaties rond duurzaamheid? Abonneer je op de nieuwsbrief van Ecoswitch: www.ecoswitch.be.

Durf te vragen!

Zit jij met een vraag over duurzaamheid in jouw sociale onderneming?

Stuur een mailtje naar steljevraag@ecoswitch.be & wie weet vind je het antwoord in de Ecoswitch-nieuwsbrief!



**ECO
SWITCH**



DE ANDERE KANT VAN
Koen Naert



“Ik haal meer energie uit zorgen dan uit koolhydraten”

Olympisch marathonloper Koen Naert (36) beschikt niet alleen over een uitstekend stel benen en prima longen, hij heeft ook een enorm groot hart. De Oostkampenaar is – hou je vast – verpleger, masterstudent gezondheidsbevordering, ambassadeur van de Diabetes Liga, bestuurslid van woonzorgcentrum Ter Luchte in Ruddervoorde én medebezieler van de ngo Durable Sustainable Initiatives Kenya. Naert loopt niet met de kop in de grond, maar kijkt met klare blik de wereld rond: waar kan ik anderen helpen? Zijn parcours.

KM 0: Levensmissie

“In het middelbaar belandde ik in de richting Industriële Wetenschappen, dat interesseerde me *gene kloet*. Ieder jaar dat ik slaagde, werd het erger. Alle toffe vakken – LO, aardrijkskunde, geschiedenis – vielen weg, en ik kreeg allemaal saaie vakken in de plaats. In het vijfde middelbaar leerde ik dan mijn vrouw kennen, Elise, en haar twee ouders waren verpleegkundigen. Door hen te horen vertellen, voelde ik: dát is wat ik moet doen! Sommige leerkrachten lachten mij vierkant uit, maar ik ben koppig verpleegkunde gaan studeren en... plots studeerde ik supergraag. Achter boeken zitten om over de zorg te leren? Fantastisch! Ik ben vandaag 36 en ben

nog altijd aan het studeren. Iedereen denkt dat mijn levensmissie zo snel mogelijk lopen is, dat klopt niet. Mijn levensmissie is zorgen, in de breedste zin van het woord.”

KM 5: Neder-Over-Heembeek

“Verpleger in het brandwondencentrum van Neder-Over-Heembeek was de job van mijn leven. Op 22 maart 2016 – ik had net, na lang twijfelen, volledig voor de topsport gekozen – was ik onderweg naar de kine in Leuven toen ik op de radio over de aanslagen in Zaventem hoorde. Ik wist: als er iets gebeurt op de luchthaven, wordt er in Neder-Over-Heembeek een noodhospitaal ingericht. Dus heb ik direct naar mijn collega's gebeld: enorme chaos. Ik heb de eerstvolgende afslag genomen en ben daar de hele dag gaan helpen.”

KM 10: Topsport

“Mijn eerste jaar als prof voelde ik me niet goed in m'n vel. We zijn geen wielrenners hé, als ik vier uren looptraining heb op een dag is het écht veel. En dan blijven er nog twintig uren over, waarvan ik er liefst negen of tien slaap. Oké, het gezin (*Koen heeft twee kindjes van 4 en 8, red.*) eist wel wat aandacht op, maar ik had dus veel vrije tijd en kwam uitdaging tekort. Ik heb getwijfeld om toch terug halftijds aan de slag te gaan in het brandwondencentrum, maar als verpleegkundige moet je ook nachten doen en dat is niet ideaal in combinatie met topsport. Dus ben ik gaan studeren. Eerst een paar postgraduataten, onder andere wondzorg en weefselherstel, diabeteseducatie en dan ben ik op de masterstudie gezondheidsbevordering aan de UGent gestoten.”

KM 15: Gezondheidsbevordering

"Ik heb de studie over vier jaren gespreid. Normaal gezien was het de bedoeling dat ik vorig jaar zou afstuderen, maar een stage van zes weken én een masterproef op een maand voor de Spelen leken me niet ideaal. (*lacht*) Dus hebben we dat opgeschoven naar juni '25. Het zullen zes pittige weken worden: de combinatie van voltijds stagelopen, profatleet zijn én voor het gezin zorgen, maar we slaan er ons wel door. Het zijn de laatste loodjes. Voor mij is studeren een hobby, ik steek er al mijn vrije tijd in. Elise vindt dat niet altijd even plezierig, maar ik probeer de impact op ons gezin zo klein mogelijk te houden. Voor je gezin zorgen is ook zorgen natuurlijk."

KM 20: Michaël Somers

"Marathons lopen hoeft op zich geen aanslag op je gezondheid te zijn, maar als topsporters zoeken we natuurlijk de extremen op. Soms train je door als je ziek bent en dan kan je je lichaam schade berokkenen. Ik heb recent mijn cardio-loog nog gehoord, zeker na het nieuws van Michaël Somers (die z'n carrière moest stopzetten door littekenweefsel op de hartspier, red.), dat kan ieder van ons overkomen. Zolang je genoeg rust inbouwt, zou marathons lopen geen probleem mogen zijn. Rust is écht cruciaal."

KM 25: Diabetes

"Mijn masterproef wijd ik aan diabetes. Ik onderzoek 24-uursgedrag bij diabetes type 1-patiënten en bekijk wat de invloed is van fysieke activiteit, sedentair gedrag en slaap op hun dagelijkse glycemische waarden. Ik vind het superinteressant om al die data te analyseren, ik val achterover van wat ik soms zie: hoe weinig uren mensen slapen! Vijf, zes uur slaap gemiddeld? Daar was ik serieus van geschrokken. Zeker als atleet weet je hoe belangrijk het is, maar mensen 'in het gewone leven' – al dan niet met een verantwoordelijke job – die geen aandacht besteden aan hun slaap, doen toch ook veel negatiefs met hun lichaam hoor. Nu, mijn masterproef is natuurlijk een minigarnaal in een grote zee, maar alle beetjes helpen."

"Al heel mijn zorgcarrière vind ik dat de impact van diabetes onderschat wordt. Het is zoiets dat er tussen de soep en patatten bijkomt, lijkt het wel: 'Ah ja, en by the way: je hebt diabetes.' Terwijl de diagnose echt heel veel van mensen vraagt. Je moet plots je voeding aanpassen, iedere dag prikken, insuline toedienen, regelmatig naar de huisarts gaan, je hemoglobineA1C laten controleren... Ik heb zelf als atleet eens een CGM-apparaat (continue glucose monitoring, red.) gedragen dat je bloedsuikerspiegelwaarschijnt, een snuffje om prestaties te proberen verbeteren. Drie keer vier weken en ik was blij dat ik het kwijt was, maar als je diabetes type 1 hebt en met een insulinepomp zit, moet je er 365 dagen per jaar mee bezig zijn... Het zet echt je leven op z'n kop. De financiële impact van diabetes – voornamelijk type 2, vaak veroorzaakt door een ongezonde levensstijl – op het hele gezondheidszorgsysteem is ook gigantisch, het kost bergen geld aan de samenleving. Vandaar mijn interesse, het postgraduaat en de reden dat ik peter ben van de Diabetes Liga."

KM 30: In4Care

"Stage loop ik bij In4Care, een netwerkorganisatie die innovatie in de zorg promoot door ondernemingen samen te brengen. Loopt er ergens iemand rond met een goed idee? Zonder connecties? In4Care legt de nodige linkjes om zorginnovaties op de markt te brengen. Sinds een tijdje waait er een nieuwe, preventieve wind binnen In4Care. Ze zetten meer en meer in op zogenaamde Health Arena's, Health Kiosks, congressen en opleidingen, allemaal met het oog op preventieve gezondheid. Een Health Arena is een plaats waar mensen, jong en oud, naartoe kunnen komen om gezond te worden en te blijven. Het onderliggende idee is de levensstijl (beweging, slaap, voeding, stress...) van mensen voltijds monitoren en ze coachen richting gezondere keuzes."

"De grote shift van curatieve naar preventieve zorg moet dringend gebeuren. Er zijn steeds minder verpleegkundigen, minder bedden en tegelijkertijd neemt de vergrijzing en daarmee het aantal patiënten toe. We moeten die negatieve spiraal proberen te doorbreken door meer te investeren in preventie en ervoor te zorgen dat

***“Zorgen voor
anderen maakt
me diep vanbinnen
intens gelukkig”***



mensen zo lang mogelijk gezond blijven. Het is eigenlijk al te laat, het RIZIV kan het nu al niet meer bijbenen, maar je moet ergens beginnen en van de overheid zal het niet komen. In het nieuwe regeerakkoord is de komende zes jaar telkens tien miljoen gereserveerd voor preventie. Dat is veel te weinig. Daarom moet het van elders komen en In4Care levert uitstekend werk. Ik vind het super boeiend om bij een van de innovators aan de slag te gaan en ben razend benieuwd naar alle nieuwe businessmodellen die zullen ontstaan.”

KM 35: Durable Sustainable Initiatives Kenya

“Ik ben al zeven keer op trainingsstage geweest in Kenia en heb er mijn hart verloren, samen met mijn manueel therapeut Leo. Als je ziet in welke omstandigheden ze daar leven, dat blijft aan je plakken. Op een gegeven moment zeiden we tegen mekaar: wat kunnen we doen? En dan hebben we deze ngo opgericht. De corruptie in Kenia maakt het er niet makkelijk op, maar goed, de bedoeling is ook niet gewoon geld droppen. We willen op een duurzame manier bijdragen aan de levenskwaliteit van de lokale bevolking. Door zonne-energie op te wekken, regenwater op te vangen, waterputten te boren, oogsttechnieken te introduceren... De publieke gezondheidszorg in Kenia is totaal niet naar behoren. Wat voor ons de absolute basis is, zoals een regenwater-ton, hebben ze daar nog nooit van gehoord. Als er toch een staat, wordt die nooit gepoetst en gebruiken ze dat water om mee te koken. Ik denk dat zo’n 95% van de bevolking H. Pylori heeft? Dat veroorzaakt verschrikkelijke buikpijn. Ons initiatief is natuurlijk (nog) kleinschalig, wij zullen de wereld niet veranderen, maar als niemand iets onderneemt, gebeurt er niks. Ik ben rationeler daarin dan mijn kompaan, hij gelooft wel dat we heel Kenia kunnen veranderen.”

KM 40: Gemeenteraad Oostkamp

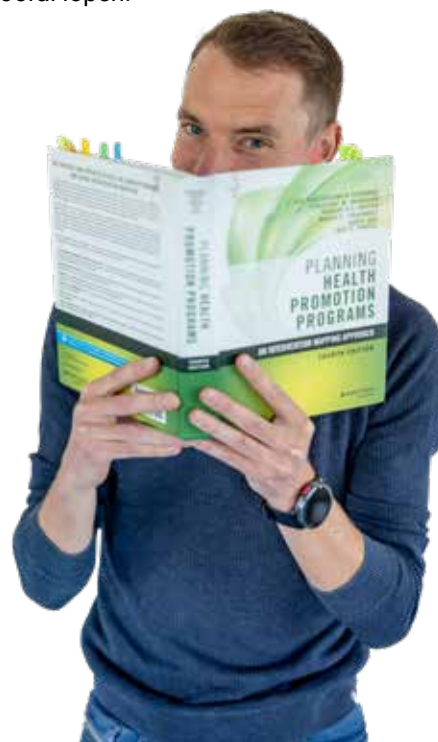
“Eerlijk? Ik hou niet van de stempel politicus. Ik engageer me gewoon voor de gemeente. Op lokaal niveau kan je heel snel schakelen en zo heel veel betekenen voor mensen. Toen ik de vraag kreeg om op de lijst te staan, bedacht ik dat het voor mijn studies wel interessant kon zijn om van binnenuit te ervaren hoe lokale besturen met

gezondheidsbevordering omgaan. Laat ons zeggen dat er nog veel werk aan de winkel is. (lacht) Om dezelfde reden heb ik me geëngageerd voor het bestuursorgaan van het lokale woonzorgcentrum Sint-Jozef. Ook daar kijk ik mijn ogen uit.”

KM 42,195: Twee uur en zes minuten

“Ik haal meer energie uit zorgen dan uit koolhydraten, op lange termijn toch. (lacht) Wat me diep vanbinnen intens gelukkig maakt, is zorgen voor anderen. Maar op dit moment blijven mijn studies, zorg en sociale engagementen ‘maar’ een hobby. Sport en het gezin komen op de eerste plaats. Mijn volgende doel is het WK in Tokio in september ’25. Daar wil ik mijn persoonlijk record verbeteren met een tijd onder de 2u06, en als het even kan een prijs lopen. In februari dit jaar haalde ik mijn beste niveau ooit, dus ik denk nog niet aan stoppen.”

“Er komen veel opportuniteiten op mijn pad, ook dankzij de sport, en de preventie is een wereld in ontwikkeling. Daar ergens een structurele rol in spelen, een visie ontwikkelen en helpen uitrollen, lijkt me superinteressant. Ik weet niet of ik ooit nog in een curatieve functie zal stappen. Ik heb in Neder-Over-Heembeek zo’n leuke tijd gehad met topcollega’s, boeiende ervaringen en uitdagingen, dat ik bang ben dat ik die combinatie nergens anders meer zal vinden en dan de liefde voor het vak misschien verlies. Maar zeg nooit nooit. We zien wel wat de toekomst brengt. Voorlopig is dat vooral lopen.”



Advocate, ondernemer en activiste Marleen Deneff

“Van activisme alleen kan je niet leven”

Hoe kan je tegelijk advocate, ondernemer én activiste zijn? Marleen Deneff speelt het klaar. In 2019 richtte ze impact advocaten op, een advocatenkantoor dat om veel redenen baanbrekend is. Het is een coöperatie waar alle vennoten, hoe jong ook, evenveel te zeggen hebben, 10% van de winst gaat naar maatschappelijk relevante doelen, en de missie luidt: impact als maatstaf. Na een val in 2022 kreeg haar activisme een extra, meer persoonlijke laag. “Tegen wil en dank ijver ik voor een inclusieve maatschappij voor mijn rolgenoten”, vertelt Marleen.

Wat als je als doctor in de rechten de wereld wilt verbeteren? Dan start je een eigen advocatenkantoor met maatschappelijke impact als maatstaf. Maar Marleen Deneff is veel meer dan de medeoprichter van impact advocaten. Ze is gastprofessor aan de KU Leuven, oprichter van GAIL (Global Alliance of Impact Lawyers), bestuurder bij The Shift en de Sociale Innovatiefabriek, gedreven ondernemer, en veel meer. Haar activisme kreeg een extra dimensie toen ze in 2022 een ongelukkige val van een balkon maakte. Sindsdien zit ze in een rolstoel en ijvert ze voor meer bewustwording rond de obstakels – letterlijk en figuurlijk – waar haar “rolgenoten” mee af te rekenen hebben.

We spreken haar op haar tijdelijke onderkomen, een serviceflat in Leuven. Een praktische oplossing, want na een val uit haar rolstoel brak ze haar been en is het moeilijk om thuis te manoeuvreren. “Een val omdat ik één keer mijn hulpwiel niet gebruikte”, vertelt Marleen. Terwijl ze net met de Vlaamse Sociale Bescherming een discussie voerde over de terugbetaling van dat hulpwiel, omdat het volgens hen niet bewezen is hoe noodzakelijk dat wiel wel is. Punt gemaakt, dat wel.



**60% ONDERNEMER,
40% ACTIVIST**

Leg jezelf even in de weegschaal. Hoeveel procent ondernemer en hoeveel procent activist ben je?

Marleen Deneff: “Ik schat 60% ondernemer en 40% activist. Want als advocaat ben je ook gewoon ondernemer, zeker als je een kantoor opricht zoals ik een aantal keer heb gedaan. Dat kantoor moet ook klanten hebben, opbrengsten genereren om medewerkers en huur te betalen. Dat valt niet uit de lucht omdat je nu eenmaal advocaat bent. Van activisme alleen kan je niet leven.”

“Niet iedereen op kantoor heeft dezelfde gradatie van activisme. Dat hoeft ook niet, want activisme impliceert dat je durft op de barricaden te staan, dat je een stelling inneemt. Dat is bij iedereen anders. Maar wat we wel verwachten van de collega’s van impact advocaten, is een interesse in de social profit, in de werking van vzw’s, stichtingen, internationale verenigingen, coöperatieve structuren, impactinverteerders en organisaties die werken in structuren van steward ownership (waarbij het stemrecht en het economisch recht van elkaar gescheiden worden, red.).”

“Kijk naar wat oprichter Yvon Chouinard met het merk Patagonia heeft gedaan. Hij hervormde zijn bedrijf zodat elke winst die niet opnieuw



geïnvesteed wordt in het runnen van het bedrijf zelf, naar een organisatie gaat die milieu- en klimaatprojecten ondersteunt. Zulke recente initiatieven, daar pionieren we graag mee.”

“IEDEREEN EEN STEM AAN TAFEL”

En jullie doen het zelf ook in het klein: 10% van de winst van impact advocaten gaat naar organisaties die maatschappelijke problemen aanpakken.

“Klopt. Een kwestie van ‘walk the talk’, doen wat je zegt. Daarom kozen we met impact advocaten ook voor een heel andere structuur dan wat je van een advocatenkantoor zou verwachten. We vormen een werkerscoöperatie waarbij medewerkers al na hun stage, na drie jaar dus,

vennoot kunnen worden en een stem krijgen aan de tafel. Zo creëren we ownership en houden we voeling tussen wat er leeft over verschillende generaties heen. Iemand van 28 jaar kijkt anders naar de dingen dan, in mijn geval, iemand van 56 jaar. Elke vennoot heeft één stem en dus hetzelfde gewicht. We doen ook aan 360°-evaluaties: iedereen evalueert iedereen.”

“Toen ik samen met vier partners in 2019 impact advocaten opstartte, wilden we heel bewust weg van de klassieke top-down structuur. Na twintig jaar strikte hiërarchie wist ik het wel zeker: dat nooit meer. Ik wilde geen onderneming meer waar de enkele vennoten alles beslissen en waar er geen ruimte is voor jongere medewerkers om hun bijdrage te leveren. Dat moest anders en beter. Hier heerst de cultuur van de kunst van lastige gesprekken. We gaan die niet uit de weg, maar nemen standpunten in op een heel open manier. Met open vizier komen we steeds tot een oplossing waar iedereen zich in kan vinden.”

Jullie hebben zelfs nog nooit over een kwestie moeten stemmen, maak je je sterk.

“Klopt. De dag dat we over een kwestie moeten stemmen, is er een probleem. Want dan is er een tweespalt, een stemming is altijd voor of tegen iets. Terwijl wij streven naar een consensus. We doen zoals Frédéric Laloux (auteur van Reinventing Organizations, red.) zegt: blijven vragen stellen bij een verschillend standpunt, om via consensus tot een oplossing te komen waar iedereen zich in kan vinden.”

VRIJWILLIGE FUSIES

Waarvoor doen de social profit en andere organisaties een beroep op jullie?

“De meeste dossiers gaan over een vorm van samenwerking. Dat kan contractueel of institutioneel zijn, zoals fusies, splitsingen, het opzetten van organisatienetwerken en zo meer. Of over het oprichten van nieuwe structuren, over bestuurdersaansprakelijkheid, zulke dingen. Rechtszaken? Veel minder, wij fungeren vooral als adviseur. Al buigen we ons ook wel eens over procedurekwesties, die zijn dan meestal principieel. En een aantal collega's is ook erkend bemiddelaar: een vorm van conflictoplossing buiten de rechtbank.”

“Fusies zijn vaak het gevolg van een door de overheid opgelegde verplichting, toch zien we steeds meer organisaties die aan een vrijwillig fusietraject beginnen. Omwille van het schaalvoordeel. Het scheelt als je de backofficekosten met enkele organisaties samen kan delen. Bovendien speelt ook de toenemende subsidieschaarste een rol, én de toenemende concurrentie door vermarkting en commercialisering in de sector. Daardoor duikt soms ook wel een zekere bestuurdersmoeheid op.”

Van waar komt die 40% activisme, en je inzet voor allerlei maatschappelijk relevante organisaties?

“Ik vermoed dat ik dat wel een stukje van thuis meekreeg. Veel mensen gaan rechten studeren om bij te dragen aan een meer rechtvaardige wereld, dat was ook bij mij zo. Mijn activisme is nu groter dan pakweg tien jaar geleden. Ik heb drie kinderen die intussen op eigen benen staan. Ze zoeken hun plaats in de wereld waarin een groot deel van de mensheid nog steeds niet beseft hoe zorgwekkend het gesteld is met de planeet. Als activiste voor een betere wereld voor de huidige en de toekomstige generaties pleit ik onder meer voor een heruitvinding van de vennootschap. Die dateert immers nog uit de tijd van Napoleon.”

“MIJN ROLGENOTEN”

“En dan heb je het activisme dat me via mijn ongeval tegen wil en dank overkomen is. Na mijn val ben ik in een rolstoel beland. Sindsdien ondervind ik elke dag opnieuw dat onze maatschappij niet rolstoeltoegankelijk is, niet inclusief is. Er is nog veel werk te doen als we willen dat mensen in een rolstoel vlot van thuis naar hun werk kunnen, dat ze het openbaar vervoer kunnen gebruiken, dat ze over voldoende hulpmiddelen kunnen beschikken. Mijn rolgenoten, zo noem ik hen. Mijn val en de gevolgen ervan, hebben mijn ogen op dat vlak geopend.”

Het ongeluk gaf je leven een onvoorziene wending. Hoe ga je ermee om?

“Het was niet gemakkelijk, te beseffen dat ik mijn benen niet meer kon gebruiken. Een aardverschuiving was het. Een leven op wielen vraagt veerkracht en volharding. Het eerste jaar was een hel, ja. Het gaat nog steeds op en neer, met momenten. Ik kan nog werken maar er zijn zoveel andere gevolgen. Ontspanning, bijvoorbeeld. Ik ging fietsen, suppen, skiën en hiken, ik deed yoga. Natuurbeleving in een

rolstoel. Dat is een schaamstrookje in het bos. Heel anders dan je stapschoenen aan te trekken en op pad te gaan.”

“Maar ik heb mijn stem, mijn mondigheid, mijn netwerk, en via LinkedIn deel ik mijn ervaringen als rolgenoot. Zo zorg ik ervoor dat mensen zich bewust worden van de moeilijkheden die rolstoelgebruikers ondervinden.”

De rolstoel houdt Marleen alvast niet tegen om op de barricades te staan. Voor haar rolgenoten, voor de social profit, voor de samenleving die ze wil verbeteren. Als keynotespreker, juriste, advocate, ondernemer en activiste.

www.impactadvocaten.be

Teaser talk

“Waarom is er zo’n weerstand tegen verandering?”

Marleen Deneef is een van de sprekers op de allereerste Governance Summit op 6 juni in Antwerpen. Dit evenement van kennisplatform De Bestuurder in samenwerking met Verso brengt bestuurders, managers, duurzaamheidsexperts en andere professionals samen die werken aan een goed bestuur.

“Hoe kunnen ondernemers bijdragen tot de nodige veranderingen voor een betere wereld? Dat is het uitgangspunt van mijn teaser talk. Ik vertrek daarbij van het ‘model van Napoleon’ om vast te stellen dat dit vandaag aan heruitvinding toe is”, licht Marleen toe. “De alternatieven van sociaal ondernemerschap, BCorps, coöperaties en steward ownership zijn er al, maar blijven nog te veel in de marge hangen. Hoe komt het dat er zo’n weerstand is tegen verandering?” Marleen zoomt ook in op haar ervaringen als rolstoelgebruiker om het perspectief te verruimen naar haar rolgenoten als inspirerende koplopers in de maatschappelijke verandering.

www.governancesummit.be

Met de code
‘VERSO’ kun
je deelnemen
aan €395
i.p.v. €595.

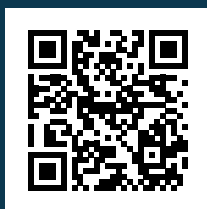
**Wil je werknemers laten doorgroeien
of kansen geven aan jongeren of
zij-instromers?**

TRAJECTKOMPAS

Het trajectkompas gidst je door het aanbod van
incentives en mogelijke trajecten in zorg en welzijn.



**Promoot tegelijk jouw
organisatie bij nieuwe
kandidaten door inleef-
momenten en vacatures
te delen!**



care2r

supported by

