

# Onbekend is onderschat: talent uit de sociale economie voor welzijn en zorg



**Informatiegids  
voor werkgevers in de social profit**



CM. Hoe gaat het met u?

UITGAVE VAN DE LANDBOND DER CHRISTELIJKE MUTUALITEITEN EN VZW IN-Z  
BRUSSEL, 2019

DEZE PUBLICATIE KWAM TOT STAND MET DE STEUN VAN HET EUROPEES SOCIAAL FONDS  
EN DE VLAAMSE GEMEENSCHAP



## Wat voorligt

Wat voorligt, is een resultaat van het Europese project Social economy for care / Sociale economie voor zorg. Dit project ging in Vlaanderen en Europa op zoek naar mogelijkheden om sociale economie en de sectoren zorg en welzijn dichterbij elkaar te brengen.

Wat elk van die sectoren gemeenschappelijk heeft, is werk. De sociale economie beschouwt werk als een hefboom in het leven van mensen, en creëert uiteenlopende dienstverlening en productie om ook aan personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een duurzame loopbaan te kunnen bieden. De sectoren zorg en welzijn hebben nood aan gemotiveerde, onderlegde arbeidskrachten met een hart voor patiënten of cliënten.

Eén van de uitgangspunten van dit project was het steeds vaker gecommuniceerde inzicht dat vacatures in de zorg moeilijker worden ingevuld. Onder meer Verso, de federatie van social profit werkgevers, wist dit punt prominent op de agenda te plaatsen met de berekening dat de sector in de volgende tien jaar jaarlijks 46.000 nieuwe krachten nodig heeft.

Een ander uitgangspunt was dat bepaalde taken in zorg en welzijn kunnen worden ingevuld door medewerkers uit de sociale economie, mits soms wijzigingen in de inrichting van het team worden doorgevoerd. Met een duur woord spreken we dan over jobcarving: het bundelen van diverse, laagdrempelige taken in een nieuwe functie, ter ondersteuning niet alleen van cliënten of patiënten, maar ook van de bestaande personeelsleden.

LCM en IN-Z gingen op zoek naar wat de sociale economie nu al doet op dit vlak, en naar welke vormen van intersectorale samenwerkingsvormen vandaag al bestaan met zorg en welzijn.

In Vlaanderen vonden we daarvoor partners in CM Midden-Vlaanderen en CM Limburg. Met hen betrokken we tal van plaatselijke zorg- en welzijnsvoorzieningen en dito actoren die een rol spelen voor kansengroepen op de arbeidsmarkt, zoals ondernemingen in de lokale diensteneconomie, maatwerkbedrijven en werkplekarchitecten. In transnationaal opzicht konden we rekenen op sociale ondernemers in Italië, Spanje en Polen, respectievelijk Asociacion Bienestar y Dessarollo (ABD), Società Cooperativa Sociale "Insieme Si Può", en Stowarzyszenie Wzajemnej Pomocy "Flandria" (SWPF).

De voorliggende informatiegids laat u proeven van wat deze zoektocht heeft opgeleverd.

## Sociale economie, bent u nog mee?

### Wat is sociale economie?

Sociale economie is een Vlaams beleidsdomein en telt organisaties die door de Vlaamse overheid worden erkend en gesubsidieerd. Centraal staan daarin de ondernemingen in de lokale diensteneconomie enerzijds, en de maatwerkbedrijven anderzijds. Beide stellen personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te werk.

Maar er zijn ook verschillen. De lokale diensten zijn gegroeid uit initiatieven die vooral de sociale cohesie op het oog hadden. Later namen ook organisaties die actief zijn op het vlak van natuurbehoud of van milieu & energie dit op. Zij creëren jobs voor werknemers in specifieke niches van de sociale of ecologische dienstverlening. Denk bijvoorbeeld aan een sterkere sociale functie in de kinderopvang, aanvullende thuiszorg, buurtsport, een sociaal restaurant of een fietspunt. Eenvoudige taken die de samenleving, de markt of de overheid niet of onvolledig op zich neemt, neemt de lokale diensteneconomie professioneel en structureel op.

Maatwerkbedrijven zijn de vroegere beschutte en sociale werkplaatsen. Naar omvang van tewerkstelling vormen ze een grotere sector dan de lokale diensten. Ze groeiden uit de wens om voor welzijnscliënten volwaardige tewerkstelling te kunnen creëren. Denk onder meer aan personen met een handicap of met een geringe psychische draaglast. Zij vinden bijvoorbeeld werk in toeleveringsarbeid voor de maakindustrie, groenwerk, biolandbouw, sociale restaurants en kringwinkels.

Daarnaast kan sociale economie ook verwijzen naar coöperaties met een sociale missie, die evenwel los kan staan van tewerkstelling. Of naar arbeidszorgprojecten die voorzien in onbetaalde arbeid voor personen die nog niet of niet meer in het betaalde circuit terecht kunnen. Ook denkt men bij sociale economie wel eens aan de tewerkstelling van leeflooncliënten in de gekende maatregel "art. 60", wat in feite neerkomt op inschakeling in een tijdelijk werkervaringstraject.

### Wat heeft sociale economie met zorg en welzijn te maken?

#### Werken in niches

In de voorbije decennia ontwikkelde de sociale economie projecten in de niches van zorg en welzijn waarmee zij werk kon verschaffen aan haar werknemers, maar waarmee zij ook nieuwe noden kon invullen. De meeste van die projecten getuigen van de kracht van intersectorale samenwerking.

Ondernemingen in de lokale diensteneconomie spreidden jaren geleden al hun vleugels uit naar de thuiszorg en naar de kinderopvang. In de thuiszorg was nood aan zorgzame krachten die het werk van mantelzorgers en vrijwilligers konden aanvullen. Vooral vrouwen zonder diploma die wilden herintreden op de arbeidsmarkt vonden daarin een motiverende job. Tot op vandaag vervullen ze diverse taken op het vlak van gezelschap en toezicht.



Eenzaamheid, opkomende dementie en palliatie kijken hier vaak om de hoek. Met hun waardevolle werk, vaak op atypische uren, dragen ze dan ook een belangrijk steentje bij aan het waardig ouder worden van senioren in hun vertrouwde leefomgeving.

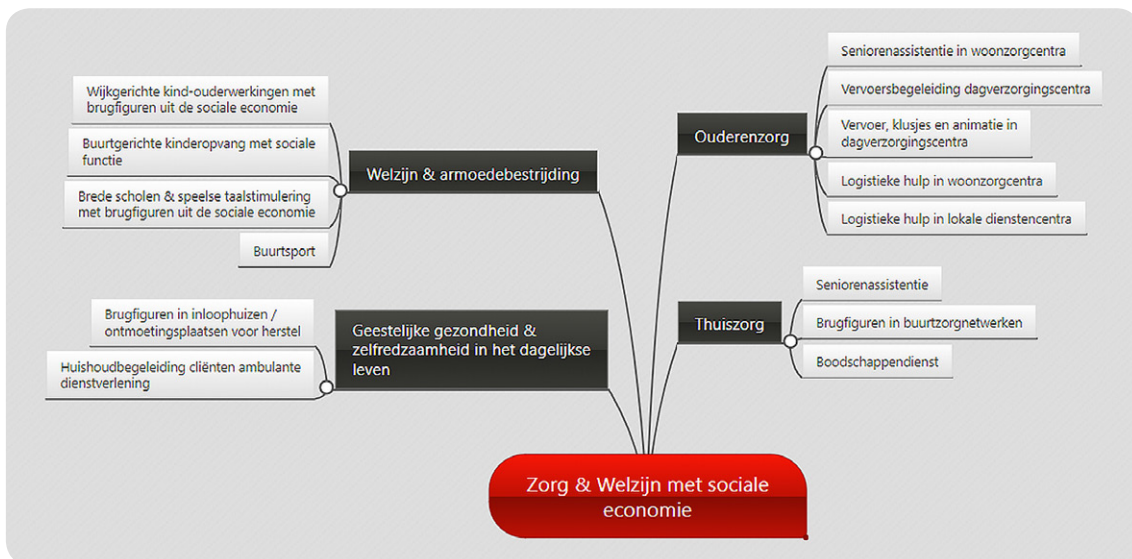
In de kinderopvang was nood aan wijkgerichte initiatieven met een sterke sociale functie. Deze ondernemingen maakten dat waar met een participatieve werking en gemengde teams, waarin één of twee werknemers uit de so-

ciale economie aan de reguliere begeleiders werden toegevoegd. Tot op vandaag is hun bijdrage daarin essentieel omdat zij ervaringsdeskundigheid inbrengen en veel gemakkelijker een relatie met de ouders kunnen uitbouwen.

Vanuit thuiszorg en kinderopvang breidde dit intussen ook uit naar ouderenzorg, onderwijs, geestelijke gezondheidszorg en zorg voor personen met een handicap.

## Samen op één werkvloer

Meer en meer verschijnen medewerkers uit de sociale economie samen met reguliere medewerkers uit zorg, onderwijs en welzijn in één en dezelfde setting. Zo gaan seniorenassistenten uit de thuiszorg transmuraal en vervullen ze werk in woonzorgcentra. En vinden we kindgerichte medewerkers uit de sociale economie terug op de speelplaatsen van scholen, waar ze activiteiten voor brede school voorzien en een relatie bouwen met maatschappelijk kwetsbare ouders.



Woonzorgcentra hebben veel redenen om de sociale economie te omarmen. De steeds terugkerende bekommernis om de wijze waarop hun bewoners het verblijf in het woonzorgcentrum beleven, is er één van. Aanvullend op de inspanningen van vrijwilligers, staan medewerkers uit de sociale economie in voor structurele ondersteuning van het reguliere zorgpersoneel. Ze nemen taken op in de animatie, bij maaltijdbedeling, postbedeling, vervoersbegeleiding enz. ... Het komt de levenskwaliteit van de bewoners en de aantrekkelijkheid van het woonzorgcentrum alleen maar ten goede.

Een daarop gelijkende trend berust op het terug binnenhalen van logistieke taken die voorheen waren geoutsourcet, zoals de wasserij en de strijkdienst. Medewerkers uit lokale diensten nemen deze en andere logistieke taken op in een setting die contact met de bewoners niet uitsluit maar juist oproept. Hun aanwezigheid en activiteit komen op die manier de huiselijkheid ten goede. Hier en daar zien ook maatwerkbedrijven dat in. Zij zetten hun medewerkers in als 'huismoeders en huisvaders'. Zij doen dat in zogenaamde enclaves, waarbij medewerkers samen met hun begeleiding in het woonzorgcentrum bijvoorbeeld in de keuken, voor de onderhoudsploeg of op de kamers logistieke taken vervullen.

De brede scholen van de sociale economie bieden een andere inspiratiebron voor hoe je kan samenwerken op één en dezelfde werkvloer. Brede scholen zijn al intersectoraal uit zichzelf, met verbanden tussen scholen, welzijnsactoren en lokale verenigingen. Wanneer medewerkers uit lokale diensten mee instaan voor de continuïteit van de brede school, krijg je een boeiende dynamiek tussen de scholen, de sociale economie, welzijnsdiensten en de deskundige flankerend onderwijsbeleid van het lokaal bestuur. Scholen winnen hiermee een zinvol vrijetijdsaanbod op middaguren en na schooltijd, beter contact met maatschappelijk kwetsbare gezinnen, meer tevreden ouders en leerlingen, een beter imago en meer kansen om hun pedagogisch project te doen slagen.



## Jos Aben

Algemeen directeur, Zorgbedrijf Ouderenzorg Genk

*“Binnen het woonzorgcentrum Toermalien hadden we al ervaring met werknemers uit de sociale economie”, vertelt Jos, “in het kader van de maatregel ‘artikel 60’ van het OCMW hebben we in het verleden langdurig werklozen tewerkgesteld tot ze opnieuw konden gaan stempelen. Die ervaring leerde ons dat er bij die groep werknemers heel wat talent zit dat we in de zorg kunnen inzetten.”*

*Jos: “Binnen de woonzorgcentra zijn er een aantal functies, zoals kamerzorg en huishouden, die gericht zijn naar laaggeschoolde mensen. Binnen de ploeg van kamerzorg zien we regelmatig mensen die meer in hun mars hebben en die willen we aanmoedigen om zich bij te scholen zodat ze kunnen doorgroeien naar de functie van zorgkundige. Dat is voor ons een belangrijke meerwaarde, want zorgkundige wordt meer en meer een knelpuntberoep. Wanneer nu iemand in dienst komt, is het uiteindelijke doel een tewerkstelling binnen onze organisatie.”*

*“Als we potentieel zien bij de medewerker, proberen we een opleidingstraject uit te stipelen. Dat is niet evident want iemand uit de sociale economie die langdurig werkloos is geweest, moet je ook opnieuw een arbeidsattitude aanleren, moet kunnen omgaan met de collega’s en de bewoners, zijn werk leren organiseren, afspraken nakomen, ... Daarom zijn we samen met IN-Z op zoek naar een meer praktijkgerichte manier om opleiding te geven.”*

*“Een tweede moeilijkheid is het financiële luik. Voor een sociale economie werknemer blijft er een aandeel in het loon zelf te financieren waarvoor we geen subsidie ontvangen. Door de samenwerkingsovereenkomst met stad Genk en het OCMW voor een aantal equivalenten blijft de tussenkomst beperkt, maar ik kan me inbeelden dat het voor andere organisaties wel een drempel is. Dat is jammer want uiteindelijk halen beide partijen er voordeel uit. De sociale economie werknemer krijgt een tweede kans en voor ons is het een manier om nieuwe medewerkers te rekruteren”, besluit Jos.*





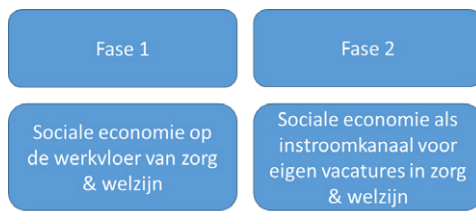
## Een perspectief met twee fasen

Intersectorale samenwerking met betrokkenheid van de sociale economie verloopt niet alleen door samen op één werkvloer taken op te nemen. De sociale economie kan ook werknemers klaarstomen en voorbereiden op een reguliere job in een social profit organisatie.

Werkgevers uit zorg en welzijn kunnen medewerkers uit de sociale economie dus leren kennen in twee fasen van hun loopbaan.

**Fase 1** is het inschakelingstraject in de sociale economie. Tijdens Fase 1 staan de betrokken werknemers nog op de payroll van een sociale economie onderneming, maar in het geval van intersectorale partnerschappen ook al op de werkvloer van een reguliere social profit organisatie.

**Fase 2** breekt aan zodra de medewerker overstapt naar een reguliere job bij een werkgever uit zorg en welzijn. Dat kan zinvol zijn wanneer deze werkgever over reguliere vacatures beschikt die kunnen worden ingevuld. Eens Fase 2 aanbreekt, is op het vlak van persoonlijke en professionele groei al heel wat gebeurd.



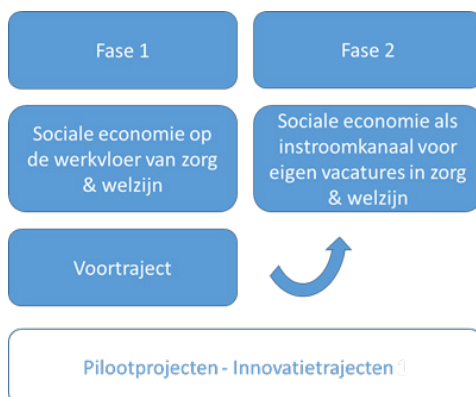
Partnerschappen met de sociale economie kunnen zowel betrekking hebben op Fase 1 als op Fase 2, onafhankelijk van elkaar. In het ene geval zoekt een organisatie uit zorg en welzijn een partnerschap omdat talenten en expertise uit de sociale economie het beste antwoord geven op de behoefte. Daarbij geniet de organisatie overigens nog van de subsidiëring van de sociale economie. In het andere geval verzoekt de organisatie de

sociale economie om al dan niet op structurele basis mee te helpen aan de invulling van de bestaande vacatures. Sociale economie neemt dan een rol op als doorstroomkanaal.

## Intersectorale pilootprojecten

De eerste pilootprojecten om 'Fase 1' en 'Fase 2' aan elkaar te koppelen liggen al op de tekentafel. Zo vatten het Genkse woonzorgcentrum Toermalien en sociale economie onderneming IN-Z de Fase 1 op als een voortraject dat op termijn structurele resultaten zal opleveren in Fase 2.

In dit voorbeeld heeft Fase 1 waarde op zichzelf: een achttal medewerkers van IN-Z nemen in het woonzorgcentrum taken op die de levenskwaliteit van de bewoners verbeteren. Maar beide partners willen diezelfde periode, die een vijftal jaar duurt, ook kunnen benutten als een kwalificatietraject naar het getuigschrift van zorgkundige. Dat vergt effectieve innovatie, onder meer om de opleiding te kunnen spreiden in de tijd en om ze maximaal te kunnen laten verlopen op de werkvloer. Medewerking van onder meer VDAB en onderwijs zijn daarbij een vereiste. Maar de vooruitzichten voor doorstroom zijn heel interessant. Sociale economie werkt immers volgens een model van lokale verankering, wat zo'n partnerschappen op maat zeer goed mogelijk maakt.



Over het algemeen zijn deze pilootprojecten nog geen breed verspreide gewoonte. Omdat het vormingsfonds voor de social profit VIVO daar toch verandering in wil brengen, werd de actie 'Dat treft' in het leven geroepen. 'Dat treft' is een frisse sensibiliseringsactie die actoren aan beide zijden wil wijzen op de match tussen het talent in de lokale diensteneconomie enerzijds en de openstaande vacatures in de social profit anderzijds.

## Wie werkt in de sociale economie?

### Afstand tot de arbeidsmarkt

In de sociale economie werken heel uiteenlopende personen. Eén van de manieren om die groepen te onderscheiden, is om te spreken over 'instromers' en 'doorstromers', met daartussen een grote groep van 'zittende werknemers'.

Wat 'instromers' gemeenschappelijk hebben, is dat ze weinig kans maken om binnen redelijke termijn een job te vinden in de reguliere economie. Dat noemen we hun 'afstand tot de arbeidsmarkt'. Zo vreemd is dat natuurlijk niet. Voor iedereen die zich ooit op de arbeidsmarkt begaf, was er ooit een eerste keer, waarbij je nog veel moest leren. En vaak ook herbeginnen en jezelf heruitvinden.

In de sociale economie werken in de regel mannen en vrouwen die zijn aangewezen op een zekere omkadering die hen helpt de afstand die hen van de arbeidsmarkt scheidt, te overbruggen. Overbrugging kan betekenen: in staat zijn om in de sociale economie een volwaardige, lees kwaliteitsvolle en lonende, job uit te oefenen. De omkadering waarover wij het hier dan hebben, bestaat in de regel uit een vaste begeleiding en extra aandacht voor vorming en competentieversterking in de job.

### Vakmensen

De achterliggende idee in het zonet geschetste perspectief is dat afstand veranderlijk is. Afstand tot de arbeidsmarkt kan kleiner worden doordat de werknemer zijn competenties versterkt, maar evengoed doordat een werkgever veranderingen aanbrengt op de werkvloer.

Bij 'zittende werknemers' en 'doorstromers' kan de afstand tot de arbeidsmarkt kleiner zijn. Daarbij variëren de kansen. Soms laten een familiale situatie, een financiële nood of een psychosociale problematiek een progressie minder toe. Ook gebeurt het dat een werkgever in de sociale economie na enig zoeken een onvermoede manier vindt om de medewerker juist te motiveren of op een hoger niveau van rendement te brengen.

Eens aan de slag, verwerven medewerkers in de sociale economie vaardigheden en routines in een bepaalde activiteit, maar ook zelfvertrouwen en hernieuwde arbeidsattitude. Meestal hebben ze niet het juiste diploma, maar het maakt hen niet minder tot vakmensen.

### Talenten

Ongeacht of we nu spreken over 'zittende werknemers' of over 'doorstromers', de vakmensen uit de sociale economie hebben talenten waarin werkgevers uit zorg en welzijn wel geïnteresseerd zijn. We lijsten ze even op:

- Ze zijn gemotiveerd .
- Ze zijn zeer zorgzaam ingesteld.
- Ze zijn empathisch en werken met een hart voor mensen.
- Ze zijn vaak ook ervaringsdeskundig in 'zorgen voor ...'.
- Ze zijn praktisch ingesteld, ze weten van aanpakken.
- Ze zijn geduldig.
- Ze zijn getraind en worden verder begeleid in sociale vaardigheden, technische vaardigheden, arbeidsattitudes e.a..
- Ze dragen professionele ervaring mee die ze opdeden in de sociale economie.

### Diversiteit

In de sociale economie werken heel uiteenlopende personen. Die zin schreven we hierboven al. Daarmee variëren ook achtergrond, herkomst, nationaliteit, moedertaal, cultuur, geloof en levensloop van werknemers in de sociale economie.



Diversiteit in het personeelsbestand is een goed uitgangspunt voor een cultuursensitieve werking en dus een troef voor wie de dienstverlening van morgen wil uitbouwen. Immers, vandaag zijn Genk en Antwerpen zogenaamde minority majority cities. Daarmee verschuift context van zorg en welzijn onvermijdelijk naar een vraagzijde die divers of superdivers zal zijn. Omgekeerd treffen wij vandaag al medewerkers uit de sociale economie die taken opnemen in de thuiszorg en in de ouderenzorg en in die integratie een rol van betekenis kunnen spelen. Bij het schrijven van deze bundel loopt op Kanaal Z een filmpje (van ESF) waarin Fathia de hoop uitspreekt haar opgebouwde ervaring in de zorg te kunnen gebruiken om intercultureel te bemiddelen tussen diensten en zorgbehoevenden. Hier leeft hoop, hier is talent, hoe moeilijk kan het zijn om het ingeslagen pad door te trekken en Fathia een nieuwe plaats te geven in het Genkse zorgnetwerk?

We stippen hier ook aan dat werkgevers in de sociale economie gewoon zijn om een talent- en competentiebril op te zetten. Motivatie en affiniteit zijn geldige instroomcriteria, niet diploma, niet kledij of de wens om bepaalde feestdagen in ere te houden. Samenwerking met de sociale economie betekent voor heel veel organisaties uit zorg en welzijn: zich daarin herkennen. Voor sommigen kan het ook een leerproces zijn, dat later zeker loont.

Taal is, zeker in de zorg, een delicatesse. Een zekere kennis van het Nederlands is gewenst om met de medewerker in kwestie aan de slag te kunnen wanneer de medewerker in contact moet staan met cliënten en mantelzorgers. Eventueel loopt een medewerker in door eerst logistieke taken op te nemen en wordt via taalcoaching op de werkvloer de weg vrijgemaakt naar een takenpakket dat beter bij de dienst-intrinsieke competenties thuis hoort. De ene situatie is hier de andere niet. Wij raden aan om geval per geval in zijn lokale context te bekijken.

### Linda Ronsman

Medewerker in het Passantenhuis, dagverzorgingscentrum van IKOO vzw

*Linda Ronsman werkte als naaister in een naaiatelier. Toen dat atelier ermee stopte, was Linda na 26 jaar plots werkloos. Tijdens haar zoektocht naar ander werk kreeg ze van VDAB de vraag of ze het zag zitten om in het Passantenhuis aan de slag te gaan.*



*“Ik ben op het voorstel ingegaan, ook al was het totaal verschillend van wat ik daarvoor gedaan had, vertelt Linda, “ik kreeg een jaarcontract en het was meteen een hele positieve ervaring. Na dat jaar heb ik in een rusthuis in Moerzeke gewerkt waar ik onder andere meedraaide in het kameronderhoud en de keuken. Dat vond ik wel heel zwaar. Maar op een dag werd ik opnieuw gecontacteerd door het Passantenhuis. Deze keer met het voorstel om chauffeur te worden. Opnieuw iets totaal anders maar ik zag het meteen zitten. Na een opleiding om met de liftbus te leren rijden, ben ik er meteen ingevlogen. ‘s Ochtends en ‘s avonds ga ik de mensen ophalen en terug thuis afzetten. Overdag sta ik mee in voor de animatie, ik help mensen die komen bewegen in de fitnessruimte, mensen mee in bad zetten, ... Het contact met de mensen vind ik heel fijn. Je bouwt een band op met hen en je merkt dat het deugd doet dat iemand naar hen luistert. Dat geeft voldoening.”*

*“Ik sta open voor veel taken en noem mezelf wel eens het manusje van alles. Ik ben heel praktisch ingesteld en ben blij dat ik de kans heb gekregen om de job op de werkvloer te leren. Als ik het had geweten, zou ik hier eerder mee begonnen zijn. Dat er nog steeds een onderscheid gemaakt wordt tussen wel of geen diploma hebben, vind ik wel jammer. Voor mij is het de ervaring die telt. Ik werk nu vijf jaar in het Passantenhuis en wil hier heel graag blijven werken.”*

## Waarom zou ik met de sociale economie samenwerken?

Samenwerken met de sociale economie kan een aantal waarden opleveren.

- Betere financiële haalbaarheid voor de uitvoering van het beleidsplan.
- Verzekering van voldoende arbeidskrachten op de werkvloer en vlottere instroom in vacatures.
- Een alternatief om bepaalde talenten, die cruciaal zijn in termen van menselijk contact en cliëntnabijheid, te kunnen inzetten.
- De zekerheid dat je als werkgever een beroep kan doen op de expertise van de sociale economie inzake HR en begeleiding.
- Een extra bijdrage aan de brede sociale missie van de zorg- of welzijnsorganisatie.
- Grotere terreinkennis van bepaalde sectoren uit de social profit zoals lokale diensteneconomie of maatwerk.
- Een stap op weg naar deelname aan zogenaamde organisatienetwerken en het daarmee gepaard gaande leereffect in intersectorale samenwerking.
- ...

In de profit wordt samenwerking met de sociale economie vaak als hip opgevoerd. Dat moet dus ook kunnen in de brede social profit, al weten we natuurlijk dat het hippe karakter nooit de ultieme reden voor een samenwerking kan zijn.

Ook bovenvermelde redenen zullen slechts doorslaggevend zijn mits het aanbod van de sociale economie voldoende inspeelt op de behoefte van de zorg- of welzijnsorganisatie.

Wij adviseren bovendien om een samenwerking op te zetten vanuit een relatie. Een partnerschap heeft slaagkansen naarmate het 'zijn', dus het waardenpatroon, van de beide partners in elkaars verlengde ligt.

De kracht van het intersectoraal samenwerken kan enkel sterker worden wanneer twee of meer partners elkaar ruimte geven om er samen op vooruit te gaan.

## Hoe gaat samenwerking met de sociale economie in zijn werk?

Naargelang een zorg- of welzijnsorganisatie met de sociale economie wil samenwerken in Fase 1 of Fase 2 (zie hoger), dienen zich verschillende mogelijkheden aan.

### Fase 1 - Dienstverlening

Bij een samenwerking in Fase 1 sluiten partners een samenwerkingsovereenkomst af over de inhoud, de omvang, de duur, de prestaties en de financiering van de samenwerking. In het geval van samenwerking met maatwerkbedrijven is dat voldoende. In het geval van samenwerking met de lokale diensteneconomie is het belangrijk om de bedoelde dienstverlening in te bedden in een opdrachtverlening van een (lokale) overheid. Dit overleggen de partners best zelf met de lokale regisseur. Zij kunnen daarvoor ook advies vragen aan een projectadviseur van het departement Werk en Sociale Economie (WSE).

Terwijl de samenwerking loopt, zal de sociale economie onderneming de begeleiding van de medewerkers op zich nemen. Ook het gezag over de medewerkers blijft berusten bij de partner uit de sociale economie. Er wordt dus zeker niet gewerkt met een terbeschikkingstelling (detachering). De begeleiding, met inbegrip van functionerings- en evaluatiegesprekken, vindt plaats tijdens contactmomenten en/of op de werkvloer. Ervaring leert dat reguliere werkgevers deze begeleiding als een grote meerwaarde ervaren, omdat ze de mogelijkheden van de werknemers in balans brengen met de wensen van de werkgever. Omgekeerd vergt dit model wel afstemming tussen beide partners, bijvoorbeeld tussen de begeleider en de directe verantwoordelijke van de afdeling van de zorg- of welzijnsorganisatie.

Een voordeel van deze formule is dat de zorg- of welzijnsorganisatie mee geniet van de financiering van de sociale economie onderneming. Daardoor valt een deel van de loon- en begeleidingskost voor de reguliere werkgever

weg. Welk bedrag per VTE of per uur dan nog overblijft, hangt af van geval tot geval. Men voorziet zich er best op dat arbeidstijd wordt vrijgemaakt voor begeleiding, vorming en eventueel arbeidsduurvermindering op basis van de intersectorale afspraken (VIA). Men maakt daarover best op voorhand afspraken (cf. luik prestaties en financiering).

## Fase 2 - Doorstroom & Kennismakingsstage

Wie wil samenwerken in Fase 2, ongeacht of hier een voortraject aan voorafgaat of niet, werft eigenlijk gewoon een ex-werknemer uit de sociale economie aan. De samenwerking wint er wel bij wanneer beide partners deze opportuniteit op voorhand structureren, bijvoorbeeld door elkaar regelmatig te informeren over aankomende doorstromers of nieuwe vacatures.

Relatie is hier belangrijk. Door zich iets meer in elkaars context te verplaatsen, ontstaan immers ideeën. Zo komt een werkgever er soms toe om met een kleine ingreep in personeelsbeleid of -administratie de drempel naar een positieve doorstroom/instroom te verlagen.

Bovendien flankert het ESF zulke doorstroomtrajecten. Samen met VDAB stelt het doorstroombegeleiders aan, vaak uit het sociale economie bedrijf zelf, die niet alleen de werknemer op de sollicitatie voorbereiden, maar ook een kennismakings- of sollicitatiestage bij de nieuwe werkgever helpen regelen en begeleiden. Een verplichting is dat niet, maar de stage is voor praktisch aangelegde medewerkers uit de sociale economie vaak een betere sollicitatieformule dan een klassieke HR-procedure. En de doorstroombegeleider kan op basis van zijn ervaring aan de nieuwe werkgever ook nuttige tips & tricks meegeven.

Wat wij hier 'Fase 1' en 'Fase 2' noemen, dient de overzichtelijkheid. Het zijn geen beleidstermen.

### Gerda

Verpleegster

*Gerda, verpleegster bij IKOO vzw, is dagdagelijks in de weer om het de passanten van het dagverzorgingscentrum naar hun zin te maken én om de medewerkers uit de lokale diensteneconomie te coachen en de nodige begeleiding te geven.*

*"We werken met mensen met een verschillende achtergrond", vertelt Gerda, "dat is boeiend. De medewerkers uit de lokale diensteneconomie starten hier als chauffeur, maar vanaf het begin weten ze dat we hen ook graag betrekken bij de rest van de werking van onze vzw. Iedereen moet dus heel flexibel zijn: er is ook hulp nodig in de keuken, bij de animatie, de verzorging, in de logistiek."*

*Gerda: "Eens een medewerker meedraait, zie je snel welke taken iemand het best liggen. Je hebt mensen die zich ten volle smijten en bij wie het onmiddellijk goed gaat, maar soms moeten we ook bijsturen. Anderzijds heb je ook mensen die aanvankelijk aarzelend zijn, maar op het einde van het parcours alle taken aanpakken. We houden rekening met eenieders interesses en voorkeuren."*

*"Onze planning is flexibel. 's Morgens bekijken we wie er is, wie het vervoer doet, wie beschikbaar is voor iets anders, wat iemand beter ligt en wat minder. Zo leggen we de puzzelstukjes bij elkaar. Elke dag opnieuw. We bespreken ook steeds de vorige dag."*

*"Mochten we op grotere schaal een beroep kunnen doen op extra werkrachten uit de lokale diensteneconomie, dan zouden we de mensen extra en meer individuele zorg kunnen bieden. We proberen dat nu ook, maar we kunnen daar niet altijd aan voldoen. We merken dit wanneer stagiaires of mensen van Trefpunt (Campus Trefpunt biedt via deeltijds onderwijs een opleiding Personenzorg nvdr) ons helpen. Er is dan tijd en ruimte om animatie per doelgroep aan te bieden, bijvoorbeeld voor de dementerenden. Of om met mensen met gedragsproblemen, die de groep soms storen, een andere activiteit te doen. Met extra ondersteuning uit de sociale economie zouden we dat permanent kunnen doen. En nee, je hoeft daar geen verpleegkundige voor te zijn. Gewoon sociaal vaardig zijn, dat is al genoeg."*

*"Onze ervaring bij IKOO vzw is alvast positief: we zien vaak mensen openbloeien", besluit Gerda.*



## Hoe omgaan met diploma's?

### Jobcarving

Eén manier om mannen en vrouwen uit de sociale economie, die doorgaans geen zorggetuigschrift hebben, een plek te geven, is door taken op de werkvloer anders te verdelen. Taaksplitsing en het boetseren van nieuwe functies op basis van taken die niet aan een getuigschrift zijn gebonden, helpt daarin.

We spreken dan in het algemeen over jobcarving: het bundelen van verspreide, niet of onvolledig opgenomen taken tot een nieuwe functie. Dat is wat doorgaans gebeurt in samenwerkingsverbanden van het type Fase 1. Medewerkers uit de sociale economie nemen bijvoorbeeld deeltaken op in de animatie van het rustoord, in de maaltijdbedeling, enz. ... Dat lukt natuurlijk gemakkelijker naarmate de taken van aanvullende aard zijn en de nieuwe medewerkers in hoofdzaak bijkomende krachten zijn die de bestaande equipe van verpleegkundigen, ergotherapeuten en zorgkundigen ondersteunen.

Dit soort werkingen bestaan al wel, maar in de context van Fase 2 wordt dit natuurlijk een ander verhaal. Eerst en vooral zou je een nieuw functieniveau kunnen invoeren in zorgorganisaties. Je zou dat het niveau van de zorgassistent kunnen noemen (naar analogie met de seniorenassistent die, zonder diploma, vandaag vanuit de sociale economie doorlopende ondersteuning biedt in de vorm van gezelschap en toezicht). Een ander voorbeeld in die zin is een intercultureel bemiddelaar, zoals in de toekomstdroom van Fathia hierboven. Maar een dergelijk functieniveau is vandaag natuurlijk niet voorzien in de financiering van zorginstellingen. Bovendien vergt dit scenario een breder traject van arbeidsorganisatie.

Met dit scenario kunnen we dus nog maar een heel klein beetje helpen en sensibiliseren. De leefbaarheid hangt af van de mate waarin de nood aan arbeidskrachten in de zorg zich in het volgende decennium nog zal laten voelen. Maar hoe dan ook is dit een scenario.

### Alternatieve kwalificering

Het alternatieve scenario is eigenlijk het klassieke: leid mensen op. Alleen valt in het algemeen iemands afstand tot de arbeidsmarkt redelijk goed samen met diens afstand tot het onderwijs. Slaagkansen in een opleidingstraject kunnen wél verhoogd worden als de cursist(e) het traject in kleinere stukjes zou kunnen afleggen, sterker verspreid in de tijd, en indien de vorming maximaal wordt ingebed op de werkvloer.

Dit is een heel nieuw scenario, dat een antwoord moet bieden op de beperkingen van het scenario van jobcarving. Wat daaruit zal groeien is nog niet honderd procent gekend. Wellicht vertaalt de toekomst zich in een combinatie van de beide sporen. Een vijftal woonzorgcentra denkt daar intussen geïnteresseerd over na. Dit feit alleen al kan andere actoren inspireren.

## Doorstroombeleid

Het sociale economie beleid moedigt uiteraard doorstroom van werknemers uit de sociale economie aan. Voor werknemers uit de lokale diensten is uitstromen, doorstromen of in een doorstroomtraject stappen in de regel verplicht, ten laatste vijf jaar na de eerste dag van het inschakelingstraject in de sociale economie.

Doorstroomtrajecten duren in de regel zes maanden en houden 140 uren begeleiding per persoon in. De trajecten bestaan achtereenvolgens uit een voortraject met sollicitatietraining en vorming, jobmatching met een zoektocht naar passende vacatures, een stage en nazorg. De doorstroomverplichting geldt ook voor werknemers die actief zijn in wat wij in deze bundel 'Fase 1' in het samenwerkingsmodel hebben genoemd.

Voor medewerkers die uitstromen of doorstromen uit de lokale diensten is geen terugkeergarantie voorzien. Voor werkgevers uit zorg en welzijn wil dat zeggen dat spelers uit de sociale economie stilaan klaarstaan met een aanbod van potentiële sollicitanten, en maar wat bereid zijn om van 'Fase 2' werk te maken.

## Nazorg en HR-expertise

Verschillende organisaties uit de sociale economie zijn bedreven om nazorg en vorming aan te bieden na aanwerving. Hieruit groeien stilaan mogelijkheden om tewerkstelling van kansengroepen in de social profit duurzaam te ondersteunen.



Hou hierbij in het achterhoofd dat deze 'fases' geen beleidstermen zijn maar een middel om mogelijke trajecten uit te denken. Elk van die 'fases' kan ook op zichzelf staan, zonder antecedent of vervolg. Op die manier kunnen de partnerschappen van morgen ook een grotere variatie aan zij-instromen in de zorg managen.

### Tom Van de Vreken

Directeur IKOO vzw

*IKOO treffen we in Dendermonde. Achter de gevels van een frisse nieuwbouw huist er een warme sfeer. IKOO is een pionier die ooit mee aan de basis lag van het ontstaan van de dagverzorgingscentra. Vandaag telt IKOO drie dagverzorgingscentra, naast een groep van 23 assistentiewoningen en een dienst voor aangepast vervoer.*

*"Sociale economie is bij ons een verhaal met een lange geschiedenis", vertelt Tom Van de Vreken, toen in 1993 IKOO vzw ontstond waren er nog geen dagverzorgingscentra. Er was dus nog geen decreet voor, geen subsidiëring, geen toelage, geen financiering, ... We moesten creatief omgaan met geld en middelen. Via VDAB kwamen we in contact met verschillende initiatieven die ons de mogelijkheid gaven om met doelgroepmedewerkers te werken. Vandaag maakt het deel uit van onze organisatie en staat het expliciet in onze visie en kernwaarden. Bij IKOO vzw geloven we echt in een project als dit."*

*Tom: "Werknemers uit de sociale economie komen bij ons in dienst als chauffeur. Tijdens de eerste weken gaan ze mee als busbegeleider zodat ze de trajecten leren kennen en praktische zaken zoals hoe het eraan toe gaat als je bij de mensen thuis komt en hoe je mensen vastzet in de bus. De tweede week rijden ze zelf als chauffeur samen met een busbegeleider en de derde week moet de medewerker in principe zelfstandig de baan op kunnen gaan."*

*"De eerste periode is altijd het moeilijkst. Mensen uit de sociale economie zijn vaak lang werkloos geweest en moeten zich opnieuw aanpassen aan een job, afspraken nakomen en rekening houden met collega's. Ook voor de domeinverantwoordelijke die de nieuwe werknemer begeleidt, is dit niet evident want die moet elke keer van nul beginnen. Die inspanning is het zeker waard want na verloop van tijd zie je dat de medewerker heel betrokken is met het werk en de mensen. Ze voelen zich mee verantwoordelijk voor de goede werking. Wij ervaren dit zeker als een win-winsituatie."*

*"Een goede begeleiding van een sociale economie werknemer is echter cruciaal, zonder dat is het een verloren verhaal. Jammer genoeg wordt dat aspect vandaag nog te veel genegeerd. Eigenlijk zou elke werkgever bijna verplicht moeten zijn om mensen uit de sociale economie in dienst te nemen, maar je kunt niet verwachten dat zij ook de begeleiding op zich nemen. Ze hebben niet altijd die ervaring en expertise. Daarvoor moeten ze een beroep kunnen doen op een externe organisatie."*

## Beleidsaanbevelingen

De sociale economie is een sector zoals alle andere, in die zin dat ook in de sociale economie een regelgeving van kracht is, die de praktijk ondersteunt maar soms ook hindert. Hoewel een advies vanuit de bevoegde administratie vaak voldoende is om de eventuele hindernis uit de weg te ruimen, kan wel eens sprake zijn van een meer hardnekkige barrière. Vanuit ons project stelden wij daarom in een afzonderlijke publicatie een aantal beleidsaanbevelingen op.

Daarbij verwijzen we ook naar algemene maatregelen die werkgevers uit social de profit kunnen helpen om meer werknemers uit de sociale economie aan te werven. Denk bijvoorbeeld aan de doelgroepmaatregel voor oudere werknemers (55+).

De conjunctuur zorgt er overigens voor dat ons project geen uniek en geïsoleerd laboratorium is. Vanuit heel andere invalshoeken dienen zich vandaag nog een paar andere initiatieven aan rond sociale economie en zorg. Ook deze invalshoeken leiden tot structurele inzichten. Van diverse beleidsaanbevelingen die simultaan tot stand komen en die complementair en versterkend worden geformuleerd, verwachten we toch enkele resultaten. Het is goed dat organisaties er weet van hebben dat men links en rechts wat meer aan de context begint te werken om partnerschappen tussen sociale economie en reguliere social profit te faciliteren.

## In andere landen...

Vlaanderen is geen eiland, het is een regio die past in een brede Europese dynamiek. Toch zijn aparte aandacht en trots hier op hun plaats. Met onze verwezenlijkingen van de lokale diensteneconomie op het terrein van zorg lopen we ontegensprekelijk voorop.

Het Europese project dat ons toeliet om relaties tussen sociale economie en zorg vanuit werkgevershoek door te lichten, bracht ons in de regio Veneto (It.), in Barcelona (Sp.) en in het West-Poolse Poznan.

In Veneto en Barcelona vonden we sterke aanzetten, doorgaans in de vorm van ESF-projecten, tot activering in lokale diensten, onder meer in persoonlijke assistentie, transport, buurtnetwerken en huiswerkbegeleiding. Maar de looptijd voor de betrokkenen was tamelijk beperkt, net als de vergoeding, wat afsteekt tegen het perspectief in Vlaanderen om dienstverlenende activiteiten duurzaam en lonend te maken.

Daarnaast boden Barcelona en Poznan heel wat aanzetten om de ervaringsdeskundigheid van mannen en vrouwen nuttig in te zetten voor kwetsbare doelgroepen. In Barcelona vertrok onder impuls van wijkwerkingen een dienstverlening waarin ex-verslaafden ondersteuning boden aan bezoekers van gedoogruimtes, onder meer om voorlichting te geven over HIV. Maar alweer bleken hier perspectieven op duurzaamheid van de tewerkstelling beperkt. In Poznan werkt men vanuit een mutualistische invalshoek aan onderlinge hulp van buurtbewoners in zorgbehoevende situaties. Een personenalarmcentrale met een aparte lijn voor hulpvragen die verband houden met eenzaamheid staat zeven op zeven in voor de dispatching.

Mogelijkheden in verschillende regio's en landen hebben niet zozeer te maken met een verschil in noden en slechts in beperkte mate met verschillende opvattingen. De nood aan jobs bleek bij onze buitenlandse partners zelfs groter, en de nood aan zorg minstens even groot. Daarentegen geeft het verschil in mogelijkheden op dit terrein de doorslag. Zo kampt Zuid-Europa nog altijd met de gevolgen van de financiële en economische crisis en het toen opgelegde besparingsbeleid. Zeker in de Catalaanse regio blijkt het sociale domein er nog sterk door geformeerd. Sociale organisaties hebben er zelfs de grootste moeite om hun projectmedewerkers duurzaam aan zich te binden. In Polen speelde dan weer een oude bepaling uit de grondwet die gratis zorg voorschrijft. In de praktijk leidt dit tot een veel te klein aanbod aan betaalbare zorg en drijft dit een grote groep mensen in de richting van quasi onbetaalbare privé-initiatieven.

Reden genoeg om de ruimte die bij ons door regelingen voor sociale economie, zorg en welzijn wordt geboden, goed te blijven verzorgen en te benutten, waar mogelijk door nieuwe synergiën op te zoeken, en waar nodig door aan te dringen op regelluwtes en beleidsinnovaties.



## Nuttige adressen

### **Europees Sociaal Fonds (ESF)**

[esf-vlaanderen.be](http://esf-vlaanderen.be)

Het ESF-Agentschap schrijft projectoproepen uit die bijdragen tot arbeidskansen en kwaliteitsvolle loopbanen. Daarmee ondersteunt ze ook inspanningen van werkgevers rond anders organiseren en duurzame loopbaanontwikkeling.

### **Departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse overheid (WSE)**

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

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

Het Departement WSE ondersteunt het werkgelegenheidsbeleid en draagt ook bij tot werkgelegenheid via diverse tewerkstellingsprogramma's, erkenningen en subsidies.

### **VDAB**

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

De Vlaamse Dienst voor Beroepsopleiding en Arbeidsbemiddeling verbindt vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

### **GTB-Vlaanderen**

[gtb-vlaanderen.be](http://gtb-vlaanderen.be)

GTB bemiddelt mensen met een arbeidsbeperking of gezondheidsproblemen naar een gepaste job.

### **VIVO**

[vivo.socialprofit.org](http://vivo.socialprofit.org)

Het Vlaams Instituut voor Vorming en Opleiding in de social profit sensibiliseert met het project DAT TREFT over de match tussen talenten in de lokale diensteneconomie en openstaande vacatures in de social profit. Hetzelfde VIVO staat ook achter [pigmentzorg.be](http://pigmentzorg.be), een initiatief voor cultuursensitieve zorg dat ook tewerkstellingskansen aanscherpt voor sociale economiedewerkers met een migratieachtergrond.

### **Koepel lokale diensteneconomie**

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

De Koepel lokale diensteneconomie behartigt de belangen van ondernemingen in de lokale diensteneconomie, waar nodig ook binnen het beleidsdomein welzijn.

### **Groep Maatwerk**

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

Groep Maatwerk behartigt de belangen van bedrijven en organisaties die aangepaste arbeid verschaffen aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

### **Herw!n**

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

Herw!n zet in op het herwinnen van talenten en grondstoffen en behartigt de belangen van sociale en circulaire ondernemers.

### **Christelijke Mutualiteiten (CM)**

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

CM is met 4,5 miljoen leden het grootste ziekenfonds van het land. Daarnaast treedt CM met tal van initiatieven en projecten ook op als een gezondheidsfonds en een sociale beweging.

### **Vzw IN-Z**

[in-z.be](http://in-z.be)

Vzw IN-Z is een onderneming in de lokale diensteneconomie met hoofdzakelijk activiteiten in zorg en welzijn. Daarnaast begeleidt zij doorstroom middels stages in opdracht van ESF en biedt zij training & begeleiding in opdracht van VDAB en van werkgevers in de social profit.



**CM.** Hoe gaat het met u?

UITGAVE VAN DE LANDSBOND DER CHRISTELIJKE MUTUALITEITEN EN VZW IN-Z  
BRUSSEL, 2019

DEZE PUBLICATIE KWAM TOT STAND MET DE STEUN VAN HET EUROPEES SOCIAAL FONDS  
EN DE VLAAMSE GEMEENSCHAP

