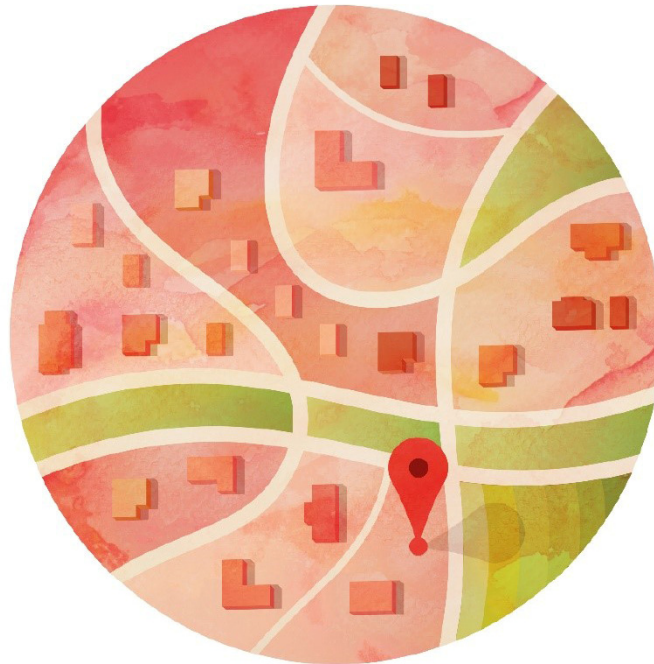




Vlaanderen  
is duurzaam ondernemen



## Sectorstudie maatschappelijke noden

Impact van de strategische trends in industriële en maatschappelijke noden, herbruikbare energie en e-commerce op kansengroepen in het algemeen en de sociale economie in het bijzonder

Departement WSE, Afdeling Sociale Economie en Werkbaar Werk

November 2018

# Inhoudstafel

Introductie	3
Sector "Maatschappelijke Noden"	6
Overzicht trends in de Maatschappelijke Noden	10
Trend 1 (Zorg): Een stijgende levensverwachting kantelt zorg naar gezondheid	11
Trend 2 (Zorg): Patiënten worden klanten	15
Trend 3 (Zorg): Zorgeconomie is een knelpunten-economie	18
Trend 4 (Zorg): Zorgeconomie is continu in verandering	22
Trend 5 (Groen): Ecologie en Duurzaam maken deel uit van het opkomende nieuwe normaal	25
Trend 6 (Groen): Minder producenten, meer dienstverleners	28
Impact op de werkgelegenheid	31
Opportunities tot tewerkstelling van kansengroepen in de Zorgeconomie en de Groensector	35
Bedreigingen voor de tewerkstelling van kansengroepen	50
Aanbevelingen	52
Bronnenlijst	55

# Samenvatting

Deze studie werd uitgevoerd in het voorjaar van 2018 door Deloitte en Twinsight in opdracht van het departement Werk en Sociale Economie. Het doel is om een zicht te krijgen op de grote strategische trends in Maatschappelijke Noden, en de impact daarvan op de duurzame tewerkstelling van kansengroepen in het algemeen en de sociale economie in het bijzonder te evalueren.

Maatschappelijke Noden is een breed definieerbaar begrip op zich, en een verzamelnaam voor die activiteiten waarvan de resultaten een duidelijk maatschappelijke impact hebben. In deze studie is er gekozen om de focus te leggen op twee duidelijke maatschappelijke noden: de Zorgeconomie en de Groensector. De Zorgeconomie omdat deze bij uitstek een maatschappelijke impact genereert en het een sector is met een tot op vandaag volledig onontgonnen terrein voor sociale economie. De Groensector omdat relatief veel sociale economie spelers in deze onmogelijk delokaliseerbare sector actief zijn, en we ons de vraag kunnen stellen welke groeimarge er nog realiseerbaar is.

Binnen de Zorgeconomie in Vlaanderen worden er vier trends geïdentificeerd:

1. **We worden met z'n allen ouder.** De stijgende levenscurve plaatst de zorgvraag in een andere context: er ontstaan niet alleen nieuwe soorten zorg en zorgnoden, maar ook het concept ziekte maakt razendsnel plaats voor wat algemeen aangeduid wordt als proactief bezig zijn met gezondheid.
2. **Patiënten worden klanten.** De digitale maatschappij stelt ons vandaag al in staat om zeer snel zelf info in te winnen, en zal morgen op grote schaal toelaten om aan zelfdiagnose te doen. De klassieke relatie alwetende zorgactor en passieve patiënt wordt ingeruild voor een relatie klant en zorg- of gezondheidscoach.
3. **De Zorgeconomie is een knelpunten-economie,** waarbij het steeds moeilijker wordt om genoeg (kwantitatief) en goed opgeleide (kwalitatief) medewerkers te vinden. Klassieke oplossingen als instroom verhogen en uitstroom verlagen zullen ruim onvoldoende zijn om gedurende het komende decennium jaarlijks 46000 mensen te vinden, naast het uitwerken van operationele strategieën om jobs met een roeping duurzaam te maken.
4. **De opkomst van grote zorgnetwerken en geïntegreerde samenwerkingen als antwoord op en vanuit een sector die continu in verandering is.** Het regelgevend kader is zeer strikt en continu in verandering. Zorg is de grootste kostenpost op de maatschappelijke rekening. Onder druk van deze meestal economisch georiënteerde getallen ontstaan er grotere zorgnetwerken met geïntegreerde samenwerkingen, en krijgen we niet alleen de intrede van privé zorgspelers, maar de zorgeconomie wordt op zichzelf een markt met *booming* business voor zowel nieuwe producten als nieuwe diensten.

Deze trends zorgen voor een groot potentieel aan opportuniteiten tot duurzame tewerkstelling van en/of samenwerking met kansengroepen. Het feit dat beide sectoren elkaar nauwelijks kennen en dat samenwerking tussen beide relatief nieuw is, zal evenwel groeipijnen veroorzaken die men dient te overwinnen of waarmee men in een eerste fase zeker rekening zal moeten houden.

Binnen de Groensector worden er twee trends geobserveerd:

1. **Ecologie en Duurzaamheid is het nieuwe normaal,** en dit niet alleen op de manier waarop er aan groenbeheer wordt gedaan of de middelen die men daarvoor gebruikt, maar ook op de output ervan (biologisch geteeld, korte keten, kruiden enz.).
2. De **klassieke groensector** van tuinaanleg, -onderhoud en groenbeheer bestaat uit (heel) veel kleine spelers op een relatief beperkte ruimte en **kent de laatste paar jaren een groeispurt.**

Ruim 41% van alle spelers uit deze tak van de groensector (tuinaanleg, tuinonderhoud en groenbeheer) doen dit als éénpersoonszaak, waardoor de impact van de groei van de sector niet noodzakelijk een vergelijkbare groei voor de tewerkstelling in het algemeen en bijgevolg ook voor die van kansengroepen in de groensector teweegbrengt. Het valt eerder te verwachten dat de eerste focus binnen deze sector op de korte en middellange termijn zal komen te liggen op optimalisatie en diversificatie.

Er wordt geëindigd met aanbevelingen naar het reguliere economische circuit (REC), het Sociale Economische Circuit (SEC) en het beleid toe. Hierbij wordt er ook een voorstel gedaan tot potentiële clusters, nl. welke types bedrijven uit het REC en het SEC kunnen gaan samenwerken om, in de toekomst, een collectieve "win-win" te realiseren.

# Introductie

Deze studie werd uitgevoerd in het voorjaar van 2018 door Deloitte en TwInsight in opdracht van het departement Werk en Sociale Economie. Het doel is om een zicht te krijgen op de grote strategische trends in maatschappelijke noden en de impact daarvan op de duurzame tewerkstelling van kansengroepen in het algemeen en de sociale economie in het bijzonder te evalueren.

## Context en doelstelling

De Vlaamse economie is continu in beweging en staat voor grote uitdagingen. Nieuwe technologieën betekenen nieuwe mogelijkheden voor producten en diensten. De uitdaging blijft om alle talenten aan de slag te brengen en te houden. De kenniseconomie groeit, en de vraag naar hooggeschoolde werknemers stijgt. Deze veranderingen bieden een specifieke uitdaging voor de tewerkstelling van kansengroepen en sociale economie in het bijzonder.

Vlaanderen kent een zeer divers, uiteenlopend sociaal economie landschap, waarbinnen verschillende soorten bedrijven en organisaties actief zijn: o.a. sociale en beschutte werkplaatsen (maatwerkbedrijven vanaf 1 januari 2019), lokale diensteneconomie en invoegbedrijven. De sociale economie biedt tewerkstelling aan ongeveer 24.000 personen uit kansengroepen met een afstand tot de reguliere arbeidsmarkt. Het vernieuwde maatwerkdecreet dat werd goedgekeurd op 17 februari 2017 en in werking treedt op 1 januari 2019 definieert doelgroepmedewerkers aan de hand van drie categorieën:

**a) personen met een arbeidshandicap:** personen met een langdurig en belangrijk probleem van deelname aan het arbeidsleven dat te wijten is aan het samenspel tussen functiestoornissen van mentale, psychische, lichamelijke of zintuiglijke aard, beperkingen bij het uitvoeren van activiteiten, en persoonlijke en externe factoren.

**b) personen met een psychosociale arbeidsbeperking:** personen met een langdurig en belangrijk probleem van deelname aan het arbeidsleven dat te wijten is aan het samenspel tussen psychosociale factoren, beperkingen bij het uitvoeren van activiteiten, en persoonlijke en externe factoren.

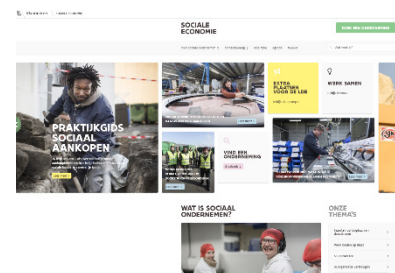
**c) uiterst kwetsbare personen:** de werkzoekenden die voorafgaand aan hun tewerkstelling gedurende minstens 24 maanden geen betaalde beroepsarbeid hebben verricht om persoonlijke redenen die een deelname aan het arbeidsleven verhinderen.

Doordat personen in deze categorieën in een beschermde omgeving de mogelijkheid krijgen aangeboden om een dagelijkse activiteit te kunnen uitvoeren, kunnen zij een volwaardige, zinvolle rol in de maatschappij spelen en wordt de mogelijkheid gecreëerd om in de toekomst volwaardig te participeren in het Reguliere Economische Circuit (REC).

Vanaf 1/1/2019, wanneer het hernieuwde decreet inzake maatwerk bij collectieve inschakeling in voege treedt, zal het mogelijk zijn om doelgroepmedewerkers zelfstandig aan het werk te zetten. Het nieuwe maatwerkdecreet stipuleert drie gradaties van begeleiding: hoog, middel en laag. Bij lage begeleidingsgraad van doelgroepmedewerkers



Overzichtskartaal sociale economiebedrijven in Vlaanderen



www.socialeconomie.be is de portaal-site voor sociale economie in Vlaanderen met o.a. nieuws, tools, vacatures, activiteiten en oproepen

hoeft de begeleider enkel op afroep beschikbaar te zijn. Telefonische bereikbaarheid van de begeleider is dus voldoende.

Dit principe zorgt ervoor dat doelgroepmedewerkers gemakkelijker binnen de omgeving van reguliere bedrijven/organisaties “gestationeerd” zullen kunnen worden, en de dienstverlening van een maatwerkbedrijf op locatie te doen, vb. groenonderhoud van parkings. Indien de doelgroepmedewerkers ingezet willen worden in de kernopdracht van de reguliere onderneming zelf, valt dit onder de enclave-werking. Hiervoor dient wel steeds begeleiding aanwezig te zijn, ook al is de begeleidingsnood van de werknemer laag.

Een tewerkstelling binnen de werkomgeving van een reguliere onderneming zal doorstromen vanuit het sociale naar het reguliere circuit verder stimuleren. Er zou zelfs nog een stap verder gegaan kunnen worden. Zo bestaat in Nederland momenteel het principe van “tussensubsidies”: hierbij vloeit de subsidie voor de doelgroepmedewerker eerst via het maatwerkbedrijf naar het ‘reguliere’ bedrijf (bedrijf uit de reguliere economie). Na enkele jaren, wanneer de doelgroepmedewerker voldoende geroedeerd is binnen het reguliere bedrijf, stroomt hij/ zij door en vloeit de subsidie rechtstreeks naar het reguliere bedrijf, om nog een residu/ deel van het productiviteitsverlies en/of nodige begeleidingsgraad te compenseren. Hierbij is de loonkost voor de doelgroepmedewerker in beide situaties gelijk voor het bedrijf uit de reguliere economie.

De doelstelling van deze sectorstudies is het identificeren van opportuniteiten voor de sociale economie en de duurzame tewerkstelling van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, binnen de sector van de maatschappelijke noden. Deze studie is een van vier studies uitgevoerd door Deloitte en Twinsight, waarbij de andere studies ingaan op hernieuwbare energie, industriële noden en e-commerce. Parallel voert de Katholieke Universiteit Leuven een studie uit naar de circulaire economie.

De algemene trends, opportuniteiten en bedreigingen voor duurzame tewerkstelling worden in deze studie over een langere termijn (5-10-15 jaar) zowel kwantitatief als kwalitatief in beeld gebracht. Het eerste deel van de studie richt zich op de situering en algemene trends binnen de maatschappelijke noden in Vlaanderen. Het tweede deel evalueert opportuniteiten voor duurzame tewerkstelling in maatschappelijke noden. Het derde deel formuleert aanbevelingen op drie niveaus (REC, SEC en beleid) om duurzame tewerkstelling mogelijk te maken. De gebruikte bronnen worden weergegeven in de bijlage.

#### Methode en bronnen

De verkenning en identificatie van deze trends werd samengesteld door middel van een literatuur-en dataonderzoek. Aanvullende input werd verkregen door achttien interviews; elf met vertegenwoordigers uit het REC en zeven uit de SEC. Deze gesprekken hebben de trends verder aangevuld en dienden voornamelijk als input voor deel twee en drie van de studie.

<b>Reguliere Economische Circuit</b>	<b>Sociale Economische Circuit</b>
Lon Holtzer, Zorgambassadeur Vlaamse Overheid	Peter Leyman, maatwerkbedrijf Ryhove
Ann Gaublomme, Directeur Verso	Stef De Cock, stafmedewerker Groep Maatwerk
An Bolle, stafmedewerker VIVO	An Berden, Zaakvoerder Talea
Dirk Vandevelde, HR Manager AZ Delta	Jan Boeckx, Directeur Amival
Jan Blontrock, Directeur J Yperman Ziekenhuis	Ward Saver, Mentor (proeftuinen groen)

Frank Vanfleteren, Directeur WZC St. Bernardus	Pieter Valkeneers, stafmedewerker Groep Maatwerk
Patrick Deferme, Directeur De Lovie vzw	Geert Grillet, Expert Sociale Economie TwInsight
Koen Dalle, Directeur Ter Dreve	
Sofie Van Hecke, stafmedewerker Trefpunt Zorg	
Eric Bogers, De Biehal	
Yves Heirman, Directeur Belgische Federatie voor Groenvoorzieners	

# Sector "Maatschappelijke Noden"

De term Maatschappelijke Noden is een breed begrip dat vele ladingen dekt. Het project "Vlaanderen 2050" geeft een overzicht van dit ruime speelveld. Voor deze studie is echter in overleg gekozen om de scope tot twee duidelijke en goed afgelijnde sectoren te beperken: de Zorgeconomie enerzijds waarin de activatie van kansengroepen eerder gering te noemen is, en de Groensector anderzijds, waarin dan weer reeds meerdere werkgevers met kansengroepen actief zijn.

De Vlaamse "Social Profit" is een heel brede sector en betreft de medewerkers die werken in een van de volgende paritaire comités:

- PC318 gezinszorg en aanvullende thuiszorg
- PC319 opvoedings- en huisvestingsinrichtingen en -diensten
- PC327 maatwerkbedrijven
- PC329 socioculturele sector
- PC330 gezondheidsinrichtingen en -diensten
- PC331 vlaamse welzijns- en gezondheidssector
- PC337 non-profit

De deelsector Sociale Economie (maatwerkbedrijven, voormalige beschutte en sociale Werkplaatsen) maakt integraal deel uit van de Social Profit. Actueel zijn er tussen de verschillende subsectoren weinig referentie-projecten waarbij medewerkers uit de kansengroepen op een duurzame manier tewerkgesteld zijn. We hebben in deze studie omwille van de potentiële slaagkansen gekozen om de focus vooral te leggen op de subsector gezondheidsinrichtingen en -diensten (WZC, ouderenzorg, ziekenhuizen). Deze subsector vertegenwoordigt meer dan de helft van de totale tewerkstelling van de social profit (hoge opschaalbaarheid) én sluit het dichtst aan bij de competenties die op vandaag in de Sociale Economie aanwezig zijn.

## Vlaanderen Toekomstvisie 2050

Al meer dan 25 jaar ontwikkelt de Vlaamse Regering toekomstvisies om de politieke coherentie te versterken en innovatie aan te sturen. Visie 2050 bouwt verder op het werk dat al verricht is door Vlaanderen in Actie (ViA) onder de regeringen Leterme en Peeters, en biedt een antwoord op de maatschappelijke uitdagingen van de toekomst. Om de doelstellingen van Visie 2050 te laten slagen werkt de Vlaamse Regering aan zeven transitie prioriteiten die de noodzakelijke veranderingen sneller moeten helpen realiseren.



Deze sectorstudie werkt voornamelijk vanuit transitieprioriteit Samen Leven in 2050, die op zichzelf is uitgesplitst in 6 pijlers:

1. Sociale cohesie
2. Vermaatschappelijking
3. De reflecterende samenleving
4. De duurzame samenleving
5. "Health in all" policies
6. De toekomst van ons zorgmodel

Health in All Policies (HiAP) is een aanpak die onder andere door de Wereldgezondheidsorganisatie wordt gepromoot om het gezondheidsbeleid over beleidsdomeinen en -niveaus concreet te maken. Gezondheid is immers beïnvloed door talrijke factoren buiten de gezondheidszorg, onder meer het voedingsaanbod, de publieke ruimte, de huisvesting, de werkomgeving, de schoolomgeving, reclamebeperking, prijsbepaling en zoveel meer. Binnen HiAP wordt gekozen voor een holistische aanpak en het bewaren van een gezond evenwicht tussen generalistische en specialistische welzijns- en gezondheidszorg, en dit op een consequente manier voor elke persoon met een zorgvraag (dus ook voor kinderopvang, jeugdhulp, ouderenzorg, geestelijke gezondheidszorg en zorg voor personen met een handicap).

Het zorgmodel van de toekomst zal volgens de Visie 2050 rekening moeten houden met de volgende kenmerken:

- a. Een multidisciplinaire aanpak die gericht is op gepersonaliseerde preventie en kwaliteit van leven
- b. De introductie van digitalisering, artificiële intelligentie en big data
- c. Een duurzame financiering met duidelijke afspraken over basisfinanciering en solidariteit

### De Zorg economie als sector

Zorg in haar brede betekenis is een heel belangrijke maatschappelijke sector, met heel wat budgettaire consequenties. Op Belgisch niveau stellen we bijvoorbeeld vast dat de totale gezondheidsuitgaven (d.w.z. alle medische, paramedische en verpleegkundige handelingen met het oog op bevorderen, herstellen of behouden van gezondheid) 10,6% van het BBP bedragen.

Op de Vlaamse Begroting 2018 is Welzijn, Volksgezondheid en Gezin met een budget van 12,1 miljard euro goed voor 27% van de totale kosten. Het is daarmee na Onderwijs en Vorming de tweede grootste kostenpost. Samen zijn ze goed voor 25,3 miljard euro (57% van het totale budget).

Op 30 juni 2016 telde de Social Profit in Vlaanderen 313 847 medewerkers, goed voor 14,7% van de totale werkgelegenheid in Vlaanderen. Als we de arbeidsmarkt binnen de Social Profit in Vlaanderen verder analyseren, dan vinden we meer dan de helft van de



Gezondheidsuitgaven Vlaamse Overheid 2017.  
Bron Vlaamse overheid – "Vlaamse begroting in cijfers"



tewerkstellingsplaatsen terug in de volgende sectoren: ziekenhuizen, residentiële ouderenzorg, gezins- en bejaardenzorg aan huis en in dag- en dienstencentra voor ouderen.

De Zorgeconomie als sector laat zich kenmerken door:

1. **Lokaal en moeilijk delokaliseerbaar:** een dicht lokaal netwerk aan organisaties met een ruim aanbod gericht naar verschillende doelgroepen
2. **Uitermate waardengedreven:** zorg heeft een maatschappelijk belang en heeft historisch gezien altijd een moreel-religieuze insteek gekend
3. **Strikt gereguleerd en zeer kwaliteitsgericht,** aangezien alle activiteiten een impact (kunnen) hebben op de gezondheid en het welzijn van mensen
4. **Met een complexe financiering:** waarbij middelen uit diverse hoeken (sociale zekerheid, organisaties, patiënten, ...) aan elkaar gekoppeld moeten worden
5. **In razendsnelle en permanente evolutie:** niet alleen wetenschappelijk maar ook organisatorisch-technisch en onder invloed van digitale evoluties

Het is te verwachten en logisch dat er nieuwe samenwerkingsmodellen tussen sociale economie en zorgeconomie zullen ontstaan. Op dit moment zijn er links en rechts wel een aantal eerder kleine of individuele initiatieven, maar op een doorbraak is het voorlopig nog wachten. Uit de immense veelheid aan informatie uit de zorgsector is om die reden gekozen om in te zoomen op die elementen die een impact kunnen hebben om op korte termijn van een verkenningsperiode te evolueren naar mature samenwerkingsconcepten, met het potentieel tot opschaling op de middellange termijn.

### De groensector en tewerkstelling voor kansengroepen

Groen is terug te vinden in meerdere beleidsdomeinen van de Vlaamse Overheid, met name het Departement Landbouw en Visserij, het Departement Omgeving (met zowel ANB Agentschap Natuur en Bos, VMM Vlaamse Milieu Maatschappij, als VLM Vlaamse Land Maatschappij), en het Departement Mobiliteit en Openbare Werken (AWV Agentschap Wegen en Verkeer). In al deze departementen of agentschappen zijn er groen-activiteiten terug te vinden, die we grosso modo kunnen onderverdelen in organisaties die zich als producent profileren en organisaties die eerder dienstverlening als kernactiviteit hebben. Er is vandaag binnen de Sociale Economie tewerkstelling met kansengroepen zowel als producent (op een paar uitzonderingen na allemaal eerder niche-spelers die zeer lokaal en kleinschalig van omvang zijn), en als dienstverlener: ruim 50 maatwerkbedrijven bieden op een of andere manier activiteiten in groenzorg aan, al zijn er de laatste vijf jaren geen nieuwe spelers meer op de kar gesprongen. Dat groenzorg als eerste vorm van dienstverlening zo uitgebreid is uitgewerkt binnen de sociale economie is geen toeval: de instapkosten voor dit soort activiteiten zijn relatief laag, én de aanleerbaarheid van de noodzakelijke competenties is relatief hoog.

#### Producten in de groensector

Het aantal land- en tuinbouwbedrijven blijft dalen terwijl de gemiddelde oppervlakte en de veebezetting per bedrijf blijft stijgen (opschaling van schaalgrootte). Daarnaast richten landbouwbedrijven zich ook steeds meer naar een verbreding van hun activiteiten, en meer bepaald naar milieu-, natuur- en landschapsbeheer of sociaal-toerisme. Een en ander is uiteraard een gevolg van een ongunstige inkomsten-uitgaven balans (zeer subsidie-gevoelig), een weinig motiverende beeldvorming en een vergrijzende populatie landbouwarbeiders. Met andere woorden: als producent is het momenteel niet makkelijk om te overleven binnen deze stiel, en het ziet er niet naar uit dat we op de middellange of lange termijn een positieve evolutie mogen verwachten. Desalniettemin wordt in deze sectorstudie een potentiële opportuniteit voor tewerkstelling met kansengroepen verkend.

#### Dienstverleners in de groensector

Uit de cijfers van de FOD Economie blijkt dat de sector tuinaanleg en -onderhoud in 2013 een omzet van 2,185 miljard euro behaalde. In 2016 is deze omzetwaarde gestegen met 149 miljoen euro tot 2,334 miljard euro. Op vijftien jaar tijd verdrievoudigde het aantal werkgevers in de sector tot 2629 in 2016. Het aantal werknemers verdubbelde in ruim tien jaar tijd tot 8138 in 2016. Tuinaanleg en -onderhoud is een belangrijke economische activiteit geworden. De laatste jaren neemt het aantal werkgevers en werknemers echter lichtjes af. Volgens de beroepsverenigingen is dit enerzijds te verklaren door de afname van de tewerkstelling in het openbaar groen als gevolg van budgettaire krapte bij openbare besturen, en anderzijds door de toenemende concurrentie van grote spelers en de sociale economie. Dit is dan ook de prioritaire subsector waarop we ons in deze sectorstudie vooral richten met het oog op opportuniteiten en bedreigingen voor tewerkstelling met kansengroepen.

De Groensector laat zich vooral kenmerken door:

1. **Zeer arbeidsintensief:** er zijn vele manuele activiteiten
2. **Trend naar duurzaamheid, bio en korte keten:** klanten verwachten producten of diensten met een lage milieu-impact
3. **Subsidie-gevoelig:** veranderende regelgeving heeft veel impact op vraag en aanbod, en zorgt bijgevolg voor verschuivingen in producten en diensten

“Europa schroeft de subsidies aan de Belgische landbouw met 5% terug. De Europese Commissie voorziet voor de periode 2021-2023 een pot van 365 miljard euro om het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid te financieren. België ontvangt daarvan 1%.”

– Nieuws juni 2018, [www.vilt.be](http://www.vilt.be)

# Overzicht trends in de Maatschappelijke Noden

Er worden vier trends in de Zorgeconomie en twee trends in de Groensector geïdentificeerd.



1. Een stijgende levensverwachting kantelt zorg naar gezondheid



2. Patiënten worden klanten



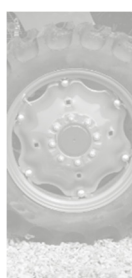
3. Zorgeconomie is een knelpunten-economie



4. Zorgeconomie is continu in verandering



5. Ecologie en Duurzaam zijn het nieuwe normaal



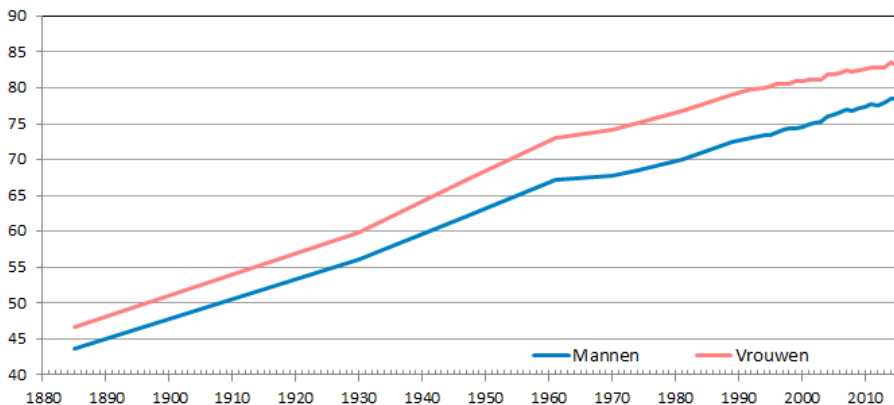
6. Groensector : minder producenten, meer dienstverleners

# Trend 1 (Zorg): Een stijgende levensverwachting kantelt zorg naar gezondheid

We worden gemiddeld gesproken en met z'n allen ouder. Dat creëert niet alleen nieuwe zorgvragen en zorgnoden, maar zet tegelijkertijd ook een maatschappelijke verschuiving in van curatieve zorg naar preventieve gezondheidszorg.

## Een stijgende levensverwachting

De levensverwachting bij de geboorte wordt doorgaans aangenomen als maat voor de algehele kwaliteit van leven in een land. Voor België is dit gemiddeld 81 jaar, opgesplitst tussen vrouwen (bijna 84 jaar) en mannen (goed 78 jaar). De afgelopen 20 jaar steeg de levensverwachting elk jaar gemiddeld met meer dan twee maanden.



Een stijgende levensverwachting – op zichzelf een positief gegeven, mensen leven langer, mensen voelen zich langer jong, en bijgevolg een van de merites van ons welvaartsmodel – heeft tegelijk een impact op de zorgvragen en zorgnoden. Ouder worden betekent immers vaak meer gezondheidsklachten, vaak gekoppeld aan het minder functioneren van een of meerdere organen. In de lijst van meest voorkomende kwalen naargelang we ouder worden vinden we terug:

**Spier** : artrose, osteoporose, jicht, verlies aan spiermassa

**hormonaal** : suikerziekte, schildklierdisfunctie, te hoog cholesterolgehalte

**neurologisch** : dementie, Parkinson, gezichts- en gehoorproblemen

**hart en bloedvaten** : hartfalen, hoge bloeddruk, atherosclerose, fibrillatie

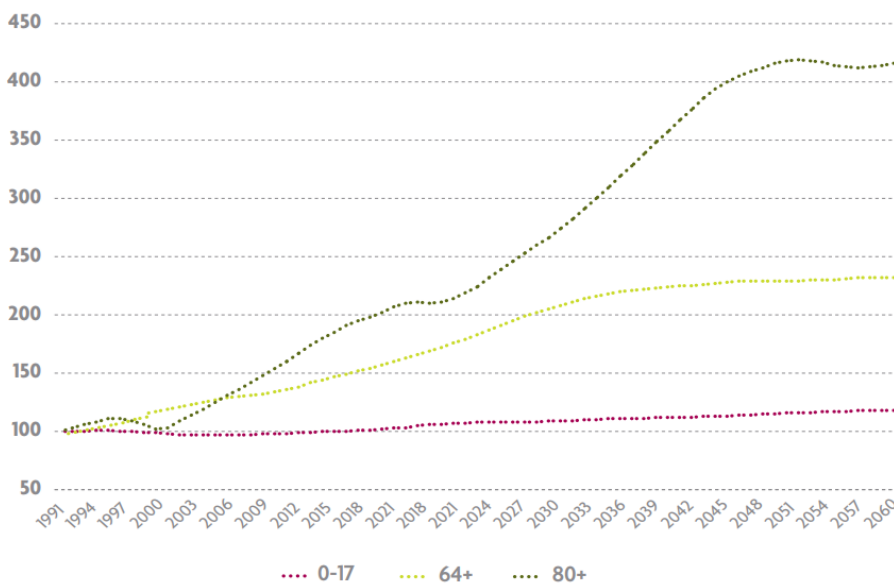
**longen en nieren** : verlies aan longvolume, diabetes, hypertensie

**kanker** : prostaat, darm, long, borst, huid, hersenen, alvleesklier, ...

**psychiatrisch** : depressie, angst, slaapverstoring, slapeloosheid

Niet zelden gaan deze kwalen over in een of andere chronische vorm. Chronisch betekent een permanente onomkeerbare pathologische verandering, en bijgevolg een nood aan lange periodes van toezicht, observatie en zorg. Daarbij aansluitend spreekt het voor zich dat een multidisciplinaire zorg-aanpak in de toekomst steeds meer een realiteit zal zijn.

Niet in het minst omdat specifieke categorieën ouderen in de projectiemodellen voor de komende decennia spectaculair zullen groeien. De categorie 65+ steeg de afgelopen 25 jaar met 52% maar zal ten opzichte van het referentiepunt 1991 de komende 40 jaar met 132% stijgen. De getallen voor de categorie 80+ zijn zo mogelijk met 95% groei voor de afgelopen 25 jaar en maar liefst 316% groei de komende 40 jaar zowaar bijzonder uitdagend.

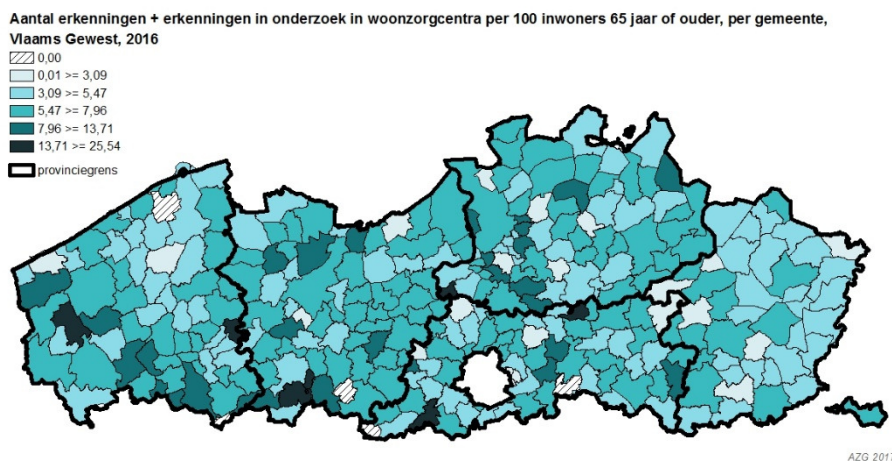
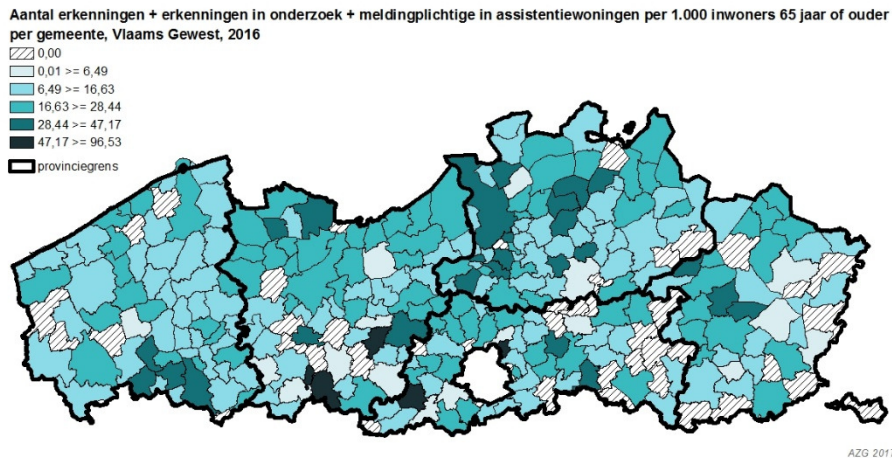


Geïndexeerde evolutie van de bevolking in Vlaanderen. Bron: Verso, FOD economie ADSEI bevolkingsstatistieken, Federaal Planbureau België (Bewerking Verso)

### Van hospitalocentrisme naar zorg en ondersteuning zo dicht mogelijk bij de thuiscontext

Dankzij een uitstekende gezondheidszorg in België leven de mensen niet alleen langer, ze willen ook allemaal liefst zo lang mogelijk op zelfstandige basis kunnen wonen. Om aan deze verwachting tegemoet te komen zijn relatief recent de assistentiewoningen, als opvolger van de serviceflats, in het leven geroepen. Assistentiewoningen zijn individueel aangepaste woningen waarin bewoners ouders dan 65 zelfstandig verblijven en op verzoek beroep kunnen doen op specifieke diensten in de ouderenzorg. Op die manier hoeven (zorgbehoevende) ouderen niet meteen te verhuizen naar een woonzorgcentrum (WZC) of een rust- en verzorgingstehuis (RVT) wanneer dat niet echt nodig is. Daarnaast zijn assistentiewoningen ook een oplossing voor eenzame ouderen, juist omdat assistentiewoningen de sociale netwerkvorming bij assistentiewoningen bevorderen. In 2016 spreken we van 23619 erkende of in onderzoek zijnde plaatsen voor 65-plussers, wat neerkomt op een gemiddelde ratio van 15,5 per 1000 mensen 65+. Ter vergelijking: per 1000 mensen die 65 jaar of ouder zijn is de gemiddelde ratio van WZC 59,4, of met andere woorden, op korte tijd investeert Vlaanderen zeer snel en massaal in de uitbouw van assistentiewoningen. Alles evolueert echter permanent en razendsnel. Commerciële dienstverleners ontwikkelen bijvoorbeeld digitale woonassistenties met vraaggestuurde (zorg)diensten via daartoe voorziene touchscreens. Deze innovaties laten toe om nog meer

op maat te kunnen inspelen op de reële noden van bewoners, en dit aan een significant lagere prijs (tot 60%) dan klassiek erkende assistentiewoningen.



“Gezondheid is meer dan niet ziek zijn. Gezondheid gaat ook over goed in je vel zitten, vrienden of familie hebben om op terug te vallen, zin zien in wat je doet, goed voor jezelf kunnen zorgen en genieten van het leven. In een brede visie op gezondheid vertrek je vanuit krachten, niet vanuit klachten.”

– Visie Gezondheidsfonds CM

### Van zorg naar gezondheid

In haar Visienota 2050 verwijst Vlaanderen naar de oproep van de Wereldgezondheidsorganisatie om welzijn en gezondheid consequent als sleutelcomponenten in alle beleidsbeslissingen op te nemen. Vlaanderen wil hierop inspelen met concrete, integrale en maatschappelijke uitdagingen: uitstekend onderwijs, kwaliteitsvol wonen, een aantrekkelijke leefomgeving, een vlot en veilig mobiliteitssysteem, zinvol werk, creativiteit, cultuur, sport en spel. Gezondheid, zowel individueel als collectief, over alle klassen heen, is een kernuitdaging geworden, waarbij de klemtoon gelegd wordt op het proactieve eerder dan op het curatieve aspect.

### Van ziekenfonds naar gezondheidsfonds

Op maandag 28 november 2016 tekenden alle Belgische ziekenfondsen samen met Minister van Volksgezondheid Maggie De Block het zogenaamde 'toekomstpact' over de rol van ziekenfondsen binnen de gezondheidszorg. Het is de bedoeling dat de ziekenfondsen zich de komende jaren meer zullen richten op informatieverlening aan en gezondheidscoaching voor hun leden. Het administratief zwaartepunt als uitbetalingsinstelling van dokterskosten en vervangingsinkomens verschuift dus naar allerlei individuele of gemeenschappelijke acties om de gezondheidswijsheid te bevorderen.

# Trend 2 (Zorg): Patiënten worden klanten

De digitale maatschappij stelt ons vandaag al in staat om zeer snel zelf informatie in te winnen, en zal morgen op grote schaal toelaten om aan zelfdiagnose te doen. De klassieke relatie “alwetende zorgactor en passieve patiënt” wordt ingeruild voor een relatie “klant en zorg- of gezondheidscoach”, waarbij ook deze laatste dan weer digitalisering integreert in de zoektocht naar of de uitvoering van het best mogelijke consult.

## Google en Gezondheid

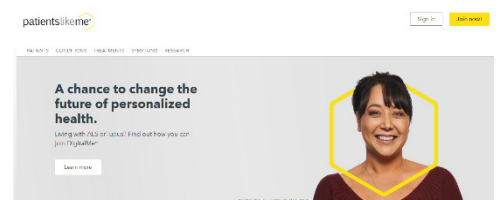
Wie gezondheid intikt op google krijgt in 0,29 seconden toegang tot 39 miljoen Nederlandstalige artikels over dit thema. Op de eerste link vind je naast reclameboodschappen informatie terug over de volgende thema's: zelftesters voor alcoholproblemen, tips om in aanmerking te komen voor een gratis revalidatieprogramma voor lage rugpijn, info over ooglidcorrecties en blaasontstekingen, een dossier over de kans op sterfte van een teveel aan suiker, en een recept voor een gezonde Griekse quinoa salade. Het staat buiten kijf dat de graad van betrouwbaarheid van al deze artikels niet altijd even groot is. Maar desalniettemin, ze worden op grote schaal gelezen, en zijn soms inhoudelijk zeer toegankelijk en aantrekkelijk (met namen als mijnhuisdoktermijngezondheid, of andere). Geen wonder dat steeds meer mensen zich eerst informeren alvorens de stap naar een zorgactor te zetten. Het brengt meteen met zich mee dat wie een beetje digitaal actief is zichzelf begint te profileren als een klant, op zoek naar een zorgcoach die hem/haar specifiek helpt met datgene wat hij/zij nodig heeft, of denkt nodig te hebben.

Het kan uiteraard nog veel verder gaan. Als eenvoudige toestellen als fitbits nu reeds een aantal persoonlijke gezondheidsindicatoren kunnen monitoren, dan mogen we ons in de komende jaren aan meer van dat verwachten, genre het van op afstand registreren-verzamelen-analyseren-interpreteren van medische gegevens (hartslag, bloeddruk, hormoonspiegel, longcapaciteit, enz.) zonder dat daar ook maar enige zorgactor in tussenkomt. Technologisch staan we (misschien) nog maar aan het begin van deze evoluties, en wellicht zullen ethische en morele kwesties de technologie wat vertragen, echter niet tegenhouden.

Dat de patiënt een klant wordt hoeft dus niet persé negatief te zijn voor de zorgactoren. Het kan er ook voor zorgen dat er tijdswinst geboekt wordt op vlak van noodzakelijke diagnostische gegevens, waardoor i.f.v. de kwaliteit van het medische consult meer tijd vrijkomt voor begeleiding en advies.

## Big data

Wereldwijd is er een gigantische hoeveelheid medische kennis, knowhow en onderzoeksdata beschikbaar, maar hoe maak je die niet alleen voor (op zijn minst) zorgactoren toegankelijk, maar ook nog eens onderling interactief? Big data refereert typisch naar gegevensreeksen die zodanig groot en complex zijn dat ze voor significante uitdagingen zorgen om ze op traditionele manieren en binnen praktische tijdspannes te gaan analyseren. Deze data kan



Online gezondheidsplatform Patients like me



zowel gestructureerd (bv. kassaticketjes of paginabezoeken op het internet) als ongestructureerd (bv. foto's, e-mails, etc.) zijn. Echter is hierbij niet de hoeveelheid aan data echt van belang, maar wel wat er met deze data gebeurt: analyse van "big data" kan leiden tot specifieke inzichten die in betere medische beslissingen of strategische ontwikkelingen resulteren. Een chronische ziekte bijvoorbeeld is in regel niet lokaal gebonden, en op hetzelfde moment worden er waar ook ter wereld onderzoeken uitgevoerd, medicatie of therapieën ontwikkeld die dan weer lokaal kunnen toe- of aangepast worden. Cobots, coworker-robots, doen hun intrede in allerlei toepassingen, van hulpinstrumenten voor operaties tot integraal onderdeel van een therapie, en zijn niet zelden een volwaardig element in de strategie om meer tijd te maken voor de kern zorgtaken. We mogen verwachten dat er zich ook hier nog bijzonder veel veranderingen zullen voordoen, onder meer gezien de hoge snelheid waarmee artificiële intelligentie zich ontwikkelt, en de mate waarin een "technology assisted" of "evidence based approach" de gangbare norm zullen worden binnen de zorgeconomie.



## Pepper en Zora in AZ Damiaan Oostende

Op 14 juni 2016 werd in AZ Damiaan in Oostende Pepper voorgesteld aan de internationale pers, als eerste onthaalrobot in een ziekenhuis. Pepper maakte intussen vooral vorderingen in de interactie met mensen, en spitst zich hoofdzakelijk toe op het helpen, begeleiden en informeren van bezoekers die zich aan het onthaal melden. Daarmee vervoegt deze robot Zora die al sinds augustus 2014 in dit ziekenhuis aan de slag is. Deze humanoïde zorgrobot bewees intussen uitgebreid zijn nut in het revalidatieproces van kinderen, en wordt nu ook in geriatrische context ingezet.

### Ethiek en Moraliteit bij digitale evoluties

Het ligt voor de hand dat digitale evoluties en big data, samen met de daarbij horende disrupties op vlak van hoe we maatschappelijk naar gezondheid kijken, aan de basis zullen liggen van belangrijke vooruitgang maar tegelijk ethische of morele vraagstukken oproepen waarop de antwoorden niet voor de hand liggen. Neem bij wijze van voorbeeld de snelle vooruitgang in het analyseren DNA; de toekomst zou er zo kunnen uitzien:

"Paul verlaat de praktijk van zijn arts. Deze heeft hem net de resultaten van de volledige sequentieanalyse van zijn genoom uitgelegd, en heeft dus de genetische bagage van Paul in kaart gebracht. Paul was vooraf gewaarschuwd dat hij maar heel weinig zekerheden zou krijgen, dat hij enkel genoegen zou moeten nemen met waarschijnlijkheden. Dat hij niet noodzakelijk te weten zou komen of hij een bepaalde aandoening zou krijgen, maar eerder dat hij een bepaalde aanleg heeft (of niet) om ze misschien ooit te ontwikkelen. Deze informatie had hem niet ongerust gemaakt, integendeel, hij voelde zich opgelucht. Daardoor zou hij zelf de vrijheid behouden, op zijn minst gedeeltelijk, voor zichzelf en zijn lichaam te

zorgen, in de hoop dat dit vruchten zou afwerpen. Want buiten enkele van zijn ouders overgeërfde 'foutjes', is de rest niet absoluut onomkeerbaar. Hij weet dat zijn levensstijl en omgeving nog een invloed kunnen uitoefenen. Wat een opluchting om zo vrij en verantwoordelijk te kunnen zijn. Maar hij denkt ook aan zijn vriend Luc, die niet zo lang naar school ging, en die waarschijnlijk nog geen kwart zou begrijpen van de ogenschijnlijke duidelijke uitleg van de arts. Wat betekent dergelijke vrijheid écht voor Luc? Zou hij begrijpen dat hij ervoor kan kiezen om niet te weten wat in zijn genen werd gelezen, en dat men hem bovendien die schijnbare zorgeloosheid niet kan verwijten?" (uit KCE Report 300As 2018)

Naast alle regelgeving die – mede ondersteund door onderzoekscentra als KCE (het Federaal Kenniscentrum voor de Gezondheidszorg) – ontwikkeld moet worden, geeft dit meteen ook aan hoe de sector snel evolueert, niet alleen in de manier waarop er naar zorg wordt gekeken of hoe zorg kan georganiseerd worden, maar ook in het ontstaan van nieuwe soorten gespecialiseerde functies (zoals de bio-informaticus) en de vaak moeilijke context waarin functiehouders zullen moeten werken. Eén van de gevolgen van deze snelle verandering is dat men binnen de zorgsector haar HR-tools op permanente basis zal moeten herijken en aanpassen aan nieuwe situaties, zoals bijvoorbeeld in de ziekenhuizen bij de recente invoering van het nieuwe IFIC-functieclassificatiesysteem (juni 2018).

# Trend 3 (Zorg): Zorgeconomie is een knelpunten-economie

De arbeidsmarkt binnen de zorgeconomie evolueert – onder meer onder invloed van de dubbele vergrijzing – richting een knelpunten-economie, waarbij het niet alleen moeilijk wordt om genoeg en goed opgeleide medewerkers te vinden, maar vereist naast een wervend aanwervingsbeleid en een aantrekkelijk retentiebeleid ook andere meer innovatieve oplossingen om jobs met een roeping in deze sector duurzaam te maken en te houden.

In het kader van deze sectorstudie hebben we vooral gebruik gemaakt van de gegevens die Verso als Vereniging voor alle Social Profit Ondernemingen in Vlaanderen ter beschikking stelt. Tenzij anders vermeld zijn het gegevens met referentiejaar 2016, en hebben ze betrekking op de Paritaire Comit es 318, 319, 327, 329, 330, 331 en 337.

## Kwantitatieve analyse

In 2016 telde de social profit in Vlaanderen 313.847 medewerkers, goed voor 14,7% van de totale werkgelegenheid in Vlaanderen. Ruim een op twee werknemers binnen de social profit (52%) werkt in PC 330, met name de sector van de gezondheidsinrichtingen en -diensten. De sector van de maatwerkbedrijven is binnen de arbeidsmarkt van de social profit goed voor 8,5% van de tewerkstelling. Over de periode van de afgelopen vijf jaar kunnen we globaal gezien spreken van een werkgelegenheidsgroei van 13% met individuele verschillen tussen de sectoren onderling.

	2011 (n)	2012 (n)	2013 (n)	2014 (n)	2015 (n)	2016 (n)	11-16 (n)	11-16 (%)
PC 318	27.040	27.332	27.483	27.825	28.131	28.529	1.489	5,5
PC 319	36.842	37.759	38.404	39.322	40.157	41.592	4.750	12,9
PC 327	25.820	26.153	26.183	26.435	26.761	26.874	1.054	4,1
PC 329	20.292	20.665	20.691	20.622	20.389	18.892	-1.400	-6,9
PC 330	144.703	148.570	151.566	154.339	159.385	163.718	19.015	13,1
PC 331	9.487	9.956	10.326	10.643	11.196	11.668	2.181	23,0
PC 337	13.622	16.072	16.439	18.125	23.086	22.574	8.952	65,7
<b>Totaal:</b>	<b>277.806</b>	<b>286.507</b>	<b>291.092</b>	<b>297.311</b>	<b>309.105</b>	<b>313.847</b>	<b>36.041</b>	<b>13,0</b>

Evolutie medewerkers per paritair comité (2011-2016). Bron: Verso, RSZ Dmfa via Steunpunt Werk (Bewerking Verso)

### Kwalitatieve vereisten

Gezien het maatschappelijk belang van een algemene goede gezondheid en de impact die zorgactoren daarop kunnen hebben, bestaat er een uitgebreide reglementering van wat mag en niet mag, uitvoerig beschreven in Koninklijke Besluiten en Wetten die in het Belgisch Staatsblad verschenen zijn.

Zo bepalen bijvoorbeeld de wetten voor verpleegkundigen o.a. de wettelijke basis voor de uitoefening van het beroep, de lijst van de technische verpleegkundige verstrekkingen en de lijst van de handelingen die door een arts aan beoefenaars van de verpleegkunde kunnen worden toevertrouwd, de wijze van uitvoering van die verstrekkingen en handelingen, en de kwalificatievereisten waaraan beoefenaars van de verpleegkunde moeten voldoen, en de lijst van bijzondere beroepstitels en bijzondere beroepsbekwaamheden. Het spreekt voor zich dat er bijgevolg ook in het onderwijs minimale kwalificatievereisten tot het behalen van een diploma zijn vastgelegd. Om vervolgens met het diploma concreet aan de slag te gaan is een werkvergunning (ook wel visum of 'licence to practise' genoemd) nodig die door de FOD Volksgezondheid wordt uitgereikt.

Op regelmatige basis wordt deze regelgeving in en via diverse commissies beleidsmatig tegen het licht gehouden, om het geheel sluitend te maken ten opzichte van de uitdagingen op de korte en middellange termijn. In publieke documenten van bijvoorbeeld de Federale Raad voor Verpleegkunde staan de volgende uitdagingen voor dit beroep geëxpliciteerd:

- Stijgende zorgvraag te wijten aan de vergrijzing van de bevolking én de toename van zorgafhankelijke mensen met chronische en complexe aandoeningen
- Individualisering van de zorg, met een mondiger patiënt/cliënt die behoefte heeft aan informatie en wenst te participeren in alle aspecten van de gezondheidsorganisatie
- Standaardisering en parameterisering als antwoord op de toenemende eis om zorgkwaliteit in evidence based actie om te zetten
- Technologische ontwikkelingen in de gezondheidszorg
- Toenemend belang van eerstelijnszorg en zorgtrajecten
- Taakverschuivingen tussen artsen, verpleegkundigen en zorgondersteunende beroepen

Samenvattend: veel reglementerend kader dat enerzijds voor stabiliteit, zekerheid en vertrouwen in onze gezondheidsaanpak zorgt, maar tegelijkertijd relatief weinig tot geen mogelijkheid tot praktische oplossingen of innovaties biedt op een steeds meer nijpende arbeidsmarkt, waarvan wordt aangenomen dat dit stilaan een (negatieve) impact zou kunnen genereren op de kwaliteit van onze zorgaanpak in het algemeen, en dus de globale gezondheid van onze maatschappij in het bijzonder.

### Jobs met een roeping zijn per definitie kwetsbare jobs

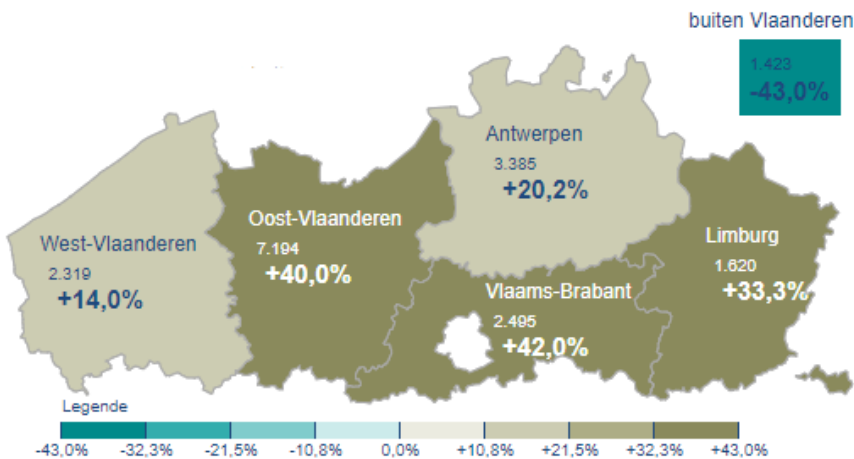
Uit een onderzoek van de Hogeschool Howest met zorgverleners in de brede zorgsector en de ouderenzorg blijkt hoeveel voldoening een job in de zorg kan bieden, hoeveel steun collega's aan elkaar kunnen hebben, en hoe zorgverleners het liefst van al alles in het teken van de patiënt willen zetten. Maar ook hoe zij soms tegelijk het gevoel hebben dat ze tekortschieten, zelfs al doen ze alles wat ze kunnen. De onderzoekers spreken in die gevallen van *morele stress*, het wrange gevoel dat zorgverleners ervaren wanneer zij in de praktijk niet kunnen handelen volgens hun waarden en visie op goede zorg. Morele stress gaat gepaard met gevoelens van machteloosheid, frustratie, ontgoocheling of woede. Naast individuele psychische en fysieke klachten is er ook een duidelijk effect op de job tevredenheid en het verloop (in de organisatie en/of de sector). Morele stress heeft gevolgen voor de zorgverlener zelf, en een impact op het team, de organisatie en finaal de kwaliteit van het werk.

De emotionele inzet van medewerkers in de zorg is bijzonder groot. Afhankelijk van de specifieke afdeling waarop men werkt komen zij dagelijks in contact met vaak emotioneel geladen moeilijke situaties, niet zelden extra belast met pijn, lijden, verdriet, achteruitgang of sterven. Tel daar de hoge werkdruk en de soms moeilijke onderlinge communicatie bij en het recept voor potentiële lichamelijke en mentale klachten, van spanningsklachten, oververmoeidheid, chronische vermoeidheid tot depressie of burn-out, ligt klaar. Zorgberoepen komen frequenter dan gemiddeld voor in de top 10 lijsten van kwetsbare jobs op dat vlak. Prevalentiecijfers, gemeten op basis van algemeen aanvaarde standaardmethodes als de MBI (Maslach Burnout Inventory) of de UBOS (Utrechtse Burn-out Schaal), geven indicaties van 3 tot 11% klinisch gemeten burn-outs en van 13 tot 41% risico op burn-out voor mensen met een zorgberoep.

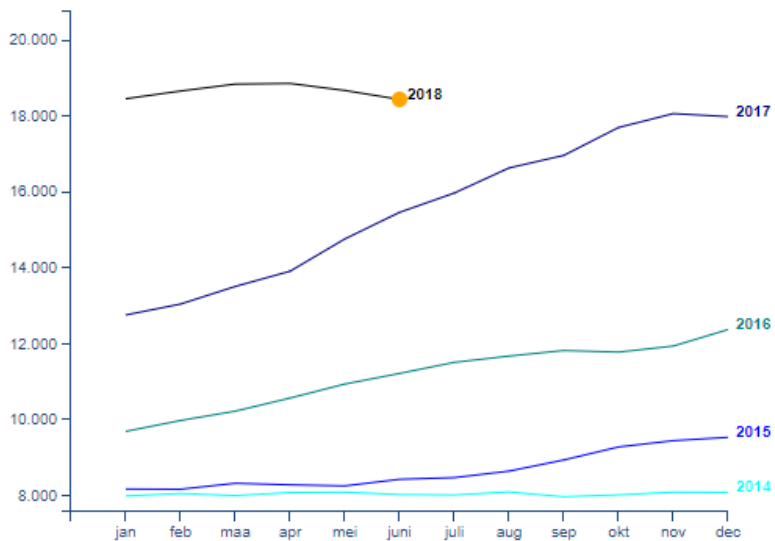
### Knelpunt-economie en knelpuntberoepen

In de social profit zette de vergrijzing van de medewerkers zich de afgelopen tien jaar driemaal sneller door dan gemiddeld op de Vlaamse arbeidsmarkt. Bijna een derde van de huidige medewerkers zijn 50 jaar of ouder. De doorstroomratio is op vandaag in de social profit slechts 60 – het gemiddelde van de Vlaamse arbeidsmarkt is 71 – wat betekent dat er voor elke honderd (oudere) uitstromers er maar zestig (jongere) instromers zijn.

Deze krapte wordt nog versterkt door de (kwalitatieve) mismatch die er bestaat op onze arbeidsmarkt. Bijna de helft van de werkzoekenden is laaggeschoold (geen diploma secundair onderwijs), één op vier heeft een achtergrond buiten de EU28, een kleine 20% is 55+ en ruim 15% heeft een arbeidshandicap. De exponent van deze mismatch zijn de knelpuntberoepen waarvoor de werkaanbiedingen bovengemiddeld lang blijven open staan. Van alle ontvangen vacatures voor knelpuntberoepen in 2017 situeren er zich bij 22% in de social profit sectoren, en dit zowel in specifieke beroepen zoals verpleegkundigen of zorgkundigen, maar ook in meer generieke beroepen als chef-koks of managementassistenten. Er komen niet alleen meer knelpuntberoepen bij maar ook het structurele karakter van heel wat bestaande knelpuntberoepen wordt steeds 'dieper'.



Ontvangen vacatures juli 2017 – juni 2018 voor beroepsgroep: verpleegkundigen en verzorgenden. Bron: Arvastat VDAB



Evolutie van het aantal vacatures voor beroepsgroep: verpleegkundigen en verzorgenden.  
Bron: Arvastat VDAB

Uit berekeningen die Verso voorjaar 2018 presenteerde is de sector van de social profit de komende tien jaar op zoek naar jaarlijks (!) 46000 medewerkers, en dit om bij een gelijkblijvende kwaliteit van zorg te kunnen voldoen aan de noden die ontstaan uit *meer werk* vanwege uitbreiding van de zorgnoden, *vervanging* van bestaande medewerkers vanwege een nakende pensioengolf en actuele turnover in de sector, en (zij het eerder minimale) *opvang* van uren die potentieel ingevuld moeten worden bij de uitrol van het VAP-stelsel.

### Conclusies

De impact van deze trend zal niet eenvoudigweg opgelost worden via een klassieke ingreep met meer instroom en minder uitstroom maatregelen, maar vereist absoluut een multi-dimensionele en multifactoriële aanpak (zie infra Impact op tewerkstelling). Op 8 juni 2016 sloten werkgevers, werknemers en Vlaamse overheid alvast een nieuw intersectoraal akkoord VIA 5 dat loopt van 1 januari 2018 tot 31 december 2020, en vanuit een wervend verhaal inzet op een aantal thema's als verhoging van de koopkracht, uitbreiding van het aanbod, en engagementen om het sociaal ondernemerschap te verduurzamen.

# Trend 4 (Zorg): Zorgeconomie is continu in verandering

Zorg is de grootste kostenpost op de maatschappelijke rekening. Onder druk van regelgeving en een permanente monitoring van de kosten ontstaan er grotere zorgnetwerken met geïntegreerde samenwerkingen. Rond die zorgeconomie is er intussen een enorme markt ontstaan met privé-spelers die nieuwe producten en nieuwe diensten ontwikkelen.

De huidige hervorming van bijvoorbeeld de financiering van het Belgisch ziekenhuislandschap kan worden gezien als het bewijs van de 'veerkracht' van ons gezondheidszorgsysteem. Het is immers een titanenwerk om de talrijke uitdagingen in bijvoorbeeld het maken van fiscale en parafiscale keuzes, het vastleggen van zorgprioriteiten, het gepast reageren op aandoeningen door veranderingen in levensstijl en omgeving of de consequenties van een verhoogde levensverwachting met elkaar te verzoenen. Dit is zeer complex, want bij het bepalen van een bedrag en de manier waarop dit wordt berekend – of het nu gaat om een prestatie, een patiënt of een pathologie – moet er rekening worden gehouden met de mogelijke impact en de zogenaamde variabiliteit. Indien alle medische prestaties volledig gestandaardiseerd waren, elke patiënt een gemiddelde patiënt was en indien alle zorg in ideale omstandigheden zonder gevaren zou kunnen gegeven worden, dan vormt dit geen probleem. Maar in het echte leven en in de dagelijkse realiteit van elk ziekenhuis, vraagt en verwacht elke individuele patiënt – zoals u en ik – een behandeling op maat.

## **Van een kost-georiënteerde naar een performantie-georiënteerde aanpak**

Sinds de jaren 1990 worden ziekenhuizen gefinancierd op basis van de zogenaamde DRG's of Diagnosis Related Groups. Dit is een classificatie van ziekenhuisverblijven of cases in klinisch samenhangende groepen waarvoor de middelen gelijkaardig zijn. Elk ziekenhuisverblijf wordt ondergebracht bij één bepaalde DRG op basis van een algoritme dat meestal gebaseerd is op diagnoses, procedures en demografische kenmerken van de patiënt. In België wordt het nationaal budget onder de ziekenhuizen verdeeld op basis van het aantal en type DRG's (de zogenaamde case-mix) van het ziekenhuis. De achillespees van dit soort systemen zit hem in het feit dat het lang niet bij alle patiënten mogelijk is om louter op basis van de pathologie de zorgkost accuraat te voorspellen. Of met andere woorden: het is juist door deze variabiliteit goed mogelijk dat ziekenhuizen voor een groot aantal patiënten een te lage of te hoge vergoeding ontvangen.

In de huidige hervormingsplannen ligt een nieuw systeem ter tafel dat meer rekening wil houden met de nodige performantie:

- **Cluster met laagvariabele zorg:** ziekenhuisverblijven die enkel laagcomplexere standaardzorg vereisen, die weinig varieert tussen patiënten en die goed voorspelbaar is (uniform bedrag ongeacht de zorg die effectief verleend werd)
- **Cluster met mediumvariabele zorg:** verblijven met minder voorspelbare zorgbehoeften (financiering onder andere op basis van de nationale gemiddelde verblijfsduur per DRG)
- **Cluster met hoog variabele zorg:** verblijven met zeer complexe en moeilijk te standaardiseren en dus onvoorspelbare zorgbehoeften (vergoeding op basis van de werkelijk verleende zorg)

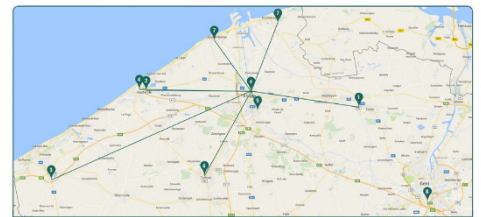
### Geïntegreerde netwerken in diverse vormen

Een tweede centraal element in de huidige hervormingsplannen betreft de capaciteitsplanning en programmatie. Taakverdeling tussen ziekenhuizen en concentratie van gespecialiseerde, complexe zorg zijn sleutelbegrippen in dit deel van de hervormingsplannen.

Op die manier ontstaan er overal verspreid in Vlaanderen regionaal georganiseerde klinische ziekenhuisnetwerken, waarbij elk lid van het netwerk instaat voor alle basiszorgen binnen zijn regio en de specialisaties specifiek worden toegewezen aan slechts enkele van de leden van het netwerk. Het spreekt voor zich dat dit een ingrijpende verandering is voor zowel de patiënten (waar kan ik voor wat terecht), de zorgorganisaties (wat organiseren we waar en wie mag zich op wat profileren), als de zorgverleners (waar zal en wil ik werken). Een ingrijpende mentaliteitswijziging ook, waarbij de intussen mondige patiënt-klanten waar voor zijn geld/tijd eist: vandaag heb je bij wijze van spreken immers alle zorgmogelijkheden binnen wandelafstand, morgen zullen er grotere afstanden moeten afgelegd worden.

Naast netwerken op basis van een regionale spreiding ontstaan er ook netwerken op basis van verschillende disciplines die één geïntegreerde multidisciplinaire zorg kunnen waarborgen. In zulke netwerken kunnen patiënt-klanten rekenen op combinaties van eerstelijnszorg, ziekenhuiszorg, revalidatie en andere zorgactoren.

Het beroertezorgnetwerk in Kust, Ommeland en Meetjesland koos voor een 'hub-spoke' model waarbij trombectomie en eventueel andere hoogtechnologische beroertezorg, in overleg tussen de spoke en de hub in de hub wordt gecentraliseerd. De coördinatie van dit traject, lokaal en binnen het netwerk, is in handen van de behandelende neuroloog. Binnen het netwerk slagen we erin om mediaan 40 minuten sneller reperfusie te bereiken. Dit weerspiegelt zich in 10% meer goede behandeluitkomsten in vergelijking met de resultaten van de gepubliceerde klinische proeven. Na de procedure gaat de patiënt steeds terug naar de verwijzende spoke. De mediane verblijfsduur van een trombectomiepatiënt in de hub van ons netwerk bedraagt amper 40 uur.



Kaart van het Beroertezorgnetwerk binnen de KOM

### Persoonsvolgende financiering

Elke persoon met een handicap heeft recht om zijn ondersteuning te organiseren te organiseren zoals hij dat zelf wil. En die ondersteuning zal er niet voor iedereen hetzelfde uitzien. Met de invoering van de persoonsgerichte financiering in 2017 wordt de financiering meer vraag gestuurd gemaakt. De eerste trap van deze financiering bestaat uit een basisondersteuningsbudget van 300€ per maand dat vrij besteed kan worden en bijvoorbeeld kan dienen om dienstencheques te kopen voor een poetshulp of een vriend te vergoeden voor vervoerskosten. Personen voor wie deze eerste trap ontoereikend is omwille van bijvoorbeeld meer intensieve of frequente ondersteuningsnoden kunnen gebruik maken van de tweede trap nl. het persoonsvolgend budget.

Het hele systeem past in het kader van een evolutie naar gedeelde verantwoordelijkheid in zorg en ondersteuning, inclusie, vraaggericht en zelfregie. Dit is een zeer belangrijke nieuwe evolutie binnen de sector van de gehandicaptenzorg. Het is op dit moment echter nog te



vroeg om de middellange en lange termijneffecten op de zorgverlening en de zorgorganisatie daarvan voldoende te kunnen inschatten.

#### Privé-spelers die zorg organiseren

Waar vroeger grote delen van de zorgeconomie, bijvoorbeeld meer specifiek de ouderenzorg in rusthuizen (nu WZC) in handen waren van caritatieve organisaties en OCMW's, treden op vandaag steeds meer privé-spelers toe tot deze markt. De laatste 10 jaar alleen al is in Vlaanderen hun aandeel gestegen van 20 naar 30%. In Wallonië en Brussel stonden zij al langer veel sterker. In België zien we bijvoorbeeld grote spelers in seniorenzorg als Armonea (intussen ook met uitbatingen in Duitsland en Spanje) of beursgenoteerde spelers als Korian-Medica (600 zorgorganisaties in Frankrijk, Duitsland, Italië en België) of Orpea (775 zorgorganisaties in 9 Europese landen). Een sterkere privémarkt leidt echter niet noodzakelijk tot meer tewerkstellingskansen (met name: rationaliseren of optimaliseren van fusie-organisaties) of meer investeringskansen (met name het bouwen van nieuwe WZC); de sociale zekerheid moet immers de zorgkosten kunnen blijven vergoeden.

#### Business met nieuwe producten en diensten

In het zog van de professionaliseringsgolf in de zorgeconomie ontstaat er een heel nieuwe markt die alsmaar sneller boomt :

- Banken en de investeringsfondsen die via de zogenaamde pps-initiatieven (publiek-private samenwerkingen) interessante mogelijkheden ontdekken
- De volledige toeleverancierssector van vernieuwende producten die het comfort van zowel de zorgverstrekker als de patiënt-klant verbeteren (bijvoorbeeld Radiometer)
- De Consultancy wereld die mee de professionalisering ondersteunt (bijvoorbeeld HICT, Probis)
- IT-leveranciers die via robotica, domotica de zorginstellingen vernieuwen, of via digitalisering het beheer van de organisatie van zorg verlichten (bijvoorbeeld Infohos, Televic)
- Startups die in specifieke niches hun innovaties lanceren (bijvoorbeeld Cubigo, Femma)

# Trend 5 (Groen): Ecologie en Duurzaam maken deel uit van het opkomende nieuwe normaal

In dit postindustriële tijdperk winnen termen als ecologie en duurzaamheid razendsnel aan terrein. Dit vertaalt zich niet alleen op de manier waarop er aan landbouw- en groenbeheer wordt gedaan of de middelen die men daarvoor gebruikt. Ook op vlak van consumptie is er een gestaag groeiende vraag naar zogenaamd ethisch en/of biologisch geteeld voedsel, en is er meer aandacht voor korte keten productie.

## **We eten meer en meer bewust**

Consumenten willen steeds meer informatie over de oorsprong van hun voedingsproducten. Ze zijn gevoeliger voor claims rond natuurlijke oorsprong, ethiek en milieu. Voedingsmerken zullen dus steeds meer het verhaal achter hun producten moeten prijsgeven. Transparantie over ngo's en een verantwoordelijke productiewijze, maar ook (fair trade) certificering en standaarden rond dierenwelzijn beroeren meer en meer de publieke opinie, en zouden bijgevolg indirect de keuze van de winkel waar we gaan kopen op de langere termijn kunnen beïnvloeden. De consument verwacht daarenboven dat het Federaal Agentschap voor Veiligheid van de Voedselketen (FAVV) waakt over de risico's voor de volksgezondheid en daarover eenduidig communiceert (zie infra).

Ondertussen is ook bio meer gaan behoren tot ons normale voedingspatroon, al kunnen we met een marktaandeel van verse biologische voeding van 3,2% nog niet meteen van een vaste waarde spreken. De cijfers groeien echter gestaag. Negen op de tien Belgen kopen jaarlijks minstens éénmaal een vers bioproduct. Zuivel maakt 20% van alle biobestedingen uit. Aardappelen, groenten en fruit vormen de hoofdmoot (40%). Ook eieren scoren hoog (14,5%). De doorsnee Belg grijpt echter minder vaak naar de biologische variant van de dierlijke producten vis en vlees.

## **Effecten op het gebruik van specifieke productie-middelen**

De intrede van ecologie en duurzaamheid als het opkomende nieuwe normaal heeft een effect op de middelen die de producenten (mogen) inzetten. Bij wijze van voorbeeld bespreken we hier de fipronil-crisis in de voeding, en het gebruik van glyfosaat in de onkruidbestrijding. Sinds 2015 mogen openbare besturen geen pesticiden meer gebruiken in hun groenbeheer.

In de zomer van 2017 ontstond een internationaal schandaal toen bleek dat het door de Europese Unie voor de voedingssector verboden fipronil werd aangetroffen in eieren die

afkomstig waren van Nederlandse, Belgische, Franse en Duitse legkippenhouderijen. Het acaricide was in de voedselketen terechtgekomen nadat het Nederlandse stalreinigingsbedrijf Chickfriend het middel illegaal in Nederland had gebruikt bij de bestrijding van bloedluis in de pluimveesector. Fipronil veroorzaakt een dodelijke hyperstimulatie bij deze dieren, maar wordt door de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) geassocieerd als een 'Class II moderately hazardous pesticide' en matig toxisch voor de mens. Het is een licht irriterende stof die kan leiden tot schade aan nier, lever of schildklier. Door de Amerikaanse Environment Protection Agency (EPA) werd het echter geclassificeerd als mogelijks kankerverwekkend. De laattijdige, tegenstrijdige en gebrekkige communicatie van zowel het Belgische FAVV als de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) zorgden in 2017 voor veel verwarring en onrust.

Binnen de Europese Unie is een hele discussie aan de gang over glyfosaat. In de landbouw wordt glyfosaat gebruikt ter bestrijding van eenjarige breedbladige onkruiden en grassen op de akkers die in concurrentie zouden treden met het beoogde gewas. Ook verschillende overheden gebruiken dit middel in hun natuur- en bosbeheer voor de bestrijding van ongewenste vegetatie, of om spoorwegen en autosnelwegen onkruidvrij te houden. Verder is glyfosaat ook een van de meest voorkomende actieve bestanddelen in de herbicidepreparaten voor particulier gebruik. Het International Agency for Research on Cancer (IARC) deelt glyfosaat in als waarschijnlijk kankerverwekkend, maar andere studies hebben deze beslissing (nog) niet eenduidig kunnen bevestigen. Eind 2017 werd de vergunning voor glyfosaat binnen de Europese Unie voor vijf jaar verlengd, maar de afzonderlijke EU-lidstaten mogen het gebruik ervan verbieden. In België is dat voor het particuliere gebruik inderdaad het geval.

Sinds 2015 mogen openbare besturen geen pesticiden meer gebruiken in hun groenbeheer. Amper een paar decennia geleden was het ondenkbaar om zonder pesticiden parken of kerkhoven te onderhouden. Ondertussen hebben openbare diensten in de praktijk aangetoond dat het wel kan met een goed ontwerp en doordacht beheer.

### De sector van het 'biologisch boeren' volgt evenredig de gestage groei van de consumentenvraag

81% van de biologische bedrijven zijn gespecialiseerde bedrijven, waarmee wordt bedoeld dat ze hun opbrengsten hoofdzakelijk halen uit één productietak. De meest voorkomende specialisaties zijn groenten in openlucht (26%), dierlijke productie (17%), fruitteelten (15%) en akkerbouw (15%). De prijs die de biologische landbouwer krijgt voor zijn product ligt over het algemeen hoger dan in de conventionele landbouw. Aardappelen, groenten en kruiden, en fruit nemen samen 20% van het biologisch areaal in.

Het is voor de biosector belangrijk dat er een behoud plaatsvindt van bedrijven die beslissen om de biologische productiemethode toe te passen. Van alle bedrijven die zich voor 2010 hadden laten certifiëren als biologisch bedrijf is inmiddels reeds 60% gestopt. Van alle bedrijven die zich vanaf 2010 aanmeldde is 85% nog steeds actief. De verhouding tussen bioboeren met een landbouwachtergrond en bioboeren die vanaf nul hun bedrijf opstarten ligt op ongeveer 55/45. Er is nog steeds een toenemende belangstelling om om te schakelen. Het aantal ingeschreven en afgestudeerde cursisten is in de periode 2008-2015 verdubbeld, en 65% van de afgestudeerden zijn actief in de biosector. We kunnen bijgevolg spreken van een sector met voornamelijk jonge bedrijven, en hun duurzame groei is des te wenselijker gezien de toenemende vraag naar bioproducten.

### Kleinschaligheid en Nabijheid terug in opmars

Onder invloed van ecologie en duurzaamheid ontstaan er de laatste jaren steeds meer lokale initiatieven die we kunnen groeperen onder de noemer 'korte keten'. In een korte keten ontstaat er een rechtstreekse link/relatie tussen producent en consument. We denken aan (eerder kleinschalige) initiatieven als hoewewinkels, boerenmarkten, automaten op of nabij het bedrijf, zelfpluktuinen of CSA-bedrijven (Community Supported Agriculture). Via deze



Leidraad pesticidenvrij ontwerpen – Vlaamse Milieu Maatschappij

korte keten kan de landbouwer zijn prijs, de productiemethode en zijn aanbod zelf bepalen. Als consument kan krijg je in ruil verse en kwaliteitsvolle producten recht van bij de boer, zonder veel voedselkilometers of verpakkingsafval.

Dat deze initiatieven soms ook internationaal gaan of vanuit het buitenland overwaaien bewijst Peas & Love. Deze stadsboerderij op het dak van het Cameleon-gebouw in Sint-Lambrechts-Woluwe hartje Brussel bestaat uit 273 verticale perceeltjes waar je je eigen groenten en planten kan kweken. Ze doen daarmee beter dan hun evenknie in Parijs (243 perceeltjes). Het systeem is een uiting van hoe de deeleconomie zich concreet kan ontwikkelen. Voor minder dan 10€/week huur je een rechtopstaand perceel waarop groenten biologisch geteeld worden en maak je deel uit van een 'urban farmers' community die de stad duurzamer wil maken.



Peas & Love, stadsboerderij in Brussel

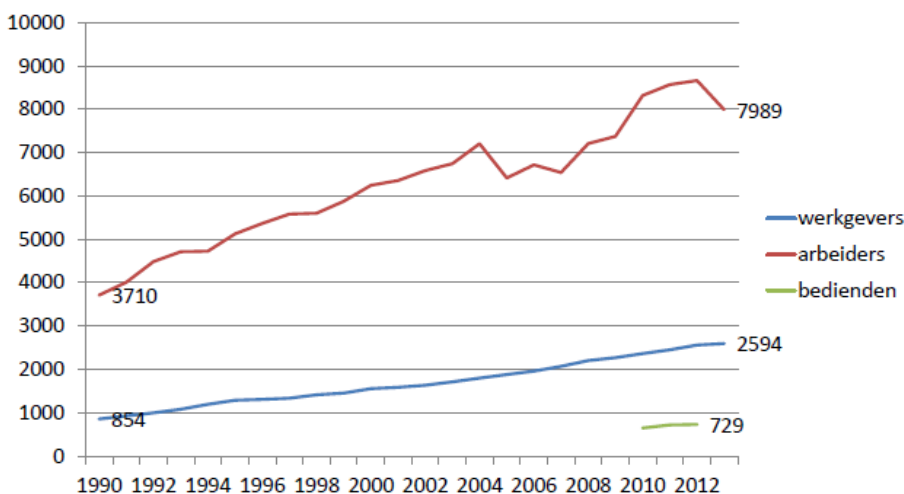


# Trend 6 (Groen): Minder producenten, meer dienstverleners

Regelmatig protesteren de boeren dat hun inkomsten niet meer in overeenstemming zijn met de stijgende kosten. Geen wonder dat er steeds minder en minder producenten zijn. De sector van tuinaanleg, tuinonderhoud en groenbeheer daarentegen kende de afgelopen jaren een groeispurt, waarna volgens de klassieke economische logica een periode van consolidatie zal volgen.

## Minder producenten, meer dienstverleners

Van alle groene sectoren heeft de klassieke landbouw nog slechts een aandeel van 22% als werkgever van de totale som van activiteiten. De meeste werkgevers vinden we terug in de tuinaanleg (42%). Verder volgen de tuinbouw (27%) en het loonwerk (9%). Zouden we de sectoren verdelen op basis van het aantal medewerkers, dan komen we voor wat betreft de tuinaanleg en het loonwerk tot vergelijkbare cijfers. Het aandeel landbouw zakt echter nog verder tot 14%. Deze verschuiving heeft alles te maken met de grote seizoen intensiteit van de tuinbouw; 99,7% of meer dan 50000 unieke seizoenarbeiders worden jaarlijks op Vlaamse land- en tuinbouwbedrijven geregistreerd. Ruim 80% daarvan hebben een vreemde nationaliteit. De seizoenarbeid in de tuinbouw heeft vooral betrekking op de pluk van pitfruit (naast de intensieve groenteteelt en de sierteelt). Ook voor activiteiten na oogst zoals sorteren en verpakken worden seizoenarbeiders ingezet.



Evolutie tewerkstelling tuinaanlegsector 1990 – 2014. Bron: groengroeien.be, FQ tuinaannemers

### Vooraf veel kleine dienstverleners

Tuinanleg en tuinonderhoud is een belangrijke economische activiteit geworden: op tien jaar tijd verdubbelde het aantal werknemers en op vijftien jaar tijd verdrievoudigde het aantal werkgevers. De instapkosten voor dit soort groenactiviteiten liggen dan ook relatief laag. Op werknemersvlak is 40% jonger dan dertig jaar, werkt 85% voltijds en is het voor 97% een mannelijke sector. Ruim 41% van alle spelers doet dit als éénpersoonszaak, waardoor de impact van de groei van de sector niet noodzakelijk een vergelijkbare groei voor de tewerkstelling in het algemeen en bijgevolg ook voor die van kansengroepen in de groensector teweegbrengt. De laatste jaren neemt het aantal werkgevers en werknemers echter lichtjes af. Volgens de beroepsverenigingen is dit enerzijds te verklaren door de afname van de tewerkstelling in het openbaar groen als gevolg van budgettaire krapte bij openbare besturen, en anderzijds door de toenemende concurrentie van grote spelers en de sociale economie. De intrede van grote spelers is in regel een teken dat de sector aan de vooravond staat van een 'optimalisatie' of 'consolidatie' periode, waarin de focus eerder gaat richting beheersing van de kosten alvorens opnieuw te kunnen groeien. Het leidt geen twijfel dat dit de consequentie zal zijn van een relatief kleine markt met veel spelers. Dit geldt voor alle spelers in de sector, dus ook voor de maatwerkbedrijven uit de sociale economie met groene activiteiten.

### Mogelijkheden circulaire economie en hernieuwbare energie

Zowel producenten als dienstverleners in de groensector hebben te maken met 'reststromen', gezien niet alles wat geproduceerd wordt 100% ready made voor consumptie is. Er bestaan slimme oplossingen waar bijvoorbeeld dezelfde grondstoffen op dezelfde band door twee naast elkaar staande productiecentra lopen: in het ene wordt het sap van de vruchten gebruikt om cider van te maken, om verderop in het andere het vruchtvlees te verwerken in de confituur. Anderen gebruiken dan weer zogenaamde restjes om nieuwe business opportuniteiten te ontwikkelen. Zo maakt de Gentse startup Wonky dipsaus en gezonde snacks uit wat aan groenten en fruit verloren gaat voor consumptie. Wereldwijd wordt ingeschat dat 33% van alle voedsel verloren gaat; in de subcategorie groenten en fruit loopt dit verlies op tot 45%. Een startup is niet de meeste ideale werkcontext voor kansengroepen, maar wanneer dit soort organisaties op de middellange termijn doorgroeien naar maturiteit zijn er zeker kansen op tewerkstelling. Dienstverleners in de groenaanleg en het groenonderhoud hebben dan weer heel veel groenafval dat een van de basisgrondstoffen kan zijn van bio-energie. We verwijzen voor de uitwerking van deze opportuniteit graag door naar de parallelle studies rond hernieuwbare energie en circulaire economie.



### Het profiel van een medewerker tuinaanleg en -onderhoud

Groenmedewerkers zijn volgens de sector doeners, en een job in het groen kan relatief makkelijk aangeleerd worden. De sector bukt dan ook van medewerkers zonder diploma's of attesten, maar spreekt toch van een groeiende krapte op de arbeidsmarkt. Wellicht heeft dit laatste vooral te maken met de moeilijke context en omstandigheden van het beroep (seizoen, weekend, klimaat). Het beroep van groenarbeider is echter geen officieel knelpuntberoep. De Vlaamse Overheid biedt trouwens met de mogelijkheid van het 'behalen



van een ervaringsbewijs inzake aanleg en onderhoud van parken en tuinen' kansen om aangeleerde vaardigheden zwart op wit te bewijzen, en zo de aantrekkelijkheid van het beroep op te waarderen.

Standaard voor het ervaringsbewijs hovenier onderhoud parken en tuinen (m/v)
<b>Omschrijving van het beroep:</b> De hovenier onderhoud parken en tuinen onderhoudt de tuin en/of het park zodat de groen-omgeving zich kan blijven ontwikkelen volgens het gecreëerde ontwerp en/of de wensen van de opdrachtgever.
<b>Kerncompetenties:</b> De hovenier onderhoud parken en tuinen (m/v) kan: <ul style="list-style-type: none"><li>• gazon onderhouden</li><li>• scheren</li><li>• snoeien</li><li>• onkruid bestrijden</li><li>• spitten</li><li>• bomen met blote wortels planten</li><li>• vaste planten, heesters en rozen planten</li><li>• materieel onderhouden</li></ul>
<b>Algemene informatie:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Standaardnummer: 07/09</li><li>• Categorie: 1</li><li>• Argumentatie: Er kunnen meerdere kandidaten tegelijk getest worden. Er zijn geen dure materieelkosten.</li><li>• Wettelijke vereisten: geen</li><li>• Brondocument(en): SERV-beroepencluster onderhoud parken en tuinen</li><li>• Datum advies van de SERV: 30 mei 2011 (herziening 14 november 2007)</li></ul>

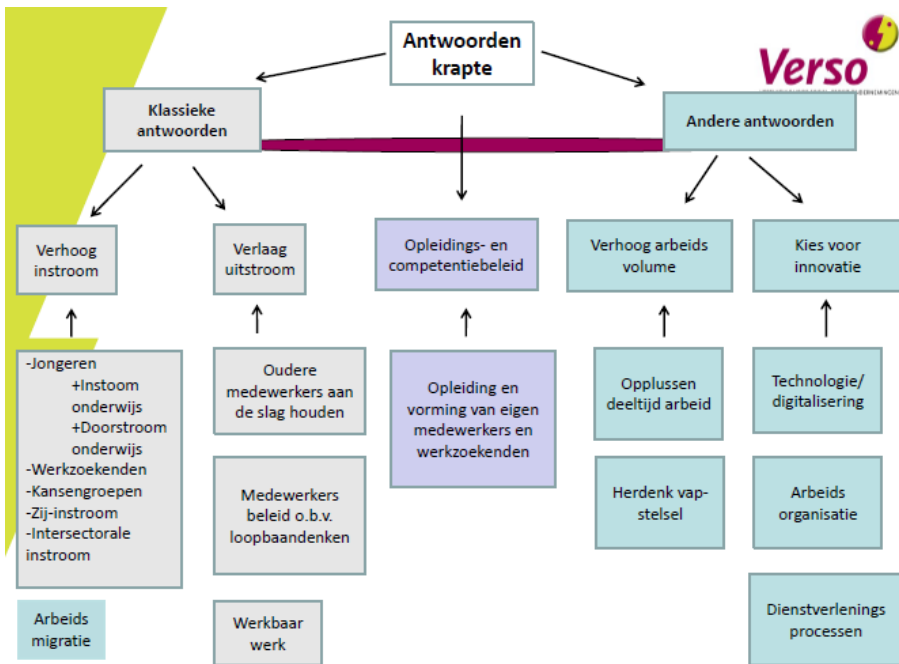
Ervaringsbewijs hovenier onderhoud met kerncompetenties. Bron: Vlaamse Overheid

# Impact op de werkgelegenheid

De impact van de vier trends op de zorgeconomie op het vlak van werkgelegenheid is enorm: elk jaar zijn er 46000 jobs nodig in de komende 10 jaar. Het lijkt dus evident dat er ruimte is voor medewerkers uit de kansengroepen, al zal het pad geëffend moeten worden door de early believers. De impact van de twee trends in de groensector zullen daarentegen zorgen voor een consolidatie, eerder dan een groei in tewerkstelling.

## 46000 jobs in de zorgeconomie de komende tien jaar

Eerder in deze sectorstudie haalden we reeds aan dat de zorgeconomie een knelpunten-economie (geworden) is, met naast de reeds geciteerde uitdagingen ook nog eens fenomenen als bijvoorbeeld 2,5 werkzoekenden voor een job als zorgkundige (terwijl er in 2016 per ontvangen vacature gemiddeld 7,1 werkzoekenden beschikbaar zijn op de Vlaamse arbeidsmarkt en dat wordt reeds gedefinieerd als 'krapte'). Met andere woorden: de zogenaamde klassieke maatregelen als zorgen voor mee instromers en minder uitstromers, gekoppeld aan een goed opleidings- en competentiebeleid, zullen op zichzelf onvoldoende zijn om deze 46000 jobs te kunnen invullen.



Bron: Verso, talent gezocht voor de social profit, presentatie

Zoals bovenstaande figuur aantoont zijn er minstens twee invalshoeken van waaruit ondernemingen uit de sociale economie een rol kunnen spelen in de zoektocht naar



oplossingen : de rol van toeleverancier van talent dat met een dienstverleningscontract activiteiten uitvoert (en waaruit doorstroom naar definitieve tewerkstelling in de zorgsector zou kunnen voortvloeien), maar ook de rol van expert in innovatieve arbeidsorganisatie (waarbij jobs en processen meer op maat gemaakt worden, i.p.v. op zoek te gaan naar de ideale werknemer voor bestaande jobs).

#### Weinig referenties van duurzame tewerkstelling van kansengroepen in de zorgeconomie

Er zijn dus zeker jobs mogelijk in de zorgeconomie, alleen ontbreekt het op dit moment aan voldoende goede praktijken die als voorbeeld kunnen aangehaald worden om hiermee een structurele doorbraak te kunnen faciliteren.

In 2008 is in drie Limburgse rusthuizen met succes geëxperimenteerd met enclavewerking, maar deze pilootprojecten kenden geen herhaling.

Ook medewerkers van IN-Z, Limburgse onderneming met een erkenning lokale diensteneconomie, zijn al lang geen onbekenden meer in WZC: zij houden bewoners gezelschap, betrekken hen bij animatie, schenken hen koffie in, houden toezicht, ondersteunen tijdens de piekmomenten en begeleiden het vervoer van en naar het dagverzorgingscentrum. Kortom: deze medewerkers uit de kansengroepen nemen hun plaats in tussen het verzorgende personeel en voeren er aanvullende taken uit. Op 1 december 2017 startte IN-Z samen met de LCM (de Landsbond van de Christelijke Mutualiteiten) een transnationaal ESF-project 'Sociale Economie voor Zorg' op, waarbij onder andere de resultaten uit rondetafelbijeenkomsten in Limburg en Midden-Vlaanderen zullen getoetst worden aan ervaringen uit Polen, Italië en Spanje. Het project loopt tot eind juni 2019.

In Brussel is de v.z.w. Elmer een interessante case. Elmer organiseert immers buurtdiensten die Nederlandstalige, laagdrempelige, kwalitatieve kinderopvang aanbieden, en de werking rond opleiding en tewerkstelling van medewerkers uit kansengroepen als 'begeleider' maakt daar integraal deel van uit. Elmer ondersteunt deze begeleiders om een gekwalificeerde opleiding kinderzorg af te werken via een alternerend systeem van opleiding en werken, die resulteert in een door Kind en Gezin erkend diploma.

In een ESF-project rond vernieuwende businessmodellen met het oog op doorstroom, realiseerden Deloitte en TwInsight in voorjaar 2018 interessante proeftuinen met medewerkers uit de kansengroepen die logistieke taken opnamen in de zogenaamde 'activiteiten van het dagelijkse leven' (ADL). Daaruit bleek duidelijk dat medewerkers uit kansengroepen perfect kunnen aansluiten bij dit soort jobs, zowel op vlak van competenties als op vlak van werk attitudes. Uit deze ervaringen en een rondetafel o.l.v. de Vlaamse Zorgambassadeur met vertegenwoordigers van de zorgsector (Verso), de opleidingssector (VIVO) en de maatwerkbedrijven (Groep Maatwerk) leiden we met het oog op integratie van medewerkers uit de kansengroepen op werkvloeren van de zorgeconomie de volgende belangrijke principes af:

- Participatie van kansengroepen in de arbeidsmarkt van de zorgeconomie is een traject op lange termijn, waarbij gradueel in een aantal tussenstappen zal moeten gewerkt worden
- Het is onontbeerlijk om ook binnen de zorgorganisaties aan jobsculpting en jobcarving te doen wil men de kansen op slagen vrijwaren
- Als we de persoon uit de kansengroepen als uitgangspunt nemen, en jobs maken in het verlengde van hun competentie- of talentenkaart of opleidingsniveau, zijn in een eerste fase logistieke jobs of polyvalent medewerker zeker haalbaar
- De slaagkansen verhogen naarmate de cruciale en essentiële rol van de begeleider of mentor goed uitgebouwd en/of verzekerd is, ofwel binnen de

zorgorganisaties zelf, ofwel in een vorm van dienstverlening door het vroegere maatwerkbedrijf waaruit iemand uit de kansgroepen is doorgestroomd

- Één van de instap-mogelijkheden is het enclave-model waarbij de zorgorganisatie specifieke taken aan een organisatie uit de sociale economie uitbesteedt, al dan niet met de mogelijkheid tot doorstroom van de sterkere profielen na een geslaagde proefperiode binnen de enclave

Tot slot vermelden we nog een belangrijke randbemerking bij de creatie van een innovatieve arbeidsorganisatie, met name de schrik van een te ver doorgedreven economisch denken of een te ver doorgeduwde zalmethode in de zorgeconomie. Deze houdt in dat we bijvoorbeeld de job van verpleegkundige zo zouden modelleren dat ze 100% van haar tijd kan besteden aan strikt medische handelingen zoals bijvoorbeeld injecties toedienen, daar waar de meeste verpleegkundigen nu ook veel taken op zich nemen die even goed door anderen (versta zorgkundigen, verzorgenden, polyvalente medewerkers) kunnen uitgevoerd worden. Een dergelijke enge job-invulling zou op papier tot een betere werkorganisatie leiden, maar wellicht in de praktijk net het omgekeerde bereiken, met name het weghalen van die typische sociale component (cfr. jobs met een roeping), waardoor verpleegkundigen des te sneller richting morele stress of burn-out zouden kunnen evolueren. Om die reden dient in elke job invulling binnen de zorgeconomie voldoende aandacht besteed te worden aan een goede mix tussen outputgerichtheid enerzijds en voldoende taakafwisseling anderzijds.

#### Een groeiende groensector staat niet garant voor een gelijkaardige groei in tewerkstelling

De groensector (cfr. supra) kenmerkt zich door een dalend aantal producenten en een stijgend aantal dienstverleners, en dus naar tewerkstelling dienen er zich vooral kansen aan in respectievelijk de tuinbouw en de tuinaanleg. Het is echter de vraag of we hier op de korte en middellange termijn kunnen spreken van een netto-groei. In de tuinbouw is er omwille van de seizoen gebondenheid vooral sprake van substituaire tewerkstelling van medewerkers met een vreemde nationaliteit. In de sector van de tuinaanleg en het tuinonderhoud verwachten we in de nabije toekomst eerst een optimalisatiefase waarin de focus ligt op kostenbeheersing (fusies, slimme samenwerkingsverbanden, creatie van grotere spelers), waardoor weer ruimte vrijkomt voor economische groei en pas nadien een groei op vlak van tewerkstelling.

#### Duurzame tewerkstelling van kansgroepen in de groensector

Er zijn reeds maatwerkbedrijven die met kansgroepen aan de slag zijn als producent. De Groene Kans uit Diksmuide bijvoorbeeld is een toeleverancier van bio-producten (confituren en siropen). Colruyt heeft met Bio-Planet al een keten van 28 vestigingen, wil die optrekken naar 50, en moet zich natuurlijk verzekeren van voldoende aanvoer. Het werkt daarvoor al jaren samen met het maatwerkbedrijf de Lochting, en recent werd binnen hun partnership afgesproken om de bioproduktie op te trekken met 20 hectare bio landbouwgrond. De Lochting zal zijn verkoop via Colruyt verdubbelen.

Er zijn maatwerkbedrijven die zich in hun ontwikkeling gericht hebben op de mix van lokale korte keten en ecotoerisme of -horeca. Aralea in Brasschaat is bijvoorbeeld een specialist groenzorg, verhardingen en omheiningen, maar baat tegelijkertijd de kinderboerderij Mikerf uit, waar het ter plaatse bereid ambachtelijk hoeve-ijs serveert.

Er zijn ruim 50 maatwerkbedrijven actief in het groenonderhoud, sommigen reeds heel lang, anderen relatief recent (al zijn er de laatste jaren geen nieuwe spelers uit de sociale economie meer bijgekomen). De meesten hebben een zeer sterk lokaal uitgebouwd netwerk en een gevarieerde portefeuille in specialisaties (dienstverlening, eigen producten) en/of type klanten (overheden, openbare besturen, grote bedrijven, in de regel weinig particulier). Gezien de grote geografische nabijheid van deze spelers is het evident dat zij elkaar regelmatig op het terrein tegenkomen en/of beconcurreren. Dit heeft een impact op zowel

de prijssetting naar de klant als op de duurzame leefbaarheid van de individuele en vooral de kleinere entiteiten. Het is bijgevolg te verwachten dat ook binnen deze sub-sector van de sociale economie de nu reeds aanwezige initiatieven tot professionalisering (lerende netwerken) op de korte of middellange termijn zullen leiden tot een verdere optimalisatie (intense samenwerkingen, nieuwe businessmodellen, fusies) van deze activiteiten.

# Opportuniteiten tot tewerkstelling van kansengroepen in de Zorgeconomie en de Groensector

In het algemeen kunnen we ervan uitgaan dat, indien de reglementering in de betrokken respectievelijke sectoren (SEC en NEC) voldoende flexibel mee evolueert, er heel grote opportuniteiten bestaan met betrekking tot de duurzame tewerkstelling van kansengroepen in de groeiende zorgeconomie. In de subsector van de tuinaanleg en het tuinonderhoud is de eerste opportuniteit vanuit het standpunt van duurzaamheid van huidige jobs de voor de hand liggende consolidatietrend, maar ook binnen bepaalde niches als producent of socio- en ecotoerisme liggen opportuniteiten.

Er werden in de zorgeconomie vijf en in de groensector drie opportuniteiten voor de duurzame tewerkstelling van kansengroepen geïdentificeerd. Ondanks dat het onmogelijk is om binnen deze opdracht kwantitatief in te schalen wat het potentieel in sociale tewerkstelling is voor de gedefinieerde opportuniteiten, is het wel essentieel om een kader aan te reiken waarin een opportuniteit kwalitatief beoordeeld kan worden. Om een voldoende robuuste kwalitatieve inschatting te maken van het potentieel van de geïdentificeerde opportuniteiten werden er enkele criteria voor "potentieel" bepaald. Deze zijn:

**Tewerkstellingsvraag vanuit de markt** de mate waarin er vanuit de Vlaamse markt, vraag bestaat naar deze benoemde opportuniteit en de duurzame tewerkstelling hierin. Deze vraag werd kwalitatief gemeten aan de hand van studies, onderzoeken en interviews en waar mogelijk kwantitatief onderbouwd aan de hand van vacaturestatistieken van de VDAB (arvastat).

**Investeringsvereisten voor sociale economie:** de mate waarin er investeringen nodig zijn in opleiding, materiaal, personeel, ontwikkeling en andere zaken om deze opportuniteit toe te kunnen passen. Dit criterium is steeds afhankelijk van de huidige opmaak en investering van het sociale economie bedrijf zelf en wordt daarom van uit een algemeen, kwalitatief oogpunt geëvalueerd en geëvalueerd.

**Fit tussen competenties van (doelgroep)werknemers en activiteiten in de opportuniteit:** de mate waarin de huidige competenties van (doelgroep)werknemers overeenkomen met de competenties die nodig zijn voor de uitvoering van de taken in de benoemde opportuniteit. Dit criterium is steeds afhankelijk van de huidige competenties binnen sociale economie bedrijven, doelgroepen en zelfs individuen zelf en wordt daarom van uit een algemeen, kwalitatief oogpunt geëvalueerd en geduid.

**De mate waarin een opportuniteit lokaal gebonden is:** de mate waarin de opportuniteit gebonden is aan een uitvoering binnen Vlaanderen of zelfs een kleinere geografische regio. Bij activiteiten die lokaal gebonden zijn is de plaats van uitvoering een onlosmakelijk deel van de activiteit. Ze zijn met andere woorden niet delokaliseerbaar. Activiteiten die wel delokaliseerbaar zijn, of niet lokaal gebonden zijn kunnen makkelijk verplaatst worden naar andere locaties, met name buiten Vlaanderen. Lokaal gebonden activiteiten bieden, naar alle waarschijnlijkheid, een stabielere sociale tewerkstelling op die locatie, op langere termijn, dan niet-lokale activiteiten. Deze factor is van belang gezien de lokale verankering van sociale tewerkstelling, en de lokale gebondenheid van vele doelgroepwerknemers in de sociale economie.

Naast de kwalitatieve inschatting van het potentieel zal elke opportuniteit toegelicht worden aan de hand van de uitgevoerde activiteiten of handelingen, de benodigde competenties, potentiële (toekomstige) obstakels en kritische succesfactoren.

Samengevat zullen er voor elke opportuniteit de volgende elementen worden weergegeven:



### **Potentieel van de opportuniteit**

Opportuniteiten worden als **hoog potentieel** ingeschat wanneer

- Er een grote tewerkstellingsvraag is vanuit de markt en
- Er weinig investeringen nodig zijn vanuit SEC en
- Er een hoge fit is tussen de activiteiten en de competenties van doelgroepmedewerkers en
- Er een sterke lokale verbondenheid is

Opportuniteiten worden als **laag potentieel** ingeschat wanneer

- Er een lage tewerkstellingsvraag of saturatie is vanuit de markt en/of
- Er hoge investeringen nodig zijn vanuit SEC en/of
- Er een lage fit is tussen de activiteiten en de competenties van doelgroepmedewerkers
- Er weinig of geen lokale verbondenheid is

Opportuniteiten worden als **gemiddeld potentieel** ingeschat wanneer er een mix is van criteria uit hoog en laag potentieel



### **Activiteiten of handelingen**

Overzicht van de voornaamste activiteiten of handelingen die (doelgroep)medewerkers zouden uitvoeren



### **Benodigde competenties**

Overzicht van de voornaamste competenties die nodig zijn om de activiteiten of handelingen uit te voeren



### **Potentiële (toekomstige) obstakels**

Overzicht van de obstakels die potentieel reeds aanwezig zijn of in de toekomst zouden kunnen opduiken



### **Kritische succesfactoren:**

Overzicht van de voornaamste elementen die noodzakelijk zijn om de opportuniteit te doen slagen

**Eerste opportuniteit (ZORG): toepassing van het enclave-model in kleine eenheden van WZC**

Een WZC is traditioneel eerder een relatief kleinere tewerkstellingseenheid waarbij je niet noodzakelijk voor eenzelfde functie of takenpakket meerdere functiehouders hebt. SEC-spelers zouden echter wel een soort van multi-eenheid kunnen aanleveren die gezamenlijk een hele diversiteit van activiteiten op zich neemt. Deze multi-eenheid – traditioneel binnen sociale economie ingeschat op een groep van vier tot vijf medewerkers uit de kansengroepen en een meewerkende begeleider – biedt in de eerste plaats een antwoord op de groeiende moeilijkheden om medewerkers te vinden voor niet-voltime activiteiten, en is tegelijkertijd een interessante aanvulling op de potentieel dalende inzet van vrijwilligers.

“In een enclave hoeft niet iedereen hetzelfde te doen”

## Samenvatting: toepassing van het enclave-model in kleine eenheden van WZC



### **Potentieel van de opportuniteit**

**Hoog:** voor meerdere functies (bv poets, klusjesdienst, keuken, wasserij, logistiek medewerker, onthaal) is er een goede fit met de competenties en mogelijkheden van doelgroepwerknemers zonder dat er een specifieke diplomaverreiste is. Op veel van deze functies is er veel personeelsverloop en zijn er vacatures.



### **Activiteiten of handelingen**

Meewerken in de keukenploeg (afwas, bediening, eenvoudige gerechten maken), poetsen, klusjesdienst (tuin, schilderen, herstellingswerken), klusjesdienst (tuin, schilderen, herstellingswerken), logistiek medewerker zorg (bedden opmaken, koffie- en maaltijden bedienen op kamer, intern transport van bewoners), wasserij (wassen en strijken en eenvoudige naaiwerkjes), etc.



### **Benodigde competenties**

#### **Persoonsgebonden vaardigheden**

- Vriendelijk en beleefd communiceren met bewoners
- Persoonlijke hygiëne
- Werktijden respecteren (op tijd komen, ..)
- Mentale weerbaarheid, kunnen omgaan met moeilijke omstandigheden (zoals overlijdens, dementie, depressie)

#### **Taakgebonden vaardigheden**

- Opdienen/afdielen
- Bedden kunnen verversen
- Bewoners transporteren (rolstoelgebruikers duwen)
- Instructies vanop lijsten kunnen opvolgen (vb. maaltijden op bord klaarmaken rekening houdend met bepaalde diëten of voedingsallergieën)
- Schilder- en poetsvaardigheden, of daarbij ondersteunende taken



### **Potentiële (toekomstige) obstakels**

De samenstelling van het enclave-team zal bijzondere aandacht vergen, niet alleen op taakvlak maar ook op onderlinge samenwerking. Aan de multi-inzetbaarheid van medewerkers uit de kansengroepen zal permanent moeten bijgeschaafd worden.



### **Kritische succesfactoren:**

De prestatie van een dergelijk klein enclaveteam is rechtstreeks afhankelijk van de meewerkende begeleider, en de mate van afstemming en eenheid van gezag in de onderlinge relatie SEC-speler en WZC.



**Tweede opportuniteit (ZORG): doorstroomenclave in ziekenhuizen**

Ziekenhuizen zijn vaak hele grote werkgevers die binnen hun organisatie typische activiteiten/functies hebben met veel functiehouders. In het 'logistieke' domein bijvoorbeeld is dat duidelijk het geval. SEC-spelers zouden in dit soort specifieke situaties perfect een doorstroomenclave kunnen opzetten, waarbij én het ziekenhuis een oplossing krijgt aangereikt voor soms moeilijk in te vullen functies met hoog verloop, én de SEC-speler een ideale situatie kan creëren met het oog op een gestuurde en gecontroleerde doorstroom.

“Duurzame tewerkstelling via een doorstroom-enclave: het beste van twee werelden”

## Samenvatting: doorstroomenclave in ziekenhuizen



### **Potentieel van de opportuniteit**

**Hoog:** voor meerdere functies (bv poets, klusjesdienst, cafetaria, grootkeuken, logistiek medewerker) is er een goede fit met de competenties en mogelijkheden van doelgroepwerknemers zonder dat er een specifieke diplomavereiste is. Op veel van deze functies is er veel personeelsverloop en zijn er vacatures. De positieve arbeidsattitude van doelgroepwerknemers is hierin een troef t.o.v. andere kandidaten voor deze functies



### **Activiteiten of handelingen**

Meewerken in de grootkeuken (afwas, eenvoudige gerechten maken), in het cafetaria (bediening, opscheppen van maaltijden), poetsen, logistiek medewerker zorg (bedden opmaken, koffie-en maaltijden bedienen op kamer, intern transport van bewoners)



### **Benodigde competenties**

#### **Persoonsgebonden vaardigheden**

- Vriendelijk en beleefd communiceren met bewoners
- Persoonlijke hygiëne
- Werktijden respecteren (op tijd komen, ..)
- Bereid zijn te werken in ploegen of shiften
- Mentale weerbaarheid, kunnen omgaan met moeilijke omstandigheden

#### **Taakgebonden vaardigheden**

- Opdienen/afdiene
- Bedden verversen
- Bewoners transporteren (rolstoelgebruikers duwen)
- Instructies vanop lijsten kunnen opvolgen (vb. maaltijden op bord klaarmaken rekening houdend met bepaalde diëten of voedingsallergieën)
- Liften en tillen
- Schoonmaken (vaak is een aanvullende opleiding in ziekenhuis hygiëne noodzakelijk)



### **Potentiële (toekomstige) obstakels**

In veel van deze activiteiten zijn er 'piekmomenten' wat voor medewerkers uit de kansengroepen en hun begeleider een bijzondere uitdaging vormt.

Ziekenhuizen zijn grote organisaties met gedegen overlegorganen. Er is een draagvlak nodig, onder meer bij vakbonden, om de enclave-samenwerking, te ondersteunen.

De bereikbaarheid van het ziekenhuis via het openbaar vervoer. Dit kan een obstakel zijn tijdens de vroege en late uren van de shiften. In dat geval moet de (doorstroom)kandidaat of medewerker uit de kansengroep ofwel met de wagen kunnen rijden, ofwel in de buurt van het ziekenhuis wonen.



***Kritische succesfactoren:***

- Het geheel aan arbeidsvoorwaarden (loon- en andere zaken zoals verlofdagen, maaltijdcheques, e.a.) moet aantrekkelijker zijn in het ziekenhuis dan in het maatwerkbedrijf, wil men ook gemotiveerd zijn om door te stromen
- Het ziekenhuis moet in staat zijn een voldoende aantrekkelijk arbeidscontract aan te bieden, wil de doorstroomkandidaat zich ook voldoende “veilig” voelen om de sprong te wagen (bv. een contract van onbepaalde duur)
- het ziekenhuis moet bereid zijn een vorm van permanente begeleiding te voorzien voor de doorstroomwerknemer (bv via aanstelling van een buddy of SPOC in het team waarin de werknemer terecht komt) of hierover afspraken maken met het maatwerkbedrijf (bv beroep doen op begeleiding op afroep, al dan niet tegen vergoeding)

**Derde opportuniteit (ZORG): dupliceren van voorbeeld Elmer in de sector van de kinderopvang (of pilootprojecten in andere zorgomgevingen)**

Het voorbeeld van de kinderopvang Elmer in Brussel strekt tot inspiratie: medewerkers uit de kansengroepen in een soort van duaal traject in huis zowel “on the job” competenties aanleren als “off the job” uitvoerig opleidingen laten volgen, met als finaal doel een door de overheid erkend diploma. Een gelijkaardige ‘beweging’ (bijvoorbeeld van polyvalent logistiek medewerker naar verzorgende) zou ook in pilootprojecten kunnen opgezet worden in andere zorgomgevingen.

“Erkenning op basis van EVC en een duaal traject met een lange doorlooptijd”

## Samenvatting: dupliceren van voorbeeld Elmer in de sector van de kindercare (of pilotprojecten in andere zorgomgevingen)



### **Potentieel van de opportuniteit**

**Hoog:** Op competentie- en attitudevlak is bewezen dat medewerkers uit de kansengroepen de logistieke ADL-functies (Algemeen Dagelijks Leven) aankunnen. Voor de verzorgende functies bestaat regelgeving en diploma-vereisten. Sommige medewerkers uit de kansengroepen zouden perfect op een EVC-basis en in een duaal werken-leren traject kunnen doorgroeien naar het eerste niveau van een erkennings-gerichte functie nl. verzorgende.



### **Activiteiten of handelingen**

Ondersteuning van de patiënt bij de verzorging, helpen bij de lichaamsverzorging en de comfortzorg, praktische hulp en hulpmiddelen aanbieden, begeleiden tijdens wandelingen of verplaatsingen, luisteren naar de patiënt, observeren en rapporteren wat er gebeurt.



### **Benodigde competenties**

#### **Persoonsgebonden vaardigheden**

- Vriendelijk en beleefd communiceren met bewoners
- Persoonlijke hygiëne
- Werktijden respecteren (op tijd komen, ...)
- Bereid zijn te werken in ploegen of shiften
- Mentale weerbaarheid, kunnen omgaan met moeilijke omstandigheden
- Sociale contactvaardigheden

#### **Taakgebonden vaardigheden**

- Opdienen/afdiene
- Bedden verversen
- Bewoners transporteren (rolstoelgebruikers duwen)
- Instructies vanop lijsten kunnen opvolgen (vb. maaltijden op bord klaarmaken rekening houdend met bepaalde diëten of voedingsallergieën)
- Liften en tillen
- Schoonmaken (vaak is een aanvullende opleiding in ziekenhuis hygiëne noodzakelijk)



### **Potentiële (toekomstige) obstakels**

De arbeidsvoorwaarden van een verzorgende verschillen van organisatie tot organisatie maar grosso modo is er in elk geval sprake van een soort van ploegensysteem.

In het werk zelf is er een grote mate van 'onvoorspelbaarheid' en zelfstandig inspelen op veranderende omstandigheden; dit is slechts voor een klein deel van de medewerkers uit de kansengroepen haalbaar.



### **Kritische succesfactoren:**

De mate waarin een EVC-basis en de noodzakelijk lange doorlooptijd van een duaal traject aanvaard wordt als basis voor een officieel erkend visum met betrekking tot de functie verzorgende.

#### Vierde opportuniteit (ZORG): inzetten van specifieke groepen in digitale toepassingen

In de zorg economie valt heel wat te verwachten van digitale evoluties, van platformen voor de real time uitwisseling of het beheer van allerhande data, over voorbereidingsactiviteiten van artificiële intelligentie tot het uittesten van (vandaag nog ongekende) nieuwe toepassingen. Wat nu reeds werkt met medewerkers ASP en IT (Passwerk) moet ook kunnen werken in zorg-contexten.

#### Samenvatting: inzetten van specifieke groepen in digitale toepassingen



##### **Potentieel van de opportuniteit**

**Gemiddeld:** mensen met o.a. Autisme Spectrum Profiel hebben unieke competenties om aan de slag te gaan met digitale toepassingen, maar in onderbouw van bijvoorbeeld artificiële intelligentie is ook heel wat - vaak repetitief - voorbereidend werk noodzakelijk. De opportuniteit is gemiddeld omdat onder meer niet iedereen van de kansengroepen dit soort taken aankan, en omdat niet-specifiek (zorg)organisatie gebonden taken gezien de digitalisering delokaliseerbaar zijn.



##### **Activiteiten of handelingen**

De digitale evolutie in de zorg economie staat nog maar in haar kinderschoenen, maar het staat te verwachten dat ook in deze sector de evoluties en disrupties een hoge vlucht zullen nemen. Het is echter nog te vroeg om in te schatten wat dit aan proporties van tewerkstelling zal teweegbrengen, en hoe deze jobs er inhoudelijk zullen uitzien.



##### **Benodigde competenties (inschatting)**

- Langdurige taakspanning in repetitieve omgeving
- Omgaan met grote hoeveelheden data
- Sociale contactvaardigheden
- Mate van accuraatheid
- Vertrouwdheid met digitalisering



##### **Potentiële (toekomstige) obstakels**

Mismatch tussen de potentiële vraag naar groot aantal medewerkers versus de huidige beschikbaarheid van medewerkers met dit soort competenties.



##### **Kritische succesfactoren:**

Conform een van de basiskennmerken van digitalisering: de 'snelheid' van implementeren van een aangepaste organisatie, en de snelheid van op te leveren realisaties.

### Vijfde opportuniteit (ZORG): projecten die tegemoetkomen aan 'sociale injectie' versus eenzaamheid

Naast medische uitdagingen brengt de nakende vergrijzingsgolf ook sociale problematieken met zich mee, waaronder de 'eenzaamheid' misschien wel een van de belangrijkste zou kunnen zijn. IN-Z experimenteerde reeds succesvol op dit vlak met medewerkers uit de kansengroepen. De focus ligt hier wellicht veel minder op technische capaciteiten van de kansengroep – er is in dit domein ook geen diploma-gerichtheid mogelijk – maar eerder wel op de sociale en gedragsmatige vaardigheden.

#### Samenvatting: projecten die tegemoetkomen aan 'sociale injectie' versus eenzaamheid



##### **Potentieel van de opportuniteit**

**Gemiddeld:** Uit onderzoek weten we dat 'eenzaamheid' een belangrijke problematiek is bij een steeds grotere groep ouderen. Medewerkers uit de kansengroepen kunnen perfect een aantal activiteiten uitvoeren die hieraan tegemoetkomen.



##### **Activiteiten of handelingen**

Medewerkers kunnen aanvullend op de pure zorgtaken de senioren gezelschap houden, en eenvoudige taken opnemen als samen een wandeling maken, begeleiden bij verplaatsingen, de krant voorlezen, een boterham smeren, brievenbus legen enz.



##### **Benodigde competenties**

- Vriendelijk en beleefd communiceren met bewoners
- Werktijden respecteren (op tijd komen, ..)
- Mentale weerbaarheid, kunnen omgaan met moeilijke omstandigheden
- Sociale contactvaardigheden



##### **Potentiële (toekomstige) obstakels**

De opgelijste activiteiten worden in het overgrote merendeel in een een-op-een relatie uitgevoerd, wat meteen ook een belangrijke kanttekening met zich meebrengt inzake de verwachte zelfstandigheid van een medewerker uit de kansengroepen.



##### **Kritische succesfactoren:**

Eenzaamheid is een 'vaag en maatschappelijk begrip', en meerdere factoren kunnen aan de oorsprong liggen van de eenzaamheid. De vraag stelt zich of er een verdienmodel kan ontwikkeld worden dat dit soort activiteiten ook economisch gezien op de lange termijn duurzaam maakt en/of houdt.

### Zesde opportuniteit (GROEN): seizoensarbeid en repetitieve teelten

Een van de moeilijkheden van producenten in de tuinbouw is net de seizoen gebondenheid, of met andere woorden: op piekperiodes of piekmomenten nood hebben aan veel arbeiders. Vandaag wordt dit grotendeels opgevangen met arbeiders van buitenlandse origine. Niets sluit echter uit om 'enclaves' klaar te houden wanneer het seizoen aanbreekt, en/of voor repetitieve taken bij steeds terugkerende teelten (te organiseren in een vaste cadans om de zoveel weken).

#### Samenvatting: Seizoensarbeid en repetitieve teelten



##### **Potentieel van de opportuniteit**

**Hoog:** In vele teelten zijn er heel wat manuele taken, van de klassieke pluk op het veld tot het sorteren, het proportioneren of het verpakken van afgewerkte producten. Deze activiteiten zijn qua competenties en/of aanleerbaarheid haalbaar voor medewerkers uit de kansengroepen.



##### **Activiteiten of handelingen**

Oogsten van teelten (vaak plukken), sorteren van de oogst op verschillende kwaliteitsnormen, oogst verkoopklaar maken (wassen, sorteren, herverdelen, verpakken)



##### **Benodigde competenties**

Naast een goede fysieke conditie zijn er geen specifieke competenties vereist.



##### **Potentiële (toekomstige) obstakels**

Seizoenswerk is per definitie tijdelijk werk, dat ofwel gekoppeld moet worden aan ander niet-groen werk voor de niet-seizoen periode, ofwel organisatorisch kan opgelost worden door verschillende teelten met een ander seizoen aan elkaar te koppelen.

Seizoenswerk is een piekwerk met veel fysieke arbeid, en dat zich bovendien op het moment van de piek moeilijker laat regelen qua gestructureerde dagverdeling.



##### **Kritische succesfactoren:**

Seizoenswerk wordt vaak per output betaald. De samenwerking in enclave-vorm zal moeten beantwoorden aan een vergelijkbaar kostenplaatje voor de producent.

### **Zevende opportuniteit (GROEN): creëren van grotere entiteiten met de huidige maatwerkbedrijven die aan de slag zijn in tuinaanleg en -onderhoud**

De markt van openbaar groenbeheer wordt beheerst door enkele grote spelers, waardoor er positieve effecten bestaan op zowel de prijssetting als de kansen tot groei. De maatwerkbedrijven die groenactiviteiten ontwikkelen doen dat in het marktsegment van tuinaanleg en -onderhoud, en begeeft zich dus per definitie op een veelal lokaal speelveld met te veel kleine spelers, waardoor de kansen tot professionalisering en mogelijkheden om door te groeien tot mature organisaties onderbenut blijven. Grotere organisaties of slimme samenwerkingsverbanden, al dan niet op basis van coöperatieve ideeën, zouden hierin de weg kunnen vrijmaken om op de langere termijn verder door te groeien, én meer doorstroomkansen naar REC-spelers te creëren.

#### **Samenvatting: creëren van grotere entiteiten met de huidige maatwerkbedrijven**



##### **Potentieel van de opportuniteit**

**Hoog:** Slimme samenwerkingsvormen zouden de slagkracht en de geloofwaardigheid als inclusieve speler in groenactiviteiten versterken: meer en flexibeler kunnen inzetten van medewerkers uit de kansengroepen, meer mogelijkheden tot investeren, meer kansen op grotere regio-overschrijdende projecten, meer kansen tot professioneler en kwaliteitsvoller uitbouwen van de activiteiten.



##### **Activiteiten of handelingen**

Identiek aan de huidige activiteiten.



##### **Benodigde competenties**

Identiek aan de huidige competenties, met aanvullend een focus op leerbereidheid en doorstroombereidheid (van de drie partijen: het maatwerkbedrijf, de reguliere partner met groenwerking, de medewerker uit de kansengroepen zelf).



##### **Potentiële (toekomstige) obstakels**

Slimme samenwerkingen (en in een verdere stap fusies) brengen vaak – maar niet noodzakelijk altijd - voor een stuk minder lokale zichtbaarheid met zich mee, en minder autonomie in economische- en beleidsbeslissingen. Voor een individuele SEC-speler is dat mogelijk minder evident omdat de lokale verankering een belangrijke sociale parameter is.



##### **Kritische succesfactoren:**

De juiste schaalgrootte zal bepalen in welke mate én economische én sociale doelstellingen tegelijkertijd kunnen verenigd worden.



### **Achtste opportuniteit (GROEN): verbreden of verdiepen van de huidige groenwerking met aanvullende niches van eigen producten of ecotoerisme/horeca**

Maatwerkbedrijven als Aralea, Waak, de Winning of Footstep, allen met een lange ervaring in groen-activiteiten, ontwikkelden intussen voor een stuk hun eigen marktpotentieel, door o.a. slimme specialisaties (plantenkwekerij, wilgenschuttings, omheiningen) of alternatieve kleinschaliger projecten met een grote visibiliteit (hoeve-ijs, kruideninfusies). Hun voorbeelden kunnen perfect gedupliceerd worden in andere omgevingen.

#### **Samenvatting: verbreden of verdiepen van de huidige groenwerking met aanvullende niches van eigen producten of ecotoerisme/horeca**



##### **Potentieel van de opportuniteit**

**Gemiddeld:** ondernemende SEC-spelers die voldoende groot zijn en hun operationele organisatie up to date gemaakt hebben, creëren voor zichzelf ruimte om te experimenteren met 'nieuwe' projecten. Vaak zijn deze bijkomende activiteiten operationeel marginaal van aard, maar hebben ze een grote waarde van sympathieke naamsbekendheid waardoor ze een positief effect genereren op de verdere groei van de basisactiviteiten.



##### **Activiteiten of handelingen**

Voorbeelden :

Aralea ontwikkelde de kinderboerderij Mikerf tot een educatieve en recreatieve plaats waar mooie realisaties van eigen groenzorg en horeca-activiteiten (met ambachtelijk hoeve-ijs) een mooi voorbeeld stellen van duurzame tewerkstelling van medewerkers uit kansengroepen.

De Waak commercialiseert in specifieke periodes een massale plantenverkoop of profileert zich als expert wilgenschuttings.

De Winning bouwt een uitstekende reputatie in specifieke omheiningen voor openbaar groen, en wordt daardoor een referentiespeler.

Footstep kweekt in de Kruiderie een zeer breed gamma aan kruiden, eetbare bloemen en andere infusies, en kan bijgevolg rekenen op topchefs uit de sterrenrestaurants als klant.



##### **Benodigde competenties**

Specifiek naargelang de niche die men wil ontwikkelen



##### **Potentiële (toekomstige) obstakels**

Wie moet opereren in een te kleine schaal, kan voor zichzelf ook geen bijkomende middelen genereren om verder te gaan ondernemen.

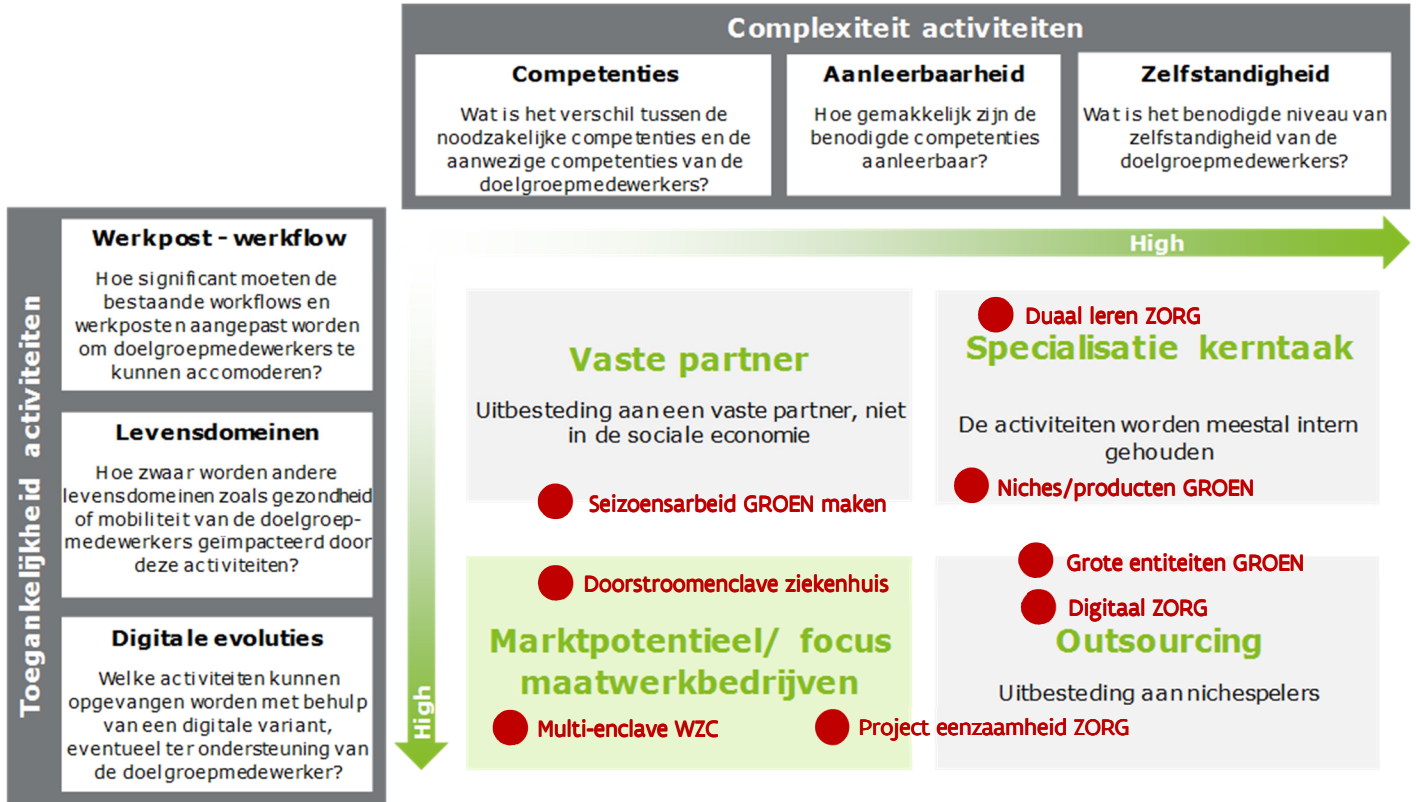


##### **Kritische succesfactoren:**

De capaciteit om een nieuw project op een juiste manier te pitchen in de markt.  
De snelheid om door te groeien naar een grotere schaal, en een graad van maturiteit na te streven.  
De moed en de durf om een ondernemersrisico te dragen.

**Schematisch overzicht van de opportuniteiten**

In onderstaand schematisch overzicht worden de opportuniteiten weergegeven op basis van de complexiteit en de toegankelijkheid van de activiteiten die opgenomen zouden worden door kansengroepen.



# Bedreigingen voor de tewerkstelling van kansengroepen

Er werden enkele bedreigingen voor de tewerkstelling van kansengroepen door de trends in de zorgsector en de groensector gezien.

## **Bedreiging (ZORG): kostenplaatje en regelgeving**

Zorgsector is een sector die op zichzelf verder zal moeten evolueren naar een kostenbewuste organisatie. De manier waarop ze financiële middelen ontvangt van overheid en patiënten/klanten, maar ook de mate van diversifiëren en de graad van investeren bepalen in grote mate de duurzaamheid en het overleven van de zorgorganisatie. Heel dit dynamisch en onderling afhankelijk kostenplaatje is daarenboven lang niet altijd transparant van karakter, en zet behoorlijke druk op het beleid en de beleidsuitvoerders binnen deze sociale ondernemingen. Het vergt inspanningen om de denk- en werkkaders van afgelopen decennia te toetsen en desgevallend aan te passen aan actuele trends en noden. Bovendien is heel veel in wetten/kaders/decreten gereguleerd (wat op zich goed is), maar tegelijk ook deuren sluit voor nieuwe mogelijkheden.

## **Bedreiging (ZORG): diplomagerichtheid**

Medewerkers uit de kansengroepen hebben vaak geen diploma, maar dat wil niet zeggen dat ze noodzakelijkerwijs geen diploma zouden kunnen halen. Voor het merendeel zal dat inderdaad niet weggelegd zijn, al zeker niet op de klassieke manier van een langdurige in hoofdzaak theoretische opleiding van meerdere jaren, afgewisseld met relatief kortstondige periodes van praktijkstages. De discussie op het terrein is niet zozeer de finaliteit van het hebben van een 'erkenning' of een diploma. Het zou echter ook mogelijk moeten zijn om een alternatief traject uit te bouwen (cfr. supra) waarbij een kwalificatie wordt opgebouwd doorheen de actuele tewerkstelling, met een omgekeerde opbouw: een langdurige praktijkstage, afgewisseld met relatief kortstondige periodes van theoretische opleiding.

## **Bedreiging (ZORG): begeleidingsnood**

Medewerkers uit de kansengroepen hebben per definitie een begeleidingsnood, maar deze heeft daarom niet noodzakelijk een permanent karakter. Meerdere opties zijn mogelijk. In de huidige regelgeving van het maatwerk is het voorzien om bij specifieke omstandigheden de begeleiding 'op afroep' te organiseren. Deze begeleiding is bij wijze van spreken inbegrepen wanneer de medewerker uit de kansengroep een arbeidsovereenkomst heeft met een maatwerkbedrijf. Een alternatief zou kunnen uitgewerkt worden waarbij maatwerkbedrijven hun specifieke expertise in begeleiding van kansengroepen als een dienstverlening (tegen vergoeding) aan REC-spelers zouden vermarkten. Misschien liggen er hier ook kansen (zoals VDAB-topman Fons Leroy suggereert) om op vrijwillige basis zogenaamde rimpeldagen in de zorgsector nuttig en zinvol in te zetten voor de begeleiding en coaching van medewerkers uit de kansengroepen. Niet te vergeten: monitor/begeleider in de maatwerkbedrijven is een knelpuntenberoep.

**Bedreiging (GROEN): fysieke belasting en tempo**

Seizoenaliteit is een kerngegeven binnen de groensector, uiteraard als producent maar ook in zekere mate als dienstverlener in groenaanleg- en -onderhoud. Dit heeft een aantal organisatorische consequenties: lange werkdagen, weekendwerk, flexibiliteit, weer en wind, piekmomenten enz. De meeste van de competenties in deze sector zijn aanleerbaar, ook voor medewerkers uit de kansengroepen, maar de noodzaak van een goede fysieke conditie en een langdurige inzet op een kort tijdsbestek reduceert het aantal potentiële medewerkers uit de kansengroepen die we in deze sector kunnen tewerkstellen.

**Bedreiging (GROEN): lopende klacht BFG/ABSU**

In 2014 legden de Belgische Federatie voor Groenvoorzieners (BFG) samen met de Algemene Belgische Schoonmaak Unie (ABSU) een officiële klacht neer bij de Europese Commissie met betrekking tot de ongecontroleerde steun ten gunste van de Sociale Economie in België. Beide beroepsorganisaties menen dat deze steun de eerlijke mededinging verstoort en vragen dat het 'level playing field' zou worden hersteld. Los van de uitspraak in deze procedure verhoogt het de emotionele en doorgaans negatieve beeldvorming over elkaars mogelijkheden en finaliteiten, en hypothekeert het de goede onderlinge samenwerking tussen maatwerkbedrijven en tuinaannemers.

# Aanbevelingen

Het Vlaamse beleid legt de laatste jaren steeds meer nadruk op doorstroom en uitstroom uit de sociale economie naar het regulier economisch circuit. De Vlaamse Regering beoogt daardoor een ruimer en meer divers aanbod aan tewerkstellingsmogelijkheden voor personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt binnen de reguliere economie. Deze sectie stipuleert aanbevelingen voor de Vlaamse Overheid m.b.t. het REC, SEC, als het gevoerde beleid.

## Objectief

In het vorige gedeelte, “impact op de werkgelegenheid”, werden meerdere (toekomstige) opportuniteiten en bedreigingen gezien voor de tewerkstelling (van kansengroepen) in maatschappelijke noden, met name de Zorgeconomie (met klemtoon op WZC en ziekenhuizen) en de groensector (met klemtoon op de tuinaanleg en het tuinonderhoud). In dit deel wordt beschreven hoe de Vlaamse Overheid, in beleid en ondersteuning, maar ook REC en SEC., ervoor kan zorgen dat deze opportuniteiten in de toekomst gecapteerd kunnen, en hoe de bedreigingen die gezien werden – indien mogelijk en opportuun – opgevangen kunnen worden, specifiek voor de betrokken sectoren.

## Aanbevelingen voor het SEC

### Maatwerkdecreet bij collectieve inschakeling

Vanaf 1/1/2019, wanneer het hernieuwde decreet inzake maatwerk bij collectieve inschakeling in voege treedt, zal het mogelijk zijn om doelgroepmedewerkers zelfstandig aan het werk te zetten. Het nieuwe maatwerkdecreet stipuleert drie gradaties van begeleiding: hoog, middel en laag. Bij lage begeleidingsgraad van doelgroepmedewerkers hoeft de begeleider enkel op afroep beschikbaar te zijn. Telefonische bereikbaarheid van de begeleider is dus voldoende.

Dit principe zorgt ervoor dat doelgroepmedewerkers gemakkelijker binnen de omgeving van reguliere bedrijven/organisaties “gestationeerd” zullen kunnen worden, en de dienstverlening van een maatwerkbedrijf op locatie te doen, vb. groenonderhoud van parkings. Indien de doelgroepmedewerkers ingezet willen worden in de kernopdracht van de reguliere onderneming zelf, valt dit onder de enclave-werking. Hiervoor dient wel steeds begeleiding aanwezig te zijn, ook al is de begeleidingsnood van de werknemer laag.

Een tewerkstelling binnen de werkomgeving van een reguliere onderneming zal doorstroom vanuit het sociale naar het reguliere circuit verder stimuleren. Er zou zelfs nog een stap verder gegaan kunnen worden. Zo bestaat in Nederland momenteel het principe van “tussensubsidies”: hierbij vloeit de subsidie voor de doelgroepmedewerker eerst via het maatwerkbedrijf naar het ‘reguliere’ bedrijf (bedrijf uit de reguliere economie). Na enkele jaren, wanneer de doelgroepmedewerker voldoende geroedeerd is binnen het reguliere bedrijf, stroomt hij/ zij door en vloeit de subsidie rechtstreeks naar het reguliere bedrijf, om nog een residu/ deel van het productiviteitsverlies en/of nodige begeleidingsgraad te compenseren. Hierbij is de loonkost voor de doelgroepmedewerker in beide situaties gelijk voor het bedrijf uit de reguliere economie.

Ten slotte, echter, bestaat in het SEC nog veel onzekerheid over deze concrete toepassing van dit begeleidingsprincipe, waarbij gevraagd wordt om snel duidelijkheid te scheppen, m.a.w. stipuleren dat:

*“In het nieuwe maatwerkdecreet is de regelgeving gelijk voor iedereen, dus zowel voor beschutte werkplaatsen en sociale werkplaatsen geldt dat in functie van iemand zijn/haar problematiek de juiste begeleidingsnood bepaald wordt. Hierbij hoeft de begeleider in het geval van een lage begeleidingsnood op afroep beschikbaar te zijn.”*

- Geert Grillet, *Twinsight*

Deze onzekerheid zou gemakkelijk weggehaald kunnen worden door het uitsturen van een gerichte communicatie richting de maatwerkbedrijven of via de koepelorganisaties zoals Groep Maatwerk, het SST (Samen Sociaal Tewerkstellen) of regionale koepelorganisaties zoals 4werk (West-Vlaanderen), of door het organiseren van een vraag- en antwoordsessie met vertegenwoordigers van alle maatwerkbedrijven.

Eenzelfde onduidelijkheid bestaat er op het vlak van doorstroom van doelgroep medewerkers. Dit proces is uitgeschreven in vier formele stappen, en wordt gefaciliteerd door erkende doorstroombegeleiders. Op het terrein leeft een grote vraag tot nauwe samenwerking tussen de maatwerkbedrijven die de doorstroom kandidaat zeer goed kennen, de VDAB die een uitspraak moet doen over de doorstroomwaardigheid van de medewerker, en de doorstroombegeleider die als matchmaker met het NEC succesvolle doorstroom moet realiseren. Er wordt gevraagd naar meer flexibilisering tussen de formele stappen onderling, en met name ook rond de doorlooptijd van het te volgen proces. Lerende netwerken kunnen een kanaal tot bespreking van deze thematiek aanbieden.

Verder is het van integraal belang dat er (veel) meer gewerkt wordt op de ontwikkeling van specifieke(re) competenties van doelgroepmedewerkers. Er wordt namelijk ook gezien dat er tegenwoordig veel specifiekere competenties nodig zijn om mensen aan het werk te kunnen stellen, zowel in het REC als in het SEC. Vanuit de economie komt er een hogere vraag aan specifieke competenties, waardoor ook het aanbod van competenties mee moet evolueren. Overigens zorgt dit er ook voor dat er een hogere begeleidingsnood is van de doelgroepmedewerkers.

#### **Aanbevelingen voor het regulier economisch circuit**

Het is opvallend hoe weinig organisaties uit de zorgeconomie de mogelijkheden en typische kenmerken van de het werken met medewerkers uit de kansengroepen in het algemeen en de sterktes van maatwerkbedrijven uit de Sociale Economie in het bijzonder kennen. Een wederzijdse verkenning van elkaars leefwereld zou heel wat voordelen opleveren: de zorgorganisaties zouden hun interne probleemgebieden op vlak van tewerkstelling kunnen voorleggen, en maatwerkbedrijven zouden hun expertise en mogelijkheden tot samenwerking kunnen voorstellen. Er zijn echter een paar belangrijke randvoorwaarden. Denken dat een gemakkelijke een op een oplossing, waarbij een vacature zoals ze vandaag is opgebouwd morgen kan ingevuld worden door medewerker uit de kansengroepen, is een illusie. Het zal meer vergen dan dat: functies dienen via methodes als jobsculpting herijkt te worden, om te beantwoorden aan het ‘meer op maat’ principe dat jobs voor de persoon interessant en haalbaar maken. Specialisten arbeidsorganisatie wijzen erop dat alleen via deze weg de duurzaamheid van elke organisatie in de toekomst verzekerd is. Maatwerkbedrijven hebben deze ‘op maat aanpak’ vanuit hun finaliteit reeds lang ontwikkeld, en kunnen deze bijzondere expertise aanbieden. Verder zullen er binnen de grenzen van de regelgeving duidelijke kaders moeten uitgewerkt worden waarbinnen de noodzakelijke begeleiding van kansengroepen gegarandeerd wordt.

Tegelijkertijd is een rol weggelegd voor de overheid om de verscheidene spelers uit de zorgeconomie te sensibiliseren met betrekking tot maatwerkbedrijven: deze kunnen

volwaardige partners zijn voor zorgorganisaties m.b.t. het opnemen van specifieke activiteiten of taken. M.a.w. dit zijn geschikte arbeidsprofielen om tewerkgesteld te worden in het regulier economisch circuit. Om dit effectief te bewijzen zouden (meerdere/ nog meer) pilootprojecten of proeftuinen of - beperkt in tijd en kost en dus beperkt in risico - aangeboden kunnen worden door spelers uit het brede veld van de zorgeconomie aan doelgroepmedewerkers.

Deze aanbeveling geldt onder de vorm van enclaves of stageplaatsen evenzeer voor de groensector, al is de uitdaging daar vooral om met meer perspectief op de lange termijn vernieuwende en slimme samenwerkingen uit te bouwen.

# Bronnenlijst

Belga (2017). Planbureau bevestigt “supercijfers” over werkgelegenheid in België, maar plaatst ook kanttekeningen. Het Laatste Nieuws. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <https://www.hln.be/geld/economie/planbureau-bevestigt-supercijfers-over-werkgelegenheid-in-belgie-maar-plaatst-ook-kanttekeningen~ad314abe/>

Belfius Research (2016). De impact van de vergrijzing op de lokale actoren.

Belgisch Staatsblad (1990). Lijst van technische verpleegkundige prestaties, handelingen en kwalificatievereisten.

Corwin, Scott en Pankratz, Derek M (2017) Forces of change: The future of mobility. Geraadpleegd op 16 februari 2018  
<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/future-of-mobility/overview.html>

Deloitte Insights (2015) Carsharing, part of the “Smart mobility” research report. Geraadpleegd op 16 februari 2018  
<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/public-sector/smart-mobility-trends-carsharing-market.html>

Deloitte (2017), Time to care, securing a future for the hospital workforce in Europe

Departement Kanselarij en Bestuur (2018), Vlaanderen Visie 2050.

Departement Landbouw en Visserij (2015), Tewerkstelling in de land- en tuinbouw, stand van zaken.

Departement Landbouw en Visserij (2016), De biologische landbouw in Vlaanderen, stand van zaken.

Departement Werk & Sociale Economie (2017), De Vlaamse Sociale Economie in 2015.

Departement Werk & Sociale Economie (2016), De Vlaamse arbeidsmarkt na 2020.

Federaal Planbureau (2016). Bevolkingsvooruitzichten 2016-2060. Geraadpleegd op 15 februari 2018 <http://www.plan.be/databases/data-35-nl-bevolkingsvooruitzichten+2016+2060>

Federaal Planbureau (2018). Demografische vooruitzichten 2017-2070 Bevolking en Huishoudens.

Federale Raad voor Verpleegkunde (2016), Beroeps- en Competentieprofiel Verpleegkundige.

Flanders Care (2018), Slimme Businessmodellen met impact: Hoe ondernemers en zorg verbinden?

Groen Groeien, Vereniging Vlaamse Tuinaannemers (2015), De FAQ van onze tuinaannemers

Homans, I. (2015). Naar een nieuw ondersteuningskader binnen sociale economie. Conceptnota.



Herremans, W. & Theunissen G. (2013). De Vlaamse arbeidsmarkt in 2020. Projecties van werkzaamheid en vervangingsvraag. Steunpunt Werk. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <http://www.steunpuntwerk.be/node/2967>

KCE Report 259A (2015), De performantie van het Belgische gezondheidssysteem.

KCE Report 277As (2016), Governancemodellen voor samenwerking tussen ziekenhuizen.

KCE Report 289As (2017), Benodigde ziekenhuiscapaciteit in 2025 en criteria voor aanbodbeheersing van complexe kankerchirurgie, radiotherapie en materniteit.

KCE Report 300As (2018), Totale genomsequencing: uitdagingen en organisatie opties voor het Belgische systeem.

KCE Report 302As (2018), Financiering van ziekenhuisverblijven met een grote variabiliteit in het zorgproces.

Ministerie Vlaamse Gemeenschap (2007), Landbouw in zakformaat.

POM (2016) NOTA-Verankeringswaarde Maatwerkbedrijven

Rekenhof (2017) Verslag Fietspaden in Vlaanderen

Sels, Luc; Vansteenkiste, Sarah en Knipprath, Heidi (2017). Toekomstverkenningen arbeidsmarkt 2050. Onderzoeksinstituut voor arbeid en samenleving

Sociaal Economische Raad voor Vlaanderen (2011), Standaard Hovenier aanleg parken en tuinen.

Sociaal Economische Raad voor Vlaanderen (2011), Standaard Hovenier onderhoud parken en tuinen.

Steunpunt Werk (2018). Werkzaamheidsprojectie. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <http://projecties.steunpuntwerk.be/werkzaamheid/tls/werkzaamheid/>

Van Waeyenberg, Hanne; De Cuyper, Peter en Van Opstal, Wim (2016). Een uitgebreide monitor voor de sociale economie in Vlaanderen

VDAB Studiedienst (2013) Laaggeschoolden op de Vlaamse arbeidsmarkt

VDAB (2017) Knelpuntberoepen 2018

Verso (2018) Talent gezocht voor de social profit. Een duobaan voor beleid en onderneming; <http://www.verso-net.be/node/507>

Vlaamse Regering. (2014). Beleidsnota Cultuur 2014-2019

Vlaamse Overheid (2017). Advies over transitieprioriteiten in het kader van 'Visie 205: een langetermijnstrategie voor Vlaanderen'

Vlaamse Overheid (2010) Cijferboek Lokaal Sportbeleid 2011-2013

West-Vlaanderen Werkt (2015). Zorg economie onder de scanner. Diverse uitdagingen binnen de zorgsector. Moeten we ons zorgen maken?

Overzicht van de geïnterviewden:

<b>Reguliere Economische Circuit</b>	<b>Sociale Economische Circuit</b>
Lon Holtzer, Zorgambassadeur Vlaamse Overheid	Peter Leyman, maatwerkbedrijf Ryhove
Ann Gaublomme, Directeur Verso	Stef De Cock, stafmedewerker Groep Maatwerk
An Bolle, stafmedewerker VIVO	An Berden, Zaakvoerder Talea
Dirk Vandevelde, HR Manager AZ Delta	Jan Boeckx, Directeur Amival
Jan Blonrock, Directeur J Yperman Ziekenhuis	Ward Saver, Mentor (proeftuinen groen)
Frank Vanfleteren, Directeur WZC St. Bernardus	Pieter Valkeneers, stafmedewerker Groep Maatwerk
Patrick Deferme, Directeur De Lovie vzw	Geert Grillet, Expert Sociale Economie TwInsight
Koen Dalle, Directeur Ter Dreve	
Sofie Van Hecke, stafmedewerker Trefpunt Zorg	
Eric Bogers, De Biehal	
Yves Heirman, Directeur Belgische Federatie voor Groenvoorzieners	

## Colofon

### **Samenstelling**

Vlaamse overheid  
Departement Werk en Sociale Economie  
Koning Albert II-laan 35 bus 20  
1030 Brussel

[sociale.economie@wse.vlaanderen.be](mailto:sociale.economie@wse.vlaanderen.be)

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

### **Verantwoordelijke uitgever**

Dirk Vanderpoorten  
Secretaris-generaal

### **Redactie**

Deze studie werd uitgevoerd door Deloitte,  
<https://www2.deloitte.com/be/en.html>

### **Uitgave**

november 2018  
depotnummer D/2018/3241/314