

## LOKALE DIENSTEN EN WERKGELEGENHEID: BLAUWDruk VOOR DE INTEGRATIE VAN DE PARTICULIERE PERSOONSgebONDEN DIENSTEN

Veerle Provoost (IISA)  
Prof. Dr. Eddy Omey (IISA)

Terwijl de huidige werkloosheid gekarakteriseerd wordt door een hoge proportie langdurig en laaggeschoolde werklozen die het steeds moeilijker krijgen om een job te vinden, ontstaan er ten gevolge van een aantal maatschappelijke en demografische ontwikkelingen (zoals de toenemende vergrijzing, nieuwe gezinsvormen, de toenemende arbeidsparticipatie van de vrouw, enz. ) een aantal maatschappelijke en individuele behoeften. De verwachting leeft dat men met het arbeidspotentieel een antwoord kan formuleren op deze behoeften. In dit onderzoek werd nagegaan of deze verwachting voldoende steun kan vinden in een beperkt domein waarbinnen reeds wordt gewerkt met deze ‘nieuwe’ behoeften.

### 1. Onderzoeksvragen en methodologie

Binnen deze studie gingen we dieper in op één specifiek domein van de buurtdiensten of de lokale diensteneconomie: de particuliere persoonsgebonden diensten. De particuliere persoonsgebonden diensten zijn meestal geïntegreerd binnen ‘buurtdiensten’ of meer specifiek de ‘thuiszorgdiensten’. De term “buurtdiensten” is een verzamelterm voor activiteiten op verschillende deelgebieden waaronder de particuliere persoonsgebonden diensten. Het gaat om “activiteiten die men kan omschrijven als diensten die rechtstreeks of onrechtstreeks worden verstrekt aan gezinnen, aan huis of binnen een beperkte plaatselijke ruimte en die tegemoetkomen aan sociale, individuele of collectieve behoeften.”

Over het algemeen kunnen buurtdiensten binnen volgende deelgebieden gevat worden:

- Maatschappelijke diensten  
(activiteiten rond veiligheid, milieu...)
- Particuliere diensten (activiteiten gericht op individuen)
  - *Persoonsgebonden diensten* (activiteiten m.b.t. zieken en ouderen, thuisopspasdiensten enz.)
  - *Niet persoonsgebonden diensten* (bv. poetsen, kleine klussen, enz.)
  - *Geïntegreerde diensten* (bv. familiale hulp)

De particuliere persoonsgebonden diensten werden in dit onderzoek diepgaand onderzocht. Het gaat om opspasdiensten voor zieken en ouderen, diensten voor thuisopvang van zieke kinderen en vervoersdiensten. De activiteiten die in dit onderzoek centraal staan, vormen een zo goed als onontgonnen terrein wanneer men de invalshoek van de buurteconomie hanteert. Vooral de vragen omtrent de werkgelegenheids- en organisatorische aspecten bleven nog onbeantwoord. Binnen dit onderzoek gingen we uitdrukkelijk in op werkgelegenheidsaspecten vanuit de vaststelling dat lokale dienstenwerkgelegenheid een tweeledig doel heeft, namelijk ten eerste tegemoet komen aan behoeften en ten tweede de creatie van werkgelegenheid. Meer specifiek ging de aandacht naar de relatie tussen de ontwikkeling van de buurtdiensten, de aangewende instrumenten met bijbehorende statuten en het arbeidspotentieel. Dit echter niet zonder het organisatorisch aspect uit het oog te

verliezen. Beiden zijn immers aan elkaar gelinkt (bv. de manier van organisatie zal een invloed hebben op de arbeidsorganisatie, op de arbeidstijdregeling, ...).

De onderzoeksvragen hebben betrekking op het **profiel van de dienst**, de financiering, de knelpunten en de toekomstperspectieven. Daarnaast werd een **profiel van de dienstverlener** (werknemers, vrijwilliger, ...) opgemaakt. Hierbij werd in het bijzonder aandacht geschonken aan de (tewerkstellings)maatregelen waarop men beroep doet, welke voorwaarden aan deze maatregelen gebonden zijn en wat de relatie is tussen het gebruik van bepaalde maatregelen en de arbeidsinzet. Verder ging de aandacht uit naar persoonskenmerken (geslacht, leeftijd, ...) en statuut van de huidige dienstverlener en naar de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsomstandigheden van de personen die in deze diensten werken. Ook het opleidingsbeleid, de instapregeling (screening van potentiële werknemers, doelgroepbewaking, ...), knelpunten die de dienstverleners ervaren, enz. komen in deze studie aan bod. Tenslotte ging de aandacht ook naar het **coördinatievraagstuk**.

Voor de verzameling van gegevens werd gewerkt via diepte-interviews bij de verschillende actoren binnen oppasdiensten voor zieken en ouderen, thuisopvang voor zieke kinderen en vervoersdiensten. De informatie werd aangevuld met schriftelijk bronnenmateriaal (o.a. analyse van jaarverslagen). De voornaamste criteria waarop de selectie van de cases steunde, zijn diversiteit in organisatievormen, speciale organisatievormen met betrekking tot het inschakelen van dienstverleners (professionelen of vrijwilligers) en (voor diensten die in verschillende regio's op een gelijkaardig gestructureerde manier voorkwamen) geografische spreiding. In totaal werden veertig actoren bevroegd. Wanneer men de actoren bekijkt die binnen deze terreinen actief zijn, bekomt men volgende niet-limitatieve lijst:

Oppasdiensten voor zieken en ouderen	Thuisopvangdiensten voor zieke kinderen	Vervoersdiensten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mutualiteiten (vb. vzw Mantelzorg, Ziekenzorg)</li> <li>• Diensten Gezins- en Bejaardenhulp</li> <li>• Wit-Gele Kruis</li> <li>• Pilotprojecten</li> <li>• Vzw's / vrijwilligersorganisaties</li> <li>• PWA's</li> <li>• Interimkantoren gespecialiseerd in zorgverlening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diensten van mutualiteiten</li> <li>• Bestaande kinderdagverblijven</li> <li>• Interimkantoren gespecialiseerd in zorgverlening</li> <li>• PWA's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diensten van mutualiteiten</li> <li>• Minder Mobielen Centrales</li> <li>• Diensten voor Aangepast Vervoer</li> <li>• Noodvervoer</li> <li>• Ziekenvervoer</li> <li>• Plaatselijke openbare initiatieven vb. door OCMW of gemeente</li> <li>• Telediensten</li> <li>• Commerciële taxibedrijven</li> </ul>

## 2. Resultaten

### 2.1. Profiel van de dienst

Wat de **aard van de dienst** betreft, onderscheiden we zes groepen. Ten eerste zijn er de commerciële diensten. Deze cases zijn vanuit commercieel oogpunt opgestart met als doel marktaandeel te verwerven. Tot deze groep van cases behoren drie interimkantoren en één taxibedrijf. Typerend voor deze cases, naast het feit dat het zeldzame commerciële initiatieven in dit domein zijn, is dat de organisaties nauw samenwerken met klantorganisaties binnen de non-profit sector, waarvoor in enkele gevallen zelfs verregaande organisatorische veranderingen doorgevoerd werden. De actoren waarmee deze organisaties samenwerken variëren van ziekenfondsen,

verzekeringsmaatschappijen, vzw's uit de particuliere persoonsgebonden sector en bedrijven tot ziekenhuizen, MPI's en rusthuizen.

Ten tweede werden vijf mutualiteitsdiensten opgenomen. Deze cases maken telkens deel uit van het aanbod van een mutualiteit, zijn uitsluitend bestemd voor leden en worden (hoofdzakelijk) door de mutualiteit gefinancierd. Mutualiteiten hanteren een sterk intern georganiseerde samenwerking in een hiërarchische structuur waarbinnen de bestudeerde diensten in een bepaalde mate samenwerken met andere interne diensten (bijvoorbeeld voor een gezamenlijke dispatching). Om de dienstverlening te kunnen waarborgen, wordt anderzijds ook samengewerkt met organisaties die personeel of vrijwilligers leveren (zoals PWA's, vzw's binnen de particuliere persoonsgebonden sector en interimkantoren). De bestudeerde dienstverlening is er dan ook in grote mate verbonden met andere vormen van dienstverlening van de mutualiteit. Zowel voor commerciële diensten als voor mutualiteitsdiensten blijkt het vrij goed mogelijk een organisatie op te bouwen zonder erkenningen en subsidies.

Ten derde is er één feitelijke vereniging die niet kan ondergebracht worden bij de andere vormen die we onderscheiden. Voor deze case stelden we vast dat er op kleine schaal gewerkt wordt in een zeer beperkte organisatorische structuur die ad hoc werd opgezet. Daarbij werd de nood aan de uitbouw van een professionele organisatie duidelijk aanvoeld.

Ten vierde onderscheiden we de overkoepelde vzw's. Deze cases zijn ontstaan vanuit én overkoepeld door grotere organisaties. De dienstverlening van deze cases staat echter open voor een brede doelgroep (niet enkel leden van de overkoepelende organisatie). De overkoepelende organisaties zijn vooral mutualiteiten, samenwerkingsinitiatieven van verschillende organisaties in de thuiszorgsector en grote vzw's in de thuiszorgsector. We constateerden een ingewikkelde organisatiestructuur met een dikwijls hiërarchisch georganiseerd netwerk van vzw's binnen een overkoepelende organisatie, die duidelijk de organisatiestructuur voor de bestudeerde vzw bepaalt. Vermits de cases zelf vzw's zijn, hebben ze wel eigen erkenningen, los van de overkoepelende organisatie(s).

Ten vijfde zijn er veertien overkoepelde diensten opgenomen. De cases in deze groep vormen geen aparte vzw, maar maken deel uit van een overkoepelende organisatie die over een ruimer aanbod van dienstverlening beschikt. De overkoepelende organisaties zijn grote vzw's, OCMW's, steden, een woonproject, een dienstencentrum, een maatschappij voor openbaar vervoer en een PWA. Typerend voor deze groep cases is dat de overkoepelende organisatie zeer uiteenlopende vormen van dienstverlening biedt naast de hier bestudeerde vormen. Deze cases hebben geen vzw-structuur en het belangrijkste verschil met overkoepelde vzw's is dat deze cases geen apart organisatorisch beleid hebben voor de specifieke vorm van dienstverlening en in grotere mate afhankelijk zijn van de overkoepelende organisatie, waar deze dienst veelal geen prioriteit is. Deze organisatievorm blijkt voor de meeste cases belangrijke nadelen op beleidsvlak met zich mee te brengen. Het beleid komt niet op een gerichte wijze tot stand en wordt in de meeste gevallen niet onderscheiden van een globaal beleid van de overkoepelende organisatie. Dit speelt vooral op enkele specifieke domeinen van de organisatie van de dienstverlening: financiering, vorming van personeel of vrijwilligers en marketing en promotie. We stellen ook onderling belangrijke verschillen in de organisatiestructuur vast naargelang de overkoepelende organisatie (vzw's, steden, OCMW's of andere).

Ten zesde onderzochten we elf vzw's die niet rechtstreeks gelinkt zijn aan overkoepelende organisaties of aan grotere vzw's (wat niet uitsluit dat de case samenwerkingsverbanden aangaat of in overlegorganen zetelt). Niet overkoepelde vzw's zijn meestal kleinschalig en concentreren zich voornamelijk op één bepaalde vorm of slechts enkele (zeer gerelateerde) vormen van dienstverlening. Ze hebben een autonome werking en organisatiestructuur die echter gekenmerkt wordt door een ad hoc beleid. Voor deze vzw's blijkt een ruime samenwerking en -daarmee in bepaalde gevallen samenhangend- ook de samenstelling van de beheerraad een belangrijke rol te spelen voor de organisatiestructuur.

Op het ogenblik van het onderzoek waren voornamelijk overkoepelde diensten, vzw's en niet overkoepelde vzw's erkend voor de dienstverlening die ze aanreiken. Bij meer dan de helft van de cases werd de bestudeerde dienstverlening opgericht binnen een reeds bestaande organisatie. Dit kan voor een stuk het belang en de grote inbreng van een reeds bestaande organisatiestructuur ten aanzien van het beleid verklaren. We stellen vast dat tien cases uit een actieve samenwerking ontstonden. Dit wil zeggen dat bij elk van deze cases andere organisaties betrokken waren bij de initiatiefname voor de oprichting van de dienst en/of dat er vanuit andere organisaties sprake is of was van een deelname in de bestuurlijke organen van de organisatie. Hierbij vinden we geen commerciële- of mutualiteitsdiensten, noch de feitelijke vereniging. Opvallend is dat slechts acht cases terdege op de hoogte waren van de bestaande vraag, het aanbod en de verhouding vraag-aanbod bij de oprichting van de dienstverlening. Drie cases bleken bij oprichting op geen enkele wijze zicht op de vraag te hebben.

De **doelstellingen** van de cases bleken in nagenoeg alle gevallen cliëntgericht, waarbij het vooral gaat om het lenigen van concrete noden. Daarnaast waren er slechts enkele cases waar we een organisatiegerichte doelstelling (zoals marktaandeel vergroten) konden vaststellen. Hierbij vonden we alle commerciële diensten en één mutualiteitsdienst. Ten slotte konden we ook enkele cases onderscheiden waarbij sprake is van doelstellingen die we dienstverlenergericht noemen. De belangrijkste cases daarbij zijn een PWA, een vzw waar men duurzame tewerkstelling voor risicogroepen tracht op te bouwen en een buurtgerichte vzw waarbij men de doorstroming van laaggeschoolden en langdurig werklozen naar de arbeidsmarkt beoogt.

De **doelgroep** voor de dienstverlening is bij de meeste vervoersdiensten in dit onderzoek niet duidelijk omschreven. Naargelang de uitrusting van de organisaties qua aangepaste wagens richten deze cases zich tot mensen die zich nog zonder rolwagen en slechts met lichte hulp enkele meters kunnen verplaatsen of naar rolwagengebonden personen. Ook de bestudeerde oppasdiensten richten zich naar een brede doelgroep. De diensten voor thuisopvang van zieke kinderen richten zich daarentegen in meer dan de helft van de gevallen uitsluitend naar leden van een bepaalde organisatie (vooral leden van mutualiteiten met een aanvullende verzekering). Typisch voor vervoersdiensten in vergelijking met de twee andere bestudeerde vormen van dienstverlening is dat een aantal cases met een inkomensgrens werkt om de doelgroep af te bakenen en de vraag in te perken.

Het was de bedoeling in deze studie een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de **financiering**. Tijdens de afname van de interviews werd echter duidelijk dat bij een groot aantal van de bevraagde cases de financiering van de dienst niet duidelijk kon worden weergegeven. De complexiteit van de organisatiestructuur heeft tot gevolg dat er geen duidelijk zicht is op de financiële situatie, wat langere termijn planning zo goed als onmogelijk maakt. Bij een groot aantal van deze cases spelen daarbij aspecten van boekhoudkundige aard een rol. Financiële gegevens worden veelal op een onvolledige

of onoverzichtelijke wijze bijgehouden. Uitgaven voor marketing en promotie en/of voor vorming en opleiding werden bijvoorbeeld bij een aantal diensten niet onderscheiden van andere uitgaven. De voornaamste conclusie is dan ook dat de reële kostprijs van de dienstverlening niet gekend is. De oorzaken daarvan zijn een complexe organisatiestructuur, een gebrek aan beleid en een onoverzichtelijke administratie. Daarnaast speelt bij een aantal cases ook de financiële afhankelijkheid van overkoepelende of samenwerkende organisaties mee. Bij de overkoepelde vzw's en diensten blijkt dit bijvoorbeeld uit het feit dat het grootste deel van de financiering voor administratief en coördinerend personeel voorzien wordt door de overkoepelende of samenwerkende organisatie zonder dat er voor de dienstverlening in kwestie een (duidelijke) opdeling in de boekhouding gemaakt wordt. Ook het administratieve aspect van de financiële structuur en meer bepaald met betrekking tot subsidiërende instanties en werkgelegenheidsstimulerende statuten wordt als zeer problematisch ervaren. Daarnaast wordt ook bij een groot aantal cases de huidige subsidiëring ontoereikend geacht.

Voor alle cases met uitzondering van commerciële en mutualiteitsdiensten blijkt de huidige financiering niet of slechts nipt toereikend. In vele gevallen wordt door de overkoepelende of samenwerkende organisatie(s) op het eind van een werkjaar de financiële put gevuld. Het feit dat het voor deze cases voornamelijk mogelijk is om te blijven bestaan, is voornamelijk te wijten aan subsidiëring van personeel en van de werking. Bij alle (uitgezonderd de commerciële cases) blijkt het gevaar groot dat de financiering in de toekomst ontoereikend wordt indien ze op deze manier gestructureerd blijft, zelfs voor de mutualiteitsdiensten, bij wie de huidige financiering totnogtoe toereikend leek. Eén belangrijke conclusie met betrekking tot het financiële aspect is ook het grote verschil tussen commerciële en niet-commerciële cases in de cliëntbijdrage. Bij één van de interimkantoren wordt bijvoorbeeld voor oppas per dag tussen 5.000 en 10.000 BEF aangerekend terwijl dat bij een organisatie die met vrijwilligers werkt maximum 800 BF per dag is. Bij een commercieel taxibedrijf werd voor een bepaald traject 6000 BF gerekend terwijl hetzelfde traject bij een vzw die gebruik maakt van werkgelegenheidsstimulerende statuten 360 BF is. Verder stellen we vooral vier grote problemen vast met betrekking tot het financiële luik: problemen met de subsidiëring voor oppas, problemen met administratieve regels van subsidiërende instanties, een te lage cliëntbijdrage en te weinig subsidies (vb. voor de omkadering).

Ten aanzien van de **werking** merken we een belangrijke diversiteit in grootte, zowel naar het aantal cliënten, de effectieve werking als de regionale afbakening. Daarnaast stellen we vast dat er bij de diensten voor thuisopvang van zieke kinderen sprake is van een duidelijke spreiding in de dienstverlening gedurende het jaar terwijl dit slechts in zeer beperkte mate voor vervoersdiensten het geval is en nagenoeg niet voor oppasdiensten. Voor vervoersdiensten is er wel een spreiding in de dienstverlening vast te stellen gedurende de dag. De piekmomenten vallen daar samen met de piekuren van het gewone vervoer. Ook qua beschikbaarheid merken we verschillen bij de bestudeerde cases. Voor vervoersdiensten en diensten voor de thuisopvang van zieke kinderen blijken de avonduren en het weekend wel eens problematisch te zijn, terwijl oppasdiensten een groot probleem kennen ten aanzien van nachtoppas.

Het gebrek aan professionaliteit van de cases blijkt ook uit het gebrek aan **inzicht in vraag en aanbod**. De gegevens rond vraag en aanbod worden bij de bestudeerde cases slechts in beperkte mate en op uiteenlopende wijze geregistreerd. We stelden vast dat men slechts in zestien van de veertig cases de onbeantwoorde vragen registreerde in 1998 en dat in minder dan de helft van die gevallen met de geregistreerde gegevens ook nog iets wordt ondernomen. Dit alles heeft tot gevolg

dat de cases zelf weinig zicht op de situatie en op de verhouding tussen vraag en aanbod hebben en dat er moeilijk vergelijkingen tussen de bestudeerde cases gemaakt kunnen worden. Toch blijkt (onder meer uit schattingen van de onbeantwoorde vraag) duidelijk dat het aanbod de vraag onvoldoende kan beantwoorden. Ten aanzien van deze situatie wordt in de bestudeerde cases weinig ondernomen.

De meeste cases bleken daarentegen een goed zicht te hebben op de aanwezigheid van andere initiatieven in hetzelfde domein en in de **lacunes** die de cliënt ervaart. Deze lacunes worden verder in deze tekst weergegeven.

Een frappante vaststelling is dat in veertien van de veertig interviews (35%) expliciet wordt aangegeven dat men bewust niet (gericht) aan **marketing en promotie** doet. De bestaande vraag kan dus veel groter zijn dan de vraag die op dit ogenblik de organisaties bereikt. Een belangrijke factor in dit geheel is het gebrek aan financiële middelen waardoor geen extra personeel kan ingezet worden voor de uitwerking van een beleid en er te weinig gebruik wordt gemaakt van professioneel promotiemateriaal. Slechts bij vier cases merkten we een gericht en planmatig marketing- en promotiebeleid. De promotie die wordt gevoerd is in nagenoeg alle gevallen cliëntgericht terwijl in mindere mate ook promotie gevoerd wordt met als doel het doorverwijzen te bevorderen. Bij deze laatste vorm van promotie blijkt een gestructureerde samenwerking een meerwaarde te bieden.

## 2.2 Profiel van de dienstverlener

We stellen vast dat men bij vijftien van de veertig cases voor dezelfde uitvoerende taken beroep doet op verschillende soorten dienstverleners. Vier cases doen zowel voor coördinatie, administratie als uitvoerende taken uitsluitend beroep op vrijwilligers. Hier varieert het vrijwilligersaantal en de tijd die een vrijwilliger in de organisatie investeert enorm. Bij de cases met een gecombineerde personeels- en vrijwilligersbezetting wordt bij iets meer dan de helft van de cases personeel uitsluitend ingezet voor coördinerende en administratieve taken en/of voor de permanentie en de dispatching en worden uitvoerende taken enkel door vrijwilligers opgenomen. Iets minder dan de helft van deze cases stelt personeel en vrijwilligers te werk zowel voor coördinerende en administratieve taken, taken in verband met permanentie en dispatching als voor uitvoerende taken. Bij een aantal van deze cases wordt naast personeel en vrijwilligers ook personeel in werkgelegenheidstimulerende statuten tewerkgesteld. Zo treffen we in enkele cases met betrekking tot dezelfde taken de combinatie aan van regulier personeel, vrijwilligers en drie verschillende soorten werkgelegenheidstimulerende statuten. In vijftien cases hanteert men voor het eigen personeel werkgelegenheidstimulerende statuten. Bij enkele van deze cases wordt naast deze statuten dus ook personeel op reguliere wijze tewerkgesteld voor dezelfde (uitvoerende) taken en worden meerdere soorten statuten gehanteerd voor het uitvoerend personeel, wat dan ook in een aantal gevallen duidelijk aanleiding geeft tot spanningen onder het personeel, door de verschillende voorwaarden waaronder personeel tewerkgesteld wordt voor dezelfde taken.

Het **opleidingsprofiel** van personeel en vrijwilligers bij vervoersdiensten varieert sterk. De meeste cases maken gebruik van laaggeschoolde dienstverleners; anderzijds treffen we in enkele cases zelfs chauffeurs aan met een universitair diploma. Slechts voor 1 case voldoet het profiel van een laaggeschoolde niet volledig aan de vereisten van de functie. Bij alle andere cases blijkt dit opleidingsprofiel wel te voldoen, mits de noodzakelijke vorming en bijscholing bij indiensttreding. Ook bij de oppasdiensten maken de meeste cases gebruik van laaggeschoolde dienstverleners.

Eveneens voor slechts één case voldoet dit opleidingsprofiel niet aan de vereisten van de functie. Bij de meeste van deze cases wordt weliswaar extra aandacht bij de selectieprocedure en/of aan vorming en begeleiding besteed. Bij de cases die thuisopvang van zieke kinderen bieden, is de situatie duidelijk anders. Er wordt voor negen van de dertien bestudeerde cases uitsluitend met gediplomeerden gewerkt. Dit zijn in de eerste plaats kinderverzorgers (A2 of A3 niveau). Ook hier treffen we bij het personeel van enkele cases universitaire diploma's aan. Slechts bij vier cases treffen we naast gediplomeerden ook laaggeschoolden en langdurige werklozen aan.

Wanneer met vrijwilligers gewerkt wordt, blijkt het tekort aan financiële middelen een belangrijke rem om over te stappen op personeel. Het wordt ook niet wenselijk geacht de cliëntbijdrage op te trekken. Bij alle cases die deze omschakeling in het verleden reeds maakten, werd hiervoor een beroep gedaan op werkgelegenheidstimulerende statuten maar bij de meeste van deze cases kon slechts op een aanvullende wijze personeel worden ingeschakeld. Toch blijken de meeste respondenten belangrijke voordelen aan te geven voor het werken met personeel in plaats van vrijwilligers. Aan de vraag kunnen voldoen en het steeds groter wordend tekort aan vrijwilligers opvangen, kwamen als redenen het meest naar voor.

Bij vijftien cases die **werkgelegenheidstimulerende statuten** aanwenden voor personeel dat uitvoerende taken op zich neemt, wordt als belangrijkste voordeel het financiële gemeld. Bij vier cases vermeldt men positieve ervaringen met personeel in een werkgelegenheidstimulerend statuut. Daarbij blijken motivatie van het personeelslid en de omkadering en de bijscholing vanuit de organisatie een belangrijke rol te spelen naast voldoende keuzemogelijkheid bij de selectie. Alle cases halen daartegenover meerdere nadelen aan, die we opdeelden in drie categorieën. De belangrijkste, de algemeen organisatorische nadelen zijn vooral een teveel aan en een te ingewikkelde administratie en een te grote onzekerheid over het behoud van de arbeidsplaats in de toekomst, wat langere termijnplanning verhindert. De belangrijkste nadelen met betrekking tot de aanwerving en selectie zijn het gebrek aan (geschikte) kandidaten en keuzemogelijkheid bij de selectie, wat voor een stuk veroorzaakt lijkt te worden door te weinig uitgesproken (financiële) voordelen voor de kandidaten. Vooral het PWA-systeem lijkt in dit opzicht populairder. De meest vermelde dienstverlenergerelateerde nadelen zijn het gebrek aan een elementaire werkhouding en de moeilijkheid om deze mensen zelfstandig aan het werk te zetten, wat vooral in thuiszorgondersteunende diensten van groot belang is daar de cliënt in belangrijke mate afhankelijk is van de dienstverlener (tegenover vb. poetshulp, waar de cliënt vaak mondiger is). Typerend voor deze cases is dat in de meeste gevallen niet voor een bepaald statuut gekozen wordt. Men maakt gebruik van datgene dat men toevallig kent. Vooral bij die cases waar meerdere statuten aangewend worden voor personeel in dezelfde taken, lijkt het om een toevallig tot stand gekomen verzameling te gaan. Ondanks de overvloed aan nadelen, lijkt men in de toekomst nog beroep op deze statuten te zullen doen, bij gebrek aan alternatieven.

De informatiekkanalen in verband met werkgelegenheidstimulerende statuten blijken -evenals de kanalen waarop beroep wordt gedaan om op de hoogte van de relevante wetgeving te blijven- zeer divers. In hoofdzaak wordt beroep gedaan op de VDAB of BGDA en op de overkoepelende organisatie, het sociaal secretariaat en de overheid (ministeries en kabinetten). Verder stellen we in verband met de **omkadering van het personeel en de vrijwilligers** vast dat bijna de helft van de cases geen specifieke vormen van begeleiding of evaluatie van het personeel en/of de vrijwilligers organiseert. Deze cases zijn voornamelijk cases waarin enkel personeel is tewerkgesteld. We stellen vast dat alle cases die enkel met vrijwilligers werken steeds één of andere vorm van begeleiding of

evaluatie voorzien. We moeten bijvoorbeeld vaststellen dat slechts tien van de veertig cases een individueel evaluatiemoment kennen, waarvan de frequentie varieert van tweejaarlijks tot wekelijks. Ook bij cases die gebruik maken van werkgelegenheidstimulerende statuten die een begeleiding vereisen, wordt dit veelal op een amateuristische wijze ingericht. De enige cases die daarop een uitzondering maken zijn twee van de drie cases die een dienstverlenergerichte doelstelling hebben met betrekking tot risicogroepen. Deze organisaties blijken een grondige en zeer persoonlijke begeleiding te voorzien voor het uitvoerend personeel, dat daarenboven theoretisch onderbouwd is en in een globaal beleid past. Deze begeleiding gaat bij beide cases ook verder dan enkel de begeleiding met betrekking tot de functie of de taken. Het wekt dan ook weinig verwondering dat deze beide cases bij de weinigen zijn die voordelen vermelden ten aanzien van het werken met werkgelegenheidstimulerende statuten.

Tenslotte merken we dat er bij iets minder dan de helft van de cases een groot verloop in het personeels- en/of vrijwilligersbestand is. Bij zeven cases wordt voor de oorzaken van dit verloop verwezen naar de werkgelegenheidstimulerende statuten waarvan gebruik wordt gemaakt.

De **selectievereisten** bij aanwerving van personeel of vrijwilligers, houden bij de vervoersdiensten vooral verband met de motivatie en het blijk geven van sociale vaardigheden (naast uiteraard een rijbewijs). Bij de oppasdiensten in dit onderzoek werden als belangrijkste selectievereisten de motivatie om met zieken en ouderen om te gaan en een flexibele inzetbaarheid qua arbeidsregime gesteld. Bij diensten voor thuisopvang van zieke kinderen blijken een aangepast diploma en flexibiliteit qua arbeidsregime de belangrijkste vereisten te zijn.

De meeste cases wijden het nieuwe personeelslid of de nieuwe vrijwilliger in, in de werking van de dienst op basis van een informatief gesprek of een vorm van onthaalbrochure. Slechts achttien cases bieden een **bijscholing bij indiensttreding** aan die verder reikt dan de organisatiestructuur.

Op het vlak van **permanente vorming** stellen we vast dat veertien cases geen enkele vorm van permanente vorming organiseren ondanks het feit dat bij zes van deze veertien gewerkt wordt met werkgelegenheidstimulerende statuten, waarbij in twee gevallen een minimum aan permanente vorming vereist is. Vijfentwintig cases bieden wel één of andere vorm van permanente vorming aan met een frequentie die varieert van minder dan jaarlijks (vb. eens om de vier à vijf jaar) tot drie keer per week, telkens drie uur. Deze laatste case heeft als doelstelling de doorstroming van de dienstverlener naar de arbeidsmarkt na een jaar dienst. Bij enkele cases wordt permanente vorming slechts georganiseerd voor personeel in een werkgelegenheidstimulerend statuut. Andere personeelsleden (die dezelfde uitvoerende taken op zich nemen) worden dan niet bij deze vorming betrokken. Slechts bij één case is er sprake van een inbedding van het vormingsgebeuren in een globaal plan. Deze case is de organisatie die de doorstroming van laaggeschoolden en langdurig werklozen naar de arbeidsmarkt als doelstelling heeft. Bij alle andere cases worden de frequentie en de onderwerpen van de permanente vorming ad hoc gekozen, afhankelijk van de financiële middelen, het vormingsaanbod, verplichtingen voor vorming bij bepaalde contracten, toevallige samenwerking met andere organisaties of toevallige gebeurtenissen. Daarbij merken we vooral op dat vele vormingsmomenten georganiseerd worden op basis van beslissingen van verantwoordelijken van de organisatie zonder inbreng van de dienstverlener en in de meeste gevallen op basis van een bestaand en makkelijk consulteerbaar aanbod.



Eén van de belangrijkste vragen in dit onderzoek is de vraag naar de **mogelijkheid om laaggeschoolden en/of langdurig werklozen in persoonsgebonden particuliere diensten in te schakelen**. Slechts zes van de veertig cases zien de inschakeling van laaggeschoolden en/of langdurig werklozen niet mogelijk in dit soort diensten. Hierbij treffen we vier (van de dertien) diensten voor de thuisopvang van zieke kinderen. De argumenten die aangehaald werden, houden voornamelijk verband met het ontbreken van de nodige scholing, verantwoordelijkheidszin en het zelfstandig kunnen werken. Bij de vierendertig cases waarbij de inschakeling van laaggeschoolden en langdurig werklozen wel mogelijk wordt geacht, koppelt men aan deze mogelijkheid meestal wel specifieke voorwaarden of restricties. De belangrijkste voorwaarden zijn een bijkomende vorming en opleiding voor de dienstverlener en relevante ervaring. Daarnaast blijkt ook de (financiële) mogelijkheid om een professionele begeleiding op punt te stellen, belangrijk te zijn. Bij vier cases worden restricties aangehaald die betrekking hebben op kandidaten die een te zware randproblematiek hebben, voornamelijk een alcoholproblematiek, problemen die bij de huidige werking worden vastgesteld.

### 2.3. Coördinatie van de dienst, samenwerking en knelpunten

In bijna drie vierden van de cases werd een evolutie in de **coördinatie** vastgesteld, die in de meeste gevallen te wijten was aan een toename van administratieve taken, wat bij de meeste respondenten als een knelpunt ervaren werd. In de meeste cases werd daarbij aangegeven dat de toename in taken niet gepaard ging met een (evenwichtige) toename qua personeel. Wat de kanalen betreft die deze coördinatoren aanspreken om op de hoogte van de relevante wetgeving te blijven stellen we een enorme diversiteit vast. Naast het feit dat bij vele cases de overkoepelende samenwerking of organisatie een belangrijke rol speelt in het op de hoogte blijven van de wetgeving, kunnen we weinig systematiek vaststellen. Het wekt dan ook geen verwondering, vast te stellen dat vier van de vijftien cases die oppas bieden, het thuiszorgdecreet van 14 juli 1998 niet kennen, en dat de respondent (in nagenoeg alle gevallen de coördinator) bij slechts zeven cases (niet eens de helft) op de hoogte bleek van de inhoud en de implicaties van dit decreet.

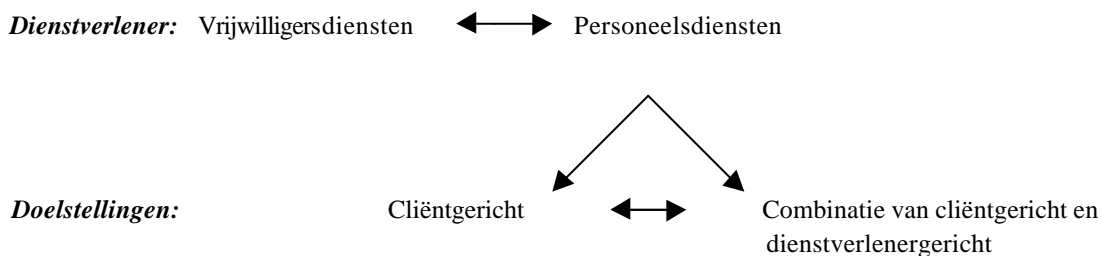
Slechts 20% van de cases blijkt geen enkele vorm van **samenwerking** buiten het organiserend kader te kennen. Deze samenwerking blijkt zich vooral te concentreren op het vlak van opleiding en/of vorming. Voor overkoepelde diensten, vzw's en niet overkoepelde vzw's blijken ook de wetgeving, zicht op de vraag en organisatorische aangelegenheden een onderwerp van samenwerking. Wat de vorm van dienstverlening betreft, blijken de vervoersdiensten het meest verschillende vormen van samenwerking te kennen, gevolgd door de oppasdiensten. Bij diensten voor de thuisopvang van zieke kinderen blijkt door de specificiteit van de dienstverlening minder vlug nood aan samenwerking.

We stellen een duidelijk overzicht vast van **knelpunten** rond de personeelsbezetting van de cases. Daarbij is het opvallend dat vele cases een tekort aan (ernstige) kandidaten als een knelpunt ervaren bij de selectie van het personeel. Daarnaast blijkt ook vrijwilligerswerk vaak aangehaald te worden. In dit opzicht blijkt er bij meerdere cases die met vrijwilligers werken sprake van een voorkeur voor het werken met personeel. Daarbij is het garanderen van de continuïteit in de dienstverlening het belangrijkste argument. Als derde belangrijke knelpunt rond de personeelsbezetting, is er het verloop in het personeels- en/of vrijwilligersbestand. Bij de meeste cases wordt dit voornamelijk vastgesteld bij personeel in werkgelegenheidstimulerende statuten. De categorie knelpunten met betrekking tot personeel en vrijwilligers wordt gevolgd door de categorieën 'administratie', 'vraag en aanbod' en 'financiering'. Ten aanzien van de financiering van de cases, komen vier knelpunten even vaak voor:

een verlieslatende organisatie ten koste van de overkoepelende organisatie, een reële onzekerheid over het voortbestaan van de dienstverlening, een financieel onzekere situatie die een lange termijn beleid verhindert, en een te hoge cliëntbijdrage, waardoor men potentieel cliënteel niet kan bereiken.

### 3. Typologieën van particuliere persoonsgebonden diensten

We onderscheiden 3 soorten diensten (zie figuur hieronder). In eerste instantie zijn er twee soorten diensten met betrekking tot de ‘personeelsbezetting’: vrijwilligerswerkingen en diensten die voor uitvoerende taken (eventueel naast vrijwilligers) met personeel werken. Diensten waar voor uitvoerende taken een combinatie bestaat van beide vormen brengen we onder bij personeelsdiensten aangezien de structuur van deze diensten afgestemd werd op het werken met personeel en dus geen zuivere vrijwilligerswerking is. Daarenboven is het zo dat de vrijwilligers die uitvoerende taken opnemen voornamelijk worden aangewend om een tekort aan personeel (door een tekort aan financiële middelen) aan te vullen. Diensten die voor uitvoerende taken met personeel werken, splitsen we verder op volgens twee soorten doelstellingen die we in het onderzoek hebben onderscheiden: cliëntgerichte en dienstverlenergerichte doelstellingen. De eerste vorm van personeelsdiensten zijn die diensten die gekenmerkt worden door uitsluitend cliëntgerichte doelstellingen terwijl de tweede vorm een combinatie kent van zowel cliëntgerichte als dienstverlenergerichte doelstellingen.



Deze opsplitsing werd niet willekeurig vastgesteld maar dringt zich duidelijk op wanneer we de resultaten van dit onderzoek bundelen.

#### 3.1. Vrijwilligersdiensten

Huidige vrijwilligersorganisaties hebben veelal een typische organisatiestructuur die afgestemd is op de aard van het vrijwilligerswerk. Deze organisaties kunnen als aanvullend beschouwd worden naast diensten die met personeel werken of omgevormd worden tot organisaties waarin aan alle vereisten tegemoet gekomen is om personeel te kunnen inschakelen. Wanneer voor de eerste mogelijkheid geopteerd wordt, ligt een belangrijk instrument voor een hanteerbare verdeling tussen vrijwilligerswerk en personeelsgebonden diensten in een actieve samenwerking onderling tussen deze organisaties, waarin vooral afspraken over taakverdeling en onkostenvergoeding gemaakt worden. Wanneer daarentegen voor een overgang naar personeel geopteerd wordt, vereist dit vooral professionele ondersteuning. In dit licht stelt zich de vraag naar de noodzaak of het nut van een omschakeling van vrijwilligers naar personeel in deze diensten. Is deze gehele sector van particuliere persoonsgebonden diensten en meer specifiek de drie vormen van dienstverlening die in dit onderzoek werden bestudeerd, ook ‘vermarktbaar’? En dient daarom (alle) vrijwilligerswerk omgezet in arbeidsplaatsen? Op basis van de resultaten van dit onderzoek kunnen we geen eenduidig antwoord op deze vragen formuleren. Argumenten ten voordele van de optie van het vervangen van vrijwilligers door personeelsleden zijn:

- Het onduidelijke karakter van vrijwilligerswerk dat zich in vele gevallen tussen kosteloze arbeid en zwartwerk bevindt
- Het creëren van meer arbeidsplaatsen.

Argumenten in het voordeel van het behoud van vrijwilligerswerk zijn:

- De sector is op dit ogenblik sterk aangewezen op vrijwilligersdiensten om aan de vraag te kunnen voldoen
- De financiële kant: vrijwilligerswerk is één manier om de cliëntbijdrage te drukken.

In de huidige situatie blijkt het voor vervoersdiensten goed mogelijk om een hanteerbare afbakening te maken tussen diensten voor aangepast vervoer waarvoor het niet mogelijk is met vrijwilligers te werken omwille van de continuïteit en diensten die vervoer met personenwagens organiseren op basis van vrijwillige medewerking (vb. Minder Mobielen Centrales). Belangrijk is wel dat deze laatste vrijwilligersdiensten een zeer specifieke en beperkte doelgroep hebben (vooral door een inkomensbeperking). Bij oppasdiensten blijkt men nog geen hanteerbare afbakening gevonden te hebben. Een vastgesteld probleem is de concurrentie tussen personeels- en vrijwilligersdiensten die dezelfde taken vervullen binnen een zelfde regionale afbakening. Om dit te voorkomen dient een afbakening gezocht te worden die werkbaar blijkt en een overgangsbepaling waarbij bestaande diensten gestimuleerd worden de afbakening aan te wenden. Voor diensten voor de thuisopvang van zieke kinderen speelt deze vraag niet, daar er niet of zeer weinig met vrijwilligers wordt gewerkt.

Verder in deze discussie zijn ook meer algemene aspecten te overwegen zoals het belang van de maatschappelijke participatie voor de vrijwilligers. En bij diensten waar zowel personeel als vrijwilligers worden ingeschakeld, is een duidelijke taakdifferentiatie vereist, om zo onderlinge spanningen te vermijden. Wanneer geopteerd wordt om vrijwilligers in deze diensten te vervangen door personeel, dient de organisatiestructuur veranderd te worden.

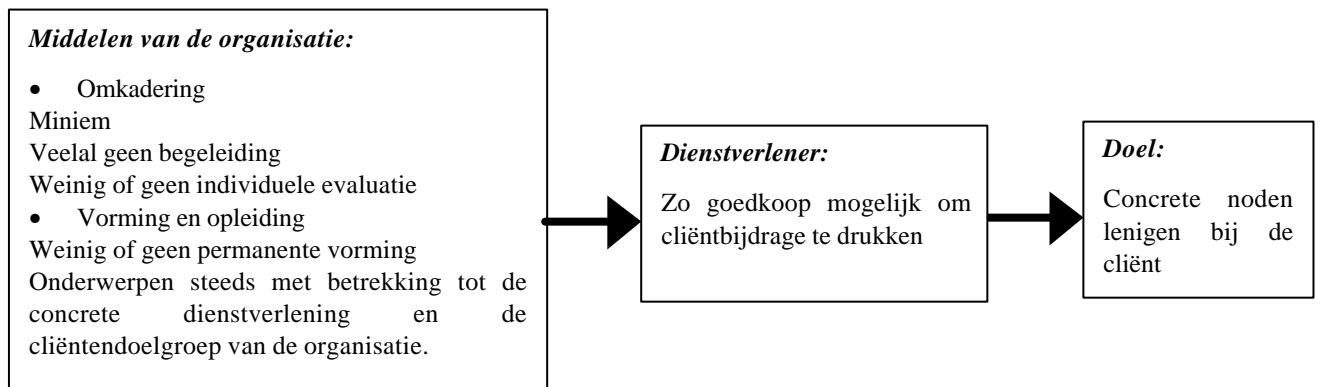
### **3.2. Diensten waarbij gebruik wordt gemaakt van personeel**

Twee soorten doelstellingen spelen een belangrijke rol: cliëntgerichte doelstellingen en dienstverlenergerichte doelstellingen. We onderscheiden hierbij twee soorten diensten: diensten waarbij in hoofdzaak enkel cliëntgerichte doelen gesteld worden en diensten waarbij we de combinatie van cliëntgerichte en dienstverlenergerichte doelstellingen vaststellen. Bij dit onderscheid spelen naast de eigenlijke doelstelling vooral het soort dienstverlener waarvan men bij de verwezenlijking van deze doelen gebruik wenst te maken een belangrijke rol, naast de middelen die de organisatie kan inzetten. Bij deze middelen blijken de omkadering van de dienstverlener en de vorming en opleiding die hem binnen de organisatie geboden wordt, van groot belang. Dit is nog meer het geval bij het inschakelen van laaggeschoolden en langdurig werklozen.

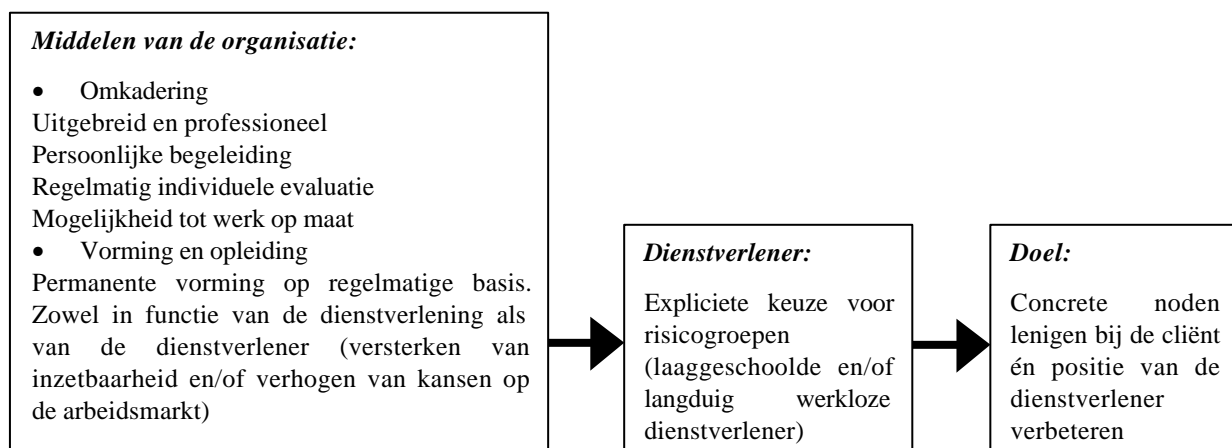
De bekommernis van de overheid die we voor ogen houden is tweërlei: tewerkstelling en een adequate beantwoording aan behoeften. Om deze dubbele doelstelling te verwezenlijken, is het aangewezen rekening te houden met de aard van de sector en van de organisaties binnen deze sector. Het verschil in aanpak van de dienstverlener tussen deze beide soorten diensten, bleek duidelijk in het onderzoek. We stellen vast dat diensten met uitsluitend cliëntgerichte doelstellingen zoveel mogelijk middelen aanwenden in de rechtstreekse behoeftebevrediging van de cliënt. Diensten die ook dienstverlenergerichte doelstellingen hebben, dwz expliciet gericht zijn op (een specifiek aspect van) tewerkstelling, wenden hun middelen ook aan ten dienste van hun personeel. In het algemeen blijkt het in het kader van een doelgroepenbeleid niet aangewezen om laaggeschoolden en langdurig werklozen met zeer weinig mogelijkheden en/of een zwaardere randproblematiek te werk

te stellen in diensten met uitsluitend cliëntgerichte doelstellingen, wegens het gebrek aan (professionele) omkadering.

### 3.2.1. Diensten met een cliëntgerichte doelstelling



### 3.2.2. Diensten met zowel een cliëntgerichte als een dienstverlenergerichte doelstelling



## 4. Mogelijke aangrijpingspunten voor het beleid

Op basis van de typologieën stellen we in dit onderzoek de volgende aangrijpingspunten centraal.

### 4.1. Professionalisering van het algemeen management

In het algemeen stellen we vast dat de organisatiestructuur van de meeste cases niet kan getuigen van een bewust management. Eén van de belangrijkste uitingen van een gebrek aan beleid vinden we in het feit dat een onduidelijke financieringsstructuur bij de meeste cases de uitbouw van een langetermijnbeleid verhindert. De financiële situatie blijkt onoverzichtelijk en ontoereikend en blijkt twee belangrijke oorzaken te kennen. Ten eerste is er de onzekere situatie van subsidiëring, waarbij men ertoe genoopt is de financiering zeer sterk op jaarbasis te bekijken en jaarlijks opnieuw – volgens de situatie van het ogenblik- financieringsbronnen aan te boren en erkenningen en subsidiëringen proberen binnen te halen. In functie van deze belangrijke inkomsten -die dikwijls uit meerdere subsidiërende instanties (elk met een eigen reglementering) moeten komen- worden deze organisaties gedwongen te redeneren in periodes, als het ware van de ene weigering of toestemming van een subsidiërende instantie naar de andere. Naast deze externe factor onderscheiden we ten tweede ook een interne factor als oorzaak van een gebrek aan beleid. Hiermee komen we aan het aspect van de organisatiestructuur op zich. Bij diensten die binnen een overkoepeling door een

grotere organisatie worden georganiseerd (vb. mutualiteitsdiensten, overkoepelde vzw's en overkoepelde diensten), stellen we vast dat deze overkoepeling resulteert in een onoverzichtelijke financiering van de dienst. Daarbij zijn de verantwoordelijken van de dienst niet alleen niet op de hoogte van de financiering, maar blijkt deze financiering zelfs niet achterhaalbaar. Tenslotte merken we dat voor de bestudeerde vormen van particuliere persoonsgebonden diensten weinig of geen middelen worden vrijgemaakt voor vorming en opleiding en marketing en promotie.

Een ander aspect dat eveneens getuigt van een gebrek aan beleid vinden we in het beperkte inzicht in vraag en aanbod dat we zowel bij het ontstaan van de werking vaststellen als in 1998, het jaar waarop de vragen omtrent de registratie van de vraag werden toegespitst. Organisaties waarbij we wel kunnen spreken van een registratie van de vraag, blijken verder weinig of niets met de geregistreerde gegevens te ondernemen. Daarnaast blijft ook steeds een belangrijk deel van de vragen onvervuld. De doelstellingen van de bestudeerde cases bleken nagenoeg steeds cliëntgericht (concrete noden lenigen) en slechts bij enkele cases ook dienstverlenergericht én gericht naar risicogroepen. Deze doelstellingen gaan duidelijk gepaard met een andere opzet van de organisatie qua omkadering, vorming en begeleiding van de dienstverlener.

Wat betreft de werking van de cases was voornamelijk een duidelijk onevenwichtige spreiding van de vraag (en bijgevolg ook van de werking) te merken in de dienstverlening voor thuisopvang van zieke kinderen, wat consequenties heeft voor de organisatie van de dienst. Daarnaast stellen we vast dat in de meeste cases duidelijk rekening wordt gehouden met persoonlijke kenmerken van zowel de cliënt als de dienstverlener bij het afstemmen van vraag en aanbod in de praktijk. Dit is voornamelijk het geval bij vervoersdiensten en oppasdiensten en in mindere mate voor diensten voor thuisopvang van zieke kinderen. Ook voor marketing en promotie is er in de meeste gevallen geen sprake van een beleid, noch van gerichte acties. De vrees voor een onbeantwoorbare aanwakking van de vraag is daarenboven bij een belangrijk deel van de organisaties een remmende factor ten aanzien van het marketing- en promotiegebeuren. In het huidige marketing- en promotiegebeuren worden de middelen in hoofdzaak ingezet in een cliëntgerichte promotie, en in de tweede plaats gericht naar organisaties met als doel de doorverwijzing te bevorderen. Dit is een belangrijk gegeven, gezien doorverwijzing ook een belangrijk kanaal van de vraag blijkt te zijn. Bij dit laatste aspect speelt een professioneel uitgebouwde samenwerking met andere organisaties een cruciale rol.

#### **4.2. Human Resources beleid**

Voor de huidige dienstverlener in de bestudeerde cases blijken hoge vereisten gesteld aan een flexibel arbeidsregime. Het huidige opleidingsprofiel blijkt voor elke vorm van dienstverlening in grote mate te voldoen aan de vereisten van de functie. Hierbij merken we op dat in dit onderzoek, vervoerdiensten en oppasdiensten voor zieken en ouderen –in tegenstelling tot diensten voor de thuisopvang van zieke kinderen- reeds in belangrijke mate laaggeschoolden en langdurig werklozen in werkgelegenheidstimulerende statuten aan het werk zetten. Vooral in cases waar met werkgelegenheidstimulerende statuten wordt gewerkt, is er daarnaast ook een groot verloop in het personeelsbestand (met als grote uitzondering twee cases van de drie met een dienstverlenergerichte doelstelling naar risicogroepen).

Een groot deel van de organisaties hanteert reeds werkgelegenheidsstimulerende statuten. Bij een belangrijk aantal daarvan wordt naast deze statuten ook nog personeel op reguliere wijze tewerkgesteld voor dezelfde (uitvoerende) taken en worden soms meerdere soorten statuten gehanteerd voor het uitvoerend personeel, wat dan in een aantal gevallen duidelijk aanleiding geeft

tot spanningen onder het personeel door de verschillende voorwaarden waaronder mensen tewerkgesteld worden voor dezelfde taken. Bij de beoordeling van deze dienstverlener (tewerkgesteld in werkgelegenheidstimulerende statuten) merken we echter vele en belangrijke nadelen op. Redenen om geen gebruik van dergelijke statuten te maken, zijn het waarborgen van de kwaliteit van de dienstverlening en de bijkomende personeelsadministratie. Daarbij is er nog het feit dat de omkadering van dit personeel (begeleiding, evaluatie, controle en verzekerde aanwezigheid) in de meeste gevallen te wensen overlaat. Slechts diensten met gecombineerde doelstellingen -zowel cliëntgericht als dienstverlenergericht- vormen daarop een uitzondering.

De vorming- en opleidingsmogelijkheden zijn beperkt in aanbod en frequentie. Er is in de meeste gevallen geen sprake van een vormingsbeleid of -plan. Dit merken we aan het onprofessioneel of niet detecteren van vormingsbehoeften en een sterke afhankelijkheid van een toevallig gekend aanbod. De belangrijkste selectiecriteria bij vervoersdiensten en oppasdiensten voor zieken en ouderen zijn motivatie, sociale vaardigheden en flexibiliteit qua arbeidsregime. Bij diensten voor de thuisopvang van zieke kinderen is dit in de eerste plaats een diploma in de kinderverzorging of algemene verzorging. Dit laatste aspect wijst op een veel minder grote kans op tewerkstelling van laaggeschoolden in deze vorm van dienstverlening. Verder blijken slechts weinig aanwervingen gepaard te gaan met een vorm van bijscholing bij indiensttreding voor de nieuwe dienstverlener. In diensten voor vervoer van minder mobiele personen en oppas voor zieken en ouderen bestaat er wel een mogelijkheid voor het inschakelen van laaggeschoolden en/of langdurig werklozen mits aan een aantal voorwaarden wordt voldaan, waarbij vooral bijscholing en professionele begeleiding (en financiën om dit op te zetten) elementair blijkt te zijn. Bij de diensten voor thuisopvang van zieke kinderen werd deze mogelijkheid opvallend minder goed ingeschat. In deze organisaties vindt men het onverantwoord (door een gebrek aan opleiding, verantwoordelijkheidszin en de mogelijkheid om zelfstandig te werken) om een laaggeschoolde dienstverlener op zelfstandige wijze, in een vreemd huis op een ziek kind te laten passen. Naast een aantal duidelijke voorwaarden ten aanzien van het inschakelen van laaggeschoolden en langdurig werklozen in vervoersdiensten en oppasdiensten merken we een duidelijke restrictie voor personen met een zware randproblematiek in het algemeen en in het bijzonder voor alcoholmisbruik.

### **4.3. Coördinatie en sturing**

De coördinatie van de dienst maakt veelal deel uit van een groter takenpakket met betrekking tot andere vormen van dienstverlening en de coördinatie taken kenden in het recente verleden een uitbreiding, veelal als gevolg van een uitbreiding van de werking. Opvallend is de zware administratieve belasting van dit takenpakket en het feit dat er een enorme diversiteit aan informatiekanalen gehanteerd wordt om op de hoogte te blijven van de relevante wetgeving. Daarnaast kunnen we een duidelijke nood constateren aan geijkte en duidelijke kanalen voor de informatie rond wet- en regelgeving van deze vormen van dienstverlening. We stellen ook vast dat concurrentie tussen organisaties in de particuliere persoonsgebonden dienstensector weinig expliciet, maar wel aanwezig is. Daarbij speelt het zuilgebonden aspect een grote rol. Naast de gewone concurrentieverhoudingen blijken deze diensten ook naar aanleiding van een gebrek aan vrijwilligers voor vrijwilligersdiensten, geconfronteerd te worden met concurrentie op het vlak van de rekrutering van vrijwilligers. Opvallend is ook dat er verwezen wordt naar PWA als concurrerend initiatief ten aanzien van de rekrutering van laaggeschoold en langdurig werkloos personeel. Hierbij merken we op dat het PWA gezien kan worden als een instelling die cliëntgericht is qua beleidsmotivering maar praktisch gezien dienstverlenergericht werkt. Dit onderscheid is niet onbelangrijk voor de interpretatie van de resultaten die er op lange termijn worden gemaakt ten aanzien van de

werkgelegenheid en het inschakelen en/of het verhogen van de inzetbaarheid van langdurig werklozen.

We stellen vast dat deze organisaties reeds voor vele uiteenlopende aspecten van de werking en de organisatie samenwerken. In hoofdzaak zijn deze vormen van samenwerking echter niet of weinig gestructureerd. Daarnaast staan de meeste organisaties positief tegenover samenwerking maar wordt er weinig of geen initiatief in die richting genomen. Dit geldt eveneens voor de deelname aan overlegorganen.

#### **4.4. Invullen van lacunes**

De belangrijkste lacunes die in dit onderzoek vastgesteld werden zijn voor vervoersdiensten aangepast vervoer voor rolwagengebruikers (veelal regiogebonden), voor oppasdiensten nachtoppas en intensieve oppas gedurende langere periodes en voor diensten voor thuisopvang van zieke kinderen voornamelijk tekorten in bepaalde regio's en te beperkte werkingstijden (vooral tijdens weekend en avonden).