

# Personeel in welzijn doorgelicht

## Werkgevers staan voor grote uitdagingen



welzijn  
@work



VLAAMS  
WELZIJSVERBOND vzw



**Voor meer informatie:**

Steven De Looze  
Stafmedewerker financieel beleid  
02 507 01 22

December 2015



## Werkgevers in welzijn staan voor grote uitdagingen!

Jaarlijks brengt het Vlaams Welzijnsverbond het personeel in de Vlaamse welzijnssector in kaart. Voor het jaar 2014 verwerkten we gegevens van 189 werkgevers uit de sectoren personen met een handicap, kinderopvang, jeugdhulp en gezinsondersteuning. Samen stellen ze bijna 21.000 werknemers tewerk of 47% van de totale tewerkstelling in de paritaire comités 319 en 331.

Wij bekijken de evolutie over de afgelopen vijf jaar en vatten de voornaamste vaststellingen samen. Waar mogelijk maken we de vergelijking met cijfers voor gans Vlaanderen. We voegen ook een projectie naar 2020 toe. Hieruit blijkt dat de sector voor grote uitdagingen staat. Verder laten wij hierover enkele relevante actoren uit het welzijnslandschap aan het woord.

De titel voor deze brochure 'werkgevers in welzijn staan voor grote uitdagingen' hebben wij niet zo maar gekozen. Met de vergrijzingsproblematiek, het belang van werkbaar werk en de diversiteit binnen het personeelsbestand sommen wij slechts drie van deze immense uitdagingen op.

Het Vlaams Welzijnsverbond gaat met deze cijfers aan de slag en hoopt dat de resultaten in de voorzieningen kunnen gebruikt worden voor de verdere uitbouw van het medewerkersbeleid.

*Hendrik Delaruelle*  
*Algemeen directeur Vlaams Welzijnsverbond*



## Beseffen de welzijnsorganisaties voor welke grote uitdagingen ze staan?

Dat vraagt Lon Holtzer zich af. De Vlaamse zorgambassadeur nam de medewerkersgetallen van het Vlaams Welzijnsverbond onder de loep en legt de vinger op een cruciale dubbele uitdaging.

### INSTROOM VERSUS UITSTROOM

Het valt op dat de vergrijzing in de welzijnssector snel toeneemt, sneller dan bijvoorbeeld in de gezondheidszorg. Een projectie van de cijfers naar 2020 leert dat bijna één op de vijf medewerkers in de welzijnsorganisaties 55 jaar of ouder zal zijn. Er moet dus een voldoende grote instroom van nieuwe werknemers (jonge krachten én zogeheten zij-instromers uit andere beroepen) op gang gebracht worden om deze uitstroom op te vangen.

Vandaag voelen we geen tekort aan, maar zonder gerichte acties zullen we dat wel snel ondervinden. De uitdaging wordt immers nog groter omdat de sector de komende jaren geconfronteerd wordt met een grote hoeveelheid extra afwezigheidsdagen (VAP-dagen). Die VAP-dagen nemen tegen 2020 met 20% toe. Neem daar nog het normale ziekteverzuim bij, dan wordt de extra nood aan mankracht voor vervanging in Vlaanderen geraamd op 8.340 voltijdse werkrachten. Dat is 23,78% meer dan in 2014.

De welzijnsorganisaties moeten nu gezamenlijk werk maken van een beleid voor instroom om de dubbele druk van enerzijds compenserende tewerkstelling en anderzijds de vervangende tewerkstelling te kunnen beantwoorden. Alleen dan zal de continuïteit van kwaliteitsvolle zorg verzekerd kunnen worden.

### WERKZEKERHEID VOOR JONGE WERKNEMERS

Dat raakt onmiddellijk aan de tweede grote uitdaging voor de welzijnsorganisaties: hoe jonge mensen werkzekerheid bieden? De medewerkersgetallen geven tegenindicaties aan.

Vooraf jongeren werken in tijdelijke contracten. Het verrast dan ook niet dat het verloop het hoogst is bij de -35 jarigen. Uit de studie is niet af te leiden of ze uitstromen uit de welzijnssector dan wel in een andere welzijnsorganisatie terecht komen. Bouwen aan werkzekerheid – met onder meer contracten van onbepaalde duur – is een belangrijk aandachtspunt voor de sector.

Opvallend is ook dat 36% van de mannen jonger dan 35 jaar deeltijds werkt. Het gros van deze jonge mannen hebben een opleiding hoger secundair (44,42%) en bachelor (38,75%) en zijn in de welzijnsorganisaties actief als begeleiders. Samenwerken met andere welzijnsorganisaties om fulltime contracten van onbepaalde duur aan te bieden, zou een eerste stap kunnen zijn.

Welzijnsorganisaties moeten zich nu voorbereiden op de uitstroom van personeel en de instroom ervan organiseren, zonder dat ze de zorg voor alle medewerkers uit het oog verliezen.

*Lon Holtzer  
Vlaams Zorgambassadeur*



*De welzijnsorganisaties moeten nu gezamenlijk werk maken van een beleid voor instroom.*

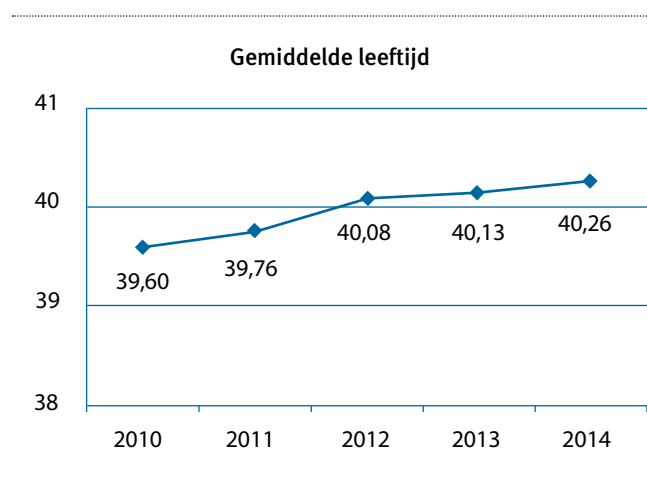
## Werkgelegenheid in welzijn blijft toenemen

Sinds 2010 is de werkgelegenheid binnen de steekproef toegenomen met 8,3% of 1.600 jobs. Dit betekent een groei van de werkgelegenheid met gemiddeld 2% per jaar. Welzijn doet het daarmee beduidend beter dan de totale Vlaamse arbeidsmarkt, waar de werkgelegenheid op basis van RSZ-cijfers over de periode van 2010 tot 2014 met slechts 0,75% gestegen is. Welzijn biedt met andere woorden kansen voor wie op zoek is naar werk.

## Gemiddelde leeftijd blijft stijgen

De gemiddelde leeftijd in onze steekproef ligt hoger dan 40 jaar en stijgt nog in alle sectoren. De sector ondersteuning van personen met een handicap heeft de hoogste gemiddelde leeftijd met 40,5 jaar. De kinderopvang heeft het jongste personeel met een gemiddelde van 37,9 jaar.

Ook per functiegroep zien we een toename van de gemiddelde leeftijd. In 2014 bedroeg deze voor leidinggevenden 47,6 jaar, voor het ondersteunend personeel 45,4 jaar en voor het personeel in de directe zorg 38,2 jaar.



## Data in de diepte én unieke informatie

Verso kijkt telkens opnieuw uit naar de voorstelling van de personeelskengetallen van het Vlaams Welzijnsverbond. Deze bieden een aanvulling én verdieping van de cijfergegevens die Verso tweemaal per jaar op haar website publiceert. Verso brengt de positie van de social profit als geheel in kaart ten aanzien van de bredere Vlaamse arbeidsmarkt en de personeelskengetallenbevraging biedt meer gedetailleerde inzichten voor de specifieke deelsectoren van het Vlaams Welzijnsverbond.

De personeelskengetallen schetsen een beeld dat louter op basis van administratieve data onmogelijk te maken is. Alleen daarom al biedt ze unieke gegevens. Het is boeiend om deze naast die van Verso te plaatsen en zo de bredere positionering in de social profit en de Vlaamse arbeidsmarkt te kunnen schetsen.

Nemen we als voorbeeld de vergrijzingsindicator. In 2014 was op de Vlaamse arbeidsmarkt 26,9% ouder dan 50 jaar. Voor de social profit als geheel is dit beduidend hoger en ligt dit op 29,9%. De cijfers van het Vlaams Welzijnsverbond komen op 29,5%. Het wordt echter interessant als we kijken naar het verschil tussen de sectoren. Bij de revalidatiecentra gaat het om 35,3% en voor de sector ondersteuning van personen met een handicap om 30,3%. In de bij-

zondere jeugdbijstand zijn 27,3% van de medewerkers ouder dan 50, bij de centra kindercare en gezinsondersteuning gaat het om 24,5% en de kinderopvang scoort het laagst met 24,4%. Uit de kengetallen blijkt dat de vergrijzing de afgelopen vijf jaar vrij sterk toeneemt.

Andere informatie die niet of amper te vinden is in administratieve bronnen, maar wel in de personeelskengetallen, gaat over opleidingskenmerken, arbeidsverzuim, loopbaanonderbreking, productiviteit. Zo is er geen enkele administratieve bron die de hypothese kan hard maken dat de social profit een sector voor hooggeschoolden is, onder meer omwille van de diplomaveristen. De kengetallenbevraging geeft wél het antwoord: 57,2% van de medewerkers in de bevraagde voorzieningen heeft een universitair diploma of een diploma hoger onderwijs.

De personeelsbevraging van het Vlaams Welzijnsverbond illustreert hoe met een wetenschappelijk onderbouwde en gedragen bevraging een schat aan bijkomende informatie over de sector kan gegenereerd worden. Informatie en inzichten waar voorzieningen én het beleid mee aan de slag kunnen.

*Bruno Aerts  
Directeur Verso*



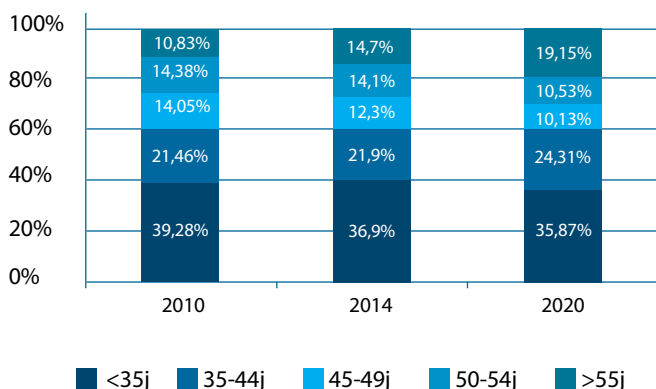
*De personeelskengetallen schetsen een beeld dat louter op basis van administratieve data onmogelijk te maken is.*

# Aandeel 50-plussers blijft stijgen

De gemiddelde leeftijd neemt toe en hetzelfde geldt voor het aandeel van de 50-plussers. In 2010 was 25,2% van het personeel ouder dan 50 jaar. In 2014 is dit al opgelopen tot 27,3%.

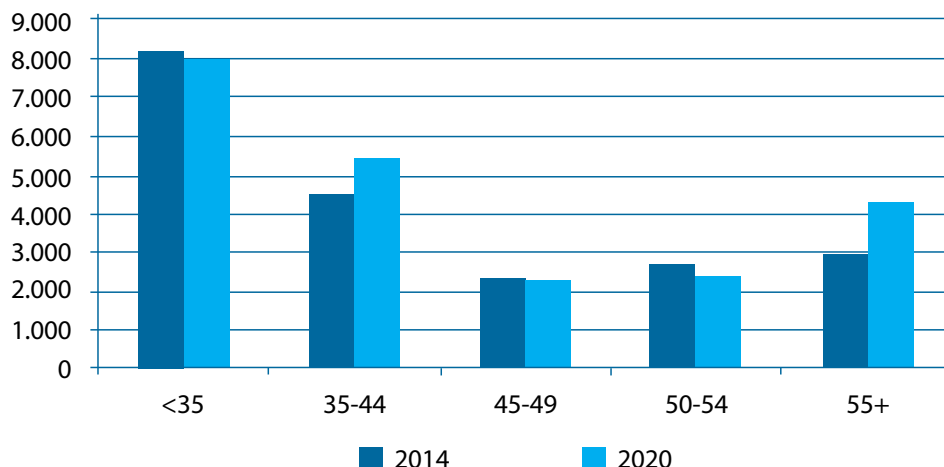
Voor de projectie naar het jaar 2020 vertrekken we van het personeelsbestand in voltijdsequivalenten in 2014 en verrekenen de jaarlijkse in- en uitstroom gespreid over de verschillende leeftijdscategorieën. Het resultaat is onthutsend en plaatst de sector voor een grote uitdaging: ook de komende jaren zal het aandeel 50-plussers verder stijgen tot 29,7% van het personeelsbestand in 2020.

Leeftijdsofbouw in VTE 2010 - 2014 - 2020



De grootste toename zien we in de groep 55+, die alleen al voor onze steekproef aangroeit met ruim 1.300 VTE (+45%) tegen 2020. Het wordt een uitdaging voor de sector om deze groep gemotiveerd en productief aan de slag te houden. Bovendien zal de vervangingsproblematiek steeds groter worden en zal het aantal VAP-dagen (Vrijstelling van arbeidsprestaties voor oudere werknemers) in de steekproef tegen 2020 met bijna 20% of ongeveer 20.000 verlofdagen toenemen. Vanwege de toekomstige uitstroom zal men binnen enkele jaren ook op zoek moeten naar een grote groep nieuwe werkrachten.

Aantal VTE 2014-2020



## Leeftijdsbewust personeelsbeleid

We blijven met z'n allen geleidelijk aan langer werken. Er is de nieuwe regelgeving welzijn op het werk, het werkgelegenheidsplan +45 jaar, maar ook alarmerende cijfers inzake stress en burn-out... Daarbij is het belangrijk dat we als welzijnsorganisatie inzetten op "werkgoesting" van onze medewerkers. Allemaal redenen om stil te staan bij leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Kunnen we rekening houden met krachten en noden die samenhangen met een bepaalde leeftijdsfase? Medewerkers die zich meer gewaardeerd en gemotiveerd voelen, versterken de kwaliteit van de dienstverlening. Een win-win voor beide partijen.

Wij startten binnen onze organisatie dit voorjaar met een werkgroep. Eerder zetten we al in op diversiteit, op een duidelijke interne omgangstaal via een competentiebeleid en op waardierend coachen. Nu onderzoeken we gezamenlijk welke factoren in welke leeftijdsfase een verschil kunnen maken. Hierbij worden we uitgedaagd om bepaalde evidenties, zowel voor de werknemers als voor de werkgever in vraag te stellen, wat tot verrassend boeiende dialogen leidt.

Nieuwe ideeën omzetten in realiseerbare en beheersbare maatregelen is een uitdaging. We zijn nog niet aan de eindstreep, maar het proces op zich is boeiend. En ook hier geldt: "Wat je aandacht geeft, groeit."

*Fran Segaert*  
Adjunct-Directeur Huize Sint-Vincentius vzw



Medewerkers die zich meer gewaardeerd en gemotiveerd voelen, versterken de kwaliteit van de dienstverlening.

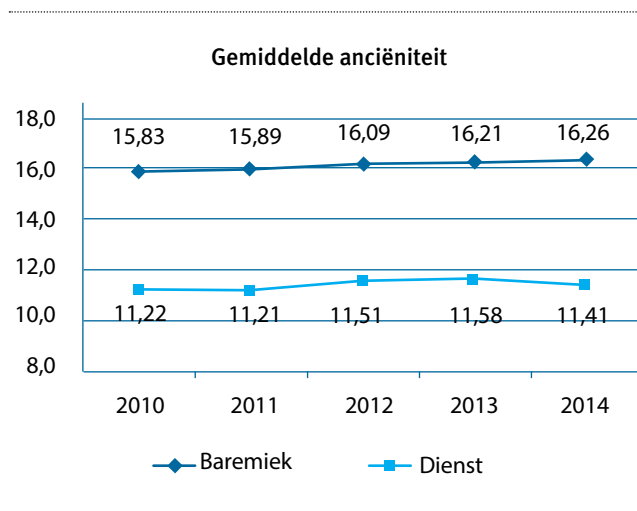


# De welzijnswerker is trouw aan de werkgever

De welzijnswerker blijft gemiddeld 11,4 jaar aan de slag bij dezelfde organisatie. We noemen dit de dienstanciënniteit. Ruim 21% van het personeelsbestand werkt meer dan 20 jaar bij zijn of haar huidige werkgever.

Bekijken we de baremieke anciënniteit (het aantal dienstjaren dat in rekening wordt gebracht voor de bepaling van het loon), dan bekomen we een gemiddelde van 16,3 jaar. Jaar na jaar stijgt de gemiddelde anciënniteit. 37,5% van het personeel heeft meer dan 20 jaar baremieke anciënniteit en is intussen aan het einde van het barema. Heel wat werknemers kunnen dus vanaf een leeftijd van circa 48 jaar op financieel vlak geen vooruitgang meer maken. Toch hebben ze nog ruim 15 werkjaren voor de boeg. Dit komt de motivatie zeker niet ten goede.

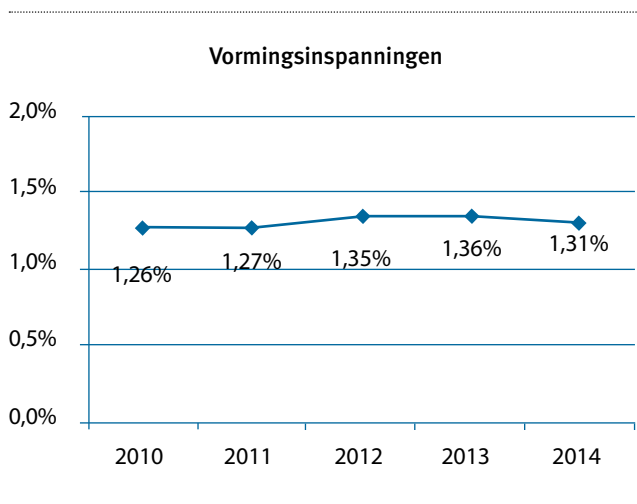
Uit de vergelijking van dienstanciënniteit en de baremieke anciënniteit leren we dat een nieuw personeelslid gemiddeld bijna 5 jaar relevante ervaring meebrengt uit vorige tewerkstellingen. Uit deze cijfers mogen we besluiten dat de welzijnswerker geen jobhopper is.



# Diploma en bijkomende vorming staan garant voor kwaliteit

Ruim 57% van het personeel heeft een hogere opleiding. Met bijna 49% bachelor- en 8,5% masterdiploma's scoort de sector zeer hoog. Het aandeel met een masterdiploma stijgt nog jaar na jaar. Tussen de sectoren zijn er echter grote, subsidie-gerelateerde verschillen. Zo heeft in de sector jeugdhulp 76% van het personeel een hogere opleiding, terwijl in de kinderopvang driekwart een diploma hoger secundair onderwijs heeft.

Een diploma alleen volstaat echter niet. Ook vorming tijdens de werkuren is belangrijk en vertegenwoordigde 1,31% van de in 2014 gepresteerde uren. Dit is een lichte daling tegenover de voorgaande jaren. Omgerekend gaat dit over bijna 3 dagen vorming per personeelslid op jaarbasis. We vermoeden dat dit cijfer in de realiteit een stuk hoger ligt, maar vanwege gebrekkige registratie onvoldoende tot uiting komt.



## Ziekteverzuim en duurzaam HR-beleid

Je hebt buikgevoel en je hebt cijfers. Soms komen deze overeen, soms niet. Uit de personeelskengetallen van het Vlaams Welzijnsverbond blijkt dat het ziekteverzuim toeneemt. Vooral het langdurig ziekteverzuim stijgt, en ja, oudere werknemers zijn meer afwezig wegens ziekte dan jongere collega's. Dezelfde trend blijkt uit de ken- en stuurgetallen HR binnen Emmaüs. En het klopt ook met mijn buikgevoel: ik zie vaker collega's uitvallen wegens ziekte, op alle niveaus van de organisatie. Met langere loopbanen in het verschiet, is dit geen goed nieuws.

Emmaüs zet daarom in op duurzaam HR-beleid, zodat medewerkers langer goed en graag werken. Inspiratie komt uit het onderzoek naar werkbaar werk van de SERV. Risico-indicatoren voor werkbaar werk zijn: werkdruk, emotionele belasting, taakvariatie, autonomie, ondersteuning, leiding en fysieke arbeidsomstandigheden. We ontwikkelen initiatieven die zowel de mentale als de fysieke gezondheid van de medewerkers bevorderen en delen kennis en ervaring.

We werken aan voorstellen die verder gaan dan een ontzie-beleid (minder uren, minder nachten) en die aandacht hebben voor ontwikkeling en talenten van mensen, in alle fasen van de loopbaan. Dit doen we liefst in dialoog, en met aandacht voor de belangen van de medewerker, het team en de dienstverlening. Een evenwichtsoefening, elke dag opnieuw. Er is geen weg terug. En misschien is dat maar goed ook.

*Ilse Janssens*  
Coördinator HR Emmaüs



*We werken aan voorstellen die aandacht hebben voor ontwikkeling en talenten van mensen.*

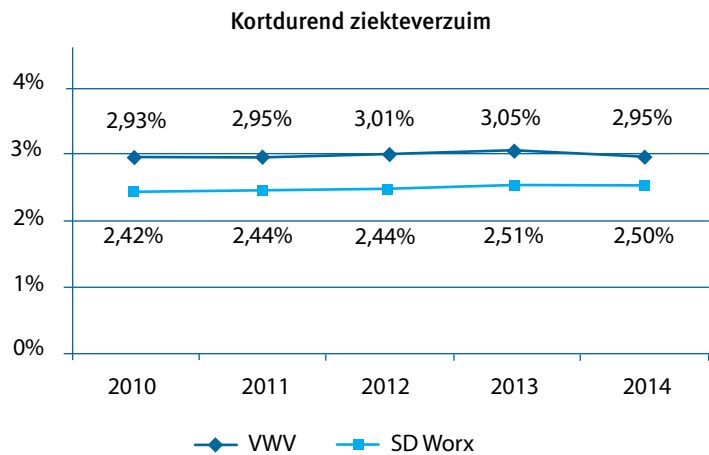
# Ziekteverzuim blijft stijgen

Het arbeidsverzuim (ziekteverzuim, zwangerschap, arbeidsongevallen, klein verlet, verlof om dwingende familiale redenen, enz.) bedroeg in 2014 ruim 12,6% en neemt nog verder toe. Het ziekteverzuim (zowel kortstondig als langdurig ziekteverzuim van minder en meer dan één maand) neemt 8,09% of twee derde voor zijn rekening en bereikt daarmee zijn hoogste waarde in de periode 2010-2014.

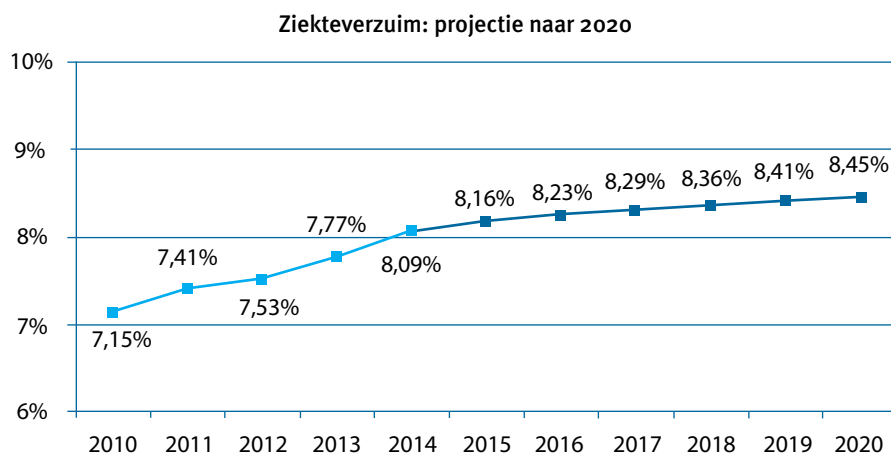
Het ziekteverzuim van meer dan 1 maand neemt jaarlijks toe. Deze vaststelling vinden we ook terug in het verzuimonderzoek van SD Worx. Voor het kortdurend ziekteverzuim zien we een lichte daling. Dit ligt met 2,95% van de uurcapaciteit nog altijd beduidend hoger dan het gemiddelde voor België dat door SD Worx werd becijferd op 2,50%.

Het ziekteverzuim stijgt met de leeftijd. Van 4,59% in de leeftijdsgroep beneden de 35 jaar tot 13,67% bij de 55-plussers. Deze cijfers worden jaar na jaar bevestigd en tonen aan dat de toekenning van de VAP-dagen geen positief effect heeft op langdurige afwezigheid.

Wanneer we de toename van het ziekteverzuim met de leeftijd koppelen aan de projectie van het personeelsbestand naar 2020, is de verwachting dat het ziekteverzuim ook de komende jaren nog verder zal toenemen. Het hogere ziekteverzuim bij de oudere werknemers zal dan immers nog meer gaan doorwegen.



De cijfers geven aan dat er een blijvende nood is aan een actief verzuimbeleid. Wanneer in de komende jaren de groep oudere werknemers nog groter wordt, zullen de uitdagingen voor de werkgevers op het vlak van planning en organisatie van het werk alleen maar toenemen.



## Signaalfunctie

De welzijnssectoren zijn in volle transitie, klinkt het vandaag. Betekent dit dat de vele welzijns werkers, die centraal staan in het overleg tussen werkgevers, overheid en werknemersorganisatie, dat ook zijn? Ik concludeer: Ja!

De structurele wijzigingen in de regelgeving – of het nu gaat om vergunningsvoorwaarden, subsidievoorwaarden of raamkaders die gerealiseerd dienen te worden – hebben mogelijk een effect op de inzetbaarheid en betaalbaarheid van de medewerkers. En zo op de organisatiestructuren, continuïteit en kwaliteit van zorg.

Daarom vind ik de signaalfunctie van de personeelskengetallen erg belangrijk. Zij brengen de impact van overheidsbeslissingen op het personeel in kaart. Ze zorgen voor een monitoring van de effecten op korte en lange termijn. Wat is de impact van de arbeidsduurvermindering op nieuwe instroom? Hoe evolueert het verzuimbeleid? En zoveel meer. Correlaties die sociale ondernemers kunnen helpen in hun argumentatie naar de eigen raden van bestuur, in het overleg met de sociale partners en bij het beïnvloeden van beleidsbeslissingen.

*Ilse Rymenants  
Directeur kinderopvang Kabouterland en voorzitter van de commissie sociale verhoudingen*



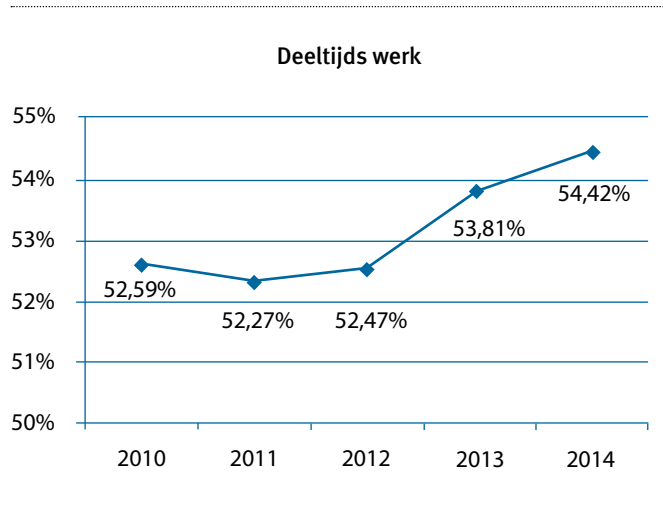
*De personeelskengetallen brengen de impact van overheidsbeslissingen op het personeel in kaart.*

## Meer dan één op twee werkt deeltijds

54,4% van de werknemers in welzijn heeft een deeltijdse baan en deze trend is stijgend. Bij de mannen gaat het om ongeveer 28% en is er een toename van het deeltijds werk met ongeveer 5% sinds 2010. Bij de vrouwen blijft het deeltijds werk al enkele jaren stabiel op ongeveer 60%. In gans Vlaanderen werkt slechts 23,2% deeltijds, respectievelijk 43,7% van de vrouwen en 8,3% van de mannen (bron: Vrind 2015).

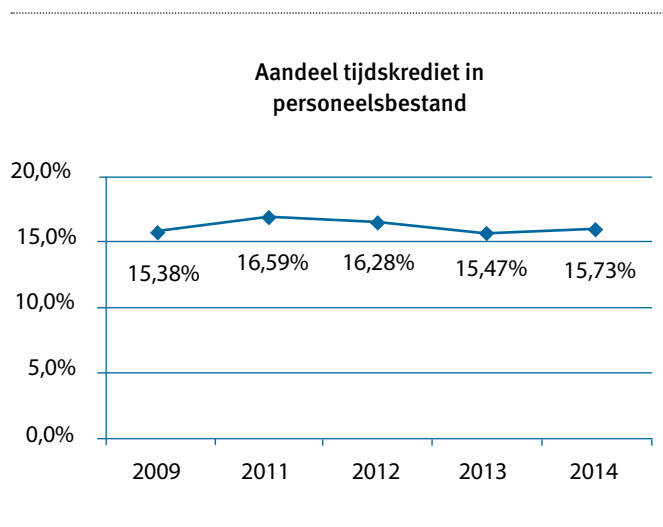
In onze steekproef komt het meeste deeltijds werk voor in de leeftijdsgroep tussen 35 en 49 jaar, waar gemiddeld ruim 60% van het personeel deeltijds werkt. Kinderopvang scoort het hoogst met ruim 66% deeltijds werk. Eén van de redenen: 98% van de medewerkers in de kinderopvang is vrouw.

Bovenstaande cijfers hebben betrekking op de aard van de arbeidsovereenkomsten, deeltijds of voltijds. Op de werkvloer zijn er echter nog veel meer mensen effectief deeltijds aan het werk. Bijna 13% van het personeel is niet actief wegens (deeltijds) tijdskrediet, ziekte, zwangerschap, ouderschapsverlof, e.d. Daardoor werken in realiteit 2 werknemers op 3 deeltijds. Hierbij houden we dan nog geen rekening met de bijkomende verlofdagen arbeidsduurvermindering. Naast verzuim is ook deeltijds werk een element dat de planning van het werk bemoeilijkt.



## Tijdskrediet is erg in trek

In 2014 onderbrak bijna 23% van het personeel zijn loopbaan via tijdskrediet of thematisch verlof (ouderschapsverlof, palliatief verlof en verlof voor de verzorging van een ziek familielid). Tijdskrediet wordt het meest opgenomen door de 50-plussers. Sinds 2012 zien we een daling van de cijfers voor halftijds of voltijds tijdskrediet. Dit is te verklaren door de striktere voorwaarden die opgelegd werden door de overheid. Tijdskrediet van 20% komt echter meer voor. 15,7% van het personeel nam tijdskrediet in 2014.



## Vertegenwoordigers van gebruikers pleiten voor continuïteit en competentie



De resultaten van de personeelskengetallen 2014 werden voorgelegd aan enkele vertegenwoordigers van gebruikersraden en oudercomités. Hun verhaal vertrekt vanuit een leefgroep in een voorziening voor personen met een handicap, waar 10 mensen met een beperking ondersteund worden. Ze vertaalden hun bevindingen in een overzichtelijke mindmap. De cijfers bevestigen hun ervaringen op twee belangrijke punten.

In een leefgroep van 10 worden twee voltijdse equivalenten per shift als een minimumbezetting ervaren. Als we rekening houden met het percentage deeltijds werkenden, de afwezigheden wegens ziekte, ADV-dagen en andere afwezigheden, worden deze 2 VTE ingevuld door 4 personen. Op maandbasis en rekening houdend met de reële activiteitsgraad, betekent dit dat mensen in een leefgroep geconfronteerd worden met heel veel verschillende begeleiders. Ook wij als ouders krijgen minstens één nieuw gezicht per maand te zien. De nieuwe, vaak jonge krachten kennen de mensen maar oppervlakkig en als ouder investeer je opnieuw in een relatie met de zoveelste begeleider in functie van het welzijn van je kind. Kortom: de continuïteit van de vertrouwde begeleiding staat onder druk, terwijl deze toch cruciaal is in een ondersteuningsrelatie.

Dit leidt ook tot verhoogde stress op de werkvloer. De personeelskengetallen leren dat 81% van de begeleiders hoger opgeleid zijn. We ervaren een discrepantie tussen de opleiding

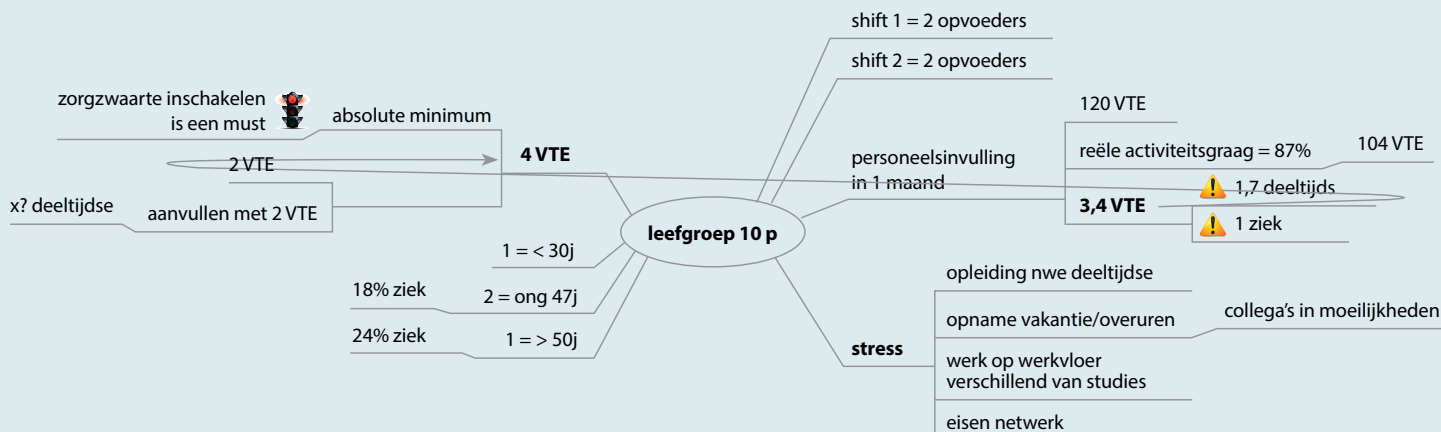
en de taken die de begeleiders effectief moeten doen. Dat tast de motivatie aan en straalt af op de mensen in de leefgroep. We pleiten ervoor om een team met diverse competenties in een leefgroep te plaatsen. Daarbij moet de poetsvrouw de huishoudelijke taken op zich nemen, terwijl de begeleiders hun aandacht kunnen focussen op de specifieke zorgen en begeleiding van de bewoners, en de teamcoördinator bereikbaar is voor het netwerk.

Eerlijkheid gebiedt te zeggen dat het netwerk soms veeleisend kan zijn, wat ook druk op de begeleiders legt. Maar uiteindelijk gaan we samen met het team voor een gemeenschappelijk doel: het welzijn van onze kinderen met een beperking verhogen.

Eén kritische noot nog: jammer dat de personeelskengetallen niet gelinkt zijn aan de zorgzwaarte.

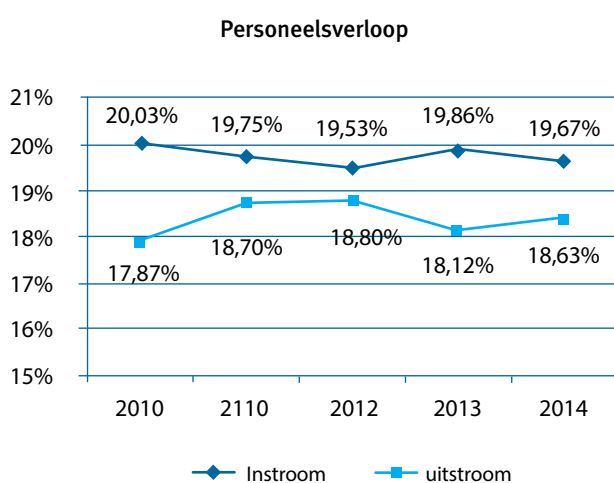
*Nadia Dekoning*  
Voorzitster van Fovig, Federatie van Ouderverenigingen en Gebruikersraden voor personen met een handicap

De continuïteit van de vertrouwde begeleiding staat onder druk, terwijl deze toch cruciaal is in een ondersteuningsrelatie.



# Hoge in- en uitstroom door de vele tijdelijke jobs

Om allerlei redenen kent de welzijnssector een vrij hoog personeelsverloop. Er zijn bijna 20% nieuwe aanwervingen per jaar. De uitstroom is goed voor ongeveer 18% van het personeel. Op onze steekproef van ruim 20.000 werknemers tellen we bijna 4.000 personeelwissels op één jaar. Oorzaken hiervoor zijn de talrijke vervangingscontracten voor tijdelijk afwezige personeelsleden en het inzetten van personeel via tijdelijke subsidies.



82% van de instroom situeert zich bij de groep min 35 jaar. De uitstroom van min 35 jarigen bedraagt 73%. Het is deze groep die vaak erg lang met tijdelijke contracten werkt en daarom soms de sector verlaat voor een vaste job elders. In onze steekproef heeft 15% van het personeelsbestand een contract van bepaalde duur, terwijl het gemiddelde in Vlaanderen slechts op 6,5% ligt (bron: Vrind 2015). Bij de groep jonger dan 35 jaar ligt dit nog een stuk hoger met 26,7% contracten van bepaalde duur voor mannen en zelfs 28,5% voor vrouwen. Ook deze cijfers liggen een stuk boven het Vlaams gemiddelde.

We stellen echter vast dat nieuwe financieringssystemen tot een ommekeer kunnen leiden: sinds de introductie van de enveloppefinanciering is de groep personeelsleden met een contract van onbepaalde duur bij de private voorzieningen jongerenwelzijn met enkele percenten toegenomen.

Detailcijfers over de uitstroom leren ons dat het bij 77,1% over natuurlijk verloop gaat: personeelsleden die einde contract zijn of met pensioen gaan. 16,8% is spontaan verloop: personeel dat ontslag neemt. 6,1% verlaat de organisatie na ontslag door de werkgever.

De gemiddelde uitstapleeftijd in onze sectoren ligt nu al enkele jaren op ongeveer 60 jaar en blijft stabiel. Dit cijfer is iets hoger dan het Vlaams gemiddelde, dat voor 2013 op 59,6 jaar ligt, en wel een stijgende tendens vertoont (bron: Vrind 2015). Van de 330 personen die hun loopbaan in 2014 zelf beëindigden (door (brug)pensioen, stoppen met werken) zijn er 32 tussen 50 en 54 jaar, 102 tussen 55 en 59 jaar en 196 tussen 60 en 65 jaar. Het percentage bruggepensioneerden steeg in de periode 2010-2014 van 2,2% naar 3,7% van het personeelsbestand.

## Diverse organisaties in een diverse samenleving

Onze maatschappij wordt elke dag diverser. Op zoveel vlakken. Integratie heeft minder en minder te maken met afkomst, maar wordt een opdracht voor ieder van ons. Elke organisatie zou een weerspiegeling moeten zijn van onze boeiende, diverse samenleving.

Deze diversiteit is erg voelbaar binnen de groep kinderen en jongeren en de gezinnen die we begeleiden. Jammer genoeg vinden we deze diversiteit te weinig terug binnen de medewerkersploeg. Heeft dat te maken met ons medewerkersbeleid? Zijn wij te kritisch of hebben we 'verkeerde' verwachtingen? Doen we als werkgever te weinig inspanningen? Moeten we meer kijken naar (levens)ervaringen dan naar diploma's? Of willen we wel, maar is er onvoldoende aanbod aan deskundige diverse medewerkers?

In onze organisatie hebben we al verschillende medewerkers met een allochtone achtergrond tewerkgesteld in logistieke diensten, met erg fijne ervaringen. In de administratie of logistieke diensten is meer dan eens gebleken dat het geen probleem is om mensen met een beperking tewerk te stellen. En we merken dat de zoektocht naar voldoende mannelijke begeleiders moeilijker lijkt te worden... Toch is, vooral in begeleidingsfuncties, de diversiteit zo belangrijk als rolmodel voor onze gasten, als ervaringsdeskundigen binnen een team, als weerspiegeling van onze boeiende diverse maatschappij.

Het blijft een continue opdracht om te zoeken hoe we in onze organisaties deze diversiteit de plaats kunnen geven die het verdient en die noodzakelijk is voor de begeleiding van onze kinderen en jongeren!

*Muriel De Ryck*  
Directeur Monte Rosa vzw



*Diversiteit is belangrijk als rolmodel én als weerspiegeling van onze boeiende diverse maatschappij.*



# Diversiteit is beperkt

Uit de bevraging blijkt dat 1,90% van het personeelsbestand van allochtone afkomst is en 0,70% arbeidsgehandicapt. Over de jaren heen is er weinig evolutie in deze cijfers. Dit is teleurstellend. De cijfers moeten echter met de nodige voorzichtigheid bekeken worden: vaak zorgt een onzorgvuldige registratie voor een te lage score.

Daarom hebben een twintigtal leden van het Vlaams Welzijnsverbond de diversiteit van hun personeelsbestand nog eens opnieuw in detail onderzocht. Ze gebruikten hierbij de definities van de Serv voor allochtonen en van de Vlaamse overheid voor personen met een arbeidshandicap. Deze detailanalyse levert al heel andere cijfers op: ongeveer 4% van de medewerkers zijn van allochtone afkomst en ruim 1% zijn personen met een arbeidshandicap.

Toch roepen we de werkgevers en overheden op werk te maken van een betere instap en aangepaste trajecten voor doelgroepwerknemers en/of mensen uit de kansengroepen. Alleen op deze manier kunnen we voor een verbetering in deze cijfers zorgen.

Globaal werken er 80% vrouwen en 20% mannen in de welzijnssector. In de kinderopvang, met een verhouding van 98% vrouwen versus 2% mannen, moeten dringend meer mannen aan de slag.

## Uitdagingen voor de werkgevers

Het Vlaams Welzijnsverbond brengt met deze studie interessante informatie over de tewerkstelling in de welzijnssector naar voor. Ze werken vaker deeltijds dan gemiddeld op de Vlaamse arbeidsmarkt, ze zijn trouw aan de werkgever en ze maken veel gebruik van de mogelijkheden voor loopbaanonderbreking.

De cijfers formuleren tegelijk ook een aantal uitdagingen voor de werkgevers. Zo is de organisatie van het werk een complexe opdracht voor de werkgevers door de vele tijdelijke en deeltijdse contracten. Gelet op de vergrijzing van het personeelsbestand moeten we nu werk maken van een betere instroom en moeten we oog hebben voor werkbaar werk, zowel bij jongere als oudere werknemers.

Elke raad van bestuur en elke directie raad ik daarom aan dit cijfermateriaal te bekijken met het oog op sociaal ondernemerschap. Ik ben ervan overtuigd dat de nieuwe financieringsmechanismen, die vandaag in de diverse sectoren in praktijk worden gebracht, kansen bieden voor het personeelsbeleid.

*Jo Vandeurzen  
Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid  
en Gezin*



*Ik ben ervan overtuigd dat de nieuwe financieringsmechanismen kansen bieden voor het personeelsbeleid.*

# 10 jaar personeelskengetallen

In de Commissie Sociale Verhoudingen van het Vlaams Welzijnsverbond leefde al geruime tijd de idee om personeelsdata op een gestructureerde manier in kaart te brengen en met elkaar te delen. Iedereen werkte op een eigen manier aan de registratie en verwerking van gegevens. Ook de onderhandelaars bij sociale akkoorden beschikten over weinig objectiveerbare cijfers om de standpunten te onderbouwen. De werkgroep personeelskengetallen zag het levenslicht.

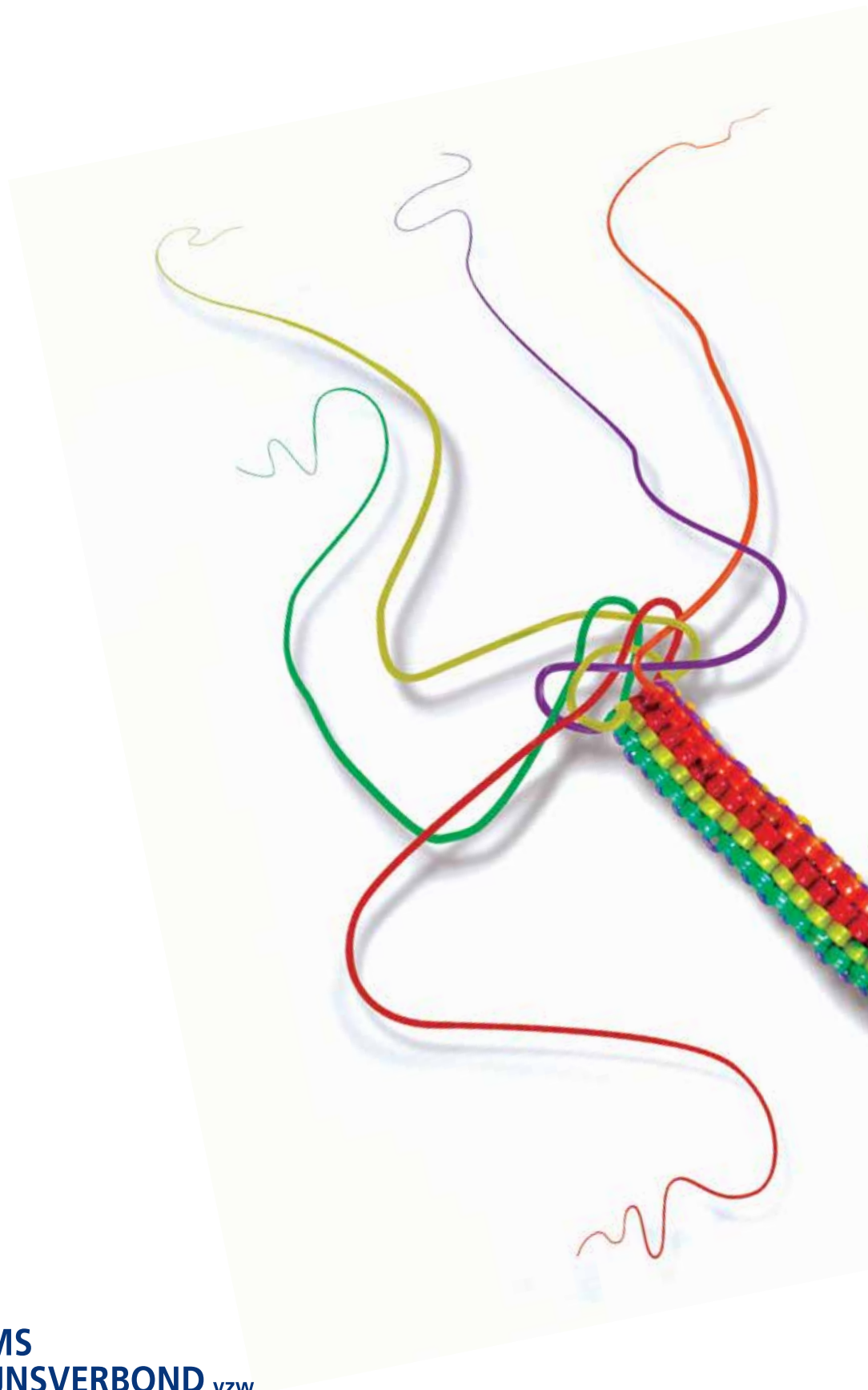
In de eerste jaren werd vooral studiewerk en testwerk verricht. Dit mondde uit in een eerste bevraging van personeelsdata in 2007. Van meet af aan werd gezocht naar werkbare formules met haalbare tijdsinvestering, grote bruikbaarheid en snelle output, en met de inbreng van de sociale secretariaten. Het werd een heel boeiend proces waar ik vandaag met heel veel voldoening op terugblik.

De personeelskengetallen geven ons kwantitatieve informatie over het personeelsbestand en bieden ons zicht op evoluties in de eigen voorziening, de sector en over de sectoren heen. Personeelskengetallen zijn vooral een middel om een goede inhoudelijke werking te onderbouwen. Waar het uiteindelijk om gaat is immers de verbetering van de kwaliteit van zorg en ondersteuning. Dit is de belangrijkste uitdaging bij de transitie die we als sociale ondernemers in de sector meemaken.

*Johan Nuytten  
Personeelsdirecteur De Lovie vzw en voorzitter van de werkgroep personeelskengetallen*



*Personeelskengetallen zijn een middel om een goede inhoudelijke werking te onderbouwen.*



Verantwoordelijke uitgever:  
Hendrik Delaruelle, Vlaams Welzijnsverbond vzw  
Guimardstraat 1 – 1040 Brussel  
TEL: 02 511 44 70 – FAX: 02 513 85 14  
E-mail: [post@vlaamswelzijnsverbond.be](mailto:post@vlaamswelzijnsverbond.be)  
Website: [www.vlaamswelzijnsverbond.be](http://www.vlaamswelzijnsverbond.be)