

VOSEC - Febecoop



(c) Foto: Vic Geurts

Kwaliteit voor uw huishoudhulpbedrijf

Methodieken en cases

Intervisieplatform dienstenchequebedrijven sociale economie

Inleiding

Een ontmoeting, een vergadering en een conferentie in januari 2008 rond de dienstenchequeproblematiek bracht een kerngroep van een tiental ondernemers van dienstenchequebedrijven uit de sociale economie tussen 2008 en 2009 maandelijks te samen. Onder begeleiding van Febecoop adviesbureau werd gewerkt aan het versterken en verder professionaliseren van de ondernemingen om beter hun maatschappelijke, economische en ecologische doelstellingen waar te maken en op elkaar af te stemmen. Voor de aanpak werd gebruik gemaakt van twee modellen: de intervisie en het EFQM-kwaliteitsmodel.

Het EFQM-kwaliteitsmodel richt zich vooral op de versterking van de onderneming. Hiermee wil men enerzijds meer inzicht krijgen op het functioneren van de onderneming en anderzijds werk maken van het niveau van uitmuntendheid van de organisatie. Dit gebeurt door een betere beheersing en voortdurende verbetering van de dynamiek van de kritische elementen in het beleid zoals het leiderschap, de medewerkers, de klanten, de processen en de sleutelprestatie-resultaten.

Febecoop zorgde voor een inhoudelijk aanbod dat gedurende de vele sessies aangevuld werd door de deelnemende ondernemers. Als resultaat van deze intense uitwisseling en dit leertraject is er nu deze bundel met handige methodieken en tips die voor elke onderneming van nut kunnen zijn.

We hopen dat deze bundel voor de nodige inspiratie kan zorgen om nog beter aan de slag te gaan in uw onderneming.

Met dank aan de pioniers van dit leer- en uitwisselingstraject: DC Plus (Hasselt), 't Gerief (Herentals), Aksent (Brussel), Alfa Thuis (Brugge), Home Wellness (Aalst), Lilit Huishoudhulp (Gent), OCMW (Puurs), BIK (Kuurne) en De Eerste Lijn (Beringen) voor hun actieve participatie en openheid.

VOSEC - Febecoop

Brussel, 22 oktober 2009

www.expertisepunt.be/vosec/dienstencheques

Inhoud

Inleiding	3
Inhoud.....	5
Toepassing van het EFQM-kwaliteitsmodel voor dienstenchequeondernemingen sociale economie.....	7
Ontwikkelde methodieken en cases.....	8
1. Leiding geven.....	8
2. Beleid en strategie (via GPS-methode).....	9
3. Werknemersbeleid.....	9
3.1. Opzetten van een H.R.-strategie	9
3.2. Werken aan werknemerstevredenheid.....	10
3.3. Werken rond ziekteverzuim in een dienstenchequebedrijf	12
4. Klantenbeleid	13
4.1. Aspecten van klanttevredenheid in een dienstenchequebedrijf	13
4.2 . Belangrijkste klantenprocessen in een dienstenchequebedrijf	13
4.3. De eerste indruk van de klant.....	13
4.3. Opzetten van verbeteracties	14
4.4. Klanttevredenheidsenquêtes	14
Bijlagen: de gebruikte methodieken.....	15
Bijlage 1: Model van situationeel leidinggeven.....	17
Bijlage 2: Handleiding 'GPS voor Ondernemingen' voor dienstenchequebedrijven.....	19
Bijlage 3: Mogelijke trends Dienstenchequebedrijven.....	21
Bijlage 4: Prioriteitenbepaling EFQM-medewerkers	23
Bijlage 5: Het vastleggen van basisprincipes van het H.R.-beleid	25
Bijlage 6: Fictieve <i>case study</i> : het vastleggen van basisprincipes van het H.R.-beleid.....	27
Bijlage 7: Strategisch HR-beleid binnen EFQM.....	29
Bijlage 8: Medewerkersenquête: kwaliteit van de arbeid in dienstenchequebedrijven	31
Bijlage 9: registratieformulier monitoring van het ziekteverzuim	41
Bijlage 10: Belangrijkste aspecten van klanttevredenheid bij dienstenchequebedrijven.....	43

Bijlage 11: Checklist: overzicht van de belangrijkste processen in een organisatie	45
Bijlage 12: Primaire klantenprocessen voor dienstenchequebedrijven.....	47
Bijlage 13: Corporate communication bij dienstenchequebedrijven	49
Bijlage 14: Checklist mogelijke verbeteracties op korte en middellange termijn.....	51
Bijlage 15: Opzetten van klantenenquêtes: mogelijke aandachtspunten.....	53
Intervisie: de gehanteerde methodiek	55
1. Wat is intervisie?	55
2. Voordelen van intervisie.....	55
3. Kritische succesfactoren	55
4. Timing	56
5. Benodigd materiaal.....	56
6. Gehanteerde methodiek.....	56
7. De begeleiding	57
8. Enkele voorbeelden van thematieken die aan bod kwamen tijdens het intervisie proces.....	57
Dienstencheques en sociale economie	59

**Waar het klikt
tussen mens en economie**



Inhoud en methodieken: Peter Bosmans, Febecoop adviesbureau

Eindredactie: Geert Jaspers

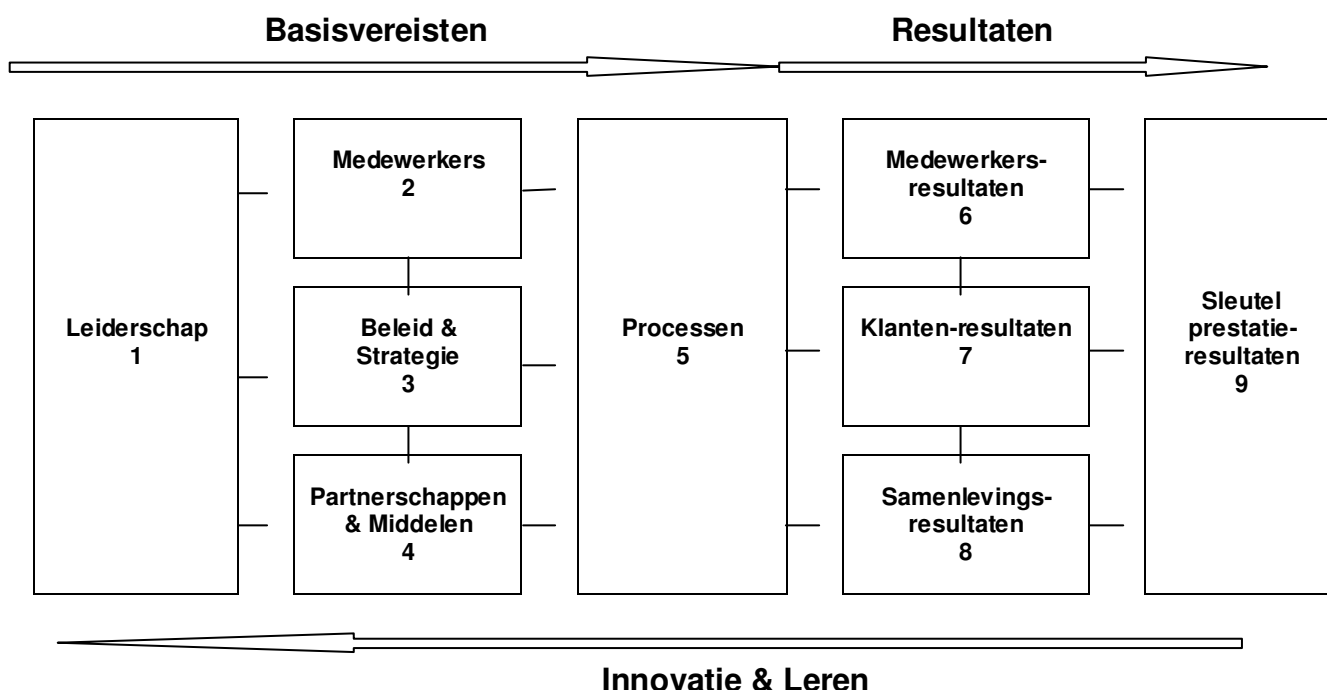
Verantwoordelijke uitgever: Greet Castermans, directeur VOSEC, Vooruitgangstraat 333 b 11, 1030 Brussel

(c) VOSEC / oktober 2009



Toepassing van het EFQM-kwaliteitsmodel voor dienstenchequeondernemingen sociale economie

Het EFQM-model werd als ordeningskader gebruikt om de verschillende beheerthema's binnen de dienstenchequebedrijven uit te diepen. Dit model biedt voldoende kapstokken om de verschillende beheersaspecten op een logische manier aan op te hangen. De overkoepelende en geïntegreerde aanpak raakt immers het volledige bedrijfsmanagement.



Dit model gaat uit van een drietal basisprincipes:

1. Inspirerend leiderschap

De leidinggevende stippelt een koers uit en slaagt erin om deze te laten volgen. Luisteren, inspireren en mobiliseren zijn sleutelwoorden. Leiders dagen iedereen uit het beste van zichzelf te geven. Leiders gaan de consequenties — ook voor zichzelf — niet uit de weg. Ze geven zelf permanent het goede voorbeeld: ze zijn integer en streven zelf voortdurend naar een betere kwaliteit.

2. Resultaatgerichtheid

De leidinggevende en medewerkers zijn gericht op het behalen van de afgesproken resultaten voor alle belanghebbenden (werknemers, klanten, samenleving en eventueel financiers).

De inspanningen zijn daardoor evenwichtig en doelgericht. Op basis van resultaten en veranderingen in de omgeving worden ambities en doelen regelmatig bijgesteld.

3. Continu verbeteren en vernieuwen

Er is tijd en aandacht voor evaluatie en reflectie. Er is openheid over resultaten en een cultuur gericht op verbeteren. De organisatie kijkt kritisch naar zichzelf en haar omgeving, waardoor stapsgewijs wordt verbeterd.

Ontwikkelde methodieken en cases

1. Leiding geven

Leiding geven is het doelgericht beïnvloeden van een individu of een groep om de doelstellingen van een organisatie te bereiken. Tot voor enkele jaren werd aangenomen dat er twee types van leiderschap bestonden: het autocratische en het democratische. In het eerste geval gaat het om leidinggevers die hun medewerkers precies vertellen wat zij van hen verwachten, zelden hun beslissingen toelichten of de mening van anderen vragen. Aan de andere kant geven de democratische leiders hun medewerkers zo veel mogelijk informatie opdat ze zelf de beslissingen kunnen nemen om hun doelstellingen te bereiken. Naarmate men meer managers observeerde kwam men tot de vaststelling dat de vlaggen “autocratisch” en “democratisch” de lading niet dekten.

Dat leidde ertoe dat deze begrippen de baan ruimden voor de meer verfijndere termen **sturend taakgericht gedrag** en **ondersteunend relatiegericht gedrag**. Het eerste legt de nadruk op de plichten en de verantwoordelijkheden van de medewerkers en ze instrueert wat, hoe, waar en wanneer zij een opdracht moeten uitvoeren. De ondersteunende leider stimuleert daarentegen het tweerichtingsverkeer, luistert, moedigt aan en schept de nodige voorwaarden opdat de medewerkers zelfstandig hun taak kunnen uitvoeren.

Onderzoekers deden de merkwaardige vaststelling dat sommige managers uiterst succesvol waren door veel sturing te geven terwijl anderen hun succes te danken hadden door het bieden van veel ondersteuning. Andere scoorden dan weer goed door tegelijk sturend én ondersteunend op te treden of omgekeerd weinig sturing én ondersteuning te bieden. Die vaststellingen maakten een beter raamwerk noodzakelijk: het model van het **situationeel leiding geven** was geboren. Dit stoelt op het principe dat er niet zoiets bestaat als dé unieke vorm van leiding geven maar dat er vier basisstijlen bestaan die toegepast worden volgens het competentieniveau van de medewerker. Het situationeel leidinggeven past perfect in de visie op sociale economie en is een aangewezen model voor dienstenchequebedrijven die werken met mensen uit de kansengroepen: het vertrekt van een eerder laag competentieniveau met een hoge mate aan sturing vanwege de verantwoordelijke om te streven naar een hoger competentieniveau met een lagere mate van sturing vanwege de verantwoordelijke en een groeiende bewegingsruimte voor de werknemer.

→ **Bijlage 1: model van situationeel leidinggeven**

2. Beleid en strategie (via GPS-methode)

Rekening houdend met de volatiliteit van de Vlaamse en federale overheidsmaatregelen die de activiteit van de dienstencheques flankeren, werd een gestructureerde brainstormsessie gehouden rond de 'GPS voor Ondernemingen'. Dit is een methode ontwikkeld door Flanders DC¹.

Voor 'GPS voor Ondernemingen' breng je een groep van 10 à 12 mensen bij mekaar. Kies voor mensen die verschillende functies uitoefenen: van directeur tot magazijnier, van HR-manager tot secretaresse. En nodig liefst ook enkele externen uit (kennisinstellingen, klanten, leveranciers,...). Zij kunnen zeer originele inzichten leveren.

Met deze groep ga je na hoe je met je organisatie kan inspelen op een aantal **trends en ontwikkelingen** die op het GPS-bord liggen.

→ **bijlage 2: Handleiding GPS-oefening dienstenchequebedrijven**

Febecoop adviesbureau werkte voor de groep zelf een aantal trends uit die volgens ons bepalend zijn voor de dienstenchequebedrijven de komende vijf à tien jaar.

→ **zie bijlage 3: mogelijke trends binnen dienstenchequebedrijven**

Resultaat: op basis van de GPS-oefening kwam de groep tot volgende te ontginnen marktniches:

- Het verzorgen van een algemene coördinatiefunctie voor alle mogelijke vormen van dienstverlening aan huis.
- Het vermarkten van de opgebouwde expertise op het vlak van MVO via consulting.
- De opruimcoach, die de zolders, kelders, garages, bergplaatsen laat opruimen en zorgt voor de verkoop van de spullen die ten gelde kunnen gemaakt worden (via veilingen, e-bay, advertenties,...)
- De "zeer" grote schoonmaak als extra-service.

3. Werknemersbeleid

3.1. Opzetten van een H.R.-strategie

Binnen ondernemingen van de sociale economie is de uitdaging van het personeelsbeleid niet alleen het verhogen van het rendement en de inzetbaarheid van de werknemers maar ook hun ontplooiing; met inbegrip van de medewerkers uit de kansengroepen. Binnen deze groep van verantwoordelijken van dienstenchequebedrijven werd de keuze van te behandelen topics gemaakt aan de hand van een checklist.

¹ Info: www.flandersdc.be

→ zie bijlage 4: checklist van de prioritair te behandelen aandachtspunten met betrekking tot werknemers binnen het EFQM-model.

Maar uiteraard vertrekt elk HR-beleid vanuit een duidelijke visie en strategie. Om de dienstenchequebedrijven waar dit nog niet op punt staat, toe te laten om dit te doen werd een checklist opgesteld

→ zie bijlage 5: het vastleggen van de basisprincipes van het H.R.-beleid

Als voorbereiding van deze denkoefening die dient te gebeuren op het niveau van een Raad van Bestuur binnen de organisatie, werd op de intervisie een oefening gehouden op basis van een fictief voorbeeld: het dienstenchequebedrijf "Reinheid rules"

→ zie bijlage 6: oefening met betrekking tot het op punt stellen van een HR-beleid.

Eens de visie en strategie met betrekking tot het HR-beleid vastgelegd is, dient er werk gemaakt te worden van doelstellingen en actiepunten met betrekking tot de zogenaamde levenscyclus binnen het HR-beleid instroom, (door)stroom en uitstroom van werknemers. Om dit overzichtelijk te maken werkte Febecoop adviesbureau een schema uit.

→ zie bijlage 7: het vastleggen van doelstellingen en actiepunten

3.2. Werken aan werknemerstevredenheid

Dienstenchequebedrijven uit de sociale economie onderscheiden zich van hun collega's in het reguliere circuit omwille van het feit dat ze bijzonder oog hebben voor de kwaliteit van de arbeid van hun werknemers. Deze laat zich het best samenvatten in de zogenaamde 4 A's:

- **Arbeidsinhoud:** aard en niveau van het werk en de wijze waarop deze taken moeten verricht worden (afwisseling, vervelend of prettig contact met klanten,...)
- **Arbeidsomstandigheden:** fysieke omstandigheden waaronder gewerkt wordt: werkdruk, netheid van de arbeidsplaats, belastende factoren zoals geluidsoverlast, geurhinder, koude of warmte,...
- **Arbeidsverhoudingen:** wijze waarop werkgever en werknemers, zowel op de werkvloer als buiten het bedrijf, met elkaar omgaan: hiërarchische structuur, werkoverleg,
- **Arbeidsvoorwaarden:** alle afspraken tussen werkgever en werknemer over de voorwaarden waaronder de arbeid verricht wordt: loon, extra-legale voordelen, verplaatsingsvergoedingen,...

Uiteraard zijn werknemers zelf het best geplaatst om informatie te geven over deze verschillende aspecten van de kwaliteit van de arbeid. Daarom is een enquête een geschikt instrument om hen te bevragen. Binnen deze intervisiegroep werd een bestaande enquête (VOSEC 2003) aangepast aan de typische werkomstandigheden eigen aan dienstencheques. Zie www.kwaliteitvandearbeid.vosec.be

Hoe deze enquête te gebruiken?

- Alle werknemers van uw dienstenchequebedrijf worden bevroegd.
- Selecteer uit de resultaten van deze enquête de drie sterkste punten van uw dienstenchequebedrijf en communiceer hierover met uw werknemers.
- Selecteer uit de resultaten van deze enquête de drie zwakste punten van uw dienstenchequebedrijf, stel een verbeterplan op en communiceer hierover met uw werknemers.
- Herhaal deze enquête minstens om de twee jaar en stel opnieuw een verbeterplan op in functie van de resultaten.

→ Zie bijlage 8: enquête kwaliteit van de arbeid

PERSBERICHT van 12 januari 2009 naar aanleiding van de resultaten van de enquête

Uit een enquête uitgevoerd door Febecoop Adviesbureau Vlaanderen bij 292 huishoudhulpen in 7 dienstenchequebedrijven die actief zijn in de sociale economie en dus prioritair werk maken van de tewerkstelling van mensen uit de kansengroepen, blijkt dat de kwaliteit van de arbeid er erg hoog ligt. De enquête werd afgenomen in het kader van een intervisieplatform van 7 dienstenchequebedrijven uit de sociale economie bij VOSEC.

De ondernemingen in de sociale economie die prioritair werk maken van mensen uit de kansengroepen, lijken alvast in hun opzet te slagen: het hoogste diploma van 90% van de werknemers is technisch secundair onderwijs. De dienstenchequebedrijven verschaffen werk aan de zwakste doelgroepwerknemers.

En dat werk is ook duurzaam: 97% van de aangeboden contracten is van onbepaalde duur. 80% van de werknemers voelt zich dan ook niet onzeker over de toekomst van zijn job.

Andere positieve punten zijn: het werktempo, de hoeveelheid werk, de prettige contacten met de klanten en de leidinggevendenden en de algemene waardering voor de organisatie waarbinnen mentewerkgesteld is.

Opmerkelijk is tevens het grote aantal deeltijds tewerkgestelden (94%) en het gegeven dat deze flexibiliteit als een surplus ervaren wordt: het laat de poetshulpen toe om te werken op uren die passen bij hun thuissituatie.

Huishoudhulp wordt niet als een afwisselende job ervaren maar dat lijkt de grote meerderheid van de mensen uit de kansengroepen niet te deren. Zij geven de voorkeur aan repetitief werk.

De werknemers hebben een vrij grote autonomie met betrekking tot de indeling van hun concrete werkzaamheden. Alleen met betrekking tot de keuze van de gezinnen waar men gaat poetsen, lijkt de inspraak beperkt.

De grote meerderheid van de mensen uit de kansengroepen vindt plezier in het werk, al is dat iets minder uitgesproken op langere termijn.

Zonder dat het een nijpend probleem lijkt te zijn, kampen de poetshulpen soms met onaangepast werk materiaal bij de gezinnen waar ze aan de slag gaan of wordt men geconfronteerd met slordige of minder nette werkomstandigheden.

Aandachtspunten zijn daarentegen de eerder beperkte leermogelijkheden op het werk en het aantal vormingen. Zelden leert men nieuwe dingen op het werk. Tevens heeft een kleine meerderheid (52%) het afgelopen jaar geen vorming gevolgd terwijl 65% wel liever meer opleiding zou krijgen.

3.3. Werken rond ziekteverzuim in een dienstenchequebedrijf

Een (te) hoog ziekteverzuim is niet alleen nadelig voor de onderneming (op financieel vlak door rendementsverlies) maar evengoed voor de werknemers (afwezigheid van collega's verhoogt de werkdruk en de nood aan flexibiliteit).

Een doordacht beleid kan ziekteverzuim voorkomen en de duur van het verzuim beperken. Binnen een dienstenchequebedrijf in de sociale economie zoekt men naar het juiste evenwicht tussen een zakelijke en een zorgzame aanpak. Wie echt ziek is (het wit verzuim) wordt aangemoedigd om thuis te blijven en zich te laten omringen met de beste zorgen. Wie denkt dat hij ziek is (het grijs verzuim), wordt gestimuleerd om te komen werken door enerzijds een dialoog aan te gaan en anderzijds de werkomstandigheden aan te passen. En wie helemaal niet ziek is en zich bijvoorbeeld afwezig meldt om bij te klussen (het zwart verzuim), kan rekenen op een harde aanpak.

Een verzuimbeleid bestaat uit vier activiteiten:

- Inventariseren van afwezigheden, zowel individueel per werknemer als globaal voor het bedrijf
- Preventie
- Procedures bij ziekmelding
- Begeleiding en re-integratie

Inventariseren van afwezigheden

Voor een goed verzuimbeleid moet u eerst inzicht krijgen in de verzuimproblemen binnen uw organisatie. Wat is de aard van het verzuim? Is er veelvuldig verzuim van korte duur of gaat het om een klein aantal werknemers die langdurig ziek zijn? Ligt het hoger in het begin van de week? Tijdens schoolvakanties? Gaat het om hardleerse afwezigen? Verzamel hierover gegevens van de afgelopen jaren. Uw sociaal secretariaat kan u hier zeker bij helpen.

Preventie

Met preventieve activiteiten voorkomt u dat uw werknemers uitvallen door arbeidsbelasting, arbeidsomstandigheden, werksfeer, spanningen en andere omstandigheden in het bedrijf.

Heb aandacht voor de arbeidsomstandigheden van uw werknemers. Verder is het belangrijk dat werknemers de problemen bij het uitvoeren van hun werk, kunnen bespreken. Bijvoorbeeld bij hun direct leidinggevende of bij een vertrouwenspersoon. Praten over een probleem en samen zoeken naar een oplossing kan nieuwe problemen voorkomen.

Procedures bij ziekmelding

Bij de ene werknemer ligt de drempel om zich ziek te melden op zijn of haar werk hoger dan bij de andere. Om te voorkomen dat werknemers zich 'te makkelijk' ziek melden, kunt u een ziekmeldingsprocedure instellen. De werknemer moet zich bijvoorbeeld ziek melden bij zijn of haar leidinggevende. Die vraagt wat er aan de hand is en hoe lang de werknemer denkt dat de ziekte zal gaan duren. Een dergelijke procedure biedt ook de mogelijkheid om direct contact te krijgen met de zieke werknemer.

Begeleiding en re-integratie

Hoe langer uw werknemer uit het arbeidsproces is, hoe moeilijker de terugkeer naar werk. Om te voorkomen dat uw werknemer langer thuis blijft dan nodig is, is het belangrijk dat u uw werknemer begeleidt tijdens de ziekteperiode. Organiseer zaken die bijdragen aan een snellere hervatting van het werk. Bijvoorbeeld door deeltijds werken, door aanpassing van taken of aanpassing van de werkplek.

→ **Zie bijlage 9: registratieformulier monitoring van het ziekteverzuim**

4. Klantenbeleid

4.1. Aspecten van klanttevredenheid in een dienstenchequebedrijf

Klantgerichtheid is de basis van het succes van elke organisatie. Daarom is het ook één van de pijlers van het EFQM-model. Het komt erop aan om de legitieme behoeften van verschillende soorten klanten te onderkennen en er adequaat op te reageren. Daarom stelde Febecoop adviesbureau een overzicht op van de belangrijkste aspecten van klanttevredenheid binnen dienstenchequebedrijven.

→ **zie bijlage 10: belangrijkste aspecten van klanttevredenheid in een dienstenchequebedrijf**

4.2 . Belangrijkste klantenprocessen in een dienstenchequebedrijf

Ruim 80% van de fouten in een organisatie zijn niet te wijten aan verstrooidheid of het falen van een medewerker maar aan het systematisch uitvoeren van de verkeerde processen. Het is dan ook van essentieel belang om alle essentiële processen in kaart te brengen om ze te kunnen evalueren en verbeteren. Een eerste checklist geeft een schematisch overzicht van de belangrijkste processen in een organisatie, waarbij uiteraard de klantgerichte de belangrijkste zijn. Een tweede checklist werkt de klantgerichte processen voor dienstenchequebedrijven verder uit.

→ **zie bijlage 11: overzicht van de belangrijkste processen in een organisatie**

→ **zie bijlage 12: checklist primaire klantenprocessen voor dienstenchequebedrijven**

4.3. De eerste indruk van de klant

Ook met betrekking tot klanten geldt: je krijgt nooit een tweede kans om een eerste goede indruk te maken. Het eerste contact met de klant is dan ook bepalend voor zijn verdere beeldvorming op de organisatie. Febecoop adviesbureau stelde een checklist op met betrekking tot de “corporate communicatie”.

→ **zie bijlage 13: corporate communication binnen dienstenchequebedrijven**

4.3. Opzetten van verbeteracties

Het in kaart brengen van de belangrijkste aspecten van klanttevredenheid en de primaire klantenprocessen, kan leiden tot een aantal verbeteracties op korte en lange termijn. Deze werden weergegeven in een checklist.

→ zie bijlage 14: checklist mogelijke verbeteracties op korte en middellange termijn

4.4. Klanttevredenheidsenquêtes

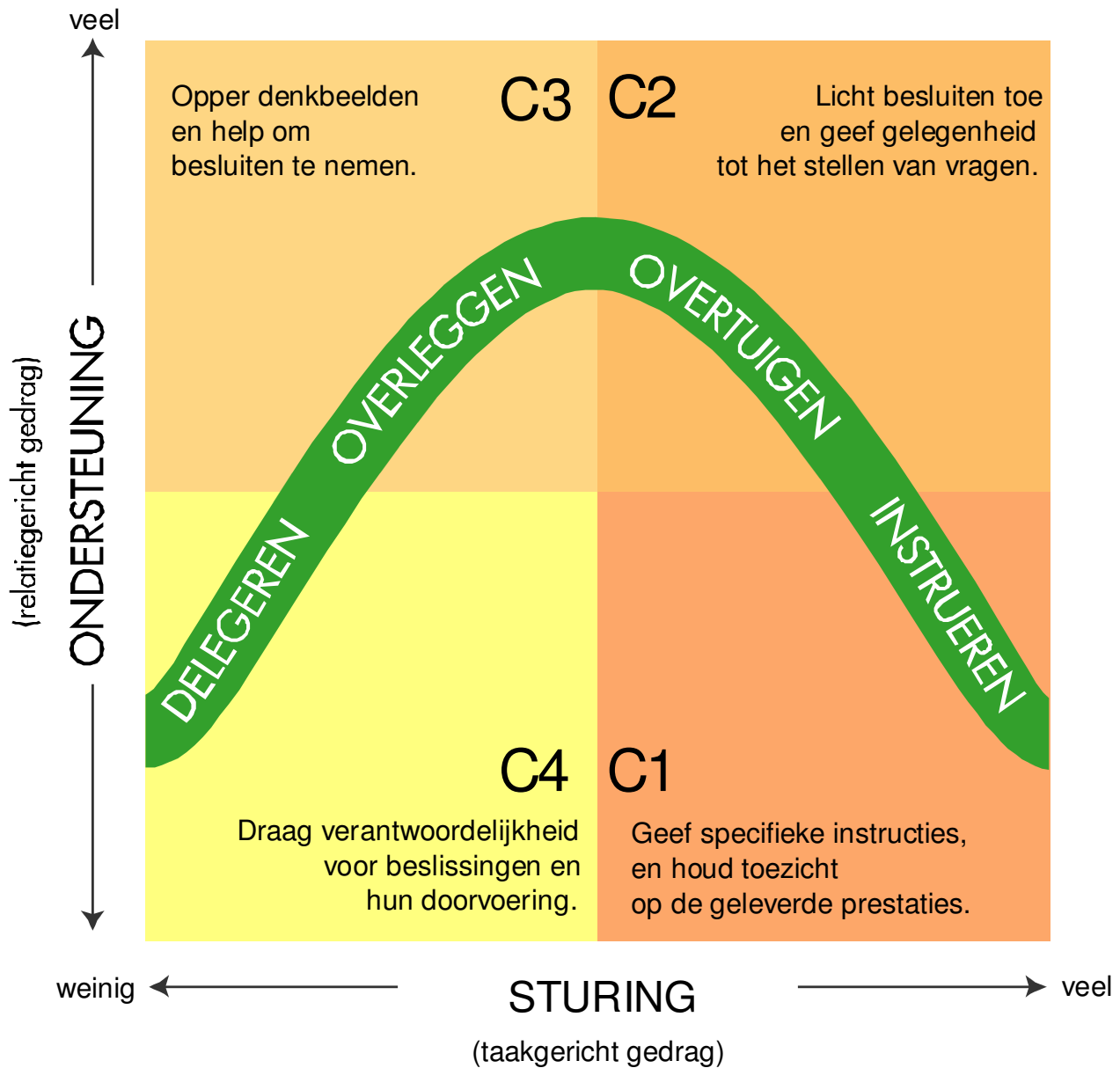
Alle voorgaande acties met betrekking tot klantgerichtheid moeten uiteindelijk leiden tot een hogere graad van klanttevredenheid en ook tot een sterkere loyaliteit. Binnen het EFQM-model is het belangrijk om regelmatig de tevredenheid van de klanten te meten om verbeteracties te kunnen opzetten. De beste klantenquête is nog altijd een grondig en persoonlijk gesprek met de klant zelf. Maar een gestructureerde methode is uiteraard de vragenlijst die toelaat om de mening te vragen van meerdere klanten tegelijk.

→ zie bijlage 15: checklist van mogelijke aandachtspunten bij het uitvoeren van klanttevredenheidsenquêtes

Bijlagen: de gebruikte methodieken

Bijlage 1: Model van situationeel leidinggeven

GEDRAG VAN DE LEIDER



C4: In vele gevallen beschikken medewerkers over meer kennis van zaken met betrekking tot specifieke taken dan hun directe chef. In deze gevallen is een geringe mate van sturing en ondersteuning nodig.

C1: Dit is het andere uiterste: in sommige gevallen kan een medewerker incompetent zijn om een (nieuwe) opdracht uit te voeren: u zal dan nauwkeurig moeten zeggen wat voor werk er moet gedaan worden en waar, wanneer en hoe. Bovendien zal u veel ondersteuning moeten geven om het werk correct te laten uitvoeren.

Uiteraard bevinden de meeste medewerkers zich ergens tussen deze twee uitersten.

C2: Dit zijn medewerkers die niet over de noodzakelijke kennis of vaardigheden beschikken om een (nieuwe) opdracht uit te voeren maar wel gemotiveerd zijn om een taak correct uit te voeren. Zij hebben weinig ondersteuning maar wel een zekere mate van sturing en richtlijnen nodig.

C3: Dit zijn medewerkers die een vrij hoog competentieniveau hebben maar te weinig motivatie of zelfvertrouwen hebben. Deze hebben weinig behoefte aan veel richtlijnen maar hebben wel ondersteuning en aanmoediging nodig.

Uiteraard kan dit model enkel succesvol toegepast worden indien de verantwoordelijke een inspanning wil doen om inzicht te verwerven in de behoeften van zijn medewerkers en bereid is om zijn gedrag hieraan aan te passen. Naarmate de taakspecifieke competentie van mensen evolueert, zullen hun behoeften m.b.t. het leiderschap mee veranderen.

Bijlage 2: Handleiding 'GPS voor Ondernemingen' voor dienstenchequebedrijven

Doel

De 'GPS voor Ondernemingen' is een eenvoudige maar effectieve brainstormmethode **om ideeën te genereren** voor nieuwe activiteiten. In groep ga je na hoe jouw organisatie kan inspelen op toekomstige ontwikkelingen en trends. We vertrekken van 15 trends waaruit we er 5 selecteren en waarrond we op een gestructureerde manier brainstormen. Indien hier goede ideeën uitkomen worden deze omgezet in een concreet actieplan.

Aantal deelnemers

Minstens 8 – liefst 12 waarvan bij voorkeur 2/3 intern en 1/3 extern.

Methode

1. Voorstelling GPS-methode + 15 trends waaruit 5 trends gekozen worden.

Duur: 30 minuten

2. Genereren van ideeën rond 5 trends + 1 wild card via doorschuifstelsel.

Duur: 60 minuten

3. Selecteren van ideeën (korte termijn en lange termijn)

Duur: 30 minuten

4. Ordenen en clusteren van ideeën

Duur: 20 minuten

5. Uitwerken van ideeën en maken van afspraken

Duur: 10 minuten

Totale duur: 2u30

Succesfactoren

- out of the box denken: van buiten naar binnen kijken en van binnen naar buiten kijken
- vertrekken van juiste trends

Opdracht

Denk na over de trends die op ons afkomen de volgende vijf à tien jaar.

Bijlage 3: Mogelijke trends Dienstenchequebedrijven

Duid de vijf trends aan die volgens u bepalend zijn voor de toekomst van de dienstenchequebedrijven.

1. Design: alles moet mooi zijn: de ijskast, de radiator, de PC,...
2. De hoeksteen is verbrokken: alleenstaanden, eenoudergezinnen, ... zijn de norm
3. Tweeverdieners werken hard, maar niet meer in het eigen huis: deze taken worden uitbesteed
4. Consumenten willen een all-in-one oplossing, ook voor hun gezinsbehoeften
5. MVO: duurzaam ondernemen is here to stay. Dienstenchequebedrijven uit de sociale economie moeten hun voorsprong aanwenden
6. Kids rule: zij beslissen mee over aankopen, inrichting van het huis,...
7. De bevolking vergrijsd maar blijft rad van tong
8. Home, sweet home (want bejaardentehuizen, ziekenhuizen, psychiatrische instellingen zijn te duur)
9. Ook armen (20% van de bevolking) hebben recht op en nood aan nabijheidsdiensten
10. Er komen meer multiculturele gezinnen (en dus multiculturele) behoeften
11. Aanpasbaar wonen (en werken)
12. Standaard en goedkoop: na Ryanair, Aldi en Ikea, ... ook in de huiskamer?
13. Focus op gezondheid, hygiëne en veiligheid (naar 0% risico).
14. Duurzaamheid en milieubewustzijn: ook in de huiskamer
15. Uw trend?

Bijlage 4: Prioriteitenbepaling EFQM-medewerkers

- Omcirkel het juiste antwoord. Antwoord enkel ja, als je dit kan bewijzen met feiten, cijfers, voorbeelden.
- Kies drie topics waar je rond wil werken en waar de nood het hoogst is. Geef 5 punten aan het belangrijkste topic, 2 punten aan de tweede belangrijkste topic en 1 punt aan de minder belangrijke topic.

1) Ik beschik over een algemeen H.R.-beleid bestaande uit strategie, doelstellingen, actieplannen, indicatoren?

JA NEEN

Zo neen, ik wil hier rond werken en geef dit aandachtspunt punten

2) Ik heb een vormings- en opleidingsbeleid

JA NEEN

Zo neen, ik wil hier rond werken en geef dit aandachtspunt punten

3) Ik heb een systeem van peterschappen, coaching of andere vormen van een onthaalbeleid voor mijn nieuwe werknemers

JA NEEN

Zo neen, ik wil hier rond werken en geef dit aandachtspunt punten

4) Ik heb regelmatig een gestructureerd, formeel, werkoverleg met tweerichtingsverkeer

JA NEEN

Zo neen, ik wil hier rond werken en geef dit aandachtspunt punten

5) Medewerkers worden regelmatig geïnformeerd over de evoluties van mijn bedrijf

JA NEEN

Zo neen, ik wil hier rond werken en geef dit aandachtspunt punten

6) Ik heb een stijl van leidinggeven die aangepast is aan de kansengroepen

JA NEEN

Zo neen, ik wil hier rond werken en geef dit aandachtspunt punten

7) Ik voer systematisch functioneringsgesprekken

JA NEEN

Zo neen, ik wil hier rond werken en geef dit aandachtspunt punten

8) Ik heb een beleid rond ziekteverzuim

JA NEEN

Zo neen, ik wil hier rond werken en geef dit aandachtspunt punten

9) Ik werk sterk aan de zelfontplooiing van mijn werknemers

JA NEEN

Zo neen, ik wil hier rond werken en geef dit aandachtspunt punten

10) Ik heb aandacht voor de werkdruk van mijn werknemers en probeer stress voor hen te vermijden

JA NEEN

Zo neen, ik wil hier rond werken en geef dit aandachtspunt punten

11) Ik heb aandacht voor de veiligheid en gezondheid op het werk (ergonomie, aanvaardbare arbeidsomstandigheden)

JA NEEN

Zo neen, ik wil hier rond werken en geef dit aandachtspunt punten

12) Ik bied aan mijn werknemers extra-legale voordelen aan

JA NEEN

Zo neen, ik wil hier rond werken en geef dit aandachtspunt punten

13) Ik heb aandacht voor de work-lifebalans van mijn medewerkers (uurrooster opstellen in onderling overleg, glijdende uurroosters, vakantieperiode van de kinderen,....)

JA NEEN

Zo neen, ik wil hier rond werken en geef dit aandachtspunt punten

Bijlage 5: Het vastleggen van basisprincipes van het H.R.-beleid

Hoe?

- Plaats het punt “H.R.-strategie” op de dagorde van uw volgende RvB en maak onderstaande invuloefening.
- Bespreek de resultaten van deze denkoefening van de RvB op een werkvergadering met de stafmedewerkers. Waar nodig: nuanceren en aanpassen.
- Koppel terug naar de RvB en finaliseer. Voer nu de discussie in termen van prioriteiten, mensen en middelen.
- Communiceer naar alle werknemers (schriftelijk en mondeling).

Hoe lang? 3 x 1 uur

Resultaat: de basisprincipes staan op één A4-tje

Vertrek van de missie van uw dienstenchequebedrijf

De missie is het samenvattend antwoord op de vraag in welke richting je jouw dienstenchequebedrijf wil sturen. Een goede missie onderscheidt jouw bedrijf van andere spelers op de markt en beschrijft de kenmerken en doelen die het bestaan ervan rechtvaardigen tussen ogenschijnlijk gelijkaardige concurrenten. De missie is het Alfa en Omega van strategisch management!

De missie van mijn dienstenchequebedrijf is

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Wat moet mijn dienstenchequebedrijf bijgevolg betekenen voor haar werknemers?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Wat zijn dan de consequenties voor mijn personeelsbeleid?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Wat moeten mijn werknemers betekenen voor mijn dienstenchequebedrijf, mijn klanten en hun collega's?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Wat zijn dan de consequenties voor mijn personeelsbeleid?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Wat is onbespreekbaar?

.....

.....

.....

Giet het resultaat van deze denkoefening naderhand in een vlot geschreven tekst (max. 1 A4)

Bijlage 6: Fictieve *case study*: het vastleggen van basisprincipes van het H.R.-beleid

Oefening

Het vastleggen van de algemene principes van het H.R.-beleid

Doel

Input verzamelen voor de denkoefening rond algemene principes in het eigen dienstenchequebedrijf

Duur

30 minuten voorbereiding + 30 minuten nabespreking

Methode

Per twee personen vul je onderstaande schema's in. Je beeld je even in dat je het nieuwe dienstenchequebedrijf Reinheid Rules start, waarbij je gevraagd wordt om de algemene principes van het H.R.-beleid vast te leggen.

Missie van "Reinheid rules"

Reinheid Rules wil duurzame jobs aanbieden voor mensen uit de kansengroepen die graag dichtbij huis willen werken, ten dienste van mensen uit hun regio. Ter ondersteuning van haar medewerkers wil Reinheid Rules vooral aandacht besteden aan de combinatie werk en gezin. Tevens streven wij naar een hoge kwaliteit van de arbeid en een maximale inspraak van de werknemers. Tegelijk voeren wij de zorg om de klanten hoog in het vaandel.

Wat moet mijn DCB bijgevolg betekenen voor haar werknemers?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Wat zijn dan de consequenties voor mijn personeelsbeleid?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Wat moeten de werknemers betekenen voor mijn DCB, de klanten, hun collega's?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Wat zijn dan de consequenties voor mijn personeelsbeleid?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Wat is onbespreekbaar?

.....

.....

Bijlage 7: Strategisch HR-beleid binnen EFQM

Oefening: het vastleggen van doelstellingen en actiepunten

Instroom	(Door)stroom	Uitstroom (tijdelijk of definitief)
werven van nieuwe medewerkers	beoordelen van medewerkers	ziekte, invaliditeit, zwangerschap
selecteren van nieuwe medewerkers	loonbeleid	individueel ontslag (vrijwillig of gedwongen)
onthaal van nieuwe medewerkers (peterschap, coacing)	vorming en opleiding	herstructurering
functiebeschrijvingen	conflicten oplossen	pensionering
arbeidsovereenkomst	motivatie	geleidelijke afbouw
arbeidsreglement		loopbaanonderbreking
	werkoverleg	verlofregelingen
...

Doel

Essentiële topics voor jouw dienstenchequebedrijf in kaart brengen, sterke en zwakke punten analyseren, zoeken naar “fits” tussen dienstenchequebedrijven.

Methode

Vul dit schema aan: welke essentiële punten ontbreken?

1.
2.
3.

Geef drie punten aan waar jouw dienstenchequebedrijf sterk in is:

1.
2.
3.

Geef drie punten aan waarop jouw dienstenchequebedrijf wat deskundigheid zou kunnen gebruiken:

1.
2.
3.

Bijlage 8: Medewerkersenquête: kwaliteit van de arbeid in dienstenchequebedrijven

1. Persoonsgegevens

1. Hoe oud bent u? *Kruis aan.*

- 1. Jonger dan 25 jaar
- 2. Tussen 25 en 34 jaar
- 3. Tussen 35 en 44 jaar
- 4. Tussen 45 en 54 jaar
- 5. 55 jaar en ouder

2. Land van herkomst. *Kruis aan.*

- België
- Ander land: welk?

3. Wat is de hoogst afgeronde opleiding? *Kruis aan; slechts één antwoord mogelijk.*

- 1. Geen diploma
- 2. Lager school
- 3. Buitengewoon, bijzonder onderwijs
- 4. Beroepssecundair onderwijs (BSO)
- 5. Technisch secundair onderwijs (TSO)
- 6. Algemeen secundair onderwijs (ASO)
- 7. Hoger niet-universitair onderwijs
- 8. Universitair onderwijs
- 9. Andere opleidingen, nl.
- 10. Buitenlands diploma

4. Welk is uw gezinssituatie? *Kruis aan.*

- 1. Gehuwd of samenwonend met kinderen
- 2. Gehuwd of samenwonend zonder kinderen
- 3. Alleenwonend met kinderen
- 4. Alleenwonend zonder kinderen
- 5. Andere. Vul zelf in:

2. Vragen over uw loopbaan en job

5. Wanneer bent u bij uw huidige werkgever beginnen te werken? *Kruis aan.*

- 1. Minder dan 3 maanden geleden
- 2. Tussen 3 maanden en 1 jaar geleden
- 3. Meer dan 1 jaar geleden

6. Was u werkzoekend voor u aan deze job begon? *Kruis aan.*

- 1. Neen
- 2. Ja
 - 2.1. Minder dan een half jaar
 - 2.2. Tussen een half jaar en een jaar
 - 2.3. Meer dan één jaar

7. Welke job voer je uit? *Kruis aan.*

- 1. Strijken
- 2. Huishoudhulp
- 3. Begeleiding van personeel
- 4. Kader of directie

8. In welk statuut? *Kruis aan.*

- 1. Arbeider
- 2. Bediende

9. Heeft u een... *Kruis aan.*

- 1. Contract van onbepaalde duur (= vast contract)
- 2. Contract van bepaalde duur (= tijdelijk contract)

10. Hoe kunt u uw huidige arbeidstijd het best omschrijven? *Kruis aan.*

- 1. Ik werk voltijds
- 2. Ik werk deeltijds, aantal uren per week:

11. Wenst u...? *Kruis aan.*

- 1. minder te werken
- 2. evenveel te werken
- 3. meer te werken

12. Hoeveel overuren heeft u tijdens de laatst gepresteerde werkweek verricht? (U klopt overuren zodra u langer werkt dan afgesproken in uw contract. De overuren kunnen betaald en onbetaald zijn.) *Kruis aan.*

- 1. Geen
- 2. 1 à 2 overuren
- 3. 3 à 5 overuren
- 4. 6 à 10 overuren
- 5. Meer dan 10 overuren

13. In deze vraag stellen we u een aantal vragen over de leermogelijkheden in uw werk.

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Leert u nieuwe dingen op uw werk?				
2. Kan u in uw privéleven ook gebruik maken van wat u leert op uw werk?				
3. Biedt u baan u mogelijkheden voor zelfstandig denken en doen?				

14. Hebt u het afgelopen jaar een bijscholing/vorming gevolgd?

1. Ja
 2. Neen

Zou u graag meer vorming/opleiding krijgen?

- Ja
 Neen

15. Bent u onzeker over de toekomst van uw job? *Kruis aan; slechts één antwoord mogelijk.*

1. Helemaal niet onzeker
 2. Een beetje onzeker
 3. Heel erg onzeker

3. Vragen over de beoordeling en beleving van uw job

16. Hoe zou u het contact met klanten omschrijven? In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken? *Kruis aan.*

	Helemaal oneens	Oneens	Eens	Helemaal eens
1. Ik heb het moeilijk met lastige klanten/gezinnen				
2. Ik vind het belangrijk dat de klanten/gezinnen tevreden zijn				
3. Het contact met mijn klanten geeft mij een goed gevoel.				
4. Ik vind het belangrijk om contact met klant/gezin te hebben				
5. Ik werk liever alleen zonder dat klanten/gezinnen op mijn vingers kijken.				
6. Ik heb te weinig contact met klanten/gezinnen				
7. Ik heb het moeilijk om afspraken te maken met klanten/gezinnen				
8. Ik begrijp goed wat klanten/gezinnen willen				
9. Ik word door klanten/gezinnen gewaardeerd				
10. De klanten/gezinnen respecteren mijn werk				

17. Werktempo en hoeveelheid

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Moet u gewoonlijk erg snel werken?				
2. Heeft u gewoonlijk te veel werk te doen?				
3. Heeft u vaak te maken met een achterstand in uw werkzaamheden				
4. Kunt u uw werk meestal op uw gemak doen?				
5. Heeft u vaak te weinig werk?				

18. Emotionele belasting

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Is uw werk emotioneel zwaar?				
2. Wordt u in uw werk met dingen geconfronteerd die u persoonlijk raken?				
3. Vragen klanten u soms dingen die u liever niet doet?				
4. Heeft u het soms moeilijk als klanten over hun privéleven praten?				
5. Voelt u zich persoonlijk aangevallen of bedreigd in uw werk?				
6. Heeft u in uw werk contacten met lastige klanten/gezinnen?				
7. Komt u door uw werk in aangrijpende situaties terecht?				
8. Heeft u het gevoel alleen te staan in uw job?				
9. Voelt u zich ondersteund door uw leidinggevenden/uw collega's?				
10. Heeft u het gevoel deel uit te maken van een team?				
11. Heeft u een goed contact met uw collega's?				

19. Afwisseling in het werk

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Vindt u afwisseling in uw werk belangrijk?				
2. Moet u in uw werk telkens dezelfde dingen doen?				
3. Is voor uw werk creativiteit vereist?				
4. Is uw werk gevarieerd?				
5. Doet uw werk voldoende beroep op al uw vaardigheden?				
6. Heeft u in uw werk voldoende afwisseling?				

20. Verplaatsingen

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Ik verlies veel tijd met verplaatsingen				
2. Ik verlies veel geld met verplaatsingen (bus, auto,...)				
3. Verplaatsingen zijn een welgekomen afwisseling in mijn werk				

21. Zelfstandigheid in het werk

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?				
2. Heeft u invloed op de planning van uw werkzaamheden?				
3. Heeft u invloed op het werktempo?				
4. Kunt u zelf bepalen hoe u uw werk uitvoert?				
5. Kunt u uw werk even onderbreken als u dat nodig vindt?				
6. Kunt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden bepalen?				
7. Kunt u meebeslissen over het tijdstip waarop uw werk af moet zijn?				
8. Kunt u zelf bepalen hoeveel tijd u aan een bepaalde activiteit besteedt?				
9. Lost u problemen in uw werkzaamheden zelf op?				
10. Kunt u uw werk zelf indelen?				
11. Kunt u zelf de inhoud van uw werkzaamheden bepalen?				
12. Kunt u zelf uw gezinnen kiezen waar u huishoudhulp biedt?				

22. Relatie met leidinggevend

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Kunt u op uw directe leiding rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?				
2. Kunt u, als dat nodig is, uw directe leiding om hulp vragen?				
3. Is uw verstandhouding met uw directe leiding goed?				
4. Heeft u conflicten met uw directe leiding?				
5. Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw directe leiding?				
6. Heeft u te maken met agressie van uw directe leiding?				
7. Is uw directe leiding vriendelijk tegen u?				
8. Heerst er tussen u en uw directe leiding een prettige sfeer?				
9. Doen zich tussen u en uw directe leiding vervelende gebeurtenissen voor?				
10. Bieden uw leidinggevend u oplossingen aan bij mogelijke problemen of conflicten?				

23. Plezier in het werk

	Ja	Neen
1. Ik werk enkel voor het geld, daarmee is alles gezegd.		
2. Meestal vind ik het wel prettig om aan de werkdag te beginnen.		
3. Na zo'n vijf jaar heb je het in dit werk wel gezien.		
4. Ik vind mijn werk nog steeds boeiend, elke dag weer.		
5. Het idee dat ik dit werk tot mijn pensioen moet doen, benauwt me.		

24. Inspraak en overleg

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Kunt u met uw directe leidinggevende praten over problemen op het werk?				
2. Heeft u iets te zeggen over wat er gebeurt op uw werkplek?				
3. Kunt u meebeslissen over dingen die met uw werk te maken hebben?				
4. Kunt u met uw directe leiding voldoende overleggen over uw werk?				
5. Kunt u meebepalen wat wel en wat niet tot uw taak behoort?				
6. Heeft u invloed op de verdeling van het werk onder u en uw collega's?				
7. Kunt u zelf bepalen met welke producten u werkt?				
8. Kunt u mee beslissen over de inhoud van uw opleiding?				

25. Heeft u tijdens het werk last of hinder van... *Kruis aan.*

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit	Niet van toepassing
1. Onaangepast werkmateriaal					
2. Werken met straffe/gevaarlijke producten					
3. Slecht werkende elektrische toestellen (vb. stofzuiger, strijkijzer,...)					
4. Slordige of smerige werkomstandigheden					
5. Lawaai					
6. Droge lucht					
7. Stank, geurhinder					
8. Langdurig staan of zitten					
9. Temperatuurwisselingen					
10. Stof					
11. Zware lasten tillen, heffen					
12. Koude of warmte					
13. Gebrek aan frisse lucht					
14. Damp/nevel/mist					
15. Tocht					
16. Licht/verlichting					
17. Sigarettenrook					
18. Steeds dezelfde beweging maken					
19. Andere, nl.					

26. Hoe tevreden bent u met de volgende aspecten van uw job? *Kruis aan.*

	Zeervrededen	Tevrededen	Ontevrededen	Zeervrededen
1. Uw loon				
2. Uw vakantieregeling				
3. Mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling				
4. Uw promotiekansen				
5. Uw werkuren				
6. De inhoud van uw "job"				
7. De sociale contacten				

27. Wat denkt u van de organisatie waar u momenteel werkt? *Kruis aan.*

	Helemaal eens	Eens	Noch eens, noch oneens	Oneens	Helemaal oneens
1. Ik voel me thuis in deze organisatie.					
2. Mijn organisatie probeert milieuvriendelijk te werken.					
3. Mijn organisatie hecht veel belang aan openheid tussen de werknemers.					
4. Ik werk voor een organisatie waarin mensen belangrijker zijn dan winst.					
5. Mijn organisatie streeft naar gelijkwaardigheid tussen de werknemers.					

4. Vragen over uw gezondheid

28. Vermoeidheid:

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Aan het einde van een werkdag ben ik echt op.				
2. Na het avondeten voel ik me meestal nog vrij fit.				
3. Ik kom meestal pas op een tweede vrije dag tot rust.				

29. Had u in de afgelopen twee weken last van... *Kruis aan.*

	Heel erg	Tame-lijk veel	Nogal	Een beetje	Hele-maal niet
1. Rugpijn					
2. Pijn in de armen, polsen, benen, enkels					
3. Maag- en darmklachten					
4. Hoofdpijn					
5. Pijn in uw borst of hartstreek					
6. Nek of schouderpijnen					
7. Moeilijk in slaap kunnen komen					
8. Spierpijnen in de ledematen					
9. Aanslepde vermoeidheid					
10. Tintelingen/verdoofd gevoel in de ledematen					
11. Een onrustige of gestoorde slaap					

5. Vragen over de afstemming tussen werk en privéleven

30. Hoe vaak heeft u problemen met het vinden van kinderopvang? *Kruis aan.*

- 1. (Bijna) nooit
- 2. Af en toe
- 3. Regelmatig
- 4. Heel frequent
- 5. Niet van toepassing (want ik heb geen kinderen)

31. Bestaan er in uw organisatie mogelijkheden voor u om... *Kruis aan.*

	Ja	Neen
1. te werken op uren die passen bij uw thuissituatie?		
2. deeltijds te werken?		
3. tijdelijk minder te werken als uw thuissituatie dat vereist?		
4. thuis te werken als u dat wil?		
5. verlof te nemen wanneer u dat wenst?		
6. afwezig te zijn omwille van een dringende reden (bv. ziekte van uw kind)?		
7. jouw uurrooster mee bepalen?		

32. Hoe vaak komt het voor dat u moeilijk aan uw verplichtingen thuis kunt voldoen omwille van uw werk? *Kruis aan.*

- 1. Bijna nooit
- 2. Soms
- 3. Vaak
- 4. Bijna altijd

33. Door het werk dat ik doe, heb ik... *Kruis aan.*

	Ja, daar ga ik mee akkoord	Neen, daar ga ik niet mee akkoord
1. het financieel beter		
2. meer vrienden		
3. meer zelfvertrouwen		
4. een betere relatie met mijn huisgenoten		
5. het gevoel beter aan mijn toekomst te kunnen werken		

34. Slotvraag: Wat is het meest fijne aspect van uw werk en welk aspect van uw werk vindt u het meest hinderlijk? Som er telkens drie op.

Meest fijne aspect	Meest hinderlijke aspect
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Bijlage 9: registratieformulier monitoring van het ziekteverzuim

De relevante indicatoren met betrekking tot ziekteverzuim zijn:

- Het verzuimpercentage = het totale aantal verzuimde werkdagen in een maand van alle werknemers gedeeld door het totale aantal gewerkte dagen.
- De meldingsfrequentie = het aantal ziekmeldingen gedeeld door het aantal werknemers
- De gemiddelde verzuimduur = het totale aantal verzuimde werkdagen gedeeld door het aantal ziektegevallen

Normaal gezien zou jouw sociaal secretariaat je bij deze denkoefening moeten kunnen helpen.

Het verzuimpercentage

	jan	feb	maa	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	gemiddeld
twv													
gd													
twv/gd (%)													

twv/gd (in %) = het totale aantal verzuimde werkdagen in een maand van alle werknemers gedeeld door het totale aantal gewerkte dagen.

De meldingsfrequentie

	jan	feb	maa	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	gemiddeld
az													
aw													
az/aw													

az/aw = het aantal ziekmeldingen gedeeld door het aantal werknemers

De gemiddelde verzuimduur

	jan	feb	maa	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	gemiddeld
twv													
az													
twv/gd (%)													

twv/az = het totale aantal verzuimde werkdagen gedeeld door het aantal ziektegevallen

Aantal langdurig zieken in de periode tussen 1 januari en 30 september

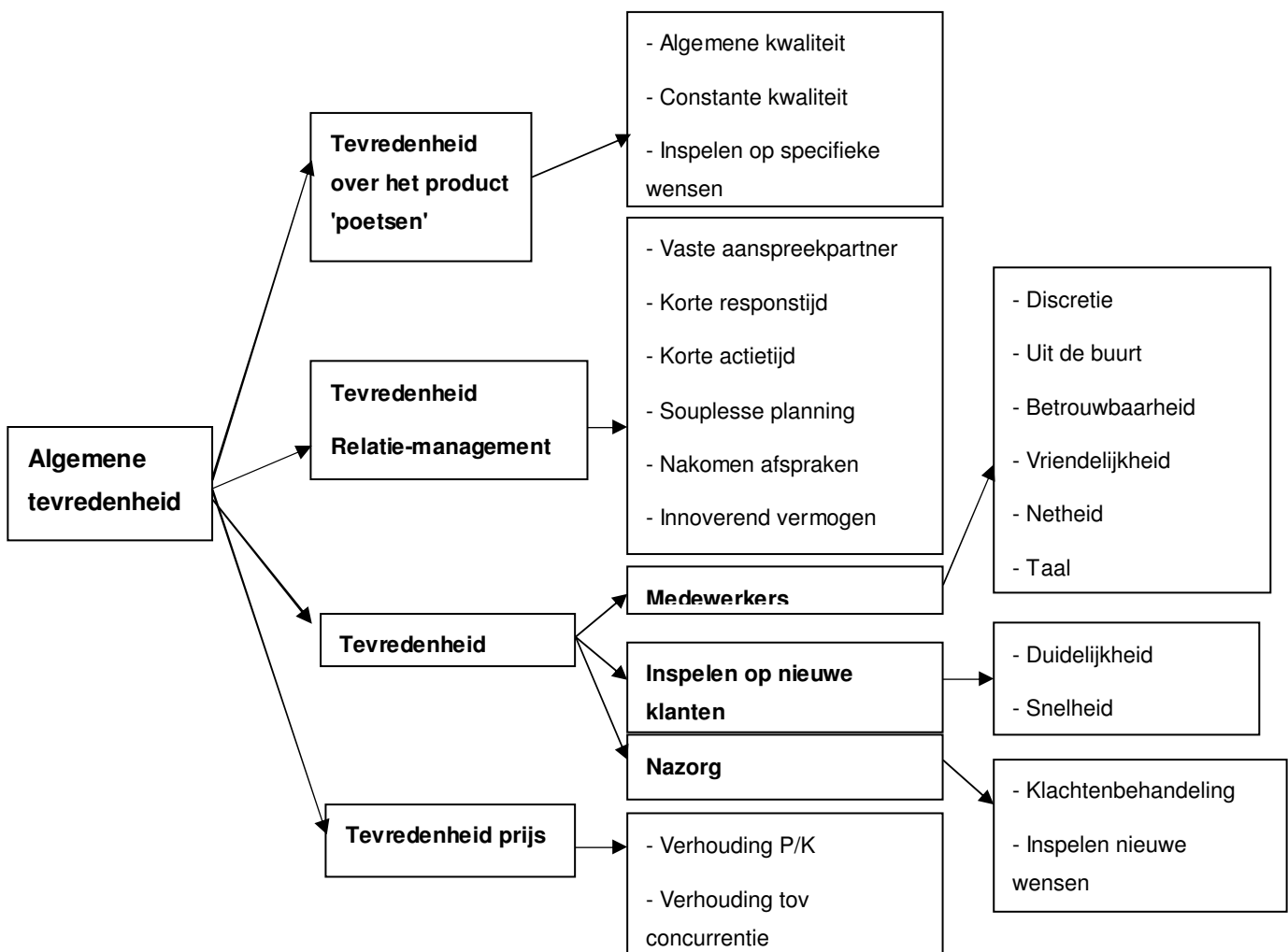
Verzuim: > 1 maand en < 3 maanden:

Verzuim: > 3 maand en < 6 maanden:

Verzuim: > 6 maand:

Bijlage 10: Belangrijkste aspecten van klanttevredenheid bij dienstenchequebedrijven

- Vul dit schema aan: welke aspecten ontbreken?
- Geef per blok de vier topics aan die volgens jou het belangrijkste zijn in een dienstenchequebedrijf
- Geef 2 best practices in jouw dienstenchequebedrijf en overtuig (indicator)
- Geef 2 aspecten aan die kunnen verbeteren.



Bijlage 11: Checklist: overzicht van de belangrijkste processen in een organisatie

De bedoeling hiervan is om na te gaan in welke mate een verzameling taken juist en/of in de juiste volgorde en/of door de juiste personen uitgevoerd worden.

Primaire processen

Hiermee worden de diensten van de organisatie aan de klant bedoeld. In casu het uitvoeren van huishoudelijke diensten en/of strijken. Dit proces is klantgeoriënteerd en is dus het allerbelangrijkste. *Alle andere processen staan in functie hiervan en niet omgekeerd.* De verschillende stappen in dit primair proces tussen het eerste klantencontact en het innen van de dienstencheques lijken logisch maar zijn dat allerminst. Bij elke stap moeten doordachte keuzes gemaakt worden.

Secundaire processen

Deze ondersteunen de primaire processen. Bijvoorbeeld: het personeelsbeheer (bijhouden aanwezigheden, doorgeven van gegevens aan sociaal secretariaat,...), de informatica, het financieel beheer,... Al deze taken moeten stapsgewijs in kaart gebracht worden: Wie doet wat? Wanneer? Met welke impact op de klant? Na een evaluatie kunnen deze processen bijgestuurd worden.

Tertiaire processen

Dit zijn de bestuurlijke processen die de primaire en secundaire processen besturen. Hier worden doelen en randvoorwaarden geformuleerd waarbinnen de beheerders van de andere processen moeten manoeuvreren en worden ook de juiste middelen ter beschikking gesteld om efficiënt te werken.

Efficiëntie van het werkoverleg: aantal vergadermomenten, relevantie van de agendapunten in functie van de primaire en secundaire processen, aantal genomen beslissingen, aantal uitgevoerde beslissingen.

Efficiëntie werking Raad van Bestuur: aantal vergadermomenten, relevantie van de agendapunten in functie van de primaire en secundaire processen, aantal genomen beslissingen, aantal uitgevoerde beslissingen,...

Bijlage 12: Primaire klantenprocessen voor dienstenchequebedrijven

Primair klantenproces

- Klanten worden aangetrokken/afgestoten door algemeen imago/verschillende vormen van communicatie (mond-aan-mond via huishoudhulp of bestaande klant, website, folder, advertentie, krantenartikel,...)
- Komen al dan niet op een wachtlijst en prijken daarop al dan niet gedurende een bepaalde periode
- Eerste persoonlijk contact
- Registratie (verzamelen van klantgegevens, inventariseren behoeften,...)
- Matchen van klant en doelgroepmedewerkers (maatwerk?)
- Contract (algemene voorwaarden, beschikbaar te stellen materiaal, te betalen supplementen, bepalen minimale arbeidsomstandigheden, bepaalde garanties vanuit het dienstenchequebedrijf, verzekeringen,...)
- Opvolging van de klant (de concrete uitvoering van het werk, omgaan met klachten, potentiële conflicten, slecht nieuws brengen, achterstallige inlevering van dienstencheques, in kaart brengen van nieuwe behoeften,...)
- fideliseren van bestaande klanten (via happenings, incentives,...)
- uitstroom van klanten (exitgesprek, vragen om een tweede kans,...)

Actoren in het proces

Alle medewerkers in een organisatie zijn actor.

- Kan elke medewerker van hoog tot laag de visie van de organisatie op klanttevredenheid onderschrijven?
- Kan hij/zij de consequenties inschatten van elk van zijn handelingen op het vlak van klanttevredenheid?
- Wordt hij/zij daarbij ondersteund?

Bijlage 13: Corporate communication bij dienstenchequebedrijven

Het eerste klantencontact

Corporate communication: wat?

Klanten leren een organisatie voor het eerst kennen via de zogenaamde corporate communication. Deze bepaalt in grote mate of ze er al dan niet contact mee opnemen. De corporate communication bestaat uit drie elementen.

1. **Design:** beelden, symbolen, vormen,... m.a.w. het visuele aspect. **Dit is wat de klant ziet.**
2. **Communicatiemiddelen:** Het gaat hier over wat je zegt. **Dit is wat de klant hoort en leest**, de boodschap via folders, website, mond-aan-mondreclame,...
3. **Gedrag. Dit is hoe de klant jou en jouw organisatie ervaart.** Hier gaat het over wat je doet: hoe gedraag je je als organisatie tegenover de stakeholders, hoe nemen medewerkers de telefoon op, welke dresscode is er in de organisatie, hoe zit het met taalgebruik,...

Deze drie elementen zijn bepalend voor de corporate identity. De wijze waarop design, communicatie en gedrag worden ingezet, wordt bepaald door de visie van het management

Corporate communication bij dienstenchequebedrijven

Design

Creatie van een eenvormige huisstijl met een herkenbaar en liefst origineel logo, vaste typografie, kleuren,... Deze wordt altijd en overal consequent toegepast: van de website over, folders, briefhoofden, omslagen, bedrijfskledij,... tot en met de kleur van de muren en, niet in het minst, de inkleding van de vitrine, voorgevel met het logo,...

Communicatiemiddelen

- huisbezoeken afleggen bij potentiële klanten
- folders verspreiden die origineel opgemaakt én goed geschreven zijn
- gebruik maken van 'Tupperware'-avonden om communicatie rond dienstverlening te verspreiden
- advertenties plaatsen
- gebruik maken van free publicity in infoblad van de gemeente

- flyers in de brievenbussen steken met twee recto-verso boodschappen die elkaar versterken: “*we zijn een poetsbedrijf met een uitstekende dienstverlening*” en “*we zijn een poetsbedrijf dat gemotiveerde poets hulpen zoekt*”
- flyers verspreiden aan scholen, in culturele centra, via huishoudhulpen,...
- gadgets laten maken: bijv. een kalender (= hangt heel het jaar op in de keuken) of een huishoudboekje om boodschappen op te schrijven
- terwijl de huishoudhulp aan het poetsen is: een bordje voor het raam plaatsen. “*Weer een huis dat kraaknet is dankzij bedrijf x...*”
- stunt: bijvoorbeeld poetsen in de etalage van een winkel aan een drukke winkelstraat

Gedrag

- mond-aan-mondreclame is het resultaat van het juiste gedrag van alle werknemers in een organisatie. In sommige dienstenchequebedrijven wordt dit gestimuleerd met filmtickets te geven aan wie een klant aanbrengt.
- het organiseren van belevingsevenementen voor de klanten en de medewerkers.

Ten slotte: hoe verloopt het eerste contact met de klant in een dienstenchequebedrijf?

- Meestal verloopt het allereerste contact via mail of via telefoon.
 - Sterk punt van e-mail: je beheert zelf jouw eigen tijd en je kan antwoorden wanneer het je past.
 - Sterk punt van telefoon: er is meteen een persoonlijk contact en je hebt meteen een eerste indruk van de klant. Al kan die ook verkeerd zijn: soms zijn klanten hoffelijk tegenover de directeur die ze aan de lijn krijgen maar niet tegen de medewerkers die komt poetsen.
- Een eerste contact wordt meestal gevolgd door een persoonlijk bezoek aan huis. Dit is arbeidsintensief (maar je wint de tijd die je erin investeert daarna ruimschoots terug omdat je meteen alle aandachtspunten in kaart kan brengen: hoe is de algemene levensstijl, hoe staan ze tegenover een pauze van de medewerker na 2 uur werken? Hebben ze huisdieren (kan werknemers van allochtone origine afschrikken), gaat het om alleenstaande mannen (idem),...
- Meestal wordt er vervolgens een onthaalmapje achter gelaten
- Opstellen van een contract of overeenkomst
- Tijdens de eerste poetsbeurt gaat een verantwoordelijke of collega mee ter introductie
- Vlak na eerste poetsbeurt; indien mogelijk kort “trottoirgesprek” van 5 minuten voeren over eerste indrukken “hoe is het geweest?”

Bijlage 14: Checklist mogelijke verbeteracties op korte en middellange termijn

Aandachtspunten voor het dienstenchequebedrijf op korte termijn om klantentevredenheid te vergroten:

- Snelheid van reageren op klachten van klanten
- Klachtenbehandeling: indicator = evolutie van het aantal klachten + het aantal opgeloste klachten
- Maatwerk en flexibiliteit tegenover de klant
- Het vertrouwen dat een klant heeft in de medewerker
- Regelmaat
- Algemene kwaliteit van het werk
- Vlotte communicatie tussen enerzijds medewerker/klant en anderzijds organisatie/klant
- Goed evenwicht vinden tussen alle aspecten van klantentevredenheid
- Ideale match zoeken tussen klant/medewerker
- Meer leveren dan verwacht: klantenverwachtingen overtreffen (bij. info opsturen over fiscaal attest)
- Klanten selecteren/ grenzen stellen
- Vaste contactpersoon
- Constant gelijke kwaliteit leveren
- Verwachtingen van klanten in kaart brengen
- Selectie van medewerkers

Aandachtspunten voor het dienstenchequebedrijf op langere termijn om klantentevredenheid te vergroten:

- Gestage groei van het aantal nieuwe klanten
- Behouden en fideliseren van bestaande klanten
- Verbreden van het aanbod: meer dan poetsen en/of strijken. Ook inspelen op andere behoeften van klanten i.v.m. verzorgende diensten aan huis
- Stabiliteit (o.a. van overheidsmaatregelen)
- Professionaliteit van de medewerkers wordt 100% (cf. de evolutie binnen zorgberoepen)
- Omzet realiseren en marges vergroten: meer mensen en middelen kunnen vrijgemaakt worden om klantentevredenheid te vergroten.

Kritische succesfactoren

- **Een vaste dienstverlener**

Mogelijke maatregelen:

- Er moet verder werk gemaakt worden van het beleid m.b.t. ziekteverzuim
- Er moet een band tussen de werknemers en de organisatie opgebouwd worden (o.a. via de organisatie van “belevingsevenementen”)

- **Een goede communicatie**

Mogelijke maatregelen:

- Aanleren van de Nederlandse taal
- Medewerker leren evolueren van de uitersten “assertiviteit” of “agressiviteit” naar “assertiviteit”
- Medewerker mondiger maken door bijv. te leren telefoneren, schriftelijke boodschappen te begrijpen

- **Maatwerk/flexibiliteit aanbieden**

Mogelijke maatregelen:

- Vakopleidingen
- Klanten informeren over algemene maatschappelijke meerwaarde van sociale economie en minder over het feit dat men werkt met kansengroepen.

- **Matchen van werknemers en klanten**

Mogelijke maatregelen:

- De zwakste mensen uit de kansengroepen tewerkstellen bij klanten die hiervoor open staan.
- Vertrouwen opbouwen door bij tewerkstelling van nieuwe allochtone medewerkers bij een klant snel een reactie uit te lokken over hoe hij/zij hiertegenover staat om meteen te kunnen anticiperen. Door bijv. een testperiode van 3 poetsbeurten voor te stellen.

- **Vertrouwen opbouwen tussen medewerker en klanten**

Mogelijke maatregelen:

- Bij een eerste contact twee medewerkers op pad sturen
- Persoonlijke hygiëne: je mag hier medewerkers op selecteren/aanspreken
- Piercings: aanzetten om ze de eerste poetsbeurten uit te laten
- Positieve aanpak om medewerkers trots op zichzelf te leren zijn: cursussen handverzorging, manicure,...geven
- Aan nieuwe medewerkers een vragenlijst meegeven die ze als leidraad kunnen gebruiken bij het eerste klantencontact en die hen helpt om de eerste schroom te overwinnen
- Bijzondere aandacht besteden aan fijne afwerking (details) de eerste poetsbeurt
- Zorgen voor werkkledij en boekentas van de organisatie: staat netjes en heeft bovendien een goede publicitaire waarde.
- Klant stimuleren om snel te reageren bij kleine klacht zodat hij kleine beheersbare klachten niet gaat “oppotten”

Bijlage 15: Opzetten van klantenquêtes: mogelijke aandachtspunten

Algemeen beeld dat de klant heeft van de organisatie

- toegankelijkheid
- communicatie
- flexibiliteit
- pro-actief gedrag
- paraatheid (snel reageren op vragen)

Dienstverlening

- algemene kwaliteit
- betrouwbaarheid
- milieu-aspecten

Kwaliteiten van de medewerker(s)

- bekwaamheden
- gedrag
- klachtenbehandeling

Klantentrouw

- intentie om in de toekomst klant te blijven
- bereidheid om de organisatie aan anderen aan te bevelen

Intervisie: de gehanteerde methodiek

1. Wat is intervisie?

Intervisie is een vorm van deskundigheidsbevordering waarbij medewerkers een beroep doen op collega's om mee te denken over persoon- en functiegebonden vraagstukken en knelpunten uit de eigen werksituatie.

Dit meedenken gebeurt niet door het aandragen van oplossingen, maar door het stellen van vragen om zo met behulp van eigen analytisch en probleemoplossend vermogen zicht te krijgen op het ingebrachte probleem en hoe hierin te handelen.

Intervisie gaat eigenlijk terug tot de oudheid - met name de filosoof Socrates - want het principe stoelt op de Socratische methode. Deze vond het zeer belangrijk dat mensen zelf hun eigen antwoorden leerden geven op de vragen die hen bezig hielden. Er is dus ook niet één juist antwoord. De kunst is niet om vragen te beantwoorden maar juist om die vragen te stellen opdat de betrokkene het antwoord vindt op zijn eigen vragen.

2. Voordelen van intervisie

- Leiderschap wordt gestimuleerd en ondersteund door gelijkgezinden
- Intervisie creëert een tijdelijke maar veilige ruimte waarin leidinggevenden delicate en/of moeilijk bespreekbare zaken kunnen voorleggen aan gelijkgezinden
- Er worden andere visies aangereikt, de ander biedt het zicht aan op eigen blinde vlekken
- Men maakt kennis met betekenisvaarders die sterk verschillen van de eigen betekenisgeving waardoor de blik verruimd wordt
- Mogelijke oplossingen voor een probleem worden ondervraagd, getoetst of aangevuld door 'lotgenoten'
- Men kan in een veilige situatie bepaalde oplossingen uitproberen
- Men vermijdt het risico om vast te roesten in bepaalde oplosmethoden of denkpatronen.

3. Kritische succesfactoren

- de groep bestaat bij voorkeur uit 10 à 12 personen om een optimale groepsdynamiek te creëren,
- de groep moet bestaan uit mensen die een vergelijkbare functie in hun onderneming hebben (of wel allen directeur, allen H.R-verantwoordelijke, financieel verantwoordelijke, vormingsverantwoordelijke,...). Ze mogen niet in een hiërarchische verhouding tot mekaar staan,

- er moet een groot onderling vertrouwen zijn,
- elkeen moet zich kwetsbaar durven opstellen tegenover de groep,
- de groep verbindt zich tot strikte confidentialiteit,
- men mag niet oordelen – enkel de juiste vragen stellen.

4. Timing

Intervisie neemt één dagdeel in beslag. Binnen dit tijdsbestek kunnen twee thema's behandeld worden.

5. Benodigd materiaal

1 flipchart en enkele alcoholstiften

6. Gehanteerde methodiek

- Fase 1: inventarisatie (15 minuten)
Elke deelnemer brengt in korte bewoordingen één of meerdere knelpunten in waarmee hij/zij geconfronteerd werd in zijn dienstenchequebedrijf. De procesbegeleider noteert deze beknopt op een flipchart.
- Fase 2: keuze (15 minuten)
Er wordt één werkprobleem uitgekozen door de groep. Dit gebeurt op basis van criteria als hoogdringendheid voor de persoon in kwestie, de relevantie voor de ganse groep, de actualiteit, e.d.
- Fase 3: toelichten probleemstelling (5 minuten)
De eigenaar van het knelpunt licht zijn probleem toe: in welke situatie is het ontstaan? Hoe is het gegroeid?
- Fase 4: associatiemoment (10 minuten)
Elk lid van de groep schrijft kort zijn associaties op die opgeroepen worden door het probleem. Heb je ooit al hetzelfde meegemaakt? Welke krachtenveld speelde toen? Wat waren de bevorderende factoren? Wat waren belemmerende factoren? Bedoeling van deze fase is om de juiste vragen te kunnen stellen, niet om te oordelen of advies te geven!
- Fase 5: beeldvorming (10 minuten)
De deelnemers stellen vragen ter verduidelijking van het probleem: wat waren belemmerende en bevorderende factoren? De antwoorden van de probleeminbrenger kunnen zowel feitelijke informatie als belevingservaringen bevatten.
- Fase 6: oordeelsvorming (5 minuten)
Ieder schrijft één of meerdere adviezen/ideeën op om het probleem op te lossen.
- Fase 7: advisering (10 minuten)
Ieder geeft zijn advies. De procesbegeleider noteert de verschillende adviezen overzichtelijk op een flipchart.
- Fase 8: besluitvorming door de inbrenger (5 minuten)
De inbrenger vertelt wat hij/zij concreet zal doen om het probleem aan te pakken en welke adviezen hij/zij hierbij zal gebruiken.

- **Fase 9: besluitvorming door de groep (5 minuten)**
Kennen andere leden van de groep soortgelijke problemen? Zullen ze ook gebruik maken van de verleende adviezen?

7. De begeleiding

De begeleider hoeft geen professionele procesbegeleider te zijn maar wel te beschikken over agogische basisvaardigheden:

- de methodiek en de timing bewaken
- geen morele oordelen vellen
- oog hebben voor de eigen verantwoordelijkheid van de deelnemers
- te introverte deelnemers stimuleren – te extraverte deelnemers afremmen
- afremmen wanneer de deelnemers oordelen in plaats van vragen te stellen.

8. Enkele voorbeelden van thematieken die aan bod kwamen tijdens het intervisie proces

- Hoe als directeur omgaan met informeel leiderschap van een stafmedewerker die voorheen een directiefunctie vervulde in een ander bedrijf?
- Hoe als directeur omgaan met weerstand tegenover veranderingen in de organisatie?
- Hoe als directeur communiceren met jouw medewerkers over het feit dat je op termijn een nieuw bedrijf wil opstarten?
- Hoe als directeur omgaan met een Raad van Bestuur die zich te veel inlaat met het operationele?
- Hoe als directeur omgaan met het gegeven dat je steeds minder geduld kan opbrengen voor de problematieken eigen aan het werken met kansengroepen?

Dienstencheques en sociale economie

> www.socialeconomie.be/dienstencheques

Dienstencheques zijn een groot succes en leiden tot meer arbeidsplaatsen en minder zwartwerk. Ook ondernemingen uit de sociale economie zijn ingestapt in het dienstencheque-stelsel. Ongeveer 10% van de dienstenchequeondernemingen in België komen uit de sociale economie. Deze groep van ondernemingen ontwikkelde in het dienstenchequestelsel een aparte ondernemingsvorm in functie van sociale tewerkstelling van kansengroepen. In juli 2007 werkten in België ongeveer 3000 dienstencheques werknemers in meer dan 100 dienstenchequeondernemingen uit de sociale economie.

Drie werkvormen maken gebruik van het stelsel:

- Buurt- en nabijheidsdiensten (de combinatie van een erkenning als lokale diensteneconomie met dienstencheques is echter niet mogelijk)
- Sociale werkplaatsen
- Invoegbedrijven (vanaf november 2008 worden voor de combinatie dienstencheques-invoeg geen nieuwe aanvragen meer toegelaten)

Driedubbele winst

Dienstenchequeondernemingen uit de sociale economie garanderen sociale tewerkstelling met kwalitatieve opleiding en maximale begeleiding in het kader van duurzame jobs. Met deze aanpak maximaliseren deze ondernemingen het sociale nut van de dienstencheque. Het gebruik van dienstencheque in de sociale economie differentieert zich van de aanpak van interimkantoren en van de pure privé-initiatieven, waar optimalisatie van de winst voorop staat.

Uit verscheidene studies in opdracht van de overheid kan men vermoeden dat dienstenchequeondernemingen uit de sociale economie waarschijnlijk zeer goed scoren op vlak van duurzame jobcreatie, maximaliseren van de tewerkstelling, competentieontwikkeling van de medewerkers en investering in vorming & begeleiding. Maar deze ondernemingen worden niet als specifieke, homogene categorie erkent. In de recente IDEA-rapporten komen de expliciete maatschappelijke meerwaarden van dienstenchequeondernemingen in de sociale economie niet duidelijk naar voren.

Door de dienstencheque in te zetten in de sociale economie, boekt de overheid nochtans driedubbele aanvullende winst:

- Sociale correctie: aandacht voor invulling van maatschappelijke noden aan poets- en huishoudelijke hulp van zwakkere doelgroepen (alleenstaande senioren, financieel zwakkeren,...) via onder meer sociale tarifiëring.
- Duurzame activering van kansengroepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. De investering via dienstencheques en andere ondersteuningsmiddelen is nog steeds gemiddeld 7.000€ goedkoper dan een werkloosheidsuitkering.
- 100% return aan sociale en economische meerwaarden: een sociale economieonderneming herinvesteert mogelijke opbrengsten in bijkomende sociale tewerkstelling

Knelpunten voor de sociale economie

Zowat iedereen kan een dienstenchequeonderneming starten. Meer dan 3000 dienstencheque-ondernemingen waren in januari 2009 erkend. Het grote aantal verstrekkers geeft niet altijd een garantie op betrouwbaar ondernemerschap en een kwalitatieve besteding van overheidsgelden.

Door het groeiende gebruik van het aantal gebruikte cheques wordt het huidige systeem duur, te duur. Daarom heeft de overheid in november 2006 zijn inbreng in het systeem met een nieuwe lineaire vermindering teruggebracht tot 20 Euro. Een dienstenchequewerknemer die niet in aanmerking komt voor een loonsubsidie, kost een socialeeconomieonderneming nu reeds meer dan 20 Euro per uur.

Met lineaire besparingsmaatregelen differentieert de overheid binnen het stelsel van de dienstencheque niet naar de verschillende soorten van verstrekkers. Ze zorgen voor een verdere privatisering van het stelsel en een continue verharding van de dienstenchequemarkt en dit naar de klanten, de werknemers en naar de overheid toe. In deze open marktomgeving moet het aanbod van de sociale economie met ongelijke wapens optornen tegen het aanbod van de pure privé initiatieven en de interim kantoren.

VOSEC vindt dat ondernemingen die voorrang geven aan een duurzame jobinvulling voor kansengroepen, onderscheiden moeten worden binnen het stelsel. Daarom heeft VOSEC de overheid gevraagd om concrete resultaatgaranties op te leggen aan de brede groep van dienstenchequeondernemingen. Zo blijft het stelsel betaalbaar blijft en de duurzame inschakeling van maatschappelijk zwakkeren in het arbeidscircuit via dienstencheques gegarandeerd.

IEDEREEN WINST

SOCIALE ECONOMIE

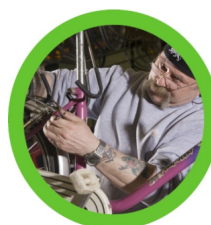
De sociale economie in Vlaanderen bestaat uit meer dan 800 kleine en middelgrote ondernemingen. We kennen deze ondernemingen als kringloopwinkels, beschutte werkplaatsen, sociale werkplaatsen, invoegbedrijven of coöperaties, maar ook als nieuwere initiatieven zoals seniorenzorg, energiesnoeiërs, groenwerkers en fietspunten. De sociale economie biedt tewerkstelling aan 24.000 mensen uit een kansengroep. Dankzij een duurzame job binnen de sector krijgen zij opnieuw de kans om een volwaardige en zinvolle rol te spelen in onze samenleving.

De sociale economie wil ook het ondernemingschap zélf radicaal anders aanpakken, door duurzaam en coöperatief te ondernemen. Met een rendement dat veel verder gaat dan financiële winst alleen: de sociale economie zorgt ook voor maatschappelijke winst.



Winst voor... de werknemers

De sociale economie zorgt voor werk op maat van mensen.



Winst voor... de maatschappij

De sociale economie biedt oplossingen voor reële noden in onze maatschappij.



Winst voor... de onderneming

Een sociale economie-onderneming moet ook financiële winst maken, die niet in de eerste plaats naar de aandeelhouders gaat, maar opnieuw wordt geïnvesteerd in duurzame tewerkstelling.



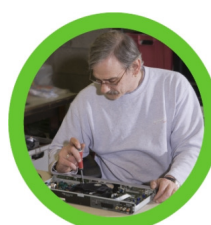
Winst voor... de klant

De sociale economie levert kwaliteitsvolle producten en diensten: van strijk- en poetsdiensten tot lekkere biologische producten, rechtstreeks van de boerderij.



Winst voor... de overheid

De sociale economie voert een aantal cruciale taken uit zoals seniorenzorg, kinderopvang en buurtzorg. Zo worden maatschappelijke behoeften op een efficiënte en goedkope manier ingevuld.



Winst voor... het bedrijfsleven

De sociale economie is een interessante businesspartner voor de reguliere economie. Heel wat bedrijven besteden een deel van hun activiteiten uit aan de sociale economie, die garant staat voor kwaliteit op maat.



Winst voor... innovatie

De sociale economie is koploper in innovatie binnen maatschappelijk relevante marktniches. Dat zie je niet alleen in de dienstverlening, maar ook in de manier van aanpakken.



Winst voor... de sociale zekerheid

Langdurig werklozen inschakelen in een economische activiteit maakt van hen een waardevolle schakel in onze samenleving.



Winst voor... de economie

De sociale economie is geen speeltuin voor idealisten, maar een reële vorm van waardegedreven ondernemen - al twee eeuwen lang.

(c) Foto's: ISIS, Vic Geurts, Yves Adams

VOSEC definitie van sociale economie

"De sociale economie bestaat uit een verscheidenheid van bedrijven en initiatieven die in hun doelstellingen de realisatie van bepaalde maatschappelijke meerwaarden vooropstellen en hierbij de volgende basisprincipes respecteren:

- * voorrang van arbeid op kapitaal;
- * democratische besluitvorming;
- * maatschappelijke inbedding;
- * transparantie;
- * kwaliteit;
- * duurzaamheid.

Bijzondere aandacht gaat ook naar de kwaliteit van de interne en externe relaties. Zij brengen goederen en diensten op de markt en zetten hun middelen economisch efficiënt in met de bedoeling continuïteit en rentabiliteit te verzekeren."