



WELZIJN
WONEN
ZORG

Personeel delen, een oplossing voor de Brusselse non-profit?

Werkvormen, juridische kaders, kenmerken en aanbevelingen

Sanae Arbaoui

Olivia Vanmechelen

Els Nolf

September 2026



	Werkvormen, juridische kaders, kenmerken en aanbevelingen	1
1	Inleiding	2
1.1	Begripsafbakening	3
1.2	Waarom personeelsdelen een antwoord kan zijn	3
1.3	Verschillende vormen van personeelsdelen.....	3
2	Juridische modellen van personeelsdelen.....	5
2.1	Principe: elke werknemer heeft één werkgever.....	5
2.2	Aparte arbeidsovereenkomst	5
2.3	Occasionele terbeschikkingstelling.....	6
2.4	Meervoudig werkgeverschap	7
2.5	Werkgeversgroepering	8
2.6	Uitzendarbeid	9
2.7	Overzichtstabel	9
3	Aandachtspunten en succesfactoren	12
3.1	Mogelijke impact van subsidies en erkenningen.....	12
3.2	Organisatorische en relationele voorwaarden	12
4	Aanbevelingen	13
4.1	Aanbevelingen voor het beleid.....	13
4.2	Aanbevelingen voor de sector.....	13
5	Bronnenlijst.....	14

1 Inleiding

De Brusselse welzijns- en zorgsector kampt met merkbare personeelsuitdagingen met een dubbele complexiteit: enerzijds is er een stijging van kosten, administratieve lasten en complexer wordende sociale problematieken. Anderzijds is er een daling van structurele middelen door bijvoorbeeld de niet-indexering van subsidies, besparingen, uitval van medewerkers of moeilijkheden om gekwalificeerd personeel te vinden.

Deze situatie creëert een grote urgentie om de personeelsproblematiek aan te pakken. Terwijl de maatschappelijke noden en hulpvragen groter en complexer worden, ontstaan er gaten in het al krappe aanbod.

In welke mate en onder welke voorwaarden kan samenwerking tussen werkgevers en personeelsdelen over verschillende organisaties een antwoord bieden op de schaarste - financiële tekorten, het tekort aan bepaalde profielen en/of ontbrekende kennis en vaardigheden in de eigen organisatie?

In dit dossier zetten we de mogelijkheden en randvoorwaarden op een rijtje. We maken daarvoor dankbaar gebruik van het voorbereidend werk van Sanae Arbouie die in 2026 stage deed bij Kenniscentrum WWZ in het kader van haar studies Agogiek aan de Vrije Universiteit Brussel. Ze

baseerde zich voor haar werk op de rapporten en het onderzoekwerk van Acerta Consult, het Cultuurloket, Crebis, het Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid & Gezin en Zorgnet-Icuro, dit alles in het licht van de Wet van 24 juli 1987 op de tijdelijke arbeid, de uitzendarbeid en het ter beschikking stellen van werknemers. De volledige lijst van geraadpleegde bronnen vind je in de bronnenlijst achteraan.

1.1 Begripsafbakening

Het poolen of collectief inzetten van middelen - in het Frans *mutualisation de ressources* - is een breed concept dat verwijst naar uiteenlopende manieren van het in gemeenschap brengen van middelen om de dienstverlening te verbeteren en de kosten binnen de organisatie te verminderen. Het samenbrengen van deze middelen of 'kapitaal' kan op verschillende vlakken:

- Menselijk: personeel delen of gezamenlijk inzetten.
- Cognitief: kennis, informatie, praktijken en data delen.
- Financieel: financiële middelen in gemeenschap brengen.
- Materieel: fysieke middelen delen, zoals gebouwen, apparatuur of infrastructuur.

In dit dossier buigen we ons specifiek over de modellen, juridische kenmerken en eventuele meerwaarde van het gezamenlijk inzetten van **menselijk kapitaal** voor de welzijns- en zorgsector: het delen van personeel of de multi-inzetbaarheid van medewerkers bij verschillende welzijns- en zorgorganisaties, al dan niet over sectoren heen. Dat kan gaan over een werknemer delen voor een deel van de arbeidstijd, of een *pool* creëren van medewerkers die flexibel kunnen worden ingezet waar de nood het hoogst is.

1.2 Waarom personeelsdelen een antwoord kan zijn

Het delen van personeel kan interessant zijn, bijvoorbeeld wanneer het door beperkte financiële middelen of verzadiging van diensten voor organisaties onhaalbaar is om bepaalde expertise (voltijds) in huis te halen. Door personeel, expertise en middelen gezamenlijk te organiseren en te delen, kunnen organisaties kosten spreiden, wederzijdse versterking creëren en toegang krijgen tot **gespecialiseerde competenties** die afzonderlijk niet haalbaar zouden zijn. Tegelijk behouden de organisaties hun autonomie, dynamiek en vermogen.

Het delen van eerstelijns personeel kan ook de samenwerking tussen diensten versterken en zorgen voor een **meer geïntegreerde en continue begeleiding** voor de cliënt.

Personeelsdelen kan ook bijdragen tot **meer arbeidstevredenheid** bij medewerkers en uitstroom uit de sector voorkomen, bijvoorbeeld door de negatieve gevolgen van onvrijwillige deeltijdse arbeid aan te pakken, of door medewerkers ervaring te laten opdoen in verschillende contexten of sectoren. Het kan werknemers *flexicurity* bieden, een combinatie van flexibiliteit en werkzekerheid: werknemers genieten van meer jobvariatie en duurzame loopbaanperspectieven binnen de sector, terwijl hun rechten en bescherming gewaarborgd blijven.

Hoewel personeel delen bepaalde knelpunten kan helpen verminderen, is het geen allesomvattende oplossing. Deze synthese wil het dan ook niet naar voren schuiven als een universele oplossing voor de onderliggende problematieken.

1.3 Verschillende vormen van personeelsdelen

Personeelsdelen kan verschillende vormen aannemen, afhankelijk van het type functie en de aard van de medewerkers die tussen organisaties worden gedeeld.

Een eerste vorm is **ondersteunende functies** delen. Organisaties delen personeel dat niet rechtstreeks betrokken is bij de kernopdrachten of eerstelijnsdienstverlening, maar wel essentieel is voor de werking van de organisatie. In de non-profitsector gaat het vooral om functies zoals boekhouding, human resources, juridische ondersteuning, IT, administratie, aankopen, onderhoud, gebouwenbeheer, preventie en welzijn op het werk. Het personeel kan volgens vaste afspraken worden

ingezet of flexibel worden gedeeld, afhankelijk van de wisselende behoeften van de partnerorganisaties. Een voorbeeld zijn gecentraliseerde ondersteunende diensten (loonadministratie, technische ondersteuning, gezamenlijke aankopen ...) voor meerdere organisaties vanuit één gedeelde structuur, zoals een koepelorganisatie die ondersteunende diensten levert aan haar leden.

Een tweede vorm is **kernfuncties** delen, waarbij organisaties personeel delen dat rechtstreeks betrokken is bij de dienstverlening aan doelgroepen. Dat gebeurt vaak in het kader van een nieuw gezamenlijk project of om de samenwerking tussen organisaties te versterken. Een voorbeeld is **maatschappelijk werkers** uit verschillende diensten inzetten om gezamenlijk een telefonische hulplijn te bemannen. Ook een coördinator die twee aparte vzw's aanstuurt en de samenwerking tussen beide organisaties structureel ondersteunt, valt onder die categorie.

Naast personeel kunnen ook andere middelen worden gedeeld om personeelsdeling te faciliteren of aan te vullen zoals gebouwen, IT-infrastructuur en software, servers, financiële middelen of gedeelde databanken en kennis.

2 Juridische modellen van personeelsdelen

2.1 Principe: elke werknemer heeft één werkgever

Personeelsdelen kent verschillende verschijningsvormen in het welzijns- en zorglandschap, gaande van informele samenwerkingspraktijken op basis van vertrouwen en praktische afspraken tot sterk gereguleerde juridische constructies.

Nochtans is **gedeeld werkgeverschap principieel verboden**. In het Belgische arbeidsrecht geldt immers als basisprincipe dat een werknemer slechts één werkgever heeft die het gezag uitoefent. Voorbeelden van de uitoefening van dat gezag zijn de werkuren vastleggen, verlof of afwezigheden goedkeuren, het geleverde werk evalueren door middel van functioneringsgesprekken, de taken verdelen in het team ...

Gedeeld werkgeverschap, waarbij meerdere werkgevers tegelijk gezag uitoefenen over dezelfde werknemer, wordt gezien als een verboden terbeschikkingstelling van personeel (art. 31 Wet van 24 juli 1987). Dat houdt in dat een werkgever zijn werknemers niet mag 'uitlenen' aan een derde partij die vervolgens het werkgeversgezag over die werknemers (deels) uitoefent. Het belangrijkste doel van deze wetgeving is de bescherming van de werknemer. Een schending van dit verbod heeft verstrekende rechtsgevolgen voor alle betrokken partijen.

Toch zijn er verschillende werkvormen die personeelsdelen of collectieve inzet van medewerkers toelaten binnen de wettelijke uitzonderingen of zonder dat er sprake is van overdracht van werkgeverschap.

2.2 Aparte arbeidsovereenkomst

Wat	Een werknemer sluit meerdere arbeidsovereenkomsten met verschillende werkgevers , die elk uitsluitend gezag uitoefenen over hun eigen contract. Die vorm is wettelijk toegestaan omdat er geen overdracht van werkgeverschap is. Elke werkgever is de enige juridische werkgever voor zijn eigen specifieke contract. Er is geen formele band tussen werkgevers vereist, al is een onderling afsprakenkader aanbevolen als je van een echt samenwerkingsverband wil spreken.
Toepassing	Deze werkvorm is geschikt voor duidelijk afgebakende, tijdelijke of deeltijdse situaties. Als het om deeltijdse contracten gaat, moeten de strikte regels voor deeltijdse arbeid (zoals de drie-urenregel per dag) voor elk contract worden nageleefd. Een andere toepassing is de tijdelijke situatie, waarbij de overeenkomst bij de eerste werkgever tijdelijk geschorst wordt, bijvoorbeeld voor een jaar, en de werknemer een nieuwe arbeidsovereenkomst voor die periode krijgt bij de tweede werkgever. Mits grondige overwegingen van de voor- en nadelen en transparante afspraken is dit model ook mogelijk in geval van re-integratie van langdurig zieken , waarbij de werknemer de heropstart aangaat bij een andere werkgever.
Kenmerken	Elke organisatie staat afzonderlijk in voor de loonbetaling, de Dimona-aangifte, de RSZ-aangifte, en de administratieve verplichtingen voor de prestaties die binnen dat contract vallen. Daarnaast moet de functie-inhoud van de werknemer per contract op maat worden vastgelegd. Elke werkgever blijft afzonderlijk verantwoordelijk voor de correcte uitvoering van zijn eigen arbeidsovereenkomst.

Voordelen	Er zijn geen bijkomende formaliteiten vereist en er is geen hoofdelijke aansprakelijkheid tussen de betrokken werkgevers: een juridisch geschil bij de ene werkgever heeft geen juridische gevolgen voor de andere werkgever. Bovendien blijft elke werkgever onderworpen aan het paritair comité dat voor hem bevoegd is.
Nadelen	De arbeidsovereenkomsten moeten duidelijk gescheiden blijven; er kan van gedeelde functie of gezagsuitoefening geen sprake zijn. De verdeling van het werk, de uurroosters en het gezag tussen de werkgevers laat weinig flexibiliteit toe. Bovendien moeten de formaliteiten over deeltijdse arbeid per arbeidsovereenkomst worden nageleefd. Er kunnen administratieve en organisatorische uitdagingen ontstaan bij het combineren van meerdere deeltijdse tewerkstellingen, zoals verlof opnemen.

2.3 Occasionele terbeschikkingstelling

Wat	Terbeschikkingstelling houdt in dat een werknemer in dienst blijft bij zijn oorspronkelijke werkgever, maar prestaties levert bij een andere organisatie . Het 'uitlenen' van personeel met overdracht van (een deel van) het werkgeversgezag is in België principieel verboden. Een uitzondering op dit verbod is de toegelaten terbeschikkingstelling voor beperkte tijd waarbij een reguliere werkgever onder bepaalde voorwaarden een vast personeelslid voor beperkte tijd uitleent aan een andere organisatie (de gebruiker), en mits voorafgaande toestemming door de arbeidsinspectie (Art. 32 Wet van 24 juli 1987, terbeschikkingstelling).
Toepassing	Deze vorm is vooral van toepassing bij samenwerkingen binnen eenzelfde economische en financiële entiteit of voor de uitvoering van kortstondige of tijdelijke, gespecialiseerde opdrachten.
Kenmerken	Enkel vaste werknemers komen in aanmerking voor uitlening, geen werknemers met een tijdelijk contract. De uitlening is beperkt in tijd en vooraf vastgelegd in een schriftelijke overeenkomst tussen werkgever, gebruiker en werknemer. De werknemer blijft in dienst en onder het gezag van de oorspronkelijke werkgever. De loonkosten kunnen contractueel worden doorgerekend aan de gebruiker en bepaalde voorwaarden zoals arbeidsplaats of de arbeidstijdregeling kunnen wijzigen. De ondernemingsraad van de gebruiker moet worden geïnformeerd. De oorspronkelijke werkgever blijft juridisch werkgever en aansprakelijk maar de gebruiker oefent tijdens de periode van terbeschikkingstelling het feitelijk gezag uit. Dat betekent dat de arbeidstijdregeling, het arbeidsreglement en de veiligheidsvoorschriften zoals die gelden bij de gebruiker, mee van toepassing zijn op de uitgeleende werknemer (werk.belgie.be).
Voordelen	Occasionele terbeschikkingstelling is relatief eenvoudig op te starten. Zo blijven de organisaties juridisch volledig afzonderlijk bestaan en regelen ze hun samenwerking via een overeenkomst. Een nieuwe entiteit oprichten, is niet nodig. De werknemer behoudt zijn eigen bestaande arbeidsvoorwaarden en paritair comité.

Nadelen	Deze vorm van samenwerking moet over een beperkte duur gaan en vereist een uitdrukkelijke en een tijdelijke of specifieke opdracht. Daarnaast is de delegatie van gezag strikt afgebakend: enkel een beperkt en vooraf duidelijk omschreven instructierecht kan aan de gebruiker worden toegekend. Bovendien gelden er informatieverplichtingen, onder meer ten aanzien van de ondernemingsraad van de gebruiker. Ten slotte kan btw verschuldigd zijn op de gebruikerskost.
----------------	--

2.4 Meervoudig werkgeverschap

Wat	Meerdere werkgevers sluiten samen één arbeidsovereenkomst met eenzelfde werknemer. De werknemer heeft dus één arbeidsovereenkomst met verschillende werkgevers die gezamenlijk het gezag uitoefenen. Er is geen sprake van (verboden) uitlenen of terbeschikkingstelling van een werknemer maar van gebundeld werkgeverschap. Deze constructie wordt niet wettelijk geregeld, maar is in de rechtspraak en bij de RSZ algemeen aanvaard.
Toepassing	Deze vorm is geschikt voor duurzame tewerkstellingen, en wordt gebruikt wanneer meerdere organisaties nood hebben aan een gelijkaardig profiel maar elk afzonderlijk onvoldoende werkvolume hebben om een voltijdse betrekking te rechtvaardigen, bijvoorbeeld gespecialiseerde functies zoals HR-verantwoordelijken, boekhouders, IT'ers of preventieadviseurs.
Kenmerken	De co-werkgevers maken vooraf afspraken via een samenwerkingsovereenkomst . Die heeft betrekking op arbeidstechnische aspecten zoals loon en arbeidsreglement, maar ook op relationele en communicatieve afspraken, bijvoorbeeld meldingen bij ziekte, en op procedures over conflict, ontslag, enzovoort. Alle co-werkgevers moeten zich afzonderlijk aanmelden bij de RSZ en zijn elk Dimona- en DMFA-aangifteplichtig, of zij richten een feitelijke vereniging op met een eigen RSZ-nummer, een aparte payroll, een afzonderlijk rekeningnummer, enzovoort.
Voordelen	Je kan relatief snel aan de slag zonder veel formaliteiten. De werknemer heeft meer zekerheid en het is minder complex dan bij terbeschikkingstelling en deeltijdse arbeid. Meervoudig werkgeverschap kan soepel ingezet worden zolang de afspraken duidelijk zijn. De werknemer is flexibel inzetbaar bij de verschillende werkgevers naargelang de noden. De werknemer blijft rechtstreeks verbonden met elke organisatie waar hij prestaties levert.
Nadelen	Een nadeel ontstaat wanneer het gaat over verschillende paritaire comités omdat de werknemer dan terechtkomt in contexten waar andere loon- en arbeidsvoorwaarden van toepassing zijn. Bovendien zijn alle werkgevers hoofdelijk aansprakelijk voor de correcte tewerkstelling van de werknemer. Daarom zijn een nauwe band, vertrouwen en heldere afspraken tussen de werkgevers nodig. Indien een feitelijke vereniging wordt opgericht, is er een nieuw loondossier.

2.5 Werkgeversgroepering

Wat	Een werkgeversgroepering is een specifieke juridische constructie waarbij meerdere werkgevers samen een afzonderlijke rechtspersoon oprichten met als doel werknemers aan te werven en die ter beschikking te stellen van de leden van de groepering. De groepering fungeert als enige juridische werkgever van de betrokken werknemers. De werknemers zijn dus niet rechtstreeks verbonden met de individuele organisaties, maar met de groepering zelf. De leden doen een beroep op de werknemer volgens hun noden, binnen het wettelijk toegelaten kader.
Toepassing	De werkgeversgroepering wordt vaak ingezet wanneer een duurzame en structurele samenwerking gewenst is. Deze werkvorm is bijzonder geschikt voor kleinere organisaties die nood hebben aan gespecialiseerde profielen maar individueel onvoldoende draagkracht hebben. De duur is in principe onbepaald, aangezien het om een duurzame samenwerking gaat. Door de formele structuur en de ministeriële toelating is de oprichting wel tijdsintensiever. Zij heeft als exclusief doel om werknemers ter beschikking te stellen aan haar leden.
Kenmerken	Een werkgeversgroepering moet de vorm aannemen van een vzw (of een vennootschap onder firma) en vereist een voorafgaande toelating van de minister van Werk . De werknemers vallen onder het paritair comité dat op de groepering van toepassing is, wat betekent dat de loon- en arbeidsvoorwaarden in principe uniform zijn. Dat biedt meer harmonisatie dan bij meervoudig werkgeverschap. Het werkgeversgezag wordt in principe uitgeoefend door de groepering als formele werkgever. De gebruikers kunnen wel functionele instructies geven in het kader van de dagelijkse werkzaamheden, voor zover dat wettelijk is toegelaten en duidelijk geregeld wordt in een overeenkomst. De loonkosten worden doorgerekend aan de leden volgens vooraf vastgelegde verdeelsleutels . De groepering is aansprakelijk als werkgever, maar de leden kunnen in bepaalde gevallen medeaansprakelijk zijn.
Voordelen	Het voordeel van deze constructie is de centralisatie van het werkgeverschap en de arbeidsvoorwaarden. De administratieve lasten worden gebundeld en de werknemers genieten van één duidelijk statuut. Er is veel flexibiliteit mogelijk.
Nadelen	Een nadeel is de complexiteit van oprichting en het feit dat de groepering slechts binnen één paritair comité actief kan zijn wanneer de leden onder verschillende sectoren vallen. Er is hoofdelijke aansprakelijkheid van alle leden.

2.6 Uitzendarbeid

Wat	Uitzendarbeid is een wettelijk gereguleerde vorm van terbeschikkingstelling waarbij een erkend uitzendkantoor werknemers in dienst neemt om ze tijdelijk ter beschikking te stellen van een gebruiker. Het uitzendkantoor is de juridische werkgever en oefent het formele werkgeversgezag uit. De gebruiker heeft het functionele gezag tijdens de uitvoering van de prestaties.
Toepassing	Deze vorm is per definitie tijdelijk en wordt gebruikt voor korte of duidelijk afgebakende opdrachten. Zij is niet bedoeld als structurele samenwerkingsvorm tussen organisaties.
Kenmerken	Uitzendarbeid is enkel toegelaten in wettelijk bepaalde gevallen zoals tijdelijke vervanging of uitzonderlijke vermeerdering van werk of instroom. Het paritair comité van de uitzendarbeid is van toepassing op de werknemer, maar de loon- en arbeidsvoorwaarden moeten gelijkwaardig zijn aan die van vaste werknemers in dezelfde functie bij de gebruiker. De gebruiker betaalt een factuur aan het uitzendkantoor, waarin loon, sociale lasten en een marge zijn opgenomen.
Voordelen	Het voordeel is de flexibiliteit en de beperkte administratieve last voor de gebruiker.
Nadelen	Het nadeel is de hogere kostprijs en de beperkte duur, waardoor het minder geschikt is voor duurzame personeelsdeling.

2.7 Overzichtstabel

De keuze voor een bepaalde vorm van personeelsdeling is altijd afhankelijk van het doel van de samenwerking, de gewenste flexibiliteit en de juridische en administratieve risico's die organisaties bereid zijn te dragen.

Onderstaande tabel biedt een beknopte en overzichtelijke vergelijking van de verschillende modellen van personeelsdelen. De tabel maakt het mogelijk om de belangrijke kenmerken en verschillen snel te situeren.

	Juridische werkgever	Overdracht werkgeversgezag	Structureel of tijdelijk	Typische toepassing	Voordelen (+) / Nadelen (-)	Impact op payroll en subsidiëring
Aparte arbeids-overeenkomst	Elke organisatie afzonderlijk voor haar eigen contract	Geen overdracht van gezag	Tijdelijk	Werknemer combineert verschillende deeltijdse contracten bij meerdere werkgevers	+ Juridisch duidelijk en relatief weinig risico - Administratief complex (meerdere contracten, verschillende uurroosters)	Werknemer staat op meerdere payrolls; subsidiëring volgt meestal per organisatie
Terbeschikking-stelling	Uitlenende werkgever	Beperkt en wettelijk gereguleerd	Altijd tijdelijk	Tijdelijke uitwisseling van personeel tussen organisaties	+ Geen nieuwe structuur nodig; werknemer behoudt arbeidsvoorwaarden - Strikte wettelijke voorwaarden en informatieverplichtingen	Werknemer blijft op payroll uitlenende organisatie; kosten kunnen doorgerekend worden
Meervoudig werkgeverschap	Meerdere werkgevers gezamenlijk	Gezag wordt gedeeld tussen werkgevers	Structureel	Gezamenlijke aanwerving van gespecialiseerde profielen	+ Maakt voltijdse functies mogelijk waar organisaties afzonderlijk te klein zijn - Coördinatie tussen werkgevers noodzakelijk	Payroll kan verdeeld zijn tussen werkgevers; subsidiëring kan complexer worden

Werkgevers-groepering	De werkgevers-groepering zelf (aparte rechtspersoon)	Geen overdracht; werkgevers-groepering is werkgever	Structureel	Structureel delen van personeel tussen leden van de groepering	+ Centralisatie van werkgeverschap en uniforme arbeidsvoorwaarden - Complexere oprichting en ministeriële toestemming vereist	Werknemers staan op payroll van de groepering; loonkosten worden doorgerekend aan leden
Uitzendarbeid	Uitzendkantoor	Functioneel gezag bij gebruiker	Altijd tijdelijk	Korte vervangingen of tijdelijke pieken	+ Zeer flexibel en weinig administratie voor de gebruiker - Hogere kost en geen structurele samenwerking	Werknemer staat op payroll van het uitzendkantoor; organisatie betaalt via factuur

3 Aandachtspunten en succesfactoren

3.1 Mogelijke impact van subsidies en erkenningen

Een aandachtspunt is de relatie tussen personeelsdeling en subsidiemechanismen. In veel non-profitsectoren zijn subsidies gekoppeld aan personeel dat rechtstreeks op de payroll van een organisatie staat. Wanneer werknemers via een andere constructie worden ingezet, bijvoorbeeld via een werkgeversgroepering of via terbeschikkingstelling, kan het moeilijker worden om aan te tonen dat de organisatie effectief personeel inzet in het kader van de gesubsidieerde activiteiten. In dergelijke gevallen worden personeelskosten soms doorgerekend via werkingsmiddelen, wat bijkomende administratieve vragen kan oproepen over de manier waarop de inzet van personeel wordt verantwoord.

Deze financierings- en subsidiëringdimensie vormt daarom een belangrijk aandachtspunt bij de keuze voor een bepaald model van personeelsdeling. Een aantal drempels kunnen personeel delen over sectoren heen bemoeilijken, zelfs bij gelijkaardige functies:

- Een centrale vaststelling is dat financiering, subsidiëring, erkenningsnormen en personeelsvoorwaarden sterk sectorgebonden zijn, wat samenwerking over sectoren heen en personeelsdeling bemoeilijkt. De ontschottingspogingen in de zorg waren tot nu toe vooral een proces op het niveau van de zorg, maar zijn niet doorgetrokken op het vlak van financieringsmechanismen.
- Financieringsstromen kunnen, zeker in Brussel, versnipperd zijn over verschillende beleidsniveaus (federaal, gemeenschappen, gewest, lokale besturen ...), wat een gemeenschappelijke aanpak bemoeilijkt. Subsidies zijn vaak gekoppeld aan specifieke erkennings- en personeelsvoorwaarden, waarbij de ene sector of overheid een strikter beleid heeft dan de andere.
- Financiering kan gekoppeld zijn aan de personeelsbezetting (bijvoorbeeld personeelsnormen in woonzorgcentra), aan de individuele gebruiker (bijvoorbeeld persoonsvolgend budget in de VAPH-sector, te verantwoorden via aangetoonde personeelsinzet), aan het aantal gebruikers (bijvoorbeeld in de kinderopvang of jeugdhulp) of het kan deel uitmaken van een enveloppesubsidiering.
- In sommige sectoren tellen zelfstandigen, interimkrachten of gedetacheerd personeel niet mee voor erkenning of subsidiëring, ook al worden ze effectief ingezet. Naast diploma's gelden vaak bijkomende sectorgebonden opleidingsvereisten en/of is er verplichting tot permanente vorming en bijscholing.
- In bepaalde sectoren zijn er bijkomende formele vereisten zoals uittreksel uit het strafregister, attest van medische geschiktheid of taalkennisvereisten.
- Bij samenwerking over verschillende paritaire comités heen kan het ook op uiteenlopende arbeidsvoorwaarden botsen. Zo kan dit voor ongelijkheid tussen loonbarema's en vergoedingen zorgen voor gelijkaardige functies.

3.2 Organisatorische en relationele voorwaarden

Voldoen aan de juridische vormvoorwaarden van personeelsdelen volstaat niet voor een succesvolle samenwerking. Daarvoor moet ook voldaan zijn aan organisatorische en relationele randvoorwaarden:

- Elke samenwerking vraagt **creativiteit** en **flexibiliteit van de werknemer**. Dat moet grondig begeleid en omkaderd worden.
- Samenwerking kan pas slagen als er **vertrouwen** is tussen de betrokken organisaties zodat informatie en verantwoordelijkheden met elkaar kunnen gedeeld worden.
- Voor het goede functioneren van een samenwerkingsverband zijn **duidelijke afspraken essentieel, op papier en bij voorkeur na juridisch advies**. Deze afspraken hebben betrekking op verschillende aspecten van de samenwerking, zoals taakverdeling, evaluatie van

medewerkers, vorming en bijscholing van medewerkers, communicatie en financiële bijdragen van de betrokken organisaties.

- Ook een **duidelijke rolverdeling en beslissingsstructuur (governance)** spelen een belangrijke rol in succesvolle samenwerkingsmodellen: de manier waarop beslissingen worden genomen, verantwoordelijkheden worden verdeeld en conflicten worden opgelost binnen een samenwerkingsverband.
- Daarnaast moet er voldoende **administratieve capaciteit** aanwezig zijn om de samenwerking praktisch te organiseren. Personeelsdeling brengt bijkomende coördinatie en administratie met zich mee, bijvoorbeeld op het vlak van planning, loonadministratie of contractbeheer.
- Tot slot is een **gedeelde visie** op de doelstellingen van de samenwerking cruciaal. Wanneer organisaties personeelsdeling enkel inzetten als tijdelijke noodoplossing, bestaat het risico dat de samenwerking fragiel blijft. Maar als ze vertrekken van een gedeelde strategische visie, kan personeelsdeling bijdragen aan duurzame samenwerking en professionalisering van de sector.

4 Aanbevelingen

4.1 Aanbevelingen voor het beleid

Op beleidsniveau blijkt vooral de nood aan een duidelijk en ondersteunend regelgevend kader. Hoewel verschillende juridische constructies bestaan die personeelsdeling mogelijk maken, blijven veel organisaties onzeker over de manier waarop die modellen juridisch en administratief correct kunnen worden toegepast.

Daarnaast verdient de relatie tussen personeelsdeling en subsidiemechanismen bijzondere aandacht. Aangezien veel subsidies gekoppeld zijn aan personeel dat rechtstreeks op de payroll van een organisatie staat, kunnen alternatieve vormen van tewerkstelling administratieve moeilijkheden veroorzaken. Een mogelijke beleidsoptie is daarom om financieringsmechanismen beter af te stemmen op samenwerkingsmodellen, zodat organisaties niet worden ontmoedigd om personeel te delen.

Verder kunnen beleidsmakers intersectorale samenwerking stimuleren, bijvoorbeeld door regelgeving en financieringsinstrumenten te ontwikkelen die samenwerking tussen organisaties vergemakkelijken.

4.2 Aanbevelingen voor de sector

Ook binnen de sector zelf zijn er verschillende aandachtspunten. In de eerste plaats is het belangrijk dat personeelsdeling niet enkel wordt beschouwd als een noodoplossing voor personeelstekorten, maar als een strategische keuze die kan bijdragen aan duurzame samenwerking tussen organisaties.

Werkgevers en vakbonden spelen daarbij een centrale rol. Werkgevers zijn vaak de initiatiefnemers van samenwerkingsmodellen, terwijl vakbonden waken over de bescherming van werknemersrechten en arbeidsvoorwaarden. Een constructieve dialoog tussen beide actoren is daarom essentieel om modellen van personeelsdeling te ontwikkelen die zowel organisatorisch haalbaar als sociaal rechtvaardig zijn.

Daarnaast moeten organisaties aandacht besteden aan de impact van personeelsdeling op werknemers zelf. Als werknemers bij meerdere organisaties werken, kan dat nieuwe kansen bieden voor professionele ontwikkeling en loopbaanvariatie, maar het kan ook leiden tot extra administratieve complexiteit of onzekerheid.

5 Bronnenlijst

1+1=3. Samenwerken in de zorg: juridische structuren, personeel en organisatie. (2024). Zorgnet-Icuro.

Acerta Consult. (2024). Werknemers delen.

Crebis. (2023). Recherche sur les pratiques de mutualisation dans le non-marchand bruxellois: Pertinence, Effets et Conditions de Mise en Œuvre.

Crebis. (2024). Les pratiques de mutualisation dans le non-marchand bruxellois.

Cultuurloket. (2021). Cultuurwerkers over de grenzen van een organisatie inzetten.

Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid & Gezin. (2023). Wegwerken van drempels en zoeken naar oplossingen voor intersectorale samenwerking en multi-inzetbaarheid van werknemers binnen de Vlaamse zorg- en welzijnssectoren: een exploratieve studie (Nr. 2023/08).

Wet van 24 juli 1987 betreffende de tijdelijke arbeid, de uitzendarbeid en het ter beschikking stellen van werknemers ten behoeve van gebruikers, artikelen 31, 32 en 32bis:

<https://werk.belgie.be/nl/themas/arbeidsovereenkomsten/terbeschikkingstelling-van-werknemers>