

Discussietekst werkgroep toekomstvisie Welzijnszorg Kempen

Voorwoord

Deze tekst is het resultaat van een proces dat geïnitieerd werd vanuit de conferentie van Kempische burgemeesters. Onder voorzitterschap van Ward Kennes gingen vertegenwoordigers van de vijf zones¹ in debat om de pijnpunten en bezorgdheden in de samenwerking met Welzijnszorg Kempen helder te krijgen. Dit was nodig omdat de initiële vraag tot verhoging van de financiële bijdrage van de 27 besturen aan Welzijnszorg Kempen niet tot een consensus leidde. Bijkomende pogingen tot verduidelijkende nota's leidden niet tot een bevredigend eindresultaat.

In de voorbereiding van de gesprekken werden volgende stukken meegenomen:

1. Welzijnszorg Kempen bij de tijd brengen en verdere uitbouw van het regionale sociale beleid van de Kempen/de toekomst
2. Welzijnszorg Kempen bij de tijd brengen en verdere uitbouw van het regionale sociale beleid van de Kempen/de toekomst - Samenvatting van de feedback
3. Portfolio WZK
4. Bevoegdhedenmatrix Regionaal Sociaal Beleid
5. Bevoegdhedenmatrix Regionaal Sociaal Beleid met begeleidende vragen
6. Toekomstvisie regionaal sociaal beleid - Financiering taakstellingen WZK (verslag 25.03.2023)
7. Memorandum Welzijnszorg Kempen een krachtige welzijnsvereniging met toekomst

Vaststelling is dat deze teksten de oprechte intentie hebben of hadden om tegemoet te komen aan een aantal bezorgdheden of gesignaleerde pijnpunten, maar te vaak vertrekken vanuit het bestaande model dat bijgestuurd wordt. De geformuleerde antwoorden blijken in de praktijk onvoldoende te beantwoorden aan de noden. Er is immers **nood aan een nieuw gedeeld perspectief op lange termijn dat tegemoet komt aan de behoeften van de verschillende deelnemende partnerbesturen en hun zones m.b.t. het regionaal sociaal beleid.**

Vanuit een gezamenlijke bespreking op 24 april 2023 werd in overleg met de directie en voorzitter van Welzijnszorg Kempen een nieuwe weg ingeslagen. Dit traject bestond uit individuele gesprekken met alle deelnemers gevolgd door drie sessies op 13 september, 9 oktober en 7 november 2023 onder begeleiding van een externe procesbegeleider van Thomas More. Het resultaat van deze gesprekken is opgenomen in deze nota, die wordt toegelicht op een vierde gezamenlijke sessie op 29 november 2023.

Doel van deze nota

De nota wil een **aanzet zijn tot dialoog** op basis van het **benoemen en omschrijven van de pijnpunten**. Deze pijnpunten werden tot de dag van vandaag te weinig expliciet uitgesproken of kregen onvoldoende antwoorden. Ook voelden mensen zich niet altijd even vrij om de pijnpunten te benoemen.

Of zoals het in één van de sessie aan bod kwam:

“We zitten met een organisatie die een aantal zaken goed doet, waar besturen van afnemen, maar wat daardoor gepercipieerd wordt als dienstverlener (op zichzelf staande), maar “we are in this together (het is ons verhaal)”, dat is weg.”

Deze nota heeft niet de ambitie om op basis van drie gesprekken alle concrete vraagstukken weg te werken. Ze vormt wel een aanzet met **principes en uitgangspunten** (concreet denken we aan

¹ Deelnemerslijst in bijlage

opdrachten, rol, structuur, governance, financiën, personeel, ...) *als onderbouw* om uiterlijk bij het begin van volgende legislatuur tot een nieuw model te komen dat beantwoordt aan de noden.

Het resultaat van deze nota is echter niet vrijblijvend. Tijdens de gesprekken hebben de leden van de werkgroep met veel engagement en vanuit wederzijdse verantwoordelijkheden tussen individuele gemeenten/steden, zones én Welzijnszorg Kempen gewerkt aan een nota in het belang van het regionale welzijnsbeleid in de Kempen. Tegelijkertijd is ook de wens uitgesproken om met de aangegeven bezorgdheden uit deze nota ook echt iets te doen. Het niet opnemen van deze geformuleerde bezorgdheden dreigt het draagvlak van Welzijnszorg Kempen te verzwakken.

Op basis van individuele gesprekken werd doorheen de drie sessies gewerkt aan volgende thema's:

1. Wat is de missie van Welzijnszorg Kempen 2.0?
2. Wat zijn toekomstige opdrachten en rollen en hoe plaatsen we die in verhouding tot de nieuwe dynamiek binnen gemeente/stad – zone – regio?
3. Welke gevolgen heeft dit voor het financieringsmodel?
4. Wat zijn de verwachtingen ten aanzien van de governancestructuur van Welzijnszorg Kempen?

Wat is de missie van Welzijnszorg Kempen 2.0?

Er is **blijvend nood aan een bovenlokale publieke welzijnsorganisatie** die democratisch gelegitimeerd is. De verdienste die historisch door Welzijnszorg Kempen is opgebouwd wordt erkend en gewaardeerd. De context en het maatschappelijk landschap dat we vandaag kennen is evenwel zeer sterk gewijzigd en is enorm in beweging. Voorbeelden hiervan zijn de integratie van gemeente en OCMW, toenemende opdrachten voor lokale besturen op alle mogelijke domeinen, ontwikkeling van de zones, nieuwe spelers,

Vandaag is regionale samenwerking niet (meer) hét unieke antwoord. Het vraagstuk of er nood is aan regionale samenwerking vraagt afweging, vraagt zoeken naar daar waar de meeste mogelijkheden en meerwaarde kunnen ontwikkeld worden. **Welijnszorg Kempen 2.0 dient voor de werkgroep meer dan vandaag te vertrekken vanuit een nieuwe realiteit die een meerlagigheid in zich draagt** tussen gemeente/stad – zone – regio.

Wat zijn opdrachten en rollen en hoe plaatsen we die in verhouding tot de dynamiek binnen gemeente/stad – zone – regio?

Vanuit die meerlagigheid ging de werkgroep aan de slag om tot een **eerste analyse** te komen **van opdrachten**. Het matrixoverzicht² leert dat er door Welzijnszorg Kempen op heel veel domeinen en thema's ingezet wordt met een verschillende intensiteit. De concrete opdracht/keuze/ambitie is vandaag echter niet meer voor alle deelnemende partners even helder. Het geleverde overzicht moet **verder uitgeklaard worden**.

Een eerste denkoefening tussen de vijf verschillende zones leert dat niet alle zones Welzijnszorg Kempen zien als prioritaire partner voor volgende thema's³:

- opgroeien
- ouder worden
- diversiteit en gelijke kansen
- tewerkstelling
- gezondheidszorg

² Bevoegdhedenmatrix Regionaal Sociaal Beleid.

³ Hierbij werd in de denkoefening vertrokken vanuit de opdeling zoals uitwerkt in de bevoegdhedenmatrix.

Ze zien voor Welzijnszorg Kempen wel een gedeelde focus/opdracht weggelegd in volgende thema's:

- (precair) wonen
- geestelijke gezondheidszorg
- welzijn en hulpverlening

Een **verdere analyse van opdrachten en uitdagingen** dringt zich op basis hiervan dan ook op zodat besturen keuzes kunnen maken. De meerlagigheid brengt een nieuwe realiteit met zich mee die vandaag niet altijd voldoende helder vertaald is. **Vraag is om het historisch gegroeide opdrachtenkader te herbekijken.** Besturen moeten voor zichzelf kritisch de analyse kunnen maken. Ze moeten met andere woorden zelf kunnen beslissen om al dan niet in te stappen. Hierbij mag 'regionale solidariteit' niet het finale argument vormen om het debat niet ten gronde te voeren.

Wanneer we kijken naar meerlagigheid is er het besef dat er ook **tussen zones vandaag verschillende snelheden zijn.** De denkoefening leert ook dat de ontwikkeling van de zones en het maturiteitsniveau in verhouding staat tot het al dan niet beroep doen op Welzijnszorg Kempen als partner. Hierin ligt ook een opdracht voor de zones zelf.

Er wordt vanuit de werkgroep gevraagd om te vertrekken vanuit een ander model, waarbij **expansie en dus bezetten van terrein geplaatst wordt ten aanzien van focus.** Dit impliceert dat de veelheid aan domeinen en opdrachten tegen het licht moet gehouden worden om tot keuzes te komen. Om tot een focus te komen ziet de werkgroep binnen de opdrachten voor Welzijnszorg Kempen een verschil tussen enerzijds een '**dienstverleningsopdracht**' en anderzijds het inzetten op '**innovatie, regionaal sociaal beleid en belangenbehartiging**' ten behoeve van de leden en hun gezamenlijke agenda.

Dit vraagt een vertaling in het governance-model:

- 'Dienstverlening' wordt gerealiseerd vanuit een transparant becijferd, kostendelend principe waarbij besturen kunnen beslissen al dan niet in te stappen.
- 'Innovatie, regionaal sociaal beleid en belangenbehartiging' vraagt ruimte om in te spelen op ontwikkelingen. Deelnemers beseffen dat dit voldoende financiële middelen vraagt die vanuit een regionale solidariteit ingezet worden zodat die ambitie duurzaam kan waargemaakt worden.

Het gevoerde debat hierover maakt duidelijk dat 'Innovatie, regionaal sociaal beleid en belangenbehartiging' niet enkel gebaseerd kan zijn op zuivere kostencalculatie. Dit waarmaken vraagt evenwel de invulling van een aantal belangrijke randvoorwaarden. Vandaag zijn deze randvoorwaarden niet altijd voldoende aanwezig.:

- Samenhang en solidariteit is nodig, maar ook de **bereidheid om consequenties en dus kosten te delen**, ook als dit inspanningen vraagt van kleine naar grote gemeenten en steden (*bv. regionale hub en opvang daklozen*) en vice versa (*steden en gemeenten die bijdragen zonder directe return*).
- Op regionaal niveau moet er ook **ruimte zijn voor innovatie.** Zo wordt gerefereerd naar het opzetten van coördinatie en een platform voor gesprekken bv. bij crisissen. Een voorbeeld voor het ondersteunen van innovatieve praktijken is het opzetten van piloottrajecten binnen besturen en hen ondersteunen in bijvoorbeeld het werken met de REMI-tool. Vanuit ervaringen kunnen er zo regionaal goede praktijken uitgedragen worden. Ook ziet de werkgroep het als taak om regionale dossiers als 'studiedienst' te onderbouwen voor beleidmakers. Dit alles vraagt inzet van stafmedewerkers die hiervoor de competities hebben en Welzijnszorg Kempen die hiervoor de capaciteit heeft. Tegelijkertijd is er nood aan het

scherp definiëren van de capaciteit van deze 'staffuncties' zodat transparantie gewaarborgd blijft.⁴

- Solidariteit gaat gepaard met **vertrouwen en betrokkenheid**. Om meer vertrouwen en betrokkenheid te kunnen bereiken moet dit in de toekomst versterkt worden in het governancemodel. Doorheen het debat in de werkgroep wordt het beeld van een aparte entiteit met eigen agenda en strategie geplaatst tegenover een netwerkorganisatie met een grotere betrokkenheid en impact op keuzes en strategie van de leden. We merken dat dit laatste veel meer gedragenheid heeft. Ook kan een netwerkorganisatie leiden tot het bereiken van een groter(e) betrokkenheid en vertrouwen in de toekomst.

Welke gevolgen heeft dit voor het financieringsmodel?

In het licht van de budgettaire discussie die aan de grondslag ligt van de opdracht van de werkgroep, vraagt dit het maken van duidelijke keuzes en bepalen wie voor welke zaken wil bijdragen.

Een toekomstig financieringsmodel bestaat uit twee delen, een kostendelend dienstverleningsmodel en een solidaire financiering voor regionaal welzijnsbeleid.

1. Kostendelend dienstverleningsmodel

- De keuze om een bepaalde vorm van dienstverlening op te zetten moet altijd vanuit de gemeenten blijven gebeuren.
- Leden nemen dienstverlening af tegen een kostprijs.
- Het model vertrekt vanuit een filosofie van sociaal ondernemend zijn en initiatief nemen/ontwikkelen op basis van keuzes die door de leden gelegitimeerd worden. Concrete goede praktijken: Rolmobiel, IVA thuiszorg, collectieve schuldenregeling, vzw 't Kader, ...
- Er is vandaag *geen consensus over de ondersteuning naar vzw's*. Vraag is om dit uit te zuiveren en om per vzw te bekijken wat de finaliteit is en of er alternatieven zijn. Voorbeelden: convenanten afsluiten en subsidies ter beschikking stellen, boekhoudkundige of andere ondersteuning vanuit Welzijnszorg Kempen, een vzw die zelf op de private markt ondersteuning kan vinden,... Het deelnemen aan 'vzw's vanuit het idee dat zaken zoveel als mogelijk gecentraliseerd moeten worden binnen Welzijnszorg Kempen of om op die manier aanwezig te zijn en terrein te 'bezetten', mag geen criterium zijn. Politieke keuzes moeten scherper gemaakt worden zodat de 'maatschappelijke kost' van het al dan niet blijvend ondersteunen (KINK?) verhelderd wordt. Het is bovendien niet altijd duidelijk hoe de inzet van lokale en regionale middelen zich tot elkaar verhouden (cf. TEJO).

2. Solidaire regionale financiering

- Er is een blijvende nood om in de toekomst vanuit regionaal perspectief in te zetten op 'Innovatie, regionaal sociaal beleid en belangenbehartiging'.
- Om deze opdracht scherp te definiëren dient Welzijnszorg Kempen 2.0 telkens behoeften te detecteren en in kaart te brengen.
- Op basis hiervan wordt bepaald of dossiers al dan niet opgenomen worden en welke strategie er wordt gevolgd. Die strategiebepaling betekent ook dat er heldere keuzes

⁴ In het debat wordt daarnaast ook het model van IOK rond bv. ondersteuning door omgevingsambtenaren aangehaald als voorbeeld om te onderzoeken. Kan Welzijnszorg Kempen bijvoorbeeld ook staffuncties aanbieden voor sommige specialismen die op gemeentelijk of zonaal niveau niet permanent nodig. Daar kan Welzijnszorg Kempen op het domein van sociaal beleid mogelijk nog extra meerwaarde betekenen t.o.v. de inzet van private consultants. Evenzeer leeft de vraag naar het onderzoeken van de ondersteunende inzet van een poule van maatschappelijk werkers waar besturen in geval van nood binnen de sociale dienst beroep op kunnen doen.

gemaakt moeten worden over subsidieoproepen (vermijden dat er concurrentie is t.a.v. de partnerbesturen) en de manier waarop belangenbehartiging telkens wordt ingevuld. M.a.w. op welke manier worden de belangen van de partnerbesturen/regio/zones behartigd t.a.v. de hogere overheid en wie neemt welke rol op zich?

In het debat over financiering werd binnen de werkgroep ook de **verhouding van Welzijnszorg Kempen ten aanzien van IOK** en de onderlinge kostenstromen aangehaald. De vraag ligt politiek expliciet voor om met het oog op de efficiënte aanwending van middelen te onderzoeken hoe net zoals bij steden en gemeenten vertrokken kan worden vanuit één entiteit die vanuit regionaal perspectief alle thema's van IOK en Welzijnszorg Kempen opneemt. Zo vallen onderlinge kostenstromen weg en kunnen middelen en mensen gedeeld worden. Uiteraard moet er voldoende ruimte en gewicht zijn voor alle thema's in besluitvorming om te vermijden dat welzijn onvoldoende aan bod komt. Het model van de woonmaatschappijen met gedelegeerde bevoegdheden naar comités kan hierin mogelijk inspirerend werken. Zo vermijden we dat een beperkt aantal beleidsmensen alle thema's moeten volgen.

Wat zijn de verwachtingen t.o.v. de governancestructuur van Welzijnszorg Kempen?

De gesprekken in de werkgroep maken duidelijk dat dit debat niet losstaat van alle andere regionale vraagstukken.

Het is noodzakelijk om voor de juiste maatschappelijke thema's als regio, bestaande uit de 27 besturen uit het arrondissement Turnhout, naar buiten te kunnen treden. Het model om voor alles te blijven streven naar gemeenschappelijke standpunten met 27 is echter niet meer haalbaar. We zien een nieuw model in de toekomst met versterkte betrokkenheid van de vijf zones in Welzijnszorg Kempen 2.0.

De noodzaak om in dit debat een nieuwe manier van werken uit te zetten **vertrekkende vanuit de zonale werking**, kan ook het debat over de zones en hun ontwikkeling ondersteunen. Vertrekken vanuit een zonale benadering vraagt ook het nemen van verantwoordelijkheid zowel naar standpunten als naar dynamiek en groei vanuit de zones zelf. Dit niet mee in beeld brengen zou getuigen van een gebrek aan intellectuele eerlijkheid ten aanzien van Welzijnszorg Kempen. Het is immers niet gepast enerzijds kritisch te kijken naar de omvang van de opdrachten en anderzijds als zone geen eigen inspanningen te leveren om deze opdrachten op of over te nemen en op die manier kosten via Welzijnszorg Kempen af te wentelen op de regio.

Het besef is er dat de dynamiek van de zones een belangrijk element wordt. Tegelijkertijd wordt het een uitdaging om de zonale benadering een plaats te geven in het governancemodel. Een zonale benadering brengt met zich mee dat een zone vooraf met elkaar in debat gaat en bepaalde standpunten en posities met elkaar afstemt. Ze komen zo tot een gedeelde compromis. De vraag is wat de onderhandelingsmarge is wanneer ze vervolgens over ditzelfde thema een debat moeten voeren met de andere zones. Vandaag kennen bestuurders vaak wel de marge binnen het eigen bestuur, maar niet per se vanuit de andere leden binnen de zone. Dit moet uitgeklaard worden.

Werken aan **betrokkenheid** is een cruciaal gegeven in de gesprekken. Als er betrokkenheid is, zal ook de overtuiging opnieuw groeien dat het participeren in het samenwerkingsverband een meerwaarde heeft. Dit ondanks het feit dat de winst pas op langere termijn voelbaar is.

Betrokkenheid vraagt participeren. Betrokkenheid kan echter pas groeien als partners impact hebben op de besluitvorming en direct zicht hebben op de effectieve resultaten op het terrein. Om dit te verwezenlijken moet de **besluitvorming efficiënt en transparant** gebeuren.

De bezorgdheid rond de verminderde betrokkenheid heeft in praktijk geleid tot bijstellingen, een voorbeeld hiervan is de Kempische Welzijnsraad. Deze raad getuigt van goede wil, maar in de praktijk blijft het te veel gaan over het delen van informatie.

Doorheen het debat in de werkgroep komt een onderliggende nood aan vertrouwen en betrokkenheid naar boven.

Vandaag leeft het gevoel dat Welzijnszorg Kempen als organisatie haar eigen agenda uitvoert en te weinig als netwerkorganisatie vertrekt vanuit de belangen van de leden. Als een eigen dynamiek overheerst, hoe kunnen leden dan impact krijgen op de agendasetting?

Er is **nood aan concrete impact, een cultuur van vrijuit spreken, belang van open debat** om tot beslissingen te komen vanuit een cultuur van vertrouwen. Versterkt inzetten op gemeenschappelijke doelstellingen en een gemeenschappelijke agenda zijn noodzakelijk om dit te bereiken. Leden moeten agendapunten naar voren kunnen schuiven voor die uitdagingen (ook de politiek moeilijke) die bovenlokale antwoorden vragen. Dit vraagt meer dan wat de Kempische welzijnsraad vandaag doet, namelijk informeren. Er is nood aan een forum om grote (en nieuwe) uitdagingen echt door te spreken. Solidariteit werkt immers maar als het een gedragen iets is. Het is daarom belangrijk dat Welzijnszorg Kempen 2.0 meer dan vandaag fungeert als echte netwerkorganisatie. Deze netwerkorganisatie vertrekt vanuit een betrokkenheid en een sterk eigenaarschap van de leden die zich verbonden voelen met en impact hebben op de organisatie.

Hoe gaan we verder met deze nota?

De werkgroep had als doel principes en uitgangspunten te schetsen die nodig zijn om naar een duurzame toekomst te kunnen gaan voor Welzijnszorg Kempen 2.0. Hierbij was het een bewuste keuze om niet op het terrein van de experts binnen Welzijnszorg Kempen te komen, maar wel een tekst te schrijven die pijnpunten benoemt als aanzet tot verdere dialoog.

- Op 29 november delen we deze tekst met de werkgroep en Welzijnszorg Kempen. Tijdens deze bijeenkomst willen we samen bespreken of we (1) op basis van de geformuleerde uitgangspunten op één lijn kunnen geraken en (2) hoe we de volgende stap kunnen zetten om na te denken over de concrete organisatorische invullingen. Dit willen we vastleggen in een tijdspad om tot concretisering over te gaan.
- Na 29 november krijgt iedereen - zowel Welzijnszorg Kempen binnen haar raad van bestuur, als de zones binnen hun respectievelijke fora - de kans om de nota te bespreken en feedback te geven. De tekst wordt eind januari ook voorgelegd aan de conferentie van Kempische burgemeesters.
- Tegen het begin van de volgende legislatuur willen we, op basis van alle feedback, een nieuw onderbouwd voorstel op tafel leggen. Dit voorstel gaat, op basis van de geformuleerde bezorgdheden, dieper in op de opdrachten, governance en financiering van Welzijnszorg Kempen 2.0.

Bijlage 1: deelnemers gesprekken

Zone	Gemeente	Voornaam	Naam
Baldemore	Balen	Erik	Borgmans
Baldemore	Mol	Wim	Caeyers
Baldemore	Mol	Wendy	Soeffers
Neteland	Herentals	Bart	Michiels
Neteland	Olen	Jeroen	Peeters
Noorderkempen	Hoogstraten	Roger	Van Aperen
Noorderkempen	Merksplas	Leen	Kerremans
RIT / voorzitter	Kasterlee	Ward	Kennes
RIT	Beerse	Annemie	Guns
RIT	Turnhout	Kelly	Verheyen
Zuiderkempen	Herselt	Elke	Verlinden
Zuiderkempen	Geel	Griet	Smaers
<i>Procesbegeleiding</i>	<i>Thomas More</i>	<i>Erik</i>	<i>Minne</i>