

Toekomstvisie en strategische uitbouw van Welzijnszorg Kempen naar een duurzaam regionaal sociaal beleid

Deze tekstbundel biedt een status quaestionis van de fundamentele analyses, besprekingen en besluiten met betrekking tot de werking en toekomst van het Kempense Regionaal Sociaal Beleid en van Welzijnszorg Kempen in het bijzonder.

We kunnen nu overgaan tot een stapsgewijze implementatie.

De eerste tekst biedt een beknopte, overzichtelijke weergave (synopsis) van het proces, de besluitvorming en de stappen die uitvoering zullen geven aan de genomen en gedragen beslissingen. Het volstaat om deze door te nemen.

Als bijlagen vindt u de meest essentiële documenten die uitdrukking geven aan dit proces, de besluitvorming en de te ondernemen acties. In de synopsis wordt hiernaar verwezen.

De algemene vergadering van 24 september 2025 besliste om de voorgestelde verhoging van de werkingsbijdrage tot 3,00 euro per inwoner te beperken tot 2,08 euro per inwoner vanaf 1 januari 2026.

Met deze realiteit zal worden rekening gehouden bij de verdere opmaak van de meerjarenplanning 2026-2031 van Welzijnszorg Kempen.

Eric Nysmans
Directeur Welzijnszorg Kempen

Michel Meeus
Voorzitter Welzijnszorg Kempen

Inhoudsopgave

Synopsis van proces, besluitvorming en stapstenen	2
Bijlage 1 Welzijnszorg Kempen bij de tijd brengen en verdere uitbouw van het regionale sociale beleid van de Kempen/toekomst	10
Bijlage 1.1 Het DNA van Welzijnszorg Kempen in een vogelvlucht	18
Bijlage 1.2 Welzijnszorg Kempen als autonome welzijnsvereniging in functie van een geïntegreerd regionaal welzijnsbeleid	19
Bijlage 1.3 De meerwaarde werking vzw's	20
Bijlage 1.4 Personeelsomkadering Welzijnszorg Kempen	26
Bijlage 1.5 Het financieringstekort van Welzijnszorg Kempen	35
Bijlage 2. Toelichtende nota bij het Algemeen Comité/ Conferentie Kempense Burgemeesters van 28 januari 2023	40
Bijlage 3. Discussietekst werkgroep toekomstvisie Welzijnszorg Kempen	42
Bijlage 4. Mandaatbepaling Conferentie Kempense Burgemeesters 20 januari 2024. Toekomstvisie Regionaal sociaal Beleid Welzijnszorg Kempen (WZK)	50
Bijlage 5. Conferentie van Kempense Burgemeesters 25 mei 2024. Toekomstvisie Welzijnszorg Kempen – Syntese Agendacommissie Conferentie van Kempense Burgemeesters	52
Bijlage 6. Algemeen comité/conferentie Kempense Burgemeesters van 25 mei 2024. Regionaal sociaal beleid – ontwerpstandpunt Vast bureau – Toekomstvisie Welzijnszorg Kempen (WZK)	64
Bijlage 7. Werkgroep participatietraject vzw's en WZK. Eindverslag.	66
Bijlage 8. Statuten Welzijnszorg Kempen, welzijnsvereniging van publiek recht onderworpen aan deel 3, titel 4, hoofdstuk 2, van het decreet over het lokaal bestuur van 22 december 2017.	77

Synopsis van proces, besluitvorming en stapstenen

1. Aanvang

1.1. Opstart van het traject: Welzijnszorg Kempen bij de tijd brengen en verdere uitbouw van het regionale sociale beleid van de Kempen/de toekomst (bijlage 1)

Welijnszorg Kempen bouwt sinds 1982 aan een sterk regionaal sociaal beleid in de Kempen. Doorheen de jaren groeide Welzijnszorg Kempen uit tot een gevestigde speler die structurele samenwerking mogelijk maakt tussen lokale besturen en andere actoren in het welzijnsveld. Die kracht moeten we vasthouden én toekomstbestendig maken. In een context van veranderende wetgeving, stijgende verwachtingen op vlak van deugdelijk bestuur en organisatiebeheersing én een steeds complexer welzijnsdomein drong een herijking van de werking van Welzijnszorg Kempen zich op. En dit vanuit een gemeenschappelijke ambitie om als regio wendbaar, slagkrachtig en solidair te blijven inspelen op maatschappelijke noden. Het decreet over het lokaal bestuur van 22 december 2017 met zijn grote bestuurlijke veranderingen zoals de integratie van de OCMW- en de gemeentelijke werkingen in een eengemaakt lokaal bestuur en de slechte financiële vooruitzichten voor de vereniging vanaf het einde van de vorige legislatuur resulteerden in een ruime, fundamentele denkoefening over meerdere aspecten van onze welzijnsvereniging Welzijnszorg Kempen. In het memorandum van februari 2019, dat door de uittredende Raad van Bestuur werd opgemaakt ten behoeve van hun opvolgers, werd de noodzaak van dit debat uitvoerig en ten gronde geduid.

Het Dagelijks Bestuur van Welzijnszorg Kempen opende de bespreking over de toekomst van Welzijnszorg Kempen in november 2022 met de nota *“Welijnszorg Kempen bij de tijd brengen en verdere uitbouw van het regionale sociale beleid van de Kempen/de toekomst.”* (bijlage 1) Deze nota werd op 10 november 2022 bezorgd aan de burgemeesters, schepenen van welzijn en de algemeen directeurs. Deze nota werd ook geïntroduceerd, toegelicht en besproken op de Raad van Bestuur van IOK van 2 december 2022, de Kempense WelzijnsRaad van 3 december 2022, de Raad van Bestuur van Welzijnszorg Kempen van 21 december 2022 en 11 januari 2023 en op de Conferentie van Kempense burgemeesters van 28 januari 2023. (bijlage 2)

In deze nota (bijlage 1) wordt er vooreerst ingegaan op een bestuursstructuur die het draagvlak wil versterken en het regionaal zone-overleg introduceert (organisatorische en bestuurlijke context). Het tweede deel geeft een aanzet voor een bevoegdhedenmatrix (taakverdeling). Tot slot wordt aangegeven welke middelen nodig zijn (financieringsmodel) met de vraag naar het ambitieniveau van de regio inzake sociaal beleid.

1.2. Mandaatbepaling – Conferentie 20 januari 2024 (bijlage 4)

Op de Conferentie van Kempense burgemeesters van 20 januari 2024 werd er verder opdracht gegeven (na kennisname van de nota *“discussietekst werkgroep toekomstvisie Welzijnszorg Kempen”* (bijlage 3)) om een toekomstvisie voor het regionaal sociaal beleid en Welzijnszorg Kempen uit te werken. In het mandaat van de Conferentie stonden 4 thema's centraal: 1.) binnen welke structuren kan bestaande werking geoptimaliseerd worden, 2.) hoe kan de gelaagdheid van de kerntaken verfijnd worden, 3.) creëer duidelijkheid en transparantie over de benodigde middelen, en 4.) hoe kan de betrokkenheid verhoogd worden? Een werkgroep werkte daarna een nieuwe visienota uit voor Welzijnszorg Kempen als autonome welzijnsvereniging in versterkte synergie met IOK.

2. Besluitvorming

2.1. Bekrachtiging visienota – Conferentie 25 mei 2024 (bijlage 5)

Deze visienota werd besproken en bekrachtigd op de Conferentie van 25 mei 2024. Aan de lokale besturen werd gevraagd om een standpunt in te nemen betreffende: Welzijnszorg Kempen als autonome welzijnsvereniging, overgangsfinanciering en verdere actieplan. (bijlage 6: ontwerpbesluit vast bureau OCMW's). 24 van de 27 besturen hebben zonder opmerkingen het ontwerp van beslissing goedgekeurd. Zij gingen akkoord met Welzijnszorg Kempen als autonome welzijnsvereniging, de overgangsfinanciering en het verdere actieplan. De drie andere besturen waren ook akkoord met de overgangsfinanciering. Twee besturen bleven echter een integratie van WZK in IOK genegen. Tot slot wenste één bestuur een grondige evaluatie voorafgaand aan een structurele financiering.

Welzijnszorg Kempen in relatie tot andere regionale welzijns- en zorgorganisaties (het participatietraject van vzw's en WZK)

Op vraag van de Conferentie werd door een werkgroep de relatie en toekomstige samenwerking met de vzw's grondig uitgeklaard. (bijlage 7)

De oprichting en de participatie aan verschillende vzw's is steeds een integraal bestanddeel geweest van de werking van Welzijnszorg Kempen in functie van de uitbouw van een performant regionaal sociaal beleid.

De werkgroep schreef een rapport waarin het waarom en het hoe van de participatie van de lokale besturen via Welzijnszorg Kempen aan verscheidene vzw's wordt geduid. Ook een eerste analyse van de vzw's waaraan een participatie zinvol is of opnieuw te evalueren valt werd gepresenteerd.

In het ontwerp van de nieuwe statuten van Welzijnszorg Kempen is opgenomen dat omwille van juridisch-financiële redenen minstens de vzw's waaraan Welzijnszorg Kempen kostendelend diensten biedt, dienen opgenomen te worden als vennoot bij Welzijnszorg Kempen.

3. Concretisering: een stapsgewijze implementatie

3.1. Nieuwe ontwerpstatuten (bijlage 10)

De visieteksten, gezamenlijke beslissingen en de besluiten van de partnerOCMW's werden vertaald in nieuwe statuten. Hieronder kort de voornaamste aanpassingen.

- 1) Duidelijke doelbepaling die rekening houdt met de gelaagdheid in het bevoegdheidsdebat
- 2) Mogelijkheid van vzw's om toe te treden tot Welzijnszorg Kempen
- 3) Verplaatsing van de zetel van Turnhout naar Antwerpseweg 1a te Geel (kantoorgebouw van Welzijnszorg Kempen)
- 4) Duidelijke kostenverdeling voor de deelgenoten
- 5) Aanduiding van plaatsvervangers in de algemene vergadering
- 6) Stemming met volmacht en in functie van aantal aandelen (algemene vergadering)
- 7) Bijzondere meerderheden voor OCMW's voorzien in bestuursorganen
- 8) Voorzien van formatiemechanisme voor raad van bestuur
- 9) Inschrijven van "in house exceptie"
- 10) Voorzien van een algemeen comité (Conferentie van Kempense burgemeesters) voor verbinding en informatiedoorstroming tussen de deelgenoten en de raad van bestuur van WZK.
- 11) Mogelijkheid voorzien om adviesorganen op te richten (Kempense WelzijnsRaad en regionaal zoneoverleg, overleg met de steden en gemeenten die een centrumfunctie hebben)

12) Presentiegelden voorzien voor de bestuurders

Deze nieuwe statuten staan geagendeerd op de Algemene Vergadering van juni 2025. Vervolgens worden ze ter goedkeuring overgemaakt aan lokale besturen. De definitieve goedkeuring is voorzien op een Algemene Vergadering eind 2025

De werking van Welzijnszorg Kempen zal vanaf januari 2026 volgens deze nieuwe statuten georganiseerd worden.

3.2. Versterkte synergie met IOK

Welijnszorg Kempen en IOK werken op 9 domeinen aan een versterkte en versterkende synergie

- 1) Conferentie van Kempense Burgemeesters als gezamenlijk Algemeen Comité
- 2) Gelijktijdige Algemene Vergaderingen in juni (Staten-Generaal Kempen)
- 3) Gezamenlijke informatievergaderingen voor gemeente- en OCMW-raadsleden
- 4) Gemandateerde deelname IOK-vertegenwoordiger aan AV van WZK
- 5) Inhoudelijke afstemming beleid inzake wonen, energie, voedselverspilling, vervoersarmoede, slimme regio Kempen, sociaal klimaatbeleid, ...
- 6) Synergie ondersteunende diensten: ICT, informatieveiligheid, juridische dienstverlening en patrimoniumbeheer
- 7) Gezamenlijke participatie aan de regionale netwerken van Algemeen en Financieel Directeurs
- 8) Gedeeltelijke financiering door IOK
- 9) Gezamenlijk overleg Dagelijkse Besturen en Directieteams van IOK en WZK

3.3. Participatie aan vzw's

In september/oktober 2025 voorzien we een bespreking van:

- 1) De wijze van terugkoppeling van de werking van de vzw's waaraan WZK participeert
- 2) Welke participaties kunnen afgebouwd worden of nagestreefd moeten worden

Intussen worden de afgevaardigden vanuit Welzijnszorg Kempen wel aangeduid om de goede werking van deze vzw's te blijven garanderen.

3.4. Opmaak meerjarenplan 2026-2031

Welijnszorg Kempen zit momenteel middenin een intensieve voorbereidingsfase voor het nieuwe meerjarenplan, dat kadert binnen de Beleids- en BeheersCyclus (BBC). Welzijnszorg Kempen moet daarin voldoen aan dezelfde regelgeving en timing als de lokale besturen. Dit plan bepaalt dus de inhoudelijke en financiële koers voor de komende zes jaar.

De omgevingsanalyse is ondertussen grotendeels afgerond. Via cijferanalyses, beleidsdocumenten, gesprekken met experts én een SWOART-oefening (sterktes, zwaktes, kansen, aspiraties, resultaten en bedreigingen) per dienst, hebben we de belangrijkste tendensen en uitdagingen in kaart gebracht. Cruciaal hierin was het cliëntperspectief én de input van onze partners in de Kempen.

Van maart tot mei lopen er meer dan 45 verdiepende gesprekken met stakeholders, waaronder lokale besturen, welzijnsmanagers, sociale diensten, woonactoren en andere welzijns- en zorgorganisaties. Deze "ronde van de Kempen" is essentieel om onze keuzes te verankeren in de realiteit en gedragenheid te garanderen.

De komende weken formuleren we de eerste beleidskeuzes (mei) en doelstellingen (juni), in nauwe afstemming met de Kempense WelzijnsRaad, managers welzijn, diensthoofden en onze Raad van

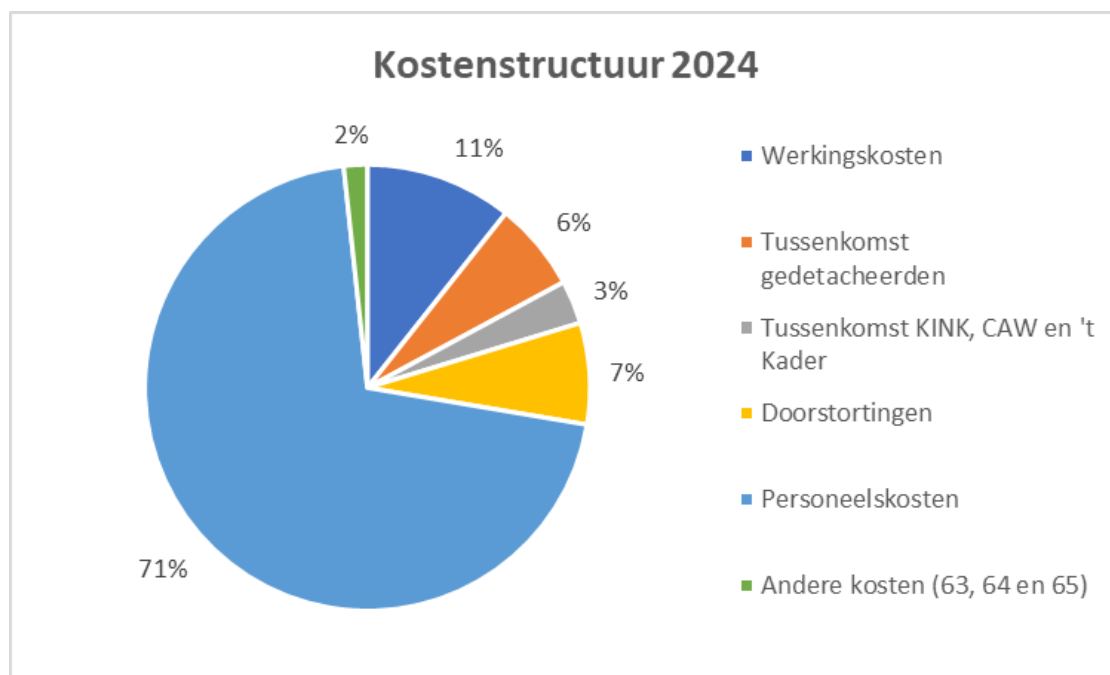
Bestuur. Acties worden in het najaar verder uitgewerkt. Op 11 juni vindt er een denkoefening met de Kempense WelzijnsRaad plaats, die richtinggevend zal zijn voor de volgende stappen. Ook zal er in dialoog gegaan worden met de Algemeen Directeurs.

Bij de opmaak van het meerjarenplan 2026-2031 zal rekening gehouden worden met zowel de bevindingen en inzichten vanuit de omgevingsanalyse en bevestigingen van onze stakeholders enerzijds als met de voorstellen op gebied van de 3 prioritaire en toegewezen beleidsthema's (precair wonen, geestelijke gezondheidszorg en welzijn en hulpverlening) en de wenselijkheid van een ketenaanpak.

3.5. Financiering Welzijnszorg Kempen

Welzijnszorg Kempen is onderworpen aan de BBC-cyclus. Om de financiële situatie van de vereniging accuraat op te volgen worden de verschillende diensten en dienstverleningen in de boekhouding analytisch uitgesplitst. De kosten stijgen mee met de economische evolutie.

De vereniging wordt overwegend gefinancierd door subsidies en cliëntbijdragen. Hiernaast dragen onze vennoten en andere partners de kosten verbonden aan concrete dienstverlening. Tot slot staan de lokale besturen (4% van de totale inkomsten in 2024) en IOK via een werkingsbijdrage in voor de algemene werking van Welzijnszorg Kempen. In onderstaande taartdiagrammen wordt dit duidelijk weergegeven. Zij tonen bovendien het duidelijke multiplicator-effect aan dat Welzijnszorg Kempen weet te realiseren.





Het zoeken naar financieel evenwicht is al jaren een bekommernis van de vereniging. De werkingsbijdragen vanuit de lokale besturen werd sinds 2008 niet verhoogd, enkel geïndexeerd, terwijl de activiteiten en dienstverlening jaar na jaar werden verruimd/toenamen.

De welzijnsvereniging stelt ieder jaar een verdere daling van het Beschikbaar Budgettair Resultaat (BBR) vast. Hieruit blijkt dat de vereniging haar eigen reserves 'opeet'. Verwacht wordt dat deze vanaf 2028 negatief zullen zijn.

De autofinancieringsmarge (een indicator maar geen norm voor een welzijnsvereniging) zal zonder extra middelen negatief worden vanaf 2025.

Wanneer het BBR niet kan gekeerd worden zal de vereniging haar meerjarenplan voor de volgende beleids- en beheerscyclus niet goedgekeurd krijgen.

Onderstaande tabel geeft de **rendabiliteit** (= economisch resultaat van de voorbije boekjaren) weer.

Jaar	Overschot/tekort
2019	-17.180
2020	-107.953
2021	-8.633
2022	-78.150
2023	- 95.940
2024	125.729

Als we naar de economische resultaten van de laatste zes jaar kijken, stellen we vast dat Welzijnzorg Kempen verlies boekt. Het overschot in 2024 is immers volledig te wijten aan de opvraging van extra werkingsbijdragen ten belope €0,50 per inwoner bij de lokale besturen. Zonder deze injectie bedroeg het over te dragen tekort €112.554,57.

Om dit financiële onevenwicht aan te pakken wordt ingezet op het verhogen van de inkomsten en het verminderen van de uitgaven.

Vermindering van de uitgaven :

- De werkingskosten worden zo laag mogelijk gehouden. In 2024 maakten de naakte werkingskosten slechts 11% van de totale uitgaven uit. (cf. bovenstaand taartdiagram)
- Investeringskosten worden uitgesteld. Een flink deel van het kantoor- en vergadermeubilair is ca. 20 jaar oud en is tweedehands.
- Vervanging van medewerkers bij ziekte of uitdiensttreding wordt uitgesteld of vertraagd.
- Door in te zetten op efficiëntie-verhogende maatregelen en software worden personeelsuitbreidingen uitgesteld. Personeelsuitbreidingen zijn enkel mogelijk mits grondige motivering.
- De vereniging beschikt niet over een eigen IT-dienst, communicatiedienst, aankoopdienst. Voor IT wordt samengewerkt met IOK. Communicatie en andere taken worden gecombineerd met andere jobs.

Verhoging van de inkomsten:

- Waar mogelijk wordt gestreefd naar structurele subsidies.
- De principes van kostendeling die al bestonden voor bijvoorbeeld schuldhulp en thuiszorg werden bijkomend per 1/1/2022 doorgevoerd voor de dienstverleningen rond informatieveiligheid, personeelsbeheer en financieel beheer. Het bijhorend personeel werd ondergebracht in 2 zelfstandige groeperingen zonder rechtspersoonlijkheid. In deze zelfstandige groeperingen worden de uitgaven en middelen gegroepeerd en vervolgens vrij van btw verdeeld. Iedere lid betaalt zijn reële aandeel in de kosten waardoor kosten en opbrengsten steeds in evenwicht worden gebracht.
- Er werd een kapitaalsverhoging bij Welzijnszorg Kempen gerealiseerd door de toetreding van IOK als lid.
- Waar mogelijk wordt ingetekend op projectsubsidies. Deze hebben evenwel geen structureel karakter.

Resultaat

Als we naar de evolutie van de beschikbaar budgettair resultaat en naar de rendabiliteit kijken, moeten we erkennen dat de tekorten hoofdzakelijk worden gemilderd door het niet onmiddellijk vervangen van een aantal afwezige en/of uitdienst getreden medewerkers, het uitstellen van investeringsuitgaven en aan een zeer zuinige werking.

Hierdoor ligt de druk op het ambtelijk apparaat erg hoog.

Het probleem reikt evenwel verder: het sterk doorgevoerde zuinigheidsprincipe belemmert de maturiteitsontwikkeling van de vereniging en hierdoor op termijn ook de realisatie van nieuw maar ook van bestaand beleid.

Daarenboven werden we de voorbije jaren bovendien geconfronteerd met **een fikse kostenstijging**. De personeelskosten stegen o.w.v. indexeringen met ca. 25% sinds begin 2020! Ook de werkingskosten stegen mee.

Remediëring

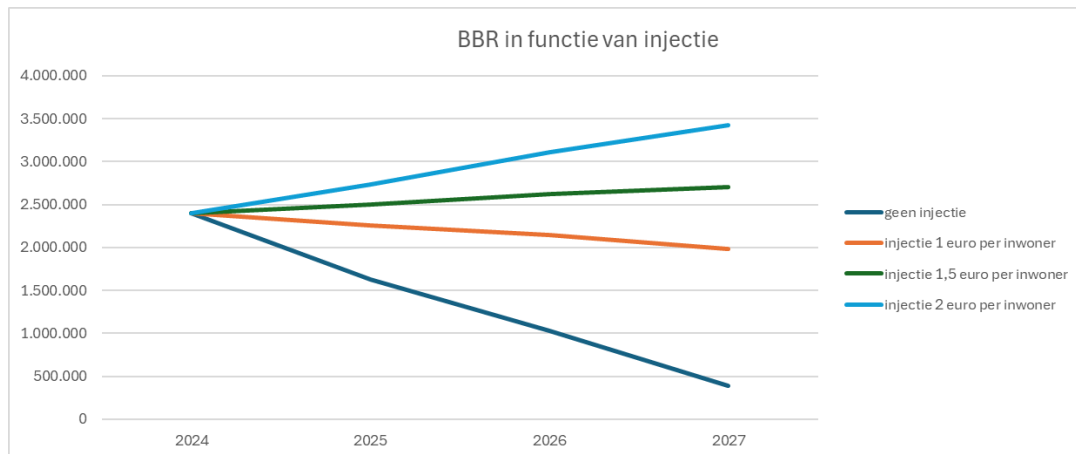
Spijts de inspanningen om inkomsten te verhogen en het zuinig beheer stevent de vereniging af op een negatieve financieringsmarge.

Om het tij te keren is een structurele verhoging van de algemene werkingsbijdrage noodzakelijk.

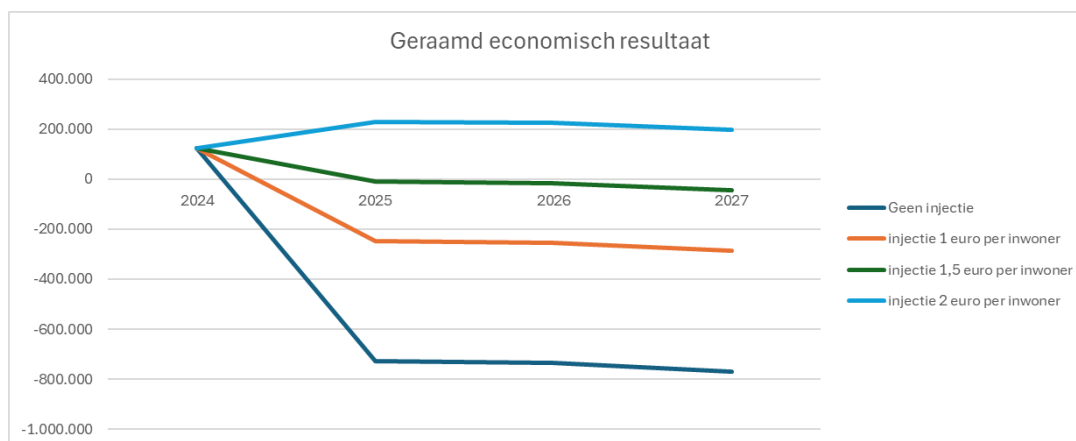
Heden bedraagt de algemene werkingsbijdrage 1,0472 euro per inwoner. Bij aanvang van het transitietraject van WZK werd een verhoging naar 2.5 euro per inwoner voorgesteld.

Door de inflatie die we intussen doormaakten zal een verhoging naar ca. 3 euro per inwoner nodig zijn.

Zonder injectie zal het BBR van de vereniging in 2028 lager zijn dan 0. Zoals onderstaande grafiek aangeeft zal een extra injectie van minimaal 1,5 euro nodig zijn om de dalende trend te stuiten.



Het economisch resultaat zal pas opnieuw structureel boven nul komen bij injectie van 2 euro extra.



In 2024 kon de vereniging bij wijze van overgangsfinanciering een bijkomende opvraging van 0.5 euro per inwoner uitvoeren. Voor 2025 dienen de nieuw samengestelde lokalen besturen hierover nog een beslissing te nemen.

Deze injecties zijn evenwel niet structureel en vertragen slechts de cashdrain en zet het multiplier-effect onder druk.

Zoals de grafieken aangeven is een extra inbreng van minimaal 1,5 euro per inwoner (2,5 euro in totaal) noodzakelijk om de vastgestelde cashdrain te keren.

Om het economisch resultaat te keren is evenwel een structurele bijdrage van 2 euro extra (ca. 3 euro per inwoner in totaal) noodzakelijk. Deze verhoogde bijdrage creëert ca. 200.000 euro aan ruimte voor nieuw beleid.

4. Besluitvorming

De Kempense WelzijnsRaad/Raad van Bestuur hecht een integrale goedkeuring aan het in deze nota beschreven toekomsttraject van Welzijnszorg Kempen, met inbegrip van

- 1) de blijvende zelfstandigheid van Welzijnszorg Kempen, weliswaar in een versterkte en versterkende synergie met IOK,
- 2) het ontwerp van nieuwe statuten,
- 3) een weloverwogen en doordachte samenwerking met de participerende vzw's
- 4) de voorgestelde verhoging van de algemene, geïndexeerde werkingsbijdrage naar 3 euro per inwoner.

Deze keuze is geen eindpunt, integendeel, zij vormen de hefboom om als regio wendbaar, solidair en veerkrachtig te kunnen blijven inspelen op de welzijnsnoden van vandaag en morgen.

Rekening houdende met het voorbije proces, vertrekkende vanuit de genomen beslissingen en uitvoering vragende van de voorziene initiatieven (stapstenen) is de Kempense WelzijnsRaad ervan overtuigd dat hiermee het fundament gelegd wordt van een toekomstgericht en robuust welzijnsbeleid voor de regio.

Bijlage 1. Welzijnszorg Kempen bij de tijd brengen en verdere uitbouw van het regionale sociale beleid van de Kempen/de toekomst

“The secret of change is to focus all of your energy,

not on fighting the old,

but on building the new.”

Socrates

Welzijnszorg Kempen zal, zoals zij sinds haar oprichting gedaan heeft, in haar ontwikkelingen rekening houden met de tendensen en realiteiten die niet alleen in de Kempen, maar wellicht in vele regio's, te bespeuren zijn.

Ten eerste, het meest wezenlijke, is er de versterking van de autonomie en het primaat van het lokale niveau.

Als tweede tendens, in aansluiting op eerste tendens, zien we dat de zonale samenwerkingsverbanden gradueel aan belang hebben gewonnen. Deze tweede beweging is reeds eerder op vrijwillige basis gestart, maar werd sinds de politiehervorming van de jaren 1990 - in de nasleep van de zaak Dutroux-geformaliseerd. Deze zonale werkingen kregen een nieuwe, sterke boost met de aanpak van de Coronacrisis door de Zorgraden van de nieuw gevormde Eerstelijnszones.

Tot slot heeft Vlaanderen met de regio-afbakening en het komende regio-decreet de regionale gedachte een Vlaanderen-brede, prominente plaats gegeven. Samen met o.m. Zuidwest Vlaanderen (regio Kortrijk) en de provincie Limburg, die zich van oudsher als één regio afficheerde, hebben de Kempense gemeenten reeds lang een pioniers- en voortrekkersrol vervuld op het gebied van regionale afstemming en samenwerking. IOK en Welzijnszorg Kempen zijn beide op hun terrein organisaties waar in andere regio's naar gerefereerd wordt als model en voorbeeld. Beide organisaties kunnen ook bogen op meerdere, mooie en sterke realisaties. In onze regio kunnen we – zelfs als we ons beperken tot alleen de domeinen zorg en welzijn – rekenen op nog andere sterke regionale actoren, zoals het ZiekenhuisNetwerk Kempen, het Netwerk Geestelijke Gezondheidszorg, CAW de Kempen, CGG-Kempen, Tandem, PNAT, LOGO Kempen, de Verslavingskoepel Kempen, ...

De uitdaging waarvoor we samen staan, is hoe we rekening houdende met deze tendensen en andere maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen zoals schaalvergroting, de toegevoegde waarde van de regio en haar representerende welzijnsvereniging Welzijnszorg

Kempen op gebied van zorg, welzijn, armoedebestrijding en sociale huisvesting kunnen bestendigen en verder uitbouwen.

Concreet stelt zich de vraag naar een aangepaste, opgewaardeerde organisatiestructuur, een versterkende en complementaire (regionaal gedefinieerde en afgesproken) bevoegdhedenmatrix en een aangepaste en duurzame financiering van Welzijnszorg Kempen.

Naast een financieel vraagstuk kampt Welzijnszorg Kempen immers ook met een vraagstuk van partnerbetrokkenheid doordat slechts 15 van de 27 besturen nog een vertegenwoordiger hebben in de Raad van Bestuur. Fikret Berkes, Patrick Kenis, Bart Cambré e.a. stellen dat om een netwerk te laten functioneren en te laten samenwerken, de stakeholders met elkaar en met het netwerkmanagement voldoende contact moeten hebben en dat zij gemeenschappelijk vanuit een gevoel van eigenaarschap moeten kunnen samenwerken rond voor hun relevante issues. Meer dan ooit geldt in elke

netwerkorganisatie, zoals ook Welzijnszorg Kempen, dat onbekend onbemand is. Coöperatief samenwerken alleen kan als elke partner een effectieve stem heeft in de besluitvorming.

Het de facto verdwijnen van de OCMW's na de inkanteling heeft ook voor een regionale welzijnsvereniging op meerdere terreinen zijn complicaties. Het vraagt om nieuwe inzichten en een andere aanpak zowel op personeelsvlak als op het gebied van het definiëren en implementeren van doelstellingen, strategieën en acties. Op deze terreinen werden reeds vele stappen gezet, maar blijft het een voortdurend zoeken naar een optimale(re) vorm van adaptief co-management. Dit is een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van zowel de vennoten ieder afzonderlijk als van de bestuursorganen en het management van de vereniging. Het is een adaptief proces, omdat er steeds snel en flexibel geschakeld moet kunnen worden, en dit omdat de context waarin geanalyseerd, beslist en gehandeld moet worden steeds volatieler is.

Goethes beroemde oneliner 'In de beperking toont zich de meester' indachtig, focust deze nota zich op drie aspecten. In een eerste deel bespreken we een aantal organisatorische/bestuurlijke voorstellen, in een tweede deel komt de verhouding tussen de verschillende niveaus (lokaal-zonaal-regionaal) aan bod, om in het derde deel te komen tot een wenselijk en noodzakelijk financieringsvoorstel voor Welzijnszorg Kempen. In de bijlagen vindt u verdere toelichting over zaken die weliswaar relevant zijn, maar de inhoud van deze kernnota teveel kunnen belasten.

1. Lokale inbedding en zonale verankering in een regionaal kader.

Samenwerkingsfederalisme in een unitaire regio.

1.1. De Kempense WelzijnsRaad als bestuursorgaan van Welzijnszorg Kempen

Welijnszorg Kempen is een publiekrechtelijke welzijnsvereniging conform Deel 3, Titel 4, Hoofdstuk 2 van het decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur. Concreet betekent dit dat Welzijnszorg Kempen een op zichzelf bestaande structuur blijft, met een ander juridisch kader dan de intercommunales (net zoals lokale besturen volgen welzijnsverenigingen de BBC, worden zij door Audit Vlaanderen op regelmatige basis aan een audit onderworpen, zijn de vergaderingen van hun bestuursorganen openbaar, ...), met een apart inhoudelijk en financieel meerjarenplan, met een eigen administratie met aan het hoofd een directeur, die verantwoording aflegt aan de Raad van Bestuur.

In bijlage 1.1. geven we een uitgebreidere, nog steeds beknopte beschrijving van het DNA van Welzijnszorg Kempen, waarin het gaat over het wie, het wat, het hoe en het waartoe van Welzijnszorg Kempen.

In bijlage 1. 2 wordt nogmaals een motivering gegeven waarom – anders dan op lokaal niveau - er niet voor gekozen wordt IOK en Welzijnszorg Kempen te fusioneren.

De welzijnsregio telt 27 lokale besturen en is (volgens een piramidaal of matroesjkamodel) opgedeeld in 5 zones.

IOK is om inhoudelijke en juridisch-technische redenen de 28e vennoot van Welzijnszorg Kempen.

De Kempense WelzijnsRaad is het strategisch welzijnsoverleg, bestaande uit de schepenen welzijn van de 27 lokale besturen. Binnen de schoot van de Kempense WelzijnsRaad wordt de Raad van Bestuur van Welzijnszorg Kempen samengesteld.

Vermits de Raden van Bestuur van welzijnsverenigingen open vergaderingen zijn, kunnen de leden van de Kempense WelzijnsRaad, die geen lid zijn van de Raad van Bestuur van Welzijnszorg Kempen, aanwezig zijn tijdens de Raden van Bestuur. Zij kunnen inbreng doen/advies geven bij alle behandelde agendapunten, zonder evenwel aan het beslissingsproces deel te nemen.

De Kempense WelzijnsRaad en de Raad van Bestuur vergaderen telkens op hetzelfde ogenblik.

Het komt elke vennoot autonoom toe zijn vertegenwoordiger naar de Algemene Vergadering van Welzijnszorg Kempen af te vaardigen. Om inhoudelijke en strategische redenen zou het een meerwaarde zijn indien elk lokaal bestuur hiervoor de voorzitter van het Vast Bureau aanduidt. Deze vergaderingen (normaliter maximum 3x per jaar) kunnen vervolgens voorafgaand aan de Conferentie van de Kempense Burgemeesters georganiseerd worden.

De Kempense WelzijnsRaad (de uitgebreide Raad van Bestuur) zorgt voor informatiedeling en intervisie tussen de schepenen, geeft reflectie en afstemming over de grote politieke en beleidsmatige oriëntaties op welzijnsgebied in de regio. Hiernaast heeft de Kempense WelzijnsRaad als opdrachten het adviseren van het bestuursorgaan, fungeren als intervisieorgaan en het creëren van draagvlak bij alle vennoten.

De samenstelling van de Raad van Bestuur van Welzijnszorg Kempen houdt rekening met de zonale opdeling van de regio. Een zone met 6 gemeenten heeft 3 bestuurders. Een zone met 4 of 5 lokale besturen telt 2 bestuurders. Op deze wijze worden 13 bestuurders op basis van een zonale evenredigheid aangeduid. De voorzitter (en ondervoorzitter) van de Raad van Bestuur is de 14e (en 15e) bestuurder, hij/zij worden 'omwille van zijn overstijgende functie' met andere woorden niet meegerekend met de zonale verdeling van het aantal bestuurders.

Een van de bestuurders dient op te treden als afgevaardigde vanuit IOK. Hij is ofwel een van de 13 eerste bestuurders en telt op deze wijze mee in de zonale verdeling. Ofwel is hij/zij de voorzitter/ondervoorzitter van WZK, waardoor er een maximale bestuurlijke synergie tussen beide organisaties kan ontstaan/gecreëerd worden. Bestuurlijk verdient het aanbeveling dat de persoon die het IOK-mandaat opneemt in de Raad van Bestuur van Welzijnszorg Kempen ook de ondervoorzitter van Welzijnszorg Kempen is.

Met uitzondering van de voorzitter, de ondervoorzitter (de afgevaardigde van IOK of indien deze de (onder)voorzitter is, de voorzitter van de stuurgroep van Thuiszorg Kempen), wordt het mandaat van de bestuurders opgesplitst in telkens periodes van 3 jaar. Op deze manier heeft elk lokaal bestuur een bestuurder gedurende 3 jaar, elke gemeente/stad blijft tegelijk vertegenwoordigd in de Kempense WelzijnsRaad.

Naast de decretale voorwaarden dient er ook rekening gehouden te worden met de politieke pariteit en/of pluriformiteit. De voorzitter en ondervoorzitter van Welzijnszorg Kempen worden aangeduid door het formatieorgaan.

Het Bestuurscomité (het vroegere Vast Bureau) bestaat uit 7 afgevaardigden, telkens 1 per zone, aangevuld met de voorzitter en ondervoorzitter. Bij voorkeur zijn dit de voorzitters of (om redenen van continuïteit) een permanente vertegenwoordiger van de zonale welzijnswerkingen. Dit Bestuurscomité kan dan ook als basis fungeren voor het in het volgend onderdeel voorgestelde Regionaal zone-overleg

Het organiseren en besturen van Welzijnszorg Kempen omvat zowel beleidsmatige als beheersmatige zaken. De operationele aansturing en werking van een regionale organisatie is de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur, die een deel van haar opdrachten en verantwoordelijkheden delegeert aan het Bestuurscomité, het dagelijks bestuur en de voorzitter en/of de directeur.

Het dagelijks bestuur bestaat uit voorzitter, ondervoorzitter(s), de voorzitter van de stuurgroep van Thuiszorg Kempen en directeur.

De leden van de Algemene Vergadering en de Raad van Bestuur ontvangen een presentievergoeding, dat ten hoogste gelijk is aan het hoogste presentiegeld van één van de vennoten. De voorzitter ontvangt een dubbele zitpenning. Voor de vergaderingen van het Bestuurscomité of Dagelijks Bestuur wordt geen presentievergoeding uitgekeerd.

1.2. Regionaal zone-overleg

De bestuurlijke werking van 27 lokale besturen, verdeeld over 5 zones in één regio dient de gedaante van een samenwerkingsfederalisme aan te nemen. Het versterkend samenwerken in complementariteit vraagt van eenieder niet alleen de bereidheid en de openheid om vanuit efficiëntie- en effectiviteitsoogpunten steeds het meest aangewezen niveau te kiezen, maar ook om de verbinding en afstemming tussen de verschillende niveaus en de zones onderling maximaal na te streven.

Om de zonale realiteiten te erkennen en een plaats te geven in de regionale structuur zal er ook een formeel overlegorgaan opgericht worden dat de afstemming en samenwerking tussen de zones enerzijds en de verbinding met de regio initieert, bespreekt en eventueel organiseert.

Dit overlegorgaan komt minstens 3x per jaar samen, wordt voorgezeten door de voorzitter van Welzijnszorg Kempen en is samengesteld uit de voorzitters en coördinatoren van de (sociale) zonewerkingen enerzijds en de voorzitter, ondervoorzitter en directeur van Welzijnszorg Kempen anderzijds. (De facto is dit hetzelfde orgaan als het hoger (cf. 1.1.) vermelde Bestuurscomité uitgebreid met de zonale coördinatoren)

2. Een versterkende en complementaire (regionaal gedefinieerde en afgesproken) bevoegdhedenmatrix

2.1. Een matrix-model: wie doet wat op welk niveau?

Een regionaal sociaal beleid en een regionale strategie laten zich leiden door de principes van lokale autonomie, subsidiariteit, solidariteit, regionale efficiëntie en lokale effectiviteit.

Hebben we hiervoor nood aan een matrixmodel dat definieert wat toebehoort aan de lokale besturen, aan de zones en aan de regio? Voorafgaand dient reeds opgemerkt dat elk afsprakenkader een levend, permanent evoluerend geheel van samenwerkende krachten en dynamieken is en dat er steeds een dubbel gevaar in schuilt: zijnde enerzijds de bevoegdheidsconflicten (wat met de grijze zones, of datgene wat nog niet afgesproken werd?) en anderzijds de mogelijke rigiditeit (het gebrek aan flexibiliteit en de beknotting van voortschrijdend inzicht)

Anders geformuleerd betekent een afsprakenkader een antwoord op de vraag welke beleidsthema's bij welk niveau horen: bij het lokale, het zonale, het regionale, of nog een hoger niveau?

Wellicht is er geen enkel thema dat uitsluitend tot één welbepaald niveau behoort/kan toegewezen worden. Daarom kunnen we stellen dat er primordiaal 2 belangrijke uitgangspunten zijn, ten eerste: het moet dienstig zijn aan de inwoners van een bepaalde, meerdere of alle gemeenten en ten tweede: het principe van de subsidiariteit (zaken worden rekening houdende met de redenen van efficiëntie en effectiviteit op het "laagst" mogelijke niveau georganiseerd.). Tegelijk is het een meerwaarde als er voor elk thema een lead- niveau bepaald wordt waarbij de uitvoering vanuit de verschillende niveaus samen kan gebeuren.

Welke objectieve en subjectieve criteria kunnen hiervoor bepalend of richtinggevend zijn? Welke criteria worden als motivering (meestal post factum) gehanteerd of spelen een rol die al dan niet geëxpliciteerd wordt of kan worden?

1. Schaalvoordelen
2. Nood aan kostenbeheersing
3. Graad van benodigde en mogelijke specialisatie
4. Nood aan multidisciplinariteit
5. Nood aan sterke organisatie
6. Nood aan duurzaamheid die gevormd wordt o.m. door teamgrootte
7. De regelgeving

8. Gevoel van impact op gebied van sturing en controle (eigenaarschap)
9. ...

2.2. Eerste aanzet vanuit Welzijnszorg Kempen

In de statuten van Welzijnszorg Kempen uit 2017 werd een omschrijving van het doel en mogelijke beleidsthema's opgenomen. (de cursieve toelichtingen bij de beleidsthema's werden toegevoegd ter illustratie en verduidelijking, zij zijn vanzelfsprekend niet opgenomen in de statuten)

“Artikel 3. De welzijnsvereniging heeft tot doel:

- 1° de deelnemende OCMW's te ondersteunen bij hun werking en de uitwerking van hun lokaal sociaal beleid.
- 2° op te treden als overlegorgaan tussen de OCMW's en overleg te organiseren met alle relevante actoren in het brede welzijns- en gezondheidsveld;
- 3° gemeenschappelijke projecten en diensten te organiseren die tegemoetkomen aan problemen die zich lokaal en in de regio stellen, in het bijzonder wanneer deze initiatieven een regionale aanpak en samenwerking vereisen en de mogelijkheden van de afzonderlijke OCMW's te boven gaan.

Concreet gaat het over initiatieven met betrekking tot:

- gezinszorg (gezinszorg in 20 besturen, aanvullende thuiszorg in 7 besturen, 5 (+ 2 geplande) CADO's, nachtzorg in alle 27 gemeenten)
- collectieve schuldenregeling en consumentenkrediet (in respectievelijk 11 en 6 besturen)
- informatieveiligheid (voor 26 OCMW's en gemeenten, 5 VZW's)
- tewerkstelling voor kansengroepen (organisatie overleg subregionale tewerkstellingscoördinatoren, regionaal overleg arbeidstrajectbegeleiders, bestuurlijke participatie WEB, De Sprong, Kringwinkel Zuiderkempen, ...)
- opvoedingsondersteuning
- algemeen welzijnswerk (bestuurlijke participatie CAW de Kempen, liaison naar de VAPH-instellingen, liaison naar Agentschap Integratie en Inburgering, LIGO Kempen, Volwassenenonderwijs, ...)
- drughulpverlening (regionale stuurgroep Verslavingsbeleid Kempen, organisatie congressen drugbeleid, bestuurlijke participatie 't Kader, Verslavingskoepel Kempen, werkgroep verslaving Netwerk Geestelijke Gezondheidszorg)
- toegankelijk aangepast vervoer (Rolmobiel Kempen)
- dak- en thuisloosheid
- eerstelijnsgezondheidszorg (regionaal zorgplatform, dienstverlening eerstelijnszones en participatie aan eerstelijnszone)
- residentiële ouderenzorg
- geestelijke gezondheidszorg (stuurgroep en werkgroepen Netwerk Geestelijke Gezondheidszorg, liaisonfunctie voor de OCMW's, bestuurlijke participatie CGG Kempen, Beschut Wonen Kempen, Tandem, 't Kader, ...)
- buurtzorg (Haire, pioniersprojecten i.s.m. Cebud, lerende netwerken, ...)
- sociale huisvesting
- palliatie (bestuurlijke participatie PNAT)
- kindermishandeling en intrafamiliaal geweld. (bestuurlijke participatie KINK, VKA, FJC-Kempen, liaisonfunctie voor de OCMW's)

De welzijnsvereniging wenst op deze manier meer kracht te geven aan de uitbouw van een sterk Lokaal Sociaal Beleid in elke gemeente, wenst regionale en subregionale samenwerking te stimuleren, te organiseren en te ondersteunen en wenst bij te dragen aan een degelijke uitbouw van een netwerk van voorzieningen die tegemoet komen aan concrete lokale noden.

Het uitgangspunt van de dienstverlening door de welzijnsvereniging bestaat erin dat Welzijnszorg Kempen diensten en dienstverlening ontwikkelt op vraag van één of meerdere deelgenoten. Ieder OCMW is vrij om beroep te doen op de diensten die worden ingericht door de welzijnsvereniging.”

Welijnszorg Kempen participeert (vanuit het perspectief van de lokale besturen) in een 25-tal vzw's die het welzijnsbeleid van de regio mee vorm geven. In bijlage 1.3. vindt u een overzicht van de vzw's waaraan Welzijnszorg Kempen participeert, wat wij doen voor en binnen deze vzw's en wat de meerwaarde is van deze participatie voor de regio en de lokale besturen. De voornaamste meerwaarden situeren zich op het vlak van het creëren van een regionaal aanbod, de inbreng van het lokale perspectief, de zorg voor de meest kwetsbaren en de regionale spreiding van het aanbod en de dienstverlening (lang voordat Vlaanderen de spreiding over de eerstelijnszones als doelstelling hanteert).

Om zijn positie in en zijn opdrachten m.b.t. een sterk regionaal sociaal beleid te definiëren heeft Welzijnszorg Kempen een mogelijk toetsingskader ontwikkeld dat 1.) aangeeft wanneer een regionale aanpak wenselijk en/of noodzakelijk is en een toegevoegde waarde heeft en 2.) richting en structuur geeft aan de regionale (uit)werking en organisatie

Ad 1.) Een regionale aanpak is wenselijk en/of noodzakelijk als het gaat om:

- 1) regionale uitdagingen en gemeentegrensoverschrijdende noden, zoals m.b.t. precair wonen, vluchtelingenproblematiek, aangepast vervoer, geestelijke gezondheidszorg, verslavingsbeleid, ...
- 2) regelgeving die de schaalgrootte van de werking op regioniveau bepaalt, cf. vervoersregio bij Rolmobiel (aangepast vervoer)
- 3) het realiseren van schaalvoordeel, zowel op het vlak van (kosten)efficiëntie en streven naar continuïteit als op het gebied van specialisatie en expertise- ontwikkeling (bijv. gezinszorg, kindermishandeling, intrafamiliaal geweld, ...)
- 4) die werkingen die lokaal en zonaal ontstaan zijn en waarvoor het een meerwaarde heeft om deze breder te implementeren in de regio
- 5) het helpen om lokale, zonale en regionale dienstverleningen beter op elkaar af te stemmen, daadwerkelijk met elkaar te verbinden zodat een ketenaanpak of schakelzorg kan ontstaan
- 6) de regio te verdedigen en op de kaart te zetten en middelen naar de regio te halen en vervolgens deze billijk voor de hele regio in te zetten (residentieel verslavingscentrum) of billijk over de regio te verdelen (thuiszorg; intrafamiliaal geweld)

Ad 2.) Volgende waarden geven richting aan een regionale werking en organisatie:

- 1) de concrete lokale noden en verwachtingen vormen het uitgangspunt. Het regionale is aanvullend en versterkend.
- 2) burgers nabijheid
- 3) subsidiariteit
- 4) behoud/realisatie van lokale toegangspoort waar mogelijk
- 5) gelijkwaardige geïntegreerde of geschakelde zorg en een gelijk welzijn voor eenieder in de regio

Dergelijk toetsingskader kan alleen maar werken als ook de andere niveaus vanuit eenzelfde kader vertrekken. Wie speelt hierin spelverdeler en/of scheidsrechter? Is hierin een rol weggelegd voor de nieuw gedefinieerde Algemene Vergadering en/of Raad van Bestuur of het Regionaal zone-overleg? En

heeft het Regionaal zone-overleg eerder een adviserende rol ten aanzien van de Algemene Vergadering en/of Raad van Bestuur?

Idealiter bestaat er ook een mogelijkheid, en pas dan kunnen we spreken van een echt samenwerkingsfederalisme, wanneer de bevoegdhedenmatrix zo is opgemaakt dat er op de verschillende niveaus samen aan een bepaald beleidsthema gewerkt wordt. Dan kunnen we pas echt spreken van een werkelijke ketenaanpak en slagen we erin in heel de regio gelijkwaardige geïntegreerde of geschakelde zorg en een gelijk welzijn te realiseren

Om een geïntegreerd streekbeleid te ontwikkelen moet de verbinding tussen het welzijnsbeleid en de gezondheidszorg enerzijds en het algemeen en overige categoriaal beleid (zoals huisvesting, mobiliteit, ruimtelijke ordening,) anderzijds, maximaal nagestreefd worden. Om die redenen is Welzijnszorg Kempen ten eerste partner in het Streekplatform en biedt de directeur van Welzijnszorg Kempen voor de welzijnsthema's ambtelijke ondersteuning aan de Conferentie van de Kempense Burgemeesters en ten tweede is een evenwichtige en symmetrische structurele en bestuurlijke samenwerking met IOK wenselijk en noodzakelijk.

3. Middelen

Voor Welzijnszorg Kempen zijn de opdrachten en middelen die de partners samenleggen de basis van de werking. De beschikbaar gestelde middelen staan in een rechtstreekse relatie met het ambitieniveau van een regio.

In tegenstelling tot IOK of andere organisaties zoals CAW, CGG, genereert Welzijnszorg Kempen geen eigen middelen en verwerft zij voor haar basiswerking ook geen subsidies van hogere overheden. Het zijn haar vennoten (lees lokale besturen) die hier voor instaan.

IOK heeft vanaf de oprichting van Welzijnszorg Kempen 3 VTE personeelsleden gedetacheerd, nu in een equivalent in euro's. Deze ondersteuning vanuit IOK is niet mee geëvolueerd met de groei van de organisatie. Een groot deel hiervan vloeit trouwens terug naar IOK voor de dienstverlening die zij aan WZK biedt, zoals bijvoorbeeld voor de huisvesting en ICT-ondersteuning.

De voorbije jaren stellen we een tendens naar meer overheadkosten vast. Net zoals lokale besturen en andere welzijnsverenigingen wordt ook Welzijnszorg Kempen geconfronteerd met bijkomende administratieve verplichtingen, de enorme toename van de IT-kosten, de noodzaak van een performant systeem van organisatiebeheersing, de meerkost verbonden aan de beheers- en beleidscyclus, Omdat we aan deze noodzaak niet konden en kunnen voldoen bevindt Welzijnszorg Kempen zich in een starvation-cycle, een situatie waarin zich ook vele non-profitorganisaties begeven. Onvoldoende investeren in overhead en management(capaciteit) verzwakt organisaties en maakt hen kwetsbaar. Door te weinig omkaderend personeel (Welijnszorg Kempen ontbeert in het bijzonder een voldoende sterk middenkader) zijn we juist vooral nog met dagelijkse inhouden bezig en slagen we er steeds minder in om aan nieuwe regionale noden en verwachtingen het juiste antwoord te geven. De oorzaak van een starvation cycle is met andere woorden een financieel probleem, maar betekent echter in de eerste plaats een inhoudelijke uithongering.

De discrepantie tussen de beschikbare en de wenselijke (noodzakelijke) capaciteit wordt helder en gemotiveerd omschreven in het rapport van de organisatie-audit die Audit Vlaanderen in april-augustus 2020 bij Welzijnszorg Kempen uitvoerde. Deze audit bevestigt de noodzaak aan bijkomende inspanningen op gebied van organisatiestructuur en risicobeheersing. Inherent aan elke vorm van risicobeheersing is de noodzaak aan bijkomende overhead. Indien hier niet aan geremedieerd wordt, zal dit onvermijdelijk ten koste gaan van de inhoudelijke werking van Welzijnszorg Kempen.

Steeds heeft Welzijnszorg Kempen kunnen rekenen op een algemene werkingsbijdrage van de vennoten, berekend per inwoner. Het voordeel van een algemene werkingsbijdrage is de eenvoud van het systeem. De vereniging heeft enerzijds een zekerheid van inkomsten.

Anderzijds weten ook de vennoten perfect welke inbreng van hen verwacht wordt. Dit systeem is ten volle gebaseerd op het solidariteitsprincipe. Nadeel is dat dit een statisch gegeven is en niet automatisch mee evolueert met de noden.

De diensten en de dienstverlening waarvoor de vennoten afzonderlijk kunnen intekenen, worden apart verrekend, doorgaans op basis van kostendeling.

Gelet op de noodzaak de starvation-cycle te doorbreken en rekening houdende met de diverse verwachtingen van de vennoten en de regio dient Welzijnszorg Kempen voor haar algemene werking en voor innovatief beleid in de regio vanaf 2023 (geïndexeerd) op 2,50 euro per inwoner te kunnen rekenen. (deze 2,50 euro is bepaald op 1 september 2022, dus zonder de hiernavolgende indexeringen)

Waarvoor moet deze bijkomende financiering dienen?

Hierbij zijn 4 onderdelen/aspecten te onderscheiden

- 1) Het bestaande tekort in het financieel meerjarenplan bij ongewijzigd beleid opvangen
- 2) Presentiegelden. In een nieuwe herwerkte versie van het decreet over het lokaal bestuur zullen mandatarissen afgevaardigd in bestuursorganen (alleen in de Algemene Vergadering en in de Raad van Bestuur) van een welzijnsvereniging opnieuw presentiegelden kunnen ontvangen, zoals zij dit ook kunnen wanneer ze zetelen in bijvoorbeeld een intercommunale of huisvestingsmaatschappij. Hiermee wordt een onrechtvaardige ongelijkheid rechtgetrokken.
- 3) Extra overheadkosten op gebied van elektriciteit, verwarming, IT, ...
- 4) Aanpassing van het personeelskader, waarbij er in de eerste plaats (maar niet alleen) nood is aan omkadering voor overheadtaken (cf. Starvation-cycle).

Recent is ook de factor 'inflatie' opnieuw om de hoek komen kijken.

In het bestuursmemorandum van 2019 werd het reeds uitgebreid beschreven, de eerder vernoemde bestuurlijke audit door Audit Vlaanderen bevestigt deze analyse: de uitdagingen situeren zich in het bijzonder op personeelsvlak en dit op een veelheid van terreinen. De voornaamste zijn: het ontoereikende personeelsbestand, een algemene te hoge werkdruk, een te grote span of control van de leidinggevendenden, de eenmansposities, het optimaliseren van de balans privé-werk, de infrastructuur, de grenzen van de rechtspositieregeling en de weddestructuur van de leidinggevendenden.

In Bijlage 1.4. wordt een analyse en oplossing voor de opgesomde knelpunten op het gebied van de personeelsformatie uitgebreid toegelicht.

Is een verhoging van de gemeentelijke werkingsbijdrage van 1 naar 2,5 euro per inwoner te verantwoorden?

- 1) Het huidige verlies op de jaarrekeningen van ca 150.000 euro (schatting)
- 2) Presentiegelden: 60.000 euro
- 3) Geüpdatet personeelsomkadering: 388.500 euro
- 4) Bijkomende kost IT, energie, ... : 50.000 euro (schatting)
- 5) Inflatie
- 6) ...

Deze noodzakelijke personeelsuitbreiding in het middenkader tezamen met de andere extra kosten bedraagt 648.500 euro. (Inflatie en andere zaken nog niet mee verrekend)

Een vermeerdering met 1,5 euro per inwoner komt neer op $471.226 (1/1/2022) \times 1,5 \text{ euro} = 706.839$ euro.

Hierdoor blijft er slechts een beleidsruimte over van ca 50.000 euro.

Conclusie: een stijging van de gemeentelijke bijdrage van 1 naar 2,5 euro (berekend op 1 september 2022) is aanzienlijk, overbrugt een hele periode waarin een starvation-cycle ingang vond, en is toekomstgericht verantwoordbaar.

Bijlage 1.1. Het DNA van Welzijnszorg Kempen in een vogelvlucht: over het wie, het wat, het hoe en het waartoe van Welzijnszorg Kempen

Welijnszorg Kempen werd als pluralistisch samenwerkingsverband van de Kempense OCMW's in 1981 opgericht met als eerste opdracht de OCMW's te ondersteunen in de uitbouw van een daadkrachtig lokaal sociaal beleid. Hiernaast diende Welzijnszorg Kempen die zaken te behartigen en te organiseren die de reikwijdte en/of de draagkracht van de individuele gemeenten te boven gaan.

In alles wat we doen geloven we in de onvervangbare meerwaarde van de regio als beleidsniveau van het intergemeentelijk en bovenlokaal samenwerken. De regio is het niveau waarop vele andere organisaties zich (blijvend) organiseren, het Netwerk Geestelijke Gezondheidszorg, Het ZiekenhuisNetwerk Kempen, CGG Kempen, Bovendien is de regio een bestuursniveau met voldoende afstand tot het lokaal bestuur zodat deze hun lokaal beleid op een eigen manier kunnen invullen. De regio combineert voldoende schaalgrootheid met nabijheid waarop 'experten' over bepaalde materie voldoende werk hebben om hun expertise te benutten.

Een activerende, ondersteunende en complementaire regio versterkt de lokale besturen in hun ontwikkeling en implementatie van een sterk lokaal sociaal beleid.

Ook met betrekking tot een daadkrachtig en performant regionaal sociaal beleid blijven de burgers nabijheid en de lokale ingangspoort de leidende principes.

Door regionaal samen te werken kunnen we met onze 27 lokale besturen en de vele andere bovenlokale en regionale actoren een betere dienstverlening, een betere gezondheidszorg en meer welzijn in de Kempen realiseren.

Op deze manier komen we beter tegemoet aan het gemeenschappelijk streven om eenieder in onze regio een leven te laten leiden dat beantwoordt aan de menselijke waardigheid. Artikel 1 van de organieke wet op de OCMW van 8 juli 1976 vormt hiervoor nog steeds de basis.

De werking van Welzijnszorg Kempen vindt zijn fundament in een groot vertrouwen in de eigen visie en kracht van de lokale besturen en in de meerwaarde van zowel intergemeentelijke als zonale en regionale samenwerking.

De vennoten van Welzijnszorg Kempen zijn in de eerste plaats de lokale besturen, ongeacht het toenemend belang van de zones en de zonale verankering van de werking. Uiteindelijk zijn het nog steeds de autonome lokale besturen die de beslissingen nemen. De vennoten van welzijnsverenigingen zijn conform aan de eerste tendens vermeld in basisnota, nl. het primaat van het lokale bestuur, de lokale besturen. Alleen zij hebben hun (representatieve) legitimiteit vanuit een vertegenwoordiging (verkiezingen – bestuursmeerderheid). Op zonaal en regionaal niveau speelt een deliberatieve legitimiteit. Deze kan ingeroepen worden voor beslissingen tussen partners, maar mist

kracht/legitimiteit voor vertegenwoordiging naar hoger niveau. Bij een deliberatieve democratie zijn de beslissingen het resultaat van een discussie of deliberatie tussen gelijke actoren, wat de essentie is van elk intercommunaal samenwerkingsverband.

Een regionaal sociaal beleid en een regionale strategie laten zich leiden door de principes van lokale autonomie, subsidiariteit, solidariteit, regionale efficiëntie en lokale effectiviteit. Hiervoor hebben we nood aan een matrixmodel dat definieert wat toebehoort aan de lokale besturen, aan de zones en aan de regio. Dergelijk afsprakenkader is een levend, permanent evoluerend geheel van samenwerkende krachten en dynamieken.

Welzijnszorg Kempen neemt in het regionale welzijns- en (gezondheids)zorgbeleid verscheidene rollen op.

- 1) als belangenbehartiger
- 2) als organisatienetwerk
- 3) als kenniscentrum en organisator van lerende netwerken
- 4) als regisseur in het kader van het regionaal sociaal beleid
- 5) als initiator en innovator
- 6) als actor

De regio vormt een landschap met vele actoren en belanghebbenden, met al dan niet congruente visies, activiteiten en mogelijkheden. Voortbouwend op de regierol van de lokale besturen, neemt op regionaal niveau de Raad van Bestuur van Welzijnszorg Kempen deze rol op.

De eerste prioriteit van Welzijnszorg Kempen is niet haar actorrol. Zij dient deze wel op te nemen indien dit expliciet nodig geacht wordt om zaken gerealiseerd te krijgen en wanneer door schaalvergroting en kostenbeheersing efficiëntie- en effectiviteitswinsten gerealiseerd kunnen worden. Hierbij wordt de focus gelegd op het kostendelend principe. Het moet voor de lokale besturen mogelijk blijven bepaalde diensten en dienstverleningen al dan niet in samenwerking op regioniveau te organiseren. Het is nooit een alles of niets gegeven.

Welijnszorg Kempen participeert namens de OCMW's aan een 20-tal private welzijn- en gezondheidsorganisaties. Op deze manier draagt Welzijnszorg Kempen op een actieve manier bij tot een degelijke uitbouw van een netwerk van voorzieningen die tegemoet komen aan lokale en regionale noden.

In vele van deze vzw's nemen lokale afgevaardigden een belangrijke bestuurlijke, zowel inhoudelijke als regionale rol, op. Door deze bestuursparticipatie creëert Welzijnszorg Kempen bij de vzw's een sterke binding met en gevoeligheid voor de opdracht en de werking van de OCMW's.

Welijnszorg Kempen ondersteunt de werking van vzw's door een veelheid van activiteiten: het opnemen van het bestuurssecretariaat, het aanbieden van ondersteunende diensten op het gebied van personeelsbeleid, financieel beheer, infrastructuur en informatieveiligheid.

Bijlage 1.2: Welzijnszorg Kempen als autonome welzijnsvereniging in functie van een geïntegreerd regionaal welzijnsbeleid

De verregaande integratie van gemeenten en OCMW's deed bovenlokaal en intergemeentelijk de vraag ontstaan over welke posities Welzijnszorg Kempen en IOK dienen in te nemen ten aanzien van OCMW's / gemeenten en ten aanzien van elkaar.

Naar aanleiding van het decreet lokaal bestuur maakte Welzijnszorg Kempen de keuze verder door het leven te gaan als publieke welzijnsvereniging met de OCMW's (en IOK) als deelnemers. Ook IOK heeft het streven naar een geïntegreerd sociaal en welzijnsbeleid met Welzijnszorg Kempen als autonome organisatie, waarin IOK participeert, opgenomen in haar goedgekeurd verlengingsdossier 2019-2037.

De keuze voor de autonome publieke welzijnsvereniging heeft een aantal belangrijke voordelen:

- 1) Afzonderlijke en meer exclusieve focus op sociaal- en welzijnsbeleid
- 2) Een eigen cultuur en organisatieprincipe dat effectief is binnen de sector, kan voluit ontwikkeld worden.
- 3) Grotere bestuurlijke participatiemogelijkheid van de schepenen welzijn/voorzitters bijzondere comités aan het regionaal sociaal beleid: door de afzonderlijke governance kan er ook voldoende kennis van zaken aanwezig gesteld worden voor een democratische legitimatie
- 4) Eenheid en eigenheid van Welzijnszorg Kempen blijft bewaard met synergie-mogelijkheden tussen publieke werking en PPS-werking
- 5) Vlottere participatiemogelijkheden vanuit een publieke welzijnsvereniging, ook de erkenningen en subsidiëringen van bepaalde diensten (cf. Thuiszorg Kempen) komen in het gedrang
- 6) Eventuele opname van privépartners in een publieke welzijnsvereniging blijft mogelijk
- 7) Het kunnen blijven diensten verschaffen aan private vzw's: secretariaat,
- 8) penningmeester, boekhouding, personeelsdienst,
- 9) Gebruik blijven maken van eventuele specifieke
- 10) ondersteuningsinstrumenten voor OCMW's of hun verenigingen
- 11) Afzonderlijk personeelsstatuut
- 12) De afzonderlijke structuur van Welzijnszorg Kempen en IOK belet niet dat er tussen beide organisaties een strategische en operationele samenwerking bestaat, waarbij een geïntegreerde dienstverlening wordt uitgebouwd (cf. informatieveiligheid) en er een complementariteit aanwezig is tussen IOK en Welzijnszorg Kempen. Zo zijn er reeds op tal van terreinen shared services, zoals patrimoniumbeheer, IT, juridische dienstverlening, communicatie, lerende netwerken personeelszaken,

Hiernaast zijn er verschillende beleidsmatige thema's waarrond IOK en/of Welzijnszorg Kempen vandaag samen actief zijn, waarmee een geïntegreerde werking tussen IOK en Welzijnszorg Kempen gestalte gegeven wordt. Het meest recente voorbeeld is de regionale ondersteuning in kader van de vluchtelingenproblematiek vanuit Oekraïne. Ook met betrekking tot het woonbeleid, e-inclusie, vervoerbeleid, streekbeleid en tewerkstellingsbeleid wordt goed samen gewerkt.

Bijlage 1.3. : De meerwaarde werking vzw's

Deze bijlage beoogt een inzicht te verschaffen in de participatie en de concrete werking die Welzijnszorg Kempen uitbouwde ten aanzien van de vzw's waarmee zij een nauwe verbinding heeft. Tegelijk willen we duiding geven bij de meerwaarde van deze participatie en dienstverlening voor de lokale besturen, die venoot zijn bij Welzijnszorg Kempen.

Situering

De missie van Welzijnszorg Kempen vermeldt dat zij een pluralistisch samenwerkingsverband is van de OCMW's van het arrondissement Turnhout. Het brengt deze OCMW's samen en ondersteunt hen met als uiteindelijk doel het fundamentele recht op een menswaardig bestaan voor iedereen in de regio te waarborgen.

Vanuit haar missie is Welzijnszorg Kempen sinds 1986 bestuurlijke partner en medeoprichter (i.s.m. private actoren) van een 25-tal vzw's in de brede welzijns- en gezondheidssector binnen het werkgebied. De Kempense lokale besturen zitten hierdoor mee in de bestuurlijke cockpit van vele organisaties waardoor de link met het lokale sociale beleid effectiever nagestreefd en gerealiseerd worden. Voor de helft van deze vzw's neemt Welzijnszorg Kempen ook het bestuurssecretariaat (met onder meer de opvolging van de vzw-wetgeving) op en/of verleent ze concrete ondersteunende dienstverlening op vlak van personeelsbeheer, financieel beheer en informatieveiligheid.

Historisch heeft de regio op vele terreinen een achterstand op het gebied van subsidies en werkingsmiddelen. De aanwezigheid en de positie van de stad Antwerpen met haar bijhorende problemen in onze provincie is, naast nog vele andere redenen, hier zeker niet vreemd aan. De oprichting, participatie en ondersteuning van vzw's werd door Welzijnszorg Kempen opgenomen om vanuit deze achterstelling en de aanwezige noden sociaal ondernemerschap in de regio zelf op te nemen en te stimuleren. De lokale besturen verzamelden zich om, daar waar vanuit Vlaanderen en het federale tekortgeschoten werd, deze leemten op te vullen. Dit konden de OCMW's (maar) doen door vanuit een sterke solidariteit met het brede middenveld - in de beginperiode in het bijzonder met de ziekenfondsen, nadien verruimd naar de huisartsenkringen, CAW de Kempen, diensten voor thuisverpleegkunde, diensten voor gezinszorg, huisvestingsactoren, ziekenhuizen en andere regionale actoren - gemeenschappelijke initiatieven te ontplooien.

A. Overzicht VZW's waaraan Welzijnszorg Kempen participeert

<i>Naam</i>	<i>Website</i>
<i>Huisvesting en begeleiding psychiatrische patiënten Beschut Wonen Kempen</i>	beschutwonenkempen.be
<i>Centrum Algemeen Welzijnswerk De Kempen</i>	cawdekempen.be
<i>Centrum Geestelijke Gezondheidszorg Kempen</i>	cggkempen.be
<i>De Kringwinkel Zuiderkempen</i>	dekringwinkelzuiderkempen.be
<i>Maatwerkbedrijf De Sprong</i>	desprongvzw.be
<i>Aanpak intrafamiliaal geweld Family Justice Center Kempen</i>	fjc-veiligthuis.be/kempen
<i>Vertrouwenscentrum kindermishandeling Kind In Nood Kempen</i>	welzijnszorgkempen.be/kind-nood-kempen
<i>Ligo (centrum voor basiseducatie) Kempen</i>	ligo.be/kempen
<i>Gezondheidspreventie Logo Kempen</i>	logokempen.be
<i>Palliatief Netwerk Arrondissement Turnhout</i>	pnat.be
<i>Psychologenkring Kempen</i>	vvkp.be/psychologenkring-binnen-vvkp/psychologenkring-kempen
<i>Samenwerkingsinitiatief Eerstelijnsgezondheidszorg Kempen</i>	
<i>Sociaal Verhuurkantoor ISOM</i>	herentals.be/sociaal-verhuurkantoor-isom-vzw
<i>Sociaal Verhuurkantoor Noorderkempen</i>	svknoorderkempen.be
<i>Sociaal Verhuurkantoor Zuiderkempen</i>	svkzuiderkempen.be

<i>Verslavingszorgvoorziening 't Kader</i>	welzijnszorgkempen.be/t-kader
<i>Expertisecentrum Dementie Tandem</i>	tandemvzw.be
<i>Therapie voor jongeren Tejo Kempen</i>	tejo.be/tejo-kempen-turnhout
<i>Woonzorgcentrum Ter Kempen</i>	terkempen.be
<i>Verslavingskoepel Kempen</i>	verslavingskoepel.be
<i>Vertrouwenscentrum Kindermishandeling Antwerpen</i>	vkantwerpen.be
<i>Maatwerkbedrijf VZW WEB</i>	webwerkt.be
<i>Aanpak van slaapmoeilijkheden Welgerust</i>	
<i>Wijkgezondheidscentra Kempen</i>	wgckempen.be

B. Dienstverlening

De participatie van Welzijnszorg Kempen in verschillende vzw's heeft zich vanaf het prille begin gemanifesteerd in concrete dienstverlening die vanuit Welzijnszorg Kempen aan deze vzw's geboden werd.

De aangeboden dienstverlening ontlast de medewerkers en bestuurders van de vzw's van de vele administratieve beslommingen waardoor de vzw's maximaal op hun kernopdrachten kunnen focussen en de bestuurders de kans krijgen meer met beleid en inhoud bezig te zijn, dan wel met de beheersmatige aspecten van de vzw.

De dienstverlening werd sinds 2022 ondergebracht in een vernieuwd dienstverleningsconcept waarbij de aanbieder-klant-relatie evolueert naar een partnerschap met het oog op een versterkte publiek-private samenwerking. Het principe en de werkvorm van de zelfstandige groepering (voorheen kostendelende vereniging) wordt geïntroduceerd.

De figuur van de zelfstandige groepering vrijwaart niet alleen de btw-vrijstelling op de dienstverlening, het vormt tevens een hefboom voor nieuwe verbindingen tussen partijen en kan ook het vehikel worden voor andere vormen van dienstverlening.

De voorbije 15 jaar kennen alle vzw's een sterke professionalisering. Vanuit Welzijnszorg Kempen hebben we hieraan mee getimmerd, door de dienstverlening te verbeteren en meer af te stemmen op de wensen van de klant én door het inzetten van een beleidsmedewerker die de vzw op bestuursvlak mee opvolgt en fungeert als sparringpartner voor de coördinator/directeur van de vzw.

In de beginperiode werden de ondersteunende diensten kosteloos aangeboden. Het betrof ook slechts enkele, (toen zeker nog) kleinere vzw's. Vanaf 2005 werd hiervoor een bijdrage gevraagd. Door de groei van de entiteiten, de verdere professionalisering en de stijgende vraag naar maatwerk was de prijszetting (sinds enkele jaren) niet meer in verhouding tot dienstverlening. De figuur van de zelfstandige groepering biedt ook in deze zaken een toekomstgerichte oplossing.

Hieronder worden de dienstverleningen op een rijtje gezet.

1. Bestuurssecretariaat

Voor de vzw's, waarbij Welzijnszorg Kempen als oprichter of (mede)initiatiefnemer optrad, nemen wij het bestuurssecretariaat op. D.w.z. dat we alles in het werk stellen om de vzw in orde te stellen met de wettelijke bepalingen. Een medewerker van Welzijnszorg Kempen neemt dit bestuurssecretariaat op.

Dit houdt onder meer in :

- 1) De administratieve en beleidsmatige opvolging van de vzw.
- 2) Het inbrengen van een helicopterview over de sector en het reilen en zeilen ervan binnen de vzw. Dit kan doordat WZK in een breed scala van werkterreinen en vzw's actief is.
- 3) Participatie aan en ondersteuning van de bestuursvergaderingen van de vzw.
- 4) Het neerleggen van de statuten en –wijzigingen.
- 5) De opmaak en/of begeleiding bij de opmaak van de statuten en eventuele statutenwijzigingen.
- 6) Het up-to-date houden van ledenlijsten en samenstellingen bestuursorganen.
- 7) Publiceren van wijzigingen m.b.t. bestuursorganen in het Belgisch Staatsblad.
- 8) Het periodiek actualiseren van de gegevens in het verplichte UBO-register
- 9) Aanbieden van vergaderaccommodatie.
- 10) Opvolgen van (een deel van) de verzekeringsportefeuille.
- 11) De ondersteuning van vzw's in de opmaak van dossiers en belangenbehartiging naar andere overheden.
- 12) ...

Deze dienstverlening wordt gratis aangeboden en maakt deel uit van het mandaat dat onze medewerkers in het bestuur van de vzw hebben.

2. Dienstverlening Financieel beheer

De dienstverlening financieel beheer is erg omvangrijk. Alle afnemers tekenen in op een standaard pakket.

Hierin zijn vervat :

- 1) Boekhouding (dubbel boekhouden) – vaak ook analytisch
- 2) Elektronisch betalingsverkeer (ISABEL) inclusief up-to-date houden volmachten bij de banken
- 3) Maandelijkse monitoring van de kasstroom voor het bewaken van de liquiditeit
- 4) Btw-aangifte (indien van toepassing)
- 5) Advies/assistentie opmaak begroting
- 6) Tussentijdse situatie per 30/06. (frequenter kan ook)
- 7) Opmaak en presentatie van de jaarrekening op Algemene Vergadering.
- 8) Neerlegging van de jaarrekening
- 9) Opmaak van de aangifte Rechtspersonenbelasting
- 10) Opmaak fiscale fiches voor uitgekeerde vergoedingen aan derden
- 11) Opvolging vzw-wetgeving

Op vraag/maat van en in afstemming met de klant wordt de dienstverlening verruimd met volgende mogelijkheden:

- 1) Frequente rapportages (per maand, per kwartaal)
- 2) Aanpassing nieuwe richtlijnen van de overheid

- 3) Sterk analytische boekhouding
- 4) Debiteurenopvolging
- 5) Ondersteuning bij verantwoording subsidiedossiers
- 6) Inschakeling revisor: voorbereiding, ontvangst, opvolging
- 7) ...

3. Dienstverlening personeelsbeheer

Ook de dienstverlening personeelsbeheer is erg omvangrijk. Alle afnemers tekenen in op een standaard pakket.

Hierin zijn vervat :

- 1) Aanmaak en bewaren personeelsdossier
- 2) Aangifte tewerkstelling (DIMONA)
- 3) Opmaak arbeidscontract
- 4) Loonberekening, inclusief vakantiegeld en eindejaarspremie
- 5) Berekenen en bestellen maaltijdcheques en andere cheques
- 6) Aangifte RSZ en Bedrijfsvoorheffing
- 7) Berekenen vakantierechten
- 8) Opmaak individuele rekening en fiscale fiches
- 9) Aangifte sociaal risico
- 10) Afleveren attesten en documenten (vakantieattesten, tewerkstellingsattesten, C4)
- 11) Invullen formulieren werkgever (o.a. m.b.t. zwangerschap, ouderschapverlof, ...)
- 12) Beheer sociale maribel-dossiers
- 13) Aanvraag tussenkomst Vlaams opleidingsverlof (voorheen educatief verlof)
- 14) Opvolgen aansluiting arbeidsgeneeskundige dienst
- 15) Opvolgen sociale wetgeving – sectorspecifieke richtlijnen
- 16) Opmaak jaarlijkse personeelsbegroting

Op vraag/maat van en in afstemming met de klant wordt de dienstverlening verruimd met volgende mogelijkheden:

- 1) Onderzoek naar en opvolgen van extralegale pakketten (maaltijdcheques, ecocheques, groepsverzekeringen, bedrijfswagens, andere voordelen alle aard, fietsplannen, hospitalisatieverzekeringen,....)
- 2) Opmaak personeelsbudgetten, projectsimulaties, meerjarenbegrotingen
- 3) Ondersteunen sociale verkiezingen
- 4) Opmaak specifieke rapporten en tools voor opvolging subsidiëring, ...
- 5) Behartigen complexere personeelsvraagstukken (IFIC, flexibiliteit, ...)
- 6) ...

4. Dienstverlening informatieveiligheid

De dienstverlening rond informatieveiligheid en privacy vergt een zeer specifieke expertise. Voor vzw's is het geen sinecure om zich met de wettelijke richtlijnen hieromtrent in regel te stellen.

Welzijnzorg Kempen beschikt over een team van gespecialiseerde medewerkers die het thema behartigen voor de lokale besturen en bij uitbreiding voor enkele vzw's

Zo werden bijvoorbeeld in 2021 op aansturen van diverse lokale besturen 3 eerstelijnszones afnemer van deze dienstverlening.

In de dienstverlening is o.m. begrepen :

- 1) Opstart dossier aan de hand van een omvattende risicoanalyse
- 2) Inventariseren van de te nemen acties en uitwerken van een actieplan om deze stapsgewijs te realiseren.
- 3) Opmaak van een informatieveiligheidsplan
- 4) Het aanleveren van tools om de processen m.b.t. gevoelige informatie in kaart te brengen en te monitoren (vb. dataverwerkingsregister)
- 5) Adviseren bij datalekken
- 6) Ad hoc behartigen van allerhande vragen
- 7) Uitvoeren van DPIA's (Gegevensbeschermingseffectbeoordeling) bij de opstart van nieuwe projecten
- 8) Het informeren en sensibiliseren rond informatieveiligheid in het algemeen en de GDPR in het bijzonder

C. Meerwaarde van deze samenwerking voor de lokale besturen

1. Realisatie van sociale initiatieven door samenwerking

Door de handen in mekaar te slaan en gebundeld te gaan onderhandelen met andere regionaal georganiseerde partijen, zoals mutualiteiten, huisartsenverenigingen, CAW en andere spelers kon een ruim aanbod van gezondheids- en welzijnsvoorzieningen in onze regio worden gerealiseerd. Door de goede samenwerking van de lokale besturen slaagde de regio erin om bij diverse overheden middelen en erkenningen in de wacht te slepen die rechtstreeks ten goede komen aan elke burger. Door de ondersteunende dienstverlening konden de initiatieven sneller opstarten en sneller tot groei komen.

2. Lokale besturen in de regierol

Door via Welzijnszorg Kempen te participeren aan het beleid van deze vzw's slagen we erin om blinde vlekken in te vullen en extra zorg en aandacht te vragen voor onze inwoners, in het bijzonder voor de kwetsbare en gekwetste mens. Zo heeft bijvoorbeeld onder impuls en met steun van Welzijnszorg Kempen het Centrum Geestelijke Gezondheidszorg Kempen vestingen in heel de regio: Turnhout, Geel, Herentals, Hoogstraten en Mol en biedt ze concrete dienstverlening aan in 26 van de 27 Kempense gemeenten.

3. Dienstverlening als verzekering van de bestuurders

In 2019 werd de regelgeving op de vzw's geïntegreerd in het wetboek op de vennootschappen. Hiermee ging een aanzienlijke verzwaring van de bestuurdersaansprakelijkheid gepaard. Door de bestaande ondersteuning van de vzw's op meerdere terreinen worden de risico's op vlak van bestuurdersaansprakelijkheid voor onze mandatarissen in sterke mate beperkt.

4. Operationele bestuurderstaken worden tot een minimum beperkt

In vele vzw's zijn bestuurders belast met taken rond personeelsbeleid, betalingsverkeer, opvolging van de dagelijkse werkzaamheden.

Door het uitbesteden van diverse operationele taken aan de ondersteunende diensten van Welzijnszorg Kempen dient de bestuurder deze niet (minder) concreet te behartigen.

5. Vier-ogen-principe

De ondersteunende diensten staan borg voor de kwalitatieve behartiging van de domeinen zoals vzw-wetgeving, financieel beheer, informatieveiligheid en werkgeversverplichtingen. Een bestuurder kan

bogen op de kennis en ervaring binnen de vereniging en wordt hierdoor zelf voor een flink deel ontzorgd. De aangeboden dienstverlening vanwege de inhoudelijke medewerkers en de gespecialiseerde diensten werkt beleidsondersteunend.

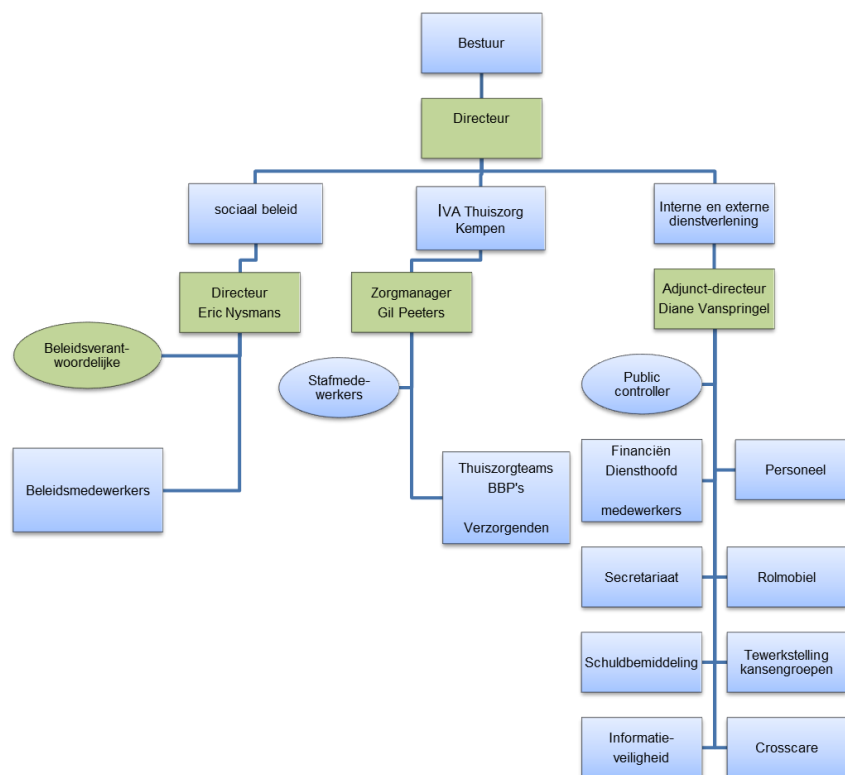
Door het uitbesteden van diverse operationele taken aan de ondersteunende diensten van Welzijnszorg Kempen kan de bestuurder gerust zijn over de correcte uitvoering van diverse beheerstaken en zich meer focussen op het strategisch en inhoudelijk beleid van deze organisaties.

Bijlage 1.4.: Personeelsomkadering Welzijnszorg Kempen

Welijnszorg Kempen kent in het organogram 3 pijlers :

- 1) Sociaal beleid
- 2) Thuiszorg Kempen
- 3) Operationele diensten: interne en externe dienstverlening

Dit geeft volgend organigram dat in 2017 werd uitgetekend en gerealiseerd:



Anno 2022 stellen we enkele zaken vast die anders lopen dan uitgetekend. Daarenboven dienen ook bijkomende issues zich aan.

In deze nota overlopen we de knelpunten, suggereren we oplossingen en geven we ook de kostprijs weer van de voorgestelde oplossingen.

A. Analyse knelpunten in personeelsbezetting anno 2022

1. Directeur

De directeur kreeg naast zijn algemene verantwoordelijkheid ook de verantwoordelijkheid over de pijler sociaal beleid. Hij werd hierbij inhoudelijk en organisatorisch ondersteund door de beleidsverantwoordelijke. Deze functie is echter reeds meer dan 3 jaar niet ingevuld.

De directeur is hierdoor, maar ook door andere omstandigheden, verplicht veel meer concreet operationeel te handelen. Voor zowel het verzamelen van input als voor het uitdragen van het welzijnsbeleid is hierdoor nog weinig ruimte over. Terwijl dit meer dan nodig is.

Met de intrede van het Decreet over het Lokaal Bestuur per 1 januari 2019 kreeg de opdracht van directeur van een welzijnsvereniging een andere wending. Er is veel meer tijd en aandacht nodig voor het bestuurlijk luik van de vereniging en voor stakeholdermanagement, met name de voortdurende wisselwerking met het politieke bestuur en dat van de vennoten.

Het stakeholdermanagement zou een meer prominente plaats moeten krijgen in de taakinvulling. Waar vroeger de contacten met de OCMW's via hun voorzitter en de OCMW- secretarissen verliepen, is dit sindsdien 2019 'afstandelijker' geworden met een centralere rol voor de schepencolleges. De voorzitters waren doorgaans voltallig (met een gemiddelde van 23 op 27 bestuurders) maandelijks aanwezig op de Raden van Bestuur van Welzijnszorg Kempen, in allerlei werkgroepen en in bestuursorganen van de verscheidene VZW's, Met de OCMW-secretarissen werd er ook zeer regelmatig en systematisch overleg georganiseerd.

De diverse thema's die voorheen behartigd werden door het OCMW en haar voorzitter kunnen nu bovendien verdeeld en ingebed zitten bij meerdere schepenen.

2. Adjunct-directeur

De operationele diensten werden gebundeld onder de adjunct-directeur. Er werd tevens voor geopteerd om te werken met sterk zelfsturende teams.

Eenzijds merken we dat de taaklast erg groot is voor de adjunct-directeur. Rechtstreeks en deels onrechtstreeks geeft zij leiding aan 28 medewerkers.

Span of control Diane	rechtstreeks	onrechtstreeks	
Secretariaat	3		
dienst informatieveiligheid	3	1	(IOK)
Personeelsdienst	7		
Financiële dienst	1	6	
Public controller	1		
Rolmobiel	1	3	
Schuldhelp	2		
Totaal	17	11	

Daarnaast volgt zij ook aspecten op zoals verzekeringen, informatieveiligheid, organisatiebeheersing, facilitair beheer, onderhoud gebouw en ICT.

Hoewel er de voorbije jaren ingezet is op de versterking van het principe van zelfsturing, merken we dat dit niet in alle teams even vanzelfsprekend verloopt waardoor de adjunct- directeur een gedeelte van operationele luik moet blijven monitoren en trekken. Hierdoor is de ruimte voor het strategische luik te beperkt en kennen sommige dossiers te weinig voortgang.

Bovendien zijn in heel wat van deze operationele diensten op beleidsmatig vlak zaken in beweging waardoor we niet kunnen spreken van "business as usual". De evoluties in de verscheidene sectoren verdienen meer aandacht en opvolging.

Aspecten zoals het opzetten van een gedegen organisatiebeheersingssysteem, het ontwikkelen en invoeren van een inhoudelijk HR-beleid, de sturing van het financieel management, de opvolging van de beleidsontwikkeling in de diverse thema's uit de operationele diensten, facilitair beheer, ICT-beleid, ... verdienen meer aandacht.

3. Zorgmanager

Omdat de groei van de dienst Thuiszorg Kempen en de omkadering van de dienst net dezelfde problemen ervoer, werd in 2020 reeds een proces gelopen om de omkadering in overeenstemming te brengen met de noden van de dienst. Naast de groei op zich zien we ook in deze dienst een verdere diversifiëring van taken en de nood om in te spelen op de diverse evoluties en krachten in het veld.

Dit resulteerde vanaf 2021 in de uitbreiding van de ploeg van verantwoordelijken met 2,5 VTE en de inzet van een bijkomende stafmedewerker. Om de span of control van de zorgmanager te verminderen en de continuïteit van deze belangrijke dienstverlening te borgen, is voor elk van de clusters een leidinggevende aangewezen. Hoe dit praktisch vorm kan krijgen, moet verder uitgeklaard worden binnen de stuurgroep.

4. Uitvoering beleidsplan – druk op sociaal beleid

Voor 2019-2025 werd door het bestuur een ambitieus beleidsplan goedgekeurd. Er wordt vastgesteld dat de huidige omkadering (te) krap bemeten is voor de realisatie van de doelstellingen.

De druk op de medewerkers is dan ook hoog en een stellingname van het bestuur dringt zich op:

- Ofwel het team versterken
- Ofwel de beleidsdoelstellingen afbouwen tot een haalbaar geheel.

De beleidsmedewerkers worden ingezet op diverse luiken :

- 1) De ondersteuning van de OCMW's door o.a. het netwerk hoofden sociale diensten, het netwerk verantwoordelijken welzijn, het netwerk arbeidstrajectbegeleiders, belangenbehartiging, betrokkenheid bij BIZ Kempen, behartiging Oekraïne-crisis, ... : ca. 2,5 VTE
- 2) De opvolging van diverse vzw's en hun bestuurssecretariaat en van de diverse netwerken zoals het Netwerk GGZ, het netwerk rond verslaving, ... : ca. 2,5 VTE
- 3) UiTPAS : 1 VTE
- 4) Innovatieve projecten (herstelboerderij, gele dozen, Haire, gemeente zonder gemeentehuis, ...) : ca. 1,3 VTE

In de huidige personeelsformatie zijn 7,3 VTE medewerkers opgenomen, d.i. inclusief de beleidsverantwoordelijke en de coördinator UiTPAS. Heden is slechts 6,6 VTE ingevuld. Niet alle afwezigen werden volledig vervangen omwille van onder meer budgettaire redenen en de huidige arbeidsmarktcrachte.

In het verleden werd één VTE beleidsmedewerker gedetacheerd door IOK. Deze werd bij uitdiensttreding vervangen op de eigen payroll. Sindsdien wordt een gedeelte van de beleidsmedewerkers via projectsubsidies gefinancierd. De daadwerkelijke inzet van deze medewerkers zonder andere projectinkomsten dient gewaarborgd te worden om de vooropgestelde resultaatgebieden volwaardig te behartigen. Momenteel is dit deel van de personeelsformatie niet voldoende afgedekt door de vennoten.

Met andere woorden: De equipe van 7,3 VTE structureel bestendigen zou ademruimte bieden omdat nu enkele kosten door projectmiddelen worden meegefinancierd.

5. Beleidsverantwoordelijke

Omwille van langdurige ziekte werd deze functie slechts tijdelijk ingevuld en de voorbije 3 jaar niet ingevuld.

Heden worden de bestuurlijke taken van de beleidsverantwoordelijke deels opgenomen door de directeur zelf of een beleidsmedewerker.

De beleidsverantwoordelijke was mee opgenomen in het directieteam.

Deze positie is lange tijd niet ingevuld. Heden loopt de medewerker een re-integratietraject zonder de taken van beleidsverantwoordelijke op te nemen.

6. Opvolging Beheers- en beleidscyclus + functie public controller

Heden wordt de public controller in sterke mate ingeschakeld in de opvolging van het financieel luik van BBC en de vzw's. Oorzaak ligt in de langdurige afwezigheid van één van de dossierbeheerders en van het diensthoofd financiën.

Gevolg is dat de verdere ontwikkeling van het financieel management en het andere luik van de taakinvulling van de public controller, met name het procesmanagement, onvoldoende gerealiseerd worden.

Een oplossing ligt in het versterken van de equipe die BBC behartigt. De inzet van 1,6 VTE (voorzien in personeelsformatie, maar door ziekte ontbreekt deels de gewenste kwalitatieve invulling) moeten hierin de public controller kunnen ontlasten en vrijmaken voor haar eigenlijke opdracht. Hiervoor wordt voorgesteld de invulling te realiseren via de inzet van een 0,4 VTE op B-niveau, aangevuld met een ondersteunend medewerker op C-niveau van 0,5 VTE die de dossierbeheerders kan ontlasten en de nodige ruimte geven om de boekhoudkundige controles uit te voeren. Dit betekent geen meerkost t.o.v. het meerjarenplan.

De vervanging van het diensthoofd financiën door de inzet van een stafmedewerker-expert op master niveau (beslist in het voorjaar 2022) moet bijkomend de public controller vrijmaken voor haar eigenlijke opdracht.

De uitbreiding van het jobtime-volume van de public controller met 20% zou eveneens hefboom naar een verbeterde werking kunnen vormen.

7. Druk op personeelsdienst en nood aan een levend HR-beleid

Tot op heden bestond de personeelsdienst uit 4,1 VTE personeelsmedewerkers. 3,1 VTE dossierbeheerders hebben een bachelorniveau, 1 VTE is van C-niveau en ondersteunt de dossierbeheerders.

Een flink deel van de medewerkers behartigt het personeelsbeheer van de vzw's.

De druk op de dienst is evenwel erg groot, mede omwille van de groei in de externe diensten (vzw's), de sterke groei in thuiszorg Kempen alsook het alsmaar complexer wordend HR- landschap (met o.m. de extralegale pakketten, de vele wetswijzigingen, het toenemend belang van het welzijnsluik ...)

Het personeel van de personeelsdienst behoort sinds 1 januari 2022 tot het gemeenschappelijk personeel van de zelfstandige groepering "WZK Shared Services" die o.m. werd opgestart om fiscale redenen.

De personeelsinzet voor het personeelsbeheer van WZK bedroeg theoretisch 1,6 VTE. De tijdsregistratie op de dienst wijst evenwel uit dat voor WZK ruim de inzet van 2 VTE medewerkers dient geteld te worden louter en alleen voor het personeelsbeheer.

Ook bij benchmarking (cijfers 2021) van de personeelsdienst van WZK met deze van de lokale besturen merken we dat de bezetting van WZK per 100 personeelsdossiers lager ligt dan bij de lokalen besturen uit de regio.

Bij de lokale besturen in de regio (cijfers 2021):

	VTE Personeelsdienst per 100 VTE	VTE Personeelsdienst per 100 personeelsdossiers
gemiddelde	1,73	1,33
mediaan	1,67	1,22

Gemiddelde voor WZK (cijfers 2021):

Naam	VTE Personeelsdienst per 100 VTE	VTE Personeelsdienst per 100 personeelsdossiers
Welzijnszorg Kempen	0,91	0,71

Op basis van deze cijfers ten opzichte van het regionaal gemiddelde verzorgt WZK bijna met de helft minder bezetting het personeelsbeheer. Slechts 6 andere besturen doen de loonverwerking net als WZK in eigen beheer.

Bij afwezigheid van medewerkers of bij de aanpak van complexere vraagstukken wordt de krappe bezetting als een nijpend knelpunt ervaren waarbij zelfs de continuïteit van de dienstverlening precair wordt.

Daarom werd medio 2022 beslist tot de extra inzet van een halftijdse dossierbeheerder. Bijkomend mist de dienst heden de ruimte en de expertise om vorm te geven aan een inhoudelijk HR-beleid (welzijnsbeleid, werving en selectie, opvolging, ...). De inzet van een voltijdse stafmedewerker personeel die enerzijds vorm geeft aan het HR-beleid en anderzijds fungeert als hoofddossierbeheer om de complexere vraagstukken aan te pakken is een dringende noodzaak.

Hieronder vindt u de tabel met de volledige resultaten van de benchmarking van 2021.

Naam	Verhouding	Verhouding
	VTE Personeelsdienst per 100 VTE	VTE Personeelsdienst per 100 personeelsdossiers
Arendonk	1,69	1,23
Baarle-Hertog	2,27	1,92
Balen	1,07	0,55
Beerse		0,86
Brecht gemeentebestuur	1,88	1,48
Brecht OCMW	1,47	1,01
Geel	2,21	1,63
Grobbendonk	2,81	2,45
Heist-op-den-Berg	0,70	0,55
Herenthout	1,91	1,45
Herselt	1,34	0,95
Hoogstraten	1,03	0,75
Hulshout	2,94	2,48
Kasterlee	2,47	1,94
Lille	1,20	1,04
Malle	0,99	0,69
Meerhout	1,67	1,30
Merksplas	1,67	1,26
Mol	1,62	1,14
Nijlen	1,37	1,16
Olen	2,59	2,07
Ranst		2,61
Ravels	1,25	0,96
Retie	1,68	1,22
Rijkevorsel	1,26	0,51
Turnhout	1,89	1,57
Vosselaar	2,68	1,14
Welzijnszorg Kempen	0,91	0,71
Zandhoven	2,15	1,96

8. Nood aan structurele inzet van juridische expertise

Reeds in de analyses van Audio in 2014 en van de ingebodde consultant Stijn Paesmans in 2016 werd het ontbreken juridische expertise in de organisatie aangehaald als een knelpunt. Met de aanwerving van juriste Kirsten Lebon als beleidsmedewerker, kon deze leemte deels worden ingevuld.

Los van deze aanwerving die op zich al een bijzondere meerwaarde betekent voor de vereniging, blijft de aanwezigheid van een uitgelijnde en hiervoor vrijgestelde juridische expertfunctie in onze vereniging een aangevoelde behoefte. Hierbij denken we aan betrokkenheid bij en behartiging van o.m. opmaak/nazicht van contracten, alles wat te maken met bestuurlijke verplichtingen (notulering, statuten, administratief recht, publiek personeelsstatuut, ...), sociaal recht, ...

Mogelijk kan dit worden vorm gegeven met een deeltijdse invulling (0,5 VTE).

9. Nood aan communicatieverantwoordelijke

Het ontbreken van een communicatieverantwoordelijke is al sinds jaren een heikel punt. Anno 2022 merken we dat communicatie erg aan belang heeft gewonnen en dat lokale besturen hier bijzonder sterk op inzetten naar de burger toe.

Bij Welzijnszorg Kempen is dit heden onvoldoende ingevuld. Heden behartigt een communicatiecel (= werkgroepje) deze aspecten binnen Welzijnszorg Kempen. Omdat de functie niet nominatief ingevuld noch vrijgesteld wordt, kan er met de huidige werkwijze onvoldoende kort op de bal worden gespeeld en worden de werking en de realisaties van de vereniging te weinig belicht naar de buitenwereld toe.

10. Overweging inzet professionele chauffeur Rolmobiel

Heden schakelt Rolmobiel vrijwillige chauffeurs in voor de werking, alsook een beperkt aantal wijkwerker en 1 à 2 mensen in een sociaal tewerkstellingsstatuut. Het werken met dergelijke chauffeurs is goedkoop maar biedt weinig continuïteit en is erg arbeidsintensief voor het omkaderend personeel en de dispatch van Rolmobiel.

We verwachten van onze chauffeurs een grote mate van zelfstandigheid alsook de nodige competenties. Ze moeten over voldoende sociale vaardigheden beschikken en een goed inzicht hebben in het verkeer dat vaak complex is. De begeleiding die we aanbieden om dit alles tot een goed einde te brengen is beperkt. Bij de start een opleiding van 35u en nadien een begeleiding op afstand.

De vrijwilligerspool op peil houden is op zich al niet evident niet evident. Bovendien moeten we door het gestegen aantal ritaanvragen heden teveel druk zetten op de vrijwillige chauffeurs en zo ondergraven we op termijn onze werking.

Nu het huidige compensatiedecreet nog enkele jaren van toepassing zal blijven, is het belangrijk en aangewezen om onze huidige werking te verduurzamen en continuïteit in te bouwen. De inschakeling van een gedeelte professionele chauffeurs (0,5 à 1 VTE) zal Rolmobiel in staat stellen de stijgende vraag adequaat te beantwoorden.

Deze uitbreiding staat evenwel los van de algemene werkingsbijdrage en wordt hier verder niet behandeld.

B. Oplossingen voor de opgesomde knelpunten

1. Pijler sociaal beleid

Om de pijler sociaal beleid voldoende aansturing te geven enerzijds en om deze pijler voldoende te vertegenwoordigen in het directieteam wordt voorgesteld over te gaan tot een manager sociaal beleid.

Hierbij wordt gedacht aan een leidinggevende functie op niveau A4a – A4b, een manager sociaal beleid.

Deze functie zal tevens deel uitmaken van het directieteam. De positie van beleidsverantwoordelijke wordt door deze ingreep opgeheven.

De manager stuurt de beleidscel aan en rapporteert aan de directeur zodat de directeur niet alle medewerkers apart hoeft op te volgen en aan te sturen.

Bijkomend kan overwogen worden 2 operationele diensten, met name de 2 diensten schulphulpverlening onder te brengen in de pijler sociaal beleid. Hierbij spelen 2 motieven : de sterke inhoudelijke link van deze werkingen met het sociaal beleid alsook de downsizen van de span of control van de adjunct-directeur.

Om de vooropgestelde beleidsdoelstellingen te behalen wordt de bestaande equipe beleidsmedewerkers best structureel verankerd en volwaardig meegefinancierd. (= 7,3 VTE inclusief wooncel+ 1 VTE UITPAS). Hiermee kunnen we als koepelorganisatie de specifieke expertise van de huidige equipe blijven borgen en inzetten in het brede welzijnsveld.

In het aangepaste meerjarenplan 2022 is met deze equipe rekening gehouden.

Ten opzichte van het oorspronkelijke meerjarenplan gebudgetteerde equipe is dat een stijging van 0,4 VTE die volledig is toe te wijzen aan de uitbreiding met 0,5 VTE maribel (met 21.000 euro aan inkomstenzijde).

Bijkomend kan overwogen worden 0,2 VTE van deze equipe in te zetten als communicatieverantwoordelijke. Hierdoor heeft de communicatieverantwoordelijke ook een sterke link met wat er reilt en zeilt in de organisatie. Dit genereert op zich geen meerkost.

2. Pijler Thuiszorg Kempen

In deze pijler werden in 2020 reeds aanpassingen voorgesteld en ingevoerd.

Eventueel kan overwogen worden om de dienst Rolmobiel onder te brengen in deze pijler omwille van diverse redenen :

- 1) Het betreft in beide gevallen dienstverlening die met zorg heeft te maken die rechtstreeks aan de burger wordt aangeboden.
- 2) Er zijn sterke linken tussen aangepast vervoer en dagopvang (CADO's)
- 3) Omwille van het specifieke karakter van beide diensten kunnen mogelijk nog andere kruisverbindingen worden gemaakt.
- 4) De overheveling zou de span of control van de adjunct-directeur kunnen verbeteren.

Deze overheveling is inhoudelijk mogelijk, maar kan niet los bekeken worden van de verdere uitbouw van de dienst Thuiszorg Kempen.

3. Pijler operationele diensten interne en externe dienstverlening

a. Personeelsdienst

We willen de personeelsdienst versterken met 1 stafmedewerker op A-niveau. Heden wordt een medewerkster door IOK deeltijds (heden 80%) gedetacheerd. De inschakeling van deze medewerkster op voltijdse en structurele basis is wenselijk en zelfs noodzakelijk.

Tevens wordt voorgesteld om voor de interne dienstverlening aan WZK de personeelsnorm te benchmarken aan regionaal gemiddelde.

Nu wordt ca. 1,6 VTE voor WZK ingezet en 2,5 VTE voor de dienstverlening aan de vzw's.

Op basis van de hierboven besproken benchmarking (mediaan) en de concrete inzet voor de werking WZK (ca. 250 dossiers op de payroll) is dit een groei naar 3,05 VTE = +1.45 VTE Medio 2022 werd beslist de ploeg nog aan te vullen met 0,5 VTE op B-niveau om het luik personeelsbeheer voldoende af te dekken en de continuïteit van de payroll te waarborgen. Deze bijkomende inzet wordt voorzien in het meerjarenplan 2022 -2025.

b. Financiële dienst

Voor BBC-team willen we komen tot een kwalitatieve invulling van 1.2 VTE op B-niveau en 0,5 VTE op C-niveau. Nu voorzien we 1,6 VTE op B-niveau en 0,1 VTE op C-niveau.

Inmiddels werd de structurele inzet van 0.5 VTE op C-niveau gerealiseerd via een re- integratietraject. De bijkomende inzet van 0.4 VTE op B-niveau zal opnieuw ademruimte geven. Deze invullingen genereren geen meerkost.

- Stevige equipe die boekhouding verregaand kan afwerken
- Public controller doet eindcontroles en analyses.

De bijkomende inzet van de stafmedewerker op A-niveau werd al beslist begin 2022 als structurele vervanging voor het diensthoofd Financiën. De kost van het diensthoofd Financiën is hierdoor weggevallen uit de budgetten.

Een uitbreiding van de opdracht van de public controller met +20% is wenselijk. Dit biedt meer ruimte voor financieel management, het inzetten op organisatiebeheersing en procesmanagement.

c. Span of control adjunct-directeur

Enkele van voornoemde ingrepen kunnen de taakbelasting van de adjunct-directeur verkleinen :

Door inzet van stafmedewerker personeel, de extra ruimte bij de public controller en de inzet van de stafmedewerker bij Financiën kan de adjunct-directeur meer operationele issues delegeren en focussen op globale aansturing en monitoring enerzijds en strategisch beleid anderzijds.

Het onderbrengen van enkele operationele diensten in de andere organisatiepijlers brengt ook een sterke verbetering van de taakbelasting.

d. Rolmobiel

Om de stijgende vraag naar aangepast vervoer te beantwoorden en de continuïteit te stabiliseren wordt voorgesteld om naast de vrijwilligerswerking ook een professionele chauffeur van 0,5 VTE à 1 VTE op D-niveau in te zetten. Deze kost kan door de stijgende werkingskosten (met de brandstofprijzen op kop) niet worden gedragen met de huidige inkomstenstromen. Een bijkomende bijdrage op deze specifieke werking is hiervoor noodzakelijk. Dit aspect wordt niet meegenomen in de bespreking m.b.t. de algemene werkingsbijdrage.

4. Voor de organisatie als geheel

a. Inzet juridische expertise

Er wordt voorgesteld een halftijdse functie in te stellen van bestuurssecretaris/jurist dewelke belast is met de opvolging bestuurlijke aangelegenheden, bestuurssecretariaat, allerhande juridische kwesties.

Deze functie kan organisatie-breed worden ingezet maar rapporteert rechtstreeks aan de directeur.

Hierbij wordt een halftijdse juridische functie vooropgesteld

b. Inzet van een communicatieverantwoordelijke

Om deze nood invulling te geven wordt voorgesteld om 0.2 VTE jobtime van een beleidsmedewerker hiervoor vrij te maken en in te schrijven als overheadkost. Door deze functie structureel in te bedden wil WZK sterker inzetten op communicatie en merkvorming naar de buitenwereld.

Bovendien kan ook onderzocht worden in welke mate de informatiestromen tussen WZK en de stakeholders (vennoten) vlotter en efficiënter kunnen getrokken worden.

Deze functie werkt eveneens organisatie-breed maar rapporteert aan de directeur. Deze jobtime-inzet kan zonder meerkost gebeuren.

C. Meerkost voor de organisatie

Aan deze personeelsbehoeften is vanzelfsprekend een meerkost gekoppeld. Deze wordt weergegeven in onderstaande tabel.

Raming meerkost extra personeelsinzet					
Functie	Niveau	Arbeidsvolume in VTE	Kostprijs 2023	Kostprijs 2025	financieringswijze
Manager Sociaal beleid	A4a-A4b	1	100.000,00	110.000,00	alg. werkingsbijdrage
Bestendinging beleidscel (zonder 0,2 communicatieverantw.)	A1a-A1b-A2a	0,6	55.000,00	60.000,00	alg. werkingsbijdrage
Communicatieverantwoordelijke	A1a-A1b-A2a	0,2	20.000,00	21.500,00	overhead
Jurist/bestuurssecretaris	A1a-A1b-A2a	0,5	50.000,00	55.000,00	overhead
Uitbreiding public controller	A1a-A1b-A2a	0,2	20.000,00	21.500,00	overhead
Stafmedewerker personeel*	A1a-A1b-A2a	1	107.500,00	115.000,00	overhead
Dossierbeheerder personeel	B1-B2-B3	0,5	36.000,00	39.000,00	overhead
totaal		#VERW!	388.500,00	422.000,00	

We stellen voor – omdat de concrete invulling van de posities nog voor schommelingen in de raming kan zorgen - om uit te gaan van een meerkost van ca. 388.500 euro in 2023 en 422.000 euro in 2025 wanneer we dit personeelsplan realiseren.

Bijlage 1.5.: het financieringstekort van Welzijnszorg Kempen

Deze bijlage heeft tot doel de oorzaken van het structurele financieringstekort van Welzijnszorg Kempen te kaderen en wil ook een aanzet geven tot oplossingen. Dit structurele financieringstekort vormt een ernstig continuïteitsprobleem voor de organisatie en vraagt op korte termijn acties.

1. Inleiding

Reeds meerdere jaren worstelt Welzijnszorg Kempen met het vraagstuk van haar financiering. De werkingsbijdrage is sinds 2009 niet meer gestegen, tenzij omwille van de stijgende inwonersaantallen in haar grondgebied en de index. Deze laatste in 2008 besliste aanpassing sinds de bijdrageverhoging van 2004-2006 betreft dan nog de huisvestingskosten (tot 2008 werden de kantoorruimten gratis ter beschikking gesteld door IOK).

Schaarste aan middelen leidt tot creativiteit: de vereniging zette sterk in op het opzetten van vaak innovatieve projecten en diensten met een stevige externe financiering. Zo konden over de tijd toch een aantal zaken worden gerealiseerd voor de Kempense burger. Nadeel van deze werkwijze is dat dergelijke projectmiddelen niet alle kosten (vooral overhead) afdekken. Dit probleem wordt blijvend ingebed wanneer projecten een structureel karakter krijgen.

Het Decreet Lokaal bestuur plaatste daarenboven WZK als welzijnsvereniging vanaf 2018 op gelijke lijn met de lokale besturen wat betreft administratieve verplichtingen. Hierdoor is de reeds krap voorziene overhead alleen maar in (werk)volume toegenomen en wordt de ruimte voor beleid alsmaar kleiner.

Sinds 2019 is de vereniging op een punt gekomen waar creativiteit en spaarzaamheid niet langer voldoende zijn om het hoofd boven water te houden.

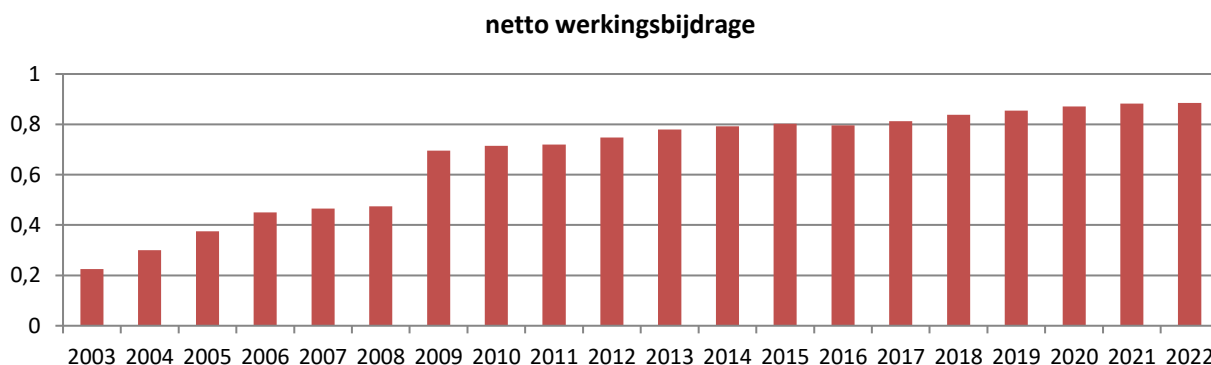
Het meerjarenplan 2020-2025 en de hierbij horende prognoses legden de risico's ook duidelijk bloot.

Hieronder wordt de probleemstelling verder uitgewerkt en verklaard.

2. Schaarste aan middelen: het multiplicatoreffect van de werkingsbijdrage

De financiering van Welzijnszorg Kempen is reeds langer een punt van aandacht. In het memorandum van het vorige uittreedende bestuur, goedgekeurd door de Raad van Bestuur van 13 februari 2019 en door de uittreedende voorzitter, Fons Michiels voorgesteld en toegelicht op de 'nieuwe' Raad van Bestuur van 8 mei 2019, werd dit uitvoerig aangehaald. Sinds 2018 zijn we immers bezig om de financiering van Welzijnszorg Kempen te hervormen om zo gestaag verder te kunnen bouwen aan haar maatschappelijke opdracht en vlotter te kunnen inspelen op nieuwe en bijkomende vragen die leven in de regio.

Zoals onderstaande grafiek aantoont, werd er sinds de verhoging van de werkingsbijdrage in de periode 2004-2006 en behoudens de 0,20 euro voor de huisvestingskosten en de indexerings geen enkele verhoging toegepast voor de eigenlijke werking in de voorbije 2 legislaturen.



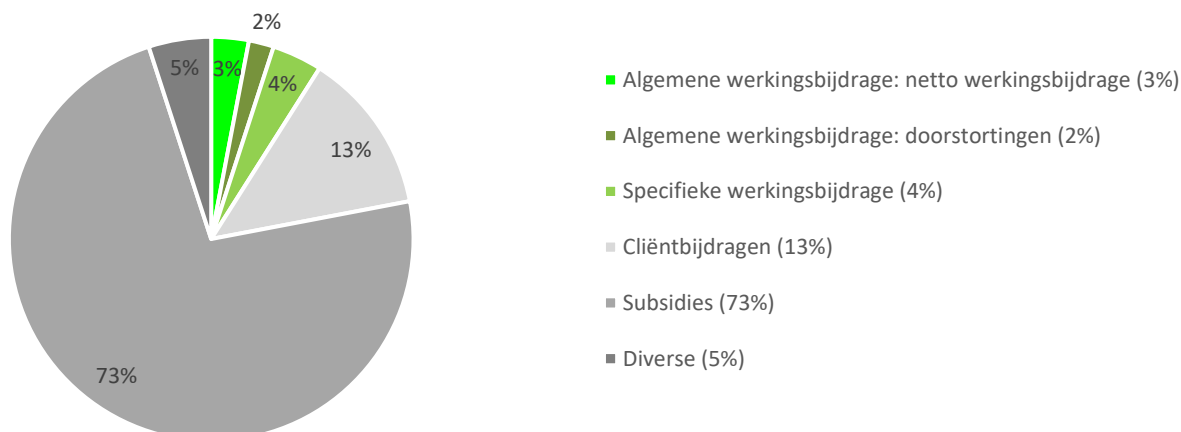
Dit betekent dat Welzijnszorg Kempen gedurende de afgelopen jaren creatief en sober is omgegaan met het inzetten van middelen. Desalniettemin heeft Welzijnszorg Kempen een sterk traject afgelegd: met de netto-algemene werkingsbijdrage alleen zouden er ca. 8 VTE aan gemiddelde loonkost tewerkgesteld kunnen worden. In realiteit waren dit er in 2020 27,30 VTE door subsidies, kostendeling en sociale maribel. We kunnen hier dus duidelijk spreken van een multiplicatoreffect.

Dit multiplicatoreffect kan men ook terugvinden in de taartdiagrammen van de jaarlijkse opbrengstenbronnen. Gedurende enkele jaren bedraagt de netto werkingsbijdrage van de lokale besturen hierin ca. 3%. De bijdragen die Welzijnszorg Kempen opvraagt voor CAW,

KINK en 't Kader zitten vervat "algemene werkingsbijdrage: doorstortingen". Onder de "specifieke werkingsbijdrage" verstaan we bijdragen van lokale besturen waarbij een lokaal bestuur de keuze heeft of ze al dan niet de dienstverlening van Welzijnszorg Kempen afneemt (bv. Thuiszorg Kempen, Collectieve schuldhulp, consumentenkrediet, informatieveiligheid, UiTPAS, RolMobiel).

In totaal is ca. 9% van de opbrengsten afkomstig van een lokaal bestuur. Ook hier kunnen we zeggen dat het multiplicatoreffect duidelijk aanwezig is.

Zie hieronder de opbrengsten 2021 volgens jaarrekening 2021.



3. Financiële risico's

In de toelichtingen bij de jaarrekeningen werd reeds meermaals aangegeven dat er een onevenwicht is ontstaan tussen de opbrengsten en de kosten. Welzijnszorg Kempen heeft de laatste jaren hard gewerkt om de financiële stromen te optimaliseren. Dit heeft een positief effect op de liquiditeit. We kunnen steeds aan onze verplichtingen op korte termijn voldoen waardoor we kunnen zeggen dat het liquiditeitsrisico onder controle is. We blijven uiteraard de liquiditeit continu opvolgen zodat dit ook in de toekomst het geval blijft.

Naast het liquiditeitsrisico is er ook een rentabiliteitsrisico. Er is een onevenwicht ontstaan tussen de opbrengsten en de kosten.

Jaar	Economisch resultaat
2016	70.958
2017	63.633
2018	31.398
2019	-17.180
2020	-107.953
2021	-8.633

Als we naar de economische resultaten van de laatste jaren kijken, stellen we vast dat dit daalt, met een dieptepunt in 2020. In ons AMJP 2020-2025 – jaar 2021 - hadden we verwacht dat we in 2021 de kaap van -200.000 euro zouden overschrijden. In realiteit was dit niet het geval en hebben we het tekort kunnen terugdringen tot -8.633 euro.

De hoofdreden van dit uitzonderlijk, eerder positief resultaat in 2021 is dat ziekten of uitdiensten niet onmiddellijk werden ingevuld. Door de vele verwachtingen en de beperkte middelen, is de werkdruk hoog bij Welzijnszorg Kempen, ook de nasleep van corona is voelbaar. Dit betekent dat mensen langdurig uitvallen of - zoals enkelen deden - toch kiezen voor een andere uitdaging. Door de krapte op de arbeidsmarkt, is het moeilijk om alle vacatures ingevuld te krijgen. Budgettaire gezien heeft dit een positief effect op de cijfers, maar het mentale welzijn bij de overige medewerkers staat zo wel onder druk. Het gevaar dreigt dat dit een vicieuze cirkel wordt.

Daarnaast werden er in 2021 bepaalde investeringen uitgesteld met een bijkomend positief effect op het budgettaire resultaat van Welzijnszorg Kempen. Dit is echter slechts een tijdelijke oplossing.

Door de beperkte middelen gaan we heel bewust om met onze kosten en proberen we waar mogelijk kosten te besparen om zo zuinig mogelijk te werken. Ook dit kent zijn limieten. We durven Welzijnszorg Kempen bijgevolg aan te duiden als exemplarisch voor wat in de vakliteratuur de 'starvation-cycle' genoemd wordt, wat uitermate risicovol is in onzekere of moeilijke(re) economische en/of financiële tijden (zie infra).

Tevens werden opbrengsten van meerjarige projecten onmiddellijk in het resultaat opgenomen in plaats van overgedragen naar volgend jaar en werden nieuwe projecten kostendelend in de markt gezet, juist met als doel de overhead te kunnen dekken.

Naast bovenstaande maatregelen werden twee zelfstandige groeperingen opgericht. Deze zelfstandige groeperingen maken het mogelijk om meer kostendelend te gaan werken in onze dienstverlening (enerzijds in de dienstverlening naar de lokale besturen en anderzijds in de dienstverlening naar de vzw's). Op 1 januari 2022 zijn deze zelfstandige groeperingen van start gegaan. De opstart van deze zelfstandige groeperingen is een belangrijke, noodzakelijke, maar onvoldoende stap in de goede richting. Ze vermijden voortaan mogelijke tekorten op deze werkingen. Er zijn echter meer maatregelen

nodig. Het in evenwicht brengen van de kostenstructuur van deze dienstverleningen drukt een deel van het tekort maar biedt immers geen oplossing voor de onderfinanciering van de reguliere werking.

Met de oprichting van deze zelfstandige groeperingen en het continue zuinige en sobere beheer en beleid van de vereniging, kunnen we voorlopig besluiten dat Welzijnszorg Kempen alles wat in haar mogelijkheden ligt gedaan heeft om het (structureel) tekort terug te dringen. Op basis van het AMJP 2020-2025 moeten we vaststellen dat het in de toekomst nog een structureel probleem is/blijft. Dit kan leiden tot een ernstig liquiditeitsrisico (op korte termijn) en een solvabiliteitsrisico (op lange termijn), die de gezonde werking van de organisatie in gedrang brengen, zodat we kunnen spreken van een aanzienlijk continuïteitsrisico.

De oorzaken zijn divers:

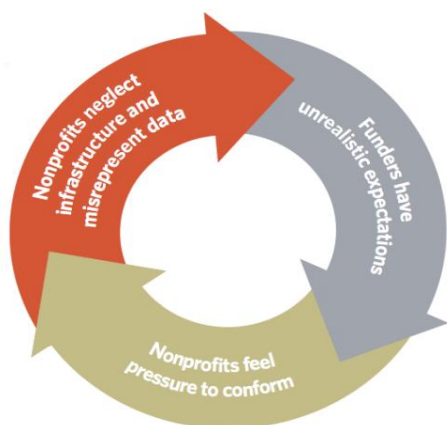
- 1) De indexeringen van de werkingsbijdragen zijn ontoereikend voor de stijgende loondruk
- 2) Spanning projectbudgettering versus effectieve projectkosten
- 3) (Pre-)financiering nieuwe projecten
- 4) Het feit dat de werking wordt gebaseerd op de werkingsbijdrage i.p.v. omgekeerd
- 5) De ontoereikende subsidiëringen (de middelen sociale maribel zijn bijvoorbeeld nooit kostendekkend)
- 6) Stijgende administratieve lasten
- 7) Welzijnszorg Kempen is an sich niet kostendelend, alleen bepaalde dienstverleningen
- 8) ...

4. The nonprofit Starvation Cycle

We kunnen er niet omheen, lokale besturen en overheden worden kritischer. Kritischer wat betreft inhoud, maar ook de vraag naar kostprijnsinformatie van dienstverlening wordt actueler. Dit leidt soms tot discussies over “overhead” en de negatieve connotatie hierrond. Uitspraken zoals ‘overhead is het vet van de organisatie’ zijn welbekend. Tevens zijn er ook verschillende verwachtingspatronen rond de omvang van de overhead. En daar knelt vaak het schoentje.

Hoe werkt het mechanisme dat leidt naar een uithongeringsscenario? Vennoten hebben grote verwachtingen van de organisatie, waardoor de organisatie onder druk komt te staan. Als reactie hierop gaat de organisatie besparen op overhead, waardoor de verwachtingen van de vennoten toch worden ingelost. Op hun beurt blijven de vennoten hun verwachtingen stellen, waardoor de organisatie in een besparingsmodus komt en zichzelf aan het “uithongeren” is.

In onderstaande afbeelding wordt de “nonprofit starvation cycle” weergegeven.



We kunnen deze vicieuze cirkel doorbreken door onze perceptie van overhead te wijzigen.

Investeren in overhead is investeren in duurzaamheid. Wetenschappelijke studies laten zien dat grote, mature organisaties een grotere overhead hebben dan kleine, jonge organisaties. Dit is logisch. Als er meer middelen in uw organisatie circuleren, zijn er ook meer controle- en beheermechanismen nodig.

Ook Welzijnszorg Kempen heeft de noodzaak om een voldoende grote overhead te hebben omdat deze bijdraagt in de verdere professionalisering van de organisatie. Overhead kan effectief een toegevoegde waarde hebben, het gaat dus niet over de omvang van overhead, maar over de kwaliteit, kennis en ervaring (= mature organisatie).

5. De kracht van Welzijnszorg Kempen zijn onze medewerkers

Welijnszorg Kempen is een vereniging die zich tracht te differentiëren door mensen met kennis, expertise en gedrevenheid in te zetten. De focus ligt op het bevorderen van “welzijn”. Nochtans stellen we vast dat meer dan 10% van de werknemers (bedienden) langdurig afwezig is geweest het voorbije jaar. Inzetten op mentaal welzijn is dus belangrijker dan ooit. In een bevraging bij de werknemers komt dit ook sterk naar voren. De werklast en werkdruk is (te) groot. Medewerkers die in een aanhoudende fase van stress verkeren waarin men niet of te weinig kan recupereren worden overspannen. Als dit te lang duurt, bestaat de kans dat men in een burn-out verzeild raakt.

Het is dan ook belangrijk zoals in de nota en in bijlage 2 wordt geduïd om de huidige situatie te keren en in te zetten op een sterkere en ruimere personeelsformatie.

6. Zelfstandige groeperingen

Welijnszorg Kempen biedt financieel beheer en personeelsbeheer aan bij een 15-tal vzw's. Al deze vzw's hebben een strategische link met Welzijnszorg Kempen.

Om te komen tot een structurele en wettelijke verankering van de bestaande samenwerkingen met de vzw's, om de kostenstructuur van de dienstverlening structureel en duurzaam in evenwicht te brengen en om de werking in orde brengen met btw-richtlijnen heeft Welzijnszorg Kempen een zelfstandige groepering samen met 15 vzw's opgericht. De vzw's die momenteel afnemer zijn van de dienstverlening financieel beheer en personeelsbeheer zijn allen (met uitzondering van één vzw die in 2023 ophoudt te bestaan) aangesloten als lid. Hiervoor dienden zij de samenwerkingsovereenkomst te tekenen. De zelfstandige groepering “WZK-Shared Services ZG” is op 1 januari 2022 in werking getreden.

Tevens biedt Welzijnszorg Kempen ook dienstverlening aan bij de lokale besturen, namelijk voor informatieveiligheid. Ook hier werd een zelfstandige groepering voor opgericht. Ook deze zelfstandige groepering is eveneens op 1 januari 2022 van start gegaan.

7. Spanningsveld budgettair resultaat en economisch resultaat

Voor de komst van BBC werkte Welzijnszorg Kempen volgens de principes van een economische boekhouding aangezien de werking van Welzijnszorg Kempen hierbij aansluit. Deze situatie an sich is niet veranderd. Welzijnszorg Kempen is een aparte rechtspersoon die autonoom financieel gezond moet zijn.

Sinds het nieuwe Decreet over het Lokaal Bestuur (2017) zijn wij verplicht om mee te gaan in het BBC-verhaal waarbij de focus ook meer gelegd werd op beschikbaar budgettair resultaat en autofinancieringsmarge.

We willen hierbij toch nog even stilstaan, omdat de werking van Welzijnszorg Kempen al te vaak gezien wordt zoals de werking van een lokaal bestuur. Dit is echter niet het geval.

Het budgettaire resultaat zijn werkelijke uitgaven en inkomsten (kasboekhouding) die ontstaan zijn vanuit de werking in een jaar. Als dit positief is, voldoet men aan de voorwaarde van het financieel

evenwicht want je hebt door het uitoefenen van de activiteiten meer geld gegenereerd. Maar, en dit is wat men vergeet, door de activiteiten uit te oefenen, genereert men ook toekomstige verplichtingen. En als men hier óók rekening mee houdt, dan komen we op een tekort bij Welzijnszorg Kempen. In een lokaal bestuur kijkt men hier niet naar (omdat een lokaal bestuur niet stopgezet kan worden), maar een welzijnsvereniging kan dat wel. Tevens kan een lokaal bestuur zijn opbrengstenzijde sterk beïnvloeden. Lokale besturen kunnen bij eventuele tekorten, hun accijnzen, taksen enzovoort verhogen. Ze kunnen ook leningen aangaan, waardoor ze extra financiering binnen brengen. Welzijnszorg Kempen heeft deze tools niet ter beschikking.

Tot slot nog even stil staan bij ons beschikbaar budgettair resultaat. Een BBR van 2 miljoen euro lijkt op het eerste zicht veel, maar is het hoegenaamd niet. Dit komt overeen met de loonmassa van Welzijnszorg Kempen van ca. 3 maand. Deze reserve is absoluut een vereiste om niet in de problemen te geraken in situaties die reeds eerder zijn voorgevallen, bijvoorbeeld waar we langer dan voorzien moesten wachten op de te verwachten subsidies.

Bijlage 2 Toelichtende nota bij het Algemeen Comité/Conferentie Kempense Burgemeesters van 28 januari 2023.

a. Toekomstnota Welzijnszorg Kempen – Welzijnszorg Kempen bij de tijd brengen en verdere uitbouw van het regionale sociale beleid van de Kempen/de toekomst – Samenvatting van de feedback

De nota 'Welijnszorg Kempen bij de tijd brengen en verdere uitbouw van het regionale sociale beleid van de Kempen/de toekomst' werd op 10 november 2022 bezorgd aan de burgemeesters, schepenen van welzijn en de algemeen directeurs.

Deze nota werd intussen toegelicht en besproken op

- de Raad van Bestuur van IOK van 2 december 2022;
- de Kempense WelzijnsRaad van 3 december 2022;
- het burgemeestersoverleg van Noorderkempen Werkt van 9 december 2022;
- de Raad van Bestuur van Welzijnszorg Kempen van 21 december 2022 en van 11 januari 2023

In de toekomstvisie m.b.t. WZK staan 3 thema's centraal. Deze kunnen los van elkaar besproken worden, maar hangen tegelijk onlosmakelijk met elkaar samen om tot een globale toekomstvisie voor het regionale welzijnsbeleid te komen..

Organisatorische en bestuurlijke context

Positieve reacties zijn er ten aanzien van onderstaande elementen:

1. de realisatie van een grotere bestuurskracht en meer betrokkenheid vanuit voorgestelde model... zowel voor de Algemene Vergadering (zijnde samengesteld uit de voorzitters van de vast bureaus, met name de burgemeesters) als voor de uitgebreide Raad van Bestuur (alle schepenen welzijn waarvan 13 effectieve bestuurders) en het Bestuurscomité (Regionaal zone- overleg).
2. de meerwaarde van de stand alone positie van WZK, geen integratie in IOK. Tegelijk benadrukt eenieder dat een organisatorische en inhoudelijke verbondenheid en een

- goede samenwerking met IOK onontbeerlijk zijn.
3. een samenstelling op basis van functies (burgemeesters in AV en schepenen in RvB) en niet op basis van politieke pariteit. In de verdeling en aanduiding van (onder)voorzitter en van de effectieve 15 bestuurders dient/kan met meerdere criteria (ook decretale) rekening gehouden worden, zo ook de politieke pariteit.
 4. de afgevaardigde in het Bestuurscomité (Regionaal zone-overleg) die wordt aangeduid door de zone en niet door de regio (en valt dus buiten de regels van de politieke pariteit).

Aandachtspunt:

hoe kunnen we het deontologisch probleem dat de burgemeesters kwijting zouden geven over het bestuur, uitgevoerd door hun schepenen, oplossen? Dit zou kunnen door aan de afgevaardigde in de algemene vergadering (de burgemeesters) een mandaat te geven vanuit een gemeentelijk orgaan (het vast bureau of de OCMW raad).

Open vraag:

de opdeling van het bestuursmandaat over 2 periodes van 3 jaar (voor 12 van de 15 bestuurders, waardoor elke schepen minstens 3 jaar effectieve bestuurder kan zijn) blijft een twistappel. Er zijn voor- en nadelen bij beide opties, zijnde al dan niet opdeling van dit mandaat.

Rollenverdeling

Positieve reacties zijn er ten aanzien van onderstaande elementen:

1. het model neemt de realiteit van de 5 zones mee zonder de autonomie van de besturen te verliezen. Integendeel, het lokale bestuur blijft de hoeksteen van elke intergemeentelijke of bovenlokale samenwerking.
2. de beschrijving van een procesmatige aanpak tot definiëring van een matrixmodel.
3. het organische en evoluerende karakter van elk afsprakenkader.
4. het uitgangspunt dat integrale samenwerking tussen en van de 3 niveaus voor bepaalde thema's het meest vruchtbaar zal zijn.
5. de eigenheid van zowel de stedelijke als de plattelandscontexten, ieder met zijn eigen expertises en mogelijkheden enerzijds en zijn specifieke problematieken en opportuniteiten anderzijds. In de toekomstige werking van WZK dient hier (nog) meer rekening mee gehouden te worden. Een stedelijk overleg werd binnen WZK in het verleden reeds (sporadisch) georganiseerd.
6. meer benadrukken van regierol van Welzijnszorg Kempen, maar ook van haar netwerkrol en haar stem naar de hogere overheden. De actorrol van WZK blijft belangrijk voor die items die een grote schaal behoeven of de draagkracht van de andere niveaus overstijgen.

Aandachtspunten:

1. meer en een betere communicatie.
2. een kritische evaluatie van het (huidige) takenpakket. Moet alles nog gebeuren zoals het de voorbije jaren zich ontwikkeld en ontplooid heeft? Wat zijn de noden en verwachtingen voor de volgende 10 jaar?
3. overleg tussen de regio en de zones is zowel op politiek-beleidsmatig als op ambtelijk niveau meer aangewezen.

Open vragen:

wie neemt de rol op van spelverdeler/scheidsrechter ten aanzien de nagestreefde bevoegdhedenmatrix? Is dit de AV, de nieuw samengestelde RvB en dient het

regionale zone- overleg hierbij als adviesorgaan?

Financieringsmodel

Positieve reacties zijn er ten aanzien van onderstaande elementen:

1. het bestaansrecht van Welzijnszorg Kempen in het welzijnsgebeuren van de regio.
2. de erkenning van het penibel financieel meerjarenplan van Welzijnszorg Kempen.
3. de discussie mag niet gereduceerd worden tot alleen een financieringskwestie, maar is in het bijzonder ook een vraag naar het ambitieniveau van de regio op sociaal gebied.

Aandachtspunten:

1. zichtbaar maken van meerwaarde, uitdagingen en kosten van Welzijnszorg Kempen.
2. slecht moment gelet op de afgelopen begrotingsoefeningen die lokaal dienden te gebeuren.
3. een 'snelle' en 'duidelijke' beslissing is absoluut vereist.
4. wat indien er geen bijdrageverhoging komt?

Open vraag:

Al dan niet presentiegelden voor Raad van Bestuur en/of AV? Over de al dan niet toekenning van presentiegelden werd binnen de raad van bestuur van WZK gesteld dat het aangewezen is dat dit op dezelfde wijze gebeurt als bij andere regionale organisaties.

Tot slot is er de vraag naar een kort, krachtig en oproepend verhaal over de regio en de rol van Welzijnszorg Kempen hierbinnen.

Bijlage 3: 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 bezorgheden 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 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 bezorgheden uit deze nota ook echt iets te doen. Het niet opnemen van deze geformuleerde bezorgheden 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. **Welzijnszorg 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

We 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.:

- Samenhorigheid 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 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 governance-model. 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 governance-model. 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 hetzelfde 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 bijsturingen, 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 3.1.: 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>

Bijlage 4: Mandaatbepaling Conferentie Kempense Burgemeesters 20 januari 2024. Toekomstvisie Regionaal Sociaal Beleid – Welzijnszorg Kempen (WZK)

De voorzitter verwijst naar de nota van de werkgroep van 27 november 2023 die als bijlage werd meegestuurd en geeft de contouren hiervan aan, met verwijzing naar een mogelijk inkantelingsscenario WZK/IOK in het bijzonder.

Hij verwijst naar de constructieve samenwerking binnen de werkgroep en geeft aan dat de door alle leden van de werkgroep gedragen nota hiervan het goede resultaat vormt.

Daarnaast geeft hij kort verslag van de besprekingen op de raad van bestuur van WZK op woensdag 29 november en de raad van bestuur IOK op vrijdag 19 januari 2024. Vervolgens licht hij de bespreking toe van het werkdocument met eerste oriëntaties over de juridische vraagstellingen die door hem aan de juridische dienst van IOK werden voorgelegd.

Er wordt ook verwezen naar de eerste reacties van het dagelijks bestuur en de raad van bestuur van WZK, van de burgemeesters van de Noorderkempen, ILV Noorderkempen, het lokaal bestuur Olen en de bespreking binnen Baldemore.

Tijdens de bespreking wordt aangegeven dat de nota van de werkgroep een goede basis vormt en tevens het uitgangspunt waarop verdere stappen dienen te worden gezet.

De voorzitter geeft aan dat het parkeren van het dossier tot de volgende legislatuur voor hem geen optie lijkt. Dat zou ook gevaarlijk zijn in het licht van de precaire financiële situatie van WZK. Het moet de ambitie zijn om een blauwdruk te creëren die voor een volgende legislatuur haalbaar is qua uitvoering en financiering.

Vanuit Baldemore wordt aangegeven dat het inderdaad noodzakelijk is om urgent te handelen, waarbij voor de jaren 2024 en 2025 wordt gepleit voor een transitiescenario. Hierbij wordt verwezen naar een engagement inzake bijkomende financiering, waarbij naast een eventuele inbreng van lokale besturen ook een tijdelijk bijkomende financiering vanuit IOK aangewezen is. Binnen Baldemore wordt ook het belang van de werking van WZK onderschreven.

In de vraagstelling van de Noorderkempen wordt expliciet gevraagd naar een tijdelijke bijkomende financiering van WZK door IOK. Dit om verdere afspraken over een structurele oplossing die begin volgende legislatuur kan worden uitgerold, te faciliteren.

Uit de eerste juridische analyse blijkt dat een volledige integratie van WZK in de dienstverlenende vereniging IOK vanuit juridisch oogpunt allerm minst evident is. Zo kan de voor WZK wezenlijke dienstverlening aan de verschillende VZW's, niet binnen de dienstverlenende vereniging IOK worden georganiseerd. Ook de IOK BTW-ruling laat dit niet toe.

Ter zitting wordt ook aangegeven dat kerntaakstelling van het sociaal beleid het voorwerp moet uitmaken van verdere studie en verfijning. Wat kan regionaal, zonaal of gemeentelijk? Hoe is de interferentie tussen de niveau's, met een sturende rol voor de gemeenten?

Een heldere taakstelling van WZK moet de ambitie zijn. Deze oefening is ook noodzakelijk in licht van subsidiëringsprocessen, waarbij overlap tussen verschillende actoren absoluut moet worden vermeden.

De betrokkenheid van en sturing door de gemeenten met verwijzing met wat werd voorzien bij woonmaatschappijen (met zonale comités/werking) moet verder worden uitgewerkt, ook hier binnen het juridische kader.

Vanuit deze overwegingen moet worden verder gewerkt op de contouren die in de nota van de werkgroep zijn opgenomen. Op die manier kunnen met de juiste sfeer de in de nota aangereikte denksporen verder worden uitgewerkt en verfijnd. Dit in het licht van de terugkoppeling en inbreng van de betrokken lokale besturen en binnen de decretale juridische mogelijkheden.

Ook het streven naar betrokkenheid van alle lokale besturen in het regionaal sociaal beleid, wordt benadrukt, met verwijzing naar de beperking tot maximaal 15 bestuurders.

Het mandaat van de Conferentie wordt als volgt samengevat:

Een verruimde werkgroep waaraan een delegatie van WZK en IOK wordt toegevoegd, gaat aan de slag in functie van de verdere uitwerking van de denksporen van de nota van de werkgroep. Deze optimalisatieoefening gebeurt op basis van hoger vernoemde en te verwachten feedback van lokale besturen (waaronder de bespreking op Conferentie) en binnen het decretale kader.

Vier thema's worden hierbij benoemd:

- 1) Binnen welke structu(r)en(en) , binnen het bestaande decretale kader, kan de bestaande werking en dienstverlening van WZK worden geoptimaliseerd?
- 2) Verdere verfijning van de gelaagdheid van het kerntakendebat (regionale, zonale en gemeentelijke werking);
- 3) Financieringsdebat; opgedeeld in tijdelijke overgangsfianciering (2024 en 2025) en structurele financiering in de volgende legislatuur;
- 4) Streven naar betrokkenheid van alle lokale besturen in het regionale sociale beleid (via organen of comités binnen het decretale kader?),

Van de voortgang van de uitvoering van dit mandaat wordt verslag gebracht op de volgende Conferentie van 23 maart 2024 met, indien aangewezen, tussentijdse rapportage.

Bijlage 5 Conferentie van Kempense Burgemeesters 25 mei 2024. Toekomstvisie WELZIJSZORG KEMPEN – Synthese Agendacommissie Conferentie van Kempense Burgemeesters

Nu leggen we ons oor te luisteren bij de 27 aangesloten OCMW's in voorbereiding van de Conferentie van Kempense burgemeesters van 25 mei 2024 in Kasterlee

Vooraf

Deze nota wil een bijdrage leveren aan een geactualiseerde 'Toekomstvisie Welzijnszorg Kempen' en het nemen van stapsgewijze beslissingen. De context waarin het lokaal en regionaal sociaal beleid zich afspeelt, veranderde immers heel sterk het afgelopen decennium. Enkele ontwikkelingen illustreren dit: bv. feitelijke

integratie van gemeente- en OCMW-bestuur, de vorming van de eerstelijnszones, regionale ziekenhuisnetwerken,...Welzijn en zorg spelen zich ondertussen af op verschillende niveaus.

De actualisering van hun toekomstvisie werd door Welzijnszorg Kempen zelf opgestart aan het einde van de vorige legislatuur. In de nota 'Welzijnszorg Kempen, een krachtige welzijnsvereniging met toekomst - Bestuursmemorandum Welzijnszorg Kempen 2019-2024' werd al stilgestaan bij de thema's organisatiestructuur, regionaal sociaal beleid, personeel en financiën.

In de eerste helft van deze legislatuur werd de nota 'Welzijnszorg Kempen bij de tijd brengen en de verdere uitbouw van het regionale sociale beleid van de Kempen/de toekomst' ter bespreking neergelegd.

Deze beide nota's hebben echter nog niet tot operationele conclusies geleid.

Een 'Werkgroep toekomstvisie WZK', met een **hernieuwde dynamiek van onderuit**, werkte in 2023 een 'Discussietekst werkgroep toekomstvisie Welzijnszorg Kempen' uit. (zie bijlage)

Deze 'Discussietekst werkgroep toekomstvisie Welzijnszorg Kempen' werd op 20 januari gunstig onthaald tijdens de Conferentie van Kempense burgemeesters in Retie. Tijdens deze Conferentie van Kempense burgemeesters werd de juridische analyse van administratief directeur IOK Toon Otten (zie deel 1.1.) toegelicht, die ook al werd besproken door de Raad van bestuur van IOK van 19 januari.

De Conferentie van Kempense burgemeesters van 20 januari 2024 formuleerde **een duidelijk mandaat** (zie bijlage) voor een verruimde werkgroep met vertegenwoordigers van Welzijnszorg Kempen en IOK, dit vanuit de filosofie dat er nood is aan een regionaal sociaal beleid in de Kempen, vorm te geven door Welzijnszorg Kempen. Volgende 4 thema's staan centraal in het mandaat van de Conferentie van Kempense burgemeesters:

- 1) Binnen welke **structu(ur)(en)**, binnen het bestaande decretale kader, kan de bestaande werking en dienstverlening van WZK worden geoptimaliseerd?
- 2) Verdere verfijning van de **gelaagdheid van het kerntakendebat** (regionale, zonale en gemeentelijke werking)
- 3) **Financieringsdebat**; opgedeeld in tijdelijke overgangsfinanciering (2024 en 2025) en structurele financiering in de volgende legislatuur
- 4) Streven naar **betrokkenheid** van alle lokale besturen in het regionale sociale beleid (via organen of comités binnen het bestaande decretale kader)

Deze verruimde werkgroep kwam 2-maal samen, op respectievelijk 14 februari en 8 maart.

Het was de bedoeling over de voorbereidende werkzaamheden van de werkgroep op 22 maart te rapporteren aan de Conferentie van Kempense burgemeesters in Ravels. Deze vergadering werd echter geannuleerd.

Op 18 april kwam de **agendacommissie** van de Conferentie van Kempense burgemeesters over dit thema samen, dit ter voorbereiding van de Conferentie van Kempense burgemeesters van 25 mei in Kasterlee.

Deze agendacommissie nam kennis van de voorbereidende werkzaamheden van de werkgroep, alsook van informatie die werd vergaard uit bilaterale contacten of uit een eerste bespreking van verschillende gemeentebesturen samen (bv. W6 in de Zuiderkempen).

Deze nota is een synthese, die de agendacommissie voor een principiële standpuntbepaling wil voorleggen aan het Vast Bureau van elk van de 27 aangesloten OCMW's, dit in voorbereiding van de Conferentie van Kempense burgemeesters van 25 mei in Kasterlee.

Het is een synthese waarin principes en hoofdlijnen vertolkt worden. Zoals gevraagd door de 'Werkgroep toekomstvisie WZK' ligt in de nota minstens evenveel de nadruk op het verdere traject binnen Welzijnszorg Kempen, dan op de onmiddellijke inhoud zelf. Een coöperatieve netwerkorganisatie 'Welzijnszorg Kempen'

maken we immers samen.

De agendacommissie wil nu tot een **stapsgewijze besluitvorming** (zie kader deel 5) komen: in eerste instantie over de **structuren** en een **beperkte overgangsfinitiering van de OCMW's en IOK voor 2024**, vervolgens over de andere onderwerpen uit het actieplan en een definitieve langetermijnfinanciering.

Hierdoor wordt het vele voorbereidende werk van vele geëngageerden effectief naar waarde geschat. Maar nog belangrijker is dat daardoor ook Welzijnszorg Kempen terug zuurstof en vertrouwen van de leden kan krijgen.

1 Welzijnszorg Kempen – autonome welzijnsvereniging in versterkte synergie met IOK

1.1 Autonome welzijnsvereniging

Ook al werd in de 'Discussietekst werkgroep toekomstvisie Welzijnszorg Kempen' mogelijks een lans gebroken voor het gezamenlijk opereren van IOK en Welzijnszorg Kempen vanuit 1 geïntegreerde structuur, toch wordt gemotiveerd gekozen voor een ander scenario, namelijk 'Welijnszorg Kempen als autonome welzijnsvereniging in versterkte synergie met IOK'.

- Versterkte **synergie** met IOK – meer optreden als een 'groep' van en voor lokale besturen (zie deel 1.2)
- Versterkte en **participatieve samenwerking** met vzw's (zie deel 1.3)
- **Aangesloten leden**
 - 27 OCMW's
 - IOK
 - Vzw's waarmee na een positieve evaluatie intensief wordt samengewerkt en/of waaraan diensten worden verstrekt (inhouse)

De motivatie voor deze keuze is vooral juridisch van aard (juridische nota administratief directeur IOK Toon Otten in bijlage). Een versterkte en participatieve samenwerking met de vzw's kan niet vanuit IOK. De juridische nota is helder: **diensten verlenen aan vzw's kan vanuit IOK niet**.

Een inkanteling in IOK zou dus problematisch zijn. Als de 'Werkgroep Toekomstvisie WZK' bv. 'Geestelijke gezondheidszorg' een belangrijk speerpunt vindt voor de werking van Welzijnszorg Kempen, dan zal dat sowieso via de bestaande vzw's verlopen (vzw Geestelijke Gezondheidszorg Kempen, vzw 't Kader, vzw Beschut Wonen Kempen,...).

Bovendien kan de besluitvorming binnen de welzijnsvereniging gebeuren door de **direct bevoegde beleidsmensen**, zijnde de voorzitters van het bijzonder comité, terwijl deze groep bij IOK uitsluitend een adviserende functie zou kunnen opnemen. De toekomstige rol van een algemeen comité, de Kempense WelzijnsRaad en het regionaal-zoneoverleg maakt een stevige inbedding in het bredere lokale beleid echter wel mogelijk.

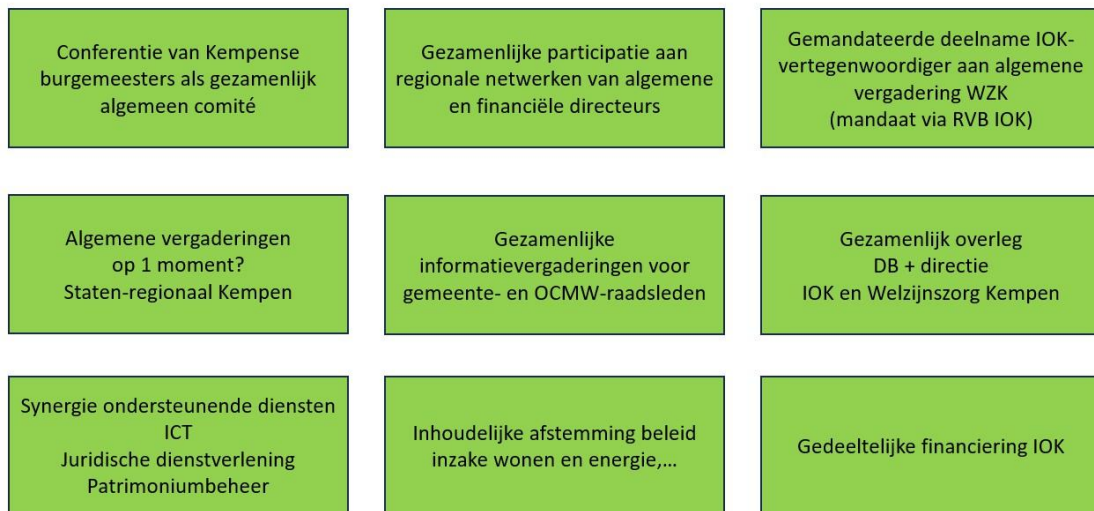
Tot slot kunnen bij een opdeling van het huidige Welzijnszorg Kempen in een deel dat ingekanteld zou worden binnen IOK en een deel dat zou blijven functioneren ten dienste van de vzw's ook **synergiewinsten verloren** gaan. Vandaag bv. werkt de personeelsadministratie en de boekhouding voor zowel de eigen publieke diensten, de verzelfstandigde IVA 'Thuiszorg Kempen' en de vzw's.

1.2 Versterkte synergie met IOK

Ook al wordt gepleit voor een autonome welzijnsvereniging, tegelijkertijd wordt geopteerd voor een versterkte synergie met IOK en het meer gezamenlijk optreden als 'groep' van en voor de lokale besturen. Het signaal van een verder doorgedreven samenwerking wordt zeker naar waarde geschat.

Onderstaand schema bevat 9 concrete voorstellen in functie van een versterkte synergie met IOK:

Versterkte synergie IOK – Welzijnszorg Kempen



Deze voorstellen kunnen samen door IOK en Welzijnszorg Kempen uitgediept worden. Ze zijn uiteraard ook niet limitatief te interpreteren. Andere voorstellen in dit verband zijn welkom.

1.3 Versterkte en participatieve samenwerking met vzw's – na gezamenlijk procesmatig evaluatietraject

Een autonome welzijnsvereniging met publieke actoren en een aantal belangrijke vzw's kan een actievere bijdrage leveren aan de kruisbestuiving tussen publieke en private spelers in het welzijnslandschap en heeft bovendien als voordeel dat, naast de vertegenwoordigers van de OCMW's, ook een aantal vertegenwoordigers van vzw's als expert kunnen aanschuiven aan de bestuurstafel van Welzijnszorg Kempen. Op die manier ontstaat een **actieve dialoog in het publiek-private welzijnslandschap**. Vraagstukken over informatiedeling, mandatering,... worden op die manier in de praktijk al deels opgelost.

Tegelijkertijd moet de samenwerking tussen Welzijnszorg Kempen en de vzw's natuurlijk ook een (potentiële) meerwaarde blijven hebben. Vooraleer vzw's eventueel formeel te verankeren in de welzijnsvereniging, is het nuttig en nodig de samenwerking aan een (wederzijdse) evaluatie te onderwerpen, via (geformatteerde) dialoogmomenten.

Deze dialoogmomenten worden georganiseerd tussen de verantwoordelijken van de vzw's en een politiek-ambtelijk team van Welzijnszorg Kempen met ook een lokale inbreng. Hierdoor komen de verschillende perspectieven aan bod.

Deze dialoogmomenten zullen plaatsvinden **tussen mei en september 2024**. Deze snelle timing illustreert het belang ervan. In september volgt een grondige terugkoppeling naar de Conferentie van Kempense

burgemeesters. Hierdoor wordt een antwoord gegeven op de vraag van de ‘Werkgroep Toekomstvisie WZK’ om een traject richting 2025 uit te stippelen.

Vanuit de Conferentie van Kempense burgemeesters worden een **aantal topics** (leidraad in bijlage) meegegeven, die tijdens de dialoogmomenten zeker aan bod moeten komen.

- 1) Welke samenwerking en ondersteuning vanuit Welzijnszorg Kempen is wenselijk/nuttig? Wat zijn de verwachtingen van de vzw’s? Wat is voor de vzw’s de meerwaarde van de samenwerking met Welzijnszorg Kempen?
- 2) Wat is de (financiële) draagkracht van grote en kleine vzw’s? Welke financieringsbijdrage wordt geleverd door (grote) vzw’s?
- 3) Is verdere samenwerking/integratie vzw’s wenselijk/nuttig?
- 4) Op welke manier dient de VZW-werking gebiedsdekkend een solidaire regio Kempen en de Kempense OCMW’s? (spreiding van de werking en impact vzw’s in de verschillende gemeenten.)
- 5) Hoe zien de vzw’s zelf de uitdagingen voor hen in de volgende legislatuur?

Deze dialoogmomenten kunnen leiden tot een positieve, dan wel negatieve **beslissing** (go/no go) over de verdere verankering van een vzw in de structuur van Welzijnszorg Kempen.

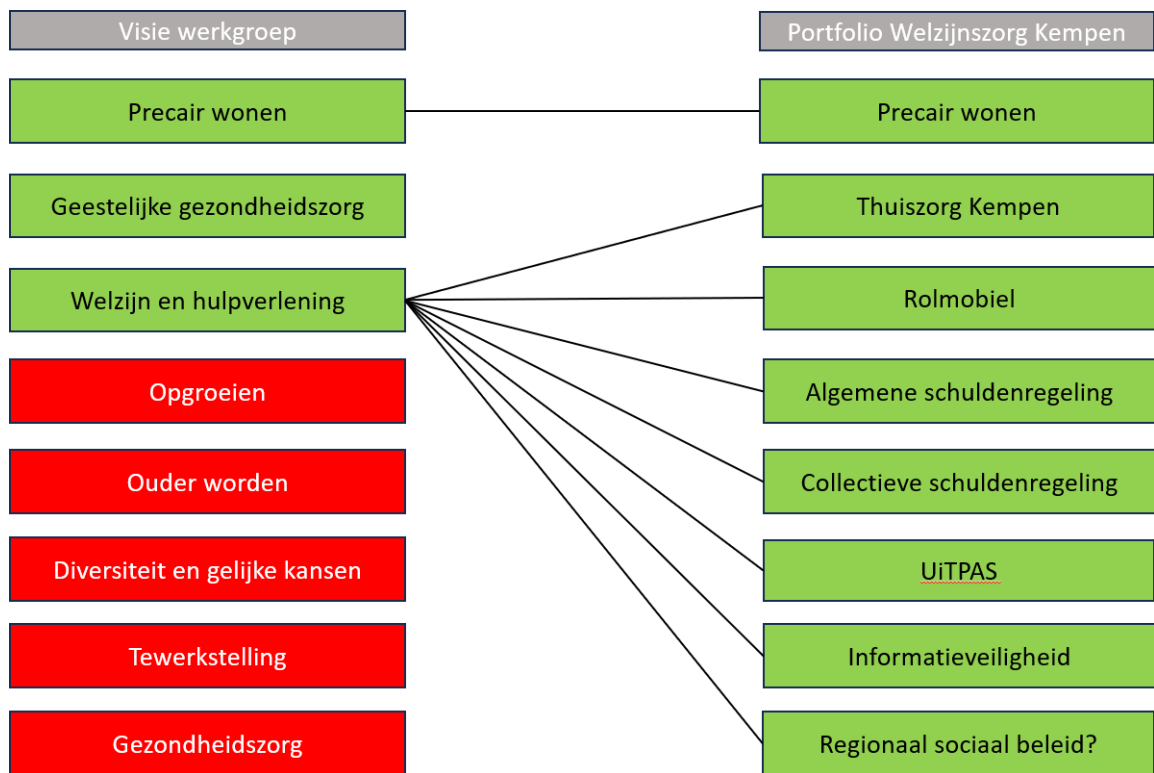
Deze verankering wordt geformaliseerd in **samenwerkingsprotocollen** en in de aan te passen **statuten**. Hierbij wordt in de samenwerkingsprotocollen aandacht besteed aan:

- 1) Inhoudelijke ondersteuning
- 2) Logistiek-administratieve ondersteuning
- 3) Afspraken uit de dialoogmomenten worden verankerd
- 4) Participatie aan Welzijnszorg Kempen i.f.v. inhouse-verhouding/zelfstandige groepering
- 5) Participatie aan Kempense WelzijnsRaad / RVB als deskundige met raadgevende stem?
- 6) Wijze van aanduiding publieke bestuurders vanuit Welzijnszorg Kempen – profiel?
- 7) Wijze van informeren en mandateren van en vanuit raad van bestuur van Welzijnszorg Kempen?

2 Gelaagdheid van het kerntakendebat

2.1 Vergelijking visie werkgroep – actuele portfolio Welzijnszorg Kempen

Onderstaand schema geeft een vergelijking weer tussen de visie van de werkgroep (links) en de actuele portfolio van Welzijnszorg Kempen (rechts). De portfolio wordt nu afgezet tegenover de 3 domeinen die door de werkgroep als regionale taken worden geacht.



Wat leren we hieruit?

- 1) De actuele activiteiten zijn conform aan visie werkgroep;
- 2) De krijtlijnen en capaciteit cel van het regionaal sociaal beleid vergt nog een verdere explicitering. (zie deel 2.3).

Belangrijk hierbij is te onderstrepen dat de meeste activiteiten volledig **kostendelend** zijn over de deelnemers die er gebruik van maken:

- 1) Thuiszorg Kempen
- 2) Rolmobiel
- 3) Algemene schuldenregeling
- 4) Collectieve schuldenregeling
- 5) UiTPAS
- 6) Informatieveiligheid

De 5 rode blokjes in bovenstaand schema geven de indruk dat er meer **activiteiten wegvallen** bij Welzijnszorg Kempen dan dat er blijven. Dit is een foute indruk.

De blokjes aan de linkerkant zijn immers geen weergave van wat Welzijnszorg Kempen vandaag aan activiteiten ontplooit. Ze geven de visie weer van de 'Werkgroep Toekomstvisie WZK' met betrekking tot activiteiten waar Welzijnszorg Kempen volgens hun visie niet actief mag zijn. Op dit ogenblik worden geen of nauwelijks initiatieven op deze terreinen ontplooid, met uitzondering van die deelaspecten die een regionale insteek en meerwaarde inhouden.

Vanuit Welzijnszorg Kempen kan men zich uiteraard enkel maar uitspreken over de opdrachten die ze zelf vervullen. Het is niet aan Welzijnszorg Kempen om een oordeel te vellen over wat OCMW's ofwel zelfstandig ofwel in zoneverband zouden moeten organiseren. Dit komt de OCMW's en de zones zelf toe. Dit kan verschillen van zone tot zone, afhankelijk van de beleidsaccenten die men bestuurlijk en politiek wenst te leggen.

2.2 Portfolio: hoe inspelen op een veranderende wereld?

De actuele portfolio van Welzijnszorg Kempen, net als de matrix die werd opgebouwd, is een **momentopname** van wat op dit ogenblik wordt uitgevoerd door Welzijnszorg Kempen of wat wenselijk wordt geacht.

In deze steeds sneller veranderende wereld kan echter de (nabije) toekomst er al anders uitzien. Bijgevolg is het van belang een **afsprakenkader** te hebben en te respecteren, waarbij Welzijnszorg Kempen pas zal inspelen op eventuele toekomstige opportuniteiten/subsidies na een beslissing van de raad van bestuur en dit na een consultatie van het algemeen comité, Kempense welzijnsraad, en het regionaal zone-overleg. Op die manier wordt maximaal ingespeeld op de gewenste filosofie van de coöperatieve netwerkorganisatie en wordt Welzijnszorg Kempen een vereniging voor en door de OCMW's. Maatwerk(financiering) vanuit de OCMW's kan hierbij, mits kostendekking, overwogen worden. Verder mogen tijdelijke subsidies niet automatisch leiden tot structurele kostenverhogingen.

Met andere woorden: **het 'geloof' in het toekomstig en gezamenlijk besluitvormingsproces is veel belangrijker dan het vandaag 'afvinken' van bestaande activiteiten.** Wendbaar en transparant gezamenlijk de opportuniteiten bespreken, wordt de opdracht

Binnen een beleidsdomein kan ook een ketenaanpak eventueel nuttig zijn, met duidelijke taakafbakening

tussen individueel OCMW, zone en regio.

2.3 Regionaal sociaal beleid

Het fundamentele debat gaat dus over het **solidair gefinancierde** 'regionaal sociaal beleid'. Waarover spreken we hier vandaag

- 1) Beleidsvoorbereidende en beleidsuitvoerende taken
- 2) Netwerk leidinggevenden welzijn
- 3) Netwerk hoofden sociale dienst
- 4) Oekraïne crisis
- 5) Regionaal zorgplatform
- 6) Verslavingsbeleid
- 7) Regionale werking PZON (Persoon met een zorg- en ondersteuningsnood)
- 8) Opvolging vzw's
- 9) Innovatieve projecten (herstelboerderij, Haire, Gemeente zonder gemeentehuis, Foodsavers)

De werkgroep Toekomstvisie WZK schrijft over het 'Regionaal sociaal beleid' het volgende:

- *'Innovatie, regionaal 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.'*
- *'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.'*
- *'Solidariteit gaat gepaard met **vertrouwen en betrokkenheid**. Om meer vertrouwen en betrokkenheid te kunnen bereiken moet dit in de toekomst versterkt worden in het governance model. 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.'*

In volgende tabel wordt een integraal beeld gegeven van het regionaal sociaal beleid, zowel de situatie as-is als to-be (in vte)

Regionaal sociaal beleid - generiek

	AS-IS	TO-BE
PRECAIR WONEN	1,0	1,6
Precair Wonen		
GEESTELIJKE GEZONDHEIDSZORG	1,9	2,2
Geestelijke Gezondheid en Verslaving		
REGIONAAL SOCIAAL BELEID - GENERIEK	2,7	3,0
Ondersteuning Managers Welzijn en Diensthoofden Sociale Diensten, werking sociale diensten	1,0	1,0
Welzijn en Hulpverlening	1,7	2,0
INNOVATIE	0	0,5
ORGANISATIE	0,8	1,8
Teamleider Beleidsceel (incl. Schuldhulpverlening, ...)	0	1,0
Bestuurssecretariaat (beleidsondersteuning en -voorbereiding)	0,8	0,8
TOTAAL	6,4	9,1

4^{de} pijler - projectfinanciering 1,65 VTE – buiten beschouwing gelaten

Het regionaal sociaal beleid bestaat uit verschillende pijlers:

- 1) Precair wonen – prioritair voor de werkgroep
- 2) Geestelijke gezondheidszorg – prioritair voor de werkgroep
- 3) Regionaal sociaal beleid – generiek
- 4) Innovatie
- 5) Organisatie

Precair wonen is daar dus een onderdeel van, dat door de ‘Werkgroep Toekomstvisie WZK’ als belangrijk werd naar voren geschoven. Ook het item ‘Geestelijke gezondheidszorg’, dat ook als een speerpunt wordt omschreven door diezelfde werkgroep, ressorteert hier dus onder.

De capaciteit voor het regionaal sociaal beleid, los van de toegewezen vte aan specifieke sectoren, bedraagt **3,5 vte** (incl. gewenste innovatiecapaciteit).

Het lijkt wel aangewezen in de toekomst de **impact van het regionaal sociaal beleid duidelijker in beeld te brengen**. Ook al zal het regionaal sociaal beleid altijd moeilijker 1-op-1 te vertalen zijn naar een individueel OCMW. Bovendien is wendbaarheid hier ook van belang: wie kon bv. de Oekraïne-crisis en de impact op de Kempen ervan op voorhand voorspellen?

De **rapportage** kan in de toekomst opgebouwd worden rond de verschillende **analytische kostenplaatsen**.

3 Financiering

De bijdragestijging is noodzakelijk om de organisatie als geheel robuuster te maken, zonder de laatste liquiditeiten hiervoor te moeten aanspreken.

In de nota ‘Welzijnszorg Kempen bij de tijd brengen en de verdere uitbouw van het regionale sociale beleid van de Kempen/de toekomst’, die dateert van oktober 2022, werd een pleidooi gehouden voor een bijdrageverhoging van 1 naar 2,5 euro/inwoner.

Kosten	Geschatte meerkost (in euro)
Huidig verlies op de jaarrekening	150.000
Presentiegelden	60.000
Ge-update personeelsomkadering	388.500
Bijkomende kost IT, energie	50.000
Inflatie	
Totaal (exclusief inflatie)	648.500

In de analytische kosten-batenanalyse in portfolio (jaar 2022) bedroeg de som van de analytische tekorten van het regionaal sociaal beleid (536.116,74 euro) en precair wonen (48.806,44 euro) 584.923,18 euro.

Bij de presentatie van de jaarrekening van 2023 zal uitgebreid stilgestaan worden bij de resultaten van het boekjaar, een analytische benadering ervan, dit gekaderd in een perspectief voor de volgende jaren.

Het is nu al duidelijk dat een extra financiële injectie zich opdringt. Die kan gefaseerd worden over enkele jaren. Hierbij kan de extra bijdrage van de OCMW's progressief zijn, terwijl de extra bijdrage (bovenop de basisfinanciering¹) van IOK enkel geldt tijdens deze overgangperiode.

4 Betrokkenheid van alle lokale besturen

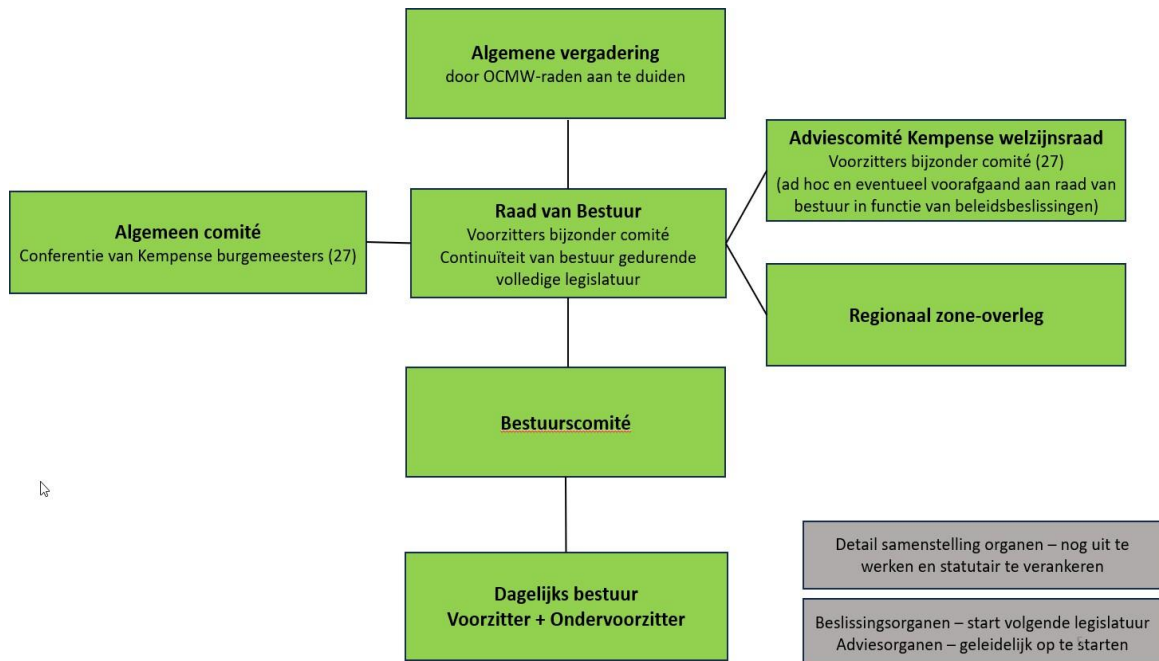
Welzijnszorg Kempen heeft quasi alle kenmerken van een **coöperatieve netwerkorganisatie**. Hierbij is het belangrijk dat al de leden (vennoten – klanten) op een actieve manier mee het verhaal kunnen schrijven van de welzijnsvereniging, dit uiteraard binnen de contouren van bv. het Decreet Lokaal Bestuur.

Dit vergt zowel een juridisch robuuste besluitvormingsstructuur en een ruime adviesstructuur, als een open organisatiecultuur, gericht op informatiedeling, participatie, co-creatie, mandatering,...

¹ De basisfinanciering van IOK voor 2024 bedraagt 332.924,63 euro, in 2025 wordt dit bedrag geïndexeerd. Voor de 2026-2031 wordt in 2025 een nieuwe beslissing genomen door IOK, kaderend in het meerjarenperspectief.

4.1 Een verhaal van structuur

Volgend ontwerp van governancestructuur kan in voorbereiding van een nieuwe legislatuur verder uitgewerkt worden:



De invulling ervan laat zich kenmerken door:

- Een verhaal **van onderuit**: van en voor 27 OCMW's (die onderling via zonewerking kunnen afstemmen – afhankelijk van tempo en intensiteit van de zonewerking)
- Een verhaal van **steden én plattelandsgemeenten**
- Verantwoordelijke functies: geografische **spreiding**, alsook spreiding volgens typologie van gemeenten
- Een verhaal van betrokken en deskundige participatie (onder 'gelijken') – **voorzitters bijzonder comité** in Kempense Welzijnsraad en Raad van Bestuur
- Een verhaal van sterkere beleidsmatige rugdekking – **burgemeesters** in Algemeen Comité
- Een verhaal van ruime **ambtelijke consultatie** – stakeholdermanagement (algemeen en financieel directeurs, managers welzijn, hoofden sociale dienst, HR-verantwoordelijken,...)
- Ruimere **consultatie** vanuit Raad van Bestuur zorgt voor evenwicht in de beleidsvoorbereiding
- Ook al is het niet wettelijk verplicht – mandatering i.f.v. Algemene Vergaderingen via **beslissing OCMW-raad** met voorafgaande informatievergadering voor OCMW-raadsleden (cf. IOK)

4.2 Een verhaal van cultuur

- Van en voor de leden – coöperatieve gedachte – netwerkorganisatie (grotere betrokkenheid en impact op keuze en strategie van de leden – grotere betrokkenheid en vertrouwen in de toekomst)
- Omarmen van de diversiteit van de leden: steden en plattelandsgemeenten
- Stakeholdermanagement – gericht op co-creatie
- Open dialoog met de leden
- Maximale informatiedeling en mandatering

4.3 Cultuur is moeilijker te definiëren – tussentijds kwalitatief te evalueren via gesprekken. Een verhaal van transparantie over de vzw-werking, waarmee de werking wordt gecontinueerd

- **Transparante aanduiding bestuurders** vzw's aan het begin van de legislatuur
- Publiek-private samenwerking transparant op de **publieke tafel** van Welzijnszorg Kempen – in functie van informeren en mandateren

Voorstel van principieel besluit

In de context van een stapsgewijze besluitvorming wordt nu een principiële beslissing voorgelegd met betrekking tot de structuur waarin Welzijnszorg Kempen wordt verdergezet, alsook met betrekking tot een bijkomende overgangsfianciering vanaf 2024. Voor het overige wordt een traject geschetst dat de volgende maanden wordt gevoerd in voorbereiding van de nieuwe gemeentelijke legislatuur.

Aan de lokale besturen wordt gevraagd een standpunt in te nemen over de volgende punten:

- Principieel akkoord met de verderzetting van Welzijnszorg Kempen als **autonome welzijnsvereniging**, in versterkte synergie met IOK
- Principieel akkoord met de **verhoogde bijdrage per inwoner als overgangsfianciering**, gekoppeld aan de verhoogde bijdrage met een 0,5 euro van IOK voor 2024 (bedragen: zie bijlage):
 - + 0,5 euro vanaf 2024De effectieve bijdrage zal worden opgevraagd in september 2024.
- Kennisname van het **verdere actieplan door Welzijnszorg Kempen** met tussentijdse rapportage aan Raad van Bestuur van Welzijnszorg Kempen, Conferentie van Kempense burgemeesters (toekomstig algemeen comité van Welzijnszorg Kempen), Kempense welzijnsraad, regionaal zone-overleg.
- **2024**
 - Dialoogmomenten vzw's – verantwoordelijken vzw's – de delegatie vanuit Welzijnszorg Kempen bestaat uit meerdere personen (politiek-ambtelijk team), die vanuit een verschillend perspectief de verdere samenwerking kunnen beoordelen. Daarbij wordt het werkingsgebied van elke vzw in kaart

gebracht en ook haar financiële slagkracht. Uiterlijk in september 2024 wordt hierover teruggekoppeld aan de Raad van Bestuur van Welzijnszorg Kempen, waarbij ook de (toekomstige) adviesorganen worden geconsulteerd

- Beslissing over verankering vzw's in Welzijnszorg Kempen in het najaar 2024: go/no go over verdere samenwerking Welzijnszorg Kempen en vzw's (vzw per vzw te beoordelen) – principieel te beslissen door de huidige Raad van Bestuur van Welzijnszorg Kempen
 - Opstart 'feitelijke' werking adviesorganen (Conferentie van Kempense burgemeesters / Kempense Welzijnsraad ad hoc en in functie van beleidsbeslissingen voorafgaand aan Raad van Bestuur / regionaal zone-overleg) indien groen licht op de Conferentie van mei 2024
 - Ambtelijke consultatie bij algemeen en financieel directeurs
 - Voorbereiding statutenwijziging
- **2025**
- Statutenwijziging
 - Invulling beslissingsorganen cf. nieuw governance model
 - Formele verankering vzw's in de welzijnsvereniging
 - Operationalisering synergie IOK
 - Tussentijdse evaluatie

Het principieel besluit van het Vast Bureau wordt overgemaakt aan het secretariaat van de Conferentie van Kempense burgemeesters, ten laatste op 22 mei.

Bijkomende informatie of vragen om toelichting kunnen steeds aan de orde worden gebracht tijdens de digitale informatiesessie op maandag 6 mei 2024 om 18.00 uur of opgevraagd worden bij Welzijnszorg Kempen.

Na de bespreking op de Conferentie van Kempense burgemeesters zal een definitief ontwerpbesluit worden overgemaakt met het oog op de agendering op de raad voor maatschappelijk welzijn.

Bijlage 6: ALGEMEEN COMITÉ / CONFERENTIE KEMPENSE BURGEMEESTERS VAN 25 MEI 2024. Regionaal sociaal beleid – Ontwerpstandpunt Vast Bureau – Toekomstvisie Welzijnszorg Kempen (WZK)

Onderstaande ontwerpstandpunt is op 8 mei aan alle Vaste Bureaus van de 27 aangesloten gemeenten bezorgd.

Het Vast Bureau neemt kennis van de nota 'Synthese agendacommissie Conferentie van Kempense burgemeesters' en haar bijlagen.

Deze nota wil een bijdrage leveren aan een geactualiseerde 'Toekomstvisie Welzijnszorg Kempen' en werd opgemaakt in uitvoering van een mandaat van de Conferentie van Kempense burgemeesters.

De Conferentie nam op 20 januari 2024 kennis van de 'Discussietekst werkgroep toekomstvisie Welzijnszorg Kempen' die gunstig werd onthaald als een hernieuwde dynamiek van onderuit.

De Conferentie formuleerde een duidelijk mandaat voor een verruimde werkgroep met vertegenwoordigers van Welzijnszorg Kempen en IOK, dit vanuit de filosofie dat er nood is aan een regionaal sociaal beleid in de Kempen, vorm te geven door Welzijnszorg Kempen.

Volgende 4 thema's staan centraal in het mandaat van de Conferentie van Kempense burgemeesters:

- Binnen welke structu(u)r(en) , binnen het bestaande decretale kader, kan de bestaande werking en dienstverlening van WZK worden geoptimaliseerd?
- Verdere verfijning van de gelaagdheid van het kerntakendebat (regionale, zonale en gemeentelijke werking)
- Financieringsdebat; opgedeeld in tijdelijke overgangsfinanciering (2024 en 2025) en structurele financiering in de volgende legislatuur
- Streven naar betrokkenheid van alle lokale besturen in het regionale sociale beleid (via organen of comités binnen het bestaande decretale kader)

De nota bevat een voorstel van principiële standpuntbepaling die de agendacommissie van de Conferentie voorlegt aan het Vast Bureau van de 27 aangesloten OCMW's, dit in voorbereiding van de Conferentie van Kempense burgemeesters van 25 mei 2024 in Kasterlee.

Na deze Conferentie wordt een voorstel van besluitvorming overgemaakt aan de Raad voor Maatschappelijk Welzijn van de 27 aangesloten OCMW's.

De agendacommissie van de Conferentie maakte hiervoor een synthese van de voorbereidende werkzaamheden van de werkgroep en van informatie vergaard uit bilaterale contacten of uit besprekingen van verschillende lokale besturen samen (bv. W6 in de Zuiderkempen).

Het is een synthese waarin principes en hoofdlijnen vertolkt worden.

Zoals gevraagd door de 'Werkgroep toekomstvisie WZK' ligt in de nota minstens evenveel de nadruk op het verdere traject binnen Welzijnszorg Kempen, dan op de onmiddellijke inhoud zelf. Dit omdat een coöperatieve netwerkorganisatie 'Welzijnszorg Kempen' samen en van onderuit wordt gemaakt.

De agendacommissie stelt een stapsgewijze besluitvorming voor, met kennisname van het verdere traject en actieplan.

- Welzijnszorg Kempen als autonome welzijnsorganisatie in versterkte synergie met IOK

- Beperkte overgangsfinanciering vanuit de OCMW's en IOK.

Aan het Vast Bureau wordt gevraagd een principiële standpunt in te nemen over deze punten.

(Verdere overwegingen van en gedachtewisseling in het Vast Bureau)

Vorstel van principiële standpunt:

- **Het vast bureau is principiële akkoord met de verderzetting van Welzijnszorg Kempen als autonome welzijnsvereniging, in versterkte synergie met IOK**
- **Het vast bureau is principiële akkoord met de verhoogde bijdrage per inwoner als overgangsfinanciering, gekoppeld aan de verhoogde bijdrage met een 0,5 euro van IOK voor 2024:**
 - **+ 0,5 euro vanaf 2024**

De effectieve bijdrage zal worden opgevraagd in september 2024.

Deze principiële akkoorden worden verleend na kennisname van het verdere actieplan door Welzijnszorg Kempen met tussentijdse rapportage aan Raad van Bestuur van Welzijnszorg Kempen, Conferentie van Kempense burgemeesters (toekomstig algemeen comité van Welzijnszorg Kempen), Kempense welzijnsraad, regionaal zone-overleg.

2024

- Dialoogmomenten vzw's – verantwoordelijken vzw's – de delegatie vanuit Welzijnszorg Kempen bestaat uit meerdere personen (politiek-ambtelijk team), die vanuit een verschillend perspectief de verdere samenwerking kunnen beoordelen. Daarbij wordt het werkingsgebied van elke vzw in kaart gebracht en ook haar financiële slagkracht. Uiterlijk in september 2024 wordt hierover teruggekoppeld aan de Raad van Bestuur van Welzijnszorg Kempen, waarbij ook de (toekomstige) adviesorganen worden geconsulteerd
- Beslissing over verankering in het najaar 2024: go/no go over verdere samenwerking Welzijnszorg Kempen en vzw's (vzw per vzw te beoordelen) – principiële te beslissen door de huidige Raad van Bestuur van Welzijnszorg Kempen
- Opstart 'feitelijke' werking adviesorganen (Conferentie van Kempense burgemeesters / Kempense Welzijnsraad ad hoc en in functie van beleidsbeslissingen voorafgaand aan Raad van Bestuur / regionaal zone-overleg) indien groen licht op de Conferentie van mei 2024
- Ambtelijke consultatie bij algemeen en financieel directeurs
- Voorbereiding statutenwijziging

2025

- Statutenwijziging
- Invulling beslissingsorganen cf. nieuw governance model
- Formele verankering vzw's in de welzijnsvereniging
- Operationalisering synergie IOK
- Tussentijdse evaluatie

Dit principiële standpunt van het Vast Bureau wordt overgemaakt aan het secretariaat van de Conferentie van Kempense burgemeesters, ten laatste op 22 mei.

Bespreking

Op de Conferentie zal verslag worden uitgebracht over de ontvangen standpunten in functie van de verdere trajectbepaling.

Bijlage 7 Werkgroep participatietraject vzw's en WZK. Eindverslag.

Inleidende samenvatting

Welzijnszorg Kempen heeft vanaf haar oprichting verbinding gemaakt met het brede middenveld van welzijns- en zorgorganisaties. Intussen is dit één van haar unieke meerwaarden.

Naast concrete dienstverlening aan een 15-tal vzw's die kostendekkend georganiseerd wordt en bijgevolg geen eigen financiële inbreng vraagt, besteedt WZK 1,8 VTE (vanuit het team regionaal sociaal beleid) aan de participatie en het beheer van een 20-tal vzw's. Hierdoor kan de werking van deze vzw's op een performantere manier geïntegreerd worden in het regionaal en sociaal beleid.

Voor de kleinere meer landelijke besturen betekent dit dat ook zij via Welzijnszorg Kempen een directe participatie aan deze vzw's hebben. Voor de grotere besturen creëert dit een spreiding van de verantwoordelijkheden en mogelijke financiële of personele inbreng.

Dit neemt niet weg dat een permanente opvolging en evaluatie van deze participatie en medebestuur aan vzw's door WZK van mandatarissen en eigen of lokale medewerkers aangewezen is en blijft. Tegelijk moet er gezorgd worden voor een goede terugkoppeling en agendering van de werking van de vzw's waarin WZK participeert.

1. Vaststellingen van de Conferentie van Kempense burgemeesters (25 mei 2024).

De Conferentie van Kempense burgemeesters stelt vast dat er een grote principiële eensgezindheid is over de verderzetting van Welzijnszorg Kempen als autonome welzijnsvereniging, in versterkte synergie met IOK.

De Conferentie stelt vast dat er een principiële unanimiteit is over de overgangsfinanciering van 0,5 euro/inwoner voor 2024, dit gekoppeld aan een overgangsfinanciering van 0,5 euro/inwoner vanuit IOK.

De Conferentie van Kempense burgemeesters neemt kennis van de door de vaste bureaus geformuleerde inhoudelijke punten, vragen, commentaren.

Meer in het bijzonder worden een aantal opmerkingen geformuleerd:

- 1) Vzw-werking
- 2) Regionaal sociaal beleid – explicitering – personeelsformatie – financiering
- 3) Governance – synergie

De Conferentie van Kempense burgemeesters vraagt aan WZK om het actieplan, zoals beschreven in de synthesesnota (zie bijlage), verder uit te werken en hiervoor een preciezere tijdslijn te presenteren op de volgende Conferentie. Dit actieplan gaat, omwille van het zeer grote draagvlak, uit van de verderzetting van

WZK als autonome welzijnsvereniging in versterkte synergie met IOK.

De Conferentie gaat akkoord met de samenstelling van een werkgroep die het “participatietraject vzw’s en WZK” zal voeren en geeft hen hiervoor, binnen de klijlijnen van het proces zoals beschreven in de bijlage van de synthesenota, mandaat met de vraag op de volgende Conferentie hierover te rapporteren.

De Conferentie vraagt aan WZK bij de verdere uitwerking van het actieplan de geformuleerde punten, vragen en commentaren van haar vennoten te beoordelen. Bij de voorziene tussentijdse evaluatie in 2025 zullen hierop de nodige inhoudelijke antwoorden geformuleerd worden.

2. Het mandaat, doelen, uitgangspunten, finaliteit van de opdracht van de werkgroep, zoals door de Conferentie bepaald.

De Conferentie gaf op 25 mei 2024 aan een werkgroep de opdracht om binnen de contouren van de synthesenota de relatie van Welzijnszorg Kempen en haar vzw’s te onderzoeken en van haar bevindingen en conclusies rapportage te doen op de Conferentie van 9 november 2024.

De werkgroep werd als volgt samengesteld:

- 1) Walter Luyten, lid Conferentie Kempense burgemeesters
- 2) Pieter Cowé, lid raad van bestuur WZK en schepen te Geel
- 3) Bart Van Ballaer, sectormanager burger en samenleving te Herentals
- 4) Eric Nysmans, directeur WZK
- 5) Toon Otten, administratief directeur IOK
- 6) Hans Ghoos, beleidsmedewerker WZK

Meer bepaald diende de werkgroep te onderzoeken:

- 1) Hoe een actieve samenwerking in het publiek-private welzijnslandschap kan gecreëerd worden?
- 2) Met welke vzw’s de samenwerking nuttig en nodig blijft in de toekomst en hoe deze gestructureerd wordt?
- 3) Op welke wijze de samenwerking tussen vzw’s en WZK aan transparantie kan winnen voor de lokale besturen zodat de impact beter naar waarde kan worden geschat?
- 4) Met welke vzw’s is een samenwerking met WZK een blijvende meerwaarde? Hoe kunnen deze samenwerkingsvormen gestalte krijgen? Kan dit leiden tot een verankering in WZK? Is verdere samenwerking/integratie vzw’s wenselijk/nuttig?

3. Overzicht van het gelopen traject van de werkgroep.

De werkgroep is samen gekomen op 19 juni, 19 juli, 14 augustus, 18 september en 30 oktober 2024.

Op 28 juni organiseerde de werkgroep een informatievergadering samen met de VZW’s.

Daarna werd er een brief overgemaakt met verduidelijkingen over de opzet van het traject. De vzw’s werden gevraagd om een inlichtingenfiche (zie bijlage) in te vullen en over te maken. Met een aantal vzw’s werden er daarna nog verduidelijkende gesprekken gevoerd. De informatie die vergaard werd door zowel de aangeleverde inlichtingenfiches als de verduidelijkende gesprekken werden als zeer waardevol ervaren. De inlichtingenfiches werden gebundeld in een uitgebreide nota. Deze geeft een eerste beeld over de werking van

deze vzw's, zeker aan te bevelen lectuur.

4. Meerwaarde van participatie door WZK in VZW's.

De vzw's gaven volgende meerwaarden op van de participatie van WZK in hun VZW:

a. Regionale structurele meerwaarde

- 1) Via WZK hebben we op een gestroomlijnde manier verbinding met de 27 lokale besturen
- 2) Via WZK krijgen we een zicht op het bredere maatschappelijke veld in de regio en daarbuiten
- 3) Via WZK krijgen we nieuwe werkinhoudelijke inzichten aangereikt
- 4) Via WZK hebben we contact met voor ons relevante derde partners

b. Netwerk vormende en creatief versterkende meerwaarde

- 1) Vanuit de verbondenheid binnen het netwerk van WZK kunnen we makkelijker partners vinden om projecten op te zetten
- 2) Vanuit de verbondenheid binnen het netwerk van WZK hebben we al vernieuwende projecten/ werking opgezet

c. Meerwaarde door inbreng van expertise (juridisch, inhoudelijke werking)

- 1) WZK zorgt ervoor dat de wettelijke bepalingen (publicaties, neerleggen jaarrekening,...) op
- 2) een correcte manier gebeurt
- 3) WZK zorgt voor een professionele ondersteuning van het bestuur
- 4) WZK reikt ons inzichten aan over de aanpak van onze werking en de governance
- 5) WZK zorgt voor expertise met betrekking tot opzetten en opvolgen (ook administratief) van projecten

d. Meerwaarde door aanbieden van "shared services"

- 1) De financiële dienst van WZK zorgt ervoor dat we ons meer op onze kerntaken kunnen toeleggen
- 2) De personeelsdienst van WZK zorgt ervoor dat we ons meer op onze kerntaken kunnen toeleggen
- 3) De dienst informatieveiligheid zorgt ervoor dat we correct met informatie omgaan, zonder hiervoor zelf expertise te hebben

5. Schets van het ontstaan van de participatie in VZW's.

Vanuit haar missie is Welzijnszorg Kempen sinds 1986 bestuurlijke partner en medeoprichter (i.s.m. private actoren) van een 25-tal vzw's in de brede welzijns- en gezondheidssector binnen het werkgebied. De Kempense lokale besturen zitten hierdoor mee in de bestuurlijke cockpit van vele organisaties waardoor de link met het lokale sociale beleid effectiever nagestreefd en gerealiseerd wordt. Voor een groot deel van deze vzw's neemt Welzijnszorg Kempen ook het bestuurssecretariaat (met onder meer de opvolging van de vzw-wetgeving) op en/of verleent ze concrete ondersteunende dienstverlening op vlak van

personeelsbeheer, financieel beheer en informatieveiligheid.

Historisch heeft de regio op vele terreinen een achterstand op het gebied van subsidies en werkmiddelen. De aanwezigheid en de positie van de stad Antwerpen met haar bijhorende problemen in onze provincie is, naast nog vele andere redenen, hier zeker niet vreemd aan. De oprichting, participatie en ondersteuning van vzw's werd door Welzijnszorg Kempen opgenomen om vanuit deze achterstelling en de aanwezige noden sociaal ondernemerschap in de regio zelf op te nemen en te stimuleren.

In het verleden werd er deelgenomen door WZK aan vzw's (via o.a. bestuursmandaten) omdat men vanuit de lokale besturen invloed wilde uitoefenen op de vorming van het welzijnslandschap. Dit was steeds een overwogen beslissing van de raad van bestuur van WZK waarbij tot en met de vorige legislatuur alle OCMW's vertegenwoordigd waren. Verschillende van deze vzw's werden trouwens mee opgestart door WZK (bijv. Beschut wonen, CGG, De Sprong, Kind in Nood Kempen, PNAT, Tandem, Tejo, 't Kader, Verslavingskoepel, wijkgezondheidscentra, Therapeutenkring...)

Zeker voor de kleinere gemeentes werd door de deelname van WZK een ruimere afdekking van het welzijnslandschap mogelijk. De aanwezigheid van WZK in vzw's is belangrijk omdat de gemeentes zelf niet overal aanwezig kunnen zijn. Men houdt zo voeling met de welzijnsproblemen. Bovendien worden er op deze wijze regionaal zaken opgelost die anders toch bij de gemeentes terecht komen. Zonder de gemeentes van de regio Kempen zou bijvoorbeeld Kind in Nood Kempen nooit zijn opgericht. Deze nabije gespecialiseerde hulpverlening via de antennewerking van het VKA (het vertrouwenscentrum kindermishandeling provincie Antwerpen) wordt als heel positief ervaren. Zo werd ook de onderfinanciering en achterstand van het aantal medewerkers van CGG Kempen met succes regionaal opgenomen. Door deze participatie creëert Welzijnszorg Kempen bij de vzw's een sterke binding met en gevoeligheid voor de opdracht en de werking van de OCMW's.

Het feit dat niet meer alle OCMW's worden vertegenwoordigd in de raad van bestuur door een OCMW voorzitter wordt heden zeker aangevoeld als een verarming. Het niet mee aan de besluitvormingstafel zitten zorgt volgens de werkgroep voor meer afstand, vervreemding en ongenoegen.

De vraag stelt zich of WZK lid dient te zijn van een vzw om impact te hebben en/of nieuwe ideeën af te toetsen? Kan men niet even goed regelmatig een thematisch overleg organiseren? De werkgroep stelt dat dit afhankelijk is van de maatschappelijke context en het specifieke thema. In bepaalde situaties en ten aanzien van bepaalde vzw's is het wellicht een meerwaarde om een permanente bestuurlijke betrokkenheid na te streven.

Er is een duidelijk onderscheid te maken tussen een regionale ondersteuning van de verschillende participerende gemeentes in functie van hun lokaal sociaal beleid en een regionaal sociaal beleid, zoals precair wonen, geestelijke gezondheidszorg, verslaving, Nachtzorg Kempen, strijd tegen Intrafamiliaal Geweld en Kindermishandeling, enz.

Bij de start van WZK in 1981 werd het regionaal sociaal beleid als twee van de drie kernopdrachten van de vereniging in de statuten vastgelegd.

(2° op te treden als overlegorgaan tussen de OCMW's en overleg te organiseren met alle relevante actoren in het brede welzijns- en gezondheidsveld;

3° gemeenschappelijke projecten en diensten te organiseren die tegemoetkomen aan problemen die zich lokaal en in de regio stellen, in het bijzonder wanneer deze initiatieven een regionale aanpak en samenwerking vereisen en de mogelijkheden van de afzonderlijke OCMW's te boven gaan.)

Verbinding met de vzw's actief in de sector welzijn is hiervoor aangewezen. Sinds begin jaren 2000 vindt er hiernaast ook een geleidelijke verschuiving in de werking van WZK naar meer dienstverlening en meer intergemeentelijke samenwerking en/of ondersteuning plaats. Voorbeelden van dit laatste zijn Rolmobiel, Informatieveiligheid, Schuldhulpverlening, ondersteuning Oekraïne-crisis, de ontwikkeling van de REMI-tools (een online-tool voor het maken van een nauwkeurige financiële behoeftediagnose door OCMW-maatschappelijk werkers), ondersteuning diensten burgerzaken en vreemdelingenzaken... Dit gebeurde geleidelijk en eerder organisch.

6. Financiële toelichting

De participatie van Welzijnszorg Kempen in verschillende vzw's heeft zich vanaf het prille begin gemanifesteerd in concrete dienstverlening die vanuit Welzijnszorg Kempen aan deze vzw's geboden werd.

De aangeboden dienstverlening ontlast de medewerkers en bestuurders van de vzw's van vele administratieve en organisatorische beslommingen waardoor de vzw's maximaal op hun kernopdrachten kunnen focussen en de bestuurders de kans krijgen meer met beleid en inhoud bezig te zijn, dan wel met de beheersmatige aspecten van de vzw.

Het Decreet Lokaal Bestuur (DLB) staat een dienstverlening vanuit IOK aan vzw's in de weg. IOK kan als dienstverlenende vereniging enkel diensten verlenen aan haar deelnemers (gemeenten, OCMW's, politiezones, hulpverleningszones en Welzijnszorg Kempen). Vzw's kunnen op basis van het DLB niet participeren aan de dienstverlenende vereniging IOK, wel aan de welzijnsvereniging Welzijnszorg Kempen.

Ook de motivering van de recente BTW-ruling van IOK (20 juni 2023) gaat uit van een exclusieve dienstverlening aan de deelnemers van IOK als in-house orgaan van de deelnemers, vanuit de strikte voorwaarden van een kosten delende vereniging/zelfstandige groepering (artikel 44, §2bis W.BTW) Een dienstverlening aan vzw's zou deze BTW-ruling hypothekeren.

Bijgevolg kunnen er enkel vanuit WZK (als stand alone) diensten verleend worden aan de vzw's. Dit vergemakkelijkt bepaalde modaliteiten van BTW-wetgeving en overheidsopdrachten.

We geven mee dat de in-house exceptie enkel kan worden toegepast onder welbepaalde voorwaarden. Deze voorwaarden worden benoemd en omschreven in de onderstaande nota die door Toon Otten hierover geschreven heeft.

De in-house exceptie kan worden toegepast onder de volgende voorwaarden:

Een aanbestedende dienst die op een privaat- of publiekrechtelijke rechtspersoon geen controle uitoefent in de zin van een exclusief en individueel controlerecht, kan niettemin zonder deze richtlijn (Richtlijn Public Procurement) toe te passen een overheidsopdracht gunnen aan die rechtspersoon, indien aan elk van de volgende voorwaarden is voldaan:

a) de aanbestedende dienst oefent samen met andere aanbestedende diensten op die

rechtspersoon toezicht uit zoals op hun eigen diensten;

b) meer dan 80 % van de activiteiten van die rechtspersoon behelst de uitvoering van taken die haar zijn toegewezen door de controlerende aanbestedende diensten of door andere, door diezelfde aanbestedende diensten gecontroleerde rechtspersonen, en

c) er is geen directe participatie van privékapitaal in de gecontroleerde rechtspersoon, met uitzondering van geen controle of blokkerende macht opleverende vormen van participatie van privékapitaal, vereist krachtens de nationale wet- en regelgeving, in overeenstemming met de verdragen, die geen beslissende invloed uitoefenen op de gecontroleerde rechtspersoon.

Voor de toepassing van punt a) van de eerste alinea oefenen de aanbestedende diensten gezamenlijk toezicht uit over een rechtspersoon indien aan elk van de volgende voorwaarden is voldaan:

- i) de besluitvormingsorganen van de gecontroleerde rechtspersoon zijn samengesteld uit vertegenwoordigers van alle deelnemende aanbestedende diensten; individuele vertegenwoordigers kunnen verscheidene of alle deelnemende aanbestedende diensten vertegenwoordigen;*
- ii) deze aanbestedende diensten zijn in staat gezamenlijk beslissende invloed uit te oefenen op de strategische doelstellingen en belangrijke beslissingen van de gecontroleerde rechtspersoon, en*
- iii) de gecontroleerde rechtspersoon streeft geen belangen na die in strijd zijn met de belangen van de controlerende aanbestedende diensten.*

De exceptie, ofwel uitsluitingsgrond van het toepassingsgebied van de richtlijn(en), kan door een aanbestedende dienst worden toegepast bij het gunnen van een overheidsopdracht aan een publieke of privaatrechtelijke rechtspersoon wanneer de aanbestedende overheid onder meer toezicht uitoefent op dergelijke rechtspersoon en er geen sprake is van private participatie (dit laatste is mogelijk onder beperkte voorwaarden). Tevens moet er voldaan zijn aan het vereiste dat er meer dan 80 % van de activiteiten van de gecontroleerde rechtspersoon wordt uitgeoefend in de vorm van taken die hem zijn toegewezen door de controlerende aanbestedende dienst of door andere, door diezelfde aanbestedende dienst gecontroleerde rechtspersonen.

Op dit ogenblik vertrekt de financiering van WZK vanuit een tweesporenbeleid: enerzijds vanuit een verregaande kosten delende dienstverleningsstructuur. Hiertoe werden in 2022 (gelijkvormig aan IOK) 2 Zelfstandige Groeperingen (voorheen als Kostendelende Verenigingen benoemd) opgericht. En anderzijds vanuit een solidaire regionale financiering door de OCMW's.

De dienstverlening werd sinds 2022 ondergebracht in een vernieuwd dienstverleningsconcept waarbij de aanbieder-klant-relatie evolueert naar een partnerschap met het oog op een versterkte publiek-private samenwerking. Het principe en de werkvorm van de zelfstandige groepering werd geïntroduceerd.

Deze zelfstandige groepering WZK shared services zet gemeenschappelijk personeel in voor financieel beheer, personeelsbeheer, informatieveiligheid en klusjes. De medewerkers van de diensten financiën,

personeel en informatieveiligheid worden hier ondergebracht.

De vzw's die deel uitmaken van de betreffende Zelfstandige Groepering betalen hiervoor aan WZK een marktconform en kosten delend tarief. In bijlage vind je een ledenlijst alsook een gedetailleerde afrekening voor deze "Shared services". (zie bijlage)

We merken hiernaast op dat er een zekere schaalgrootte nodig is om shared services te kunnen aanbieden aan de kleinere vzw's. Bovendien kan op deze wijze ook personeel tijdelijk ingezet worden bij kleinere partners. (bijv. klusjesman kan werken voor verschillende vzw's) Om deze reden zijn het CGG, De Sprong en het WGC belangrijke partners in de zelfstandige groepering.

De deelname van WZK in de bestuursorganen heeft zijn duidelijke meerwaarde reeds aangetoond onder meer bij het ontstaan van existentiële, in het bijzonder financiële crisissen in de VZW wanneer continuïteit en expertise onontbeerlijk zijn. (WEB/Blenders, De Sprong, Kringwinkel, Tandem...)

Door deelname aan vzw's nemen de gemeentes niet enkel een regierol in de betreffende beleidsdomeinen op maar oefenen zij ook mee het toezicht uit op deze organisaties in de regio. (vier-ogenprincipe).

7. Transparantie

Op dit ogenblik participeert WZK in vzw's terwijl geen enkele vzw in WZK participeert.

Om zowel de kosten delende structuur juridisch te verankeren als om de transparantie en de samenwerking tussen het publiek-private welzijnslandschap te verhogen is het aangewezen om de vzw's te laten participeren aan WZK. Zeker voor de vzw's die gebruik maken van de betalende shared services van WZK is dit noodzakelijk. De werkgroep stelt voor om minstens deze vzw's uit te nodigen om lid te worden van WZK via een deelname aan de AV en de aankoop van een symbolisch aantal aandelen. Het betreft hier een deelname zonder bestuurdersfunctie. Eventueel kan er in een latere fase en na een bijkomende grondige afweging in een deelname als expert aan de raad van bestuur worden voorgesteld voor bepaalde vzw's.

We verwijzen hier ook naar de synthesesnota waar een nieuwe governancestructuur wordt voorgesteld om de betrokkenheid van de lokale besturen te verbeteren.

De vzw's kunnen dan meer aan bod komen door hun thema's te belichten op de bestuurs- en advies organen van WZK. Een vruchtbare interactie zal zo bevorderd worden.

De organisatie van een netwerkevent van de vzw's en lokale besturen, onder andere bij de aanvang van een nieuwe legislatuur, kan zeker zinvol zijn om de transparantie te verhogen en de wederzijdse kennis te verruimen.

8. Mogelijke criteria ter beoordeling participatie aan de vzw's.

Alvorens een contextuele analyse en mogelijke aanbevelingen voor de respectievelijke vzw's te geven, merken we op dat de uiteindelijke keuze om de verbinding met een bepaalde vzw in stand te houden beleidsmatig is en dient te worden genomen door de raad van bestuur. Of men uiteindelijk nieuwe

deelgenoten (vzw's i.c.) aanvaardt en bepaalt wat hun inbreng is, dient te gebeuren door de algemene vergadering, op voorstel van de Raad van Bestuur.

Hierbij willen we wel een aantal criteria naar voren schuiven om een deelname aan vzw's door WZK (in haar bestuurs- en adviesorganen) als leidraad naar voren schuiven.

- 1) Betreft het hier inhoudelijk een domein waar we regionaal impact willen genereren?
- 2) Wie doet best wat op welk niveau? Lokaal, subregionaal, regionaal? (oefening van de ketenaanpak)
- 3) Wat is het ambitieniveau van de regio hierbij?
- 4) Willen we de betrokkenheid van de lokale besturen bevorderen?
- 5) Willen we regionaal bijdragen aan innovatieve projecten?
- 6) Maakt de vzw gebruik van de shared services van WZK?
- 7) Hoe zorgen we ervoor dat subsidies van hogere overheden voor de regio kunnen worden verworven?
- 8) Wat is de impact van deelname voor de steden en gemeentes met bovenlokale functie versus de kleinere gemeentes?
- 9) Welke rol zal WZK opnemen? (belangenbehartiger, organisatienetwerk, organisator van lerende netwerken en kenniscentrum, regisseur regionaal sociaal beleid, initiator/innovator, actor)

In de contextuele analyse van de vzw's hebben we een eerste aanzet gegeven om deze criteria als leidraad te integreren in onze aftoetsing van de huidige samenwerking met de bestaande vzw's. De werkgroep vindt niet dat het haar toekomt en/of vindt het moeilijk te bepalen met welke vzw een verdere samenwerking uiteindelijk nodig blijft. Dit laatste is een beslissing van de aandeelhouders OCMW's, via de raad van bestuur en de algemene vergadering.

Met betrekking tot het 2^e criterium willen we volgende passages uit de nota van de werkgroep Minne in herinnering brengen:

*“Als we deze principes bekijken in het licht van de werkgroep Minne, waar gesteld wordt dat **“niet alle zones WZK zien als prioritaire partner voor volgende thema's: opgroeien, ouder worden, diversiteit en gelijke kansen, tewerkstelling, gezondheid”**. En dat **“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.”***

Als we bovendien vaststellen dat bepaalde hoger vernoemde thema's (bijv. inburgering) afhangen van regionale subsidies dan is deze bevoegdheidsverdeling zeker niet exclusief laat staan definitief. Bijgevolg leent een ketenaanpak na afweging van de bovenstaande criteria zich zeker om te kijken welk niveau in de toekomst wat aanpakt. Deze oefening zal evenwichtiger worden uitgevoerd nu de zones worden opgenomen in de advies- en bestuursorganen van WZK en een afsprakenkader mogelijk is in de toekomst.”

Als we deze principes bekijken in het licht van de werkgroep Minne, waar gesteld wordt dat *“niet alle zones WZK zien als prioritaire partner voor volgende thema's: opgroeien, ouder worden, diversiteit en gelijke kansen, tewerkstelling, gezondheid”*. En dat *“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.”*

9. Contextuele analyse van de vzw's

De werkgroep stelt dat de deelname in de volgende vzw's op basis van de genoemde criteria en de geringe kost zeker zinvol en nuttig is voor de OCMW's en de Regio.

1. Beschut Wonen Kempen

Deelname van WZK via CGG.

Maken gebruik van de "shared services" van WZK. Directe deelname in het bestuursorgaan lijkt hier aangewezen.

2. CAW

Blijft een belangrijke partner waarmee inhoudelijk intensief wordt samengewerkt. (bijv. wonen, noodopvang, jongeren, verslaving, BIZ...) Eveneens een regionale speler waarmee afstemming noodzakelijk is.

CAW heeft interesse in de participatie aan de "shared services".

3. Centrum voor geestelijke gezondheidszorg Kempen vzw

Maakt gebruik van de shared services.

De samenwerking met de lokale besturen zorgde reeds voor gemeenschappelijke initiatieven (bijv. outreach van psychologen naar de OCMW's in de regio, bijkomende financiering voor de regio, oprichting lokale antennes...)

4. Palliatief netwerk arrondissement Turnhout vzw Tandem vzw

Palliatief netwerk arrondissement Turnhout vzw en Tandem vzw maken gebruik van de "shared services" bij WZK. WZK was bij beiden medeoprichter.

In het verleden werd er reeds nagegaan (oefening regionaal zorgplatform) of een integratie van deze kleinere vzw's in één grotere actor niet zinvol is. Hoewel de zinvolheid ervan duidelijk is, is dit momenteel decretaal onmogelijk. De werkgroep raadt aan om deze oefening in de toekomst opnieuw te hervatten.

5. Therapeuten voor jongeren (Tejo Kempen)

WZK is medeoprichter en verzorgt het bestuurssecretariaat van Tejo. Tejo is gevestigd in Turnhout, maar heeft intussen ook haar kamerwerking uitgebreid naar Herentals en Mol.

6. Ligo, Centrum voor Basiseducatie, Kempen

Het Decreet Volwassenenonderwijs voorziet dat Basiseducatie/Ligo samenwerkt met openbare besturen in de regio, zo is het nodig om openbare besturen op te nemen in de AV. Dit is voorzien net omdat de openbare besturen een cruciale rol spelen in het bereik en bedienen van die meest kwetsbare doelgroep. Het feit dat WZK een overkoepelende

organisatie van alle Kempense OCMW's is, maakt dat er hier zeker aan tegemoet wordt gekomen.

Er wordt inhoudelijk samengewerkt met WZK (bijv. opleidingen, digitale vaardigheden, vierde pijler inburgering...)

7. 't Kader vzw ('t Kader en Route 11)

Maken gebruik van de "shared services" en WZK is medeoprichter.

"Indien onze werking in onze opstartfase niet zou ondersteund geweest zijn door WZK, zou de verbinding met welzijnsactoren, lokale besturen, OCMW's en eerstelijnsactoren weinig tot niet vorm gekregen hebben en was het risico groot dat we vooral met GGZ-actoren zouden samenwerken. 't Kader bevindt zich nog in deze opstartfase en kan door WZK enorm regionaal versterkt en verbonden worden".

Het opstarten, aanvragen van subsidies en verder uitwerken van de residentiële drugshulpverlening gebeurde door WZK.

8. Verslavingskoepel Kempen

Maken gebruik van de "shared services" en WZK is medeoprichter. Hun maatschappelijke zetel bevindt zich bij WZK en ze maken gebruik van de bureau- en vergaderruimtes. Is actief in heel de regio. Samen organiseert WZK (met nog andere partners) een jaarlijkse regionale studiedag/congres en wordt er samengewerkt in de vormgeving van het regionaal verslavingsbeleid.

9. Welgerust vzw

WZK participeert via Thuiszorg Kempen.

Het betreft hier een zeer innovatief project. Een voorbeeld van de "ontschotting" tussen zorg en welzijn.

WZK maakt de structuur waar alle zorgverleners individueel én als organisatie kunnen samenwerken mogelijk vanuit pluralisme. Stelt ook adres ter beschikking voor maatschappelijke zetel en de kosten zijn zeer gering.

Voor de vzw's hieronder wordt het advies gevraagd aan de raad van bestuur van WZK. Deze dient aan te geven of we willen blijven inzetten op deze thema's. Is er hier nog een rol voor de Regio weggelegd?

10. WEB-Blenders vzw, De Sprong vzw, Groep talent (Waardemaking vzw, Milieu en Werk vzw, Contenti, Boskat, TWERK)

Indien we een beleid willen ontwikkelen in de regio om sociale economie (kansengroepen, mensen met een beperking...) op elkaar af te stemmen is deelname van WZK in deze vzw's zeker zinvol. Op dit ogenblik is WZK niet vertegenwoordigd in Groep Talent. Is een vertegenwoordiger hier niet zinvoller dan deelname aan één van de tot deze groep behorende vzw's, in casu de vzw Waardemaking? Participatie in de overkoepelende structuur zorgt voor een groter overzicht en effectiviteit. Op vraag van Groep Talent participeert WZK aan een toekomsttraject van hen.

IOK Afvalbeheer is momenteel ook vertegenwoordigd in de besturen van WEB-Blenders en Waardenmakerij vzw. Terwijl IOK Afvalbeheer dit doet vanuit zijn betrokkenheid naar een versterking van de circulaire economie, neemt Welzijnszorg Kempen hierin de welzijnscomponent voor haar rekening.

Enkel De Sprong maakt gebruik van de shared services. Hierbij geldt opnieuw: omwille van het grotere volume wordt een deelname van de kleinere vzw's aan deze dienstverlening mogelijk.

11. ELZ Baldemore vzw, ELZ Middenkempen vzw en ELZ Zuiderkempen vzw

Er is enkel een deelname in het bestuur bij ELZ Zuiderkempen via Thuiszorg Kempen. ELZ Zuiderkempen en ELZ Baldemore zijn gehuisvest bij WZK.

WZK biedt ondersteuning en expertise op vlak van financiële planning, HR en informatieveiligheid.

In het kader van de samenwerking van gezondheidszorg en welzijnszorg (bijv. in het gecontinueerd pilootproject van het regionaal zorgplatform) is een nauwe samenwerking op niveau van de regio ten zeerste aanbevolen.

Werd mee opgenomen in het kader van transparantie en dienstverlening.

Het doel is om te streven naar een gelijkwaardige benadering van alle ELZ's in onze regio.

12. Psychologenkring Kempen vzw

De psychologen van de 3 ELZ's Baldemore, Middenkempen en Zuiderkempen hebben deze vzw samen met WZK opgericht. Maatschappelijke zetel is op hun vraag expliciet bij WZK gehuisvest. Het is belangrijk dat deze groep zich organiseert om een stem te hebben in de uitbouw van de vermaatschappelijking van de geestelijke gezondheidszorg in de regio. De betrokkenheid van WZK is tot op heden belangrijk voor enige vorm van zekerheid en continuïteit van deze interessante werking. Tegelijk kan WZK beroep doen op hen voor het organiseren van vormingen en het verspreiden van vacatures (bijvoorbeeld voor KINK). Geestelijke gezondheidszorg is bovendien 1 van de 3 aan WZK toegewezen beleidsdomeinen.

13. Wijkgezondheidscentra Kempen vzw

WZK was betrokken bij de opstart van wijkgezondheidscentra te Turnhout en Herentals. Ze maken deel uit van de "shared services" van WZK en kunnen beroep doen op de expertise inzake personeels- en financieel beheer van WZK. Alsook de expertise inzake vzw's.

Wijkgezondheidscentra werken op forfaitaire basis en maken zorg voor iedereen betaalbaar.

In de toekomst zal deze zorgvorm aan belang winnen. De link met een kwetsbaar publiek zorgt ervoor dat er hier een rol is weggelegd voor lokale besturen. Bij de opstart werd de participatie van WZK als nuttig ervaren. Er zal bekeken moeten worden of de lokale besturen hier een grotere rol in op te nemen hebben.

Bijlage 8: Statuten Welzijnszorg Kempen, welzijnsvereniging van publiek recht onderworpen aan deel 3, titel 4, hoofdstuk 2, van het decreet over het lokaal bestuur van 22 december 2017.

TITEL I – Benaming, vorm, voorwerp, zetel, duur

Artikel 1. Onder de benaming “Welijnszorg Kempen” wordt door de OCMW’s van Arendonk, Baarle-Hertog, Balen, Beerse, Dessel, Geel, Grobbendonk, Herentals, Herenthout, Herselt, Hoogstraten, Hulshout, Kasterlee, Laakdal, Lille, Meerhout, Merksplas, Mol, Olen, Oud-Turnhout, Ravels, Retie, Rijkevorsel, Turnhout, Vorselaar, Vosselaar en Westerlo de bestaande vereniging - opgericht op de datum van het verschijnen van het uittreksel betreffende het Koninklijk Besluit houdende machtiging tot oprichting van de vereniging in het Belgisch Staatsblad van 4 september 1982 en bij besluit van de Bijzondere Algemene Vergadering van 14 december 2011 verlengd voor 30 jaar, ingaande op 5 september 2012 – als “welzijnsvereniging” gecontinueerd en voortaan beheerst door het decreet over het lokaal bestuur van 22 december 2017.

Volgende besturen maken deel uit van de welzijnsvereniging: Arendonk, Baarle-Hertog, Balen, Beerse, Dessel, Geel, Grobbendonk, Herentals, Herenthout, Herselt, Hoogstraten, Hulshout, Kasterlee, Laakdal, Lille, Meerhout, Merksplas, Mol, Olen, Oud-Turnhout, Ravels, Retie, Rijkevorsel, Turnhout, Vorselaar, Vosselaar, Westerlo en IOK.

Toetreding van andere openbare besturen of rechtspersonen andere dan die welke winstoogmerk hebben, kan plaatsvinden via inschrijving in het aandelenregister, zoals geregeld in de statuten en conform de regels van het maatschappelijk kapitaal.

Artikel 2. De welzijnsvereniging neemt de vorm aan van een publiekrechtelijke vereniging conform Deel 3, Titel 4, Hoofdstuk 2 van het decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur.

De vereniging streeft het algemeen belang na, heeft geen winstoogmerk en vormt een publiekrechtelijke rechtspersoon.

Artikel 3. De welzijnsvereniging heeft tot doel:

§1. 1° ~~de deelnemende OCMW’s~~ De **deelgenoten** te ondersteunen bij hun werking en de uitwerking van hun ~~lokaal~~ sociaal beleid.

2° Op te treden als overlegorgaan tussen **de deelgenoten** en overleg te organiseren met alle relevante actoren in het brede welzijns- en gezondheidsveld.

3° Gemeenschappelijke projecten en diensten te organiseren die tegemoetkomen aan problemen die zich lokaal en in de regio stellen, in het bijzonder wanneer deze initiatieven een regionale aanpak en samenwerking vereisen en de mogelijkheden van de afzonderlijke ~~OCMW’s~~ **deelgenoten** te boven gaan.

4° Het bevorderen van welzijn in de ruimste zin van het woord, met inbegrip van innovatie en onderzoek op welzijnsvlak, teneinde bij te dragen aan de ontwikkeling van vernieuwende methoden, inzichten en oplossingen binnen de sector.

§2. ~~Concreet~~ **Inhoudelijk** gaat het over initiatieven met betrekking tot:

1° De organisatie van een dienst gezinszorg, dagopvang en aanvullende thuiszorg (poetsdienst en klusdienst).

2° De organisatie van een dienst collectieve schuldenregeling en consumentenkrediet.

3° De organisatie van een dienstverlening informatieveiligheid.

4° De organisatie van vervoer voor mensen met een mobiliteitsbeperking (bijv. rolmobiel).

5° De administratieve en juridische ondersteuning van de deelgenoten, rechtspersonen andere dan die welke winstoogmerk hebben (bestuurssecretariaat, financieel beheer, personeelsbeheer, informatieveiligheid, ict, juridisch advies, secretariaat).

6° Dienstverlening organiseren zoals bepaald in art 3 § 1 betreffende de volgende domeinen:

- Welzijn en hulpverlening
- Geestelijke gezondheidszorg
- Precair wonen
- gezinszorg
- collectieve schuldenregeling en consumentenkrediet
- informatieveiligheid
- tewerkstelling voor kansengroepen
- opvoedingsondersteuning
- algemeen welzijnswerk
- drughulpverlening
- toegankelijk aangepast vervoer
- dak- en thuisloosheid
- eerstelijnsgezondheidszorg
- residentiële ouderenzorg
- buurtzorg
- kindermishandeling en intra-familiaal geweld
- palliatie

§3. De welzijnsvereniging wenst op deze manier meer kracht te geven aan de uitbouw van een sterk ~~lokaal~~ sociaal beleid in elke gemeente. Zij wenst **lokale, subregionale zonale en** regionale samenwerking te stimuleren, te organiseren en te ondersteunen en wenst bij te dragen aan een degelijke uitbouw van een netwerk van voorzieningen die tegemoet komen aan concrete lokale, **zonale en regionale** noden.

§4. Het uitgangspunt van de dienstverlening door de welzijnsvereniging bestaat erin dat **de welzijnsvereniging** diensten en dienstverlening ontwikkelt op vraag van één of meerdere deelgenoten. ~~Ieder OCMW is vrij om beroep te doen op de diensten die worden ingericht door de welzijnsvereniging.~~

Artikel 4. De maatschappelijke zetel is gevestigd ~~te Turnhout op het adres van het OCMW te Geel, Antwerpseweg 1a bus1.~~ De zetel van de vereniging kan door de algemene vergadering worden overgebracht naar een andere plaats binnen het grondgebied van een deelnemend OCMW in een gebouw dat haarzelf of een deelnemend OCMW toebehoort. De vereniging mag, naast de maatschappelijke zetel, één of meer exploitatiezetels vestigen.

Artikel 5. De welzijnsvereniging werd beginnende op vijf september tweeduizend en twaalf verlengd voor een termijn van dertig jaar. Een jaar voor het verstrijken van de duur van de welzijnsvereniging, kan de Algemene Vergadering beslissen tot de verlenging van de welzijnsvereniging op de wijze zoals bepaald in Artikel 23 van deze statuten. De deelgenoten zijn evenwel niet individueel gebonden door de beslissing tot verlenging; zij kunnen uit de welzijnsvereniging treden mits zij de Raad van Bestuur hiervan kennis geven binnen de dertig dagen volgend op de beslissing tot verlenging.

De verlenging is onderworpen aan artikel 482 van het decreet over het lokaal bestuur.

Artikel 6. De welzijnsvereniging is samengesteld uit onder artikel 1 van deze statuten vermelde OCMW'S en IOK. **Alsmede uit de OCMW's, die later, via inschrijving in het aandelenregister, zoals geregeld in de statuten en conform de regels van het maatschappelijk kapitaal, bij beslissing van de Algemene Vergadering en na voorafgaandelijke instemming van alle deelgenoten en mits goedkeuring van de Vlaamse Regering, toetreden.**

~~Bij beslissing van de Algemene Vergadering en mits voorafgaandelijke instemming van alle deelgenoten en mits goedkeuring door de Vlaamse Regering kunnen ook andere openbare besturen en/of rechtspersonen andere dan die welke winstoogmerk hebben, toetreden tot de welzijnsvereniging.~~ **Andere openbare besturen en/of rechtspersonen andere dan die welke winstoogmerk hebben kunnen via inschrijving in het aandelenregister, zoals geregeld in de statuten en conform de regels van het maatschappelijk kapitaal, toetreden.**

Artikel 7. Er worden ~~2~~ **4** reeksen van aandelen gevormd:

A-aandelen: toegekend aan de OCMW's.

B-aandelen: toegekend aan **IOK. andere openbare besturen en/of rechtspersonen andere dan die welke winstoogmerk hebben**

C-aandelen: toegekend aan andere openbare besturen.

D-aandelen: toegekend aan rechtspersonen andere dan die welke winstoogmerk hebben.

De aandelen kunnen niet worden overgedragen zonder de uitdrukkelijke toestemming van de algemene vergadering en slechts onder deelnemers van dezelfde categorie en voor zover dat de overdracht van aandelen geen afbreuk doet aan de goede uitvoering van de aangegane verbintenissen.

Artikel 8. De deelgenoot die uit de welzijnsvereniging wenst te treden, behoort dit aan de Raad van Bestuur mede te delen, per aangetekend schrijven binnen de eerste zes maanden van het dienstjaar.

Behoudens toepassing van artikel 483 van het decreet over het lokaal bestuur kan geen aanvraag tot uittreding worden toegestaan tijdens de eerste tien jaar volgend op de toetreding. Het ontslag van een deelgenoot kan evenmin aanvaard worden wanneer daardoor het maatschappelijk kapitaal beneden het vastgesteld minimum, zoals omschreven in artikel ~~10~~ **11** van deze statuten, daalt.

De Raad van Bestuur zal de aanvraag voorleggen aan de eerstvolgende, eventueel speciaal bijeengeroepen Algemene Vergadering, die beslist zoals voorzien bij artikel 24 van deze statuten. Zo de uittreding wordt toegestaan, zal de deelgenoot ophouden van de welzijnsvereniging deel uit te maken op het einde van het betrokken dienstjaar.

Artikel 9. Een deelgenoot kan worden uitgesloten wegens het niet nakomen van zijn verbintenissen tegenover de welzijnsvereniging en nadat zulks door de Algemene Vergadering werd vastgesteld. De uitsluiting kan eveneens worden uitgesproken bij fusie van een deelgenoot met een andere dan één van de deelgenoten. De betrokken deelgenoot moet per aangetekend schrijven uitgenodigd worden om gehoord te worden door de Algemene Vergadering. De Algemene Vergadering beslist overeenkomstig artikel 24 van deze statuten.

Artikel 10. De ontslagnemende of uitgesloten deelgenoot kan geen aanspraak maken op een aandeel in het vermogen, noch van het netto-actief. Hij kan ook de teruggave niet eisen van de betaalde bijdragen.

Hij zal de tegenwaarde ontvangen van zijn eventuele inbreng in de welzijnsvereniging, geraamd volgens de boekhoudkundige waarde op het ogenblik van het ontslag.

Deze terugbetaling kan slechts plaatshebben na vereffening van alle vergoedingen wegens kosten, schade en intresten en van de schulden of lasten welke de deelgenoot aan de welzijnsvereniging mocht verschuldigd zijn.

Artikel 11. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt minimum vijftienduizend euro (EUR 25.000) en is samengesteld uit ondeelbare aandelen van tweehonderd vijftig euro.

Het aantal aandelen dat door de OCMW-deelgenoten wordt onderschreven, wordt bepaald door het aantal inwoners van de gemeenten waartoe de toegetreden en toetredende OCMW's behoren. Per inwoner wordt de intekening op het maatschappelijk kapitaal vastgesteld op 1,25 euro. Het aantal wordt afgerond naar het hogere tweehonderd vijftig tal.

De aandelen kunnen niet worden overgedragen tenzij onder de deelgenoten zelf en dit slechts in geval van gehele of gedeeltelijke toevoeging van het grondgebied van een gemeente bij een andere gemeente, mits de Algemene Vergadering daartoe machtiging verleent en mits de afstand van de aandelen geen afbreuk doet aan de waarborg van de goede uitvoering der verbintenissen. Voor nieuw toetredende OCMW's kan de Algemene Vergadering het bedrag van 1,25 euro **per inwoner** aanpassen. Indien andere openbare besturen en/of rechtspersonen andere dan die welke winstoogmerk hebben toetreden tot de welzijnsvereniging vereniging, wordt het aantal onderschreven aandelen bepaald door de Algemene Vergadering.

De Algemene Vergadering kan overgaan tot aanpassing van het ingeschreven kapitaal bij verhoging van de bevolking met tien ten honderd. In geval van vermindering van de bevolking blijft het bedrag van de inschrijving behouden.

Artikel 12. §1. Het maatschappelijk kapitaal wordt gevormd door duizend achthonderdeenveertig aandelen van EUR 250, waarop als volgt werd ingeschreven (**situatie op 10 december 2025 – iedere wijziging zal vanaf deze datum worden toegevoegd in het aandelenregister**) :

A-aandelen

1. OCMW Arendonk, vijftienduizend aandelen, dertien duizend zevenhonderd vijftig euro (EUR 13.750).
2. OCMW Baarle-Hertog, elf aandelen, tweeduizend zevenhonderd vijftig euro (EUR 2.750).
3. OCMW Balen, drieënnegentig aandelen, drieëntwintigduizend tweehonderd vijftig euro (EUR 23.250).
4. OCMW Beerse, negenenzestig aandelen, zeventien duizend tweehonderd vijftig euro (EUR 17.250)
5. OCMW Dessel, veertig aandelen, tienduizend euro (EUR 10.000).
6. OCMW Geel, honderd achtenvijftig aandelen, negenendertigduizend vijfhonderd euro (EUR 39.500).
7. OCMW Grobbendonk, drieënvijftig aandelen, dertien duizend tweehonderd vijftig euro (EUR 13.250).
8. OCMW Herentals, honderd negentien aandelen, negenentwintigduizend zevenhonderd vijftig euro (EUR 29.750).
9. OCMW Herenthout, veertig aandelen, tienduizend euro (EUR 10.000).
10. OCMW Herselt, drieënzestig aandelen, vijftien duizend zevenhonderd vijftig euro (EUR 15.750).
11. OCMW Hoogstraten, tweeënzeventig aandelen, achttienduizend euro (EUR 18.000).
12. OCMW Hulshout, zesendertig aandelen, negenduizend euro (EUR 9.000).
13. OCMW Kasterlee, drieënzeventig aandelen, achttienduizend tweehonderd vijftig euro (EUR 18.250).
14. OCMW Laakdal, zesenzestig aandelen, zestienduizend vijfhonderd euro (EUR 16.500).
15. OCMW Lille, negenenvijftig aandelen, veertienduizend zevenhonderd vijftig euro (EUR 14.750).
16. OCMW Meerhout, vierenveertig aandelen, elfduizend euro (EUR 11.000).
17. OCMW Merksplas, dertig aandelen, zevenduizend vijfhonderd euro (EUR 7.500).
18. OCMW Mol, honderd achtenveertig aandelen, zevenendertigduizend euro (EUR 37.000).
19. OCMW Olen, vierenvijftig aandelen, dertien duizend vijfhonderd euro (EUR 13.500).
20. OCMW Oud-Turnhout, drieënvijftig aandelen, dertien duizend tweehonderd vijftig euro (EUR 13.250).
21. OCMW Ravels, tweeënvijftig aandelen, dertien duizend euro (EUR 13.000).
22. OCMW Retie, tweeënveertig aandelen, tienduizend vijfhonderd euro (EUR 10.500).
23. OCMW Rijkevorsel, eenenvijftig aandelen, twaalfduizend zevenhonderd vijftig euro (EUR 12.750).

24. OCMW Turnhout, honderd negentachtig aandelen, zevenenveertigduizend tweehonderd vijftig euro (EUR 47.250).
25. OCMW Vorselaar, eenendertig aandelen, zevenduizend zevenhonderd vijftig euro (EUR 7.750).
26. OCMW Vosselaar, drieënveertig aandelen, tienduizend zevenhonderd vijftig euro (EUR 10.750).
27. OCMW Westerlo, zevenennegentig aandelen, vierentwintigduizend tweehonderd vijftig euro (EUR 24.250).

B-aandelen

1. IOK, zeshonderdtwintig aandelen, honderdvijfenvijftigduizend euro (EUR 155.000)

§2. Toetreding van OCMW's, andere openbare besturen of rechtspersonen andere dan die welke winsttoegemerk hebben, kan plaatsvinden via inschrijving in het aandelenregister

§ 3. Het maatschappelijk kapitaal dat door nieuwe deelgenoten onderschreven wordt, wordt vastgesteld door de algemene vergadering. De algemene vergadering bepaalt ook steeds het totaal bedrag van het maatschappelijk kapitaal.

§ 4. Een deelgenoot met C aandelen of D aandelen kan maximaal inschrijven op 3 aandelen.

§ 5. Bij deze statuten wordt in bijlage 1 een register gevoegd waarop iedere deelnemer is vermeld, met aanduiding van hun inbreng en de hen toegekende aandelen.

Artikel 13. Bij intekening wordt door de deelgenoten het kapitaal voor één vijfde gestort. Het overblijvende deel kan door de Raad van Bestuur naargelang van de behoeften van de welzijnsvereniging worden opgevraagd. Het opgevraagde kapitaal zal door de deelgenoten worden gestort binnen het jaar na de opvraging. De deelgenoot die de opgevraagde volstortingen niet heeft uitgevoerd binnen het jaar na de opvraging zal aan de welzijnsvereniging vanaf het verstrijken van dat jaar tot het moment van de effectieve betaling een intrest verschuldigd zijn gelijk aan de wettelijke intrest.

Elke deelgenoot kan evenwel op gelijk welk ogenblik met toestemming van de Raad van Bestuur vooruitbetalingen doen ter gehele of gedeeltelijke vereffening van het nog verschuldigde bedrag van het door hem onderschreven kapitaal.

Artikel 14. Van de deelgenoten met A-aandelen kan een bijdrage geëist worden om de werkingskosten te dekken die niet kunnen worden toegewezen aan kostendelende dienstverleningen. Het bedrag van de werkingskosten wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering. De kosten van initiatieven van de welzijnsvereniging als inrichtende macht, die slechts betrekking hebben op het werkingsgebied van een deel van de aangesloten deelgenoten OCMW's, zullen verrekend worden over de bij het initiatief betrokken OCMW's-deelgenoten volgens het principe van kostendeling en door middel van vooraf afgesproken verdeelsleutels conform artikel 45 van deze statuten.

Artikel 15. IOK draagt als deelgenoot met B-aandelen en vanuit een wederzijdse participatie bij aan de dienstverlening vanuit Welzijnszorg Kempen voor de opdrachten die aan de OCMW's zijn toevertrouwd. Deze bijdrage, die onder meer uit de inbreng van diensten bestaat, kadert in het streven naar synergie in de dienstverlening aan de gemeenten en OCMW's en in het kader van de verdere optimalisering van hun integratie.

Artikel 15 bis. Van de deelgenoten met C en D aandelen kan enkel een vergoeding gevraagd worden voor de diensten die ze afnemen. Deze dienstverlening gebeurt op een kostendelende basis en een verdeling op basis van vooraf overeengekomen relevante criteria zodat de deelnemers enkel de door de welzijnsvereniging gedane uitgaven dienen te vergoeden.

Artikel 16. De deelgenoot die binnen de dertig dagen na de door de Raad van Bestuur vastgestelde dag de vereiste betaling niet heeft verricht, is voor deze sommen een jaarlijkse wettelijke intrest aan de welzijnsvereniging verschuldigd, met ingang van de datum waarop het bedrag eisbaar is.

Artikel 17. De welzijnsvereniging mag geen verbintenissen aangaan, welke uitgaven zouden kunnen meebrengen, die niet kunnen bestreden worden door middel van haar inkomsten, haar netto-actief, vast beloofde toelagen of maatschappelijk kapitaal.

TITEL IV. – Algemene Vergadering

Artikel 18. De Algemene Vergadering bestaat uit de deelgenoten. Iedere deelgenoot is in de Algemene Vergadering vertegenwoordigd door één afgevaardigde. **Er wordt één plaatsvervanger aangeduid die de afgevaardigde kan vervangen.** Indien de deelgenoot een OCMW is, is de afgevaardigde **en de plaatsvervanger** lid van de Raad van Maatschappelijk Welzijn van het betrokken OCMW. De leden worden door de raad van maatschappelijk welzijn aangewezen overeenkomstig artikel 484 van het decreet over het lokaal bestuur. Indien een ander(e) openbaar bestuur of rechtspersoon, anders dan dewelke een winstoogmerk heeft, vennoot wordt van de welzijnsvereniging, moeten de afgevaardigden beschikken over een rechtsgeldig mandaat waaruit blijkt dat zij het betrokken lid kunnen vertegenwoordigen.

De beslissingen van de Algemene Vergadering verbinden alle deelgenoten.

Artikel 19. Buiten de bevoegdheid haar uitdrukkelijk toegekend door het decreet over het lokaal bestuur en door onderhavige statuten beslist de Algemene Vergadering over:

- 1° het wijzigen van de statuten;
- 2° de verhoging van het maatschappelijk kapitaal;
- 3° het goedkeuren van het meerjarenplan en de aanpassingen ervan;
- 4° het vaststellen van de jaarrekeningen en het verlenen van kwijting;
- 5° het bepalen van de frequentie, de periodiciteit en de kennisneming van de opvolgingsrapportering;
- 6° het ontbinden van de welzijnsvereniging;
- 7° het verlengen van de duur van de welzijnsvereniging;
- 8° het aanvaarden van nieuwe deelgenoten, met inbegrip van het vaststellen van hun inbreng;
- 9° het aanduiden van de leden van de Raad van Bestuur op voordracht van de deelgenoten die zij vertegenwoordigen;
- 10° op voordracht van de Raad van Bestuur het aanstellen van onafhankelijke bestuurders als stemgerechtigde leden van de Raad van Bestuur en/of het benoemen van deskundigen die met raadgevende stem zetelen in de Raad van Bestuur;
- 11° het aanduiden van het college van toezicht of een commissarisrevisor.

Artikel 20. De gewone Algemene Vergadering komt minstens tweemaal per jaar samen. Buitengewone Algemene Vergaderingen kunnen door de Raad van Bestuur worden bijeengeroepen telkens als hij dit noodzakelijk acht.

Op aanvraag van de deelgenoten die samen ten minste één derde van het onderschreven kapitaal bezitten, is de Raad van Bestuur verplicht binnen de dertig dagen na de aanvraag een Algemene Vergadering bijeen te roepen. De aanvraag moet de punten vermelden die op de agenda moeten worden geplaatst.

Artikel 21. De uitnodigingen voor de Algemene Vergadering vermelden de agenda. De documenten die betrekking hebben op de agenda van de Algemene Vergadering worden samen met de agenda van de Algemene Vergadering aan de deelgenoten bezorgd.

Zij worden aan de leden toegestuurd ten minste tien dagen vóór de datum van de vergadering. De agenda wordt opgesteld door de Raad van Bestuur. De agenda moet echter worden aangevuld met de punten die door de leden, die minstens één tiende van de maatschappelijke

aandelen vertegenwoordigen, ten minste vijf dagen vóór de vergadering aan de Raad van Bestuur worden ter kennis gebracht. In dit geval zal de bijkomende agenda minstens twee dagen vóór de Algemene Vergadering aan de leden worden toegestuurd.

De Algemene Vergadering mag enkel beraadslagen over de punten die op de agenda staan, behalve in geval van hoogdringendheid, die door twee derde van de aanwezige leden moet worden vastgesteld.

Artikel 22. De Algemene Vergadering wordt voorgezeten door de voorzitter van de Raad van Bestuur. Bij afwezigheid van de voorzitter wordt hij vervangen door de ondervoorzitter. Indien beide verhinderd zijn, wordt zijn vervanger gekozen onder de leden door middel van een verkiezing in één enkele stemronde.

Artikel 23. ~~Iedere afgevaardigde beschikt over één stem.~~ Iedere deelgenoot beschikt over een stemrecht dat overeenstemt met het aantal aandelen waarover hij beschikt. Elk aandeel geeft hierbij recht op één stem. De OCMW's zullen steeds beschikken over de meerderheid van de stemmen.

Artikel 24. De Algemene Vergadering kan slechts geldig beraadslagen indien minstens de helft van de afgevaardigden OCMW's vertegenwoordigd zijn en die minstens de helft van de A - aandelen vertegenwoordigen. Indien het aanwezigheidsquorum niet wordt gehaald, wordt na een tweede oproeping, ongeacht het aantal aanwezige leden, op geldige wijze beraadslaagd of beslist over de onderwerpen die voor de tweede maal op de agenda voorkomen. In die oproeping wordt vermeld dat het om een tweede oproeping gaat. In de tweede oproeping worden de bepalingen van dit artikel overgenomen.

De beslissingen worden genomen bij gewone meerderheid der stemmen waarbij er steeds ook een meerderheid van de OCMW stemmen noodzakelijk is, behoudens in de gevallen bepaald door het decreet of door de onderhavige statuten.

Bij staking van stemmen is het voorstel verworpen.

De geheime stemming kan door de vergadering worden beslist. De geheime stemming is verplicht wanneer het personen betreft.

Artikel 25. Krachtens het bepaalde in artikel 482 van het decreet over het lokaal bestuur, wordt over de wijziging van de statuten, de verlenging van de duur of de voortijdige ontbinding van de welzijnsvereniging beslist met de voorafgaandelijke instemming van alle deelgenoten OCMW's. Bij de wijziging van de statuten is de voorafgaande instemming slechts nodig indien ze een verzwaring van de verplichtingen of de vermindering van de rechten van de deelgenoten teweegbrengen. Indien de wijziging van de statuten geen verzwaring van de verplichtingen of een verminderen van de rechten van de deelgenoten inhoudt, wordt de procedure gevolgd zoals beschreven in artikel 24 van deze statuten.

Artikel 26. Ongeacht of er een voorafgaandelijke instemming van de deelgenoten nodig is om te beslissen over de wijziging van de statuten, de verlenging van de duur of de voortijdige ontbinding van de welzijnsvereniging, de aanneming, de uittreding of de uitsluiting van deelgenoten, moeten de op de Algemene Vergadering aanwezige deelgenoten ten minste twee derde van de maatschappelijke aandelen van de OCMW's vertegenwoordigen. Wanneer deze voorwaarde niet vervuld is, wordt binnen de twee maanden een nieuwe Algemene Vergadering bijeengeroepen met dezelfde agenda. De beslissingen worden genomen met twee derde meerderheid van de uitgebrachte stemmen alsook een twee derde meerderheid van de uitgebrachte stemmen van de OCMW's deelnemers.

Artikel 27. De beslissingen van de Algemene Vergaderingen worden genotuleerd overeenkomstig artikel 480 van het decreet over het lokaal bestuur.. De notulen worden, na goedkeuring door de

Algemene Vergadering, ingeschreven in een daartoe bestemd register en ondertekend door de voorzitter en de **directeur** van de welzijnsvereniging.

Afschriften en uittreksels uit de notulen worden ondertekend door de voorzitter en door de **directeur** van de welzijnsvereniging.

Overeenkomstig artikel 485 van het decreet over het lokaal bestuur wordt na elke vergadering van de Algemene Vergadering een lijst met de besluiten, met een beknopte omschrijving van de daarin geregelde aangelegenheden, en de beleidsrapporten overgemaakt aan de voorzitter van het Vast Bureau van het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn van de gemeente waar de maatschappelijke zetel van Welzijnszorg Kempen WV is gevestigd en dit met het oog op de bekendmaking ervan op de webtoepassing van de gemeente, overeenkomstig artikel 285, § 2 en artikel 286 § 2 van het decreet over het lokaal bestuur. Laatstgenoemd OCMW brengt - eveneens overeenkomstig artikel 485 van het decreet over het lokaal bestuur - ook de toezichthoudende overheid op de hoogte van de bekendmaking ervan.

Een eensluitend afschrift van de notulen wordt binnen de veertien dagen na goedkeuring van het verslag aan alle deelgenoten verstuurd.

Telkens als de Algemene Vergadering het wenselijk acht, worden de notulen, staande de vergadering opgemaakt en door de meerderheid van de deelgenoten en de **directeur** ondertekend.

Artikel 28. Het mandaat van de stemgerechtigde afgevaardigde **en plaatsvervangend afgevaardigde** leden van de Algemene Vergadering duurt zes jaar en is hernieuwbaar.

De afgevaardigde verliest zijn mandaat:

1° bij ontslag;

2° onmiddellijk na de eerste Algemene Vergadering die volgt op de algehele vernieuwing van de raden voor maatschappelijk welzijn

3° bij verlies van het mandaat van lid van de Raad voor Maatschappelijk Welzijn die hem afvaardigde

4° op verzoek van de Raad voor Maatschappelijk Welzijn **of het orgaan** die hem heeft voorgedragen;

5° door afzetting door de Algemene Vergadering met drie vierde van de uitgebrachte stemmen indien hij daden heeft gesteld die een ernstig nadeel berokkenen aan de belangen van de welzijnsvereniging.

Dezelfde voorwaarden gelden voor plaatsvervangende afgevaardigden.

TITEL V – Raad van Bestuur

Artikel 29. § 1. De welzijnsvereniging wordt bestuurd door een Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur van de welzijnsvereniging telt 15 bestuurders **indien alle deelgenoten openbare rechtspersonen zijn**. De bestuurders worden aangeduid door de Algemene Vergadering op voordracht van de deelgenoten die zij vertegenwoordigen. De afgevaardigden van de deelgenoten OCMW's worden aangesteld overeenkomstig artikel 484 van het decreet over het lokaal bestuur. Alleen deelgenoten met stemrecht in de Algemene Vergadering kunnen leden voordragen. Elke ~~venoot~~ **deelgenoot**, tevens opdrachthoudende of dienstverlenende vereniging, heeft recht op 1 bestuurder **conform artikel 472 van het decreet lokaal bestuur**. ~~Voor dat laatste mandaat komt uitsluitend een bestuurder die benoemd is op voordracht van de gemeenten, in aanmerking.~~

§2. Bij het aanduiden van de bestuurders moet de Algemene Vergadering rekening houden met de decretaal voorgeschreven bepalingen (maximaal 15 bestuurders **indien alle deelgenoten openbare rechtspersonen zijn** en maximaal 2/3^e van de bestuurders zijn van hetzelfde geslacht). Hiernaast kan de Algemene Vergadering rekening houden met bijkomende bepalingen, zoals

bijvoorbeeld afgevaardigden van grote(re) en kleine(re) ~~gemeenten~~ **deelgenoten**, regionale spreiding, enzovoort. Bij voorkeur zijn deze **OCMW** bestuurders ook lid van het Vast Bureau van een deelgenoot **OCMW** en verantwoordelijk voor het ~~lokaal~~ sociaal beleid in hun gemeente.

§3. De OCMW bestuurders zullen steeds minstens een twee derde meerderheid uitmaken binnen de raad van bestuur.

§4. De Raad van Bestuur kan zich laten bijstaan door deskundigen die op voordracht van de Raad Van Bestuur door de Algemene Vergadering worden benoemd als bestuurders met raadgevende stem.

§5. Een vergadering van de burgemeesters die door de deelnemende gemeenten worden voorgedragen na de gemeenteraadsverkiezingen, werkt een consultatie- en formatieopdracht uit waarbij formateurs de opdracht krijgen om in overleg met de deelnemers, tot een lijst van kandidaat-bestuurders te komen aan de hand van de bepalingen van §1 tot en met § 4 van dit artikel.

Daarnaast wordt in de samenstelling van de raad van bestuur gestreefd naar een voldoende politieke pluriformiteit.

De lijst van bestuurders wordt voorgesteld aan de bevoegde organen van de deelnemers, die dan tot de besluitvorming over de samenstelling van en vertegenwoordiging in de raad van bestuur volgens bovenstaande bepalingen in artikel 29 overgaan.

§6. Conform de in-house-exceptie zijn de besluitvormingsorganen samengesteld uit de vertegenwoordigers van alle deelnemers; individuele vertegenwoordigers kunnen verscheidene of alle deelnemers vertegenwoordigen. In het kader van de in-house-exceptie duiden alle deelnemers via hun bevoegde raad een individuele vertegenwoordiger aan, al dan niet vanuit de eigen raad.

Artikel 30. Wanneer een mandaat van bestuurder openvalt, hebben de overige bestuurders het recht om, op voordracht van de deelgenoot die de gewezen bestuurder afvaardigde, voorlopig in de vacature te voorzien. De definitieve vervanging heeft plaats tijdens de eerstvolgende Algemene Vergadering.

De aldus verkozen bestuurder voltooit het mandaat van degene die hij vervangt.

Artikel 31. Het mandaat van bestuurder duurt zes jaar en is hernieuwbaar.

De bestuurders verliezen hun mandaat:

1° bij ontslag;

2° onmiddellijk na de eerste Algemene Vergadering die volgt op de algehele vernieuwing van de raden voor maatschappelijk welzijn;

3° bij verlies van het mandaat van lid van de raad voor maatschappelijk welzijn die hem afvaardigde;

4° op verzoek van de raad voor maatschappelijk welzijn **of het orgaan** dat hem heeft voorgedragen;

5° door afzetting door de Algemene Vergadering met drie vierde van de uitgebrachte stemmen indien hij daden heeft gesteld die een ernstig nadeel berokkenen aan de belangen van de vereniging.

Artikel 32. Tijdens de eerste vergadering volgend op de benoeming van de bestuurders door de Algemene Vergadering, kiest de Raad van Bestuur uit zijn leden een voorzitter en een ondervoorzitter conform het decreet over het lokaal bestuur. De gekozen voorzitter en ondervoorzitter verliezen hun functie wanneer zij ontslag nemen of wanneer zij ophouden raadslid **van een OCMW** te zijn.

Bij tijdelijke afwezigheid of verhindering of bij overlijden van de voorzitter wordt gehandeld overeenkomstig artikel 69 van het decreet over het lokaal bestuur.

De leidend ambtenaar (directeur) van de welzijnsvereniging is de secretaris van de vereniging. Bij diens afwezigheid of vacature stelt de Raad van Bestuur een personeelslid van de welzijnsvereniging aan als waarnemend secretaris van de welzijnsvereniging. Artikel 33. De Raad van Bestuur vergadert minstens zes maal per jaar op uitnodiging van de voorzitter of van degene die hem vervangt.

De voorzitter is gehouden de Raad van Bestuur bijeen te roepen op schriftelijke vraag van minstens drie stemgerechtigde bestuurders.

De bijeenroeping van de Raad van Bestuur vermeldt de agenda en wordt minstens 5 dagen op voorhand verstuurd naar de bestuurders en deskundigen en naar de zetel van de welzijnsvereniging, per elektronische post. Elk onderwerp dat schriftelijk wordt voorgedragen door één van de effectieve leden moet eveneens aan de agenda worden toegevoegd. Dit onderwerp moet minstens 2 dagen vóór de vergadering van de Raad van Bestuur aan de voorzitter van de welzijnsvereniging overhandigd zijn.

De Raad van Bestuur kan geldig beraadslagen en besluiten als ten minste een meerderheid van de bestuurders aanwezig of vertegenwoordigd is op de vergadering. **Er dient eveneens een meerderheid van de OCMW bestuurders aanwezig of vertegenwoordigd te zijn. Een bestuurder kan volmacht geven aan een andere bestuurder om hem/haar te vertegenwoordigen. Een OCMW bestuurder kan enkel volmacht geven aan een ander OCMW bestuurder. Een bestuurder kan slechts één andere bestuurder vertegenwoordigen via volmacht**

De besluiten worden genomen bij volstreekte meerderheid van stemmen **en een volstreekte meerderheid van stemmen bij de OCMW bestuurders**. Onder volstreekte meerderheid van stemmen wordt verstaan, meer dan de helft van de uitgebrachte stemmen, onthoudingen niet meegerekend. Bij staking van stemmen is het voorstel verworpen.

Besluiten van de Raad van Bestuur kunnen bij uiterste hoogdringendheid bij schriftelijk akkoord van de bestuurders genomen worden. Dit houdt in elk geval in dat er een beraadslaging plaatsvond per e-mail, video- of telefoonconferentie of ander communicatiemiddel. Om tot een geldige besluitvorming te komen, is er een gewone meerderheid van stemmen nodig **alsook een gewone meerderheid van de stemmen van OCMW bestuurders**.

De beslissingen van de Raad van Bestuur worden genotuleerd overeenkomstig artikel 480 van het decreet over het lokaal bestuur. De notulen worden, na goedkeuring door de Raad van Bestuur, ingeschreven in een daartoe bestemd register en ondertekend door de voorzitter en de **directeur** van de welzijnsvereniging.

Afschriften en uittreksels uit de notulen worden ondertekend door de voorzitter en door de **directeur** van de welzijnsvereniging.

Overeenkomstig artikel 485 van het decreet over het lokaal bestuur wordt na elke vergadering van de Raad van Bestuur een lijst met de besluiten, met een beknopte omschrijving van de daarin geregelde aangelegenheden, overgemaakt aan de voorzitter van het Vast Bureau van het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn van de gemeente waar de maatschappelijke zetel van Welzijnszorg Kempen WV is gevestigd en dit met het oog op de bekendmaking ervan op de webtoepassing van de gemeente, overeenkomstig artikel 285, § 2 en artikel 286 § 2 van het decreet over het lokaal bestuur. Laatstgenoemd OCMW brengt - eveneens overeenkomstig artikel 485 van het decreet over het lokaal bestuur - ook de toezichthoudende overheid op de hoogte van de bekendmaking ervan.

Een eensluidend afschrift van de notulen wordt binnen de veertien dagen na goedkeuring van het verslag aan alle deelgenoten verstuurd.

Telkens als de Raad van Bestuur het wenselijk acht, worden de notulen, staande de vergadering opgemaakt en door de meerderheid van de deelgenoten en de **directeur** ondertekend.

Artikel 34. De Raad van Bestuur heeft de meest uitgebreide bevoegdheid om op te treden namens de welzijnsvereniging en om alle daden van bestuur en beschikking te verrichten die binnen het maatschappelijk doel vallen. Alles wat niet uitdrukkelijk en verplichtend voorbehouden wordt aan de voorzitter en/of aan de Algemene Vergadering door het decreet of door de statuten, behoort tot de bevoegdheid van de Raad van Bestuur.

Onverminderd de toepassing van artikel 488 van het decreet over het lokaal bestuur bepaalt de Raad van Bestuur de personeelsformatie en alle personeelsleden worden door hem aangeworven overeenkomstig vooraf bepaalde aanwervings- en bevorderingsvoorwaarden.

De Raad van Bestuur is bevoegd tot het toepassen op die personeelsleden van alle bepalingen vervat in Artikel 488 van het decreet over het lokaal bestuur.

De Raad van Bestuur kan bovendien een intern of huishoudelijk reglement opmaken. Dergelijk reglement mag geen bepalingen bevatten die strijdig zijn met de wettelijke of statutaire bepalingen.

Artikel 35. De aanvraag om aansluiting bij bepaalde vormen van dienstverlening moet minstens een maand op voorhand worden ingediend bij de Raad van Bestuur. Een ~~OCMW~~ **deelgenoot** kan zich terugtrekken uit een bepaald initiatief – rekening houdende met de bestaande regelgeving terzake mits een vooropzeg van minstens zes maanden bij aangetekend schrijven aan de voorzitter van de welzijnsvereniging. Een eventuele terugtrekking geschiedt steeds met ingang van één januari van het jaar volgend op het jaar van de terugtrekking.

Nieuwe diensten of projecten kunnen worden opgericht en uitgevoerd mits goedkeuring van de Raad van Bestuur. Voor de oprichting van diensten of projecten die een verzwaaring van de verplichtingen van de deelgenoten met zich meebrengen en / of buiten de in artikel 3 omschreven doelomschrijving vallen, is een beslissing van de Algemene Vergadering noodzakelijk en in het laatste geval een aanpassing van de statuten vereist.

Artikel 36. Overeenkomstig artikel 491 van het decreet over het lokaal bestuur is de welzijnsvereniging aansprakelijk voor de fouten die toegeschreven kunnen worden aan haar aangestelde organen, waardoor haar wil wordt uitgevoerd. Door de bestuurders wordt geen persoonlijke verplichting aangegaan betreffende de verbintenissen van de welzijnsvereniging. Hun aansprakelijkheid is beperkt tot de vervulling van de aan hen gegeven opdracht en tot de in hun beheer bedreven fouten.

Artikel 37. De Raad van Bestuur kan uit zijn midden een Bestuurscomité oprichten waaraan hij wel omschreven bevoegdheden kan overdragen.

Het Bestuurscomité bestaat uit ten minste vijf leden.

De voorzitter van de Raad van Bestuur is van rechtswege en met beraadslagende stem voorzitter van het Bestuurscomité.

Artikel 38. Behoudens de uitzonderingen bepaald door de Raad van Bestuur worden alle akten die de welzijnsvereniging verbinden, ondertekend door de voorzitter of diens plaatsvervanger en door de **directeur**.

Tenzij de Raad van Bestuur in een bijzonder geval hierover anders beslist, vertegenwoordigt de voorzitter de welzijnsvereniging in alle gerechtelijke en buitengerechtelijke handelingen.

TITEL VI – Dagelijks Bestuur

Artikel 39. De Raad van Bestuur kan het dagelijks bestuur op intern vlak, alsook de externe vertegenwoordiging wat betreft dat dagelijks bestuur, opdragen aan één of meerdere personen, al dan niet bestuurders, die elk alleen, gezamenlijk of als college optreden. Deze personen kunnen gegroepeerd worden en de titel van Dagelijks Bestuur dragen. De Raad van Bestuur houdt toezicht op de activiteiten van dit orgaan van dagelijks bestuur.

De beslissings- en bevoegdheidsmodaliteiten worden nader bepaald in het huishoudelijk reglement.

TITEL VII – Algemeen comité

Artikel 39bis

Een algemeen comité zal de verbinding en het overleg tussen de raad van bestuur en de deelnemers faciliteren en stroomlijnen en zorgen voor de informatiedoorstroming.

Wanneer de raad van bestuur of één of meerdere deelnemers een dossier in functie van deze verbinding of dit overleg wensen te bespreken, wordt dit dossier door de voorzitter van de raad van bestuur op de agenda geplaatst van het algemeen comité.

Gelet op de specifieke sectoroverschrijdende doelstelling van dit orgaan, zal de conferentie van de burgemeesters van alle deelnemende OCMW's de rol van dit algemeen comité vervullen.

Het algemeen comité kent vanuit haar doelstelling een open agendabepaling zodat zowel de raad van bestuur als de deelnemers zelf gekozen agendapunten ter bespreking kunnen aanbrengen. De verslagen van de raad van bestuur en de algemene vergadering worden ter kennisgeving overgemaakt aan het algemeen comité.

Het algemeen comité duidt in haar schoot een voorzitter aan.

TITEL VIII - Adviesorganen

Artikel 39 ter

De raad van bestuur kan adviesorganen oprichten. Zo kan er een adviesorgaan Kempense Welzijnsraad worden opgericht waarvan minstens de voorzitters van de bijzondere comités van de deelgenoten OCMW's lid zouden kunnen zijn. Of een adviesorgaan Regionaal Zoneoverleg waarin afgevaardigden van de zones vertegenwoordigd zijn.

TITEL IX - Vergoedingen

Artikel 40. De Algemene Vergadering bepaalt het presentiegeld en de andere vergoedingen die in het kader van de bestuurlijke werking van de welzijnsvereniging kunnen worden toegekend. ~~De afgevaardigden voor de Algemene Vergadering ontvangen een presentiegeld voor het bijwonen van een algemene vergadering.~~ De leden van de Raad van Bestuur ontvangen ~~geen een~~ presentiegeld voor het bijwonen van een vergadering van de Raad van Bestuur. ~~Ook voor de vergaderingen van het Bestuurscomité wordt geen presentiegeld toegekend. De voorzitter ontvangt een reisvergoeding.~~ Het presentiegeld voor het bijwonen van een vergadering van de Algemene Vergadering mag **Deze**

presentiegelden mogen niet meer bedragen dan het bedrag dat toegekend wordt aan de raadsleden van het OCMW van de gemeente waar de zetel van de welzijnsvereniging is gevestigd.

TITEL VIII.X – De Beleids- en beheerscyclus

Artikel 41. De beleidsrapporten van de welzijnsvereniging zijn het meerjarenplan, de aanpassingen van het meerjarenplan en de jaarrekening. Zij worden vastgesteld en goedgekeurd overeenkomstig de artikels 489 en 490 van het decreet over het lokaal bestuur.

De Algemene Vergadering bepaalt wanneer een opvolgingsrapportering, met een stand van zaken van de uitvoering van het meerjarenplan, wordt voorgelegd. Er wordt minstens voor het eind van het derde kwartaal een opvolgingsrapportering over het eerste semester van het boekjaar voorgelegd.

De Algemene Vergadering neemt kennis van de opvolgingsrapportering.

Artikel 42. De uitoefening van het toezicht op het financieel beheer van de welzijnsvereniging kan door de Algemene Vergadering worden toegekend aan een college van toezicht bestaande uit ten minste drie leden of aan een revisor.

De leden van dit college van toezicht of de revisor worden benoemd door de Algemene Vergadering en ze kunnen door haar worden afgezet. Hun mandaat is onverenigbaar met het lidmaatschap van de Raad van Bestuur. Dit college van toezicht of de revisor heeft controlebevoegdheid op het gevoerde financieel beheer en maakt hiervan verslag op voor de Algemene Vergadering.

Het college van toezicht of de revisor oefenen een onbeperkt recht van toezicht uit op alle verrichtingen van de welzijnsvereniging. Zij mogen inzage nemen, zonder ze te verplaatsen, van de boeken, de briefwisseling, de notulen en, in het algemeen, alle geschriften van de welzijnsvereniging.

Het college van toezicht of de revisor brengen het resultaat van hun opdracht alsmede de voorstellen die zij gepast oordelen, ter kennis van de gewone Algemene Vergadering.

Dit verslag moet onder meer de nodige gegevens bevatten om te kunnen oordelen op welke wijze de statuten en wettelijke voorschriften werden nageleefd.

Artikel 43. Het financieel dienstjaar begint op één januari en eindigt op eenendertig december.

Artikel 44. De boekhouding van de vereniging wordt gevoerd overeenkomstig artikel 489 en 490 van het decreet over het lokaal bestuur.

Artikel 45. De welzijnsvereniging hanteert de principes van een kostendelende vereniging overeenkomstig de Circulaire AAFisc Nr 31/2016 d.d. 12/12/2016 in verband met BTW-vrijstelling voor zelfstandige groeperingen van personen **en conform artikel 44, §2bis Wbtw.**

Artikel 46. De Raad van Bestuur stelt het meerjarenplan en de aanpassingen ervan vast en legt ze ter goedkeuring voor aan de Algemene Vergadering van de welzijnsvereniging.

De Algemene Vergadering van de welzijnsvereniging spreekt zich uit over de vaststelling van de jaarrekening voor 30 juni van het boekjaar dat volgt op het boekjaar waarop de rekening betrekking heeft.

Artikel 47. Indien een financieel dienstjaar met een tekort van het boekjaar wordt afgesloten (SOK) en dit een tekort is dat niet door de welzijnsvereniging gedragen kan worden, zullen de

deelgenoten dit verlies dragen op basis van het aantal inwoners per deelgenoot.

Indien dit tekort oploopt tot een bedrag gelijk aan de helft van het maatschappelijk kapitaal kunnen de bestuurders een voorstel tot ontbinding van de welzijnsvereniging aan de eerstvolgende Algemene Vergadering voorleggen.

TITEL ~~X~~ XI – *Ontbinding en vereffening, slotbepalingen*

Artikel 48. Onverminderd de toepassing van artikel 495 van het decreet over het lokaal bestuur wordt, in geval van ontbinding, een vereffenaar aangesteld, voorgedragen door de Algemene Vergadering, die een voorstel van vereffening aan de Algemene Vergadering bezorgt. Het netto-actief van de vereniging wordt verdeeld onder de deelgenoten naar verhouding van hun aandeel in het maatschappelijk kapitaal.

Artikel 49. Voor al wat niet in deze statuten voorzien is, wordt verwezen naar het huishoudelijk reglement van de welzijnsvereniging, het decreet over het lokaal bestuur van tweeëntwintig december twee duizend zeventien en naar de besluiten genomen ter uitvoering van dit decreet.

Artikel 50. Deze statuten gaan in na de **definitieve** goedkeuring ~~door de Vlaamse Regering.~~ **door de algemene vergadering.**