

**Standpunt commercialisering
Voorbereid binnen commissie WGO
Goedgekeurd op Bestuursorgaan 05/07/2023**

Ons standpunt over commercialisering gebald op één pagina

Commercialisering gaat over het groeiend aandeel van de for-profit initiatiefnemers in onze welzijnssectoren. Commercialisering is een realiteit in onze sectoren en hier moeten we dus mee omgaan. We zijn heel bezorgd over de intrede van profitspelers bij het invullen van maatschappelijke uitdagingen (gefinancierd met gemeenschapsmiddelen). Welzijnssteuning is voor ons - net als onderwijs - een recht en een maatschappelijke opdracht. We vinden het niet te verantwoorden dat een deel van de winsten naar aandeelhouders gaat en niet terugvloeit en geïnvesteerd wordt in welzijn. Commerciële organisaties hebben een reële druk om stilletjes aan op te schuiven naar een organisatie waarbij economische belangen de bovenhand kunnen halen op de maatschappelijke opdracht.

Daarom is het van cruciaal belang dat alle organisaties aan wie de publieke middelen (direct of indirect) worden toegekend zich schikken in een kader dat de samenleving voldoende garanties biedt dat de toegekende middelen worden gebruikt voor de doelstelling die vooropgesteld wordt. De samenleving heeft recht op transparantie en verantwoording voor de geïnvesteerde middelen.

We zijn heel koele minnaars van de intrede van commerciële spelers en pleiten voor een sterk regelgevend kader met betrekking tot erkenning, minimale kwaliteitsvoorwaarden, toegankelijkheid tot en vrije keuze voor de meest aangewezen ondersteuning, (engagement tot) continuïteit van zorg, garanties naar opnemen alle doelgroepen, verantwoorde prijszetting, lokale en maatschappelijke inbedding van het project, rechtvaardige loons- en arbeidsvoorwaarden, ... Dit kader moet voor alle ondernemers gelijk zijn. Het is belangrijk dat de overheid hiervoor een efficiënt en effectief toezicht organiseert waarbij zij alle ondernemingen gelijk behandelt en de regels altijd gelijk toepast.

Daarnaast vinden we wel dat de overheid haar verantwoordelijkheid moet nemen en voldoende middelen voor zorg en welzijn moet voorzien, ook in uitdagende tijden. Gereguleerde marktwerking zoals geformuleerd in deze tekst en deregulering om volop vraag en aanbod te kunnen matchen, werken enkel als er voldoende basisfinanciering is voor onze ondersteuningsvragers.

Ons standpunt rond commercialisering uitgebreider toegelicht

Duiding termen

Vooraf klaren we de termen marktwerking, ondernemerschap en privatisering-commercialisering uit.

De SAR¹ (Strategische Adviesraad) omschrijft het begrip **marktwerking** als ‘de organisatievorm waarbij het evenwicht tussen vraag en aanbod en de gewenste kwaliteit van het aanbod tot stand komt door het vrije initiatief van de actoren en door onderlinge concurrentie’. Kenmerkend voor de marktwerking is dat er een keuzevrijheid bestaat voor vragers en aanbieders, er homogene en vergelijkbare producten en diensten worden geleverd en de toe- en uittreding en vrije prijsvorming mogelijk is’. Marktwerking gaat over de mate waarin vraag en aanbod bepaald worden door de markt.

Wanneer er bijvoorbeeld minder overheidsreglementering van toepassing is en de marktmechanismen meer spelen, is er meer concurrentie. Alle aanbieders moeten dan reageren. Ze kunnen dit doen met concurrentie verminderende (bv. fusie, specialisatie-afspraken) of positie verbeterende (bv. strategie van de laagste kosten, strategie van productdifferentiatie, innovatie) strategieën, ... De graad van marktwerking bepaalt zodoende de verhoudingen tussen de verschillende actoren.

Marktwerking kunnen we zien als een systeem waarbinnen onze organisaties zich moeten bewegen en waarin ze moeten bepalen welke prijs ze willen vragen voor de dienstverlening die ze aanbieden. Hoe meer ze hierin zelf kunnen beslissen, hoe groter de marktwerking. Een overheid kan de prijzen voor dienstverlening volledig opleggen of (gedeeltelijk) vrij laten. Hetzelfde geldt voor de dienstverlening die verwacht wordt.

Daar waar vroeger de overheid vrij sterk interfereerde in de prijsbepaling naar dienstverlening mag het duidelijk zijn dat de laatste jaren meer en meer is opgeschoven naar een vrijere prijsbepaling binnen onze welzijnssectoren (bewust of onbewust). Concreet:

- De invoering van persoonsvolgende financiering heeft de marktwerking in de sector ondersteuning personen met handicap naar een hoger niveau gebracht. Door persoonsvolgende financiering is de ‘concurrentie’ tussen de organisaties in één klap sterk vergroot, want de ondersteuningsvrager kan (veel vrijer) kiezen bij welke organisatie hij diensten wil inkopen. De bepaling van de woon- en leefkosten is volledig vrijgelaten, waarbij organisaties zelf hun prijzen berekenen en zetten. Voor het zorgbudget is er wel een basis naar berekening, maar het staat organisaties vrij om hier van af te wijken en andere keuzes te maken.
- Binnen kinderopvang is trap 0 volledig gebaseerd op marktwerking (vraag en aanbod), met daarnaast corrigerende mechanismen (en bijkomende verplichtingen) binnen trap 1, 2 en 3.

Ondernemerschap (sociaal of welzijnsgericht) refereert naar de mate waarin organisaties zelf proactief aan de slag (kunnen) gaan met de uitdagingen en evoluties die op hen afkomen.

[Het charter ‘samen ondernemer in welzijn’](#)² geeft aan dat **welzijnsgerichte** organisaties “*sociale meerwaarde creëren voor individu en maatschappij, daartoe nieuwe opportuniteiten creëren en meebouwen aan een solidaire samenleving*”. Daarnaast lezen we dat “*materiële winst nooit een doel op zich is, maar een middel om duurzaamheid en sociale meerwaarde te creëren. Overschotten worden ingezet*”

¹ Strategische Adviesraad Welzijn, Gezondheid en Gezin, (2012). Advies: aanbevelingen bij het debat over marktwerking en commercialisering in de woonzorg.

² <https://www.vlaamswelzijnsverbond.be/files/2019%20Charter%20welzijnsgericht%20ondernemen.pdf>

voor welzijn, zodat er ook over generaties heen solidariteit wordt gerealiseerd. Rechtspersonen die niet uitgaan van winst als doel, garanderen dit het best.“

Door Zorgnet-Icuro wordt aangegeven: **“Sociaal ondernemerschap betekent vooral gericht zoeken naar innovatieve, creatieve en flexibele manieren om vraag gestuurde zorg en ondersteuning aan te reiken. ... Met andere woorden, los van het juridische statuut van de organisatie, streven zij niet enkel en alleen winst na. Dit ondernemerschap kan zich ontwikkelen zowel binnen profit als non-profit organisaties en hecht zowel belang aan de maatschappelijke, als aan de economische waardecreatie met het oog op de financiële duurzaamheid en de economische leefbaarheid van de initiatieven.”**³

In alle recente beleidsnota's van de Vlaamse Regering staat veelvuldig de term 'sociaal ondernemerschap' vermeld, waarbij ook zij lijken in te zetten op het geven van autonomie en verantwoordelijkheid aan de welzijnsgerichte ondernemers.

Privatisering en commercialisering ten slotte focussen op de juridische structuur van organisaties die een maatschappelijke opdracht uitvoeren.

Privatisering kunnen we definiëren als het aandeel van private initiatiefnemers in de sector van de welzijns- en gezondheidszorg, dus zowel meer private 'social-profit' (vzw's) als meer private 'for-profit' (nv's, bvba's). Deze initiatieven staan in die zin tegenover het pure overheidsinitiatief, waarbij de overheid zelf deze opdrachten uitvoert binnen de eigen structuren.

Commercialisering gaat over het groeiend aandeel van de for-profit initiatiefnemers in de welzijnszorg. Het is in die zin een onderdeel van privatisering. For-profit moeten we daarbij zien als organisaties die tot doel hebben winst te maken in eerste instantie voor zichzelf (i.e. de aandeelhouders).

Hoe staan we ten aanzien van marktwerking en ondernemerschap?

Marktwerking in onze sectoren heeft een meerwaarde op vlak van kwaliteitsstreven, innovatie, kostenefficiëntie, vraagsturing en keuzevrijheid. In die zin kunnen we ons vinden in het gegeven dat marktwerking in onze sectoren aanwezig is. We willen echter niet pleiten voor een volledig vrije welzijnsmarkt, die enkel en alleen door vraag en aanbod wordt bepaald. Gegeven de inzet van publieke middelen, moet het gaan over een 'gereguleerde markt', waar de kwaliteit, betaalbaarheid en toegankelijkheid van het ondersteuningsaanbod gevrijwaard moeten worden. Het betreft met andere woorden een 'markt' waar volume, prijs en kwaliteit gedeeltelijk worden bepaald door de marktprincipes van vraag en aanbod, met overheidsbijsturing waar nodig om de finale meerwaarde van welzijnssteuning, evenals kwaliteit en solidariteit centraal te plaatsen. Corrigerende maatregelen zijn nodig wanneer de efficiëntie, toegankelijkheid en/of de kwaliteit van ondersteuning in gevaar dreigt te raken (voorbeeld bij monopolievorming).

Belangrijk is te beseffen dat de dienstverlening/ondersteuning aangeboden in onze sectoren

- over kwaliteit van welzijn gaat, wat per definitie moeilijk meetbaar en tastbaar te maken is: dat maakt het moeilijk om prijs-kwaliteit in te schatten (anders dan een reguliere dienst of product). We kunnen dit wel monitoren en de evolutie over tijd bekijken om zo te sturen.
- zich afspeelt in een landschap waarbij de gebruiker, uitvoerder en betaler niet dezelfde informatie hebben. We spreken over asymmetrische informatie waarbij hier mogelijks voordeel kan gehaald worden door aanbieders. In onze sectoren zijn gebruiker en betaler (meestal) ook niet dezelfde en is het niet altijd even makkelijk om van de gebruikers zelf te weten of hun kwaliteit van leven goed is (kind, jongere, persoon met handicap, gezin). Dit gebrek aan informatie kan door aanbieders meegenomen worden in hun prijsbepaling en dienstverlening. Transparantie en verantwoording zijn hierdoor belangrijke bouwstenen.
- zich kenmerkt door positieve externe effecten. De acties in onze sectoren helpen de cliënt/kind/jongeren/gezin, wat automatisch ook een meerwaarde betekent voor de bredere

³ <https://www.zorgneticuro.be/sites/default/files/cahier%20commercialisering%20definitief.pdf>

samenleving. Effecten die niet worden verrekend bij diensten of producten. De aangeboden ondersteuning vermijdt kosten op langere termijn (preventie) en heeft een terugverdieneffect. Daarbij is het belangrijk dat organisaties niet enkel economisch maar ook breder denken. Hier spelen indicatoren zoals solidariteit en gedragenheid door de gemeenschap een belangrijke rol, waarbij organisaties hier dus best ook naar kijken als ze die positieve externe effecten in rekening willen brengen.

- geconfronteerd wordt met een vraag die het aanbod meestal (sterk) overstijgt. Dat kan leiden tot 'cherry picking' door aanbieders die uit de veelheid van ondersteuningsvragers zelf een selectie doen gebaseerd op eerder opportunistische uitgangspunten (kapitaalkrachtige cliënten viseren bvb).

De marktwerking die we zien in elk van onze sectoren, moet daarbij een duidelijk antwoord geven op bovenstaande kenmerken, omdat die bij pure marktwerking namelijk in het nadeel van de ondersteuningsvrager speelt. Gegeven dat antwoord moet geboden worden aan een maatschappelijke vraag, moet ook verzekerd worden dat mogelijke 'perverse effecten' nooit de bovenhand kunnen halen.

Naar onze mening moet marktwerking vooral leiden tot een stimulerend kader voor ondernemerschap. Waarbij onze organisaties de ruimte en autonomie moeten krijgen om zelf hun aanbod in te vullen, te kunnen experimenteren en innoveren in functie van de maatschappelijke doelstellingen, met het oog op het zo efficiënt, doelmatig en flexibel mogelijk inzetten van de beschikbare middelen. Daarom ook dat we over welzijnsgericht ondernemerschap spreken, waarbij de autonomie en verantwoordelijkheid moeten aanzetten tot het samen nadenken op welke manier best de (brede) maatschappelijke uitdaging wordt aangepakt, met aandacht voor solidariteit en het optimaliseren van positieve externe effecten.

Welzijnsgericht ondernemerschap staat dus voor (het geven van) de ruimte en mogelijkheden aan de organisaties om creatief en flexibel in te spelen op maatschappelijke uitdagingen en (gewijzigde) vragen van de ondersteuningsvrager. Hier spreken we concreet over initiatieven naar regelluwte, doelregelgeving, toekomstverkenning, ... aan overheidszijde naast projectwerking, innovatie, omgevingsanalyses, flexibiliteit, ... voor de welzijnsgerichte ondernemers.

Ondernemerschap is in die zin een soort 'houding' of 'cultuur' die organisaties zichzelf aanmeten, maar waarbij ze ook extra verantwoordelijkheden toebedeeld krijgen. Maar dit is enkel mogelijk in een overheidskader dat ruimte en autonomie laat aan de organisaties.

Hoe staan we ten aanzien van privatisering en commercialisering?

Privatisering is op zich een logische en positieve evolutie die voortvloeit uit het idee dat het niet efficiënt is dat de overheid alles zelf organiseert (elkeen focust beter op de eigen sterke punten). De overheid moet daarbij bepalen welke maatschappelijke noden ondersteund moeten worden maar laat het aan het private initiatief om concrete acties uit te voeren. In die zin zijn zowat alle welzijnssectoren geprivatiseerd, met momenteel nog een sterke focus op social-profit organisaties.

Commercialisering is momenteel een zeer actueel en zorgwekkend issue. In de kinderopvang bestaat het landschap uit een lappendeken van commerciële en social profit organisaties. We zien dat buitenlandse profitspelers op dit domein actief worden waarbij de vraag is welke kwaliteit zal aangehouden worden (zowel naar de kinderen zelf als naar de medewerkers). Ook in de sector personen met handicap is met persoonsvolgende financiering de mogelijkheid opengesteld om dienstverlening ook door commerciële initiatieven te laten uitvoeren, zij het op dit moment heel beperkt in aantal. In de ouderenzorg lieten recent een aantal commerciële initiatieven een flagrant gebrek aan kwaliteit optekenen en hebben ook faillissementen plaatsgevonden.

Commercialisering is in die zin een realiteit in onze sectoren en hier moeten we dus mee omgaan. Maar we zijn zeer bezorgd over de intrede van profitspelers bij het invullen van maatschappelijke uitdagingen (gefinancierd met gemeenschapsmiddelen). Welzijnssteuning is voor ons net zoals onderwijs een

recht en een maatschappelijke opdracht. We vinden het niet te verantwoorden dat een deel van de winst naar aandeelhouders gaat en niet terug wordt geïnvesteerd in welzijn

Maatschappelijke uitdagingen kunnen niet zonder meer worden opengesteld voor profitspelers. De feiten (ondermeer in de ouderenzorg naast ook buitenlandse voorbeelden) hebben duidelijk gemaakt dat het volledig commercialiseren van maatschappelijke opdrachten niet altijd leidt tot de juiste ondersteuning omdat hier ook economische krachten spelen en soms ook de bovenhand nemen.

Het gegeven dat commerciële spelers sterker de economische druk voelen (van aandeelhouders die een rendement verwachten), kan negatief spelen in elk van boven genoemde elementen inzake marktwerking (moeilijk meetbaar, verschil naar cliënt en betaler, externe effecten, meer vraag dan aanbod), waarbij zij deze elementen (meer) in hun eigen voordeel zullen inzetten en gebruiken. Zo kan ingeboet worden op de kwaliteit van de dienstverlening uit kostenbesparing, of kan de personeelsinzet tot het absolute minimum worden beperkt, eveneens uit kostenbesparing. Wat we evident niet willen bij ondersteuning van (kwetsbare) ondersteuningsvragers.

Alle organisaties in onze sectoren hebben een maatschappelijke opdracht, met name het welzijn van de burgers (met daarbinnen de ondersteuningsvragers) behouden, ondersteunen en daar waar mogelijk verbeteren. Daaruit vloeit in essentie voort dat de samenleving ook de verwachtingen mag uittekenen (naar waarden en kwaliteit) waaraan deze organisaties moeten voldoen.

Welzijnsgerichte ondernemingen moeten partners van de overheid zijn, waarbij ze de overheid helpen met het realiseren van de positieve externe effecten voor de samenleving naast het zorgzaam omgaan met de asymmetrische informatie die binnen onze sectoren duidelijk aanwezig is (dienstverlening op basis van vertrouwen en verbinding). Daarbij gekaderd binnen een solidariteitsverhaal waarbij de dienstverlening voor zoveel mogelijk mensen toegankelijk is.

Om deze opdracht uit te voeren, ontplooiën deze organisaties trouwens werkzaamheden waarvoor zij (groten)deels met collectieve middelen vergoed worden. Zowel hun maatschappelijke opdracht, als de wijze waarop zij hiervoor gefinancierd worden, verwachten een grote mate van openheid, transparantie en toegankelijkheid.

We gaan dus uit van minimaal een aanmelding bij de overheid van alle organisaties die actief zijn of worden naar onze doelgroepen waarbij al een aantal verwachtingen/verplichtingen naar waarden en kwaliteitselementen worden gestuurd en/of opgelegd (ondermeer naar transparantie en openheid). Naargelang de mate van subsidiëring (niet tot volledig) kunnen daarbij nog extra voorwaarden worden aangegeven die vanuit de samenleving worden verwacht te worden opgenomen.

Net daarom is het van cruciaal belang dat de organisaties aan wie de middelen (direct of indirect) worden toegekend, zich schikken in een kader dat de samenleving voldoende garanties biedt dat de toegekende middelen worden gebruikt voor de doelstelling die is vooropgesteld. De samenleving heeft recht om transparantie en verantwoording te krijgen voor de geïnvesteerde middelen. Alle ondernemingen die zich inzetten voor een maatschappelijke uitdaging, zijn deze verantwoording en transparantie dus verplicht.

Daarbij vinden we het wel belangrijk dat er aandacht is voor de impact van de middelen, met name de verandering die de gestelde acties bij de ondersteuningsvrager teweegbrengt (kwaliteit van leven) en bij de samenleving in het algemeen. Nu ligt de focus te vaak op output (met name het aantal ondersteuningsvragers dat geholpen is, aantal modules benut,...) of outcome (aantal succesvolle trajecten bvb), wat niet altijd goede indicatoren zijn voor de verandering die de acties van onze welzijnsgerichte organisaties teweeg brengen bij de ondersteuningsvragers. Deze indicatoren focussen ook eerder op de korte termijn, terwijl de samenleving net op zoek is naar duurzame en betrouwbare partners. Impact focust in de kern op de lange termijn (verandering die wordt gerealiseerd in de samenleving).

In ons charter 'Ondernemers in welzijn' geven we daarbij aan dat '*Materiële winst nooit een doel op zich is, maar een middel om die duurzaamheid en sociale meerwaarde te creëren. Overschotten zetten we in voor welzijn, zodat er ook over generaties heen solidariteit wordt gerealiseerd. Rechtspersonen die niet uitgaan van winst als doel, garanderen dit het best*'.

We hebben al aangegeven dat commerciële spelers die een maatschappelijke opdracht uitvoeren, blijven d zullen moeten afrekenen met de ‘economische druk’, zijnde de verwachtingen van de aandeelhouders dat er een ‘winst’ wordt gerealiseerd. Winst wordt dan bekeken als het gedeelte van de gerealiseerde overschotten dat wordt uitbetaald aan deze aandeelhouders. Commerciële spelers zullen deze winst ergens moet halen. In de praktijk stellen we vast dat hierdoor ofwel de betaalbaarheid voor de gebruikers in het gedrang komt, ofwel dat besparingen gebeuren in het nadeel van de kwaliteit of de loon- en arbeidsvoorwaarden van medewerkers. Een belangrijk verschilpunt met vzw’s, waar de overschotten de organisatie niet kunnen verlaten en enkel terug kunnen ingezet worden voor het eigen doel.

Gegeven commercialisering als realiteit, pleiten we dus wel voor een sterk regelgevend kader met betrekking tot erkenning, kwaliteit, toegankelijkheid tot en keuze voor de meest aangewezen ondersteuning, (engagement tot) continuïteit van zorg, garanties naar ondersteuning (kwetsbare) doelgroepen, verantwoorde prijszetting, lokale en maatschappelijke inbedding van het project, rechtvaardige loons- en arbeidsvoorwaarden,... Dit kader moet voor alle ondernemers gelijk zijn. Hierop dient de overheid een efficiënt en effectief toezicht te organiseren, waarbij zij alle ondernemingen gelijk behandelt en de regels steeds gelijk toepast.

Noodzakelijk waarden- en kwaliteitskader

Hieronder verduidelijken we een aantal voor ons noodzakelijke waarden- en kwaliteitselementen die moeten uitgeklaard worden voor de maatschappelijke opdrachten die door onze organisaties worden uitgevoerd.

1. Naar kwaliteitseisen

Belangrijk is dat de geboden dienstverlening (vanuit de ter beschikking gestelde middelen) ‘maatschappelijk verantwoord’ moet zijn. Er moet dus een bepaalde ‘norm’ worden afgesproken waaraan de dienstverlening moet voldoen gegeven de middelen die hiervoor worden ingezet vanuit de overheid. Voor de concretisering van deze ‘maatschappelijk verantwoorde’ dienstverlening verwijzen we naar de uitwerking door de Vlaamse Raad (vroegere SAR WVG), waarbij gesteld wordt dat de ondersteuning kwaliteitsvol, performant, rechtvaardig, relevant en toegankelijk moet zijn⁴.

Daarbij kunnen we een onderscheid maken tussen de zorgbehoefte van een persoon (wat heeft de ondersteuningsvrager nodig) en de zorgpreferentie (wat zou de ondersteuningsvrager graag willen), waarbij organisaties minstens de zorgbehoefte van de persoon moeten invullen (en waarvoor dan publieke middelen worden ingezet) en daarnaast mogen tegemoetkomen aan de zorgpreferentie (maar waarvoor de persoon zelf deels of volledig moet bijdragen).

De hiervoor ter beschikking gestelde middelen moeten efficiënt en effectief aangewend worden. Alle welzijnsactoren dienen hiertoe geresponsabiliseerd te worden. Dit betekent, onder meer, dat geen enkele voorziening die middelen van de overheid krijgt, zich kan onttrekken aan het toezicht door deze overheid en transparant moet zijn over de doelmatige aanwending ervan. Maar ook dat de overheid waar nuttig en relevant ook de nodige ondersteuning en stimulansen voorziet om de gestelde waarden en kwaliteit te kunnen (blijven) behouden.

2. Naar gelijk speelveld

Het is van belang dat alle organisaties die zich inzetten voor een maatschappelijke opdracht, dit kunnen in een speelveld waarin iedere organisatie aan dezelfde verplichtingen moet voldoen en dezelfde mogelijkheden krijgt. Op dit moment is dit niet altijd zo, meestal gekoppeld aan het statuut dat een organisatie heeft. Zo zijn vzw’s op dit moment quasi volledig uitgesloten van mogelijke ondersteuning binnen VLAIO en hebben ze ook geen mogelijkheid naar het binnenbrengen van extern kapitaal. Bedrijven met het statuut van een NV, een BVBA of andere profitstructuur kunnen dan weer geen beroep doen op bijvoorbeeld sociale maribelmiddelen. Evengoed geldt dit voor bijvoorbeeld personeel dat (ook naargelang

⁴ SARWGG, [Visienota Maatschappelijk Verantwoorde Zorg](#), Brussel, 2011

de juridische structuur) mogelijks andere voordelen en kosten genereert (naar lastenverlagingen, extra-legale voordelen etc). Dit is momenteel een realiteit waarmee we moeten omgaan.

Vanuit een duidelijk kader en strikte voorwaarden waarop ondernemingen intekenen en de huidige realiteit van fiscale en juridische verschillen, moet daarom de nodige ruimte en vertrouwen gelaten worden aan de welzijnsgerichte ondernemers om tot een juridische en fiscale optimalisatie te komen. Ook dat is uiting van goed ondernemerschap. Voor elke rechtspersoon zijn namelijk voor- en nadelen te formuleren, waarbij de keuze aan elke welzijnsgerichte ondernemer moet gelaten worden om te bekijken welke juridische structuur best past bij de dienstverlening die hij wil aanbieden.

3. Naar zelfde loon- en arbeidsvoorwaarden

Belangrijk onderdeel van dit speelveld betreft het verzekeren van dezelfde startloon- en arbeidsvoorwaarden voor de personeelsleden die eenzelfde opdracht uitvoeren. Aangezien elk van de organisaties werkt naar hetzelfde maatschappelijke doel, is het evident dat deze organisaties dezelfde mogelijkheden en middelen krijgen om het personeel te laten starten aan eenzelfde loonniveau. Concreet willen we stellen dat alle organisaties die eenzelfde opdracht nastreven, binnen eenzelfde kader naar loon- en arbeidsvoorwaarden worden ingeschaald, zeker als daar publieke middelen voor aangewend worden.

In de kinderopvang bijvoorbeeld pleiten we daarom voor zoveel mogelijk inkomensgerelateerde kinderopvang en het maximaal werken met werknemers (PC331).

4. Naar inhoudelijke transparantie en verantwoording

Het gegeven dat welzijnsgerichte ondernemingen een maatschappelijke opdracht uitvoeren, evenals de wijze waarop zij hiervoor gefinancierd worden, verwachten een grote mate van openheid, transparantie en toegankelijkheid.

We verwachten dan ook dat alle ondernemingen transparant en open toelichting geven bij:

- Bestuurlijke structuur en mogelijke koppelingen/verbanden met andere organisaties
- Besteding van de (toegekende) middelen, met focus op (her)investering in de maatschappelijke opdracht
- Duurzaamheid zowel economisch maar ook sociaal en ecologisch
- Inbedding in de samenleving en oog voor de omgeving
- Betrokkenheid van alle belanghebbenden
- Aanbod dat ontwikkeld wordt (aantonen dat het inspeelt op de actuele vragen)
- Meerwaarde en impact die gerealiseerd wordt, met focus op de meerwaarde voor de samenleving. Het rapporteren van de maatschappelijke winst (verdergaand dan 'zorg kost geld').

Voor elk van deze elementen wordt verwacht dat hier bij de start, structureel, periodiek wordt gerapporteerd en toegelicht in welke mate deze elementen nog passen binnen het vooropgestelde waarden- en kwaliteitskader.

De basiswaarde dat financieel rendement nooit de bovenhand mag halen op kwaliteit van ondersteuning, toegankelijkheid en betaalbaarheid van het aanbod en medewerkers, moet zeker bij de start afgedwongen worden. Een basis(voor)waarde om de maatschappelijke opdracht te mogen uitvoeren is namelijk dat de samenleving garanties krijgt dat het financieel rendement nooit de bovenhand mag krijgen op de inhoudelijk dienstverlening naar de ondersteuningsvrager.

Verhalen waarbij het aantal boterhammen worden geteld dat per maaltijd wordt aangeboden of personeel handelingen moet uitvoeren volgens een strikt tijdschema, doen afbreuk aan de inhoudelijke invulling van de ondersteuning die gebaseerd is op verbondenheid en solidariteit.

5. Naar financiële transparantie: waar gaan de overheidsmiddelen naartoe?

We verwachten dat welzijnsgerichte ondernemers verantwoord omgaan met de middelen die ze toevertrouwd krijgen. We mogen dan ook de nodige financiële transparantie verwachten naar de besteding van de toevertrouwde overheidsmiddelen. Financiële transparantie gaat daarbij niet alleen over het mogelijks uitbetalen van overschotten aan aandeelhouders op het einde van elk boekjaar, maar ook over

bijvoorbeeld overmatige huurlasten die moeten worden betaald aan een commerciële vastgoedvennootschap (die hierop dan de nodige winstmarge nemen). Op zo'n financiële constructies moet bij de start of tijdens de werking kunnen ingegrepen worden waar nodig om ervoor te zorgen dat publieke middelen niet wegvloeien.

Daarbij vinden we wel dat de overheid haar verantwoordelijkheid moet nemen en voldoende middelen voor zorg en welzijn moet voorzien, ook in uitdagende tijden. Gereguleerde marktwerking zoals geformuleerd in deze tekst en deregulering om volop vraag en aanbod te kunnen matchen, werken enkel als er voldoende basisfinanciering is voor onze ondersteuningsvragers.

6. Naar onderschrijven en handelen volgens code goed bestuur

Welzijns- en zorgorganisaties ontleen hun legitimiteit aan hun sociale doelstellingen en maatschappelijke meerwaarde. Om dat maatschappelijke doel, die meerwaarde en legitimiteit te verzekeren en zo mogelijk nog te versterken, zijn transparantie (en dus ook eerlijke communicatie), rekenschap en verantwoording van groot belang. Goed bestuur is ook een antwoord op de vraag naar externe maatschappelijke verantwoording. Aangezien de resultaten van organisaties met een sociaal doel soms moeilijk meetbaar zijn, zijn betrouwbaarheid en vertrouwen sleutelwoorden in de werking van een welzijns- en zorgorganisatie. Vertrouwen kun je niet afdwingen of opleggen, maar moet je verwerven of verdienen. Goed bestuur kan zeker en vast bijdragen tot het verstevigen van dat vertrouwen en van de positieve beeldvorming van de sector.

Een efficiënt en goed bestuur is geen overbodige luxe in de huidige complexe context waarin de welzijns- en zorgorganisaties zich bewegen. Goed bestuur zorgt er mee voor dat organisaties zich kunnen staande houden, meer nog, zich verder kunnen ontwikkelen en op tijd kansen kunnen detecteren in het kader van de vele evoluties die er zijn: vermaatschappelijking van de zorg en ondersteuning, vraaggestuurde zorg, welzijn op maat, de vraag naar meer efficiëntie, transparantie, kwaliteit van welzijn en zorg, schaalvergroting, enz. Een bestuursorgaan moet dan ook de nodige slagkracht hebben om gefundeerde beleidskeuzes te kunnen maken en zijn functie ten volle kunnen opnemen. De directie van haar kant moet kunnen vertrouwen op een daadkrachtige en competente raad van bestuur die de juiste strategische keuzes maakt en daarnaast ook voldoende vertrouwen geeft aan haar directie om deze keuzes te operationaliseren⁵.

7. Naar duurzaam personeelsbeleid

De dienstverlening die wordt uitgevoerd voor de maatschappelijke opdracht in onze sectoren betreft bovenal ondersteuning van mensen door mensen. Het is dus van cruciaal belang dat de nodige aandacht wordt besteed aan alle medewerkers die instaan voor de ondersteuning. Zij moeten goed ondersteund en begeleid worden in functie van competentie-ontwikkeling, draagkracht en andere elementen zodat zij als bevlogen medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie en haar missie.

De nodige aandacht en transparantie moet dus zeker gaan naar het verantwoorden op welke manier het personeel ondersteund wordt in haar dagdagelijkse opdrachten. Investeren in het personeel komt namelijk ook ten goede aan de maatschappelijke opdracht waarvoor ze zich inzetten.

8. Naar duurzame onderneming als betrouwbare partner

Onze welzijnsgerichte ondernemingen vormen voor de overheid betrouwbare en stabiele partners in de uitoefening van hun opdracht. Dat wil ook zeggen dat ze de continuïteit van hun dienstverlening hoog in het vaandel dragen. Deze zienswijze staat in schril contrast met ondernemingen die de beslissing voor verderzetten van hun dienstverlening laten afhangen van de positieve kosten-baten analyse van de voorgaande periode.

Ook hiervoor mag de nodige aandacht gevraagd worden en transparantie van onze welzijnsgerichte ondernemingen.

⁵ [Aanbevelingen goed bestuur in zorg- en welzijnsorganisaties](#), 2016, Departement WVG

Afsluitende bemerkingen

Vooreerst willen we meegeven dat ondernemerschap niet mag leiden tot een verzakelijking van de ondersteuning. Alles wordt gemeten. Doorlooptijden, productiecijfers, aantallen cliënten, omzet, zorgwaarde, kwaliteit van zorg, de minuten per consult en andere 'prestatie-indicatoren'. Er moet steeds meer geregistreerd en verantwoord worden. De werkdruk is enorm. Dat kan leiden tot sterke resultaatgerichtheid waarin de afronding van het werk het belangrijkste is.

Dit contrasteert sterk met de werkomgeving waarin de medewerkers graag willen werken: een werkomgeving waar de betrokkenheid groot is en de kern net (tijd nemen voor) het persoonlijk contact is. Er moet te allen tijde vermeden worden dat de cijfers en resultaten voorrang dreigen te krijgen op het welzijn van het personeel onder het mom van marktwerking en ondernemerschap. Dit is duidelijk niet de invulling die we wensen.

We hebben in het voorgaande een duidelijk onderscheid willen maken in profit en non-profit ondernemingen, maar de grootste uitdaging naar transparantie zal te vinden zijn bij de hybride organisaties die vertrekken vanuit een welzijnsopdracht maar hieraan een commerciële exploitatie koppelen. 't Zijn net die organisaties die schipperen tussen een 'why' die zeker te verdedigen is maar dit realiseren binnen een 'how' waar vraagtekens kunnen bij geplaatst worden naar commerciële insteek en aanpak. Net hiervoor moet natuurlijk het kader waarbinnen de welzijnsopdracht mag en kan uitgevoerd worden, heel stringent en transparant uitgewerkt worden.

Tenslotte vermelden we onze bezorgdheid rond de franchisemodellen die meer en meer ingang vinden in onze sectoren (bvb de Thomashuizen⁶ voor personen met handicap maar ook in de kinderopvang). Hoewel naar doelstelling zeker nobel, zetten deze modellen een sterke druk op de individuele 'ondernemer', meestal één persoon of een koppel dat moet instaan voor alle dagdagelijkse zorgen en invulling. Dat kan bij momenten zeer zwaar en eenzaam zijn naar draagkracht van deze personen. Waar dit in een welzijnsgerichte onderneming veel beter kan ondersteund en opgevangen worden, is dit bij zo'n franchisemodel een veel groter vraagteken naar concrete ondersteuning en opvang op momenten dat betrokkenen daar nood aan hebben. Ondersteuning in een welzijnsgerichte onderneming is nu eenmaal veel makkelijker te organiseren dan het tijdelijk sluiten van een Thomashuis om betrokken begeleiders wat rust te geven. Ook dat is een element waar welzijnsgerichte ondernemingen in onze ogen dus een streep voor hebben naar duurzame ondersteuning van hun medewerkers.

Vlaams Welzijnsverbond - 2023

⁶ <https://www.thomashuis.nl/zorgondernemer-woorden/welkom>