



CAHIER 24

Hybridisering in welzijn en zorg

Hybridisering in welzijn en zorg



CAHIER 24

Lieselot Degraeve
Luc Lampært
Mieke Schrooten
Jan Clæys



3 Inleiding

Wat betekent hybridisering in welzijn en zorg?

- 6 De grenzen tussen middenveld, markt, gemeenschap en overheid vervagen
- 9 Hybridisering in drie richtingen
- 15 De Europese context en de plaats van hybridisering in het grotere geheel

Hybridisering in de praktijk

- 21 “Wij zijn geen concurrenten van elkaar” - Accolage en Hoplr
- 24 “Ook nu blijft er ruimte voor commerciële spelers” - Korian
- 27 “De gemeenschappen doen belangrijk sociaal schaduwwerk” - burgerinitiatieven
- 29 “Wij zijn zoekend en tasten de grenzen af” - CAW Oost-Vlaanderen
- 32 “Een gezonde mix van twee werelden kan interessant zijn, we hebben elkaar nodig” - Baita

Hoe gaan we verder met hybridisering?

- 36 Een genuanceerde blik op hybridisering
- 38 “Hybridisering is geen negatieve evolutie, maar we moeten waakzaam zijn”
- 40 Verder lezen?

Inleiding

De welzijns- en zorgsector werken meer en meer in een hybride context. Diensten en praktijken in zorg en welzijn worden steeds vaker uitgevoerd door andere actoren dan het klassieke middenveld, zoals burgers of profitorganisaties. Principes en werkwijzen als tendering en managerialisme vinden hun weg naar welzijn en zorg. Dat roept vragen op. Zijn dit nieuwe fenomenen? Veranderen zij de rol van welzijns- en zorgorganisaties? Leidt dit tot een verschuiving in aanbod, toegang of kwaliteit van diensten? Wat betekent dit voor de werking van organisaties en voor professionals in welzijn en zorg?

Met een werkgroep van Kenniscentrum Welzijn, Wonen, Zorg en hogeschool Odisee bogen we ons de afgelopen twee jaren over deze vragen. We verdiepten ons in praktijken, doken in de literatuur en gingen in dialoog met werkveldpartners. Als resultaat van deze verkenningen schreven we de visienota 'Hybridisering in welzijn en zorg'. Dit cahier maakt een vertaalslag van de visienota naar dagelijkse praktijken in het welzijns- en zorgveld.

Nadenken over hybridisering betekent ook stilstaan bij een aantal brede maatschappelijke ontwikkelingen. Zonder volledig te willen zijn, noemen we er drie:

1. Steeds meer politieke beslissingen worden niet alleen lokaal, provinciaal, op Vlaams of federaal niveau genomen. Hoewel de bevoegdheden van Europa inzake sociaal beleid beperkt zijn, spelen de Europese kaders van economisch en politiek beleid een belangrijke rol voor het sociale domein. Jos Sterckx van Odisee licht in dit cahier toe waarom het Europese beleidsniveau cruciaal is om hybridisering te begrijpen.



Jan Claeys, beleids- en projectontwikkeling cluster Sociaal-Agogisch Werk, hogeschool Odisee



Luc Lampaert, medewerker alternatieve woonvormen, Kenniscentrum Welzijn, Wonen, Zorg



Mieke Schrooten, onderzoeker en docent sociaal werk, hogeschool Odisee en Universiteit Antwerpen

2. Burgers roeren zich in de debatten. Zij werpen zich op als kritische actor, als initiatiefnemer, als lid van verenigingen en collectieven. Dat heeft raakvlakken met de vermaatschappelijking van de zorg. Daardoor wordt er meer beroep gedaan op informele netwerken, mantelzorgers, vrijwilligers en burgerinitiatieven om zorg te verlenen aan wie dat nodig heeft.
3. De subsidiëring volgt niet meer de reële noden van welzijns- en zorgorganisaties. Er wordt ook al jaren bespaard op de werkingsmiddelen. Daardoor moeten organisaties kostenefficiënter werken en voelen ze zich genoodzaakt om een groter deel van hun financiering uit de markt te halen, bijvoorbeeld met een betalend aanbod van bepaalde diensten of producten.

Het is aan beleidsmakers, sectoren, organisaties en professionals om processen van hybridisering te sturen, te hanteren en te begrenzen waar nodig. Ethische principes van het werken in welzijn en zorg zijn een kompas om na te gaan of deze ontwikkeling in de juiste richting evolueert. Sociale professionals zijn daarbij belangrijke actoren. Maar wat betekent deze hybridisering voor hen? Hoe vertaalt hybridisering zich in de praktijk? Welke kansen en valkuilen zijn er? Die vragen staan centraal in dit cahier.

Veel leesplezier,

Jan Claeys, Luc Lampaert, Mieke Schrooten

Wat betekent hybridisering in welzijn en zorg?

Bronnen

- Luc Lampaert, Herwig Teugels, Joachim Vanheusden, Mieke Schrooten, Jan Claeys, Jos Sterckx en Olivia Vanmechelen, 'Hybridisering in welzijn en zorg: visienota', 2023.
- Mieke Schrooten, Ikrame Kastit en Michel Tirions, 'Politisering in een context van hybridisering'. In 'Publiek gaan! Politiserend handelen in het sociaal werk' (Katrien Boone, Timmy Boutsen, Peter Raeymaeckers, Joris De Corte, Fred Dhont, Koen Hermans, Elke Plovie, Steven Rommel, Bart Van Bouchaute en Nele Vanderhulst), Garant, 2022.
- Ben Suykens, 'Vermarketing van non-profits: een vlag met vele ladingen'. In 'Tijd voor Sociaal Beleid. Armoedebestrijding op Lokaal Niveau' (Peter Raeymaeckers, Charlotte Noël, Didier Boost, Caroline Vermeiren, Jill Coene en Sylvie Van Dam), Acco, 2017.
- Ben Suykens, Bram Verschuere en Filip De Ryck, 'De non-profit sector, booming business? Hybridisering van middenveldorganisaties richting de markt: een begrippenkader', CSI Flanders, Spotlightpaper 1, 2016.
- Ben Suykens, Bram Verschuere en Filip De Ryck, 'Hybridisering van Vlaamse middenveldorganisaties richting de markt: een empirische verkenning', CSI Flanders, Spotlightpaper 11, 2019.
- Wim Van de Donk, 'Maatschappelijke besturen: sector of idee?', Die Keure, 2008.
- Bart Verhaeghe, 'Verslag: Het Vlaamse middenveld hybridiseert. Et alors?', CSI Flanders, 2016.
- Bram Verschuere, 'Position paper over de rafelranden van het middenveld: hybride organisaties', CSI Flanders, 2017.

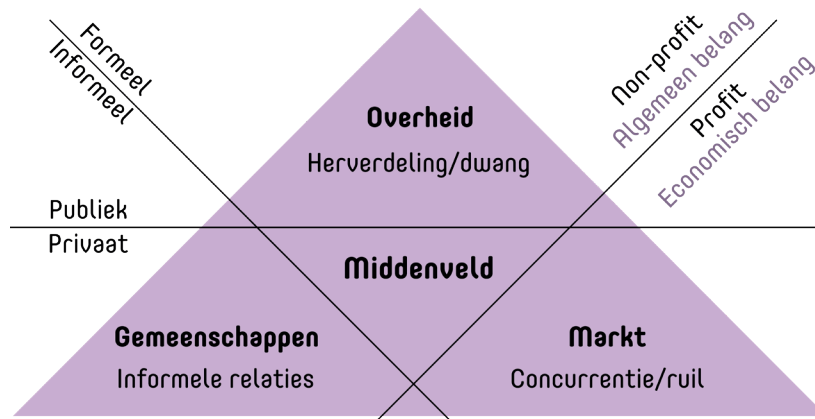


De grenzen tussen middenveld, markt, gemeenschap en overheid vervagen

De term *hybridisering* vat een nieuwe realiteit, waarbij welzijn en zorg niet meer alleen het actieveld van het middenveld of de overheid zijn, maar ook door of samen met actoren uit de profit en burgerinitiatieven worden aangeboden. Hoe moeten we deze evolutie begrijpen? Wanneer is er sprake van hybridisering? En welke vormen bestaan er?

Om verschuivingen in het welzijnsveld te begrijpen, is het goed om de maatschappelijke driehoek erbij te nemen. Dit model werd ontwikkeld door Wim Van de Donk en splitst de samenleving in vier domeinen, met

elk hun eigen kenmerken, manieren van werken en normen. We voegden zelf de termen *algemeen belang* en *economisch belang* toe.



1. De **markt** kenmerkt zich door **vraag en aanbod** naar producten of diensten. Enerzijds bestaat de markt uit ondernemingen met als belangrijkste doel om winst te maken. Ze kunnen ook andere doelen hebben, zoals gezondheidszorg of sociale dienstverlening. Ze bieden goederen en diensten aan in ruil voor een betaling van de klant of via een der-

de-betaler zoals de overheid. Anderzijds bevinden non-profitorganisaties zich op de markt. Net als een onderneming bieden ze betalende diensten aan en moeten zij rekening houden met vraag en aanbod. Gezondheidszorg, ouderenzorg of sociale werkgelegenheid begeven zich op de markt, ongeacht of ze door vzw's of ondernemingen aangeboden worden

2. De **overheid** staat voor **herverdeling** en verdeelt publieke goederen zoals infrastructuur, sociale zekerheid of zorg. Zij bepaalt in welke mate publieke goederen toegankelijk zijn en tegen welke prijs. De overheid kan de markt reguleren via regelgeving en zorgt voor inkomsten bij non-profitorganisaties via subsidies of derde-betalersregeling, waarbij de overheid (een deel van) de kosten voor de cliënt of patiënt dekt. Op die manier bepaalt de overheid indirect welke noden voorrang krijgen en welke controlemechanismen de kwaliteit garanderen.
3. De **gemeenschap** kenmerkt zich door **wederkerigheid** en informele relaties tussen burgers. Sociale groepen van mensen zoeken elkaar op omwille van gezamenlijke belangen of eigenschappen.
4. Het **middenveld** kenmerkt zich door maatschappelijke **dienstverlening**. Het bestaat uit organisaties die zich rond een gemeenschappelijk doel organiseren. Ze stimuleren het gemeenschapsgevoel, streven naar maatschappelijke verandering en bieden producten en diensten aan die maatschappelijke behoeften invullen.

De vier domeinen in de driehoek worden van elkaar gescheiden door drie assen:

- formeel – informeel
- non-profit – profit (algemeen belang – economisch belang)
- publiek – privaat

Elk van de vier domeinen ligt aan een bepaalde kant van elke as. Het middenveld kunnen we omschrijven als *non-profit of van algemeen belang* (in tegenstelling tot het profit karakter van de markt), *privaat* (in tegenstelling tot het publieke karakter van de overheid) en *formeel* (in tegenstelling tot het informele karakter van de gemeenschap).

Welzijn, zorg en gezondheid vallen niet volledig samen met het middenveld. Ze maken ook deel uit van de overheid, de markt en de gemeenschap. Sociale dienstverlening verengen tot het middenveld werkt niet langer en de grenzen tussen de domeinen, zoals voorgesteld in de driehoek, zijn vervaagd.

- In het **middenveld** situeren zich bijvoorbeeld het Centrum voor Algemeen Welzijnswerk (CAW), organisaties voor ondersteuning van kwetsbare jongeren en thuislozen, vakbonden en ziekenfondsen. Hoewel ze deel uitmaken van het middenveld, werken deze organisaties grotendeels in een kader dat door de overheid is vormgegeven, en met subsidies of financiering van de overheid.
- Er zijn actoren die deel uitmaken van de **overheid**, zoals de OCMW's, sommige Vlaamse lokale dienstcentra, het Agentschap voor Inburgering en Integratie ...
- In de **gemeenschap** zien we dat burgerinitiatieven welzijn en zorg aanbieden.
- Ten slotte zien we welzijn, zorg en gezondheid in de **markt**. Enerzijds zijn er ondernemingen zoals commerciële woonzorgcentra of zelfstandige thuisverpleging; anderzijds zijn er sociale ondernemingen zoals

dienstverlening aan personen met een handicap of geestelijke gezondheidszorg. Sociale ondernemingen organiseren commerciële activiteiten om middelen te verwerven, bovenop financiering van de overheid en gekoppeld aan sociale waarden.

Hybridisering in verschillende vormen

Hybridisering wijst op het feit dat de bestaande verhoudingen en de posities in deze maatschappelijke domeinen veranderen. Het is een brede term die verschillende bewegingen en handelwijzen omvat. We maken een onderscheid tussen interne en externe hybridisering.

- **Interne hybridisering** heeft betrekking op een organisatie die kenmerken vertoont van verschillende maatschappelijke sferen, bijvoorbeeld van de markt door diensten betalend aan te bieden.
- **Externe hybridisering** verwijst naar een samenwerking waarbij een organisatie partnerschappen vormt met actoren uit een of meerdere maatschappelijke sferen. Zo zijn er sociale organisaties die samenwerken met bedrijven, de overheid of met burgers.

Ook binnen interne hybridisering zien we twee verschuivingen.

- Een eerste verschuiving is die waarbij het middenveld naar de andere maatschappelijke domeinen beweegt. Daarbij neemt het middenveld kenmerken over van de overheid, de markt of de gemeenschappen. Een organisatie kan in meerdere richtingen verschuiven.
- Een tweede verschuiving is het feit dat de markt en gemeenschap richting het middenveld bewegen en welzijn en zorg aanbieden. De overheid, die optreedt als regulator van het aanbod van sociale dienstverlening, ziet dit niet meer alleen als opdracht van het middenveld, maar ook van de markt en burgers. Actoren uit de markt en de gemeenschap zoals bedrijven en burgerinitiatieven betreden het terrein dat vroeger

vooral door non-profitorganisaties werd bezet. Verder in dit cahier lichten we deze bewegingen meer toe.

Enkele maatschappelijke evoluties zorgden ervoor dat de grenzen vervaagden

Ten eerste kadert hybridisering in de vermaatschappelijking van de zorg. De zorg voor mensen met zorgvragen gebeurt zo veel mogelijk in en door de samenleving in de leefomgeving van de zorgvrager, in plaats van in afgezonderde voorzieningen, met het oog op sociale integratie en maatschappelijke participatie. Daarbij wordt beroep gedaan op persoonlijke netwerken, mantelzorgers, vrijwilligers en burgerinitiatieven om zorg te verlenen aan wie dat nodig heeft. Bovendien is het belangrijk dat diensten en sectoren samenwerken.

Ten tweede volgt de subsidiëring niet meer de noden van welzijns- en zorgorganisaties en wordt er bespaard op de werkingsmiddelen. Daardoor moeten organisaties kostenefficiënter werken en voelen ze zich genooddaakt om een groter deel van hun financiering uit de markt te halen, bijvoorbeeld met een betalend aanbod van bepaalde diensten of producten.

Ten slotte zoeken commerciële aanbieders, bijvoorbeeld woonzorgcentra, toegang tot de zorgmarkt en het sociaal werk. Ze werken bijvoorbeeld samen met organisaties of gaan in op openbare aanbestedingen van de overheid.

De keuze voor een geïntegreerd zorgaanbod heeft ertoe geleid dat het onderscheid tussen de maatschappelijke domeinen vervaagt. Het beleid stuurt aan op meer samenwerking over de grenzen heen. Deze evoluties zorgen op zich al voor een hybridisering in welzijn en zorg.

Hybridisering in drie richtingen

Gestuurd door enkele ontwikkelingen bij de overheid, hybridiseert het middenveld in allerlei richtingen. Elke evolutie heeft zo zijn oorzaken, kansen en risico's.

De herpositionering van de overheid

De overheid heeft een rechtstreekse impact op de tendens tot hybridisering. In de recente legislaturen werden zowat alle decreten die de zorgsectoren regelen grondig herzien: het woonzorgdecreet, het decreet voor personen met een beperking, integrale jeugdhulp, algemeen welzijnswerk, het sociaal-culturele jeugd- en volwassenenwerk, maatwerkbedrijven, pleegzorg ... We zien een toenemende invloed en controle op de sociale dienstverlening, onder andere door toenemende registratie, rapportering en inspectie op kwaliteit.

Het efficiëntie-denken streeft naar grotere organisaties. We kenden bijvoorbeeld de verplichte fusies in het algemeen welzijnswerk, in de centra geestelijke gezondheidszorg en bij de ziekenhuizen. Waar mogelijk stoot de overheid het aanbieden van concrete dienstverlening af. Publieke ziekenhuizen en woonzorgcentra fuseerden met private vzw's. In enkele gevallen werd dienstverle-

ning terug in een overheidsadministratie geïntegreerd, wat een mooi voorbeeld is van het middenveld dat hybridiseert naar de overheid. Denk bijvoorbeeld aan de integratie- en inburgeringssector. In 2013 gingen heel wat middenveldorganisaties uit die sector op in het Agentschap Integratie en Inburgering van de Vlaamse overheid.

In de jaren 1980 waaide het model van New Public Management uit de Angelsaksische landen over naar ons, waarbij de overheid een zo minimaal mogelijke inbreng moet hebben en zo veel mogelijk aan de markt moet overlaten. Bij ons kwam dit model niet helemaal van de grond omdat de overheid bleef reguleren, al bleven een aantal principes wel hangen, die verder aan bod komen als we het hebben over hybridisering richting de markt.



In navolging daarvan kwam het New Public Governancemodel op gang, een model waarbij samenwerking, coördinatie en participatie tussen diensten en sectoren centraal staan. De overheid is niet langer de centrale partner, maar een van de actoren in een horizontaal netwerk om een maatschappelijk probleem aan te pakken. Dat is bijvoorbeeld het geval voor een thema als de daklozenopvang, waarbij een samenwerking nodig is tussen de overheden, OCMW's, politiediensten, daklozen- en hulporganisaties, geneeskundigen en vrijwilligers.

Sinds een aantal jaar wordt ook het New Public Governancemodel uitgedaagd en wordt ervoor gepleit om hulp- en dienstverlening meer te laten uitvoeren door de markt en om de eigen verantwoordelijkheid van de

burger te versterken, met het oog op goedkopere en betere dienstverlening. Zo komen we bij hybridisering richting de markt en de gemeenschap.

Hybridisering richting de markt

Wanneer organisaties en het middenveld kenmerken van de markt overnemen of in de richting van de markt bewegen, is er sprake van hybridisering richting de markt. Om deze evoluties te begrijpen, zoomen we opnieuw in op het New Public Management. Zoals we eerder vermeldden, bleven enkele principes uit deze beleidsvisie overeind.

Het centrale idee achter New Public Management is 'meer management, meer meten en meer markt'. Enerzijds betekent dit dat de overheid via open oproepen steeds meer publieke dienstverlening uitbesteedt aan private spelers die de beste prijs-kwaliteitverhouding bieden. Dat noemen we *tendering*. Bovendien worden samenwerkingen tussen overheid en het middenveld steeds vaker vervat in een resultaatsverbintenis. De organisatie moet haar prestaties kunnen aantonen in ruil voor subsidies of een erkenning van de overheid. Zo houdt de overheid de touwtjes in handen als opdrachtgever, ook al voert ze de taak niet zelf uit. Deze tendensen van openbare aanbesteding, resultaatsverbintenissen en commerciële spelers in de ondersteuning van maatschappelijk kwetsbare mensen worden in het publieke debat meestal aangeduid met de term *vermarkting*. Het geeft aan dat welzijn en zorg steeds vaker vorm krijgen in een bedrijfsmatig kader. Een recent voorbeeld is het OCMW van Antwerpen dat



een deel van het lokaal sociaal beleid uitbesteedt via een tender waar zowel non-profit- als profitactoren op kunnen intekenen. Volgens het stadsbestuur zouden marktspelers het hulpverleningsaanbod efficiënter kunnen maken. Ook in heel wat andere sectoren zijn commerciële aanbieders actief, bijvoorbeeld de ouderenzorg, zorg voor personen met een handicap en de forensisch-psychiatrische zorg.

Anderzijds kunnen we de ontwikkeling van New Public Management begrijpen als een poging van de overheid om meer bedrijfsmatige praktijken te introduceren in het middenveld die de nadruk leggen op efficiëntie, controle en meten. Organisaties gaan op een meer bedrijfsmatige manier werken en combineren elementen van typische non-profit- en profitorganisaties. Deze vorm van hybridisering kan zich op verschillende manieren manifesteren: organisaties kunnen commerciële activiteiten opzetten, bestuursleden uit het bedrijfsleven betrekken, marketingprincipes toepassen, managementtools gebruiken, enzovoort. Daarbij staan kostenefficiëntie, de financiële balans en meetbare doelstellingen vaak centraal. Beleidshervormingen en onzekerheid over inkomsten en publieke middelen hebben er de laatste jaren toe geleid dat organisaties de druk voelen om meer ondernemend te worden en om te hybridiseren richting de markt.

Bij hybridisering richting de markt kunnen we interne en externe hybridisering van elkaar onderscheiden. **Interne hybridisering** richting de markt gebeurt wanneer bedrijfsmatige praktijken hun intrede doen in een

organisatie. Dat kan op verschillende niveaus.

- Hybridisering kan zich manifesteren op het niveau van de **financiële doelstellingen**, waarbij een organisatie een verdienmodel ontwikkelt. Dat noemen we **commercialisering**. De organisatie is mede afhankelijk van inkomsten uit de verkoop van goederen en diensten. De winst die ze daaruit haalt, kan ze opnieuw investeren om bijvoorbeeld activiteiten te ondersteunen die niet winstgevend zijn of om een buffer aan te leggen. Voorbeelden van commercialisering zijn sociale ondernemingen of initiatieven in de sociale economie zoals kringloopwinkels of sociale catering.
- We zien ook hybridisering op het niveau van de **structuur en processen** in een organisatie. Daarbij staat de idee voorop dat een organisatie betere resultaten behaalt als ze gemodelleerd wordt zoals een bedrijf. Die visie noemen we **managerialisering**. Bepaalde bedrijfsmatige processen doen hun intrede in de organisatie, bijvoorbeeld key performance indicators om prestaties te meten, standaardisering van processen, of managementtools zoals benchmarking of een SWOT-analyse, die onder andere de sterktes en zwaktes van de organisatie in kaart brengt. Elke organisatie gebruikt tot op zekere hoogte dergelijke tools. Als ze zeer intens worden gebruikt in een organisatie, is er sprake van managerialisering.
- Er is ook **corporatisering**. Dat houdt in dat mensen uit de bedrijfswereld in het bestuur van een organisatie zetelen. Heel wat organisaties kiezen er bewust voor om dat type bestuurders aan te trekken, waar-

door ze meer bedrijfsmatig functioneren. Sommige organisaties kiezen zelfs voor beroepsbestuurders, die voor hun opdracht worden vergoed.

Er is sprake van **externe hybridisering** richting de markt bij samenwerkingen en partnerschappen tussen sociale organisaties en marktspelers, bijvoorbeeld voor de verwerking van voedseloverschotten of voor de financiering van organisaties door marktspelers.

Hybridisering richting de markt heeft zo zijn voordelen, zoals een meer efficiënte werking, resultaatgericht werken en beter inspelen op de vraag van cliënten. Een performante sociale onderneming kan meer legitimiteit genieten als een goed management zichtbaar is. Bovendien kunnen samenwerkingen tussen organisaties en bedrijven een win-winsituatie opleveren: organisaties verkrijgen meer financiële middelen, expertise en bekendheid, terwijl de bedrijven maatschappelijk verantwoord ondernemen en hun netwerk ontwikkelen.

Tegelijk zijn er risico's verbonden aan hybridisering richting de markt. Er kan missiedrift optreden waarbij de activiteiten niet meer overeenkomen met de initiële doelstellingen van de organisatie en waarbij financieel rendement voorop komt te staan. Bovendien is het oppassen voor machtsverhoudingen in samenwerkingen, met het risico op verminderde inspraak van bestuurders of medewerkers van organisaties omdat marktfinanciers de voorwaarden van de samenwerking bepalen. Verder kan hybridisering richting de markt

ertoe leiden dat organisaties hun doelgroep of activiteiten strategisch kiezen in verhouding tot het mogelijk financieel rendement. Zo dreigen bepaalde doelgroepen in kwetsbare situaties uit de boot te vallen. Een ander risico is dat alles contractueel wordt vastgelegd. Dienstverlening die niet contractueel werd afgesproken, zal niet meer geleverd worden, tenzij met extra betaling.

Er is ook een risico op verlies van lokale verankering. Een organisatie die deel is van een groter concern is maar een filiaal met beperkte beslissingsruimte, en bestuurders en personeel zijn minder lokaal betrokken. Daardoor kunnen ook de politiserende drive en verantwoordiging over onrecht en sociale uitsluiting van welzijnswerkers afnemen in een vermarkte, contractuele context.

Kortom: vermarkting van sociale dienstverlening zou een grotere impact kunnen hebben dan alleen de efficiëntiewinst die nu vaak naar voor geschoven wordt.

Hybridisering richting de gemeenschappen

Hybridisering richting de gemeenschap wijst op samenwerking tussen organisaties uit het middenveld en burgers, in groep of individueel. Participatie in de beleidsvorming van organisaties hoort daar ook bij. Deze beweging komt sterk voort uit de vermaatschappelijking van de zorg, een beleidsconcept dat de nadruk legt op de eigen kracht van de burgers en hun informele netwerk om hulp te verlenen aan hulpbehoevenden, zoals mensen met een beperking, chronisch zieken,



mensen die in armoede leven, enzovoort. Informele zorg verwijst onder meer naar zelfzorg, mantelzorg, vrijwilligerswerk, buddywerking, pleegzorg, buurtzorg, lotgenotencontact en community care. Dit beleid werd ingevoerd om twee redenen:

1. **Betaalbaarheid:** alle zorg en welzijn naar de professionele sector blijven doorschuiven is niet langer betaalbaar; burgers moeten zelf ook verantwoordelijk zijn om zorg te verlenen.
2. **Inclusie en mensenrechten:** gebruikers van sociale dienstverlening de instrumenten in handen geven om zelf hun zorg te organiseren en maximaal kansen te geven op volwaardig burgerschap.

Een concreet voorbeeld van hybridisering richting de gemeenschappen zijn burgerinitiatieven, die vooral ontstaan in grote steden. Ze worden gestart door burgers die inspraak hebben in de vorm, de organisatie en de toekomst van het initiatief. Ze bieden een alternatieve vorm van zorg of sociaal werk aan, ingebed in hun leefwereld. De praktijken die ze ontwikkelen komen tegemoet aan directe vragen en noden die door het formele welzijnswerk niet of te weinig opgepikt worden, zoals dagbesteding voor kwetsbare jongeren en ouderen, steun voor mensen zonder wettig verblijf in etnische gemeenschappen, of initiatieven die inzetten op klimaatrechtvaardigheid. Ze krijgen geen subsidies of erkenning, en nemen zelf initiatief omdat er vanwege de lange wachtlijsten geen, onaangepast of onvoldoende aanbod is, bijvoorbeeld bij de oprichting van een zelfgefinancierde kleinschalige opvang of woonst.

Veel van deze informele spelers bereiken vaak die doelgroepen die, om allerlei redenen, drempels ervaren tot het formele zorg-, socioculturele en welzijnsaanbod. Voor mensen in kwetsbare situaties zijn ze vaak een belangrijk deel van hun vangnet.

Een andere vorm van dit type hybridisering is de actieve participatie van burgers in beleidsvorming en -uitvoering van organisaties, bijvoorbeeld in participatietrajecten. Door meer zichtbaarheid en inspraak te geven aan mensen uit doelgroepen, kunnen organisaties hun band met de burgers versterken en hun aanbod meer gericht op het doelpubliek organiseren.

Hybridisering richting gemeenschappen brengt kansen met zich mee. Diensten zijn meer op maat van de cliënt, met aandacht voor zelfregie. Door meer buurtgericht te werken, kunnen mensen langer in hun vertrouwde omgeving wonen. Bovendien zorgt de band met burgers en informele spelers voor een breder draagvlak en een groter bereik bij een organisatie, dankzij de voeling met wat zich op het terrein afspeelt. De formele spelers kunnen signalen opvangen over wat er ontbreekt in het aanbod van formele zorg- en dienstverlening, omdat informele spelers vaker inspelen op maatschappelijke noden die niet afgedekt worden in een formeel kader. Tegelijk draagt hybridisering richting gemeenschappen risico's in zich. Vermaatschappelijking van zorg is gestoeld op keuzevrijheid, zelfregie en het netwerk rond een cliënt. Maar dat beeld strookt niet met de kwetsbare situatie waarin velen verkeren, zoals mensen

in extreme armoede, mensen zonder wettig verblijf of personen met een handicap. Zij hebben niet altijd een netwerk met de nodige draagkracht of kunnen moeilijk op eigen houtje keuzes maken. Wie niet in het ideaalbeeld van vermaatschappelijking past, valt uit de boot. Bovendien dreigt informele zorg het netwerk te overbelasten. Informele zorg zoals mantelzorg of vrijwilligerswerk mag bovendien geen vervanging worden van formele zorg als gevolg van besparingen.

Een ander risico van deze hybridisering is dat burgerinitiatieven drempels kunnen inbouwen in de toegang tot hun aanbod, wat een uitsluitend effect kan hebben voor bepaalde doelgroepen. Daarin verschillen ze trouwens niet van de formele sociale sector, waar sommige organisaties ook toegangsvoorwaarden stellen. Sociaal werkers en zorgverleners vragen zich af hoe samen te werken met informele spelers die zich

organiseren rond een maatschappelijk doel, zoals burgerinitiatieven. Er is een gevaar dat formele spelers - dikwijls actoren in de sociale sector - projecten van informele spelers recupereren, al dan niet met hun toestemming, om hun draagkracht te vergroten. Waar overheden en middenveldorganisaties nog vaak spreken over hoe ze burgerinitiatieven kunnen faciliteren of ondersteunen, verkiest een aantal van die informele spelers partnerschap boven ondersteuning, of zelfs geen samenwerking. Ze kiezen soms bewust voor hun onafhankelijkheid en houden zo ruimte voor een kritische stem of collectieve actie vrij.



De Europese context en de plaats van hybridisering in het grotere geheel

De Europese context en regelgeving helpen om hybridisering te kaderen. Jos Sterckx, senior onderzoeker bij hogeschool Odisee, legt uit waarom die context en regelgeving zo belangrijk zijn.

Jos Sterckx: “Om de Europese context te begrijpen, is het goed om eerst een aantal zaken te belichten over het middenveld in Vlaanderen. In Vlaanderen was altijd het uitgangspunt dat het middenveld bestaat uit de non-profitsector, de vzw’s, met de welzijns- en zorgdiensten in de brede zin van het woord. Dat werd als de ‘propere sector’ gezien. Daarnaast had je de markt, profit-gericht en minder ‘zuiver’.

Het middenveld betrof de vzw’s: onder andere zorgvoorzieningen, ziekenhuizen, onderwijs, enzovoort. Toch zijn er heel wat vzw’s die zeer commercieel en weinig cliëntgericht zijn. Zij behoren volgens de gangbare visie tot het ‘propere’ middenveld, maar je kan je er heel wat vragen bij stellen. Leveren ze wel goede kwaliteit? Werken ze ethisch en maatschappelijk verantwoord? Bovendien hebben heel wat voorzieningen in de ouderensector een commercieel statuut. Zijn ze daardoor automatisch minder gedreven en kwalitatief? Het juridisch statuut van vzw is geen garantie op kwaliteit of maatschappelijk verantwoord werken. Een vzw is een juridisch en fiscaal statuut dat in Vlaanderen en België vaak vereist is om aanspraak te kunnen maken op subsidies. Heel veel zorgvoorzieningen hebben daarom dat statuut, hoewel het niet automatisch impliceert dat ze niet tot de markt behoren. De achterliggende redenering is

dat de overheid niet wil dat subsidies bijdragen aan de winstuitkering aan aandeelhouders.

Omgekeerd hebben heel wat vzw’s een zuiver commercieel karakter. Zo hebben sociale secretariaten bij wet verplicht het statuut van vzw. Maatwerkbedrijven hebben een duidelijk commercieel doel dat ze met sociale tewerkstelling realiseren. De opdeling tussen *non-profit/vzw* en *profit/commercieel* als onderscheid tussen *middenveld* en *markt* werkt niet langer.”

Visie op ondernemen

“In het Europees perspectief is het winstcriterium niet de scheidingslijn tussen middenveld en markt. De Europese benadering spreekt op een andere manier over ondernemen. De definities die Europa hanteert, maken het enerzijds zeer duidelijk, maar zorgen anderzijds voor onrust. Alles wat een product of dienst is waarvoor de gebruiker betaalt, direct of indirect, is een handelstransactie en behoort zodoende tot de markt. Het commerciële of niet-commerciële karakter is bijkomstig.



Jos Sterckx, senior onderzoeker
hogeschool Odisee

Wanneer de overheid oordeelt dat een markt niet goed werkt, kan zij tussenkomen met regelgeving en subsidies. Zorg in het algemeen, en zorg voor personen met een handicap en ouderenzorg in het bijzonder, zijn duidelijke voorbeelden. Er zou geen of zeer beperkte zorg zijn zonder subsidies. Het feit dat de betaling deels door de overheid gebeurt via een derdebetalersregeling maakt daarbij niets uit. Zodra er sprake is van het leveren van een product of dienst waarvoor een betaling en

tewerkstelling vereist is, spreken we over een onderneming en een transactie op de markt. In de Europese benadering is dat een van de vormen van economische diensten. Anders gesteld: het onderscheid tussen *middenveld* en *markt* wordt in de Europese definities beter bepaald door de termen *niet-economisch* en *economisch*. De onderstaande classificatie bepaalt de mate van overheidsinterventie en regulering.”

Europa maakt het onderscheid tussen enerzijds **economische diensten** en **diensten van algemeen economisch belang**, die de markt uitmaken, en anderzijds **niet-economische diensten van algemeen belang**, die door het middenveld aangeboden worden en die niet tot de markt behoren. Ook publieke dienstverlening behoort niet tot de markt.

Economische diensten zijn alle diensten die tussen aanbieder en gebruiker verhandeld worden tegen een vergoeding op de vrije markt. De overheid komt zo weinig mogelijk tussen, maar kan wel regels bepalen zoals arbeidswetgeving, kwaliteitscriteria en milieunormen.

Diensten van algemeen economisch belang (DAEB) zijn economische activiteiten die een publiek belang dienen. Doorgaans zijn het onrendabele activiteiten of activiteiten die de markt ontoereikend naar maatschappelijk verantwoorde voorwaarden kan uitvoeren. Denk bijvoorbeeld aan openbaar vervoer, post, telefonie ... in afgelegen gebieden die noodzakelijk zijn voor grote groepen mensen (ouderen, schoolgaande jongeren, forenzen), maar die niet economisch rendabel door commerciële bedrijven geleverd kunnen worden. Ondernemingen die met een DAEB belast zijn, worden via subsidies gecompenseerd voor de openbare diensten die zij uitvoeren.

Diensten van algemeen belang die niet-economisch van aard zijn (NEDAB of kortweg DAB) zijn vooral typische overheidstaken zoals de openbare orde bewaren, rechtspraak, vergunningen verlenen, sociale zekerheid en openbaar onderwijs. Aangezien NEDAB geen economische activiteiten zijn, zijn de Europese staatssteunregels niet van toepassing op dit soort diensten. Er is dus subsidiëring mogelijk voor dat soort activiteiten.

Een bijzondere categorie zijn de **sociale diensten van algemeen economisch belang** (SDAEB). Die kunnen zowel sociaal-maatschappelijke (NEDAB) als economische doelen (DAEB) hebben. Activiteiten van zuiver sociale aard zijn niet-economische activiteiten (NEDAB) zoals gezondheidszorg, thuislozenzorg, algemeen welzijnswerk en jeugdhulp, al is daar nog onduidelijkheid over.

Veruit alle andere sectoren worden steeds meer onder concurrerende omstandigheden aangeboden en daarom beoordeelt de Europese Commissie die diensten als economische activiteit. Het feit dat een betrokken activiteit sociaal is, is niet voldoende om die als niet-economisch te beoordelen. De meeste welzijns- en sociaal-culturele organisaties zijn in die optiek marktactoren en oefenen een economische activiteit uit, zelfs als ze via een derdebetalersregeling vergoed worden. Het zijn dus diensten van algemeen economisch belang waarvoor de staatssteunregels van toepassing zijn. Ze maken deel uit van de markt en niet – zoals vroeger gesteld werd – van het middenveld.

“Er zijn diensten van algemeen economisch belang die de markt niet aanbiedt omdat het aanbod niet ontwikkeld of onrendabel is. De overheid is geen marktactor en onderneemt in principe niet, maar komt wel tussen in diensten die niet door de markt aangeboden worden en waar de overheid van vindt dat ze essentieel zijn. Dat gaat onder andere over telefonie, post, energie en zorg. Als de burger een dienst niet kan betalen, kan de overheid tussenkomen. De overheid noemt dat een dienst van algemeen economisch belang. Daaronder heb je sociale diensten van algemeen economisch belang waaronder de zorg valt. In de Europese benadering is dat duidelijk een aanbod van de markt, waarbij een overheid kan tussenkomen door onder andere financiering of subsidies.

Als een overheid oordeelt dat de markt tekortschiet en dat een bepaalde dienst aanwezig moet zijn, kan zij ervoor kiezen om dat zelf te organiseren. Dat is de vrijheid van overheden op alle niveaus. De enige

voorwaarde is dat ze moeten aantonen dat ze niet marktverstrend werken, bijvoorbeeld door aanvullend te zijn op gebreken in de markt. Zo zijn er publieke ziekenhuizen, gezinszorg, ouderenzorg ... die bijzondere aandacht hebben voor burgers die niet bediend worden in private voorzieningen. Zie het als een eigen aanbod van de overheid dat basisdienstverlening voor alle burgers garandeert.

Neem het voorbeeld van kinderdagverblijven. Een overheid kan kwaliteitsnormen opleggen voor alle initiatiefnemers en kan ook plaatsen subsidiëren om te garanderen dat alle groepen hun kind naar de crèche kunnen sturen, bijvoorbeeld werkloze mama's. Heel wat kinderopvang is vandaag gemengd: een aantal plaatsen zijn gesubsidieerd, terwijl voor de andere een (commercieel) tarief geldt. Bovendien kan een overheid eigen publieke crèches uitbaten, bijvoorbeeld OCMW's met een kinderopvang.

Geraakt de markt uit evenwicht?

Dat brengt ons tot een volgend pijnpunt dat Europa in kaart wil brengen: in hoeverre is er sprake van ontregeling van de markt doordat de overheid subsidieert of zelf een aanbod opzet? Die lijn is flinterdun.

Thuishulp en -zorg zijn daar een mooi voorbeeld van. Je hebt de poetshulp van het OCMW, maar ook organisaties zoals FERM, Familiehulp, i-mens en de mutualiteit, die het statuut van vzw hebben. Dienstenchequebedrijven kunnen dan weer een commercieel statuut hebben. Het grote debat is dat ze allemaal spelers zijn op de

markt als sociale dienst van algemeen economisch belang. Die vzw's concurreren met het OCMW-poetsbedrijf, terwijl het OCMW meer gesubsidieerd is. Er is een precair evenwicht en het is onduidelijk hoe Europa dit zou beoordelen als het aangevochten wordt.

Europa's invulling van het middenveld is vaag. Het betreft politieke partijen, vakbonden, belangenbehartigers zoals koepels uit welzijn en zorg, maar ook burgerinitiatieven, kleine vzw's zonder personeel die buurtwerking organiseren, enzovoort. Ook het algemeen welzijnswerk, thuislozenwerkingen en jeugdhulp



"De oude definities van middenveld en markt kunnen we met het Europese perspectief herdefiniëren."

zijn middenveld. Volgens de Europese regelgeving is het duidelijk: dat is niet de markt, zelfs al bieden ze eventueel een product of dienst aan. Veel van zulke initiatieven en organisaties hebben een bestaansreden voor Europa: hoewel ze geen deel uitmaken van de markt, erkent Europa hun belangrijke rol in de samenleving: initiatieven van burgers voor burgers. Dat is wat Europa het middenveld noemt.

Een organisatie kan ook evolueren van middenveld naar markt. Neem bijvoorbeeld ouders van een kind met een handicap die elkaar vinden en zelf een voorziening starten, zodat de kinderen zelfstandig kunnen wonen. Daarvoor richten ze een vzw op als autonome voorziening. Vanaf dat moment gaan ze over van een middenveldactor naar een marktactor.

Middenveldorganisaties kunnen ook marktdiensten aanbieden, zolang dat niet hun hoofdactiviteit is. Neem bijvoorbeeld de mutualiteiten, die enerzijds marktgerichte producten en diensten aanbieden, en anderzijds hun kerntaak uitvoeren die niet marktgericht is, namelijk de opdrachten in het kader van de ziekteverzekering en de belangen behartigen van hun leden. Of bijvoorbeeld een ziekenhuis dat een cafeteria uitbaat:

de cafeteria is een marktwerking van het ziekenhuis; of een koepel die ook vorming organiseert en adviseert.

En zo kom ik terug bij mijn eerste punt: de oude definities van middenveld en markt worden zuiverder gesteld door ze met het Europese perspectief te herdefiniëren. De breuklijnen *vzw* versus *commercieel* en *geen winst* versus *winst* worden beter vervangen door *niet-economisch* versus *economisch* in het Europese begrippenkader. Daardoor kunnen we in Vlaanderen en België, en ook in internationaal verband het debat over de identiteit en de maatschappelijke positie van de social profit helderder voeren."

Hybridisering in de praktijk



“ Wij zijn geen concurrenten van elkaar ”

Accolage en Hoplr zetten zich allebei in om netwerken in de buurt te creëren. De ene als vzw, de andere als bedrijf. Waar Accolage de beperkingen ervaarde van de analoge wereld, sprong Hoplr in met een digitale oplossing. Met hun experimentele samenwerking en met goede intenties doorbreken ze de stolpen waar de profit- en non-profitsectoren in verkeren.



Sarah Callens (links), directeur
Accolage
Claire Fobe, Social Care Expert en
buurtconciërge bij Hoplr

Accolage haalt werkingsmiddelen uit subsidies en projectfinanciering. Hoplr krijgt als commerciële speler geen publieke financiering en zoekt een verdienmodel boven op de middelen die ze kregen van enkele structurele investeerders.

Hoplr ontwikkelde een tool voor organisaties en gemeenten om hun gegevens van burenhulp efficiënt te beheren en om een

match te zoeken tussen een hulpvraag en een helpende buur. Het is een gebruiksvriendelijke tool, aanpasbaar aan de noden van elke organisatie.

“We hechten veel belang aan sociaal engagement, maar het moet wel rendabel zijn”, zegt Claire Fobe van Hoplr. Daarvoor zijn we afhankelijk van organisaties en gemeenten die een burenhulpnetwerk opzetten en onze tool gebruiken. Zij betalen voor een licentie.”

Hoplr gunt zichzelf wat experimenteeruimte en is ervan overtuigd dat het als aanbieder een verschil kan maken, de afrekening op positief kan houden en een sociale bijdrage levert. Het uitgangspunt is dat niet de gebruiker betaalt voor de diensten, maar de gemeente

of organisatie die baat ziet bij het opzetten van burenhulpnetwerken en daarvoor het platform van Hoplr gebruikt.

Accolage is zo'n organisatie. Op basis van persoonlijk contact koppelt Accolage hulpvragers en helpende burenhulpnetwerken aan elkaar. De spilfiguren zijn de antennebegeleiders. Zij hielden alle gegevens over hun deelnemers bij in een eigen databank. “Daar is op zich niets mis mee, maar het is wel broos. Als een antennebegeleider zou wegvallen, verdwijnen ook de gegevens die niet in de databank staan”, aldus Sarah Callens van Accolage. Daarom probeert Accolage de tool van Hoplr uit voor twee Brusselse wijken, gedurende een jaar.

“Met Hoplr is het veel overzichtelijker en zal alle info beschikbaar en raadpleegbaar blijven. Ik zie het als een IT-oplossing om efficiënter te werken en om contacten te beheren”, zegt Sarah. “Met de tool kunnen we op een kaart zien hoe ver mensen van elkaar wonen, of wanneer iemand voor het laatst een telefoontje kreeg van de antennebegeleider. We kunnen mee sturen welke gegevens we willen bijhouden van personen. Er bestaat veel gelijkaardige software waarmee bedrijven hun klantgegevens bijhouden, maar we hebben graag een menselijke organisatie die lokaal verankerd is. Dat vinden we terug bij Hoplr. Hun tool is specifiek ontwikkeld voor burenhulpnetwerken.”



Elkaar aanvullen

De samenwerking gaat nog verder dan dat. Wanneer Accolage een hulpvraag niet ingevuld krijgt, plaatsen ze onder andere een oproep naar de buurt via het sociaal netwerk van Hoplr. Ook Hoplr zelf plukt vruchten van de samenwerking. Zij ontwikkelen de tool verder op basis van de noden van Accolage en andere organisaties. "Wij zijn complementair. Wij bieden hun iets aan en wij krijgen input om onze tool te verbeteren", zegt Claire. "En op ons sociaal netwerk krijgen we af en toe een hulpvraag waarop we geen antwoord vinden. Dan zoeken we hulp bij Accolage."

In die optiek werken beide partners aan hetzelfde, met name burenhulp. Alleen de manier waarop is verschillend, en daarin kunnen ze elkaar ondersteunen. De kern

van hybridisering zit in de samenwerking en uitwisseling. "We zijn geen concurrenten van elkaar", klinkt het. "Het is interessant om een evenwicht te zoeken: waar kan je als vzw en bedrijf samenwerken?"

Accolage krijgt weleens een kritische vraag over de samenwerking met een commercieel bedrijf. "Dat is omdat de profit en non-profit nog te veel onder twee stolpen zitten. Veel mensen denken dat het in de profit alleen om geld draait. Maar niet alle bedrijven zijn enkel

"Niet alle bedrijven zijn enkel op geld uit. We liggen dicht bij elkaar en hebben elkaar nodig."

op geld uit. Wij hebben nu eenmaal de middelen niet om tools te ontwikkelen, en Hoplr bouwde de tool uit een verlangen om buren te connecteren. Daar liggen we heel dicht bij elkaar en hebben we elkaar nodig”, vindt Sarah.

Een (on)eindig experiment?

Ze gunnen zichzelf minstens een jaar om te experimenteren. Sarah: “We weten nog niet of het voldoende succes oplevert, maar we zijn positief. Het hangt af van de discipline van onze medewerkers, want we moeten de

gegevens blijven onderhouden en updaten. Voorlopig merken we dat het beter is dan de vorige werkwijze.” Aan beide kanten is er nog wat voorbehoud over de toekomst van deze samenwerking. Wat als de subsidies voor Accolage wegvallen? Wat als de investeerders van Hoplr zich terugtrekken? Dat is voorlopig niet aan de orde en beiden zijn voorzichtig positief over de toekomst. Het is alleszins een voorbeeldige samenwerking vanwege de complementariteit en gelijkwaardigheid. Beide partijen waren zoekende en de versterking is wederzijds.

Over Accolage

Accolage richt lokale burenhulpnetwerken op in Brussel en zorgt voor een kader om onderlinge hulp en verbondenheid te stimuleren, in het kader van hun strijd tegen eenzaamheid en sociaal isolement bij ouderen. Er zijn 12 lokale antennes waar buren elkaar ontmoeten en helpen, ondersteund door de antennebegeleiders van Accolage. Wat startte als project van Kenniscentrum WWZ, werd in 2022 een autonome vzw.

Over Hoplr

Hoplr is een bedrijf met een sociale missie en ontwikkelde een digitaal platform om sociale buurtnetwerken te ondersteunen. Enerzijds een besloten sociaal netwerk waarop burgers zich rechtstreeks kunnen aansluiten om elkaar te leren kennen; anderzijds een dashboard voor vzw's en gemeenten die gegevens over burenhulp efficiënt willen beheren. Beide applicaties zijn zeer gebruiksvriendelijk, zowel het sociaal netwerk voor burgers als het dashboard voor de beheerders van lokale steunnetwerken.



“ Ook nu blijft er ruimte voor commerciële spelers ”

De commerciële woonzorgcentra zijn in Vlaanderen goed voor ongeveer 30% van het aanbod; in Brussel ongeveer twee derde en in Wallonië de helft. Korian is de grootste groep in België. Peter Persyn is er medisch en ethisch adviseur. Zijn ervaringen als huisarts en bij een thuiszorgorganisatie zijn een troef om de actuele situatie en de toekomst genuanceerd toe te lichten.



Peter Persyn, medisch en ethisch adviseur Korian

De woonzorgsector is een goed voorbeeld van hybridisering omdat zowel de overheid, de private non-profit als commerciële ondernemers erin actief zijn. Oorspronkelijk werd woonzorg vooral aangeboden door liefdadigheidsorganisaties met christelijke strekking, nu vzw's geworden, en door publieke diensten zoals OCMW's.

“Een paar decennia geleden zagen enkele investeerders een opportuniteit in de ouderenzorg door een dreigend tekort aan plaatsen. Ze zagen de nood en vonden een businessmodel om eraan tegemoet te komen”, zegt Peter Persyn van Korian. Het businessmodel bleek al snel levensvatbaar te zijn. Mede dankzij de interesse van investeerders, die voor het nodige kapitaal zorgden, was een snelle groei het resultaat. “Ook nu blijft er ruimte voor commerciële spelers. Door de vergrijzing zal de nood aan plaatsen alleen maar groter worden. En het is niet zo dat wij hevige concurrentie zijn voor de andere aanbieders. In Vlaanderen is de vraag groter dan het aanbod.”

Commerciële woonzorgcentra ondervinden soms wantrouwen van publieke en non-profitactoren, als zouden ze alleen voor het grote geld gaan. Ze krijgen soms de

stempel van ‘de cowboys van de woonzorgsector’ te zijn. “Ik vind dat jammer. De overheid bepaalt de normering en ook wij moeten voldoen aan de kwaliteitseisen voor zorg en personeel, net als de publieke en de non-profit woonzorgcentra. Er is een tekort aan bedden dus je moet durven mixen en met anderen in zee gaan om zo veel mogelijk de noden te lenigen.”

Kwaliteit en betaalbaarheid blijven gegarandeerd

De kritiek dat een commerciële aanbieder duurder zou zijn, is volgens Peter onterecht. “De prijzen bij onze woonzorgcentra liggen rond het gemiddelde, zodat we een grote groep potentiële bewoners bereiken. En natuurlijk moet er winst zijn, want de organisatie moet zelfbedruipend zijn, maar er wordt geen winst op zorg gemaakt en de marges zijn beperkt. Korian België keert geen dividenden uit aan Franse aandeelhouders.”

Ook de kwaliteit van zorg blijft gegarandeerd. “In het algemeen is de zorg zeer goed. Net als niet-commerciële aanbieders krijgen wij inspecties van de overheid en moeten wij ons aan de regels houden. We kunnen het ons niet veroorloven om slechte zorg te bieden en we willen dat ook niet.”



"Durf mixen en met anderen in zee gaan om zo veel mogelijk de nood te lenigen."

De financiering van de overheid is voor alle aanbieders hetzelfde, bijvoorbeeld voor het personeel, dat grotendeels gesubsidieerd wordt. "We zijn gebonden aan dezelfde arbeidswetten en akkoorden. Ons motto is: niet het businessmodel moet de maatstaf zijn, wel de criteria voor zorg en tewerkstelling. In al onze huizen werken we met meer medewerkers dan de wettelijke norm. Ook de publieke sector en de non-profit kiezen voor een grotere personeelsinzet. Maar personeel is ons grootste bedrijfsrisico, want er is een nijpend tekort bij alle zorgaanbieders."

Een belangrijk verschil tussen de verschillende aanbieders is dat een commerciële aanbieder zich geen verlies kan veroorloven en, zoals eerder vermeld, zelfbedruipend moet zijn. Tekorten van publieke spelers worden altijd aangevuld door de overheid. Korian maakt uitzonderlijk sinds enkele jaren geen winst, vooral door de coronacrisis en de negatieve media-aandacht voor een andere commerciële aanbieder.

Experimentele toekomst

Korian is aangesloten bij het Vlaams Onafhankelijk Zorgnetwerk (VLOZO), een Vlaamse sectorfederatie voor commerciële zorgspelers in Vlaanderen en Brussel. VLOZO liet recent een onderzoek uitvoeren door Katrin Gillis, onderzoekster in de ouderenzorg aan de hogeschool Odisee, over de toekomst van de ouderenzorg. Cijfers tonen aan dat bijna twintig procent van de Belgische bevolking ouder is dan 65. Het aantal ouderen zal in de toekomst nog toenemen. Zij zullen andere wensen hebben dan de ouderen die vandaag in woonzorgcentra verblijven, volgens Peter. "De toekomstige ouderen zijn de babyboomers. Ze zijn kritisch, zelfbewust en kijken anders naar ouderenzorg. Het klassiek residentieel model zal zeker nodig blijven, maar we zullen ook meer tussenvormen moeten krijgen, zoals samenhuizen en zorg aan huis."

Korian denkt na over die wensen en over het woonzorgcentrum van de toekomst. Ervaring leert dat kleinschalige woonvormen niet rendabel zijn. Daarom probeert

Korian persoonsgerichte zorg kleinschalig aan te bieden in een groter geheel. Net als bij andere aanbieders van woonzorgcentra is er momenteel weinig financiële speelruimte. “Maar het is wel een belangrijke opgave waarop we ons moeten voorbereiden”, zegt Peter.

Daarom is het goed dat ze adviesraden hebben die ruimer zijn dan het bestuur van Korian. In die advies-

raad zetelen allerlei experts, vertegenwoordigers van ouderenplatformen, academici, mensen van de overheid en zelfbewuste babyboomers. Het toont aan dat ze als aanbieder toekomstgericht en kwaliteitsvol willen denken, eerder dan een louter financiële benadering van hun model.



Over Korian

Korian (voorheen Senior Living Group) heeft woonzorgcentra, assistentiewoningen en thuiszorgdiensten in België. Het behoort tot de beursgenoteerde Franse groep Clariane, actief in zes Europese landen met een breed scala aan activiteiten in de ouderzorg. In België begon het verhaal twintig jaar geleden met een overname van twee woonzorgcentra in Antwerpen door een Vlaamse investeerder. Vandaag is Korian marktleider in België met 117 woonzorgcentra.

“De gemeenschappen doen belangrijk sociaal schaduwwerk”

Mieke Schrooten is verbonden aan de hogeschool Odisee en de Universiteit Antwerpen. Ze onderzoekt de plaats van gemeenschappen en burgerinitiatieven in welzijn en zorg.

Mieke Schrooten: “Onze vraag naar welzijn en zorg is op zich niet wezenlijk veranderd. De samenleving staat voor heel wat welzijnsopgaven op vlak van onder meer armoede, onderbescherming, duurzaamheid, wonen en onderwijs. Inhoudelijk zijn dat geen nieuwe thema's. Voor mij wijst hybridisering vooral op: 'Wie gaat er aan de slag met welzijn en zorg? Naar wie richten mensen zich met hun welzijnsnoden? Welke verschuivingen zijn er in de manier van werken, de rol en positie van deze spelers?' En daar zijn wel veranderingen.”

Mieke verwijst daarbij naar het concept *welfare bricolage*: “Mensen gaan op verschillende manieren om met



Mieke Schrooten, onderzoeker en docent sociaal werk aan de hogeschool Odisee en de Universiteit Antwerpen

hun welzijnsnoden. Ze gaan bijvoorbeeld naar welzijnsorganisaties, maar richten zich ook tot religieuze plekken, doen bepaalde rituelen, of zoeken gemeenschappen op. Vooral voor mensen met een migratieachtergrond speelt het klassieke sociaal werk een kleinere rol.” In het sociaal werk is het belangrijk om je bewust te zijn van die vele andere manieren.

Eén van de actoren die daar een grote rol in opnemen, zijn informele spelers zoals sociaal-sportieve praktijken, culturele verenigingen of burgerinitiatieven. Het aanbod dat zij uitwerken en dat we als sociaalwerkpraktijk kunnen beschouwen, noemen we sociaal schaduwwerk. “Het



"Het sociaal schaduwwerk is bijna een alternatieve sociale kaart."

is bijna een alternatieve sociale kaart", zegt Mieke. "We zien dat zij heel wat zaken aanbieden, zoals materiële steun, huisvesting, relatiebemiddeling, gemeenschapsvorming, politiserend werken ..."

Een onderzoek uit Rotterdam bracht het belang van sociaal schaduwwerk in kaart. De onderzoekers gingen na welke rol levensbeschouwelijke initiatieven spelen in het leven van hun leden. Daaruit bleek dat de grote meerderheid van die initiatieven verschillende vormen van steun aanbieden. Als hun steun volledig zou wegvallen en als de noden van hun publiek volledig naar het reguliere sociaal werk zouden verschuiven, kost dat de gemeente Rotterdam 220 miljoen euro per jaar. Het geeft een idee van hoe omvangrijk het sociaal schaduwwerk is.

Moet het formele sociaal werk de samenwerking opzoeken met informele actoren? In het algemeen leeft het gevoel dat samenwerking in het belang kan zijn van beide. Mieke ziet er het positieve van in: "Beide partijen kunnen er iets uit leren over bepaalde doelgroepen of over manieren van werken. Het is dus goed als ze toenadering zoeken, zeker in een superdiverse stedelijke context zoals Brussel."

Toch is de relatie tussen formeel en informeel sociaal werk nog niet probleemloos en is er vaak een wederzijds wantrouwen. Het reguliere sociaal werk stelt weleens vragen over de ethiek van informeel sociaal werk. Omgekeerd vragen informele spelers zich af of het

reguliere werk wel echt betrokken is. Als er samenwerkingen zijn, zien we soms spanningen door het verschil in macht, kennis, middelen en omvang die vooral bij het reguliere sociaal werk zitten. "We moeten nog leren hoe we ons moeten verhouden tegenover elkaar", sluit Mieke af.





Barbara Beusaert, beleidsmedewerker CAW Oost-Vlaanderen

“ Wij zijn zoekend en tasten de grenzen af ”

Toen we eind juni 2023 de visienota over hybridisering voorstelden aan de werkgroep Sterk Sociaal Werk, was de prangende vraag: ‘Hoe gaan we hiermee verder aan de slag?’ Uit alle reacties was er één constante: de vertaling naar de hulpverlener. CAW Oost-Vlaanderen deed alvast een moedige poging. Beleidsmedewerker Barbara Beusaert vertelt erover.

“We zijn heel erg zoekend hoe we hybridisering vorm kunnen geven in ons werk. De visienota heeft daarbij al geholpen, hoewel ze ook nog vragen oproept. We vertaalden de tekst naar een eigen visienota, toegespitst op het CAW”, zegt Barbara Beusaert.

Het CAW ziet verschillende mogelijke praktijken van hybridisering. Ten eerste is er hybridisering in het hulp- en dienstverleningsaanbod aan cliënten. Om het hybridiserend werken in dat aanbod te sturen, stelden ze portfolio's op. Daarin omschrijven ze wat ze met hun hulp- en dienstverleningsaanbod kunnen betekenen voor partners, zoals lokale besturen of bedrijven. Voor hun kernopdracht worden ze gesubsidieerd, terwijl ze via de portfolio's durven verder denken over eventuele extra financiering van andere partijen met als doel om meer cliënten in kwetsbare situaties te ondersteunen.

Een voorbeeld is het portfolio ‘Begeleiding ter preventie van uithuiszetting in samenwerking met OCMW’. Barbara legt uit: “Daarin expliciteren we ons hulp- en dienstverleningsaanbod, de doelgroep, de impact van de samenwerking en de prijs. Een voor de hand liggende partner om van dit aanbod gebruik te maken, is

een lokaal bestuur, maar we bekijken met welke andere woonactoren we in dit kader kunnen samenwerken. Een belangrijke voorwaarde is dat dergelijke samenwerking moet bijdragen aan onze missie en de prioriteiten in het beleidsplan.”

Vragen van bedrijven: waar ligt de grens?

Ten tweede krijgen ze vragen van bedrijven om samen te werken, bijvoorbeeld een groot meubelbedrijf dat een keuken wou schenken. Dat werd in overleg met het CAW omgetoverd tot een teamactiviteit voor medewerkers van het bedrijf, waarbij ze niet alleen twee keukens doneerden aan opvangcentra, maar die ook ter plaatse installeerden. “Zo zien zij met eigen ogen waar hun materiaal terecht komt, en gaat het verder dan een gewone donatie. Het is ook een inhoudelijke uitwisseling”, aldus Barbara.

Of dat volledig in het plaatje van hybridisering valt, is niet helemaal duidelijk en hangt af van hoe je hybridisering definieert. Maar het toont dat het meubelbedrijf inspanningen leverde om hun producten in een sociale context te plaatsen. Het bedrijf organiseerde eerder een groot denkmoment met diverse partijen, waaronder het

"Samenwerking met bedrijven is geen evidentie. Terreinwerkers zijn bezorgd."

CAW, om na te denken over de noden van éénoudergezinnen. We zien dus dat beide kanten toenadering zoeken.

Een andere vraag kwam van een metaalverwerkingsbedrijf dat het CAW wou inschakelen om het welzijn van hun arbeiders te garanderen, zodat zij goed presteren op het werk. "Op zich is het een nobel uitgangspunt, maar de vraag is: waar ligt de grens? We moeten waken over de inzet van het personeel en onze missie. Het gevaar is dat we onze kernopdracht uithollen als we

meer ingaan op vragen van bedrijven. Op dit moment zijn we wat terughoudend en gaan we niet in op dergelijke vragen", vertelt Barbara.

Dergelijke valkuilen en eventuele meerwaarden komen aan bod in de visienota over hybridisering die Kenniscentrum WWZ maakte. Het zijn ankerpunten om al dan niet in te gaan op vragen van bedrijven. "Die vond ik vergelijkbaar met de randvoorwaarden voor ons. We willen werken aan een lijst van criteria om zo'n vraag af te toetsen. Past het in de missie, komt het overeen met de cultuur en waarden van de organisatie ...?"

Intern ervaren ze bij CAW dat vooral de werknemers bedenkingen hebben bij dit soort samenwerkingen. Ze willen vermijden dat ze hiermee het signaal geven aan de overheid dat ze met minder subsidies kunnen werken dankzij financiering van bedrijven. Het geeft aan dat de discussie over samenwerking met bedrijven geen evidentie is en dat de terreinwerkers bezorgd zijn.

Ondersteunende diensten

Ten slotte ziet CAW Oost-Vlaanderen hybridisering in functie van de ondersteunende diensten die bijdragen aan hun missie. Het CAW heeft bijvoorbeeld veel gebouwen die onderhouden en beheerd moeten worden. "Ook daar stellen we ons de vraag: doen we dit zelf, of rekenen we op een externe partner? En als we beroep doen op die partner, hoe krijgen we het in lijn met onze visie?" Een voorbeeld is de beveiliging van één van de inloopcentra op het moment dat de situatie onveilig was



voor bezoekers en personeel. Toen was het idee om de beveiliging uit te besteden aan een bedrijf. Er is een nuance tussen een eenvoudige opdracht uitbesteden, zoals beveiliging of onderhoud, en samen nadenken over hoe die opdracht past en best vormgegeven wordt in een welzijnsorganisatie. "Enkel als de leverancier mee nadent over de invulling van de opdracht, is er sprake van hybridisering", vindt Barbara. "Zulke samenwerkingen stellen onze medewerkers beter in staat om zich te concentreren op hun kerntaken." De focus op kerntaken is cruciaal, onder andere door het veranderend profiel van cliënten, die steeds vaker met een multiproblematiek kampen. De situaties zijn complexer en vragen meer tijd." De inzet van CAW moet breder en intenser zijn. Daardoor loopt de organisatie op haar

limieten en dient ze zich af te vragen welke taken tot de kernopdracht behoren en welke niet. Hybridisering brengt perspectief om dat te bewaken.

Deze voorbeelden tonen mooi aan dat sociale organisaties samenwerkingen met profitpartners niet uit de weg gaan, maar de scheidingslijn tussen filantropie en hybridisering is dun. In welke mate kan je zulk aanbod integreren in je werking, zonder afbreuk te doen aan de waarden en missie van de organisatie?

"Hybridisering brengt
perspectief om de
kernopdracht te bewaken."

Over CAW Oost-Vlaanderen

CAW Oost-Vlaanderen is een van de elf Centra voor Algemeen Welzijnswerk en is actief in de hele provincie Oost-Vlaanderen. Om maximaal te kunnen inspelen op lokale welzijnsvragen en -noden verdeelden ze de provincie in zes werkingsgebieden afgestemd op de grenzen van de eerstelijnszones. De missie van het CAW is 'het welzijn van iedereen versterken met bijzondere aandacht voor mensen in kwetsbare situaties'. CAW Oost-Vlaanderen staat open voor iedereen die een welzijnsvraag heeft en hulp nodig heeft. De kerntaken zijn samen te vatten in drie grote pijlers: onthaal, begeleiding en algemene preventie. Om die kerntaken te realiseren is de werking georganiseerd in zeven hulpcontinua: familiaal geweld, dak- en thuisloosheid, kwetsbare jongeren en jongvolwassenen, slachtofferzorg, conflictueuze scheidingen, ouderschap en detentie, en mensen in precare verblijfssituaties. Elk continuüm begint bij preventie en vroegdetectie en gaat geleidelijk over naar meer ingrijpende en curatieve vormen van hulp. In deze continua verzekeren ze cliënten maximale, aangepaste hulp, waarbij gemakkelijk wordt gewisseld tussen minder en meer ingrijpende zorg wanneer nodig.

“ Een gezonde mix van twee werelden kan interessant zijn, we hebben elkaar nodig ”

Bij Baita vzw zijn zowel de professionele inschakeling als het sociaal verhuurkantoor voorbeelden van hybride werkingen. Gert Van Snick staat al sinds 1999 aan het roer van Baita en zag niet alleen de eigen organisatie, maar ook andere hybridiseren.

“Zo'n 25 jaar geleden werkten sociale organisaties bijna alleen met subsidies. Dat onderscheidde ons van de markt en de bedrijven”, blikt Gert Van Snick terug. “Tegenwoordig zijn we meer met elkaar verweven en zijn ook non-profitorganisaties bezig met commerciële activiteiten. Veel organisaties zijn geëvolueerd tot een sociale onderneming.” Zo ging het ook bij Baita. Sociale economie gaat om een mix van erkende, gesubsidiëerde activiteiten en activiteiten waarmee je inkomsten genereert.

Eenzijds ontvangt Baita subsidies en hebben ze een erkenning van de overheid; anderzijds zoeken ze naar aanvullende inkomsten om de werking te laten draaien. Voor het sociaal verhuurkantoor komen de extra inkomsten uit de dienstverlening die ze bieden aan eigenaars van de woningen, zoals begeleiding bij renovaties en woningonderhoud. Voor de inschakeling van werkzoekenden komen de inkomsten via de poetsdienst voor betalende klanten, orga-



Gert Van Snick,
directeur Baita

nisaties en bedrijven die hun kantoren laten schoonmaken door de werknemers van Baita.

“Die aanvullende inkomsten zijn nodig om de werking goed te laten draaien”, zegt Gert. “Vooral voor de inschakeling is dat duidelijk. Voor de omkadering en de opleiding van de werkzoekenden krijgen we subsidies voor 32 mensen, het maximum dat bepaald is door de Brusselse overheid. De enige manier om meer mensen in te schakelen, is door inkomsten te genereren. Ook voor het onderhoud van de woningen door het sociaal verhuurkantoor, is het goed om een financiële buffer te hebben. In die zin vind ik het normaal dat vzw's een hybride vorm aannemen en inkomsten hebben.

Natuurlijk mag er geen doorgedreven commercialisering zijn en mag winst op zich niet de doelstelling zijn. Maar winst is wel nodig als middel om je doelstellingen te bereiken. Bovendien moet je zoals een goede huisvader altijd reserves hebben. Een vzw heeft verantwoordelijkheden op lange termijn, denk maar aan het personeel. Het is de enige manier om eigen vermogen op te bouwen, om stabiliteit te kweken.”



"Je moet altijd reserves hebben. Een vzw heeft verantwoordelijkheden op lange termijn, denk maar aan het personeel."

Evolutie gevoed door Europa

Vroeger stonden subsidiërende overheden sceptisch tegenover organisaties die winst maakten. "Als we winst hadden, moesten we het bijna verstoppen", aldus Gert. Europese regels hebben geholpen om dat duidelijker te stellen. Nu wordt het niet meer als verdacht gezien en is het zelfs een voorwaarde om erkend te worden als een sociale onderneming. "Je moet kunnen aantonen dat je organisatie economisch levensvatbaar is. Het is een economisch project met een engagement van de overheid om een basiswerking te financieren waarbij de organisaties extra inkomsten genereren om de werking vlot te doen draaien."

Toch werd in Brussel de sociale economie, anders dan in Vlaanderen, lang binnen de perken gehouden volgens Gert. "In Brussel heerste lang het idee 'Wat de staat doet of ondersteunt, is van de staat, en wat van de privé is, is van de privé'. Bijvoorbeeld in tewerkstellingsprogramma's kreeg je subsidies om mensen in te schakelen, maar ze moesten in de non-profit blijven."

Stages bij bedrijven waren moeilijk. Voor sommigen is dat misbruik van subsidies. Maar voor mij kan dat op een correcte manier gebeuren. Het is niet de bedoeling om daar gratis werkkrachten te gaan stallen. Het is de bedoeling om hen kennis te laten maken met het bedrijfsleven en eventueel een job te vinden. Dat is een interessante manier van werken maar toch werd het tegengewerkt. Zeker in Brussel zitten we nog in de situatie dat die gesubsidieerde tewerkstellingen liefst zo ver mogelijk van de reguliere economie moeten blijven. Maar stilaan groeit het meer naar elkaar toe."

In het verleden kregen organisaties als Baita weleens de kritiek dat ze oneerlijke concurrentie zijn voor reguliere bedrijven die hetzelfde aanbieden, bijvoorbeeld een poetsdienst. "Ik zie ons niet als bedreiging", zegt Gert. "We zijn juist interessant voor hen want ze kunnen bij ons personeel rekruteren dat we voor hen opleiden. We bezetten maar een klein stukje van de markt. Veel van de klanten die wij bedienen, bedienen zij gewoon niet, bijvoorbeeld organisaties die een halve dag per

week een schoonmaker willen voor hun kantoor. Een professioneel schoonmaakbedrijf is niet geïnteresseerd in zo weinig uren.”

Winst voor de samenleving

De werking van Baita en andere sociale ondernemingen levert ook winst op voor de samenleving. Gert wijst op de voordelen voor de deelnemers van het inschakelings-traject. “Voor velen is het hun eerste werkervaring. Ze hebben vaak andere problemen waaraan we kunnen werken tijdens hun passage bij Baita. Ook al geraakt niet alles opgelost en is niet iedereen na die werkervaring klaar om te gaan werken, we zien dat ze er sterker uit komen zodat ze hun leven een positieve draai kunnen geven, dankzij taalverwerving, meer eigenwaarde, gezondheidsvoordelen ...”

Voor het sociaal verhuurkantoor geldt hetzelfde. Heel wat mensen waren eerder sceptisch over het concept waarbij een overheid een verhuurkantoor financiert dat op zijn beurt een eigenaar betaalt om zijn woning te verhuren. “Het is al vaak gebleken dat de overheid niet tegemoetkomt aan de vraag naar sociale woningen. Met de sociale verhuurkantoren zijn er 8.000 sociale woningen bijgekomen tussen de jaren 1990 en nu. We zorgen met een klein budget voor een aanbod aan betaalbare woningen op lange termijn.”

Gert besluit dat hybridisering helemaal niet negatief is. “Het laat je toe om minder afhankelijk te zijn van de overheid, om je stem te verheffen en om te groeien”. Natuurlijk moet de overheid haar rol spelen en voor een

duidelijk kader en regels zorgen voor iedereen die op hetzelfde terrein actief is. Maar tegelijk moet er de vrijheid zijn om economische activiteiten te ontwikkelen. “We zien onszelf als organisatie die een doelstelling voor ogen heeft en daarvoor bepaalde activiteiten ontplooit, waaronder een deel economische activiteiten. We hoeven niet voor 100% van de overheid af te hangen. Ik denk dat veel organisaties meer en meer die beweging maken.”

Over Baita vzw

Baita bestaat uit twee componenten: het Sociaal Verhuurkantoor en het werkervaringsprogramma. Het Sociaal Verhuurkantoor is in 1998 opgericht om huurders een degelijke sociale woning aan te bieden aan een betaalbare prijs. Baita krijgt van woningeigenaars een mandaat als beheerder van hun woning. De woning wijzen ze toe aan een partnerorganisatie en die wijst de woning toe aan een huurder. Baita zorgt voor de woning en de partnerorganisaties begeleiden de huurders.

In 2002 kwam de schoonmaakonderneming Clean Office erbij, waar langdurig werkzoekenden werkervaring kunnen opdoen. Zij worden opgeleid bij Baita en doen daarna twee jaar ervaring op bij de klantorganisaties.

Hoe gaan we verder met hybridisering?



Een genuanceerde blik op hybridisering

Wim Wouters reflecteert op hybridisering met zijn achtergrond als voormalig beleidsmedewerker en als docent sociaal werk aan de Thomas More Hogeschool in Geel. Hij heeft het over transparantie van de financiële stromen, ondernemerschap in zorg en welzijn, en de bijzondere plaats van burgerinitiatieven.



Wim Wouters, docent sociaal werk
Thomas More hogeschool

Als we hybridisering bekijken in het perspectief van commercialisering en ondernemerschap, ziet Wim een zwaard dat aan twee kanten snijdt. “Enerzijds is er de felle commercialisering, bijvoorbeeld in de woonzorgsector en de kinderopvang, waarbij winst wordt nagestreefd. Dat er winst is, hoeft op zich geen probleem te zijn en dat idee

wordt in het algemeen wel geaccepteerd. Wat moeilijker ligt, is dat die winst gemaakt wordt op basiszorg. De financieringen en boekhoudingen van zorginstellingen zijn daar niet zo transparant in.

Er wordt soms gesteld dat je wel winst zou mogen maken op bepaalde luxe of extra zorg die klanten vragen boven op de basiszorg. De vraag die ik me dan stel, is: ‘Kan dat ertoe leiden dat alleen winstgevende modellen overleven? Dat er op de duur geen betaalbare basiszorg meer is? Wie neemt er dan nog initiatief om betaalbare zorg aan te bieden en is er voldoende garantie dat er kwaliteit wordt geleverd?’

Hetzelfde voor de kinderopvang. De grote holdings erachter kunnen winstgevende modellen inroepen waardoor alleen ouders die genoeg geld te besteden hebben nog opvang vinden voor hun kind. Ik geloof dat je zo een grote kloof creëert tussen groepen van mensen die het wel of niet kunnen betalen.”

Anderzijds vindt Wim dat privaat ondernemerschap in welzijn en zorg ook positief kan zijn, als mensen er hun boterham eerlijk mee willen verdienen. “Ben je afhankelijk van subsidies, dan is er minder ruimte voor innovatie en vernieuwende manieren van werken. Je blijft vaak voortborduren op bestaande werkmethoden. Ik mis soms de mogelijkheid om een experiment aan te gaan en iets nieuws uit de grond te stampen in organisaties die in een subsidiekader van de overheid vallen. Wanneer de overheid vernieuwing financiert, is dat vaak in tijdelijke projecten. Komen er daarna geen structurele subsidies, dan is het moeilijker om de vernieuwende aanpak te verankeren in de organisatie.

Het is makkelijker als we mensen zelf initiatief laten nemen, hetzij als private ondernemer, hetzij als burgerinitiatief. Als het grote bedrijven worden met aandeelhouders, stel ik er vragen bij. Veel organisaties zijn ook

als burgerinitiatief begonnen, uit een nood die ze zagen in de samenleving. Kijk bijvoorbeeld naar de CAW's, die in de jaren 1990 ontstonden uit kleinschalige vzw's en initiatieven. Of het voormalige Jongeren Advies Centrum (JAC). Vaak begonnen die als vrijwilligerswerking en werkten ze met giften van commerciële partners of burgers die erin wilden investeren."

Er zijn wel wat bedrijven die eerlijk willen investeren in maatschappelijke projecten waarin ze geloven, onder de noemer van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ze hebben graag wat naambekendheid in ruil, maar verwachten geen financiële return. "Dat is een vorm van hybridisering waarbij je als organisatie nog het stuur in eigen handen hebt. Het bedrijf gaat niet zeggen hoe je moet werken, en je kiest die sponsors zelf. Je moet wel de vraag blijven stellen: 'Sluit dit bedrijf ethisch aan bij waar wij voor staan?' Bij CAW De Kempen kregen we op een bepaald moment financiële steun van Janssen Pharmaceutica om een gebouw te realiseren. Ze vonden het zelf belangrijk om transparant te zijn over het feit dat ze als bedrijf geen voordeel hebben in die investering. We gaan bijvoorbeeld niet aan cliënten zeggen dat ze producten van Janssen moeten gebruiken."

Dat model werkt ook goed voor burgerinitiatieven. Alleen zit er niet altijd continuïteit in en zijn zij volledig afhankelijk van de goede wil van investeerders. Burgerinitiatieven vragen vaak ondersteuning aan het beleid, maar zijn moeilijk te subsidiëren indien

ze geen vzw-statuut hebben. "De eigenheid van een burgerinitiatief is dat je het zo weinig mogelijk in regels giet. Je zou de drive deels wegnemen als je het in een decreet of besluit vat, wat nodig is zodra je ze wil subsidiëren. Op lokaal niveau is het gemakkelijker om ze te ondersteunen, bijvoorbeeld met materiële hulp of met buurtbudgetten. Sommige initiatieven evolueren naar een vzw die op zoek gaat naar een vaste subsidie, zoals in het verleden bij de CAW's is gebeurd.

Maar je ziet wel burgerinitiatieven die goede commerciële partners vinden in hun regio om hen te ondersteunen en die zo kleiner kunnen blijven. Als je je initiatief met je burgers overeind houdt als zelfvoorzienend, blijf je makkelijker bij je eigen format, je eigen visie en waarden zoals je gestart bent. Zoals eerder gesteld: het formele, gesubsidieerde welzijnswerk is soms te geprofessionaliseerd en zit te veel in vaste methodische kaders. De financiering en de verantwoording ervan nodigen niet echt uit om vernieuwend te werken. Dat zie je meer bij burgerinitiatieven, al kan hier een valkuil zijn dat ze soms erg gericht zijn op de eigen groep, en daardoor minder inclusief zijn."

"Kan winstbejag ertoe leiden dat er op de duur geen betaalbare basiszorg meer is?"

“Hybridisering is geen negatieve evolutie, maar we moeten waakzaam zijn”

Commercialisering, vermarkting, burgerinitiatieven ... Er leven heel wat vooroordelen over hybridisering en de daarmee gepaarde evoluties. Die hebben we met dit cahier willen ontcrachten of bijstellen. Luc Lampaert van Kenniscentrum WWZ maakt een reflectie op de sterktes en zwaktes van hybridisering en stipt enkele aandachtspunten aan.

Luc Lampaert: “Vzw’s mogen winst maken. Indien die winst de werking versterkt, is daar op zich niets mis mee. Denk aan een woonzorgcentrum dat wat winst probeert te genereren met de cafetaria. Of aan de maatwerkbedrijven en organisaties in de sociale economie. Zij werken in de markt, maar hebben extra verplichtingen in te vullen zoals scholing en begeleiding naar de reguliere arbeidsmarkt. Wat zij in essentie doen, is een businessmodel uitvoeren met het doel winst te maken. In tegenstelling tot grote investeerders, blijft het de bedoeling die winst te injecteren in de organisatie en niet door te sluizen naar de aandeelhouders.

Winst op zich is geen probleem, wel de aanwending ervan.

We kunnen niet blind zijn voor het feit dat er in bepaalde sectoren heel veel geld omgaat. Het zijn grote investeringsfondsen, internationaal georganiseerd, en pensioenfondsen, die veel geld hebben en een goed rendement zoeken. Daar is niets mis mee, zeker wat die pensioenfondsen betreft, want die komen ten goede van de werkende burger

bij pensionering. Met de grote investeringsfondsen moeten we voorzichtiger zijn, want die hebben slechts één doel: hun aandeelhouders maximaal vergoeden. Dat lijkt logisch; je wil als fonds de investeerders vergoeden voor hun inleg. Dat spreekt voor zich en dat doen banken ook ten aanzien van hun spaarders. Weliswaar niet altijd correct, want de meeste banken vergoeden aandeelhouders aanzienlijk meer dan spaarders. Tussen de uitwassen aan de ene kant en het fatsoenlijk omgaan aan de andere kant, gaapt een grote leemte. Ergens de middenweg vinden is ook een van de opgaven van hybridisering.

Tegelijk mogen we niet ontkennen dat de oorsprong van veel vzw’s te vinden is in de verzuiling die zeer hardnekkig is, ook vandaag. De organisaties die de belangen van zelfstandigen en kmo’s behartigen, zijn de spil van ettelijke vzw’s die onder de grote dekmantel van hun hoofdactiviteit opereren en vaak zuivere marktactoren zijn. Denk aan sociale secretariaten, bedrijfsgeneeskundige diensten, enzovoort.

Ook het lokale is belangrijk voor elke ondernemer. Die verankering en lokale binding waren decennialang de saus in het sociale aanbod. Het middenveld kon



Luc Lampaert, medewerker
alternatieve woonvormen bij
Kenniscentrum WWZ



genieten van het vertrouwen van zowel burgers als overheid. Door de komst van grote commerciële partijen dreigt dit alles op de helling te staan. Mensen weten niet altijd wat ze ervan moeten denken en argwaan overheerst. Enerzijds terecht, want er is een concurrent. Anderzijds werken grote investeerders vooral met een beheersmodel dat hoofdzakelijk gericht is op efficiëntie. Op zich is daar niets mis mee; dat lezen we in vele artikelen. Onder de noemer van *managerialisering* worden de werking, de uitgaven en de inkomsten geoptimaliseerd. Tegelijk legt de overheid organisaties een extra administratieve last op door tijdsregistratie, rapportage en hoge kwaliteit te eisen. Onbewust neemt de overheid hier werkwijzen over die al jaren gebruikelijk zijn in efficiënte bedrijven. Ook dat is hybridisering.

Hybridisering is een relatief nieuw begrip en het is verwarrend in de context van sociaal werk. Net daar wordt het gezien als een bedreiging en dat heeft met de uitwassen te maken. Ergens in het midden kan

"Ergens in het midden kan hybridisering wel zorgen voor een goede balans tussen verschillende aanbieders."

hybridisering wel zorgen voor een goede balans tussen verschillende aanbieders, samenwerkingen installeren die vruchtbaar zijn voor alle partijen, de burger of cliënt beschermen en erover waken dat die de beste zorgen krijgt via een systeem dat de burger en de samenleving niet nodeloos belast. Op zich is hybridisering, hoewel de term zeer beladen klinkt, niet de grote bedreiging.

Coöperatieve vennootschappen zijn vermoedelijk de meest zuivere vorm van hybridisering, net omdat ze erin slagen de individuele noden collectief te vervullen. Ze doen beroep op burgers, maar incorporeren ook de wetmatigheden van de markt en buigen de excessen om tot een collectief voordeel. Bovendien dienen ze zich aan de regelgeving te houden, opgelegd door de overheid. Uiteraard wordt er winst gemaakt, maar die wordt netjes verdeeld onder de belanghebbenden. Het uitgangspunt van de hele coöperatieve beweging, die vandaag actiever is dan ooit voorheen, is de gemeenschap waarvoor ze het doen. Een coöperatieve vennootschap heeft een resultaatsverbintenis, geen winstverbintenis. Eventuele winsten worden eerst gebruikt om het doel te vrijwaren en pas in een tweede stap om de investeerders te vergoeden. In de herziene versie van het wetboek van vennootschappen en verenigingen werd de coöperatieve vennootschap in een zuivere vorm opgenomen. Het model is ondertussen meer dan een eeuw oud en toont wereldwijd aan dat het de excessen van de markt, inclusief crisissen, zonder schade kan overleven."

Verder lezen?



Visienota Hybridisering in welzijn en zorg

Luc Lampaert, Herwig Teugels, Joachim Vanheusden
Mieke Schrooten, Jan Claeys, Jos Sterckx, Olivia
Vanmechelen

Samen met hogeschool Odisee werkten we aan een visienota over hybridisering om de evolutie te beschrijven en de grenzen en het kader te bepalen waarin hybridisering het beste kan plaatsvinden. Daarvoor gingen we in gesprek met experts en organisaties die ervaring hebben met hybride praktijken en raadpleegden we diverse bronnen. De visienota kan een aanzet zijn om hybridisering vorm te geven in je organisatie of bij het beleid.



Lees de visienota online via
www.kenniscentrumwwz.be.

Sociaal Schaduwwerk. Over informele spelers in het welzijnsland- schap

Mieke Schrooten, Rebecca
Thys, Pascal Debruyne

Dit boek werpt licht op de informele spelers en hun toegankelijkheid, laagdrempeligheid en aansluiting bij de leefwereld van burgers. De auteurs gaan op zoek naar de meerwaarde die informele spelers hebben in het welzijnslandschap, maar ook de specifieke benadering en praktijk die ze opzetten. Bovendien diepen ze de relaties uit met andere formele actoren in het welzijnslandschap en belichten ze de relatie met de overheid.



'Meer of minder vermarkting is afhankelijk van de context'

Interview Ben Suykens

Dr. Ben Suykens (Universiteit Gent) doet onderzoek naar vermarkting in middenveldorganisaties. In dit artikel uit Zorgwijzer, het magazine van Zorgnet-Icuro, brengt hij nuance in het debat over de positie van zorg- en dienstverlenende organisaties in de markt.



www.zorgnet-icuro.be/zorgwijzer.

Cahier 24: Hybridisering in welzijn en zorg

Depotnummer D/2024/13222/2

ISBN 9789464947823

Mei 2024

Auteurs: Lieselot Degraeve, Luc Lampaert, Mieke Schrooten, Jan Claeys

Redactie: Lieselot Degraeve, Luc Lampaert, Herwig Teugels

Lay-out: Lieselot Degraeve

Foto's: Mariska D'haene (cover); Jan Van Bostraeten (p. 2, 3, 20, 28, 30, 32, 35, 39); Universiteit Antwerpen (p. 3, 27); Tom Bruelemans (p. 5, 10, 13, 14, 18, 27, 28); Layla Aerts (p. 9, 13, 28); Frank Tierens (p. 13); Toon de Braekeleer en Accolage (p. 22, 23); Korian (p. 24, 25, 26); Baita vzw (p. 33), Weliswaar (p. 36)

Dit is een uitgave van

Kenniscentrum WWZ vzw
Lakensestraat 76 bus 2
1000 Brussel
tel. 02 414 15 85

v.u.: Herwig Teugels



Odisee
DE CO-HOGESCHOOL

Met steun van



- Dit cahier past in een langlopende reeks.
Meer info over abonnement en bestellingen op www.kenniscentrum.be/cahiers
- Overname van de tekst is toegestaan, met bronvermelding.
- Gebruik van foto's kan, na schriftelijk verzoek van onze toestemming en met vergoeding.



- zet zich in voor een beter welzijn, vernieuwende woonvormen en toegankelijke zorg voor alle Brusselaars, met extra aandacht voor kwetsbare bewoners. Het vrijwilligerswerk krijgt hierin een bijzondere plaats.
- bouwt expertise op en stelt die ter beschikking van het werkveld en het beleid, stimuleert innovatie en projectontwikkeling, ondersteunt welzijnswerkers, initiatiefnemers en zorgvoorzieningen en investeert in de uitbouw van een toekomstgericht beleid.
- werkt steeds samen met en in opdracht van organisaties.
- stimuleert verbinding tussen doelgroepen en werkvormen, tussen sectoren en beleidsdomeinen, tussen Welzijn, Wonen en Zorg.
www.kenniscentrumwwz.be



Het Kenniscentrum WWZ werkt aan de SDG's, de 17 duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties.

Dit cahier sluit aan bij de volgende SDG's:



Hybridisering wijst op het feit dat welzijn en zorg al lang niet meer enkel de taak zijn van het middenveld en de overheid. Het werkveld is diverser geworden; ook commerciële spelers en burgerinitiatieven zijn onmisbaar. Denk bijvoorbeeld aan de commerciële woonzorgcentra, de burgerinitiatieven die in de bres springen om asielzoekers op te vangen, of de organisaties in de sociale economie.

Bij heel wat organisaties ligt wat zij ‘de commercialisering van de sector’ of ‘de niet-professionele insteek van burgerinitiatieven’ noemen, moeilijk. In dit cahier wil Kenniscentrum Welzijn, Wonen, Zorg samen met hogeschool Odisee de mythes over hybridisering doorprikken en de evoluties ruimer kaderen, zonder blind te zijn voor mogelijke risico’s. De onderlinge relaties, tolerantie van de andere en samen werk maken voor de cliënt, blijft de boodschap. In een veranderende samenleving moeten we vooral kijken naar opportuniteiten om het beter te maken voor de cliënt, zonder de eigenheid van elke organisatie te negeren.

In dit cahier lees je wat hybridisering in welzijn en zorg betekent, welke evoluties we waarnemen, en hoe die gevoed worden door de Europese context. Daarna zetten we enkele inspirerende praktijkvoorbeelden in de kijker, gevolgd door een reflectie op het grotere plaatje.



Vlaanderen
verbeelding werkt

Odisee
DE CO-HOGESCHOOL