

Stromen in de civiele samenleving

Marc Jans
Joren Van Gucht

socius.be



so
cius.

steunpunt
sociaal-cultureel
werk

Een analyse van de goedgekeurde
subsidieaanvragen sociaal-cultureel
volwassenenwerk 2021-2025



VIVE JESU

ROI DE

BRUXELLES

J.M.W. TURNER
1843

Stromen in de civiele samenleving

Een analyse van de goedgekeurde
subsidieaanvragen sociaal-cultureel
volwassenenwerk 2021–2025

Marc Jans
Joren Van Gucht

Stromen in de civiele samenleving

is een uitgave van:

Socius, Steunpunt sociaal-cultureel werk vzw
Saintelettesquare 19 – 1000 Brussel

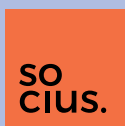
BE 0430 838 564

RPR Brussel

T 02 215 27 08

E welkom@socius.be

W www.socius.be



Auteurs: Marc Jans en Joren Van Gucht

Eindredactie: Max Frans en Mieke Vasseur

Vormgeving: www.depoedelfabriek.com

Voorpagina: De Intrede van Christus in Brussel in 1889, James Ensor,
Getty Museum (publiek domein)



Vlaanderen
verbeelding werkt

Brussel, september 2022

D/2022/4393/2

inhoud

Voorwoord

Inleiding

1. Subsidieaanvragen analyseren: waarom, waartoe en hoe?

1.1 Situering

- 1.1.1 Decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk 2017
- 1.1.2 Een data-architectuur voor civiel sociaal-cultureel werk
- 1.1.3 De rol van Socius
- 1.1.4 Doelstellingen van de analyse van de goedgekeurde subsidieaanvragen

1.2 Aanpak

- 1.2.1 Verticale analyse
- 1.2.2 Horizontale analyse
- 1.2.3 Globale analyse en rapportering
- 1.2.4 Subsidieaanvragen als bron van onderzoek

2. Types sociaal-cultureel volwassenenorganisaties

2.1 Het sociaal-cultureel volwassenenwerk, een tienstromenlandschap

2.2 Gericht op doelgroep, thema of regio

2.3 Negen functiemixen in het sociaal-cultureel volwassenenwerk

- 2.3.1 Functiekeuze
- 2.3.2 Verschuivingen in de functiemix

2.4 Divers naar voorkomen en aard van vrijwillige inzet

- 2.4.1 Naar aantal vrijwilligers
- 2.4.2 Naar type vrijwilligersorganisatie

2.5 Divers naar grootte

2.6 Moeilijk te typen naar doelgroep

**Stromen
in de civiele
samenleving**

3. Sociaal-cultureel volwassenenwerk, actor in de civiele samenleving

3.1 SCvW in relatie tot maatschappelijke vraagstukken en ontwikkelingen

3.2 Civiele actoren in een democratische samenleving

- 3.2.1 Maatschappelijke processen faciliteren**
 - 3.2.1.1 Doeloriënteringen**
 - 3.2.1.2 Sociaal-culturele rollen**
 - 3.2.1.2.1 Verbindende rol**
 - 3.2.1.2.2 Kritische rol**
 - 3.2.1.2.3 Laboratoriumrol**
 - 3.2.1.2.4 Relaties tussen de rollen**
- 3.2.2 Collectieve arrangementen van autonome en geëngageerde burgers**
 - 3.2.2.1 Participatie troef**
 - 3.2.2.1.1 Vier vormen van sociaal-culturele participatie volgens het decreet van 2017**
 - 3.2.2.1.2 Deelnemen en deelhebben**
 - 3.2.2.1.3 Participeren in de werking van de organisatie**
 - 3.2.2.1.4 Vier vormen van participatie in de subsidieaanvragen**
 - 3.2.2.2 Vrijwillige inzet**
 - 3.2.2.2.1 Vrijwillige inzet als strategie**
 - 3.2.2.2.2 Vrijwilligers en beroepskrachten**
 - 3.2.2.2.3 Profielen**
 - 3.2.2.2.4 Vrijwillige inzet: van lokaal tot landelijk**
 - 3.2.2.2.5 Vrijwilligers en hun taken**
 - 3.2.2.2.6 Soorten vrijwilligers**
 - 3.1.2.2.7 Vrijwilligersmanagement in het SCvW**
 - 3.2.2.3 Werken met en in groepen**
 - 3.2.2.4 Doelbereik, publieksverbreding, -verdieping en -vernieuwing**
 - 3.2.2.5 In de vrije tijd**
- 3.2.3 Samenwerken met en inwerken op andere actoren in de samenleving**
- 3.2.4 Bewegen tussen verschillende modellen van civiel actorschap**

3.3 Concrete civiele initiatieven: over activiteiten, praktijken en functies

- 3.3.1 Sociaal-culturele activiteiten**
- 3.3.2 Sociaal-culturele praktijken**
 - 3.3.2.1 Leertraject en -omgevingen**
 - 3.3.2.2 Groepen ondersteunen**
 - 3.3.2.3 Projecten**
 - 3.3.2.4 Campagnes**
 - 3.3.2.5 Evenement**
 - 3.3.2.6 Kadervorming**
 - 3.3.2.7 Plekwerk**
- 3.3.3 Output van het SCvW tellen, een uitdaging**
- 3.3.4 Sociaal-culturele functies**
 - 3.3.4.1 Leerfunctie**
 - 3.3.4.2 Maatschappelijke bewegingsfunctie**
 - 3.3.4.3 Gemeenschapsvormende functie**
 - 3.3.4.4 Cultuurfunctie**
 - 3.3.4.5 Verbanden tussen de functies**
 - 3.3.4.6 Ontmoeting en ontspanning**
- 3.3.5 Verbanden tussen rollen, functies en praktijken**

4. Sociaal-cultureel volwassenenwerk organiseren

4.1 Balanceren tussen interne en externe gerichtheid

4.2 Resultaatgericht werken

- 4.2.1 Doelstellingen formuleren
- 4.2.2 Werken met indicatoren
- 4.2.3 Landelijke of regionale uitstraling
- 4.2.4 Kwaliteitszorg

4.3 Sociaal-cultureel werk financieren

- 4.3.1 Meerjarenbegroting
 - 4.3.1.1 Voorziene uitgaven
 - 4.3.1.2 Voorziene inkomsten
- 4.3.2 Afhankelijkheid van subsidies uit het decreet van 2017
- 4.3.3 Financieel beleid
 - 4.3.3.1 Financiële strategieën
 - 4.3.3.2 Kwaliteitszorg en instrumenten voor financieel beleid

4.4 Medewerkers, de belangrijkste grondstof

- 4.4.1 Medewerkers, aantal en profielen
- 4.4.2 Inzet van medewerkers
- 4.4.3 Personeelsbeleid
 - 4.4.3.1 Instrumentele dimensie
 - 4.4.3.2 Mensgerichte dimensie
 - 4.4.3.3 Organisationele dimensie
 - 4.4.3.4 Strategische dimensie
 - 4.4.3.5 De vier dimensies van personeelsbeleid
 - 4.4.3.6 VTO-beleid

4.5 Organiseren in de kennissamenleving

- 4.5.1 Communicatiebeleid
- 4.5.2 Communiceren als sociaal-culturele activiteit
- 4.5.3 Communiceren om te organiseren
 - 4.5.3.1 Externe communicatie
 - 4.5.3.2 Communicatie in de eigen praktijkgemeenschap
 - 4.5.3.3 Interne communicatie
- 4.5.4 Communicatie in en van het SCvW, een overzicht

4.6 Besturen

- 4.6.1 Organisatiestructuur
 - 4.6.1.1 Juridische structuur
 - 4.6.1.2 Organogrammen
 - 4.6.1.3 Types organisatiestructuren
- 4.6.2 Goed bestuur

4.7 Afstemming inhoudelijk en zakelijk deel van de beleidsplannen

Slot

Bibliografie

Lijst met figuren en tabellen

Bijlagen

**Stromen
in de civiele
samenleving**

voorwoord

In lijn met zijn decretale opdracht levert Socius, steunpunt voor sociaal-cultureel werk, een bijdrage aan de kennisbasis over de sector en het ruimere sociaal-culturele werkveld van civiele initiatiefnemers op basis van onderzoek en kennisontwikkeling.

Onze onderzoeksagenda voor de beleidsperiode 2021-2025 is ambitieus. Dit onderzoeksrapport maakt daar – samen met een onderzoek naar de voortgangsrapporten van de erkende sociaal-cultureel volwassenenwerkorganisaties en een onderzoek naar de waarde en betekenis van civiel sociaal-cultureel actorschap – deel van uit. Eerder publiceerden we al het *Rapport veldverkenning burgerinitiatieven*¹.

Welk types sociaal-cultureel volwassenenwerk kunnen we onderscheiden? Wat typeert sociaal-cultureel volwassenenwerk als actor in de civiele samenleving? Hoe organiseert het sociaal-cultureel volwassenenwerk zich?

Met de analyse van de goedgekeurde subsidieaanvragen sociaal-cultureel volwassenenwerk 2021-2025 reiken we informatie en inzichten aan, sporen we patronen, clusters en deelgebieden in de sector op en brengen we stromen in de civiele samenleving in beeld. We hopen hiermee zowel de sector, het werkveld, de ondersteuning ervan als het beleid te inspireren.

Fred Dhont
Directeur Socius

¹ <https://socius.be/publicatie/rapport-veldverkenning-burgerinitiatieven/>

Eind 2019 dienden 159 organisaties een subsidiedossier in volgens de bepalingen van *“het decreet van 7 juli 2017 houdende de subsidiëring en erkenning van het sociaal-cultureel volwassenenwerk (SCvW)”*. Op die manier vroegen ze middelen om voor de periode 2021 tot en met 2025 in het Nederlandse taalgebied (al dan niet met inbegrip van het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad) of in een regio, een sociaal-culturele werking voor volwassenen verder te zetten of te ontplooiën. Op 25 september 2020 besliste de Vlaamse Regering om 131 organisaties te ondersteunen voor een totaalbedrag van 70.589.668,09 euro per jaar².

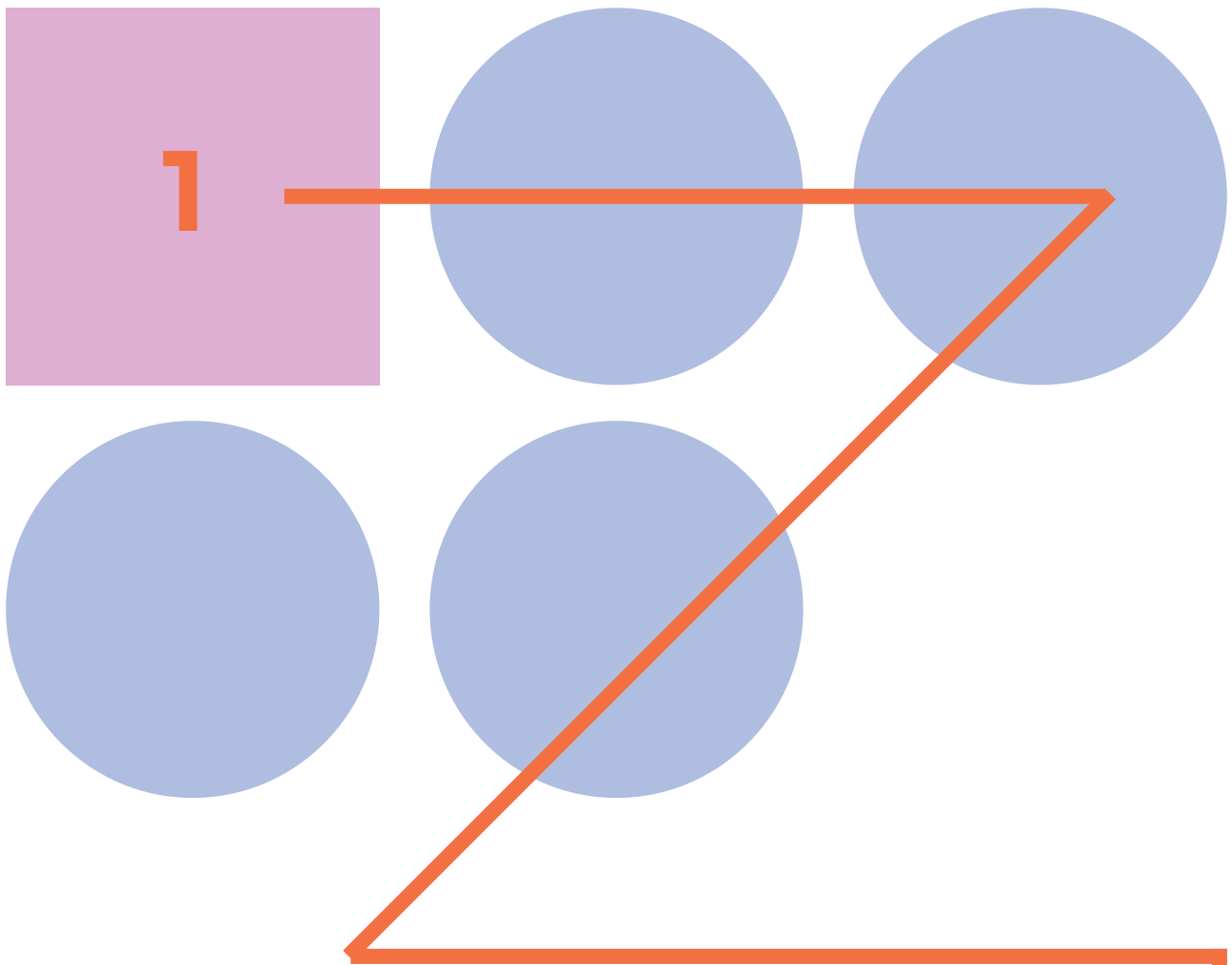
Die 131 goedgekeurde subsidieaanvragen bevatten een schat aan informatie over het SCvW in Vlaanderen en Brussel. In zo'n dossier expliciteren organisaties hoe ze als civiele actor naar de samenleving kijken, hoe ze zich in die samenleving positioneren, welke ambities ze hebben, hoe ze die ambities willen realiseren en hoe ze zich organiseren om daarin te slagen.

We weten ondertussen al langer dat het SCvW een zeer grote verscheidenheid aan thema's, doelen, doelgroepen, vormen en werkwijzen herbergt. Daardoor is de sector moeilijk in cijfers en categorieën te vatten. Die verscheidenheid typeert ook de 131 subsidiedossiers. Voor Socius, het steunpunt voor sociaal-cultureel werk, een goede reden om alle dossiers grondig te analyseren, zowel kwantitatief als kwalitatief. Zo willen we de schat aan informatie ontginnen en bijdragen aan een beter zicht op en inzicht in het SCvW in Vlaanderen en Brussel.

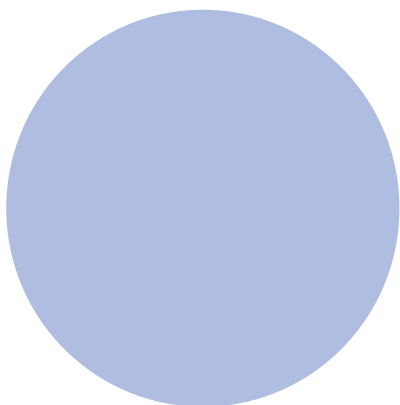
We lazen, herlazen en analyseerden 13.000 pagina's op zoek naar de eigenheid van, en de verscheidenheid in, het SCvW. Dat willen we later ook nog doen met de voortgangsrapporten (april 2023) en de volgende subsidieaanvragen (december 2024). Met hun voortgangsrapporten informeren de gesubsidieerde organisaties de subsidiegever over de uitvoering van hun lopende en goedgekeurde subsidieaanvragen voor 2021 en 2022 en bieden ze een vooruitblik op de geplande uitvoering ervan in het lopende jaar (2023) en voor de laatste twee jaar (2024 en 2025). Met die bijkomende analyses van voortgangsrapporten en nieuwe subsidieaanvragen willen we op termijn ontwikkelingen en tendensen op het spoor komen. Maar we beginnen bij het begin: na een grondig analyse rapporteren we hier onze bevindingen over de 131 goedgekeurde subsidieaanvragen die eind 2019 werden ingediend.

In het eerste hoofdstuk duiden we het opzet, de doelstellingen en de aanpak van deze analyse. Zo kan je onze bevindingen situeren. De subsidieaanvragen zijn rijk aan informatie, maar naast vele andere een specifieke bron om over het SCvW te rapporteren. In het tweede hoofdstuk typeren we de sector van het SCvW op basis van parameters die we tijdens de analyse op het spoor kwamen. Die typeringen schetsen een eerste beeld van de eigenheid van, en de verscheidenheid in, het SCvW. In het derde hoofdstuk staan we stil bij de wijze waarop sociaal-cultureel volwassenenorganisaties zich als actor in de civiele samenleving opstellen. Welke plaats nemen ze in en welke rollen nemen ze op in de samenleving? Welke processen en doelen streven ze na? Hoe doen ze dat? En hoe verhouden ze zich tot andere actoren? Ten slotte staan we in het vierde en laatste hoofdstuk stil bij de wijze waarop sociaal-cultureel volwassenenorganisaties zich organiseren om hun ambities ook effectief waar te maken.

² Bron: Vlaamse overheid, Departement Cultuur, Jeugd & Media
(<https://www.vlaanderen.be/cjm/nl/cultuur/sociaal-cultureel-volwassenenwerk/beleidsperiode-2021-2025>)



Subsidieaanvragen analyseren: waarom, waartoe en hoe?



We analyseerden 131 subsidieaanvragen, goed voor 13.000 pagina's. Wat willen we daarmee bereiken en hoe hebben we dat gedaan? Vooraleer we over onze bevindingen rapporteren, nemen we je graag mee in het opzet, de doelstellingen en de aanpak van deze opdracht.

1.1 Situering

Sinds 1975 regelen opeenvolgende decreten het SCvW in Vlaanderen en Brussel. Sindsdien leverden verschillende actoren inspanningen om het sociaal-cultureel volwassenenwerk in Vlaanderen en Brussel in beeld te brengen en te begrijpen. Ondertussen is het decreet van 7 juli 2017 het kader waarbinnen 131 subsidieaanvragen zijn goedgekeurd. Al die aanvragen hebben we grondig gelezen en geanalyseerd. Zo dragen we bij aan kennis over en inzicht in de sector.

1.1.1. Decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk 2017

Het decreet van 7 juli 2017 vervangt het decreet van 4 april 2003 en wil *“in het domein van het sociaal-cultureel volwassenenwerk organisaties subsidiëren die, vanuit een civiel perspectief en met respect voor de gemeenschappelijke sokkel van waarden, fundamentele rechten en vrijheden, een betekenisvolle bijdrage leveren aan de emancipatie en dialoog van mensen en groepen én aan de versterking van een duurzame, inclusieve, solidaire en democratische samenleving door sociaal-culturele participatie en gedeeld burgerschap van volwassenen te bevorderen en gedeelde samenlevingsvraagstukken tot publieke zaak te maken. Hiervoor ontwikkelen en verspreiden zij praktijken die hierop een werkend antwoord kunnen bieden.”*

Het decreet regelt de subsidiëring en erkenning van het SCvW, bepaalt in grote lijnen de doelen en de werkwijzen ervan en stelt criteria waaraan subsidieaanvragen moeten beantwoorden om in aanmerking te komen.

Zeven krachtlijnen van dit decreet waarderen de intrinsieke waarde van het SCvW en moeten de sector helpen om soepel in te spelen op de uitdagingen van onze hedendaagse samenleving. Tegelijkertijd moeten ze de veelzijdigheid en de dynamiek in en van de sector versterken:

- Het civiel perspectief: de erkenning van het SCvW als belangrijke civiele actor in een democratische samenleving
- De ondersteuning van sociaal-culturele volwassenenorganisaties die mensen en groepen in hun vrije tijd aanspreken op één of meerdere bestaansdimensies en levenssferen
- Sterker inzetten op sociaal-culturele participatie met aandacht voor specifieke en kwetsbare groepen in de samenleving
- Een open, functiegerichte benadering met stimulansen voor vernieuwing, innovatie en kwaliteit, met in- en uitstroommogelijkheden voor organisaties en met een dynamisch financieel kader
- Het inbouwen van een sterk kwalitatieve benadering: de eigen ambities en de zelfsturing van organisaties vormen het uitgangspunt voor een kwaliteitsbeoordeling.
- Klemtoon op de rollen (verbindende, kritische en laboratoriumrol) van het SCvW en de verduidelijking ervan door de subsidieaanvragers
- Een sociaal-culturele werking mogelijk maken op drie niveaus: landelijk (sociaal-culturele volwassenenorganisaties met een werking voor het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad), regionaal (sociaal-culturele volwassenenorganisaties met een werking in een specifieke regio) en bovenlokale projecten

In deze analyse nemen we enkel de goedgekeurde subsidieaanvragen van landelijke en regionale organisaties (N=131) op. De aanvragen voor bovenlokale projectsubsidies nemen we niet mee in ons onderzoek.

Beoordelingscommissies beoordeelden alle aanvragen en formuleerden een advies. Op basis daarvan besloot de Vlaamse Regering op 25 september 2020 om 131 organisaties te subsidiëren. Voor hun beoordeling gebruikten de commissies twaalf beoordelingselementen

(negen inhoudelijke en drie zakelijke) en bijhorende criteria. Die elementen en criteria beïnvloeden logischerwijze de inhoud en de vorm van de subsidieaanvragen. Je vindt ze daarom in bijlage 1 bij dit rapport.

Voor organisaties die eerder al subsidies ontvingen als sociaal-cultureel volwassenenorganisatie, brengt het decreet van 2017 enkele nieuwe bepalingen met zich mee. Zo kunnen ze, in tegenstelling tot vroeger, zelf vrij een mix van minstens twee sociaal-culturele functies kiezen. In verhouding tot hun ambities en strategie kunnen ze ook meer subsidies vragen dan het eerder toegekende subsidiebedrag. Ze moeten zich expliciet verhouden tot de twaalf inhoudelijke en zakelijke beoordelingselementen en volgens een vooraf vastgelegd sjabloon een meerjarenbegroting toevoegen aan hun subsidieaanvraag.

Binnen dit decretaal kader werden de volgende 131 subsidieaanvragen opgenomen als databronnen voor de analyse:

- 18 nieuwe landelijke sociaal-cultureel volwassenenorganisaties (2.906.102,00 euro)
- 100 landelijke organisaties die hun werking als sociaal-culturele volwassenenorganisatie voortzetten (55.730.944,37 euro):
 - 56 organisaties die meer subsidies vroegen en kregen
 - 9 organisaties die meer subsidies vroegen en evenveel kregen als in 2020
 - 22 organisaties die meer subsidies vroegen en minder kregen dan in 2020
 - 13 organisaties die minder subsidies vroegen en kregen
- 13 regionale sociaal-culturele volwassenenorganisaties (11.952.621,72 euro)

1.1.2. Een data-architectuur voor civiel sociaal-cultureel werk

Deze analyse van subsidieaanvragen is zeker niet de enige inspanning om systematisch data te verzamelen en te verwerken over het SCvW en het ruimere sociaal-cultureel werkveld.

De eerste decretale bepalingen om sociaal-cultureel werk met volwassenen in Vlaanderen te subsidiëren, bevatten in belangrijke mate inspanningsverbintenissen voor de toenmalig gesubsidieerde organisaties. Dat leverde een massa aan gegevens op over de input (middelen, medewerkers ...) en de output (leden, afdelingen, aantal en uren activiteiten ...) van die organisaties. De afdeling Volksontwikkeling en Bibliotheekwerk publiceerde ze indertijd in overzichtelijke jaarboeken.

Daarna nam de belangenbehartiger, toen nog de Federatie van Organisaties voor Volksontwikkeling (FOV) en sinds 2018 De Federatie, de rol van de administratie over. Van 2006 tot en met 2015 publiceerde de FOV organisatie- en werkingsgegevens die door de aangesloten organisaties zelf werden geregistreerd. *Boekstaven* rapporteerde volgens de toenmalige opdeling van de sector in vier werksoorten (verenigingen, bewegingen, vormingsinstellingen en volkshogescholen) en bood zo jaarlijks een goed zicht op de input en de output van de sector.

In haar beleidsnota 2009-2014 formuleerde minister van Cultuur Joke Schauvliege de ambitie van de overheid om de gegevensverzameling over het SCvW zelf terug op te nemen. Op basis van onderzoek, steunend op *Boekstaven* en met de inbreng van de sector zelf, ontwikkelde de overheid een set van indicatoren en een digitaal registratiesysteem (SISCA, Sector Informatie Sociaal-Cultureel volwassenenwerk en Amateurkunsten). Alle gesubsidieerde organisaties voor sociaal-cultureel volwassenenwerk voeren sinds 2016 systematisch gegevens in over hun input en output in de eerste versie van dat systeem. Sindsdien werd ook gewerkt aan een systematische ontsluiting van die gegevens voor alle belanghebbenden.

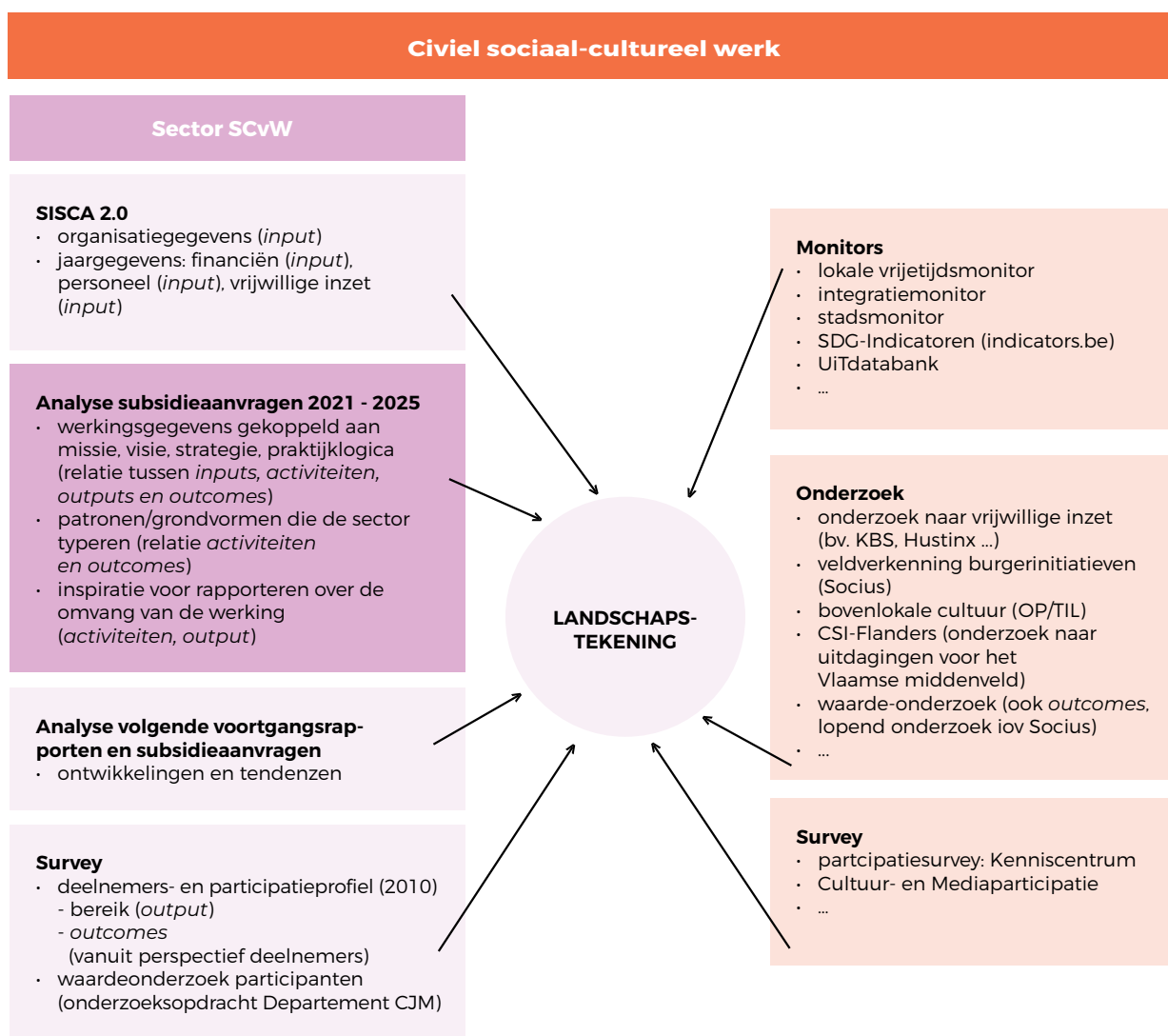
Maar nog voor er systematisch gerapporteerd kon worden, was SISCA 1.0 met de invoering van het decreet van 2017 al aan herziening toe. SISCA 2.0 is momenteel in ontwikkeling en focust in aanvang op inputgegevens en de ontsluiting ervan, maar de ambitie blijft om stap voor stap ook meer outputgegevens op te nemen en te ontsluiten.

Deze analyse wil daarvoor inspiratie bieden. Naast inputgegevens bevatten subsidieaanvragen ook heel wat gegevens over gerealiseerde en gewenste output. Ze tonen logische verbanden die organisaties zelf zien en leggen tussen de middelen die ze inzetten (input), de activiteiten die ze ontplooiën (output) en de invloed en de resultaten die ze daarmee willen halen (outcome en impact). Op basis van dit rapport kan bekeken worden hoe en welke relevante bijkomende data over het SCvW in de toekomst systematisch kunnen geregistreerd worden in SISCA 2.0.

Deze analyse van de subsidieaanvragen is lang niet de enige onderzoeksinspanning die kan helpen om de maatschappelijke waarde, betekenis, effecten, staat en trends van en in het sociaal-cultureel werkveld te duiden. Samen met het Departement Cultuur, Jeugd en Media definieert Socius kennisnaden met betrekking tot het civiel sociaal-cultureel werk en koppelt het die naden aan relevante databronnen. Het 'civiel sociaal-cultureel werk' omvat de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk waarbinnen we de 131 subsidiedossiers van deze analyse situeren. Daarnaast schragen tal van actieve burgers heel wat door het decreet van 2017 niet erkende en gesubsidieerde sociaal-culturele praktijken. Samen met de spelers van het sociaal-cultureel volwassenenwerk vormen zij het civiel sociaal-cultureel werk en maken ze deel uit van het ruimer maatschappelijk middenveld of ook de civiele samenleving.

Om de staat en de dynamieken in de sector (SCvW) en het ruimere werkveld (civiel sociaal-cultureel werk) op te kunnen volgen en om het civiele sociaal-culturele landschap te kunnen tekenen, beroepen we ons op een data-architectuur voor civiel sociaal-cultureel werk.

Figuur 1: data-architectuur civiel sociaal-cultureel werk



Survey en ander onderzoek, het gegevensregistratiesysteem SISCA en allerlei monitors dragen samen bij aan een kennisbasis over de sector en het ruimere sociaal-culturele werkveld van civiele initiatiefnemers. Met de analyse van 131 subsidieaanvragen vullen we de kennis en inzicht over de sector die we bekomen via registratie- en surveygegevens aan. Wanneer we later het landschap van het civiel sociaal-cultureel werk tekenen, breiden we die gegevens verder uit met kennis en inzichten uit monitors, onderzoek en specifieke surveys over het ruimere civiele sociaal-culturele werk (rechterkolom uit figuur 1).

1.1.3. De rol van Socius

De data-architectuur civiel sociaal-cultureel werk (figuur 1) bundelt de inspanningen van diverse actoren, waaronder die van de overheid en academische partners. Ook Socius, het steunpunt voor sociaal-cultureel werk, neemt een specifieke rol op. In lijn met onze decretale opdracht leveren we een bijdrage aan de ontwikkeling van het sociaal-culturele werkveld op basis van onderzoek en kennisontwikkeling. Zo maakte Socius in 2016 al een landschapstekening ter ondersteuning van het beleidstraject naar het decreet van 2017 (Jans & Dhont, 2016). Sinds 2020 legt een generiek afsprakenkader voor een periode van vijf jaar algemene afspraken vast tussen het Departement CJM en de sectorale steunpunten. Die afspraken bepalen de onderlinge samenwerking aan beleidsrelevant onderzoek naar of in de cultuursector en stemmen de onderzoeksinspanningen van de betrokken partijen op elkaar af. In meer specifieke afspraken regelen het Departement CJM en Socius hoe ze elk bijdragen aan het verzamelen, beheren, verwerken en ontsluiten van beleidsrelevante data en kencijfers over het sociaal-cultureel werk en aan de opmaak van landschapstekeningen. Binnen die specifieke afspraken engageert Socius zich onder meer om de subsidieaanvragen en later ook de voortgangsrapporten te analyseren, en werd de eindverantwoordelijkheid voor de aanpak en de uitwerking van een landschapstekening civiel sociaal-cultureel werk aan Socius toegewezen.

Huidig minister van Cultuur Jan Jambon wil voor elke sector van het beleidsdomein cultuur een landschapstekening. Zo wil hij onderbouwd bij kunnen dragen aan de voortdurende ontwikkeling van het betrokken werkveld en bijhorende beleidsvisies. Daarvoor kijkt de minister naar de sectorale steunpunten. De landschapstekening civiel sociaal-cultureel werk zal de meest relevante evoluties en trends in beeld brengen en kansen en bedreigingen in het werkveld beschrijven aan de hand van zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens. Om een onderbouwde landschapstekening te maken van het civiel sociaal-cultureel werkveld – een veld met zo'n grote diversiteit aan thema's, vormen en partnerschappen – vallen we terug op data en inzichten uit de gepresenteerde data-architectuur. Door de kwantitatieve en kwalitatieve analyse van de beleidsplannen 2021 – 2025 dragen we daartoe bij met specifieke gegevens en bevindingen over de sector van het SCvW.

1.1.4. Doelstellingen van de analyse van de goedgekeurde subsidieaanvragen

Voor het opzet van deze analyse houden we volgende specifieke doelen voor ogen:

- relevante informatie ontsluiten over de sector van het SCvW, aanvullend aan andere bronnen zoals SISCA
- de sector van het SCvW in beeld brengen
- patronen, clusters, deelgebieden in de sector op het spoor komen;
- een basis leggen voor een systematische screening van subsidieaanvragen en voortgangsrapporten doorheen de tijd
- hanteerbare parameters voor het sociaal-cultureel volwassenenwerk identificeren en daarover op termijn systematisch rapporteren
- op langere termijn reeksen en tendensen ontwaren
- inzicht verwerven in de wijze waarop sociaal-cultureel volwassenorganisaties hun zakelijk en inhoudelijk beleid op elkaar afstemmen
- bron voor een meer omvattende en meer dynamische landschapstekening van het civiel sociaal-cultureel werk

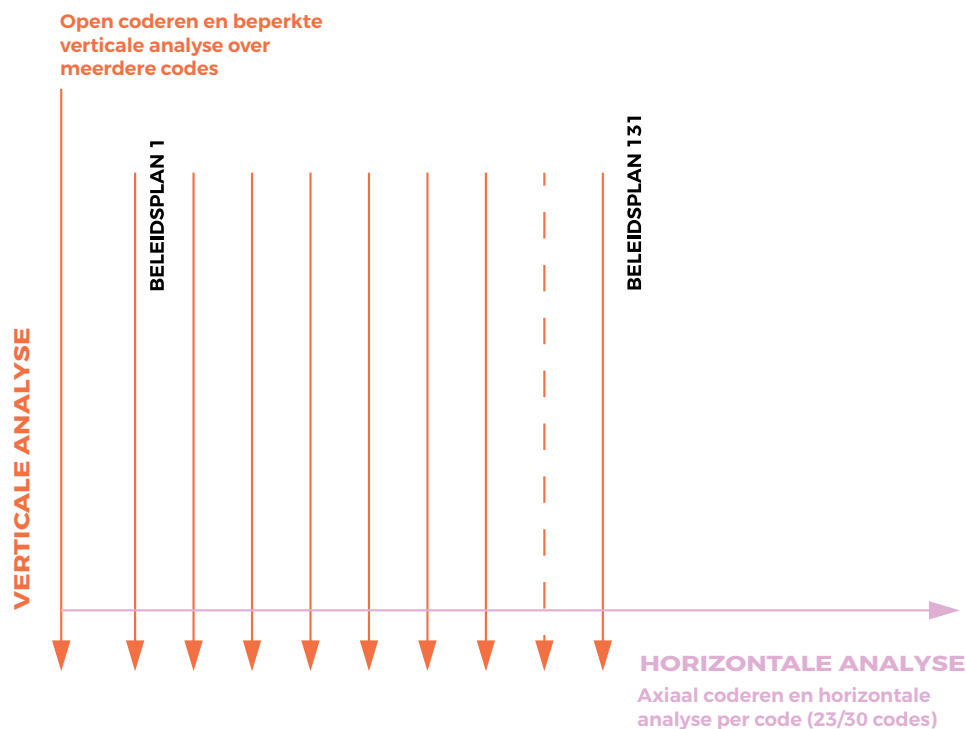
- input voor de onderzoeksagenda sociaal-cultureel werk van Socius en de onderzoeksagenda en -kalender beleidsrelevant cultuuronderzoek naar aanleiding van het generiek en specifiek afsprakenkader onderzoek
- input voor dienstverlening naar diverse stakeholders, praktijk- en organisatieontwikkeling en beleidsontwikkeling (ondersteuningsopdracht van Socius);
- behoeften, noden en mogelijkheden detecteren voor de ondersteuningsopdracht van partners in de bovenbouw (bv. Cultuurloket op vlak van ondersteuning zakelijk beleid)

1.2 Aanpak

Het kwalitatief en kwantitatief analyseren van 131 subsidieaanvragen en de bijhorende meerjarenbegrotingen, samen goed voor zo'n 13.000 pagina's, vergt naast een nauwgezette en gedisciplineerde inzet van de onderzoekers – collega's spraken over monnikenwerk – ook een systematische werkwijze. We gebruikten daarvoor NVivo, een softwareprogramma voor sociaalwetenschappelijk onderzoek. NVivo ondersteunt vooral het kwalitatief onderzoek, maar neemt de hand- en hoofdarbeid van de onderzoekers niet over. Dankzij NVivo kunnen ze wel snel en efficiënt informatie classificeren en ordenen op basis van codes en categorieën.

We werkten in drie onderscheiden stappen: een verticale analyse van de 131 afzonderlijke plannen, een horizontale analyse over alle plannen waarbij we vertrokken van geselecteerde codes en categorieën en als derde stap een globale analyse over alle bevindingen heen met het oog op een consistente en logische rapportering.

Figuur 2: eerste en tweede stap in de analyse van 131 subsidiedossiers



1.2.1. Verticale analyse

In een eerste stap selecteerden en markeerden we in elke subsidieaanvraag inhoudelijke fragmenten op basis van verschillende thema's en inhoud. Die tekstfragmenten gaven we in NVivo een afgesproken code. We construeerden daartoe vooraf een eerste basisset van codes die we deductief bepaalden op basis van begrippen uit het decreet van 2017 (bv. rollen en functies) en van de doelstellingen van dit onderzoek (bv. afstemming inhoudelijk en zakelijk deel).

Die deductief bepaalde codes lichtten we toe in een handleiding (zie bijlage 2) waarin we ook leesinstructies meegaven voor een eerste 'testlezing' van vijftien zorgvuldig geselecteerde dossiers uit ons staal van 131 subsidieaanvragen. We gingen met vijf personen aan de slag. Vier van de vijftien subsidiedossiers werden door twee personen (vier ogen) gelezen en gecodeerd. Het opzet van die testlezing was:

- de basisset van codes toetsen op bruikbaarheid
- intercodeerdersbetrouwbaarheid toetsen
- inductief bepalen van bijkomende codes

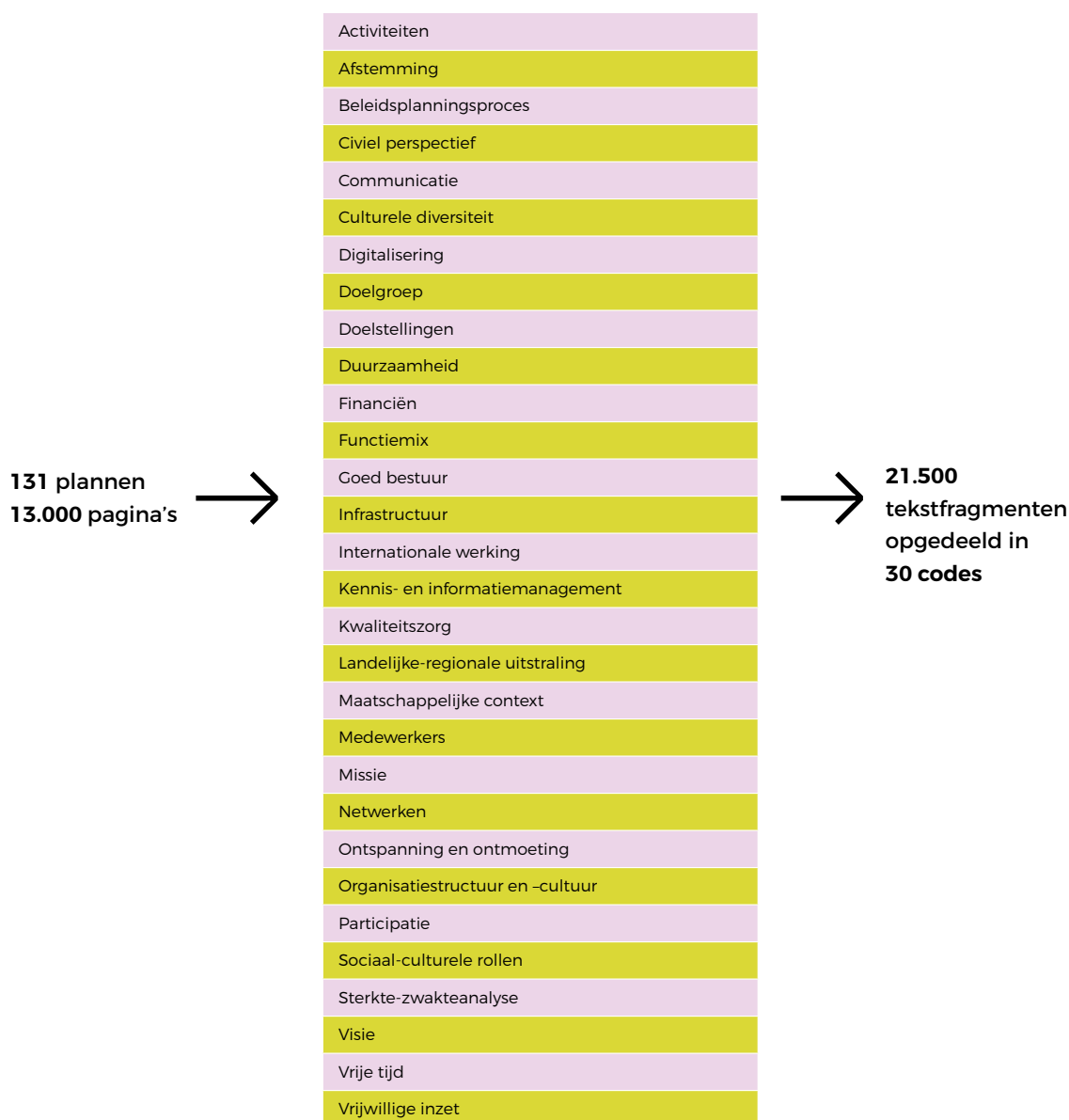
Na de testlezing organiseerden we een tien-ogenoverleg en een stuurgroepbijeenkomst waarin we lessen trokken voor de verticale analyse van alle 131 subsidiedossiers. De samenstelling en de agenda van de stuurgroep die deze kwalitatieve en kwantitatieve analyse mee opvolgde vind je in bijlage 3. Naar aanleiding van het tien-ogenoverleg en de bijeenkomst van de stuurgroep besloten we om met een codeboom van 30 codes aan de slag te gaan. Die codes kan je beschouwen als *sensitizing concepts*, uitgangspunten, begrippen waarmee de onderzoekers naar de data uit de 131 subsidiedossiers kijken en de data opdelen.

“Sensitizing concepts offer ways of seeing, organizing, and understanding experience; they are embedded in our disciplinary emphases and perspectival proclivities. Although sensitizing concepts may deepen perception, they provide starting points for building analysis, not ending points for evading it. We may use sensitizing concepts only as points of departure from which to study the data.” (Charmaz, 2003)

Uit de testfase leerden we dat sommige van onze codes onvoldoende eenduidig of helder gedefinieerd waren, zowel wanneer ze werden gebruikt in de subsidieaanvragen als voor de onderzoekers. Dat leidde tijdens de testlezing tot enkele verschillen in het coderen van sommige codes ('participatie', 'maatschappelijke context', 'civiel perspectief', 'praktijken', 'netwerken', 'doelgroepen'). Daarom definieerden we de codes en documenteerden we ze in een codeboek (in bijlage 4). Voor sommige codes stelden we ook een synoniemenlijst op, een handig hulpmiddel voor de onderzoekers om de gepaste tekstfragmenten te kunnen selecteren.

Met het codeboek in de hand gingen de twee onderzoekers door alle 131 subsidieaanvragen en selecteerden en groepeerden ze per code de bijhorende tekstfragmenten in NVivo. Daarmee begon het echte monnikenwerk. De twee onderzoekers hielden wekelijks een overleg om problemen bij het coderen bij elkaar af te toetsen en op elkaar af te stemmen. Dat leverde uiteindelijk een selectie op van 21.500 tekstfragmenten, verdeeld over 30 codes.

Figuur 3: resultaat van de verticale analyse van 131 subsidieaanvragen



1.2.2. Horizontale analyse

Van zodra alle 131 subsidieaanvragen naar inhoud en codes waren opgedeeld in tekstfragmenten, kon de horizontale analyse beginnen. Voor de kwalitatieve analyse van de tekstfragmenten gingen we in NVivo aan de slag met zoekfuncties (tekst zoeken, woorden tellen, codes kruisen ...) en codeerden we de tekstfragmenten verder door in subcategorieën (in het NVivo jargon: axiaal coderen aan de hand van *child nodes*). Zo speurden we naar patronen, types, verschijningsvormen of groepeerden we ander relevante observaties. Die inhoudsanalyse liet ons ook toe om betekenissen en interpretaties van bepalende begrippen voor de sector op het spoor te komen.

Omwille van de aard van de data waren we voor de kwantitatieve analyse aangewezen op beschrijvende statistiek (vooral frequenties) die helpt om de sector in kaart te brengen. Op basis van een cijfermatige rapportering ondersteunden we zo waar mogelijk en zinvol de kwalitatieve bevindingen. Het bleek op basis van de subsidieaanvragen niet mogelijk om input (werknemers, vrijwilligers ...) en output (activiteiten, deelnemers/deelnames, leden, betrokken groepen ...) van de sector in cijfers te presenteren zoals dat destijds gebeurde

in de jaarboeken en *Boekstaven*. De aanvragen bevatten geen systematisch en eenvormig gerapporteerde cijfers. We komen daar verder nog op terug wanneer we de beleidsaanvragen als specifieke bron voor onderzoek bespreken. Outputgegevens uit de subsidieaanvragen optellen is daarom geen optie. Het zou onvolledige cijfers opleveren met een niet nader te bepalen foutenmarge. De meerjarenbegrotingen die worden toegevoegd aan de subsidieaanvragen zijn wel eenvormig voor alle 131 subsidiedossiers en laten een aantal kwantitatieve analyses toe. In hoofdstuk 4 geven we hiertoe een eerste voorzichtige aanzet. In de toekomst, bijvoorbeeld naar aanleiding van de analyse van de voortgangsrapporten, bieden zich hier zeker bijkomende mogelijkheden aan. Maar dan op basis van de jaarrekeningen en de gerealiseerde voortgang.

Telkens we een horizontale analyse voor een bepaalde code afwerkten, consulteerden we collega's met specifieke expertise over die code. We bespraken tussentijds ook enkele resultaten met de stuurgroep en toetsten onze bevindingen in een focusgroep met auteurs van acht subsidieaanvragen (zie bijlage 5). Bij de focusgroepleden peilden we naar inhoudelijke feedback. We vroegen hen om hun organisatie te positioneren binnen enkele typologieën die we uit de horizontale analyse konden afleiden (zie hoofdstuk 2). De wijze waarop ze dat deden, kwam overeen met de wijze waarop wij hun organisaties typeerden tijdens de constructie van die typologieën.

Naar aanleiding van een tussentijdse bespreking in de stuurgroep besloten we om een bijkomende beperkte verticale analyse uit te voeren voor elk van de 131 beleidsplannen. Tijdens de horizontale analyse botsten we immers op een aantal beperkingen. De organisatiespecifieke context verdween deels uit de aandacht in de geselecteerde en geïsoleerde tekstfragmenten per code. Zo was het soms moeilijk om tekstfragmenten te interpreteren los van de verbanden in het eigen subsidiedossier. We kozen er daarom voor om tijdens de horizontale analyse de volgende codes per subsidiedossier te combineren: maatschappelijke context, missie, visie en strategische doelen.

Uiteindelijk verwerkten we in de horizontale analyse 23 van de 30 codes uit de codeboom die we gebruikten tijdens de eerste stap van dit onderzoek. We oordeelden dat een horizontale analyse van de zeven overgebleven codes geen antwoorden op onze vragen noch nieuwe inzichten zou opleveren.

1.2.3. Globale analyse en rapportering

Als derde en laatste stap hingen we bij wijze van spreken met een helikopter boven onze voorlopige bevindingen. Vanuit dat perspectief zochten we naar logische verbanden tussen de afzonderlijke bevindingen voor elk van de 23 geanalyseerde codes. Door verbanden te expliciteren tussen de bevindingen van verschillende codes kwamen we tot de volgende structuur voor dit rapport:

1. Types sociaal-cultureel volwassenenorganisaties
2. Sociaal-cultureel volwassenenwerk, actor in de civiele samenleving
3. Sociaal-cultureel volwassenenwerk organiseren

Bij het uitwerken van elk van die drie onderdelen gebruikten we waar zinvol en nodig NVivo om verdere coderingen aan te brengen. We pasten ook enkele functies van NVivo toe om verbanden tussen codes in beeld te brengen. Ten slotte hanteerden we enkele typering van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties als attributies om verschillen en onderscheid in de sector in kaart te brengen. We gebruikten daarbij de volgende attributies:

- voormalige werksoort (voor de 113 landelijke en regionale organisaties die tijdens de periode 2016–2020 aan een werksoort in de sector waren toegewezen)
- functiemix (zie hoofdstuk 2)
- regionaal – landelijk (118/13)
- oud en nieuw in de sector (113/13)
- types organisaties naar gerichtheid: doelgroep, thema, regio (zie hoofdstuk 2.)

- tien stromen (naar missie, thema en doeloriëntering) in het sociaal- cultureel volwassenenwerk (zie hoofdstuk 2)
- grootte (vijf relatieve categorieën op basis van het gemiddeld begrote totaal jaarinkomen uit de meerjarenbegrotingen)

1.2.4. Subsidieaanvragen als bron van onderzoek

Op het einde van dit eerste hoofdstuk over de situering, het opzet en de aanpak van onze analyse staan we even stil bij subsidieaanvragen als specifieke databron voor onderzoek.

Bij de zeven krachtlijnen van het decreet van 2017 hadden we het al over een open en een sterk kwalitatieve benadering. De eigen ambities en de zelfsturing van organisaties vormen het uitgangspunt voor een kwaliteitsbeoordeling. Het decreet en de bijhorende uitvoeringsbesluiten bepalen dus maar in beperkte mate de vorm en de inhoud van een subsidieaanvraag. De overheid legt geen format op waarmee organisaties subsidies moeten aanvragen, maar verwacht wel dat aanvragers volgende elementen opnemen in hun dossier:

- een terugblik op de laatste twee jaar van hun werking (2018 en 2019)
- de wijze waarop ze beantwoorden aan de twaalf beoordelingselementen en bijhorende criteria (zie bijlage 1):
 - missie en visie
 - maatschappelijke context
 - rollen
 - strategische en operationele doelstellingen (SD en OD)
 - functiemix (minstens twee van de vier functies voor de landelijke organisaties, vier functies voor de regionale organisaties)
 - relevantie en uitstraling voor Vlaanderen (en Brussel) of voor de regio
 - situering in de vrije tijd
 - doelgroepbepaling
 - vrijwillige inzet
 - geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenbeleid
 - toepassing van de principes van goed bestuur
 - afstemming tussen inhoudelijk en zakelijk deel

Bovendien verwacht de overheid dat subsidieaanvragers een meerjarenbegroting indienen volgens een vast sjabloon en dat ze aangeven welk subsidiebedrag ze aanvragen.

De subsidieaanvragen vertonen bijgevolg maar een beperkte eenvormigheid. De gegevens zijn bovendien niet eenduidig voor alle 131 organisaties. Zo gaan sommige organisaties zeer gedetailleerd in op de rol van vrijwilligers, terwijl andere organisaties in hun subsidieaanvraag verwijzen naar een apart vrijwilligersbeleidsplan dat ze al dan niet als bijlage toevoegen. Sommige organisaties operationaliseren hun strategische doelen tot op het niveau van activiteiten terwijl andere organisaties geen activiteiten koppelen aan hun doelstellingen. Bepaalde organisaties rapporteren gedetailleerd en cijfermatig over hun output van de voorbije twee jaar (2018 en 2019) terwijl anderen enkel in grote lijnen terugblikken en daarbij vooral op outcome focussen.

Die verschillen in data bemoeilijken een kwantitatieve analyse. Daarom blijven de kwantitatieve analyses in dit onderzoek hoofdzakelijk beperkt tot beschrijvende statistiek. Omdat de structuur van de 131 subsidieaanvragen bovendien lang niet eenvormig is en grote verschillen toont, vonden de onderzoekers er geen toegangspoort in voor een systematische en snelle codering.

Bij gebrek aan eenvormigheid kozen we ervoor om de analyse te beperken tot de subsidieaanvragen. Bijlagen bij de aanvragen en documenten waarnaar verwezen werd, zijn niet geraadpleegd en bijgevolg niet gecodeerd. We maakten hierop een uitzondering voor de analyse van de code 'netwerken'. De zoekfuncties van NVivo pasten we voor die code ook toe

op de bijlagen bij de subsidieaanvragen. De meerjarenbegrotingen 2021- 2025 namen we wel volledig op in de analyse.

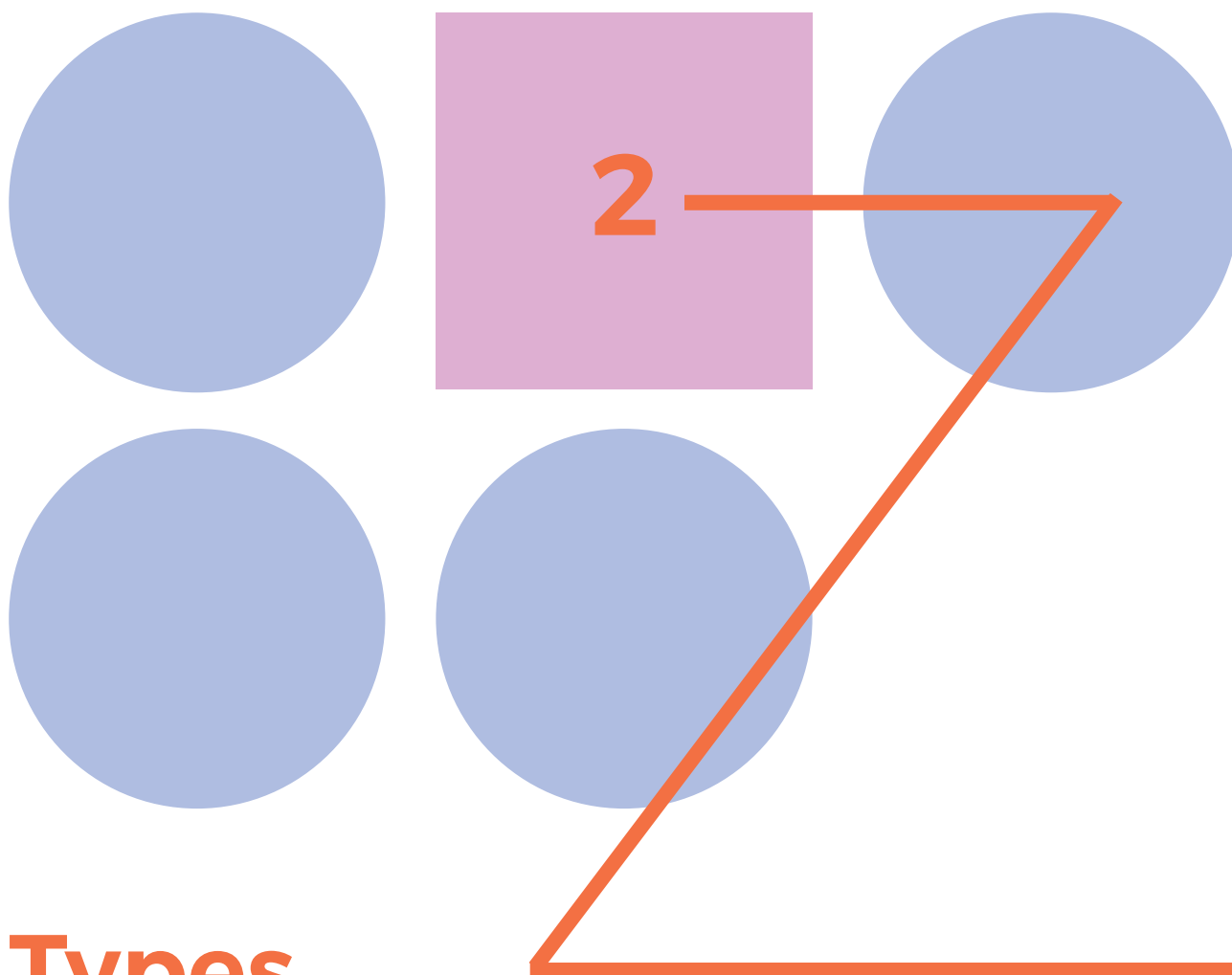
Daar waar organisaties de mogelijkheid hebben benut om aanpassingen in hun subsidieaanvraag door te voeren naar aanleiding van een toegewezen subsidiebedrag (bij afwijking van het gevraagde bedrag) of naar aanleiding van de coronapandemie die kort na de indiendatum uitbrak, maakten we gebruik van de aangepaste subsidieaanvragen.

Voor een goed begrip van onze onderzoeksbevindingen past het om hier ook te wijzen op enkele inhoudelijke kenmerken eigen aan subsidieaanvragen. De subsidieaanvragen weerspiegelen de ambities van organisaties, niet de resultaten. Resultaten hopen we later in beeld te brengen op basis van de analyse van de voortgangsrapporten. Auteurs schrijven hun subsidieaanvragen uiteraard in functie van een positieve beoordeling. Daartoe spelen ze in op vooronderstelde verwachtingen die bijvoorbeeld afgeleid kunnen worden uit de zeven krachtlijnen van het decreet, maar ook uit voorafgaande beoordelings- en visitatieverslagen. Een aantal van die verwachtingen of risico's kwamen tijdens de focusgroep met auteurs van subsidieaanvragen uit acht organisaties aan bod:

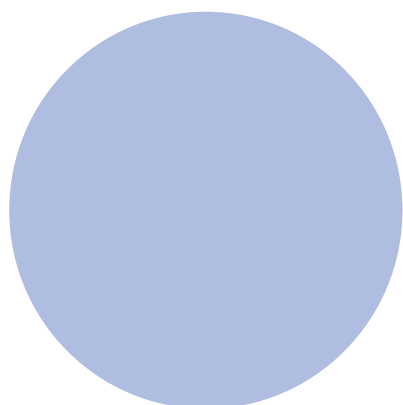
- De nadruk die vanuit een civiel perspectief op maatschappelijke verandering komt te liggen, brengt mogelijks toenemende waardering voor het bewegingsmodel mee. Dat kan volgens sommigen normerend werken.
- De culturele functie was tijdens vorige subsidieaanvragen soms moeilijk te verantwoorden en te beoordelen. Ook tijdens visitaties leidde dat wel eens tot discussie. Dat kan leiden tot terughoudendheid om met de cultuurfunctie aan de slag te gaan.
- In haar regeerakkoord (2019) verklaarde de Vlaamse Regering dat initiatieven die zich terugplooien op etnisch-culturele afkomst niet meer gesubsidieerd worden. Het politieke en publieke debat dat daarop volgde, dwong heel wat subsidieaanvragers om daar aandacht aan te besteden in hun subsidieaanvraag.

We kunnen niet specifiek vaststellen in welke mate en in welke dossiers die en eventueel nog andere vooronderstelde verwachtingen en risico's een rol speelden bij de redactie van subsidieaanvragen. Evenmin kunnen we uitsluiten dat die elementen geen invloed uitoefenden. Wat niet van tel was bij de redactie van de subsidiedossiers, maar momenteel onvermijdelijk op de agenda staat van veel organisaties zijn de coronapandemie en de oorlog in Oekraïne. De subsidieaanvragen dateren immers van eind 2019.

In hun subsidieaanvragen hanteren auteurs begrippen en concepten die ze ontleen aan het beleidskader (decreet 2017) en aan de ondersteuning waarop ze een beroep deden (onder andere van Socius, consultants, De Federatie ...). Een aantal van die begrippen en concepten behoren vermoedelijk niet tot het dagelijkse taalgebruik in de eigen organisatie. Zo'n begrippen krijgen dan makkelijk een specifieke betekenis die niet in alle 131 subsidieaanvragen hetzelfde is. Zo konden we tijdens de analyse niet naast het containerbegrip 'participatie', een begrip met veel ladingen. In sommige aanvragen zien we ook echo's uit het jargon van het decreet en het ondersteuningsaanbod terugkomen. Dat jargon wordt lang niet altijd helder gekoppeld aan de eigen ambities uit de subsidieaanvraag. Zo werd tijdens de analyse duidelijk dat de betekenis die organisaties geven aan het concept 'rollen' erg verschillend is en niet altijd samenvalt met definities die in het decreet en het ondersteuningsaanbod worden gebruikt. Ook dat bepaalde de mogelijkheden voor de analyse van de subsidieaanvragen.



Types sociaal-cultureel volwassenen- organisaties



Tot eind 2020 gebruikten we vrij algemeen een opdeling in vier werksoorten (verenigingen, bewegingen, vormingsinstellingen en volkshogescholen) om genuanceerd te kijken naar, en te spreken over, de erg verscheiden sector van het SCvW. Zo rapporteerde *Boekstaven* per werksoort en verzamelde SISCA 1.0 specifieke data volgens die opdeling. Sinds 2021 ligt dat niet langer voor de hand. Het decreet van 2017 maakt geen onderscheid tussen vier werksoorten, enkel nog tussen landelijke (N=118) en regionale organisaties (N=13). Dat neemt niet weg dat in de SCvW-sector andere opdelingen tussen organisaties mogelijk en relevant zijn.

Tijdens de horizontale analyse waren we voortdurend alert voor mogelijke opdelingen en typeringen in de sector. Op basis van de missie van organisaties, van hun specifieke functiekeuze, van hun begrote inkomsten en van het aantal vrijwilligers en de aard van hun inzet konden we bijkomende opdelingen aanbrengen om de specificiteit en de verscheidenheid van de sector te duiden. We ondernamen ook een poging om organisaties te typeren naar doelgroep. Dat bleek niet mogelijk op basis van de data uit de subsidieaanvragen en de specifieke bepalingen daarover in het decreet. Ook andere opdelingen naar grootte van organisaties, bijvoorbeeld op basis van het aantal medewerkers of voltijds equivalenten, waren niet mogelijk. Daarvoor bevatten de subsidieaanvragen onvolledige en onvoldoende eenvormige informatie. Een opdeling naar het aantal medewerkers of voltijds equivalenten zal in de toekomst allicht mogelijk zijn op basis van SISCA 2.0.

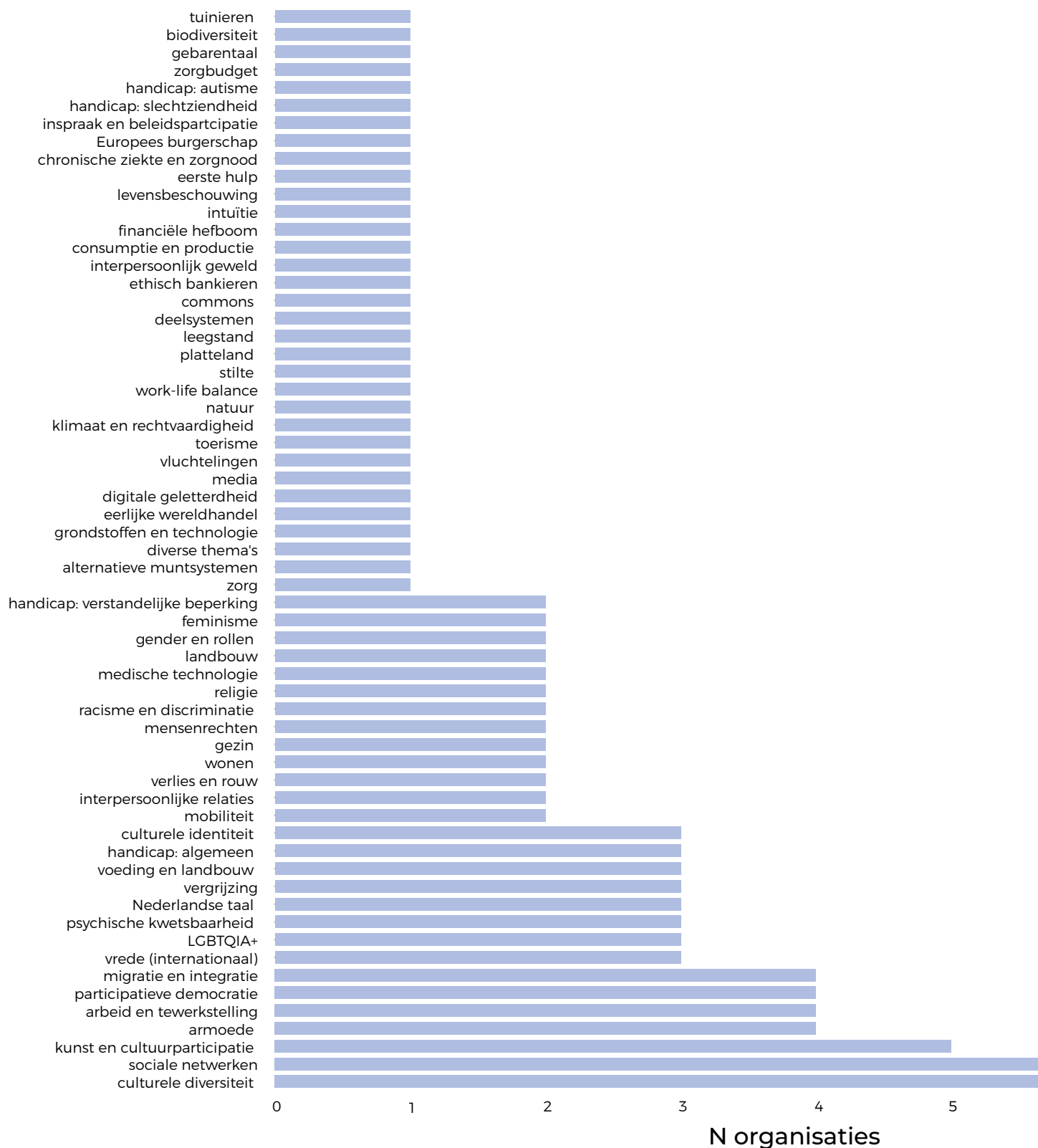
We verkiezen om in dit rapport geen organisaties op naam toe te wijzen aan de types organisaties die we hier onderscheiden. Zo'n toewijzing behoort tot de autonomie van de organisatie zelf. Zij vallen daarvoor terug op veel meer data en kennis dan wij uit de subsidieaanvragen kunnen halen. Om types organisaties te ontwikkelen en om te rapporteren over het aantal organisaties per type, maakten we achter de schermen een opdeling naar organisaties. Daarvoor baseerden we ons enkel op informatie uit de subsidieaanvragen. We kunnen niet uitsluiten dat enkele organisaties, anders dan onze toewijzing, zichzelf bij een ander type of bij meerdere types tegelijkertijd indelen. Dat verandert evenwel niets aan het idee dat de sector volgens de parameters waarover we hieronder rapporteren, op te delen is. Maar om heldere categorieën te onderscheiden, moet onze opdeling achter de schermen natuurlijk steekhouden. Om dat te checken, organiseerden we een focusgroep met auteurs van acht subsidieaanvragen. Onze toewijzing kwam overeen met die van de acht organisaties zelf. Een aantal onder hen situeerden zich in de opdelingen wel bij meerdere opties. Ze verantwoordden dat evenwel op basis van hun diverse praktijken eerder dan op basis van hun missie.

2.1 Het sociaal-cultureel volwassenenwerk, een tienstromenlandschap

“De organisatie heeft een duidelijke en geëxpliciteerde missie en visie.” Zo luidt een van de decretale beoordelingscriteria voor de subsidieaanvragen. We vonden dan ook in alle 131 subsidieaanvragen een missie terug. In zo'n verklaring drukken sociaal-cultureel volwassenenorganisaties uit hoe ze hun rol en verantwoordelijkheid in de civiele samenleving opvatten en welke waarden ze daarbij belangrijk vinden. De missies uit de 131 goedgekeurde subsidieaanvragen variëren sterk in lengte: van één zin tot meerdere paragrafen. In veel gevallen is zo'n missie zeer expliciet en eenduidig wat thema en doeloriëntering betreft, maar soms ook niet. Indien missies meerdere thema's of doeloriënteringen inhouden of een zeer open en algemene doeloriëntering vooropstellen, hielpen de strategische doelstellingen ons om een meer precieze inschatting te maken van het DNA van de organisatie naar thema en doeloriëntering.

Op die manier konden we uit alle missies, en waar nodig in combinatie met de strategische doelen, 61 verschillende thema's afleiden. Thema's waar organisaties uit het SCvW zich prioritair op verhouden. Met 'thema' bedoelen we een inhoud, gegeven of onderwerp dat de organisatie in haar missie centraal stelt als een grond- en hoofdgedachte om mee aan de slag te gaan in de civiele samenleving. Alleen al de spreiding van 131 organisaties over 61 thema's illustreert de grote verscheidenheid in de sector.

Figuur 4: thema's (N=61) in het SCvW op basis van de missie van organisaties (N=131)



In hun missie, en voor sommige organisaties al zeker in combinatie met hun strategische doelen, geven organisaties ook in grote lijnen aan welk ultiem doel of welke verandering in de samenleving ze voor ogen houden. Doeloriëntering en thema van een organisatie zijn erg met elkaar verwant, maar vallen niet noodzakelijk samen. Organisaties kunnen binnen hun kernthema veranderingen beogen, bijvoorbeeld binnen het thema klimaat en rechtvaardigheid CO2-uitstoot verminderen. Een andere keer kan een kernthema zoals vergrijzing bepalend zijn om diverse veranderingen in de samenleving te bewerkstelligen. Als we de 131 missies globaal naar thema en doeloriëntering inschatten, dan ontwaren we tien stromen in de sector van het SCvW:

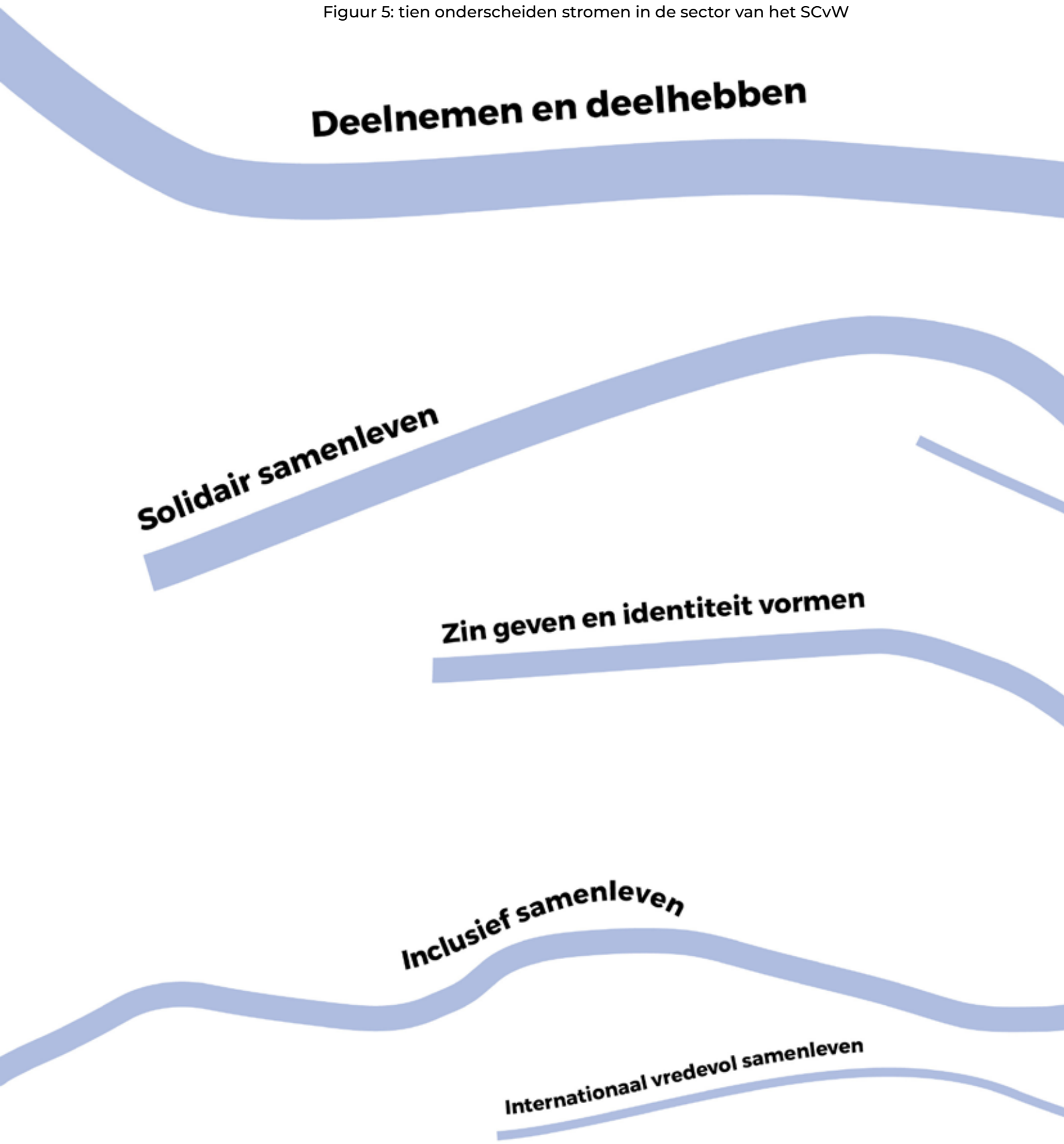
- **De regio en haar bewoners bewegen.** In deze stroom situeren we alle 13 regionale organisaties, ondertussen Avansa's genoemd. Zij zetten in op collectieve vormingsprocessen en sociaal-culturele participatie (sociale, culturele, maatschappelijke en beleids- en politieke participatie) telkens op maat van de eigen regio.

De 118 landelijke organisaties situeren we in negen onderscheiden stromen.

- **Deelnemen en deelhebben.** Organisaties die in hoofdzaak inzetten op het bevorderen van sociaal-culturele participatie zoals gedefinieerd in het decreet van 2017.
- **Solidair samenleven.** Organisaties die solidariteit bevorderen en daartoe meerdere doelgroepen of actoren betrekken en aanspreken.
- **Inclusief samenleven.** Organisaties die sterk focussen op een specifieke doel- of kansengroep en de maatschappelijke positie en structurele kansen van en voor die doel- of kansengroep centraal stellen.
- **Duurzaam (samen)leven.** Organisaties die inzetten op een transitie naar een duurzame samenleving.
- **Delen (als alternatief voor hebben).** Organisaties die deelinitiatieven ontwikkelen of bouwen op het gedachtengoed van de *commons*.
- **Zin geven en identiteit vormen.** Organisaties die aan de slag gaan met religieuze of culturele zin- en betekenisgeving.
- **Veerkrachtig leven.** Organisaties die sterk inzetten op persoonlijke ontwikkeling als hefboom voor diverse vormen van actief burgerschap.
- **Werkbaar werken.** Organisaties die samen met werknemers en werkzoekenden inzetten op werkbaar werk en tewerkstelling.
- **Internationaal vredevol samenleven.** Organisaties die zich verhouden tot conflicten tussen en binnen natiestaten.

In onderstaande figuur vind je een beeld van die tien stromen die samen bijdragen aan het doel van het decreet van 2017: *“de versterking van een duurzame, inclusieve, solidaire en democratische samenleving”*. De dikte van elke stroom weerspiegelt de mate waarin die stroom voorkomt in de sector van het SCvW. Tijdens de focusgroep met auteurs van acht subsidieaanvragen situeerden sommige organisaties zich op basis van hun missie, visie en praktijken spontaan in meerdere stromen tegelijkertijd. Bij het ontwerp van onderstaande figuur kozen wij ervoor om elke organisatie enkel op basis van hun missie (en waar nodig ook de strategische doelen) aan één stroom toe te wijzen.

Figuur 5: tien onderscheiden stromen in de sector van het SCvW



The diagram consists of five thick, wavy, light blue lines of varying thicknesses, each containing a Dutch phrase. The lines are arranged from top to bottom, generally sloping downwards from left to right. The phrases represent different 'streams' or sectors within the social-cultural adult work sector.

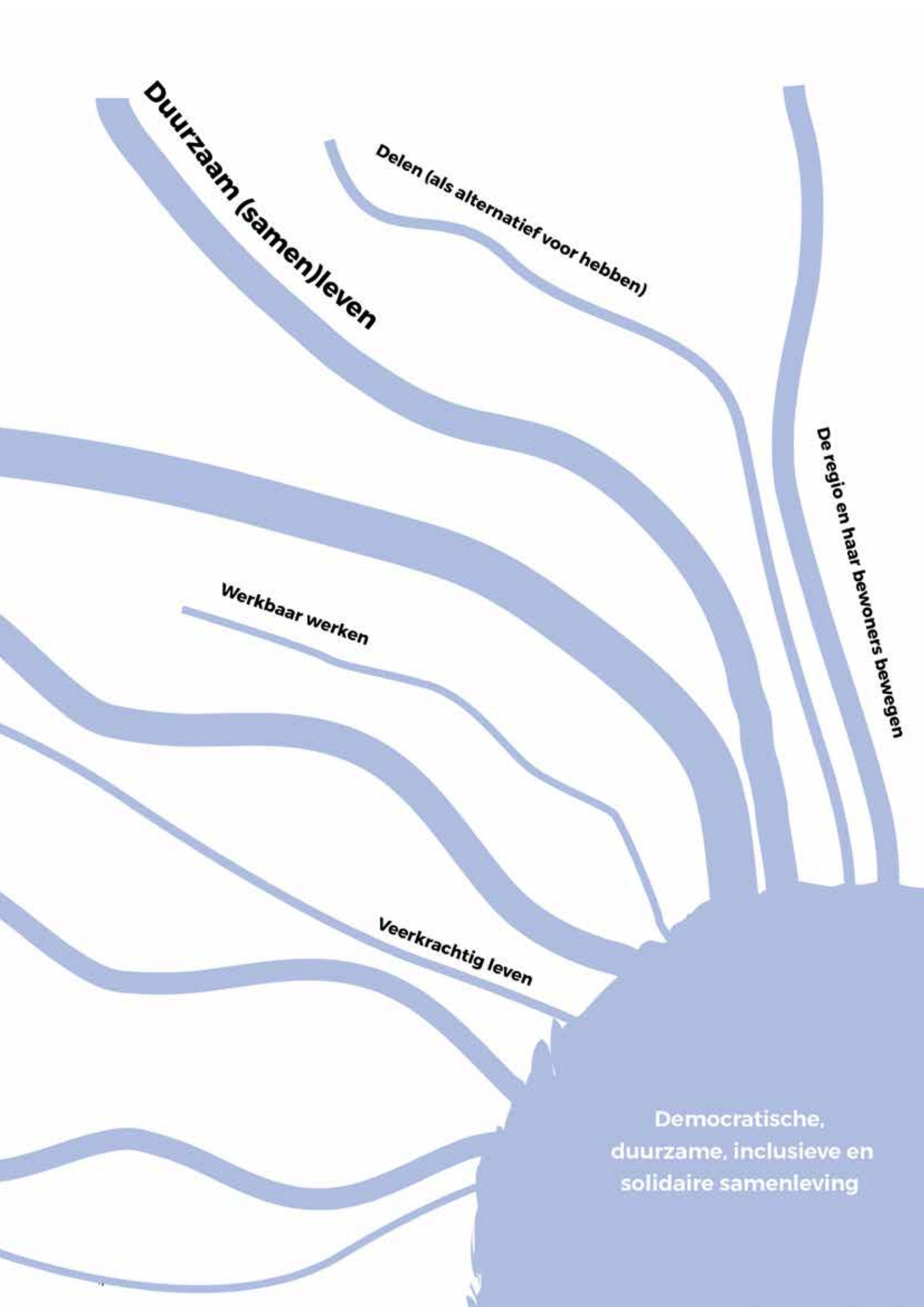
Deelnemen en deelhebben

Solidair samenleven

Zin geven en identiteit vormen

Inclusief samenleven

Internationaal vredevol samenleven



Duurzaam (samen)leven

Delen (als alternatief voor hebben)

De regio en haar bewoners bewegen

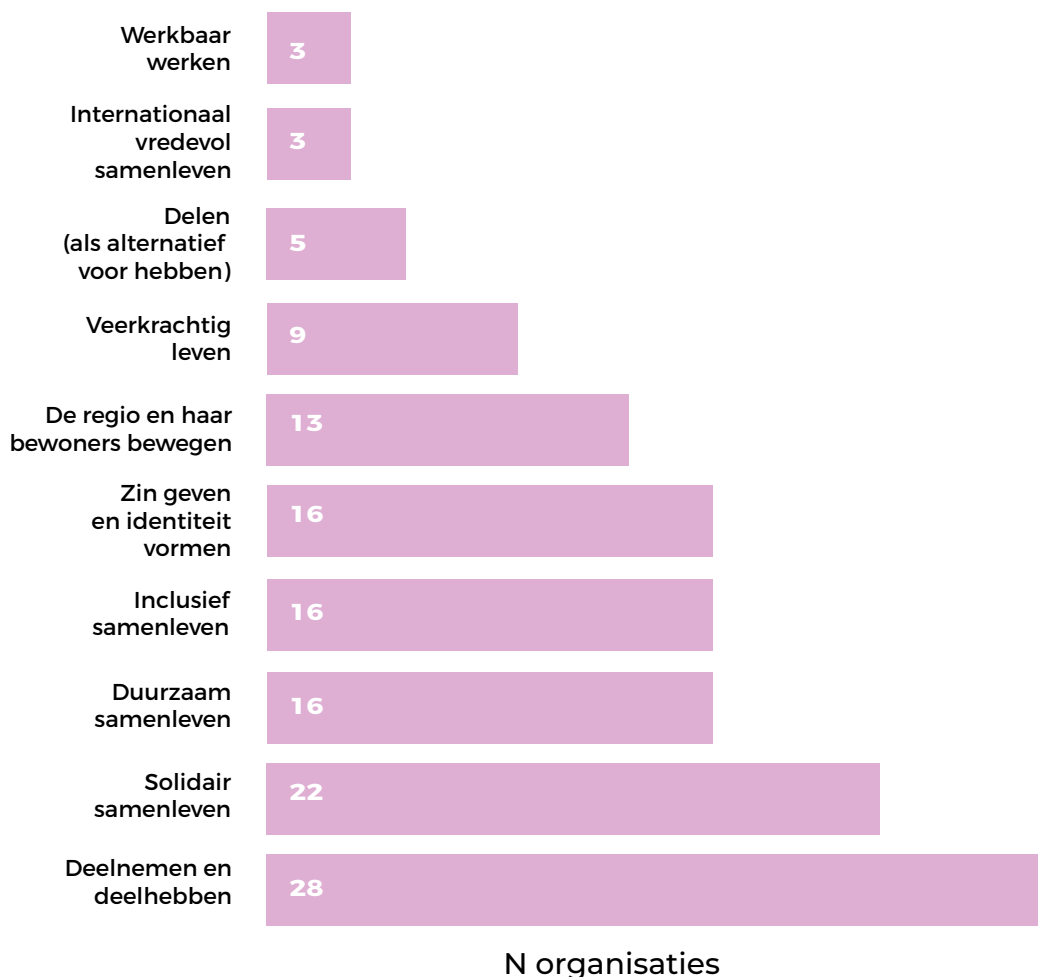
Werkbaar werken

Veerkrachtig leven

**Democratische,
duurzame, inclusieve en
solidaire samenleving**

In de figuur hieronder vind je de spreiding van de 131 organisaties over de tien stromen in het SCvW uitgedrukt in cijfers.

Figuur 6: aantal organisaties (N=131) per stroom in het SCvW



Lezers die de tien zogenaamde etnisch-culturele federaties in dit tienstromenlandschap zoeken, moeten diverse stromen raadplegen. Sommige van die federaties zetten sterk in op 'solidair samenleven', anderen positioneren zich binnen de stromen 'inclusief samenleven' en 'zin geven en identiteit vormen'. Daarmee bieden ze op uiteenlopende wijze een antwoord op de politieke verzuchting dat initiatieven uit het SCvW zich niet terugplooiën op etnisch-culturele afkomst. Dat is een verwachting die eind 2019 expliciet op de politieke agenda kwam naar aanleiding van een voorstel tot wijziging van het decreet van 2017 en die tot op vandaag nog steeds op de politieke agenda staat.

Voor acht van de tien stromen konden we – opnieuw op basis van de missie en waar nodig ook de strategische doelen – verdere nuancerings aanbrengen. Met uitzondering van de stromen 'internationaal vredevol samenleven' en 'de regio en haar bewoners bewegen' konden we voor alle andere stromen organisaties onderscheiden die zich op nog meer specifieke thema's en doeloriënteringen richten.

Een overzicht:

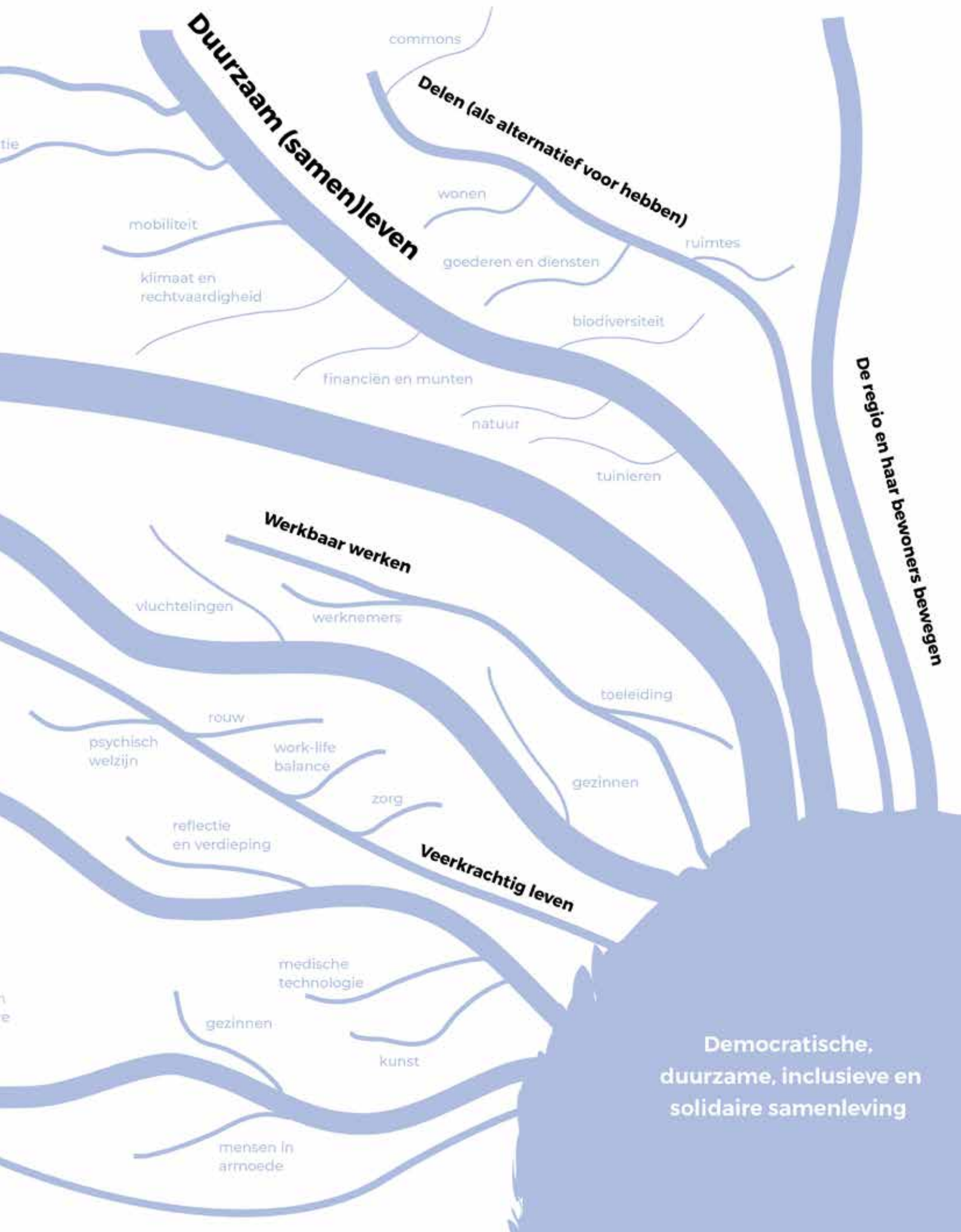
- De regio en haar bewoners bewegen (N=13)
- Delen (als alternatief voor hebben) (N=5)
 - wonen (N=2)
 - *commons* (N=1)
 - goederen en diensten (N=1)
 - ruimtes (N=1)
- Duurzaam (samen)leven (N=16)
 - voeding en landbouw (N=5)
 - consumptie en productie (N=3)
 - mobiliteit (N=2)
 - financiën en munten (N=2)
 - klimaat en rechtvaardigheid (N=1)
 - natuur (N=1)
 - biodiversiteit (N=1)
 - tuinieren (N=1)
- Deelnemen en deelhebben (N=28)
 - sociale participatie (N=13)
 - maatschappelijke participatie (N=9)
 - culturele participatie (N=3)
 - politieke- en beleidsparticipatie (N=3)
- Werkbaar werken (N=3)
 - werknemers (N=2)
 - toeleiding (N=1)
- Solidair samenleven (N=22)
 - superdiversiteit (N=6)
 - gender (N=6)
 - armoede (N=2)
 - antiracisme (N=2)
 - mensenrechten (N=2)
 - eerste hulp (N=2)
 - vluchtelingen (N=1)
 - gezinnen (N=1)
- Veerkrachtig leven (N=9)
 - interpersoonlijke relaties (N=3)
 - psychisch welzijn (N=2)
 - rouw (N=2)
 - work-life balance (N=1)
 - zorg (N=1)
- Zin geven en identiteit vormen (N=16)
 - religie en levensbeschouwing (N=4)
 - culturele identiteit (N=4)
 - taal (N=4)
 - reflectie en verdieping (N=2)
 - medische technologie (N=1)
 - kunst (N=1)
- Inclusief samenleven (N=16)
 - handicap (N=8)
 - migratieachtergrond en nieuwkomers (N=3)
 - psychisch kwetsbare mensen (N=2)
 - seksuele identiteit (N=1)
 - gezinnen (N=1)
 - mensen in armoede (N=1)
- Internationaal vredevol samenleven (N=3)

Samengevat levert dit een beeld op van een tienstromenland waarin organisaties met nog meer specifieke inhoud en doeloriëntaties aan de slag gaan. In totaal onderscheiden we 45 types sociaal-cultureel volwassenenorganisaties (twee stromen en acht stromen met samen nog eens 43 zijstromen). Ook dit beeld illustreert de grote verscheidenheid in de sector van het SCvW.

Figuur 7

Figuur 7: tien stromen en hun zijstromen in de sector van het SCvW





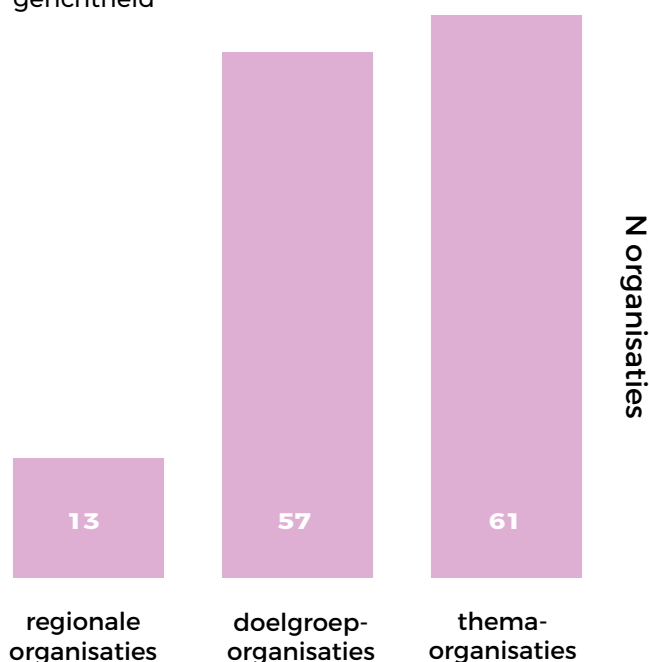
2.2 Gericht op doelgroep, thema of regio

Een grondige lezing van de 131 missies leverde nog een andere wijze op om organisaties in de sector van het SCvW op te delen. We leiden daaruit af dat landelijke organisaties (N=118) hoofdzakelijk gericht zijn op een thema of een doelgroep. Doelgroeporganisaties zetten zich in voor een specifieke doelgroep in de samenleving en expliciteren dat ook in hun missie. Themaorganisaties focussen op een specifiek maatschappelijk vraagstuk en stellen dat centraal in hun missie. Ze kunnen zich daarvoor tot diverse doelgroepen richten.

De regionale organisaties (N=13) ontwikkelden samen een gedeelde missie. Daarin focussen ze met het oog op een duurzame, solidaire, inclusieve en democratische samenleving op een regio en zetten ze zich in voor de diverse bewoners(groepen) ervan. Ze staan open voor diverse thema's uit de publieke agenda van hun regio. Vijf regionale organisaties nemen die gedeelde missie ook op in hun subsidieaanvraag. Vier regionale organisaties combineren die gedeelde missie met specifieke aanvullingen vanuit het perspectief van hun eigen regio. De overige vier presenteren in hun subsidieaanvraag een eigen missie op maat van hun regio en baseren zich daarvoor in sterke mate op de gedeelde missie.

Zo komen we tot de volgende opdeling in de sector: naast de relatief kleine groep regionale organisaties (N=13) vinden we in de sector ongeveer evenveel doelgroep- (N=57) als themaorganisaties (N=61) terug.

Figuur 8: sociaal-cultureel volwassenenorganisaties (N=131) volgens hun gerichtheid



2.3 Negen functiemixen in het sociaal-cultureel volwassenenwerk

Tot en met 2020 werd decretaal een mix uit vier sociaal-culturele functies als volgt toegewezen aan de vier verschillende werksoorten:

- verenigingen: gemeenschapsvormende, culturele, maatschappelijke activerings- en educatieve functie
- bewegingen: educatieve en maatschappelijke activeringsfunctie
- regionale volkshogescholen en gespecialiseerde vormingsinstellingen: educatieve (in hoofdzaak), culturele en gemeenschapsvormende functie

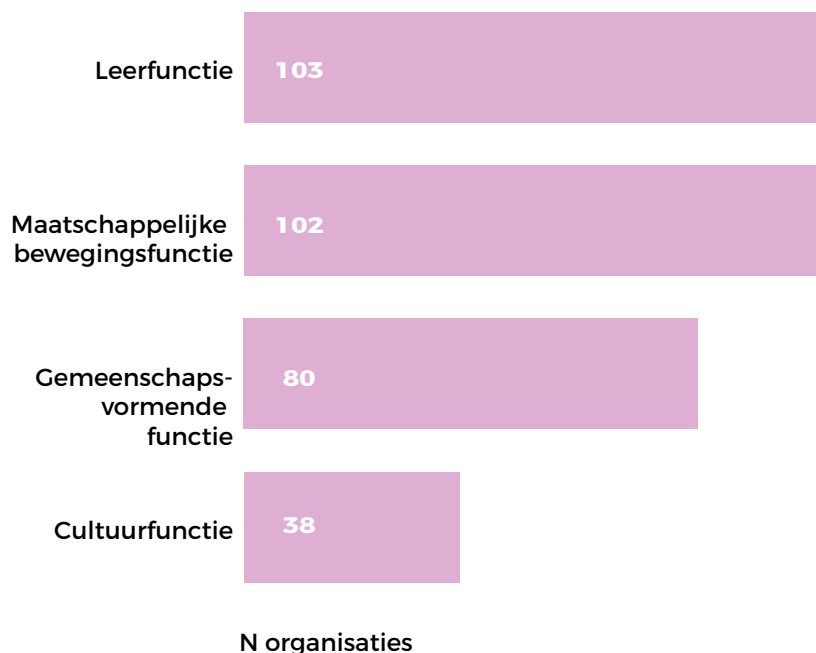
Met het decreet van 2017 zijn landelijke organisaties (N=118) vrij om zelf een eigen mix van minstens twee van de vier functies te kiezen. Regionale organisaties (N=13) nemen verplicht alle vier de functies op. Het decreet van 2017 herdefinieert de functies en brengt ook enkele kleine wijzigingen in de benaming aan. Voortaan spreken we over:

- cultuurfunctie
- leerfunctie
- maatschappelijke bewegingsfunctie
- gemeenschapsvormende functie

2.3.1 Functiekeuze

De 118 landelijke organisaties kozen gemiddeld 2,7 functies. Voor de werkingsperiode van 2016 tot en met 2020 – toen de functies nog aan alle werksoorten werden toegewezen – was dat een gemiddelde van 3,2 functies voor de 115 landelijke organisaties. De leerfunctie en de maatschappelijke bewegingsfunctie zijn de meest gekozen functies. Respectievelijk 103 en 102 landelijke organisaties kozen ervoor. Meer dan de helft van de landelijke organisaties (80/118) koos voor de gemeenschapsvormende functie.

Figuur 9: verdeling van de functies over landelijke organisaties (N=118)



38 van de 118 landelijke organisaties namen de cultuurfunctie op in hun functiemix. De deelnemers aan de focusgroep (auteurs van beleidsplannen uit acht organisaties) haalden als reden onder meer aan dat de cultuurfunctie moeilijk te verantwoorden is. De functie bracht bij eerdere visitaties en beoordelingen meer dan eens discussie met zich mee. De focusgroepleden sluiten niet uit dat de cultuurfunctie in mindere mate dan de andere functies gekozen werd “uit voorzichtigheid”, om discussies te vermijden. Niettemin geven meerdere organisaties die de cultuurfunctie niet in hun mix opnamen, aan ook in de toekomst culturele activiteiten te willen ontplooiën. Sommigen gaan daar dieper op in wanneer ze hun visie op sociaal-culturele participatie toelichten, en dan meer specifiek hun visie op cultuurparticipatie.

In de 131 goedgekeurde subsidieaanvragen vonden we negen verschillende functiemixen terug. Ook die verdeling over negen functiemixen weerspiegelt de verscheidenheid eigen aan de sector van het SCvW. Slechts twee mogelijke combinaties van functies werden

niet gekozen: de combinatie van de cultuurfunctie, de leerfunctie en de maatschappelijke bewegingsfunctie en de combinatie van de cultuurfunctie, de gemeenschapsvormende functie en de maatschappelijke bewegingsfunctie.

Tabel 1: de negen functiemixen en de verdeling ervan in het SCvW

FUNCTIEMIX	Aantal landelijk	Aantal regionaal
LF+GF+MF	33	
LF+MF	30	
CF+LF+GF+MF	25	13
GF+MF	11	
LF+GF	6	
CF+LF	5	
CF+LF+GF	4	
CF+MF	3	
CF+GF	1	
TOTAAL	118	13

De combinatie van de vier functies komt het vaakst voor in de sector (N=38). Dat is mee bepaald door de toewijzing van de vier functies aan de regionale organisaties (N=13). Daarna volgen de combinatie van de leerfunctie, de gemeenschapsvormende functie en maatschappelijke bewegingsfunctie (N=33) en de combinatie van de leerfunctie en de maatschappelijke bewegingsfunctie (N=30).

2.3.2. Verschuivingen in de functiemix

Van de landelijke organisaties die eerder al een subsidie ontvingen als sociaal-culturele volwassenenorganisatie (N=100) kozen er 51 voor een andere functiemix dan ze in 2016–2020 toegewezen kregen. Zeven organisaties verantwoordden die wijziging van functiemix in hun subsidieaanvraag. Ze verwijzen daarbij naar hun hernieuwde missie en naar het afgenomen belang van de cultuurfunctie voor hun organisatie.

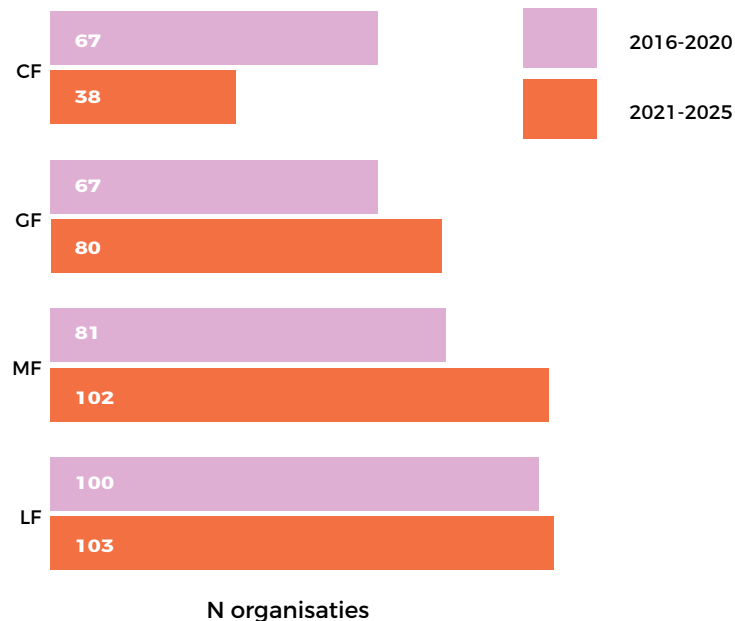
De voormalige bewegingen (N=35) blijven trouw aan de maatschappelijke bewegingsfunctie, ook al kozen veertien onder hen voor een andere functiemix. Tien daarvan namen er de gemeenschapsvormende functie bij.

Voormalige verenigingen (N=46), inclusief de etnisch-culturele federaties, kregen eerder de vier functies toegewezen. 22 van hen lieten minstens één functie vallen in hun nieuwe en zelfgekozen functiemix. De gemeenschapsvormende functie blijft voor alle 46 organisaties een constante. Negentien voormalige verenigingen kiezen niet langer voor de cultuurfunctie, ook al geven ze vaak aan nog culturele activiteiten te willen ontplooiën.

Van de voormalige gespecialiseerde vormingsinstellingen (N=19) kiezen er vijftien voor een andere functiemix. Voor alle negentien organisaties blijft de leerfunctie een vaste waarde. Tien van hen kiezen niet langer voor de cultuurfunctie en acht opteren voor het eerst voor de maatschappelijke bewegingsfunctie.

De organisaties die voor het eerst een subsidie toegekend krijgen in het SCvW (N=18) kiezen voor de maatschappelijke bewegingsfunctie (15/18), de leerfunctie (14/18) en de gemeenschapsvormende functie (13/18). Geen enkele van die organisaties kiest voor de cultuurfunctie.

Figuur 10: toegewezen functies (2016-2020) in vergelijking met gekozen functies (2021-2025)



Bovenstaande figuur toont duidelijk hoe de cultuurfunctie nu minder wordt opgenomen, terwijl de maatschappelijke bewegingsfunctie en de gemeenschapsvormende functie meer worden gekozen. De leerfunctie blijft nadrukkelijk aanwezig in de sector van het SCvW. Voor de opkomst van de maatschappelijke bewegingsfunctie zijn er ongetwijfeld veel redenen aan te halen die lang niet allemaal af te leiden zijn uit de subsidiedossiers. Enkele focus-groepleden zien in het decreet van 2017 een toenemende waardering voor het bewegingsmodel, een model dat nauw aansluit bij de maatschappelijke bewegingsfunctie. Het civiel perspectief, een krachtlijn in het decreet, zou de focus op maatschappelijke beweging versterken.

2.4 Divers naar voorkomen en aard van vrijwillige inzet

De plaats van vrijwilligers in de organisatie en de manier waarop ze betrokken en ondersteund worden, is een van de beoordelingselementen uit het decreet van 2017. Het verwondert dan ook niet dat we tijdens de verticale analyse in 131 subsidieaanvragen 666 tekstfragmenten met de code 'vrijwillige inzet' markeerden.

Heel wat organisaties gaan uitgebreid in op vrijwillige inzet in hun organisatie en besteden er een apart hoofdstuk aan. Sommigen monitoren hun potentieel aan vrijwillige inzet en rapporteren cijfermatig over het aantal vrijwilligers. Andere organisaties verwijzen naar een apart vrijwilligersbeleidsplan dat ze al dan niet als bijlage toevoegen en blijven in hun aanvraag beknopt over vrijwillige inzet. In hun subsidieaanvragen en vrijwilligersbeleidsplannen hanteren organisaties een heel eigen jargon, zeker om verschillende soorten vrijwilligers aan te duiden. Zo'n jargon is goed te vatten in de eigen organisatie, iets minder daarbuiten. Dat bemoeilijkt een horizontale kijk over alle organisaties. Niettemin kunnen we na een meer grondige lezing van de subsidieaanvragen de sector opdelen op basis van vrijwillige inzet.

2.4.1 Naar aantal vrijwilligers

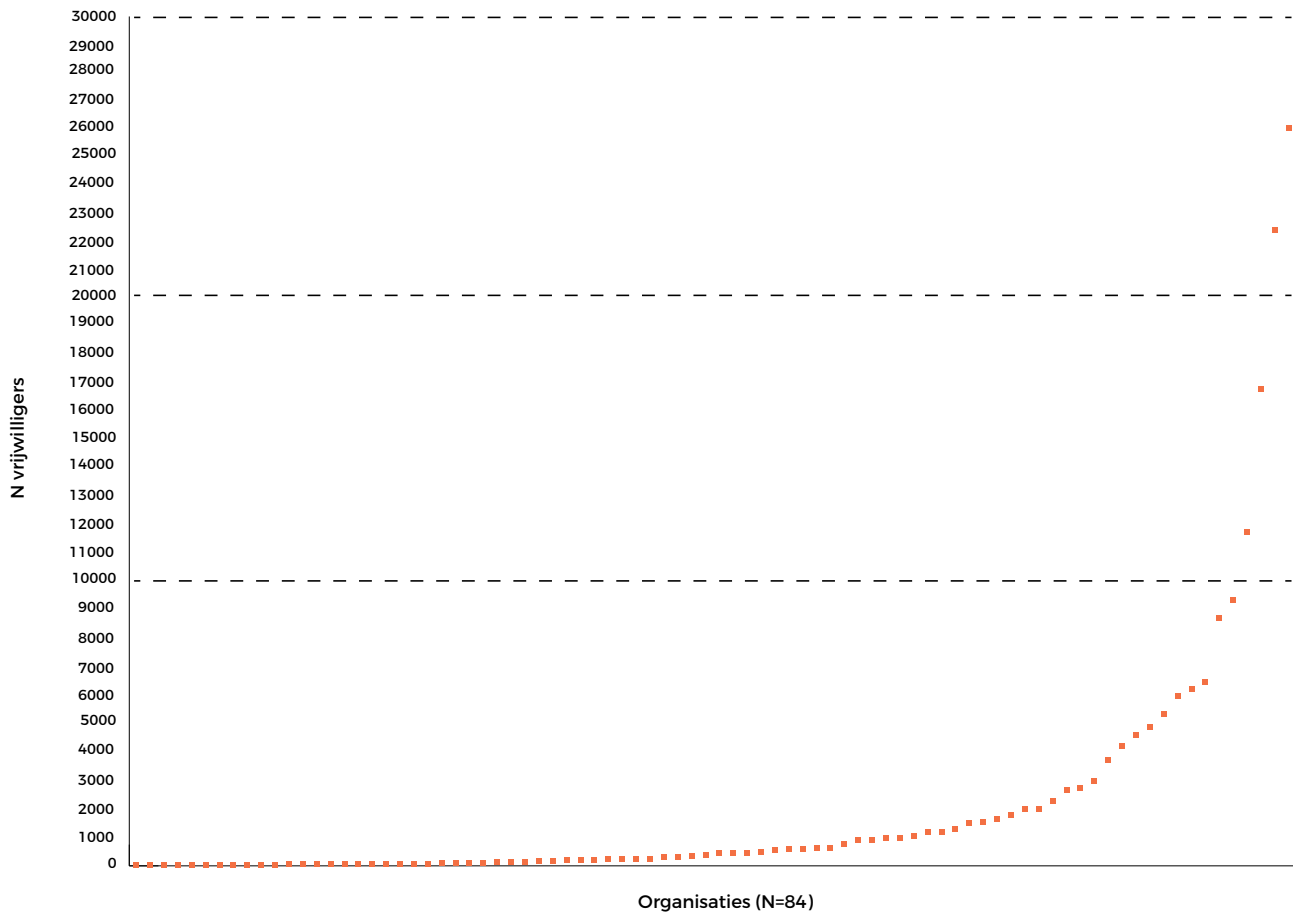
Op basis van de subsidieaanvragen kunnen we geen volledig en correct beeld geven van het aantal vrijwilligers in de sector van het SCvW. In totaal rapporteren 84 organisaties (84/131) over het aantal vrijwilligers. Daarvan konden 78 organisaties al een aantal vrijwilligers vermelden of inschatten voor het jaar 2019. De overige organisaties gaven enkel een cijfer voor het jaar 2018. In hun tellingen onderscheiden 26 van die 84 organisaties bestuursvrijwilligers van andere soorten vrijwilligers (bv. lokale vrijwilligers, vrijwilligers in groepen of afdelingen, nationale vrijwilligers, projectvrijwilligers, werkgroepvrijwilligers, vormingsvrijwilligers, ondersteuningsvrijwilligers, taakvrijwilligers ...).

Bij organisaties die verschillende soorten vrijwilligers onderscheiden en apart tellen, zijn dubbeltellingen niet uitgesloten. Bestuursvrijwilligers nemen naast een bestuurstaak soms nog andere vrijwillige taken op, bijvoorbeeld als werkgroepvrijwilliger. Bovendien kunnen we niet uitsluiten dat sommige vrijwilligers in meer dan één organisatie uit het SCvW actief zijn. Over de verschillende organisaties heen zijn er dus ook dubbeltellingen mogelijk in de cijfers die we uit de subsidieaanvragen halen. Door het onvolledig aantal organisaties dat een aantal vrijwilligers opgeeft (84/131) en van mogelijke dubbeltellingen in organisaties én in de sector, wagen we ons niet aan een extrapolatie van de opgegeven cijfers voor heel de sector. Daarvoor hebben we te weinig zicht op, en inzicht in, de foutenmarge.

Wel kunnen we de 84 organisaties die een aantal vrijwilligers rapporteren met elkaar vergelijken. Zo observeren we een zeer grote variatie op het vlak van het aantal vrijwilligers waarmee organisaties aan de slag gaan: een beperkt aantal organisaties rapporteert heel veel vrijwilligers, terwijl een meerderheid van de organisaties een relatief beperkt aantal vrijwilligers vermeldt. Dat levert volgende berekening op:

- hoogst aantal gerapporteerde vrijwilligers van één organisatie: 26.045
- laagst aantal gerapporteerde vrijwilligers van één organisatie: 24
- gemiddeld aantal vrijwilligers per organisatie (N=86): 2.112
- mediaan, het aantal vrijwilligers van de organisatie midden op de ranking naar aantal vrijwilligers: 411

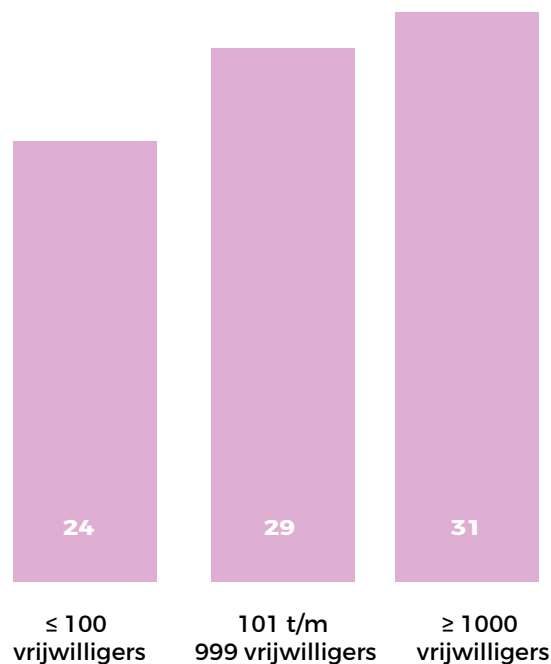
Figuur 11: aantal vrijwilligers per organisatie (84/131)



Op basis van het aantal vrijwilligers kunnen we de 84 organisaties uit bovenstaande figuur opdelen in drie groepen:

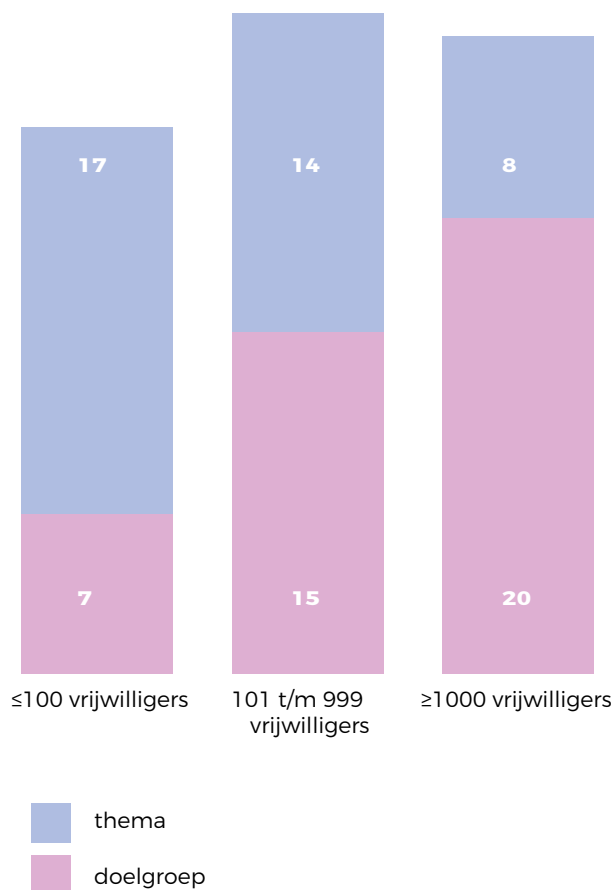
- een groep (N=24) die met ‘relatief’ weinig vrijwilligers aan de slag gaat en 100 of minder vrijwilligers telt
- een middengroep (N=29) die tussen de 100 en 1.000 vrijwilligers telt
- een groep (N=31) die met heel veel vrijwilligers werkt en meer dan 1.000 vrijwilligers telt, waaronder vier organisaties die meer dan 10.000 vrijwilligers tellen

Figuur 12: aantal organisaties (84/131) opgedeeld naar aantal vrijwilligers



De opdeling naar het aantal vrijwilligers verschilt naargelang de gerichtheid van de organisatie. Themaorganisaties werken met relatief minder vrijwilligers. Doelgroeporganisaties tellen relatief meer vrijwilligers.

Figuur 13: aantal themaorganisaties (39/61) en doelgroeporganisaties (42/57) opgedeeld naar aantal vrijwilligers

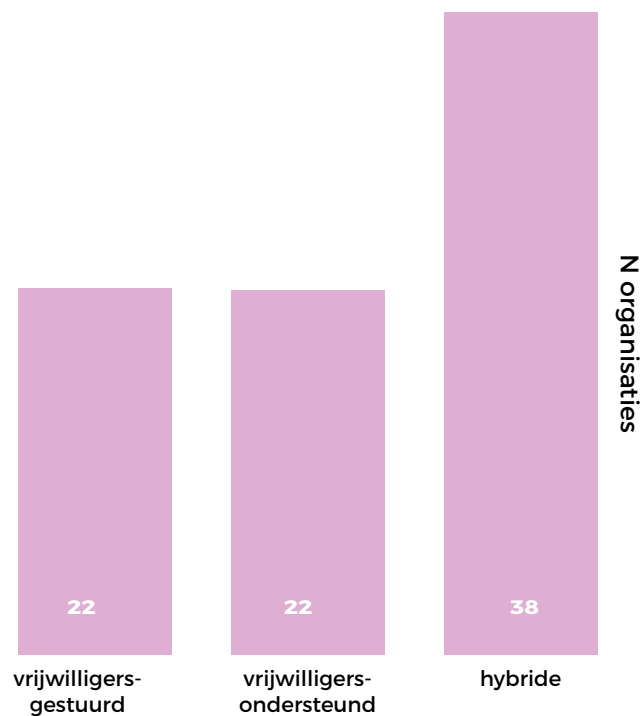


2.4.2 Naar type vrijwilligersorganisatie

Niet alle organisaties uit het SCvW gaan op dezelfde manier aan de slag met vrijwilligers. Van de 131 organisaties kunnen we er 82 op basis van hun subsidieaanvraag helder toewijzen aan een van de volgende drie types vrijwilligersorganisaties:

- vrijwilligersgestuurd (N=22): organisaties waar vrijwilligers de initiatiefnemers en trekkers zijn. Bij een aantal kleine en recent opgerichte organisaties zien we vrijwilligers het heft in handen nemen. Maar ook een aantal doelgroeporganisaties en voormalige verenigingen behoren zeker tot deze groep.
- vrijwilligersondersteund (N=22): organisaties waar vrijwilligers een ondersteunde rol opnemen en beroepskrachten 'ontlasten'. Dat zien we bij organisaties die een uitgesproken dienstverlening ontplooiën en bij een aantal kleine organisaties waar vrijwilligers taken van beroepskrachten overnemen. In deze groep tellen we relatief veel voormalig gespecialiseerde vormingsinstellingen en bewegingen.
- hybride (N=38): organisaties met een wisselwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten. Afhankelijk van hun inzet en engagement kunnen vrijwilligers zowel sturen als ondersteunen. We vinden in deze groep een mix van de vier voormalige werksoorten terug.

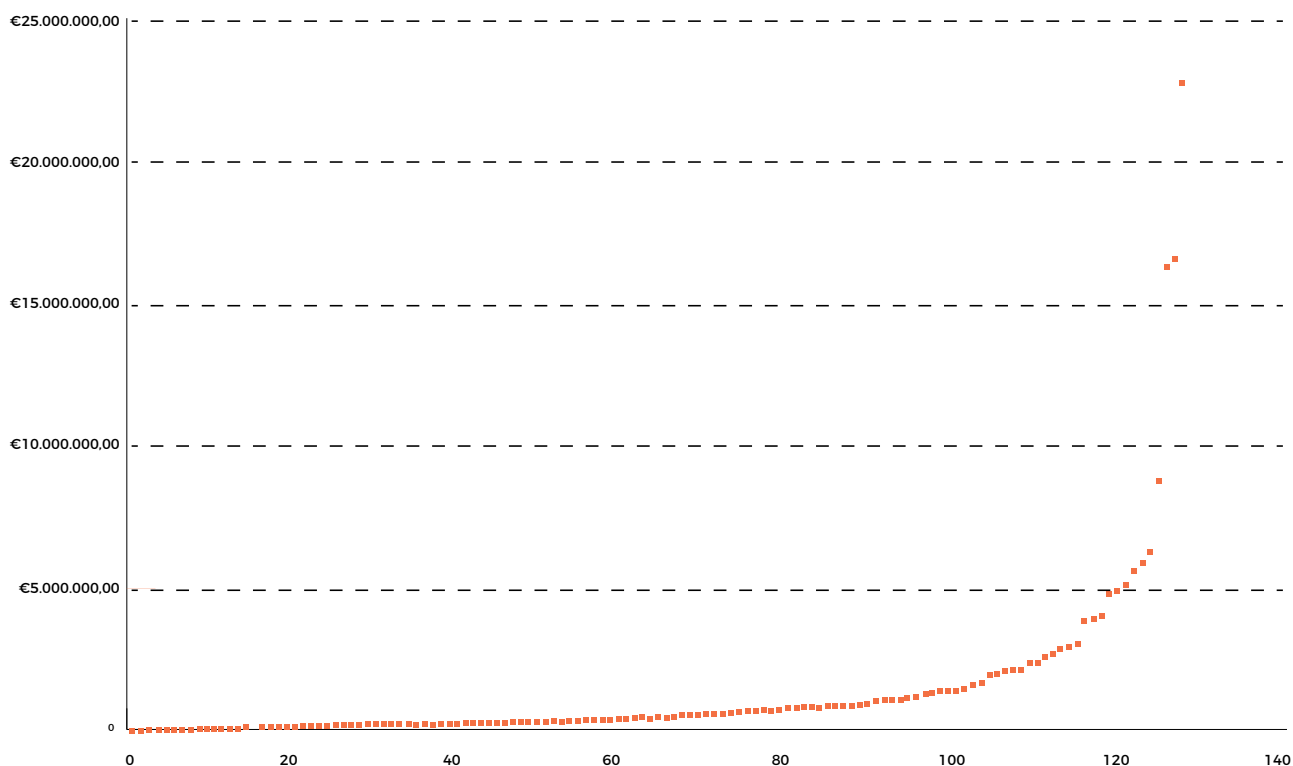
Figuur 14: verdeling van organisaties (N=82) over drie types vrijwilligersorganisaties



2.5 Divers naar grootte

Om organisaties naar grootte op te delen, kunnen we verschillende criteria gebruiken. Denk aan de totale inkomsten (al dan niet in verhouding tot de uitgaven), het aantal medewerkers (uitgedrukt in aantal personen of voltijds equivalenten) en de omvang van de werking (op basis van activiteiten, deelnemers, leden, vrijwilligers, aangesloten groepen of een combinatie daarvan). Lang niet voor elk van die criteria vonden we voldoende en eenduidige data in de subsidieaanvragen. Aan de hand van de aanvragen kunnen we organisaties enkel naar grootte opdelen op basis van hun inkomsten, waarbij we moeten terugvallen op de meerjarenbegrotingen. Gezien het hier om begrotingen gaat en niet om resultaten, beperken we ons tot een verdeling van organisaties naar grootte op basis van het gemiddeld begroot jaarinkomen (de som van de totaal begrote jaarinkomsten van 2021 tot 2025, gedeeld door vijf).

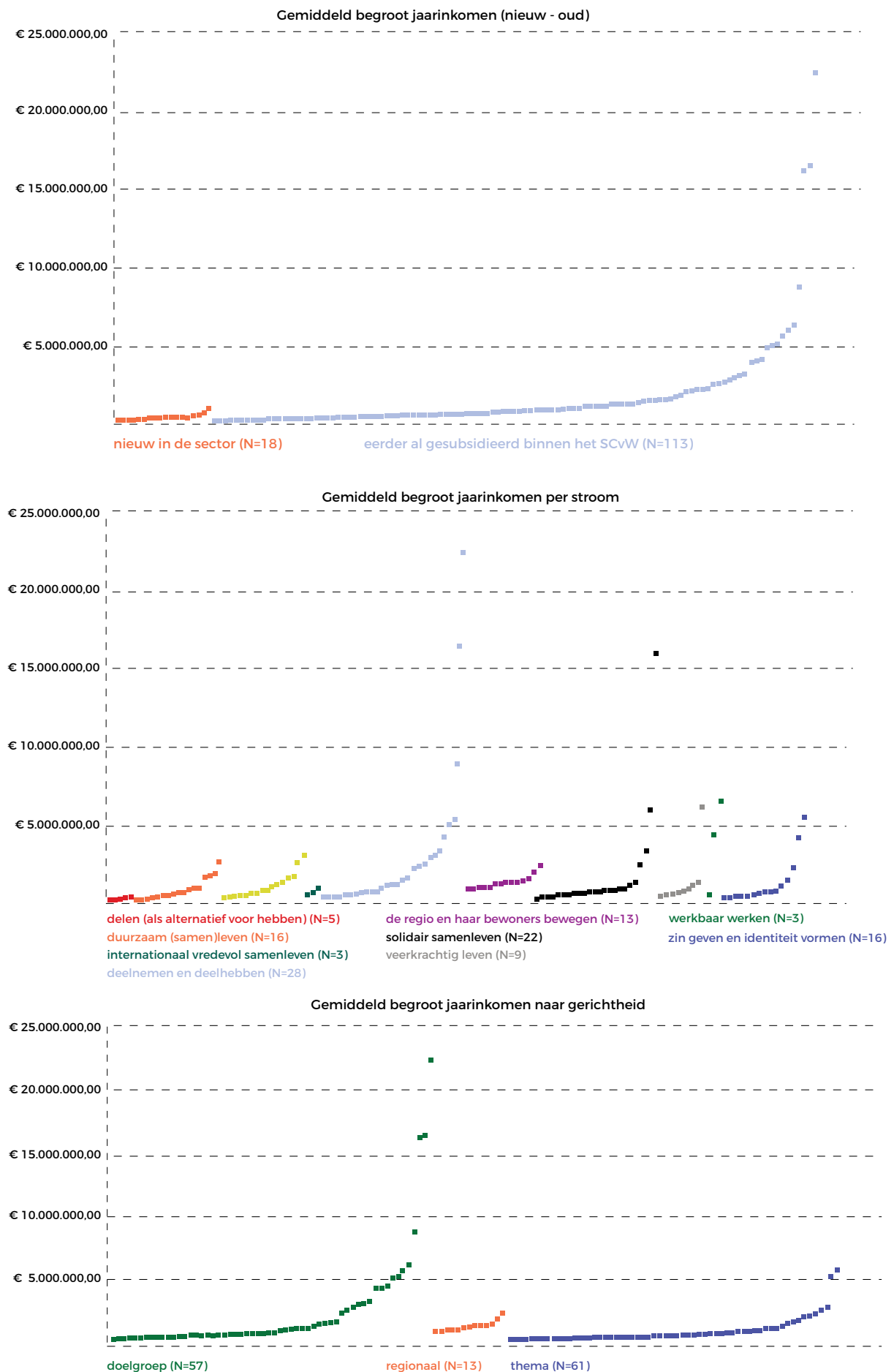
Figuur 15: gemiddeld begroot jaarinkomen per organisatie (N=131) voor de periode 2021 tot 2025 (geordend van kleinste naar grootste gemiddeld begroot jaarinkomen)



Het laagste gemiddeld begroot jaarinkomen voor de periode 2021 tot en met 2025 bedraagt 174.100 euro, het hoogste 22.368.479,91 euro. Daartussen treffen we een onevenredige spreiding aan van de overige 129 organisaties. Een beperkt aantal organisaties begroot opmerkelijk meer jaarinkomsten in vergelijking met andere. In figuur 13 vallen onmiddellijk enkele uitschieters op (> 5.000.000 euro). Onder de organisaties die het meest begroten, vinden we grote verenigingen en een aantal organisaties die ingebed zijn in een grotere structuur zoals een vakbond, een mutualiteit, een kerkgemeenschap of een internationale koepel.

Als we het gemiddeld begroot jaarinkomen naar diverse types organisaties bekijken, dan vinden we de uitschieters (> 5.000.000 euro) onder de organisaties die eerder al subsidies ontvingen in het SCvW en de organisaties uit de stromen 'deelnemen en deelhebben', 'solidair samenleven', 'veerkrachtig leven', 'werkbaar werken' en 'zin geven en identiteit vormen'. Op twee themaorganisaties na zijn dat allemaal doelgroeporganisaties.

Figuur 16: gemiddeld begroot jaarinkomen per organisatie (N=131) voor de periode 2021 tot 2025 (opgedeeld naar oud of nieuw in de sector, naar tien stromen en naar gerichtheid)

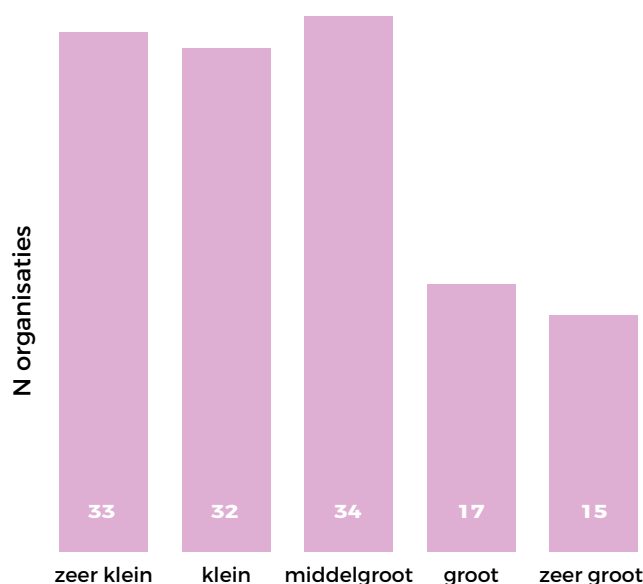


In de toekomst kunnen we op basis van de jaarrekeningen berekeningen maken die gebaseerd zijn op resultaten. Dat zal een meer reëel beeld geven van de verdeling van de organisaties naar grootte op basis van hun inkomsten. Dan kunnen we ook fouten door een onder- of overbegroting wegwerken. Naar aanleiding van het specifiek afsprakenkader onderzoek bekijken het Departement CJM en Socius hoe we dat in de toekomst best kunnen organiseren en opvolgen.

Als we vertrekken van de gemiddelde begrote jaarinkomsten, dan kunnen we in deze analyse de 131 organisaties uit het SCvW naar grootte opdelen in vijf groepen. Om een evenwichtige en relatieve spreiding op maat van het SCvW te verkrijgen, nemen we de enkele uitschieters naar boven mee in rekening. Voor het berekenen van de spreiding vertrekken we van de mediaan (gemiddeld 671.450 euro begroot per jaar in de periode 2021 – 2025) en houden we rekening met kwartiel 1 (gemiddeld 406.282,81 euro begroot per jaar in de periode 2021 – 2025) en kwartiel 3 (gemiddeld 1.413.099,23 euro begroot per jaar in de periode 2021 – 2025). Zo komen we tot volgende vijf categorieën:

- zeer groot: gemiddelde begrote jaarinkomsten 2021–2025 boven 2.923.323,86 euro (een groep met enkele uitschieters naar boven)
- groot: gemiddelde begrote jaarinkomsten 2021–2025 tussen 1.413.099,33 euro (kwartiel 3) en 2.923.323,86 euro
- middelgroot: gemiddelde begrote jaarinkomsten 2021–2025 tussen 671.450 euro (mediaan) en 1.413.099,33 euro (kwartiel 3)
- klein: gemiddelde begrote jaarinkomsten 2021–2025 tussen 406.282,81 euro (kwartiel 1) en 671.450 euro (mediaan)
- zeer klein: gemiddelde begrote jaarinkomsten 2021–2025 tussen 174.100 euro (laagste begrote gemiddelde jaarinkomen) en 406.282,81 euro (kwartiel 1)

Figuur 17: verdeling van SCvW-organisaties (N=131) naar relatieve grootte op basis van gemiddelde begrote jaarinkomsten 2021-2025



Ook uit figuur 17 spreekt een ongelijke spreiding naar relatieve grootte (op basis van gemiddelde begrote jaarinkomsten 2021–2025) in de sector van het SCvW. Een minderheid van de organisaties (32/131) rekenen we bij de categorieën ‘groot’ en ‘zeer groot’. Zo goed als de helft van de organisaties uit het SCvW (65/131) typeren we als ‘klein’ tot ‘zeer klein’.

2.6 Moeilijk te typeren naar doelgroep

Het decreet van 2017 bevat specifieke bepalingen over de keuze voor een doelgroep en formuleert daarover ook een beoordelingselement met bijhorende criteria. Die bepalingen vertrekken van de volgende definitie van doelgroep: *“een deel van de bevolking of een groep van mensen die sociale of persoonskenmerken gemeenschappelijk hebben, waarop een bepaald aanbod of een bepaalde strategie gericht wordt met oog op de realisering van de missie en de visie van de organisatie”*. In de memorie van toelichting vind je ook een definitie van ‘kansengroep’: *“een specifiek benoemde doelgroep waarvan op basis van onderzoek blijkt dat ze minder bereikt wordt door het sociaal-culturele aanbod.”* In het decreet worden volgende kansengroepen gespecificeerd: *“mensen in armoede, mensen met een beperking, personen van vreemde herkomst en gedetineerden.”*

Dat beoordelingselement stelt landelijke organisaties (N=118) voor een doelgroepkeuze:

- voor het brede publiek – en welke keuzes ze daarin maken op het vlak van doelgroepen, gemeenschappen of kansengroepen
- voor (een of meer) specifieke kansengroepen – en welke keuzes ze daarin maken op het vlak van doelgroepen, gemeenschappen of het brede publiek

De regionale organisaties (N=13) bouwen een werking uit gericht op het brede publiek, gemeenschappen, doelgroepen en kansengroepen.

Dat beoordelingselement zet alle 131 organisaties aan het denken over hun doelgroepkeuze. Allemaal rapporteren ze daar ook over in hun subsidieaanvraag. Maar de keuzes die ze maken, zijn niet altijd helder en eenduidig te verbinden met de bepalingen uit het decreet.

Zo kiezen twintig organisaties in eerste instantie voor een van de volgende specifieke doelgroepen (en dus niet voor het brede publiek of voor een kansengroep zoals bepaald in het decreet):

- vrouwen
- ouderen
- LGBTQIA+
- personen met psychische kwetsbaarheid
- gezinnen/families
- mensen met een ziekte, zorgbehoevenden
- mantelzorgers

Van de overige 111 organisaties kiezen er 91 in eerste instantie voor het brede publiek. Sommigen hanteren de notie ‘breed publiek’ zeer open en spreken heel algemeen over ‘voor iedereen’, ‘voor burgers’ of ‘voor volwassenen’. Anderen specificeren ‘breed publiek’ naar meer concrete doelgroepen en beperken zo de breedte. Enkele voorbeelden:

- enkel werken met direct belanghebbenden (enkel met mensen die geïnteresseerd zijn in, of betrokken partij zijn bij, een thema of maatschappelijk vraagstuk)
enkel werken met en voor *innovators, early adopters, early majority, late majority* en/of *laggards* (gebaseerd op het onderscheid tussen mensen naargelang ze innovaties vroeger dan wel later oppikken volgens de innovatietheorie van Rogers (1983))
- enkel werken met mensen naargelang de mate waarin ze al participeren aan cultuur (bv. enkel met non-participanten, culturele veelvraters of met een groep daar tussenin)

Ten slotte kiezen twintig organisaties prioritair voor een kansengroep zoals bepaald door het decreet. Tien onder hen kiezen voor personen van vreemde herkomst, acht voor personen met een beperking en twee voor personen in armoede. Geen enkele organisatie opteert in eerste instantie voor de kansengroep gedetineerden en ex-gedetineerden.

Zoals te verwachten kiezen doelgroeporganisaties als primaire doelgroep opvallend meer voor specifieke doelgroepen of kansengroepen (39/57). Zo goed als alle themaorganisaties (60/61) zien het brede publiek als primaire doelgroep net zoals alle regionale organisaties.

Tabel 2: doelgroepkeuze naar gerichtheid van de organisatie (thema, doelgroep of regio)

primaire doelgroepkeuze	N thema-organisaties	N doelgroep-organisaties	N regionale organisaties
breed publiek	60	18	13
specifieke doelgroep	0	20	0
kansengroep	1	19	0

Een strikte opdeling van organisaties volgens de bepalingen van het decreet kunnen we op basis van de subsidieaanvragen niet maken. Tijdens de focusgroep met auteurs van acht subsidieaanvragen werd ook duidelijk dat organisaties verschillende doelgroepkeuzes maken afhankelijk van hun strategische doelstellingen. Opdelen naar doelgroep is vermoedelijk duidelijker en meer voor de hand liggend op basis van strategische doelen dan op basis van de organisatie. Met de 131 subsidieaanvragen beschikken we niet over de nodige informatie om doelgroepen te gaan toewijzen aan alle 438 strategische doelstellingen die een verandering in de samenleving of de eigen gemeenschap (waaronder betrokken groepen en lidverenigingen) voor ogen houden. De verscheidenheid aan doelgroepkeuzes op dat niveau zou allicht tot een onoverzichtelijke lijst leiden.

Van de 43 organisaties die kiezen voor een specifieke doel- of kansengroep benoemen er 33 het brede publiek expliciet als secundaire doelgroep. En 85 van de 88 organisaties die zich in eerste instantie tot het brede publiek richten, vermelden verderop in hun aanvraag specifieke doel- of kansengroepen als onderdeel van het brede publiek of als secundaire doelgroepen.

Tabel 3: overzicht van secundaire doelgroepkeuzes naar aantal organisaties

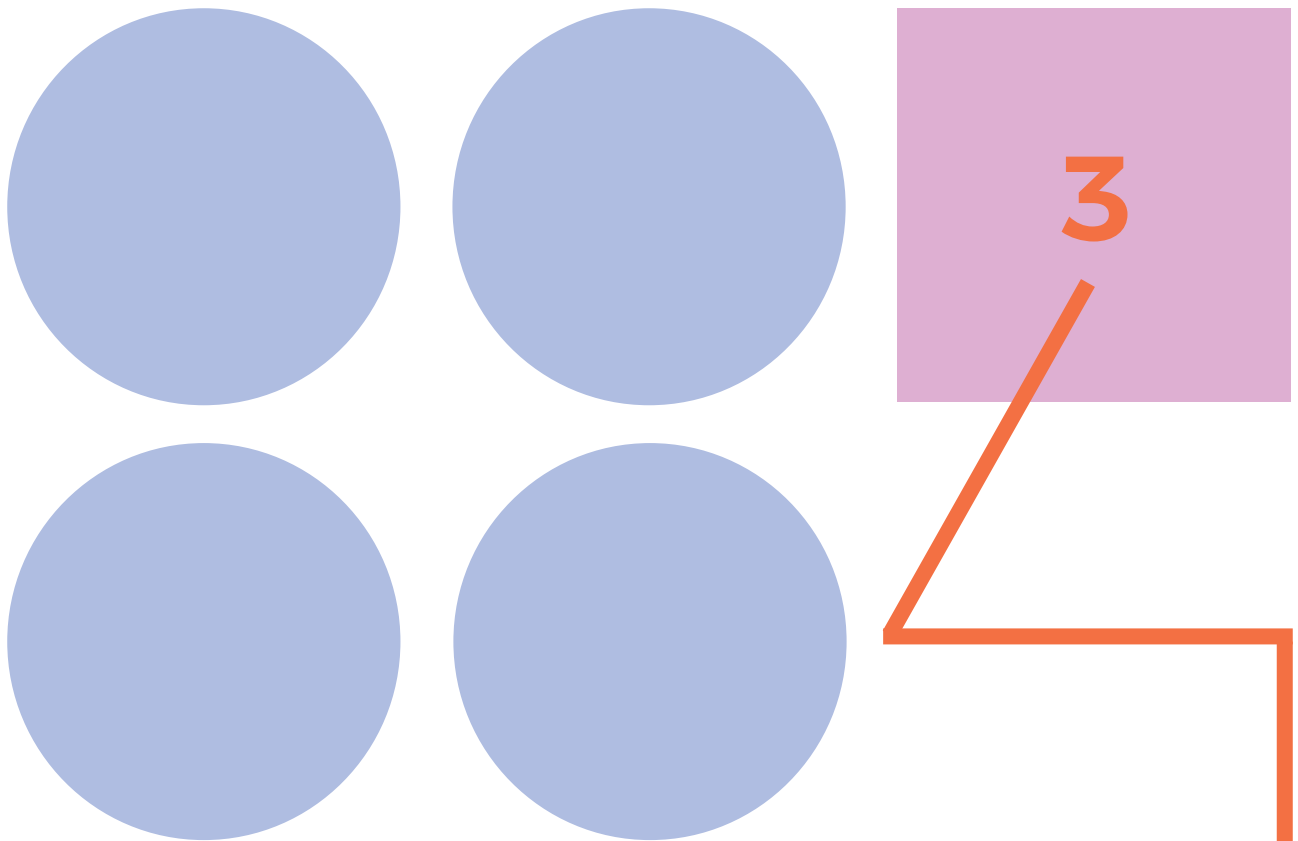
Specifieke doelgroep- of kansengroep	aantal organisaties
personen van vreemde herkomst	63
personen in armoede	58
personen met een beperking	23
(ex-)gedetineerden	23
jongeren	13
ouderen	11
laag- of kortgeschoolden	8
personen met psychische kwetsbaarheid	6
professionals, werknemers en werkzoekenden	6
mensen met een ziekte, met nood aan zorg	3
vrouwen	2
lotgenoten	2
LGBTQI+	2
vrijwilligers	2
mannen	1

Als we organisaties opdelen naar gerichtheid (doelgroep, thema, regio), dan valt het op dat themaorganisaties vaak voor en met een breed publiek werken. Niettemin ontwikkelen enkele van die organisaties hun werking in eerste instantie voor specifieke doel- en kansengroepen. Doelgroeporganisaties kiezen al in hun missie voor een specifieke groep in de samenleving om hun werking uit te bouwen. Ze werken niet uitsluitend ‘met’, maar vaak ook ‘voor’ de gekozen doelgroep en kunnen zich daarom evengoed tot een breed publiek richten. Regionale organisaties werken steeds ook voor een breed publiek in een specifieke regio.

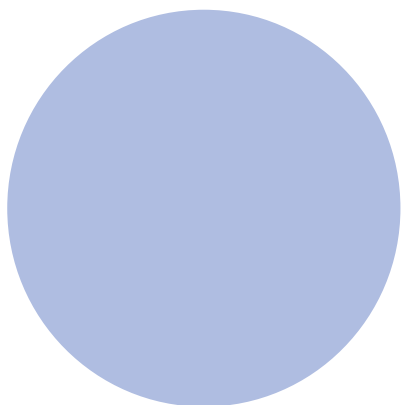
Een aantal organisaties bepaalt doelgroepen die strikt genomen niet onder de definitie van doelgroepen volgens het decreet vallen (*“een groep van mensen die sociale of persoonskenmerken gemeenschappelijk hebben”*). Zo geven sommige ook organisaties als doelgroep op. Overheden, andere middenveldspelers, bedrijven, opleidingsverstrekkers en andere actoren verschijnen voornamelijk als doelwit voor (beleids)beïnvloeding. Ook de pers en de media worden regelmatig als doelgroep vermeld. Heel vaak zijn dat ‘intermediaire’ doelgroepen die als tussenstap worden aangesproken om zo het brede publiek efficiënter en effectiever te bereiken. Een 11-tal organisaties kiest voor een bepaalde gemeenschap als doelgroep (bv. een specifieke culturele gemeenschap), zonder verder te specificeren wie ze in die gemeenschap concreet aanspreken. Op een gelijkaardige manier geven andere organisaties aan zich onder meer te richten op de persoonlijke netwerken van hun sympathisanten of op gezinnen; evenwel zonder verder te specificeren over welke personen (bv. ouders, moeders, vaders, pleegouders, kinderen, grootouders ...) het dan precies gaat. Buiten de vrije tijd spreken sommige organisaties overigens ook wel eens beroepskrachten uit een specifieke sector of beroepsgroep aan om zo hun eigen doelen nog beter te realiseren.

Op die manier lopen de data die we over doelgroepen terugvinden in de subsidieaanvragen erg uiteen. Die gegevens volgen lang niet altijd de logica van de doelgroepkeuze zoals het decreet van 2017 vooropstelt. Daarom verkiezen we om op basis van die analyse geen opdeling in de sector van het SCvW voor te stellen op basis van doelgroepkeuze. We sluiten niet uit dat dat in de toekomst wel mogelijk en relevant zal zijn en kijken daarvoor uit naar de eerste rapportering van SISCA 2.0. Mogelijk bieden in de toekomst ook wijzigingen over de doelgroepkeuze in het decreet mogelijkheden om organisaties uit de sector meer precies te typeren.

Tot zover ons overzicht van types van organisaties die we afleiden uit de 131 goedgekeurde subsidieaanvragen. In dit rapport zoomen we verder in op het civiel actorschap van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties en op de wijze waarop ze zich als civiele actor organiseren. Waar relevant en zinvol zullen we daarbij de tien stromen, de drie gerichtheden (thema, doelgroep, regio), de negen functiemixen, het voorkomen en de aard van vrijwillige inzet en de grootte van de 131 organisaties gebruiken om dat actorschap en de wijze van organiseren meer genuanceerd in beeld te brengen.



Sociaal-cultureel volwassenenwerk, actor in de civiele samenleving



Het decreet van 2017 erkent het SCvW als een belangrijke civiele actor in de democratische samenleving. Met verschillende beoordelingselementen nodigt de Vlaamse overheid subsidieaanvragers uit om hun rol als civiele actor te duiden. Zo vraagt ze hen om hun missie en visie te expliciteren, de voor hen relevante maatschappelijke context te analyseren, invulling te geven aan de rollen en functies van het SCvW en strategische en operationele doelen te formuleren. Daarmee moeten sociaal-cultureel volwassenenorganisaties bijdragen aan een duurzame, inclusieve, solidaire en democratische samenleving, sociaal-culturele participatie van volwassenen bevorderen en van gedeelde samenlevingsvraagstukken een publieke zaak maken.

In dit hoofdstuk verkennen we op basis van de subsidieaanvragen hoe de 131 gesubsidieerde sociaal-cultureel volwassenenorganisaties hun civiel actorschap invullen. Civiel actorschap is een eerder abstract begrip, dat in de subsidieaanvragen lang niet altijd concreet wordt benoemd. De invulling ervan blijft bovendien vaak impliciet en waaiert uit in heel veel verschillende verschijningsvormen. Dat maakt het onmogelijk om de kenmerken en verschijningsvormen van civiel actorschap simpelweg te tellen. Op basis van een kwalitatieve analyse gingen we wel op zoek naar antwoorden op de volgende vragen:

- Hoe verhouden sociaal-cultureel volwassenenorganisaties zich tot de samenleving?
- Welke maatschappelijke vraagstukken houden hen bezig?
- Welke doelen streven ze na in die samenleving?
- Welke initiatieven ondernemen ze daarvoor?
- In welke maatschappelijke processen en dynamieken engageren ze zich?
- Welke maatschappelijke positie nemen ze in?
- Welke relaties knopen ze aan met andere actoren?

Op zoek naar antwoorden konden we terugvallen op die fragmenten uit de subsidieaanvragen waar organisaties zichzelf expliciet als civiele actor presenteren (code 'civiel perspectief'). Maar niet alle organisaties doen dat expliciet en als ze dat doen, maken ze dat niet altijd even concreet. Daarom zochten we ook in de tekstfragmenten die we onder de volgende codes verzamelden:

- missie
- visie
- maatschappelijke context
- sterkte-zwakteanalyse
- doelstellingen
- sociaal-culturele rollen
- functiemix
- activiteiten
- participatie
- vrijwillige inzet
- doelgroep
- netwerken
- vrije tijd
- ontmoeting en ontspanning

3.1 SCvW in relatie tot maatschappelijke vraagstukken en ontwikkelingen

Alle organisaties (N=131) rapporteren in hun aanvraag over heel wat uiteenlopende maatschappelijke thema's, kwesties, uitdagingen of ontwikkelingen. Een inventaris van thema's uit de missies hielp ons eerder al om tien stromen te ontwaren in het SCvW. In 126 subsidieaanvragen (126/131) vonden we een apart hoofdstuk of paragraaf met als titel 'maatschappelijke contextanalyse', 'omgevingsanalyse' of een variant daarvan. Daarin belichten subsidieaanvragers verschillende maatschappelijke thema's, kwesties, uitdagingen of ontwikkelingen. Soms doen ze dat in enkele woorden, een andere keer zeer uitgebreid en verspreid over meerdere pagina's. Gemiddeld behandelen de 126 organisaties acht maatschappelijke thema's, kwesties, uitdagingen of ontwikkelingen in hun hoofdstuk of paragraaf 'maatschappelijke contextanalyse'. Sommigen gaan heel breed en bespreken negen tot achttien onderwerpen (N=50/126). Anderen sluiten voor hun omgevingsanalyse nauwer aan bij hun missie en visie en focussen op drie tot acht onderwerpen (N=81/126). De regionale organisaties (N=13) hebben een zeer brede *scope* op hun omgeving (gemiddeld dertien à veertien onderwerpen). Zij vertrekken van een gezamenlijke en globale contextanalyse die ze elk verder specificeren voor hun regio.

Een eerste snelle blik op de thema's en de kwesties die zo aan bod komen, levert een moeilijk te interpreteren woordenwolk op. De verschillende invalshoeken en nuances waarmee organisaties maatschappelijke thema's en kwesties aankaarten, maken het moeilijk heldere lijnen te ontwaren over alle subsidieaanvragen heen. Zo benaderen sommige organisaties het thema mobiliteit als een individuele competentie die in onze samenleving ongelijk verdeeld is, terwijl anderen mobiliteit benoemen als een collectief probleem omwille van files en uitstoot. Bovendien verschilt ook het belang dat organisaties hechten aan bepaalde maatschappelijke thema's en kwesties. Soms is dat belang strategisch omdat het over een issue gaat dat sterk aansluit bij de missie, visie en strategische doelen van de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan het thema digitalisering dat wordt aangekaart door een organisatie die zich inzet voor digitale geletterdheid. Soms is het belang eerder operationeel en bespreken organisaties kwesties uit de maatschappelijke omgeving die van tel zijn voor hun werkwijze en aanpak. Anderen wijzen op digitalisering omwille van de mogelijkheden die ze erin zien om te werven, te communiceren en te informeren. In de hoofdstukken of paragrafen over de maatschappelijke context komen ook thema's en kwesties aan bod die eerder op de achtergrond spelen en waar organisaties in hun subsidieaanvraag niet direct strategisch of operationeel op inzetten.

In de maatschappelijke contextanalyses van de subsidieaanvragen kunnen we vier soorten analyses onderscheiden:

- analyses over maatschappelijke thema's waar de organisatie doelgericht (strategisch) en operationeel op inspeelt: deze analyse vinden we in nagenoeg alle subsidieaanvragen terug.
- analyses over de kenmerken en de maatschappelijke positie van kansen- en doelgroepen waarmee organisaties aan de slag gaan: vooral doelgroeporganisaties hanteren zo'n invalshoek in hun maatschappelijke contextanalyse. Dat laat hen toe om hun doelgroepkeuze en hun doelstellingen te contextualiseren.
- analyses over de maatschappelijke positie en de rol van diverse maatschappelijke actoren: die actoren zijn vaak stakeholders, partners of medestanders, maar soms ook organisaties (uit de overheid, de markt of het middenveld) waar een verandering in standpunt of opstelling wordt beoogd. Zo kaarten een aantal organisaties participatiedrempels aan bij middenveldspelers die culturele activiteiten ontplooiën.
- analyses van ontwikkelingen in het sociale en sociaal-culturele vakgebied: in een beperkt aantal subsidieaanvragen vonden we ook besprekingen van relevante agogische invalshoeken waaronder de presentiebenadering, politiserend werken, impactgericht werken en het kruispuntdenken. Zo'n besprekingen komen overigens ook terug bij andere organisaties en in andere onderdelen van de subsidieaanvragen zoals bij de bespreking van strategische doelen, de rollen, de functiemix en in de visietekst.

De 126 organisaties die een specifiek hoofdstuk of paragraaf 'maatschappelijke contextanalyse' uitschreven, gebruikten daarvoor diverse soorten bronnen. Ze verwijzen vooral naar voor hen relevante vakliteratuur (116/126) en statistieken (106/126). Maar ook met eigen observaties (bijvoorbeeld op basis van een doelgroep- of stakeholdersbevraging of van systematische en goed gedocumenteerde observaties in de eigen regio of context) onderbouwen heel wat organisaties (98/126) hun maatschappelijke contextanalyse. Daarnaast gebruiken ze opiniestukken (62/126), beleidsdocumenten (55/126) of toekomstverkenningen (51/126).

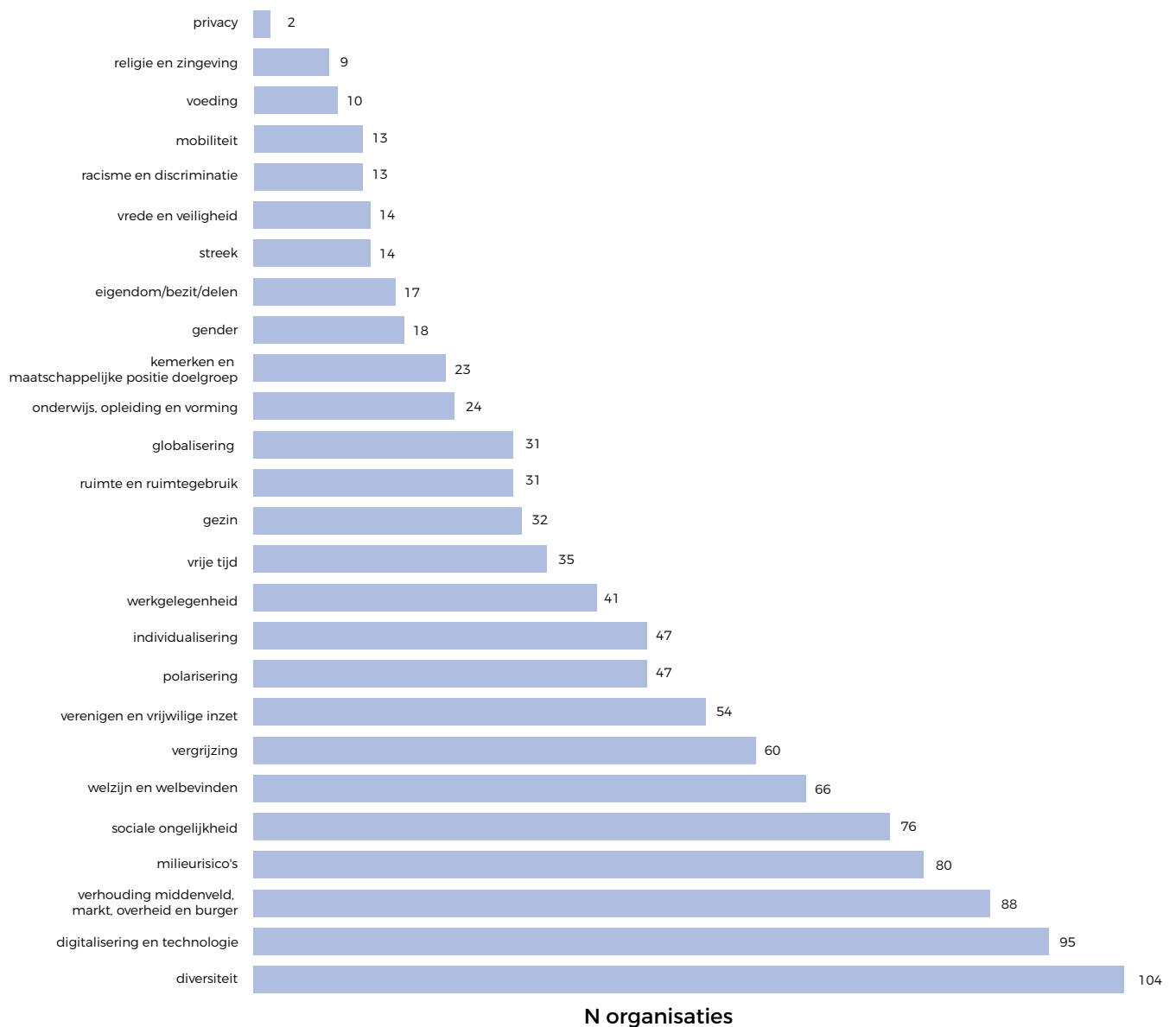
De vele verschillende bronnen, de verscheidene soorten analyses en de verschillende invalshoeken op maatschappelijke thema's, kwesties, uitdagingen of ontwikkelingen maken het niet eenvoudig om voor opvallende en terugkerende onderwerpen het aantal organisaties te tellen. Toch ondernamen we een poging. We gingen als volgt te werk:

- maatschappelijke thema's, kwesties, uitdagingen en ontwikkelingen identificeren uit de specifieke hoofdstukken 'maatschappelijke contextanalyse' (N=126)
- het aantal organisaties per onderwerp tellen
- per organisatie (N=126) nagaan welke van deze onderwerpen terugkomen in hun missie of visie of bij de bespreking van de rollen, de functiemix of de strategische doelen

- indien mogelijk, nagaan welke van deze maatschappelijke thema's, kwesties, uitdagingen en ontwikkelingen als kans dan wel als bedreiging terugkomen in de sterkte- en zwakteanalyses (op basis van een SWOT, een SWOART of een andere benadering)

Deze werkwijze levert een overzicht van 26 onderwerpen op waartoe organisaties zich strategisch of operationeel verhouden. Dat overzicht verschilt van de lijst met 61 thema's (zie 2.1, p. 29) die we hebben afgeleid uit de missieverklaringen. Voor onderstaand overzicht baseren we ons op de maatschappelijke contextanalyses en identificeren we grotere, meer generieke clusters van thema's. Naast onderwerpen die van strategisch belang zijn, vinden we in die maatschappelijke contextanalyses ook onderwerpen die operationeel belangrijk kunnen zijn voor de organisatie.

Figuur 18: thema's, kwesties, uitdagingen en ontwikkelingen uit de maatschappelijke contextanalyses (N=126) naar aantal organisaties



Onder de meest voorkomende maatschappelijke thema's, kwesties, uitdagingen en ontwikkelingen vinden we de ondertussen klassieke 3 D's terug: diversiteit (N=104/126), digitalisering (N=95/126) en duurzaamheid (o.a. milieurisco's, N=80/126) zijn *top of mind* voor de sector.

In het geval van diversiteit gaat het vaak over culturele diversiteit, maar ook andere verschillen die een rol spelen in de samenleving komen aan bod. Diversiteit wordt meestal vanuit een operationeel belang aangekaart, soms ook vanuit een strategisch belang. Vanuit een operationele invalshoek zoeken organisaties naar een goede verhouding tot de diversiteit in onze samenleving. Sommige organisaties willen de verhouding tussen verschillende gemeenschappen in onze samenleving beïnvloeden en benaderen het thema eerder strategisch. Als duurzaamheid ter sprake komt, gebeurt dat vanuit een strategisch belang of als een relevante kwestie die op de achtergrond meespeelt. Digitalisering wordt overwegend als een operationele kwestie besproken. Vooral kansen en uitdagingen om de eigen werking ook digitaal uit te bouwen, komen aan bod.

Onder de meest voorkomende kwesties treffen we ook veranderende relaties tussen het middenveld, de markt, de overheid en burgers (N=88/126) aan. Soms ligt de focus daarbij op één actor, andere keren op een krachtenveld met meerdere actoren. Heel wat organisaties zien nieuwe mogelijkheden in opkomende burgerinitiatieven. De overheid verschijnt in de subsidieaanvragen in verschillende gedaantes: van partner, over een te beïnvloeden actor, tot boosdoener (bijvoorbeeld door besparingen). Als organisaties het in hun maatschappelijke contextanalyse over marktspelers hebben, benoemen ze die zelden (bijvoorbeeld een welbepaalde sector of bedrijf). Een aantal organisaties uit de stroom 'duurzaam (samen) leven' verwijst wel eens naar de landbouwsector of de circulaire economie. Verder worden hier en daar ook de media specifiek benoemd.

Daarnaast observeren we in grote mate verontwaardiging over sociale ongelijkheid (N=76/126) en bezorgdheden over welzijn, welbevinden, veerkracht en gezondheid (N= 66/126). Opvallend daarbij zijn de vele verwijzingen naar eenzaamheid. Ook de vergrijzing (N=60/126) ontsnapt niet aan de observaties van veel organisaties. Maar het thema keert eerder weinig terug in andere onderdelen van de subsidieaanvragen en blijft voor velen een relevante maatschappelijke ontwikkeling die op de achtergrond meespeelt. Ontwikkelingen in de wijze waarop mensen zich vandaag verenigen en zich vrijwillig inzetten (N=54/126) komen ook relatief veel aan bod. Andere organisaties benadrukken de mogelijkheden van nieuwe vormen van verenigen en vrijwillige inzet eerder als een kans. Individualisering (N=47/126) wordt vooral als een bedreiging gezien. Dat geldt ook voor polarisering (N=47/126) en bij uitbreiding de wijze waarop het maatschappelijk debat vandaag wordt gevoerd (stereotypering, taboes, desinformatie, *framing*, populisme, *fake news* ...). Polarisering wordt in de maatschappelijke contextanalyse van 47 organisaties besproken, maar komt opvallend vaak (in veel meer dan 47 organisaties) terug in andere onderdelen van de beleidsplannen, bijvoorbeeld als een bedreiging in sterkte-zwakteanalyses.

Een aantal andere thema's, kwesties, uitdagingen of ontwikkelingen uit de omgeving van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties komen in relatief mindere mate terug in hun maatschappelijke contextanalyses. Onder de noemer vrije tijd (N=35/126) bespreken sommige doelgroeporganisaties en zogenaamde fondsen het culturele vrijetijdsaanbod en de participatiedrempels die ze observeren. Organisaties die het gezin (N=32/126) als maatschappelijk fenomeen bespreken, focussen daarbij vaak op alleenstaanden en alleenstaande ouders. Onder het onderwerp ruimte en ruimtegebruik (N=31/126) vinden we een grote variatie aan subthema's waaronder stedelijkheid en densiteit, platteland, leegstand, huisvesting, landbouwgrond, natuur en open ruimte en stiltegebieden.

Sommige organisaties, meestal doelgroeporganisaties, bespreken in hun maatschappelijke contextanalyse de kenmerken en de maatschappelijke positie van hun doelgroep (N=23/126). Andere organisaties doen dat in een specifiek hoofdstuk over hun doelgroepkeuze. Ook issues in relatie tot gender, inclusief LGBTQIA+, komen aan bod (N=18/126). Zeventien organisaties hebben het over eigendom, bezit en delen, inclusief commons en deelinitiatieven (N=17/126). Hier luidt de leuze meer dan eens: "*delen is het*

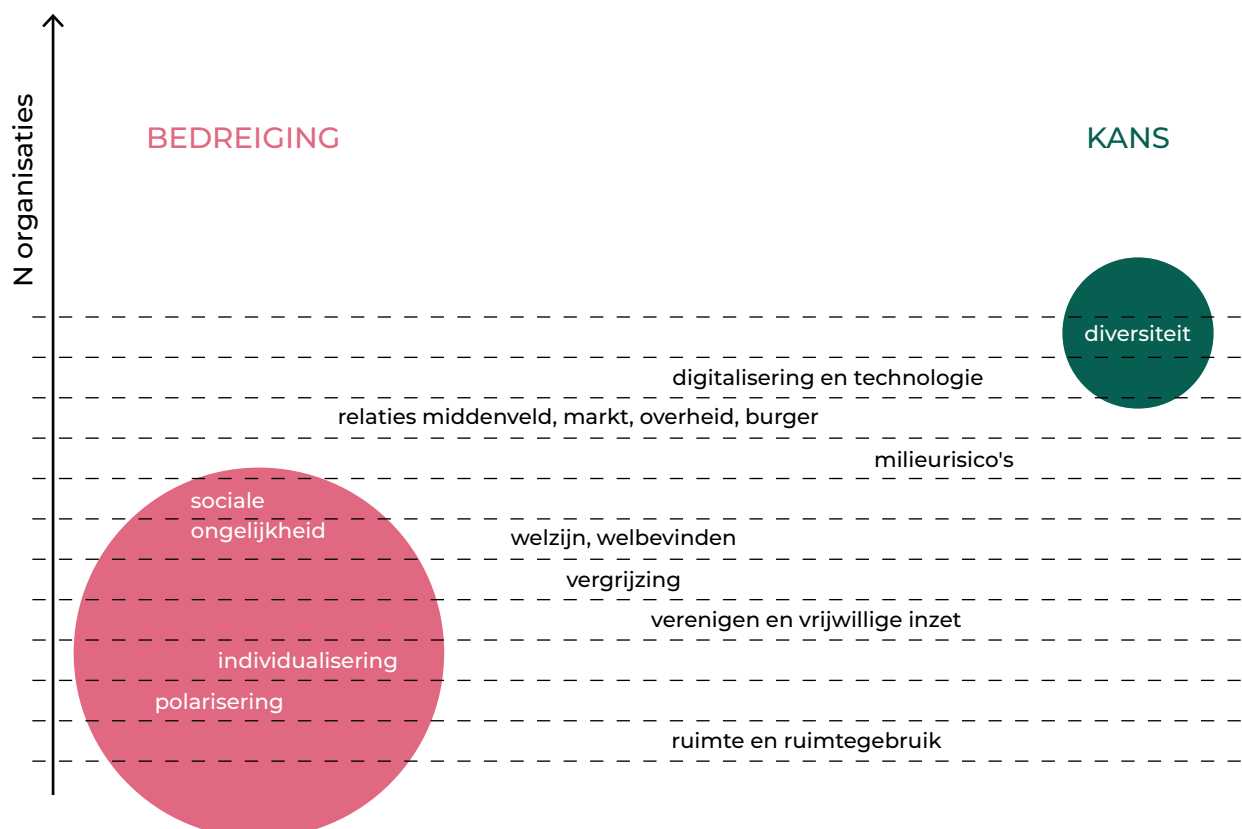
nieuwe hebben”. En veertien organisaties bespreken het thema vrede en veiligheid (N=14/126), soms in een internationale context (wereldorde en -vrede), andere keren meer in de interpersoonlijke sfeer (partnergeweld, MeToo ...).

De regionale organisaties (N=13) maken allemaal, naast een gedeelde globale omgevingsanalyse, ook een eigen specifieke streekanalyse. Samen met hen bespreekt ook één landelijke organisatie, een nieuwkomer in de sector, de specifieke stadsregio van waaruit ze gedurende de beleidsperiode 2021- 2025 haar werking zoekt uit te breiden naar Vlaanderen.

In de subsidieaanvragen van 98 organisaties troffen we een sterkte- zwakteanalyse aan (op basis van een SWOT, een SWOART of een andere benadering) waarin minstens een van de onderwerpen uit hun hoofdstuk of paragraaf ‘maatschappelijke contextanalyse’ terugkomt. We gingen na hoe de organisaties die onderwerpen kwalificeren (als kans of als bedreiging). Zo kunnen we inschatten hoe de sector van het SCvW globaal naar onze samenleving kijkt.

In onderstaande figuur staan links de onderwerpen die eerder als een bedreiging worden gezien, rechts de onderwerpen die meer als een kans verschijnen. De onderwerpen daartussen worden verschillend gekwalificeerd door de betrokken organisaties. Hoe meer naar links gepositioneerd, hoe meer ze als een bedreiging worden aanzien, hoe meer naar rechts, hoe meer als een kans. De onderwerpen onderaan de figuur worden door minder organisaties opgenomen in hun sterkte- zwakteanalyse, de onderwerpen bovenaan door meer organisaties.

Figuur 19: mate waarin onderwerpen uit de maatschappelijke contextanalyses (N=98) een kans of een bedreiging vormen voor het SCvW



Het sociaal-cultureel volwassenenwerk kijkt vooral naar de toenemende diversiteit in onze samenleving als een kans, een troef. Toenemende sociale ongelijkheid, individualisering en polarisering vormen voor de sector vooral bedreigingen.

Andere onderwerpen komen in wisselende mate als kans en als bedreiging aan bod. Dat geldt voor ontwikkelingen op het vlak van digitalisering en technologie en de relaties tussen het middenveld, de markt, de overheid en burgers. Maar ook voor milieurisico's, welzijn en welbevinden, vergrijzing, verenigen en vrijwillige inzet en ruimte en ruimtegebruik. Milieurisico's en gebrek aan welzijn en welbevinden verontrusten alle organisaties, maar sommigen zien in de verhoogde maatschappelijke aandacht voor die thema's vooral kansen. Ontwikkelingen in de wijze waarop mensen zich verenigen en vrijwillig inzetten, vormen voor een aantal organisaties vooral een bedreiging (verenigingswerk en vrijwillige inzet onder druk), anderen zien vooral kansen in het experimenteren met nieuwe vormen van verenigen en vrijwillige inzet.

3.2 Civiele actoren in een democratische samenleving

In een volgende stap gaan we na hoe sociaal-cultureel volwassenenorganisaties aan de slag gaan met deze contextfactoren en zich als actor in de samenleving opstellen. Daarvoor is het civiel perspectief, dat voor het decreet van 2017 een centraal uitgangspunt is, onze invalshoek. De decreetgever ziet sociaal-culturele volwassenenorganisaties als autonome maatschappelijke actoren die vanuit hun missie en visie een eigen plaats innemen in het democratische proces. Ze krijgen publieke middelen om een rol als civiele actor te spelen. In ruil voor die middelen duiden ze in hun plannen en voortgangsrapporten welke maatschappelijke ambities ze nastreven, hoe ze dat doen en welke resultaten ze daarmee halen.

Civil actorschap op zich is geen beoordelingselement voor subsidieaanvragen. Allicht daarom zien we het begrip slechts in 42 van de 131 subsidieaanvragen letterlijk opduiken: bij alle regionale organisaties (N=13) en bij 29 landelijke organisaties. De meeste van die 42 organisaties maken letterlijk gebruik van omschrijvingen over het civiel perspectief uit het decreet of het ondersteuningsaanbod. Zo'n omschrijving illustreren ze in sommige gevallen met een concreet voorbeeld uit de eigen organisatie. Het is lang niet altijd duidelijk hoe betekenisvol en representatief deze voorbeelden zijn voor de wijze waarop de organisatie globaal haar rol als civiele actor invult.

In hun verantwoording met betrekking tot andere beoordelingselementen (missie, visie, rollen, functies, doelen) en de logische verbanden daartussen, geven organisaties wel indirect te kennen hoe ze civil actorschap invullen. Om dat ten gronde te achterhalen, is een doorgedreven verticale analyse van een weloverwogen selectie van subsidieaanvragen aangewezen. Dat hebben we in dit onderzoek niet gedaan. We kozen ervoor om alle 131 subsidieaanvragen horizontaal te analyseren. Om toch een goed beeld te vormen over het civiel perspectief van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties, baseren we ons op de geselecteerde tekstfragmenten van 42 organisaties die daarover expliciet rapporteren. Verder zochten we ook in tekstfragmenten gecodeerd als missie, visie, rollen, functies, doelen, participatie, netwerken en maatschappelijke context. Met de functie 'woord zoeken' van NVivo doorzochten we die fragmenten op de volgende woorden: publiek, publieke ruimte, civiel, civiel perspectief, civil actorschap, civiele samenleving, middenveld, burger, burgerschap, burgerparticipatie, actoren, actorschap, democratie en democratisch. Alles samen codeerden we zo 1.239 fragmenten uit alle 131 beleidsplannen met de code 'civiel perspectief'. Onze analyse over het civiel perspectief verdiepen en verbreden we met bijkomende inzichten. Daarvoor gebruiken we de vele andere tekstfragmenten over missie, visie, sociaal-culturele rollen, doelstellingen, participatie, vrijwillige inzet, doelgroep, netwerken en vrije tijd.

Nog voor we gaan kijken welke concrete initiatieven de 131 civiele actoren uit dit onderzoek ondernemen, gaan we dieper in op de processen die ze in onze samenleving beogen, de positie die ze daarbij innemen en de relaties met andere actoren die ze daarvoor aangaan. Dat laat ons toe om verschillende modellen voor, en spanningsvelden eigen aan, civiel actorschap te benoemen.

3.2.1 Maatschappelijke processen faciliteren

Bijna alle organisaties (128/131) wijzen op specifieke processen die ze in de samenleving initiëren of faciliteren en geven zo invulling aan hun civiel actorschap.

Tabel 4: beoogde processen in de samenleving naar aantal organisaties

N organisaties (N=128)	Processen
103	burgers versterken in hun rol als burger
86	verbinden met elkaar, met groepen en gemeenschappen
41	publiek stem geven aan noden en verzuchtingen van burgers
33	alternatieven aanreiken (wereldbeeld, handelingsmogelijkheden ...)
31	kritische beschouwingen (mogelijk) maken en kritiek formuleren
16	ruimte maken voor eigen initiatief van burgers

Versterken en verbinden zijn alvast twee belangrijke maatschappelijke processen voor de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. 103 organisaties benadrukken dat ze burgers versterken in hun rol als burger en 86 organisaties beklemtonen de verbindingen die ze tot stand willen brengen tussen burgers, groepen, gemeenschappen en andere spelers in de samenleving. Zeker organisaties die tijdens de vorige beleidsperiode tot de werksort verenigen behoorden, benadrukken het belang dat ze hechten aan verbinden (37 van de 44 voormalige verenigingen, waaronder zeven van de negen etnisch-culturele federaties). Verder onderstrepen 41 organisaties hun inspanningen om publieke aandacht te trekken voor de stem van burgers uit hun doelgroep(en).

33 organisaties melden dat ze in antwoord op de maatschappelijke kwesties alternatieven verbeelden en aanreiken. 31 organisaties beklemtonen dat ze zelf als actor kritiek formuleren op heersende posities en werkwijzen in de samenleving. Bijna de helft van al die organisaties (vijftien van de 33 die alternatieven aanreiken en dertien van de 31 die kritiek formuleren) behoorden tijdens de vorige beleidsperiode tot de werksort bewegingen.

Dat 31 organisaties aangeven dat ze zelf als actor een kritische positie innemen, betekent niet dat alle andere organisaties de kritische rol van het sociaal-cultureel volwassenenwerk niet ter harte nemen. Heel wat organisaties benadrukken dat ze burgers versterken in hun rol als 'kritische' burgers, zonder daarbij zelf een kritisch standpunt op te dringen. Bovendien vermelden zestien organisaties expliciet in hun beleidsplan dat ze ruimte willen maken voor het eigen initiatief van burgers.

Overigens vermelden 43 organisaties "*kritisch burgerschap*" letterlijk in hun beleidsplan. Bij 17 van die 43 organisaties vonden we aanwijzingen dat ze hun civiel actorschap invullen door zelf ook als actor in de samenleving kritische standpunten in te nemen. 26 van die 43 organisaties focussen op het ontwikkelen van competenties en het aanbieden van informatie die burgers in staat stellen om zelf kritisch te oordelen en hun mening in publieke contexten bespreekbaar te maken.

3.2.1.1. Doeloriënteringen

Diezelfde maatschappelijke processen zien we min of meer terugkomen in de strategische doelstellingen waarmee organisaties een verschil in de samenleving of hun gemeenschap willen maken, zogenaamde extern gerichte strategische doelen. 438 strategische doelstellingen van 124 organisaties konden we zo groeperen in zes globale doeloriënteringen.

Figuur 20: doeloriënteringen van extern gerichte strategische doelen naar aantal organisaties (op basis van 438 strategische doelen van 124 organisaties)



Als we vanuit die specifieke doelen kijken, dan komt het accent meer dan hierboven te liggen op het publieke debat. Maar ook hier komt de inzet op verbindende en versterkende dynamieken in de samenleving nadrukkelijk terug, net als de zoektocht naar alternatieven voor maatschappelijke vraagstukken.

Via minstens één van hun strategische doelen geven 76 organisaties (76/124) aan te willen wegen op publieke opinie en debatten.

- De meeste van die organisaties (59/76) ontwikkelen en onderbouwen daarvoor eigen uitgesproken standpunten.
 - Daarmee streven ze onder meer maatschappelijke erkenning voor specifieke (kansen)groepen na (41/59). De meest voorkomende groepen waarvoor in publieke debatten erkenning wordt gezocht zijn: mensen met een vreemde herkomst (12/41), personen met een handicap (8/41), genderspecifieke groepen (8/41), ouderen (3/41), chronisch zieken en psychisch kwetsbare personen (3/41) en mensen met armoede-ervaring (2/41).
 - Een aantal organisaties uit de stroom 'duurzaam (samen)leven' (13/59) pleit vanuit een eigen, specifiek en welbepaald standpunt voor een grondige transformatie of herverdeling van goederen, diensten en productieprocessen.
- Sommige organisaties (23/76) formuleren strategische doelen waarmee ze zelf geen expliciet standpunt ontwikkelen of innemen, maar wel meer kwaliteit in het publiek debat nastreven en dat in het belang van diverse actoren en standpunten. Daarvoor bieden ze feitelijke en onderbouwde informatie aan, creëren ze ruimte voor diverse standpunten en tegenspraak, stellen ze vragen en starten ze nieuwe publieke discussies.

55 organisaties (55/124) formuleren samen 110 doelstellingen waarmee ze veranderingen beogen in de eigen praktijkgemeenschap of bij de groepen, vrijwilligers, leden ... waarmee ze nauw samenwerken:

- Daarvan willen 32 organisaties (32/55) de eigen bestaande gemeenschap versterken en uitbouwen (vaak verbreden van hun doelpubliek en –bereik) of bouwen aan een nieuwe gemeenschap van civiele initiatiefnemers die gelijkgerichte doelen nastreven. Sommige organisaties benadrukken daarbij expliciet het belang, de betekenis en de actuele waarde van verenigingen of federaties als civiele actor in een democratische samenleving.
- 23 organisaties (23/55) streven naar sterke en betrokken groepen (groepen, afdelingen, lidverenigingen, burgerinitiatieven ...) die in hun eigen praktijkgemeenschap van de organisatie bijdragen aan de gedeelde doelen.
- 23 organisaties (23/55) zetten in op bekwame, gedreven en goed geïnformeerde vrijwilligers die bijdragen aan gedeelde doelen.
- 19 organisaties (19/55) willen hun leden, lotgenoten, betrokken burgers of specifieke doel- of kansengroepen een sociaal netwerk aanbieden waaraan ze kunnen deelnemen en deelhebben.

Dertig organisaties (30/124) zoeken op basis van strategische doelen naar nieuwe antwoorden op maatschappelijke vraagstukken of faciliteren burgers, groepen en organisaties in hun zoektocht naar alternatieven. Daarmee spelen ze (21/30) vaak in op thema's en kwesties zoals voeding, mobiliteit, klimaat en milieu en sluiten ze aan bij de stroom 'duurzaam (samen)leven'. De andere organisaties (9/30) streven naar alternatieve vormen van solidariteit of naar structurele alternatieven voor specifieke sectoren of domeinen in de samenleving waaronder zorg, werk, onderwijs of wonen.

Verbinding in de samenleving tot stand brengen komt nadrukkelijk terug in de strategische doelen van 28 organisaties (28/124). Daarvan zetten tien organisaties (10/28) in op *bonding*: ze dragen bij tot sociale netwerken van lotgenoten (mensen met een handicap, 55-plussers, vrouwen, mensen in armoede, rouwenden ...) of ze zetten taal, verhalen en cultuurbeleving in als instrumenten om via gedeelde activiteiten en interesses verbinding tussen mensen te bewerkstelligen. Achttien organisaties (18/28) benadrukken *bridging*: 15 daarvan (15/18) dragen bij aan nieuwe vormen van solidariteit over de grenzen van culturele of generatieverschillen heen. Drie organisaties (3/18) focussen op verbanden tussen leefwereld en markt en willen de relaties tussen werkgevers met werknemers of producenten met consumenten beïnvloeden.

27 organisaties (27/124) formuleren minstens één strategisch doel waarmee ze sociaal-culturele participatie, een van de doelstellingen van het decreet van 2017, willen bevorderen. Daarvan houden elf organisaties (11/27) maatschappelijke participatie (vaak van hun specifieke doelgroep) voor ogen. Ze willen het deelnemen en deelhebben aan maatschappelijke instituties zoals publieke diensten bevorderen en werken drempels weg. Een mix van negen (9/27) regionale organisaties en doelgroeporganisaties mikt op sociale participatie en stimuleert het deelhebben en deelnemen aan informele netwerken. Acht organisaties willen met minstens één van hun strategische doelen de culturele participatie (deelnemen en deelhebben aan kunst en cultuur) bevorderen. En één organisatie stelt heel expliciet bij te dragen aan politieke en beleidsparticipatie.

De 27 organisaties die sociaal-culturele participatie als een strategisch doel opnemen, zijn naar gerichtheid goed verdeeld. Elf zijn een doelgroeporganisatie (N=57), negen een thema-organisatie (N=61) en zeven een regionale organisatie (N=13).

Tot slot vermelden 25 organisaties (25/124) letterlijk het begrip "*inclusie*" in de formulering van minstens één van hun strategische doelstellingen. Ze zetten zich daarmee in voor een inclusieve samenleving. Naast enkele regionale organisaties zijn dat vooral doelgroeporganisaties: enkele etnisch-culturele federaties, instellingen, diensten en verenigingen voor en van personen met een handicap en organisaties die focussen op armoede, gender, leeftijd of psychische kwetsbaarheid.

3.2.1.2 Sociaal-culturele rollen

Naast tekstfragmenten verzameld onder de codes 'civiel perspectief' en 'doelstellingen', vinden we ook indicaties over de invulling van civiel actorschap in fragmenten over de sociaal-culturele rollen (verbindende, kritische en laboratoriumrol). Ook in die fragmenten duiden organisaties hun bijdrage aan processen in de samenleving.

3.2.1.2.1 Verbindende rol

Met de verbindende rol doelt het decreet van 2017 op *“processen waarbij actoren (mensen, groepen, gemeenschappen) op elkaar betrokken geraken met wederzijdse erkenning, vertrouwen en wederkerigheid tot gevolg. In relatienetwerken, groepen en gemeenschappen kunnen individuen zich actief verhouden op anderen, de omgeving en de brede samenleving en er verantwoordelijkheid en eigenaarschap in opnemen”* (memorie van toelichting bij het decreet van 2017).

Bijna een derde van de organisaties (36/131) geeft expliciet aan veel belang te hechten aan de verbindende rol: het is een essentiële rol van waaruit ze hun missie, visie en strategische doelen nastreven. De verbindende rol is voor die organisaties doorslaggevend voor hun opstelling als civiele actor. Die rol *“is op hun lijf geschreven”, “behoort tot hun DNA”* of *“staat centraal”*.

De wijze waarop 131 organisaties die rol op eigen maat uitwerken, loopt heel sterk uiteen. Verbinding is voor alle organisaties essentieel, maar krijgt ook veel verschillende betekenissen:

- een kenmerk van de samenleving (cohesie) dat momenteel onder druk staat (segregatie, uitsluiting, polarisatie, fragmentering, toenemende diversiteit, vereenzaming ...)
- een cultuur getypeerd door het zich verbinden met en op elkaar (staat tegenover een cultuur van ieder voor zich, de wet van de sterkste ...)
- een strategische voorwaarde om andere doelen te kunnen realiseren (verbinding als noodzakelijke voorwaarde voor (nieuwe vormen van) solidariteit)
- een werking: verenigen en verenigen
- een functie: brugfunctie, een functioneel samenwerkingsverband of partnerschap
- een houding (bijvoorbeeld verbindend communiceren ...)
- een strategie om als organisatie je publiek te vernieuwen, te verbreden of te verdiepen
- het resultaat van praktijken (op elkaar betrokken geraken, meer, sterkere, diepere verbinding)
- een kenmerk van een activiteit: samen deelnemen en deelhebben, participeren, inclusie ...
- een basisbehoefte van mensen
- een drijfveer voor maatschappelijk engagement, actief burgerschap
- een individuele voorwaarde om te kunnen deelnemen en deelhebben aan een groep, gemeenschap, samenleving
- ...

Verbindingen spelen daarbij op – en tussen – verschillende schalen: van individuen, groepen, instellingen, gemeenschappen tot de samenleving. Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties geven zelf aan in hoofdzaak burgers (individueel) te verbinden met groepen, gemeenschappen en de samenleving en sociale cohesie in de samenleving te willen versterken. Zo streven ze naar een *“solidaire”, “inclusieve”, “hechte”, “ruimdenkende”* of *“superdiverse”* samenleving.

Al die betekenissen en invalshoeken lopen doorheen de subsidieaanvragen voortdurend door elkaar. Daarmee volgt de duiding bij de verbindende rol lang niet altijd de logica tussen rollen, functies en praktijken uit het decreet en het ondersteuningsaanbod: verbinding als ‘proces’ waarbij actoren (mensen, groepen, gemeenschappen) op elkaar betrokken geraken.

Onderliggend komt wel steeds opnieuw een bepaalde veranderingstheorie bovendrijven: *“geen maatschappelijke verandering zonder verbinding”*. De meeste organisaties achten verbinding noodzakelijk om verandering bij individuen, groepen, gemeenschappen en in de samenleving te bewerken.

“Onze basisopvatting is dat we door samen te werken veel grotere en complexere samenlevingsvraagstukken kunnen oplossen.”

“Het is maar in een sfeer of relatie van vertrouwen dat veranderingen duurzaam in gang gezet kunnen worden en men naar elkaar kan toegroeien.”

“Mensen, groepen en gemeenschappen samenbrengen en dus in verbinding brengen met elkaar is essentieel in het oplossen van samenlevingsconflicten.”

“Vanuit de verbondenheid met elkaar, de plek en/of de uitdaging, cocreëren verschillende betrokkenen de toekomst.”

“Bovendien zijn burgers pas bereid om mee te werken aan oplossingen als ze zich ook betrokken voelen bij een bepaald probleem of bij de samenleving in het algemeen.”

“Het verbinden van mensen en het benadrukken van wat mensen verbindt ondanks hun individuele en groepsmatige verschillen is daarom een conditio sine qua non om te komen tot een meer solidaire en inclusieve samenleving.”

“Verandering wordt mogelijk wanneer mensen zich verenigen en organiseren.”

“Mensen vinden elkaar op basis van gedeelde verontwaardiging en de wil om samen aan verandering te werken.”

Volgens veel subsidieaanvragen is verbinding een noodzakelijke voorwaarde om de andere rollen en de functies te realiseren en sociaal-culturele praktijken mogelijk te maken. Een onderbouwing voor zo'n veranderingslogica vonden we niet direct terug. Niettemin benadrukt een beperkt aantal organisaties ook het belang van verschillen in onze samenleving en ziet in het omgaan met verschillen een manier om te verbinden:

“Verbinden is constructief leren omgaan met verschillen.”

Verder lijkt een minimale vorm van gemeenschappelijkheid (iets delen) voor veel organisaties absoluut noodzakelijk om een verbindende rol in de samenleving te kunnen opnemen.

“Ook de cultuuromslag waar we naar streven veronderstelt verbinding. Cultuur veronderstelt een gedeelde betekenis.”

“We verbinden burgers, organisaties en initiatieven allereerst rond een gemeenschappelijk toekomstbeeld.”

“In dit beleidsplan zetten we in op de uitbouw van een gemeenschap of community van mensen die zich verbonden voelen met onze organisatie.”

“Verbinding ontstaat vanuit gedeelde waarden en doelstellingen en wordt versterkt door praktisch en concreet samen te werken.”

“Vanuit de gemeenschappelijke missie staat elke groep voor de opdracht om zich lokaal te verbinden.”

Een aantal organisaties verwijst als uitgangspunt naar hun missie. Daar waar ze in de samenleving onvoldoende ‘verbinding’ vinden met hun missie, gebruiken ze soms begrippen als *“strijd”*, *“verzet”*, *“weerstand”* en *“confrontatie”*. Een gedeelde strijd verbindt dan weer wel gelijkgezinden, maar het is niet zo duidelijk hoe strijd ook verbindend werkt met de andere die de uitgangspunten van de eigen missie niet minimaal deelt (Schuermans, 2017). Organisaties die (onder meer) de band in specifieke gemeenschappen in onze samenleving versterken, gaan omzichtig te werk bij hun duiding van de verbindende rol. Ze verwijzen daarbij soms onrechtstreeks naar een politiek standpunt over het SCvW dat niet mag segregeren.

“Sommige actoren beweren bijvoorbeeld dat organisaties als de onze te weinig de verbinding opzoeken en bevolkingsgroepen tegen elkaar opzetten.”

Ze benadrukken dat het soms noodzakelijk is om de band in een specifieke gemeenschap te versterken om die gemeenschap met de samenleving te kunnen verbinden.

“Bonding (safe spaces) zien wij als een noodzakelijke voorwaarde voor bridging.”

Bij hun duiding van de verbindende rol verwijst bijna de helft van de organisaties expliciet naar partnerschappen en samenwerking. Ze zien daarin een specifieke manier om de verbindende rol in te vullen. Verbinding met spelers in de samenleving (overwegend met andere middenveldspelers) moet dan de impact vergroten. De hoofdtoon daarbij is overwegend een van *“alliantie”*, *“coalitie”*, en soms ook van *“front”*.

“We doen dit vanuit de overtuiging dat we de wereld niet alleen kunnen veranderen, maar dat we de burger, het middenveld en de politiek moeten betrekken om tot een maatschappelijk draagvlak te komen. De meeste activiteiten doen we niet alleen, maar steeds met wisselende partners die een duidelijke meerwaarde bieden aan het eindresultaat.”

“We maken met zoveel mogelijk mensen een front, verenigen ons tegen onrecht en nemen dat onrecht persoonlijk op.”

Minstens dertien organisaties duiden hun invulling van de verbindende rol als doelgroepverbreiding. Ze geven aan dat ze de komende beleidsperiode inspanningen zullen leveren om kansengroepen te betrekken bij hun werking en duiden dat als een vorm van verbinden.

In de subsidieaanvragen zien we een aantal inspiratiebronnen regelmatig terugkeren om de verbindende rol te duiden: *bonding*, *bridging* en soms ook *linking* volgens Putnam (2000), het kleine ontmoeten volgens Soenen (2005), intersectionaliteit of kruispuntdenken (Wekker en Lutz, 2001) en commoning (Ostrom, 1990).

3.2.1.2.2 Kritische rol

De memorie van toelichting bij het decreet van 2017 verwijst bij de kritische rol naar *“processen van reflexieve waardering en stellingname ten aanzien van de heersende cultuur en samenleving. Mensen worden zich bewust van kwesties, betrekken er zich op en maken ze mee tot publieke kwestie.”*

Een beperkt aantal organisaties (N=14) geeft expliciet aan dat ze veel belang hecht aan de kritische rol. Voor hen is dat een essentiële rol om hun missie en visie na te streven en hun strategische doelen te realiseren. Ze geven daarmee als civiele actor aan dat de kritische rol *“op hun lijf geschreven is”* of *“tot hun DNA behoort”*.

Met de kritische rol dragen sociaal-cultureel volwassenenorganisaties bij aan de emancipatie en dialoog van mensen. Ze vormen, stimuleren en ondersteunen kritische burgers en bewuste en reflexieve volwassenen. Maar evengoed versterken ze met die kritische rol een duurzame, inclusieve, solidaire en democratische samenleving.

Ongeveer een zesde van de sociaal-cultureel volwassenenorganisaties benadrukt dat ze ook kritisch naar hun eigen organisatie kijken. Zelfkritiek zien ze als een belangrijk element van de kritische rol. Ze verwijzen daarbij wel eens naar kwaliteitszorg.

Ook bij de duiding van de kritische rol komt er over alle subsidieaanvragen heen een onderliggende veranderingslogica bovendrijven: *“verander mensen (meer kritisch, reflexief, bewust, weerbaar, sensitief, competent, verantwoordelijk ...) en zij zullen de samenleving veranderen.”*

“Kritische burgers dragen bij tot een betere samenleving.”

“De kritische deelname van onze doelgroep aan de publieke dialoog rond maatschappelijk belangrijke thema's leidt tot positieve effecten en maatschappelijke verandering.”

“We geloven dat – als ieder zijn steentje bijdraagt – we een solidaire, betrokken, respectvolle en bruisende samenleving handhaven en versterken.”

“Verander de wereld niet. Verander de mensen die de wereld zullen veranderen.”

In de subsidieaanvragen vonden we geen onderbouwing voor die veranderingslogica. Met die logica positioneren sociaal-cultureel volwassenenorganisaties zich wel impliciet op een specifiek wijze als civiele actor, namelijk op de naad van leefwereld en systeem, het actieterrein bij uitstek van sociaal-cultureel werk (Wildemeersch, 1993).

Over alle subsidieaanvragen heen observeren we twee verschillende strategische benaderingen van de kritische rol: de kritische rol als betoog (publieke aandacht trekken voor het eigen kritisch standpunt) of als dialoog (kritische uitwisseling mogelijk maken en faciliteren). Tussen die twee benaderingen kan in een organisatie of de sector een zekere spanning ontstaan. Ook De Corte en zijn collega's (2022) signaleren een dynamisch spanningsveld tussen consensus en tegenspraak tijdens hun zoektocht naar verschillende invullingen van politiserend werken in het bredere domein van sociaal werk. Het is niet in alle omstandigheden even duidelijk welke benadering het best past. Dat leidt meer dan eens tot moeilijke afwegingen in organisaties en de sector. Sommige organisaties positioneren zich door hun missie en visie eerder aan de kant van het betoog, anderen aan de kant van de dialoog, de meesten balanceren voortdurend tussen beide.

“We nemen, waar nodig, standpunten in en brengen die via de pers of andere kanalen naar buiten. ... We nodigen vrouwen uit om ook als burger open en kritisch na te denken.”

“We zijn geen organisatie die de confrontatie aangaat en op de barricades staat. We geven mensen wel de nodige bagage en inzichten om zelf actief deel te nemen aan het debat.”

“We kunnen dus zeggen dat we de kritische rol niet opnemen door theorieën over superdiversiteit uit te schrijven, maar wel door processen van dialoog op te starten tussen onze vrijwilligers, deelnemers, relevante lokale actoren, partnerorganisaties en het brede publiek. We nemen deel aan het publieke debat, maar staan niet zelf op de barricades via een activistische manier. We kiezen bewust voor een meer subtiele weg.”

“Ten eerste stimuleren we deelnemers aan onze praktijken ter plekke tot groeiend bewustzijn. We leren hen zelf reflecteren over o.a. patronen in zichzelf, in hun omgeving of tendensen in de samenleving die hen helpen of hinderen om op de hierboven beschreven manier bewust te leven. Daarnaast zullen we zelf ook meer stelling gaan innemen rond maatschappelijke tendensen die ‘bewust’ leven bemoeilijken.”

“Daarom vertellen wij ons verhaal. Aan wie het wil horen en soms, als het moet, ook aan wie het niet wil horen.”

“Onze houding tegenover bepaalde actoren, balanceert tussen dialoog-partner en aanklager. Met sommige maatschappelijke actoren is een dialoog onhaalbaar en onzinnig omwille van het machtsonevenwicht. Een onderbouwde en gefocuste aanklacht met een daaraan gekoppelde publieke actie is dan juist aanleiding om later in dialoog te gaan.”

Dit zijn maar enkele voorbeelden, een meer omvattend overzicht van de taal die organisaties geven aan dit spanningsveld vind je in figuur 21.

Figuur 21: de kritische functie tussen betoog en dialoog



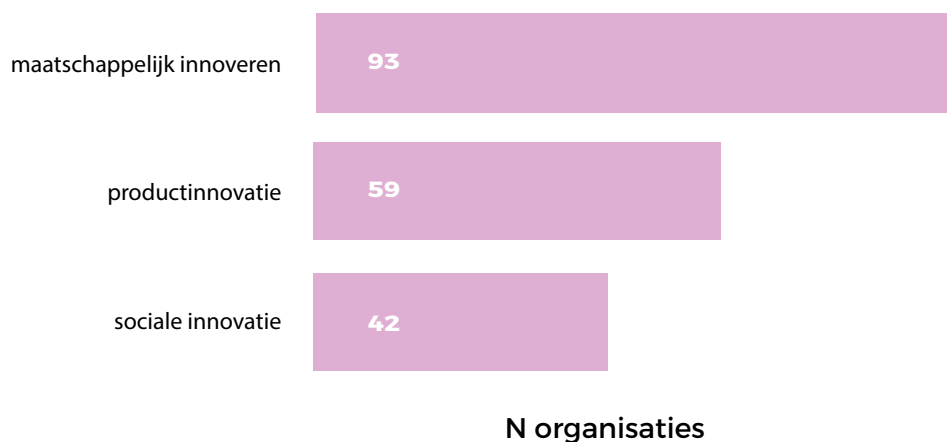
3.2.1.2.3 Laboratoriumrol

De laboratoriumrol verwijst volgens de memorie van toelichting bij het decreet van 2017 *“naar processen van maatschappelijke verandering als antwoord op samenlevingskwesties. In maatschappelijk innoverende praktijken, zoeken en proberen mensen, groepen, organisaties en gemeenschappen al lerend antwoorden te vinden op maatschappelijke uitdagingen. Organisaties kunnen daartoe exploreren met nieuwe strategieën, methodes, thema's functiemixen ... en mogen daar ook in mislukken.”*

Drie organisaties geven expliciet aan dat de laboratoriumrol – meer nog dan de andere rollen – op hun lijf is geschreven. Voor die organisaties is het een essentiële rol van waaruit ze hun missie en visie kunnen nastreven en hun strategie uitzetten. Voor hen is de rol doorslaggevend om zich als civiele actor op te stellen. Een aantal organisaties dat voor het eerst over een goedgekeurde subsidieaanvraag SCvW beschikt, ziet zichzelf als organisatie als een maatschappelijk ‘experiment’. Bijgevolg nemen ze alleen daarom al de laboratoriumrol ten volle op.

De laboratoriumrol wordt in de subsidieaanvragen heel vaak geassocieerd met innoveren en aan uiteenlopende betekenissen van innoveren gekoppeld. Deze drie vormen van innoveren (Van den Eeckhaut, 2014) komen regelmatig terug: maatschappelijk innoveren, productinnovatie en sociale innovatie.

Figuur 22: de laboratoriumrol en verschillende benaderingen van innovatie naar aantal organisaties



Een groot deel van de organisaties (93/131) sluit bij haar duiding van de laboratoriumrol aan bij de notie maatschappelijk innoveren. Onder hen wijzen 75 organisaties (75/93) naar nieuwe praktijken, initiatieven en diensten die ze zullen ontwikkelen als antwoord op een specifiek samenlevingsvraagstuk. Dertien organisaties (13/93) willen in de loop van 2021-2025 sleutelen aan geldende spelregels in onze samenleving. Die invulling van de laboratoriumrol – maatschappelijk innoveren – sluit goed aan bij de benadering van de laboratoriumrol in het decreet van 2017.

59 organisaties (59/131) zetten in op productinnovatie. In hun subsidieaanvraag beschrijven ze hoe ze nieuwe activiteiten, werkvormen en methoden zullen ontwikkelen voor de eigen werking en het eigen aanbod. Daarbij valt de ambitie om nieuwe vormen van verenigen en vrijwillige inzet mogelijk te maken, sterk op. Zo zoeken deze organisaties een antwoord op actuele veranderingen in de wijze waarop mensen zich vandaag verenigen en vrijwillig inzetten. Twaalf organisaties (12/59) willen hun primaire processen (sociaal-culturele praktijken) digitaliseren.

42 organisaties (42/131) vinden het aangewezen om hun eigen organisatie te vernieuwen en bespreken dat bij de duiding van de laboratoriumrol. Daarmee zetten ze in op sociale innovatie (innoveren van de eigen organisatie, anders en slim werken, anders organiseren). 27 organisaties (27/42) zetten in op nieuwe processen in hun eigen organisatie en werking. Concreet willen ze:

- meer inspraak en medezeggenschap van vrijwilligers
- een lerende, flexibele, vloeibare organisatie
- invoeren van kwaliteitszorg
- meer impactgericht werken
- een reorganisatie in lijn met een gewijzigde missie of visie
- alternatieve financieringsbronnen

Vijftien organisaties (15/42) willen hun interacties met de doelgroep, hun stakeholders en de omgeving anders vormgeven. Ze beogen daarmee doelgroepverbreding (N=5/15) of willen zo doelgerichte relaties ontwikkelen met burgerinitiatieven, bedrijven of anderen actoren (10/15).

Ook al krijgt de laboratoriumrol in de subsidieaanvragen betekenis op basis van drie verschillende benaderingen van innovatie, toch ontwaren we ook hier een gedeelde en onderliggende logica over alle subsidieaanvragen: *“kleine experimenten dragen bij tot grotere maatschappelijke veranderingen”*.

In die logica schuilen twee op elkaar volgende stappen. In een eerste stap – gekenmerkt door *trial and error*, experimenteren, al doende leren, pionierswerk en mogen mislukken – ontwikkelen heel wat organisaties leerrijke praktijken waarmee ze aantonen dat het anders kan en hoe het anders kan. Voor heel wat sociaal-culturele organisaties betekent ‘anders’ ook met meer medezeggenschap van alle betrokkenen of een specifiek groep (doel- of kansengroep). Daarmee sluiten ze nauw aan bij de doeloriëntering uit het beroepskader van sociaal-culturele werkers (Jans, 2020). In een tweede stap volgend op het experiment zoeken sociaal-cultureel volwassenenorganisaties hoe ze de *lessons learned* maatschappelijk kunnen valoriseren. Ze ontwikkelen daarvoor verschillende strategieën en spreken onder meer over: ‘de sneeuwbalmethode’, ‘het inktvlekeffect’, ‘opschalen’, ‘multipliceren’, ‘verbreden’, ‘verspreiden’, ‘uitrollen’, ‘bestendigen’, ‘inspireren’, ‘trends zetten’, ‘borgen’, ‘opschalen in of buiten de eigen organisatie’ en ‘de werking verzelfstandigen’.

3.2.1.2.4 Relaties tussen de rollen

Voor veel organisaties staan de sociaal-culturele rollen niet los van elkaar. De verbindende rol en de laboratoriumrol liggen soms in elkaars verlengde, zeker als experimentele verbinding tot stand worden gebracht. Een vaak terugkerend voorbeeld daarvan is publieksverbreding. Ook tussen de kritische en de laboratoriumrol leggen verschillende organisaties een verband. Hier luidt de slogan: *“niet zomaar kritiek leveren, ook alternatieven aanbieden.”*

“In onze missie en in onze interventiestrategieën beperken we ons echter niet tot een kritische analyse, we gaan ook op zoek naar antwoorden, naar alternatieven.”

“Om tegenwicht te geven aan maatschappelijke evoluties waar we kritisch naar kijken, moeten we continu op zoek naar antwoorden op deze evoluties.”

Voor sommige organisaties zijn de kritische rol en de laboratoriumrol zelfs onlosmakelijk met elkaar verbonden.

“We willen al deze effecten detecteren, benoemen, de samenleving hiermee confronteren en mogelijke oplossingen aanreiken (kritische rol). Het feitelijk veranderingsproces geven we vooral vorm vanuit onze laboratoriumrol.”

“Het opnemen van deze kritische rol leidt in de organisatie vaak tot nieuwe initiatieven die, zeker in een eerste fase, ook de laboratoriumrol vervullen.”

De verbindende rol en de kritische rol worden in een aantal subsidieaanvragen ook wel eens tegenover elkaar geplaatst. Daarmee geven enkele organisaties aan dat ze afhankelijk van de doelen en praktijken steeds opnieuw een gepast evenwicht zoeken tussen die rollen.

“Als we sterk vanuit de kritische rol spreken, doen we dat minder gematigd, maar ook dan spreken we met respect tegen en over onze ‘tegenstander’. We zijn in die gevallen kritisch over de inhoudelijke standpunten, maar blijven verbindend communiceren over en met de persoon of groep in kwestie.”

“Het accent op verbinding betekent niet dat ongelijkheden en uitsluitingen worden geminimaliseerd. Vanuit de kritische functie is er net veel aandacht voor de heel reële impact van stereotypen, zowel op de individuele levens van mensen als op het niveau van sociale groepen en de samenleving in haar geheel.”

“We willen net de rechten van elke burger verzekeren en pleiten voor een inclusieve, actief-pluralistische samenleving waar iedereen zichzelf mag zijn en waar diversiteit wordt gevierd. Maar om dat soort maatschappij uit te bouwen, zijn we natuurlijk wel genooddaakt om op een consequente manier de status quo van de bestaande machtsverhoudingen in vraag te stellen. En dat zorgt voor een zekere onwennigheid bij diegenen die veel voordelen ondervinden van die machtsverhoudingen.”

3.2.2 Collectieve arrangementen van autonome en geëngageerde burgers

Nu we het civiel perspectief hebben bekeken als maatschappelijke proces, veranderen we van invalshoek. We zoeken naar de maatschappelijke positie die subsidieaanvragers in hun aanvraag claimen. Alvast 114 sociaal-cultureel volwassenenorganisaties (114/131) positioneren zichzelf als civiele actor in de samenleving.

Tabel 5: positionering in de samenleving naar aantal organisaties

N organisaties (N=114)	Positie
95	in de publieke sfeer (een rol opnemen in bestaande publiek debatten of fora en waar nodig zelf een publiek debat starten)
47	ondersteunend in relatie tot initiatiefnemende burgers (het zijn burgers die de keuzes van de organisatie bepalen)
37	op het middenveld (en velen onder hen expliciet ook als speler in het sociaal-cultureel werkveld)
17	autonoom, onafhankelijk en vrijwillig (bv. op basis van eigen keuzes (missie, visie, strategie) en niet louter uitvoeren van opdrachten, verplichtingen of keuzes gemaakt door andere actoren)

Een groot aantal organisaties (95/114) dicht zichzelf een rol toe in de publieke sfeer. Daarmee wijzen ze op hun actieve betrokkenheid in publieke debatten of op hun inspanningen om de aandacht van andere spelers in de samenleving (beleid, markt, burgers, andere middenveldspelers) te trekken voor de noden, verwachtingen en wensen van hun achterban, doelgroepen en gemeenschappen. Zo'n positie in de publieke sfeer maken ze niet altijd concreet vanuit hun eigen missie, visie en strategie. Ze schrijven zichzelf in meer algemene termen een rol toe in de publieke sfeer.

47 organisaties benadrukken dat betrokken burgers de marsorde van de organisatie bepalen. Voor hen zijn burgers aan zet en stelt de organisatie zich ondersteunend op. Onder die 47 organisaties tellen we twaalf nieuwkomers in de sector (12/18 nieuwkomers). Achttien organisaties behoorden vorige beleidsperiode tot de werksoort verenigingen (18/44 verenigingen) en vijftien tot de werksoort bewegingen (15/36 bewegingen). Verder meldt één regionale organisatie en één voormalig landelijke vormingsinstelling in hun subsidieaanvraag dat betrokken burgers er de strategische lijnen in belangrijke mate mee uitzetten.

Ten slotte positioneren 37 organisaties zichzelf expliciet op het maatschappelijk middenveld en zeventien organisaties benadrukken hun autonome positie in de samenleving.

In onze zoektocht naar een meer specifieke inschatting van de maatschappelijke positie van de 131 subsidieaanvragers, gaan we na hoe ze participatie begrijpen (code 'participatie') en wat vrijwillige inzet voor hen betekent (code 'vrijwillige inzet'). Uit de code activiteiten blijkt bovendien het belang van het werken met groepen. Het is vaak met en in groepen dat zij zich in de samenleving manifesteren. Verder geven ook de doelgroepkeuze en het doelbereik (code 'doelgroepen') van de subsidieaanvragers een indicatie over hun maatschappelijke positie. Het decreet van 2017 verwacht dat organisaties grotendeels in de vrije tijd opereren. Door aan te geven hoe ze dat doen ((code 'vrije tijd'), zeggen subsidieaanvragers ook iets over hun maatschappelijke positie.

3.2.2.1 Participatie troef

Participatie is van oudsher een handelsmerk van sociaal-cultureel werk. Niet voor niets is sociaal-culturele participatie een van de krachtlijnen van het decreet van 2017. Ook al is hun visie op participatie geen beoordelingselement en moeten subsidieaanvragers die dus niet expliciteren, toch weiden alle 131 organisaties ergens in hun aanvraag uit over hun kijk op participatie. Vaak doen ze dat als ze hun missie, visie, rollen, functies, doelen, doelgroepen, organisatiecultuur en -structuur, activiteiten en vrijwillige inzet bespreken. De verticale analyse van 131 subsidieaanvragen liet ons toe om maar liefst 1.354 tekstfragmenten te labelen met de code 'participatie'.

Participatie krijgt over al die fragmenten heen vele, uiteenlopende betekenissen. De ene keer verschijnt participatie als een middel om andere doelen te bereiken, de andere keer als een doel op zichzelf. De auteurs van de subsidieaanvragen gebruiken bovendien zeer veel en zeer verschillende concepten om hun benadering van participatie toe te lichten. Dat weerspiegelt

de wijze waarop participatie – een erg beladen begrip – ook in het ruimere werkveld, het middenveld, de wetenschap, bij de overheid en in de brede samenleving wordt benaderd. Participatie is een containerbegrip, ook in de 131 subsidieaanvragen.

Bovendien evolueert ook het denken over en het stimuleren van participatie in een samenleving die zelf voortdurend verandert. In hun maatschappelijke contextanalyse behandelen organisaties ook die maatschappelijke ontwikkelingen die hen uitdagen om op zoek te gaan naar een actuele invulling van participatie en naar actuele vormen om participatie te bevorderen. Toenemende diversiteit, digitalisering, polarisering, uitsluiting, veranderende verhouding tussen overheid, markt, burger en middenveld, een democratie onder druk ..., al die ontwikkelingen dwingen sociaal-culturele volwassenenorganisaties om steeds opnieuw op zoek te gaan naar nieuwe invullingen en vormen van participatie. Dat draagt bij tot uiteenlopende begrippen, concepten en benaderingen van het containerbegrip.

3.2.2.1.1 Vier vormen van sociaal-culturele participatie volgens het decreet van 2017

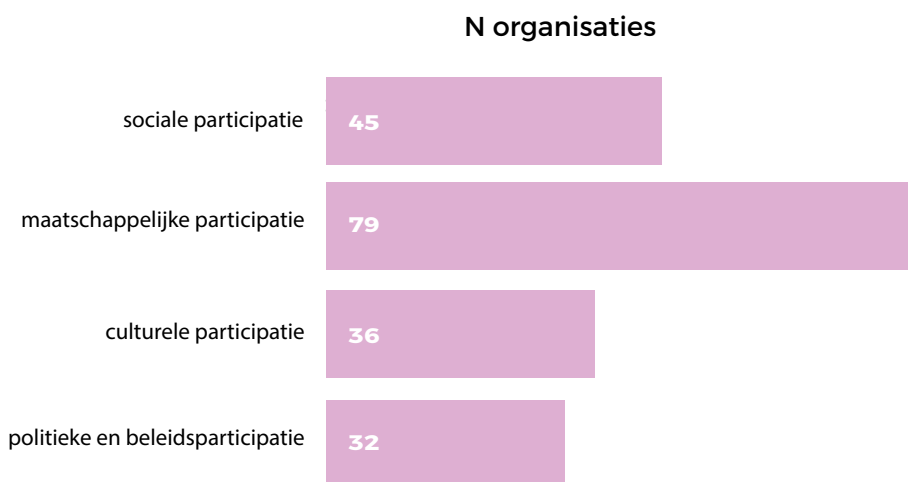
Om ons toch een weg te banen in de veelheid aan betekenissen en benaderingen van participatie, vonden we ankerpunten in het decreet. De vier verschillende vormen van sociaal-culturele participatie uit het decreet van 2017 (sociale, culturele, maatschappelijke en politieke en beleidsparticipatie) bieden ons een wegwijzer.

113 organisaties bespreken minstens één van de vier vormen van sociaal-culturele participatie in hun subsidieaanvraag:

- sociale participatie: deelnemen aan en deelhebben in informele netwerken
- maatschappelijke participatie: deelnemen aan en deelhebben in maatschappelijke instituties
- culturele participatie: deelnemen aan en deelhebben in kunst en cultuur
- politieke en beleidsparticipatie: deelnemen aan en deelhebben in politiek en beleid

Ook hieruit kunnen we afleiden hoe de sector zich actief opstelt in de samenleving.

Figuur 23: de vormen van sociaal-culturele participatie besproken in de subsidieaanvragen naar aantal organisaties (N=113)



In hun subsidieaanvraag besteden 79 organisaties (79/113) expliciet aandacht aan maatschappelijke participatie. Heel wat van die organisaties gebruiken de concepten emancipatie en/of empowerment om hun kijk op maatschappelijke participatie toe te lichten. Daaronder vinden we relatief veel voormalige bewegingen (N=20). 72 van die organisaties (72/79) nemen de maatschappelijke bewegingsfunctie in hun functiemix op.

45 organisaties (45/113) hebben het over sociale participatie wanneer ze hun kijk op participatie toelichten. Heel wat van die organisaties gebruiken de concepten 'inclusie' en 'gelijke kansen' om hun visie op sociale participatie te duiden. Daaronder vinden we relatief veel organisaties die tijdens de vorige beleidsperiode tot de werksort verenigingen behoorden, maar ook opvallend veel nieuwkomers in de sector. 38 organisaties (38/45) kiezen voor de gemeenschapsvormende functie.

Culturele participatie komt in 36 subsidieaanvragen (36/113) aan bod. In hun duiding vullen organisaties cultuur hoofdzakelijk in als de kunsten en in beperktere mate ook als culturele diversiteit en religieuze zingeving. Onder deze organisaties vinden we vooral fondsen, vormingsinstellingen gespecialiseerd in de kunsten en in religie en doelgroeporganisaties die zich inzetten voor groepen met een andere culturele herkomst. 28 van deze 36 organisaties kiezen voor de cultuurfunctie.

32 organisaties spreken in hun beleidsplan expliciet over politieke en beleidsparticipatie. Drie van hen specialiseren zich erin en duiden die vormen van participatie met behulp van de begrippen deliberatieve democratie, participatieve democratie of democratische participatie. Daarmee benadrukken ze hun inzet op 'deelhebben' aan publieke debatten en politieke besluitvorming veel meer dan aan 'deelnemen' aan verkiezingen, kenmerkend voor de representatieve democratie.

3.2.2.1.2 Deelnemen en deelhebben

Ook het onderscheid tussen deelnemen en deelhebben helpt om benaderingen van participatie in het SCvW te detecteren. Het decreet van 2017 maakt dat onderscheid: *“sociaal-cultureel volwassenorganisaties stimuleren en versterken mensen en groepen om deel te nemen aan en deel te hebben in informele netwerken (sociale participatie), maatschappelijke instituties (maatschappelijke participatie), kunst en cultuur (culturele participatie) of politiek en beleid (politieke en beleidsparticipatie)”*. Volgens de memorie van toelichting verwijst 'deelnemen aan' naar gebruik maken van, meedoen met een initiatief van het sociaal-cultureel volwassenenwerk en 'deelhebben in' naar het actief mee vorm en inhoud geven aan een sociaal-culturele praktijk.

In twintig subsidieaanvragen vonden we het onderscheid tussen deelnemen en deelhebben letterlijk terug. Veel andere organisaties hebben het impliciet over deelnemen en/of deelhebben als ze hun benadering van participatie toelichten in hun subsidieaanvraag. Daardoor was het onderscheid tussen deelnemen en deelhebben bruikbaar voor onze analyse. Globaal valt op dat in de subsidieaanvragen participatie lang niet alleen begrepen wordt als deelnemen, maar zeker ook en vaak nadrukkelijk als deelhebben. Ook dat typeert de maatschappelijke positie van het SCvW.

Waar ze hun benadering van sociaal-culturele participatie en deelhebben expliciteren, leggen dertig (30/113) organisaties expliciet een verband met het begrip 'burgerschap'. Net als participatie verschijnt ook 'burgerschap' in vele uiteenlopende betekenissen. Er is sprake van:

- actief burgerschap
- gedeeld burgerschap
- kritisch burgerschap
- participatief ecologisch burgerschap
- activistisch burgerschap
- geëngageerd burgerschap

- gepolitiseerd burgerschap
- ondernemend burgerschap
- inclusief burgerschap
- volwaardig burgerschap
- gelijkwaardig burgerschap
- burgerschap als praktijk (versus burgerschap als status)

Die verschillende vormen van burgerschap worden bovendien niet eenduidig gehanteerd. Afhankelijk van de organisatie en haar benadering van participatie krijgt bijvoorbeeld actief burgerschap verschillende betekenissen: *actief burgerschap* wijst de ene keer op de bijdrage van burgers aan de arbeidsmarkt, een andere keer op de autonome en spontane bijdrage van burgers aan publieke debatten over uiteenlopende maatschappelijke vraagstukken. En nog een voorbeeld: *gedeeld burgerschap* wijst de ene keer op burgers die in dialoog met elkaar oplossingen zoeken voor maatschappelijke vraagstukken die voor iedereen moeten werken, een andere keer op burgers die waarden met elkaar delen.

De begrippen emancipatie (38/113) en empowerment (23/113) worden wel eens ingeroepen om duiding te geven bij de invulling van maatschappelijke participatie. Zelden worden emancipatie en empowerment dan gedefinieerd. In subsidieaanvragen waar we beide termen terugvinden, worden beide begrippen in één adem, als synoniemen, gebruikt.

Naast burgerschap, emancipatie en empowerment vinden we nog andere concepten terug waarmee enkele organisaties hun eigen benadering van participatie duiden. Veertien organisaties spreken over 'co-creatie'. Met dat begrip benadrukken ze 'democratische' initiatieven die van onderuit komen (tegenover top-down) en waaraan verschillende invalshoeken (bijvoorbeeld ook die van kansengroepen) een bijdrage leveren. Co-creatie leidt volgens hen tot duurzame en collectief gedragen oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Soms wordt co-creatie in één adem genoemd met 'sociaal leren'. Minder frequent (N=3) wordt participatie ook geduid met de notie 'commons'.

Sommige organisaties verwijzen ook naar specifieke methoden en modellen als ze hun benadering van participatie toelichten:

- participatieladder (N=6) (informer > raadplegen > adviseren > coproduceren > meebeslissen)
- vermaatschappelijking (N=5) (op mensenmaat lokale diensten ontwikkelen)
- commoning (N=3)
- deep democracy (N=2)
- deliberatieve democratie en processen (N=2)
- inzet van ervaringsdeskundigheid (N=2)

3.2.2.1.3 Participeren in de werking van de organisatie

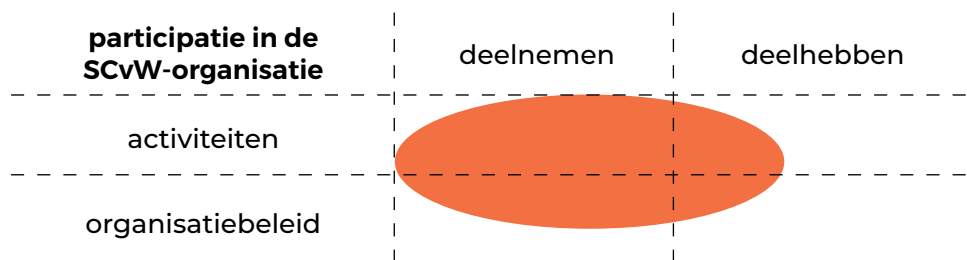
Heel wat organisaties (80/131) passen het streven naar participatie ook toe op de eigen werking. Ze bespreken hoe ze deelnemers, vrijwilligers, leden en stakeholders betrekken bij het reilen en zeilen van hun organisatie. Ze organiseren een vorm van medezeggenschap over hun strategische (missie, visie, strategische doelen) en operationele (operationele doelen, activiteiten) keuzes. Heel vaak gebruiken ze daarvoor het begrip 'eigenaarschap'. Onder hen lichten 42 organisaties (42/80) toe hoe ze inspraak en medezeggenschap van deelnemers/hebbers stimuleren over de vorm en de inhoud van activiteiten. 57 organisaties (57/80) duiden hoe ze inspraak en medezeggenschap mogelijk maken van deelnemers/hebbers over de strategische keuzes van de organisatie.

3.2.2.1.4 Vier vormen van participatie in de subsidieaanvragen

Samenvattend kunnen we vier vaak voorkomende vormen van participatie onderscheiden in de subsidieaanvragen. Die vormen kunnen we niet zuiver toewijzen aan organisaties. Daarvoor wordt het begrip participatie onvoldoende eenduidig en helder gebruikt in de aanvragen. Veel organisaties sluiten in hun toelichting overigens bij meerdere vormen aan. Er is lang geen een-op-eenrelatie tussen elk van de vier vormen van participatie en de 131 organisaties uit de sector. De vormen laten ons wel toe om de gelaagdheid en de verschillende nuances bespreekbaar te maken als we het hebben over participatie, SCvW en de positionering ervan in de samenleving.

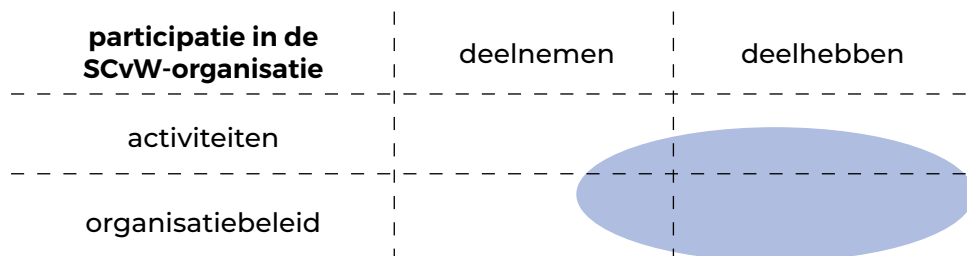
Een eerste vorm van participatie is deelnemen aan activiteiten en soms ook aan de werking van de organisatie. Die vorm vinden we relatief vaak terug bij doelgroeporganisaties. Ze gebruiken daarbij begrippen zoals inclusie, gelijke kansen en gedeeld, volwaardig, gelijkwaardig of inclusief burgerschap. Onder hen koos een behoorlijk aantal voor de gemeenschapsvormende functie en vonden we organisaties die zelf actief een gemeenschap vormgeven. Die organisaties spreken in hun subsidieaanvraag herhaaldelijk over het wegwerken van (participatie)drempels.

Figuur 24: deelnemen aan de activiteiten van de organisatie



Een tweede vorm van participatie gaat over het deelhebben aan de werking en het beleid van de organisatie. Die vorm van participatie vinden we vooral terug bij organisaties die werken met veel en diverse vrijwilligers of met groepen burgers die eigen initiatieven nemen (binnen de klijtlijnen van de missie van de organisatie). Die organisaties spreken in hun subsidieaanvraag over eigenaarschap en volwaardig, actief of ondernemend burgerschap.

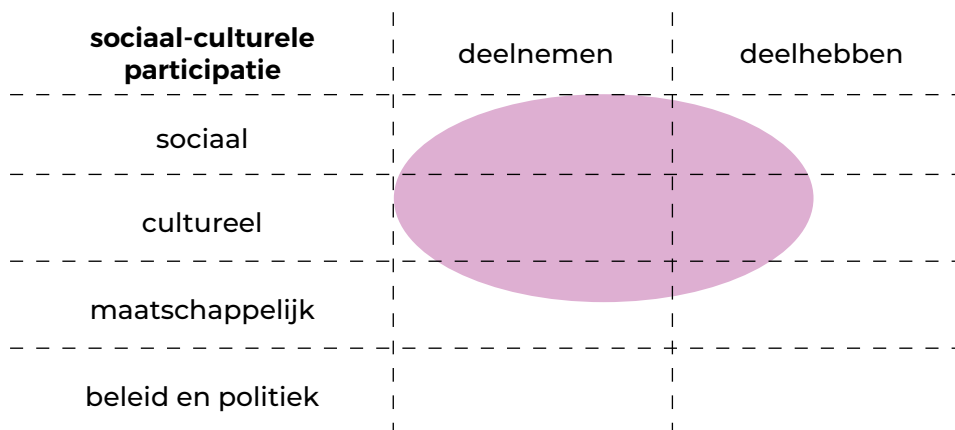
Figuur 25: deelhebben aan het beleid van de organisatie



Als derde vorm ontwaren we het deelnemen aan sociale netwerken, kunst- en cultuurinitiatieven, ook als die niet door de subsidieaanvrager zelf worden georganiseerd. De zogenaamde fondsen maakten daarvan hun handelsmerk en sommigen doen dat nog steeds. Ook een aantal vormingsinstellingen gespecialiseerd in kunsten en religie en een aantal doelgroeporganisaties dat zich inzet voor groepen uit specifieke culturele gemeenschappen,

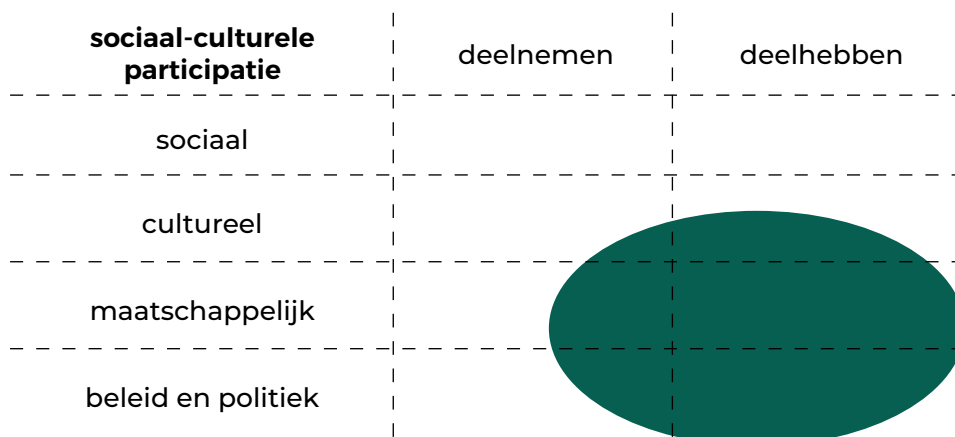
bespreekt die vorm in hun subsidieaanvraag. Het begrip gedeeld burgerschap wordt daarbij vaak gebruikt. Ze verwijzen (vooral met betrekking tot culturele participatie) soms ook naar de kritische rol en kritisch burgerschap.

Figuur 26: deelnemen aan sociale netwerken, kunst- en cultuurinitiatieven



De vierde vorm van participatie ten slotte is deelhebben aan maatschappelijke instituties of aan politiek en beleid. Opvallend veel organisaties die kozen voor de maatschappelijke bewegingsfunctie komen hierop terug als ze participatie in hun subsidieaanvraag bespreken. We observeren hier relatief veel voormalige bewegingen. Organisaties die deze vorm van participatie benadrukken, gebruiken de begrippen actief, activistisch, kritisch, gepolitiseerd of ondernemend burgerschap, burgerschap als praktijk en emancipatie en empowerment.

Figuur 27: deelhebben aan maatschappelijke instituties, politiek en beleid



3.2.2.2 Vrijwillige inzet

Niet alleen participatie, ook vrijwillige inzet typeert het SCvW. In 2019 telden 84 organisaties tussen de 24 en 26.045 vrijwilligers. Veel van die vrijwilligers zijn bepalend voor de marsrichting van hun organisatie. In hoofdstuk twee identificeerden we al zestig vrijwilligersgestuurde of hybride organisaties waar minstens een aantal vrijwilligers (mee) aan het stuur zitten. Ook de vrijwillige inzet van al die geëngageerde burgers positioneert het SCvW als een civiele actor in de samenleving.

3.2.2.2.1 Vrijwillige inzet als strategie

In veertig subsidieaanvragen vonden we één of meerdere strategische beweegredenen om met vrijwilligers aan de slag te gaan:

- Draagvlak en impact vergroten (16/40): de organisaties willen via vrijwilligers de eigen werking of alternatieve antwoorden op maatschappelijke vraagstukken verspreiden in de samenleving. Vrijwilligers zijn volgens hen ideaal geplaatst om de eigen peergroup en het eigen sociaal netwerk te bewegen. “*Spread the word*” is hierbij het leidmotief.
- Empoweren en emanciperen (13/40): de organisaties bieden hun doelgroep kansen om zich vrijwillig in te zetten en zo op eigen tempo en kracht te leren en te emanciperen.
- Gemeenschap vormen (10/40): de organisaties bevorderen via een eigen gemeenschap met vrijwilligers en via ontmoeting tussen diverse vrijwilligers sociale participatie en inclusie.
- Draagkracht vergroten (7/40): de organisaties vergroten de eigen mogelijkheden met helpende handen, expertise, visie en ervaring van vrijwilligers.
- Solidariteit en sociale cohesie (1/40): de organisaties versterken via belangeloze inzet het sociaal weefsel. Het vrijwillig delen van ‘vrije tijd’ is voor hen een specifieke vorm van solidariteit.

Om die (en allicht nog andere) strategieën te realiseren, zoeken organisaties uit het SCvW voortdurend naar manieren om aan te sluiten bij hedendaagse vormen van vrijwillige inzet. Een aantal organisaties rapporteert in hun aanvraag hoe ze dat willen doen in de periode 2021-2025. Sommige organisaties zullen hun vrijwilligerswerking hervormen. Twaalf organisaties melden dat ze hun vrijwilligersbeleidsplan zullen actualiseren en achttien organisaties, waaronder relatief veel nieuwkomers in de sector, zullen voor het eerst een vrijwilligersbeleidsplan maken. Tien andere organisaties zeggen een plan te hebben dat nog voldoende actueel is. Zo’n plannen helpen organisaties meer vrijwilligers aan te trekken, vrijwilligers nog meer bij de werking te betrekken en individuele vrijwilligers meer op maat te ondersteunen. In deze plannen expliciteren organisaties hun visie, strategie en aanpak, experimenteren ze met nieuwe verenigingsvormen en met nieuwe vormen van vrijwillige inzet. Zo spelen ze in op een meer geïndividualiseerd engagement, maken ze ruimte voor tijdelijke en flexibele inzet en houden ze rekening met persoonlijke ontplooiingskansen voor hun vrijwilligers. Sommige doelgroeporganisaties ontwikkelen een specifiek kader voor vrijwillig engagement op maat van hun doelgroep en bouwen mogelijkheden in om ‘ervaringsdeskundigheid’ maximaal aan bod te laten komen in hun werking en in hun interacties met andere spelers uit de samenleving.

3.2.2.2.2 Vrijwilligers en beroepskrachten

Al die vrijwillige inzet vereist een goede afstemming tussen beroepskrachten en vrijwilligers. Ook hierover wordt in meerdere subsidieaanvragen nagedacht. Achttien organisaties melden dat ze specifieke beroepskrachten in dienst hebben die in hoofdzaak met en voor vrijwilligers werken (medewerker vrijwilligers, afdelingsmedewerker, verenigingsondersteuner, vrijwilligerscoach, vrijwilligerscoördinator, regiocoördinator, vrijwilligersbegeleider, community werker, community coördinator, provinciaal educatief medewerker, educatief medewerker in de regio ...). Twintig organisaties melden dat minstens een aantal van hun medewerkers in hun taakomschrijving het begeleiden van vrijwilligers heeft staan. Vier organisaties stellen dat er altijd een beroepskracht actief deelneemt aan regionaal overleg of werkgroepen met en van vrijwilligers. Acht organisaties melden dat minstens één van hun medewerkers het “*aanspreekpunt*” is voor vrijwilligers, soms zijn dat verschillende beroepskrachten voor verschillende vrijwilligers.

Negentien vrijwilligersgestuurde organisaties benadrukken dat beroepskrachten vrijwilligers ondersteunen, terwijl zes vrijwilligersondersteunende organisaties aangeven dat vrijwilligers de beroepskrachten ondersteunen. Voor één organisatie zijn beroepskrachten en vrijwilligers voor honderd procent gelijkwaardig. Vier organisaties benadrukken

dat bepaalde taken (voornamelijk agogische taken) voorbehouden zijn en blijven voor beroepskrachten en niet aan vrijwilligers worden toegewezen. Nog eens vier organisaties melden in hun subsidieaanvraag dat vrijwilligers soms worden aangemoedigd om te solliciteren voor een functie als beroepskracht of freelancer in de organisatie.

3.2.2.2.3 Profielen

Wie zijn dan die verschillende vrijwilligers uit al die organisaties van het SCvW? Op die vraag kunnen we geen kort en helder antwoord formuleren. Daarvoor is de informatie uit de subsidieaanvragen te onvolledig en onvoldoende eenduidig. Een 40-tal organisaties bespreekt in hun aanvraag persoonskenmerken van hun vrijwilligers. Ze verwijzen naar de leeftijd, het opleidingsniveau en de herkomst van hun vrijwilligers. Meestal willen ze op basis van die kenmerken een diverse groep vrijwilligers betrekken en zo de diversiteit in onze samenleving zo goed mogelijk weerspiegelen in het eigen vrijwilligersbestand. Organisaties die hun vrijwilligersbestand meer willen diversifiëren (verbreden, vernieuwen, verjongen ...) spreken daarvoor al eens partners (vaak doelgroeporganisaties) aan en geven aan participatiedrempels in hun eigen organisatie te willen wegwerken. Niettemin stelt een aantal organisaties vast dat ze overwegend een welbepaalde groep met specifieke kenmerken als vrijwilligers aantrekt. Dat zijn vaak hoogopgeleide, oudere of vrouwelijke vrijwilligers. Soms ondernemen organisaties specifieke acties om meer diverse vrijwilligers aan te trekken. Ze gaan dan bijvoorbeeld voor een beperkte periode met jongere vrijwilligers aan de slag. Maar niet alle organisaties zoeken een evenredige vertegenwoordiging van de bevolking in hun vrijwilligersbestand. Een aantal doelgroeporganisaties rekruteert bewust en uitsluitend vrijwilligers uit de eigen doelgroep. Soms richten ze zich ook doelgericht op andere profielen. In dat geval maken ze een duidelijk onderscheid in taken en rollen voor doelgroep- en andere vrijwilligers. Een aantal organisaties dat met relatief minder vrijwilligers aan de slag gaat (vaak themaorganisaties), zoekt dan weer een beperkt aantal vrijwilligers op basis van hun specifieke expertise. Ze rekruteren daarvoor in hun 'professioneel' netwerk. Daar vinden ze, net zoals een aantal burgerinitiatieven buiten de sector, zogenaamde supervrijwilligers. Dat zijn vrijwilligers die elders in het middenveld of in een relevant beleidsdomein beroepsmatig actief zijn en daarom heel wat expertise en een interessant netwerk meebrengen (Jans en Vanderhulst, 2021).

3.2.2.2.4 Vrijwillige inzet: van lokaal tot landelijk

In hun vrijwilligersbeleid en bij de ondersteuning van vrijwilligers focussen sommige organisaties (N=52) in hun subsidieaanvraag op lokale groepen die bij de organisatie betrokken of aangesloten zijn. Lokale vrijwilligers organiseren er activiteiten en nemen er initiatieven. Daaronder vinden we relatief veel voormalige verenigingen (N=40/52) en doelgroeporganisaties (N=33/52). Sommigen werken met tussenstructuren: regionale werkingen die de brug slaan tussen het lokale en landelijke niveau.

Bij sommige organisaties functioneren die lokale groepen zeer autonoom. De vrijwilligers nemen eigen initiatieven, verdelen autonoom rollen en taken en werven waar nodig zelf andere vrijwilligers. Andere organisaties installeren een gedeeld kader waarbinnen betrokken of aangesloten groepen initiatieven kunnen nemen. De lokale vrijwilligers dragen dan op basis van centraal afgesproken taak- en rolafspraken lokaal bij aan de realisatie van de doelen van de organisatie. Ze geven lokaal mee vorm aan de realisatie van sociaal-culturele functies en programma's. Op die manier kunnen sommige organisaties heel veel vrijwilligers ondersteunen en bij de organisatie betrekken. Een aantal organisaties combineert meer omkaderde groepen met meer autonome groepen en ziet daarin een antwoord op maatschappelijke ontwikkelingen op het vlak van vrijwillige inzet.

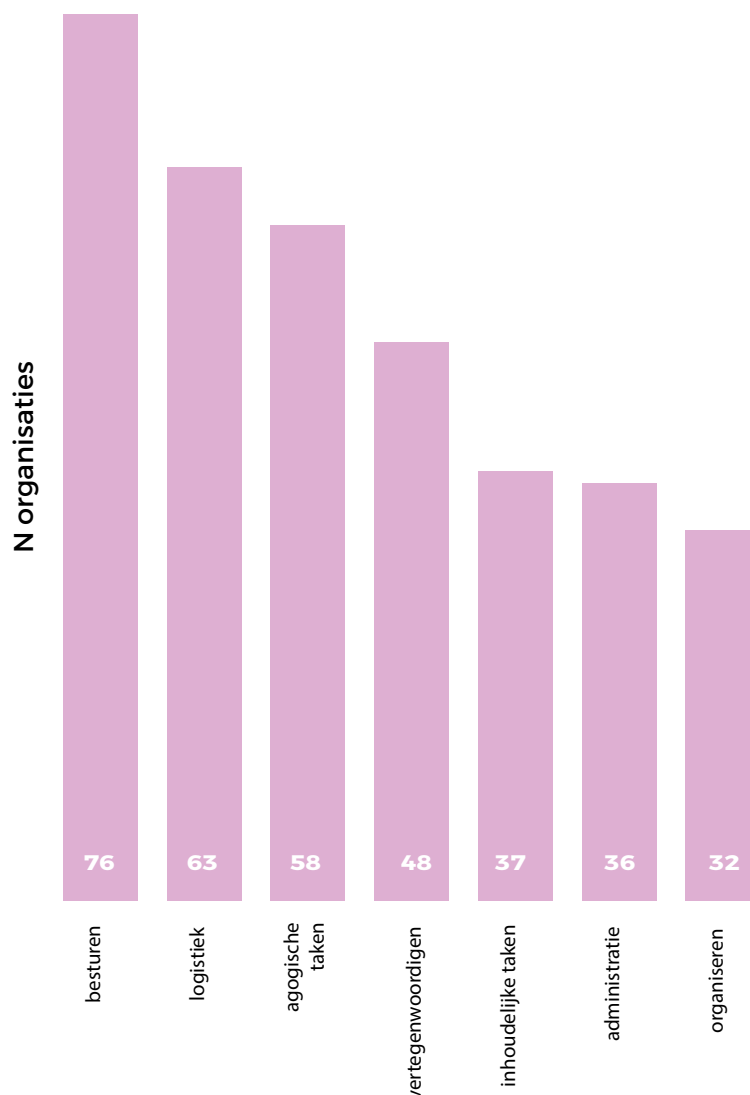
Andere organisaties rekenen (in hoofdzaak) op vrijwilligers die heel specifieke en goed afgelijnde taken opnemen ter ondersteuning van hun regionale of landelijke werking. Zo wijzen sommige organisaties een beperkt aantal taken (vaak administratief en logistiek) toe aan vrijwilligers. Andere organisaties rekenen voor meer uiteenlopende taken (naast

administratief en logistiek ook inhoudelijk, agogisch, organisatorisch en bestuurlijk) op diverse vrijwilligers. Waar het ondersteunen van lokale vrijwilligers vaker op indirecte wijze verloopt, via het ondersteunen van groepen, worden regionale en landelijke vrijwilligers meer direct ondersteund via individuele begeleiding en coaching. Ten slotte werken sommige voormalige vormingsinstellingen en regionale organisaties zelf niet (of in zeer beperkte mate) met eigen vrijwilligers, maar ondersteunen ze wel vrijwilligers die actief zijn bij andere organisaties uit hun netwerk. De meeste organisaties gaan met een mix van lokale, regionale en landelijke vrijwillige inzet aan de slag. Sommigen ondersteunen daarbovenop ook nog vrijwilligers van partnerorganisaties.

3.2.2.2.5 Vrijwilligers en hun taken

Vrijwilligers nemen zeer uiteenlopende taken op in de sector van het SCvW. Op basis van de subsidieaanvragen kunnen we die taken als volgt opdelen: besturen (in de bestuursorganen van de vzw, N=76), logistiek (diverse praktische taken, N=63), agogische taken (groepen begeleiden, N=58), vertegenwoordigen (in en buiten de organisatie, N=48), inhoudelijke taken (over specifieke inhoud rapporteren en standpunten ontwikkelen, N=37), administratieve taken (ledenadministratie, registratie, boekhouding en andere, N=36) en organiseren van (lokale) activiteiten (N=32). Heel wat vrijwilligers combineren diverse taken, sommigen beperken zich tot één specifieke taak.

Figuur 28: taken van vrijwilligers naar het aantal organisaties waar vrijwilligers deze taken opnemen



In bijlage 6 vind je een overzicht van wat al die taken concreet kunnen inhouden. Figuur 28 toont alvast dat in heel wat organisaties uit het SCvW vrijwilligers kerntaken opnemen. Kerntaken zijn taken die we in de primaire, sociaal-culturele, processen van de organisatie situeren. Denk dan aan besturen, agogische taken, vertegenwoordigen, inhoudelijke taken en organiseren. Dat toont hoe vrijwillige inzet van geëngageerde burgers bepalend is voor en in het SCvW. Ook dat typeert nadrukkelijk de opstelling van de sector als civiele actor in de samenleving.

3.2.2.2.6 Soorten vrijwilligers

Al die verschillende specifieke strategieën, omgangsvormen met vrijwilligers, uiteenlopende profielen, taken en rollen leiden onvermijdelijk tot een organisatiespecifiek jargon over vrijwillige inzet. In de 131 beleidsplannen vinden we maar liefst 104 benamingen voor evenveel verschillende soorten vrijwilligers. Een aantal organisaties verwijst overigens naar een apart plan voor hun vrijwilligerswerking en blijft in hun beleidsplan eerder beknopt. Die aparte plannen namen we niet mee op in de analyse. Ongetwijfeld circuleren er in de sector bijgevolg meer dan 104 begrippen waarmee organisaties soorten vrijwilligers typeren. De meest voorkomende begrippen die we in de plannen terugvonden bij de bespreking van vrijwillige inzet zijn:

- bestuursvrijwilligers/bestuurders/bestuursleden (N=59)
- projectvrijwilligers (N=12)
- lokale vrijwilligers (N=11)

Die begrippen zijn bovendien niet eenduidig. Soms zijn bestuursvrijwilligers leden van een bestuursorgaan van de landelijke of de regionale organisatie, dan zijn het leden van een lokale afdeling, groep of lidvereniging die daar een bestuurstaak opnemen. Andere organisaties noemen die laatste vrijwilligers dan weer lokale vrijwilligers.

Globaal worden vrijwilligers in de subsidieaanvragen opgedeeld naar verschillende soorten op basis van drie verschillende logica's: taak, schaal en mate van betrokkenheid bij de organisatie.

- taak: dit soort vrijwilliger wordt vaak aangeduid door in de benaming te verwijzen naar een specifieke taak die wordt opgenomen.
- schaal: dit soort vrijwilliger wordt aangeduid door in de benaming te verwijzen naar de schaal (lokaal, bovenlokaal, nationaal of landelijk) waarop de vrijwilliger actief is.
- betrokkenheid bij de organisatie: dit soort vrijwilliger wordt aangeduid door in de benaming te verwijzen naar de mate van betrokkenheid bij de organisatie, de plaats die de vrijwilliger inneemt in de organisatie of de binding die de vrijwilliger heeft met de organisatie. Dat kan variëren in tijd (van korte duur tot lange termijn) of in strategische betrokkenheid bij de organisatie (dichtbij of verder af van de kern (missie, strategie) van de organisatie).

Veel organisaties gebruiken die drie logica's door elkaar om specifieke soorten vrijwilligers aan te duiden. In totaal levert dat dus een lijst op met 104 benamingen (zie bijlage 7).

3.1.2.2.7 Vrijwilligersmanagement in het SCvW

Het vereist vrijwilligersmanagement om al die vrijwilligers te vinden en hun inzet af te stemmen op de doelen van de organisatie. We gaven al aan dat sommige organisaties daarvoor een specifiek plan opmaken. In zo'n plan is het werven van vrijwilligers vaak een belangrijk onderdeel.

We kwamen volgende wervingsstrategieën tegen:

- 14 organisaties werven vrijwilligers via vacatures, sommigen koppelen daar een selectieprocedure aan.
- 14 organisaties gebruiken hun eigen communicatiekanalen voor het plaatsen van een oproep.
- 9 organisaties werven vrijwilligers onder de deelnemers aan hun activiteiten.
- 8 organisaties melden in hun beleidsplan dat vrijwilligers zich spontaan melden. Sommigen moeten zelfs vrijwilligers weigeren omdat ze onvoldoende ondersteuningscapaciteit hebben.
- Voor 7 organisaties behoort het werven van lokale vrijwilligers tot de autonomie van de lokale groepen, afdelingen, lidverenigingen. Ze ondersteunen hen wel met inspiratiebundels en campagnes.
- 6 organisaties rapporteren hoe ze een beroep doen op partnerorganisaties om vrijwilligers (vooral uit kansengroepen) te werven.
- 5 organisaties melden dat ze vooral of exclusief in de eigen praktijkgemeenschap (afdelingen, betrokken groepen, lidverenigingen) en op basis van interne communicatie een oproep doen naar bijkomende vrijwillige inzet.
- In 5 organisaties gebruiken beroepskrachten hun eigen professioneel netwerk om vrijwilligers te werven. Vaak gaat het dan over vrijwilligers met een specifieke expertise.
- 4 organisaties bespreken hoe ze binnen hun bestaand vrijwilligersbestand de doorstroom naar andere vrijwillige engagementen in de organisatie faciliteren.
- 4 organisaties melden hoe ze vrijwilligers werven aan de hand van infostands, folders, infodagen of beurzen.
- 3 organisaties geven aan dat ze de sociale netwerken van hun al actieve vrijwilligers gebruiken om bijkomende vrijwilligers te mobiliseren.

Negen organisaties rapporteren in hun beleidsplan over een intake of kennismakingsgesprek met vrijwilligers die zich spontaan of op basis van een specifieke wervingsstrategie melden. Zo'n gesprek werkt in sommige gevallen selectief en leidt bij selectie tot meer concrete afspraken over de vrijwillige inzet. Twee organisaties geven in hun beleidsplan aan dat ze voor sommige vrijwilligers een proefperiode voorzien. Twee andere organisaties melden in hun subsidieaanvraag dat ze competentieprofielen gebruiken bij het werven en selecteren van vrijwilligers. En één organisatie organiseert een opleiding met examens voor de werving van vrijwilligers die zeer gespecialiseerde en specifieke taken moeten opnemen.

Naast het werven besteden organisaties in hun vrijwilligersmanagement vooral ook aandacht aan het ondersteunen van vrijwilligers. In grote lijnen onderscheiden we daarin twee vormen:

- ondersteunen van lokale vrijwilligers die actief zijn in de landelijke organisatie of bij de aangesloten groepen. Die vorm van ondersteuning leunt heel sterk aan bij het ondersteunen van groepen (zie verder)
- ondersteunen van individuele vrijwilligers, vaak in de vorm van coaching, die specifieke taken opnemen

De zogenaamde vijf B's van het vrijwilligersbeleid (Binnenhalen, Begeleiden, Belonen, Behouden en Beëindigen) worden heel vaak vermeld in de subsidieaanvragen, maar komen evenveel impliciet aan bod. De B van Binnenhalen hebben we zonet besproken. In bijlage 8 kan je lezen hoe begeleiden, belonen, behouden en beëindigen meer concreet vorm krijgen. Naast de 5 B's, vinden we, weliswaar in mindere mate, ook andere modellen terug waarop organisaties steunen voor hun vrijwilligersmanagement (zie bijlage 9).

3.2.2.3 Werken met en in groepen

In het decreet van 2017 vinden we heel wat verwijzingen naar groepen, gemeenschappen en publieke kwesties. Zo verwacht de decreetgever dat het SCvW een betekenisvolle bijdrage

levert aan de emancipatie en dialoog van mensen en groepen, gedeeld burgerschap van volwassenen bevordert en gedeelde samenlevingsvraagstukken tot publieke zaak maakt. Met de verbindende rol wordt bovendien benadrukt dat het SCvW mensen verbindt met groepen, gemeenschappen en de brede samenleving. In de gemeenschapsvormende functie ligt de klemtoon op het doelgericht ondersteunen en faciliteren van processen en praktijken die leiden tot het vormen en ondersteunen van groepen en gemeenschappen of het versterken van de interactie tussen groepen en gemeenschappen. En in de maatschappelijke bewegingsfunctie ligt de nadruk op maatschappelijke kwesties als voorwerp van publiek debat en in plaats van op louter persoonlijke kwesties. De noties 'groepen' en 'gemeenschappen' krijgen ook een eigen definitie in het decreet. Een groep is het geheel van deelnemers aan en deelhebbers in een sociaal-culturele praktijk. Een gemeenschap is een netwerk van personen die in zelforganisatie en samenwerking samen iets delen.

Daarom verwondert het niet dat de termen 'groepen' en 'gemeenschappen' tot de meest gebruikte termen uit de 131 subsidieaanvragen behoren. In de aanvragen tellen we maar liefst 7.351 keer het woord 'groepen'. Voorts tellen we 2.672 keer de term afdelingen, 4.883 keer 'verenigingen' en 3.731 keer 'gemeenschap' en 'gemeenschappen'. Dat is heus niet alleen gestuurd door de bepalingen uit het decreet. De subsidieaanvragen zijn doordrongen van de noties groepen, gemeenschappen, publieke kwesties, verenigen, en aanverwante begrippen. We komen die begrippen tegen in tekstfragmenten onder alle 31 codes, maar opvallend veel in tekstfragmenten die wij codeerden als 'functiemix', 'activiteiten', 'sociaal-culturele rollen', 'doelstellingen', 'vrijwillige inzet', 'doelgroep', 'maatschappelijke context' en 'participatie'.

Kortom, het 'collectieve' voert de boventoon in de subsidieaanvragen. Dat sluit goed aan bij eerdere observaties over het onderscheid tussen sociaal en sociaal-cultureel werk. In het brede sociale domein vertrekken heel wat sociale professionals van individuele vragen en noden. Waar zinvol hebben ze ook oog voor de collectieve elementen en processen die daarbij een rol spelen. Bij sociaal-cultureel werkers is het eerder omgekeerd. Ze werken met groepen en aan collectieve arrangementen. Daarbij hebben ze ook oog voor individuele vragen en persoonlijke ontwikkeling (Spierts, 2015). Werken met groepen is van oudsher een handelsmerk van het sociaal-cultureel werk. Via 'collectieve arrangementen' presenteert het sociaal-cultureel werk zich als actor in de samenleving. Zonder meer blijkt ook uit deze analyse van de subsidieaanvragen dat werken met groepen en in collectieve arrangementen een handelsmerk van het SCvW is.

In hun subsidieaanvraag blikken sociaal-cultureel volwassenenorganisaties terug op hun werking in 2018 en 2019. Daar valt onmiddellijk op dat de sector van het SCvW vooral groeps-, gemeenschaps- en netwerkactiviteiten ontplooit. Een organisatie stelt het scherp in haar subsidieaanvraag en vindt dat werken met groepen een voorwaarde is om relevante sociaal-culturele praktijken te kunnen ontplooiën:

“Al onze trainingen geven we in groep. We maken bewust gebruik van de groepsdynamiek als middel om te leren.”

Naast activiteiten zoals trainingen en vormingen, waar de groep en de groepsdynamiek essentieel zijn, melden negentig organisaties (90/131) dat ze groepen ondersteunen die bij de organisatie betrokken zijn. Ze hebben het dan over afdelingen, groepen, (lid) verenigingen of lidorganisaties, clubs, teams, kringen, netwerken, basiswerkingen, trefpunten, vrijwilligersgroepen, actiegroepen, actiecomités, schrijfgroepen, leesgroepen, lotgenotengroepen, wijkcomités, grassroots-groepen, transitiegroepen, buurtverenigingen, projectgroepen, themagroepen ... 52 organisaties (52/90) registreren ook het aantal groepen waarmee ze aan de slag gaan, samen met relevante gegevens over die groepen. Het zijn heel vaak lokale groepen, maar ze kunnen evengoed regionaal, landelijk en zelfs internationaal georganiseerd zijn en in real life of online (bijvoorbeeld Facebookgroepen). Om al die groepen goed te ondersteunen, zetten sociaal-cultureel volwassenenorganisaties meerdere initiatieven op touw. Ze gebruiken daarbij diverse ondersteuningsvormen. We komen daar verder nog op terug bij de bespreking van de activiteiten van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties.

Werken met groepen is niet alleen een middel, bijvoorbeeld als de groep een belangrijke voorwaarde is om te leren. In veel subsidieaanvragen komt het vormen van groepen ook als een doel aan bod. Het vormen van groepen is dan gericht op het versterken van bestaande groepen of het starten van/experimenteren met nieuwe groepen, bijvoorbeeld als antwoord op maatschappelijke transitie op het gebied van participeren en verenigen. Het ondersteunen van groepen lijkt een voor de hand liggende kernactiviteit van voormalige verenigingen. 45 van de 46 voormalige verenigingen rapporteren daar ook over in hun subsidieaanvraag. Net zoals 23 bewegingen (23/35), zeven gespecialiseerde vormingsinstellingen (7/19) en twaalf nieuwkomers in de sector (12/18). Ook vanuit andere typeringen bekeken, observeren we een grote variatie aan types organisaties die in hun terugblik op 2018 en 2019 rapporteren over het ondersteunen van groepen. Onder de negentig organisaties die dat doen, tellen we 41 themaorganisaties (41/61), 46 doelgroeporganisaties (46/57) en drie regionale organisaties (3/13). Overigens, alle dertien regionale organisaties gebruiken in hun subsidieaanvragen samen 851 keer het woord 'groepen'. Ook naar grootte van de organisatie observeren we een spreiding: 23 zeer kleine (23/33), 24 kleine (24/32), achttien middelgrote (18/34), twaalf grote (12/17) en dertien zeer grote organisaties (13/15) rapporteren over het ondersteunen van groepen. Als we vanuit de invalshoek van de tien stromen in het SCvW kijken, dan vinden we enkel in de stroom 'werkbaar werken' geen organisaties (0/3) die in hun terugblik over het ondersteunen van groepen rapporteren. Al betekent dat niet dat die organisaties niet met groepen of collectieve arrangementen werken.

3.2.2.4 Doelbereik, publieksverbreding, -verdieping en -vernieuwing

Civiele actoren die bijdragen aan een democratische, duurzame, inclusieve en solidaire samenleving hechten logischerwijze veel belang aan een divers publieksbereik en richten zich idealiter tot alle belanghebbenden. Zo positioneren ze zich als een legitieme actor in een democratische samenleving. In hoofdstuk twee, bij het typeren van organisaties, ondervonden we al dat sociaal-cultureel volwassenenorganisaties moeilijk te typeren zijn naar doelgroep. Afhankelijk van hun strategische doelen maken ze specifieke keuzes voor een breed publiek, specifieke doel- of kansengroepen of een combinatie daarvan.

Eerder onderzoek (Vermeersch & Vandenbroucke, 2010) wees uit dat de participant aan het SCvW overwegend wit, vrouwelijk en hoogopgeleid is. Op basis van de subsidieaanvragen kunnen we geen update rapporteren over het aantal en de kenmerken van de deelnemers, ook niet op basis van de terugblikken op de werkingsjaren 2018 en 2019. In de aanvragen wordt niet volledig en ook niet eenduidig over deelnemers gerapporteerd. Zo'n 97 organisaties (97/131) melden een aantal deelnemers of deelnames. Mogelijke dubbeltellingen, begripsverwarring tussen deelnames en deelnemers en een onvolledige rapportering (niet alle organisaties, niet alle activiteiten) laten ons niet toe om de beschikbare gegevens te extrapoleren voor heel de sector.

In meerdere subsidieaanvragen lezen we over de geplande inspanning om het publieksbereik te verbreden, verdiepen of vernieuwen. Ook zo positioneren organisaties uit het SCvW zich als legitieme actor in de civiele samenleving. Via publieksverbreding proberen alvast minstens twintig organisaties meer mensen uit het breed publiek, de doelgroep of de kansengroep(en) te bereiken. Sommigen daarvan willen in de werking voor een breed publiek meer specifieke aandacht hebben voor kansengroepen. Anderen maken de omgekeerde beweging. Ze vertrekken vanuit hun werking voor kansengroepen en mikken op meer betrokkenheid van het brede publiek. Zes organisaties zetten in op publieksverdieping. Ze willen de kwaliteit van de participatie van hun doelgroep verbeteren. Vier organisaties geven in hun subsidieaanvraag aan op zoek te gaan naar publieksvernieuwing en een voor hen nieuwe doel- of kansengroep aan te spreken.

Maar los van het verbreden, verdiepen of vernieuwen van het publiek vraagt ook het bereiken van de doelgroep inspanningen. 119 organisaties (119/131) maken melding van strategieën om de gekozen doelgroep(en) ook effectief te bereiken. Samenwerking en

netwerking om doelgroepen te bereiken, vinden we in 82 subsidieaanvragen (82/131). Het gaat dan vooral over samenwerking met andere middenveldspelers of overheden. Zo'n samenwerkingsverbanden spelen zich vaak af in de sector zelf of in het ruimere sociaal-culturele veld. Verenigingen waar mensen in armoede het woord nemen zijn bijvoorbeeld een geprivilegieerde partner om mensen in armoede te bereiken. Etnisch-culturele federaties worden vaak aangesproken om verbinding te maken met personen met een andere afkomst. En personen met een beperking probeert men te betrekken door samen te werken met sociaal-cultureel volwassenenorganisaties die zich inzetten voor die specifieke doelgroep.

Meer doelgroepgericht werken is een andere strategie, bijvoorbeeld door een specifiek aanbod te ontwikkelen op maat van de doelgroep of de communicatie doelgerichter te voeren. Negentig organisaties (90/131) zeggen in hun subsidieaanvraag een meer doelgroepgerichte werking te willen ontwikkelen via projecten. Andere organisaties willen meer differentiëren in hun activiteiten en praktijken en gaan specifieke activiteiten organiseren voor het brede publiek en voor een bepaalde doelgroep. 62 organisaties (62/131) nemen zichzelf voor meer doelgroepgericht te gaan communiceren. Vijf organisaties zullen medewerkers opleiden om sterker te staan in hun relatie met bepaalde doelgroepen.

Ten slotte zullen enkele organisaties participatiedrempels wegwerken om een meer effectief doelgroepbereik te realiseren. Dat zijn financiële drempels, taalbarrières of moeilijk toegankelijke locaties waar de activiteiten doorgaan.

3.2.2.5 In de vrije tijd

Sociaal-culturele volwassenenorganisaties die in aanmerking willen komen voor subsidiëring moeten zich richten op mensen in hun vrije tijd. Vrije tijd is de tijd die volwassenen niet hoeven te besteden aan verplichte of noodzakelijke activiteiten zoals betaalde arbeid, school- of beroepsopleiding. Organisaties moeten aantonen dat ze de subsidies die ze krijgen via het decreet hoofdzakelijk gebruiken voor hun werking en voor hun activiteiten waaraan mensen deelnemen in hun vrije tijd. Die krachtlijn en bijhorend beoordelingselement van het decreet positioneert de modus operandi van het SCvW als civiele actor buiten het formeel onderwijs, de (beroeps)opleiding en de arbeidsmarkt. Dat betekent niet dat organisaties geen relaties kunnen onderhouden met actoren uit die sectoren. Het begrip vrije tijd is overigens niet duidelijk af te bakenen. Zo spraken we bij vrijwillige inzet al over vrijwilligers met specifieke expertise – 'supervrijwilligers' – bij wie het verschil tussen betaalde arbeid en vrijwillige inzet in hun professioneel netwerk soms bijzonder klein is. Vrije tijd is zelf ook onderwerp van publiek debat. Het is niet voor iedereen 'vrij' en het vrijetijdsaanbod is niet voor iedereen 'toegankelijk'. Een aantal organisaties uit de sector engageert zich nadrukkelijk in dat debat.

Los van de bepalingen in het decreet van 2017 wijst een aantal organisaties in hun subsidieaanvraag op het belang van de vrije tijd voor hun aanpak en soms ook voor hun doelstellingen. De vrije tijd als vrijplaats biedt hen, als civiele actor, specifieke mogelijkheden. Het is een tijd of actieterrein bij uitstek waar mensen informeel in sociale netwerken bewegen. Het is een tijd met specifieke leerkansen en mogelijkheden om te verbinden. Mensen kunnen er zich vaak ongedwongen, intrinsiek gemotiveerd en zonder externe druk engageren. Vier organisaties expliciteren dat ook in hun aanvraag. Vijf andere organisaties benaderen vrije tijd in hun subsidieaanvraag als een mensenrecht. Ze zetten zich in om vrije tijd mogelijk te maken voor specifieke groepen die hun recht op vrije tijd niet of moeizaam ingevuld zien.

Het beoordelingselement 'vrije tijd' brengt onvermijdelijk verantwoording mee in de subsidieaanvragen. 128 organisaties (128/131) situeren hun werking expliciet in de vrije tijd. Ze onderbouwen dat met uiteenlopende argumenten:

- de werking buiten de werkuren of de schooltijd situeren, dat is meestal 's avonds en tijdens het weekend (49/128). Sommigen koppelen daaraan de nood aan flexibele inzet

van medewerkers

- uitsluitend met vrijwilligers en/of burgers werken (44/128)
- de werking expliciet distantieëren van de arbeidsmarkt (deelnemers en deelhebbers verdienen geen geld) of van onderwijs en opleiding (deelnemers en deelhebbers behalen geen diploma of attestaten) (19/128)
- deelnemers en deelhebbers in hun privésfeer of over privékwesties aanspreken (bijvoorbeeld relaties, opvoeding in gezinsverband) (8/128)
- de werking in de autonome tijd van deelnemers en deelhebbers situeren (dat kan ook op het werk of in het onderwijs, maar dan zonder verplichting) (5/128)
- voornamelijk vrijetijdsactiviteiten (ontmoeting, ontspanning) aanbieden (3/128)

Niettemin stellen 49 organisaties (49/128) in hun subsidieaanvraag dat initiatieven buiten de vrije tijd soms noodzakelijk zijn:

“Om tot werkbare oplossingen te komen voor samenlevingsvraagstukken en om participatie (bijvoorbeeld maatschappelijk, beleid en politiek) te stimuleren is de bijdrage van sommige actoren buiten hun vrije tijd nodig.”

Daarvoor adviseren, begeleiden, vormen of sensibiliseren ze wel eens beroepskrachten en gemandateerden van andere organisaties uit de markt, het middenveld of het beleid. Ze verantwoorden dat met verschillende argumenten:

- multiplicatoreffect
- het is op initiatief van vrijwilligers zelf (bijvoorbeeld (bestuurs)vrijwilligers willen hun belangen behartigen of het draagvlak of de draagkracht van de organisatie vergroten)
- het zijn vrijwilligers van de eigen de organisatie die activiteiten voor beroepskrachten van andere organisaties aanbieden
- het gaat om een beperkt aandeel activiteiten binnen de totale werking
- het is noodzakelijk in functie van doelgroepverbreding, -verdieping of -vernieuwing om doelgroepen die in de vrije tijd moeilijk bereikbaar zijn toch te bereiken

Twintig organisaties (20/128) melden activiteiten buiten de vrije tijd zonder dat ze zich daarvoor moeten verantwoorden. Ze ontplooiën die activiteiten immers met andere middelen dan met de subsidies voor het SCvW. Ze benadrukken wel dat die activiteiten direct of indirect bijdragen aan het realiseren van hun doelstellingen. Zo kunnen ze bijvoorbeeld hun eigen inkomsten verhogen en hebben ze meer middelen ter beschikking voor de realisatie van de eigen ambities.

3.2.3 Samenwerken met en inwerken op andere actoren in de samenleving

Organisaties uit het SCvW bevorderen als civiele actoren specifieke processen in de samenleving en nemen een welbepaalde maatschappelijke positie in. Dat kwam hierboven uitvoerig aan bod. Ze gaan ook doelbewust relaties aan met andere actoren in de samenleving. In hun subsidieaanvragen rapporteren ze over diverse relaties met andere middenveldspelers, met vertegenwoordigers van de overheid (zowel politici als ambtenaren) en met marktspelers. Ook via die relaties geven ze een specifieke invulling aan hun rol als civiele actor. 88 organisaties (88/131) geven direct of indirect aan hoe ze hun civiel actorschap meer concreet invullen door te wijzen op hun relaties met andere spelers in de samenleving. Onder die 88 organisaties tellen we relatief veel organisaties die tijdens de vorige beleidsperiode tot de werksoort bewegingen (30/36) behoorden, nieuwe instromers (17/18) en regionale organisaties (10/13).

Tabel 6: relaties met andere actoren in de samenleving naar aantal organisaties

N organisaties (N=88)	Relaties
80	met andere middenveldspelers en initiatiefnemende burgers
65	met vertegenwoordigers van de overheid (politici, ambtenaren ...) · <i>als partner of als criticus</i>
39	met marktspelers · <i>vaak als criticus</i> · <i>vaak met de media</i>

Tachtig organisaties (80/88) melden strategische relaties met middenveldspelers, waaronder andere sociaal-cultureel volwassenenorganisaties, en met initiatiefnemende burgers. 21 organisaties (21/80) rapporteren daarbij specifieke inspanningen om (terug) meer aansluiting te zoeken met de leefwereld van hun doelgroep(en) en zich als partner op te stellen voor opkomende burgerinitiatieven. Hoe ze dat specifiek doen en welke relatie ze daarbij voor ogen hebben, blijft in de tekstfragmenten die we codeerden met 'civiel perspectief' meestal onbesproken.

65 organisaties (65/88) benadrukken hun relaties met vertegenwoordigers van de overheid. Zij vullen die relaties op verschillende manieren in. Sommigen zoeken partners bij de overheid om samen veranderingsprocessen in de samenleving te faciliteren. Anderen nemen eerder een kritische houding aan en beogen veranderingsprocessen bij de overheid zelf.

In mindere mate rapporteren organisaties (39/88) over hun relaties met marktspelers bij het invullen van hun rol als civiele actor. Als ze dat doen, dan gebeurt dat vaak vanuit een kritische houding. Dat valt des te meer op bij organisaties die we in de stroom 'duurzaam (samen)leven' situeren. Meestal wordt in vrij algemene termen naar marktspelers verwezen en worden ze niet concreet genoemd. Een uitzondering daarop vormen de vele verwijzingen naar de mediasector en -bedrijven. Zij worden meer dan eens vermeld omwille van hun belangrijke rol in de publieke sfeer en in publieke debatten.

De tekstfragmenten die we onder de code 'netwerken' klasseerden, leveren ons nog een fijner beeld op over de relaties die sociaal-cultureel volwassenorganisaties aanknopen met andere actoren in de samenleving. In die tekstfragmenten verschijnt het SCvW als een partner in een sterk vernetwerkt middenveld. 119 organisaties (119/131) rapporteren over samenwerking en netwerking in het middenveld. Zo'n samenwerking kan heel intensief zijn. Dat is het geval voor sommige organisaties die in internationale samenwerkingsverbanden actief zijn. Zo kregen ook diepgaande samenwerkingsverbanden vorm tijdens de verzuiling. Sommige sociaal-cultureel volwassenenorganisaties zijn een onderdeel van een grotere organisatie die met andere middelen dan SCvW-subsidies ook buiten de sector heel wat initiatieven nemen. Andere organisaties zijn dan weer *spin-offs* van al bestaande sociaal-cultureel volwassenenorganisaties.

Naast zo'n intensieve samenwerkingsverbanden bestaan er ook tal van meer losse en tijdelijke samenwerkingen. Samenwerken en netwerken biedt een aantal voordelen. In thematische verbanden of verbanden van organisaties die met dezelfde doelgroep aan de slag gaan, zien meerdere organisaties mogelijkheden om hun invloed op de samenleving te vergroten. Voorbeelden zijn de NAPAR Coalitie (coalitie voor een interfederaal actieplan tegen racisme), de Klimaatcoalitie (een nationale vzw die meer dan negentig organisaties verenigt rond het thema van klimaatrechtvaardigheid) en NOOZO (verenigt meer dan twintig handicaporganisaties om de Vlaamse Regering te adviseren). Andere keren biedt samenwerken en netwerken kansen om de eigen aanpak te optimaliseren, bijvoorbeeld om het publiek te verbreden, verdiepen of vernieuwen, de werking van de organisatie te professionaliseren en lokale of regionale verankering mogelijk te maken. De dertien regionale organisaties en heel wat doelgroeporganisaties zijn daarvoor veel gevraagde partners.

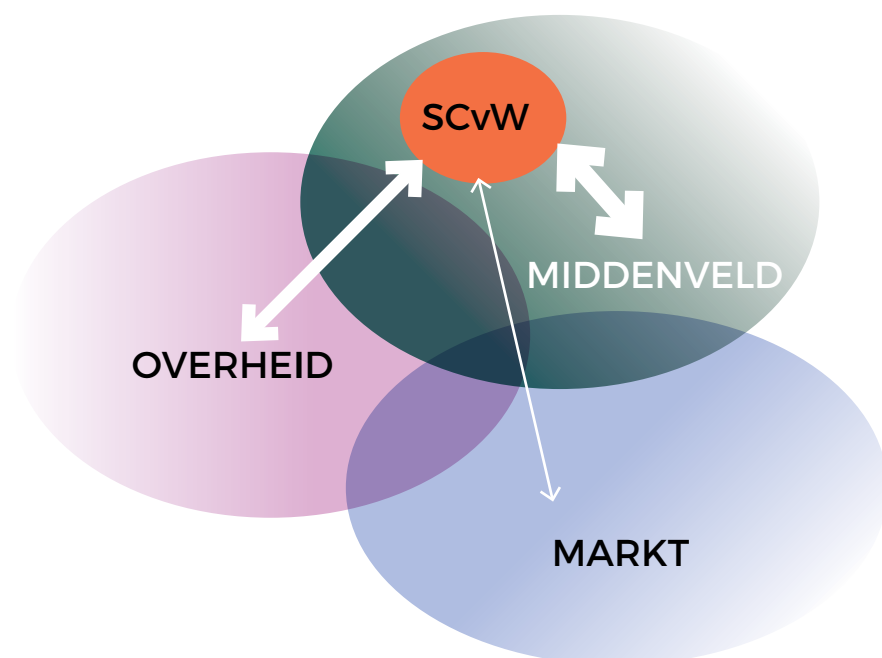
Naast middenveldspelers verschijnen ook overheden als veel voorkomende partners in de subsidieaanvragen (97/131). Daarbij worden opvallend veel samenwerkingen en netwerken met lokale overheden vermeld. Zo'n relaties bevorderen de lokale inbedding van organisaties uit het SCvW en zijn soms ook functioneel om kwetsbare groepen te bereiken. Zo wordt bijvoorbeeld met inburgeringsdiensten samengewerkt. Ook financiële motieven spelen een rol in de relaties van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties met overheden. Subsidies vormen immers een belangrijke bron van inkomsten. Als we ook tekstfragmenten onder de codes 'missie', 'visie', 'maatschappelijke context' en 'doelstellingen' onder de loep nemen, zien we heel wat aanleidingen voor sociaal-cultureel volwassenenorganisaties om zich kritisch op te stellen ten aanzien van overheden. De relaties van organisaties uit het SCvW met overheden geven zo een gemengd beeld van strijd, afhankelijkheid en partnerschappen.

Zo'n 55 organisaties (55/131) bespreken in hun subsidieaanvraag ook relaties met marktspelers, die zijn weliswaar minder planmatig en onderbouwd dan de andere relaties. Toch motiveren zeventien organisaties (17/55) hun samenwerking met marktspelers. Naast de afname van specifieke diensten zoals catering en logistiek verwijzen ze daarbij ook naar diensten in functie van organisatieontwikkeling en professionalisering. We observeren in de subsidieaanvragen ook een beperkt aantal strategische partnerschappen, waarbij meer sprake is van tweerichtingsverkeer. Vooral binnen de stroom 'duurzaam (samen) leven' worden dergelijke relaties met de landbouwsector en het bankwezen (met oog op ethisch bankieren) besproken. Al bij al kunnen we besluiten dat de samenwerking met marktspelers vooral vorm krijgt als klant en minder als civiele actor. Nochtans lezen we meer dan eens in andere tekstfragmenten, bijvoorbeeld onder de codes 'maatschappelijke context' en 'doelstellingen', hoe bepalend de rol van marktspelers kan zijn voor de veranderingsprocessen die ze in de samenleving beogen. Is er vanuit strategisch perspectief sprake van een zekere marktverlegenheid bij organisaties uit het SCvW?

In figuur 29 vatten we de relaties tussen het SCvW en andere actoren in de samenleving samen. Hoe dikker de pijl tussen actoren, des te meer erover wordt gerapporteerd in de subsidieaanvragen.

Figuur 29: organisaties uit het SCvW en hun relaties met andere actoren in de samenleving

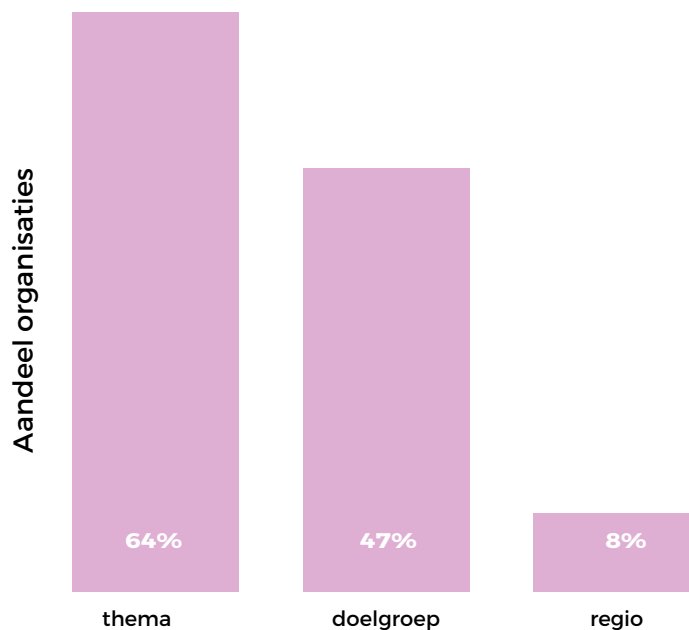
Om volledig te zijn, melden we ook nog een aantal relaties met actoren uit de onderzoeks-



en onderwijswereld die in sommige subsidieaanvragen aan bod komen. 66 organisaties (66/131) melden samenwerkingsverbanden met Vlaamse universiteiten en hogescholen en in mindere mate ook met een aantal andere kenniscentra. Onderzoekers zijn veel gevraagde stakeholders in het beleidsplanningsproces. Sommige organisaties voeren samen met een universiteit of hogeschool onderzoek of besteden onderzoeksopdrachten uit en ontwikkelen op die manier voor hen relevante kennis.

Samenwerkingen en partnerschappen zijn niet gebonden aan onze landsgrenzen. Zo'n 68 organisaties (68/131) rapporteren over internationale engagementen. Op één regionale organisatie na zijn dat allemaal landelijke organisaties. Onder die 68 organisaties tellen we relatief veel nieuwkomers (13/18). Verhoudingsgewijs besteden themaorganisaties in hun subsidieaanvraag de meeste aandacht aan internationale samenwerking. Zowel kleine als grote organisaties berichten over internationale samenwerking. De grootte van de organisatie lijkt niet direct de internationale gerichtheid te beïnvloeden.

Figuur 30: gerapporteerde internationale samenwerking naar gerichtheid van de organisatie (thema, doelgroep, regio)



We zagen al hoe enkele organisaties uit de sector opereren vanuit een internationaal verband (zoals Amnesty International en Oxfam International). Andere organisaties zoals Commons Lab, PRH-Persoonlijkheid en Relaties, Enchanté en CLT Gent – Community Land Trust, vinden heel wat inhoudelijke inspiratie in internationale trends en bewegingen.

Als we alle gerapporteerde internationale samenwerkingen in beschouwing nemen, dan lezen we een overwegend Europees verhaal. 49 organisaties vermelden Europa zonder dat verder te specificeren. Vijf organisaties spreken over 'wereldwijd'. Andere organisaties benoemen specifieke Europese landen en soms ook landen buiten Europa.

Tabel 7: overzicht van landen en regio's buiten België vernoemd in de subsidieaanvragen

Europa

Land of regio	N organisaties
Europa	49
Nederland	19
Verenigd Koninkrijk	11
Duitsland	9
Spanje	8
Frankrijk	6
Roemenië	4
Italië	3
Noorwegen	2
Bosnië-Herzegovina	2
Kroatië	2
Zweden	2
Polen	2
Portugal	1
Hongarije	1
Cyprus	1
Griekenland	1
Ierland	1
Zwitserland	1
Kosovo	1
Noord-Macedonië	1

Buiten Europa

Land of regio	N organisaties
Wereldwijd	5
VS	6
Indonesië	3
India	2
Azerbeidzjan	1
Peru	1
Bolivia	1
Ecuador	1
Colombia	1
Brazilië	1
Japan	1
Canada	1
Bangladesh	1
Senegal	1
Guatemala	1

Op de internationale (in grote mate Europese) scène onderscheiden we drie soorten initiatieven: een internationale werking ontplooiën, samenwerken met partners voorbij de landsgrenzen en deelnemen aan internationale netwerken.

- Internationale werking:
 - Twintig organisaties bespreken een internationale praktijk zonder daarbij naar partners te verwijzen.
 - Medewerkers van sommige organisaties nemen in het buitenland deel aan een congres of evenement of positioneren zich in internationale debatten.
 - Sommige organisaties nodigen buitenlandse gasten uit voor hun activiteiten in Vlaanderen of Brussel.
- Internationale samenwerking:
 - 48 organisaties benoemen specifieke partners met wie ze voorbij de landsgrenzen initiatieven (vaak projecten en beleidswerk) ondernemen.
 - Kennisontwikkeling (delen en uitwisselen van kennis) en samen thema's op de internationale agenda zetten, zijn belangrijke drijfveren voor samenwerking.

– Samenwerking wordt door de Europese overheid gestimuleerd en is vaak een voorwaarde om subsidies te werven (zoals Erasmus+, Creative Europe en ESF – Europees Sociaal Fonds).

- Deelname aan internationale netwerken:
 - Zowel thematische netwerken als netwerken van organisaties die met dezelfde doelgroep werken zoals Friends Of The Earth, Commons Assembly, Access To Land, European Crowdfunding Network, European Network Against Racism, European Union Of The Deaf, ILGA-Europe (LGBTI groups and organizations from Europe and Central Asia) en European Disability Forum.
 - De meest genoemde motieven voor deelname aan zo'n netwerken zijn kennisontwikkeling, vertegenwoordiging en agendasetting op internationale schaal.

3.2.4 Bewegen tussen verschillende modellen van civiel actorschap

Als we vanuit een helikopterperspectief alle hierboven besproken invalshoeken van het civiel perspectief overschouwen, dan detecteren we verschillende modellen van civiel actorschap in het SCvW. Afhankelijk van de maatschappelijke ontwikkelingen en thema's die ze relevant vinden, van de maatschappelijke processen die ze faciliteren, van de maatschappelijke positie die ze claimen en van de relaties die ze aanknopen, geven organisaties elke keer op een andere manier invulling aan hun civiel actorschap. Daarbij vallen een vijftal terugkerende combinaties op. We werken ze uit in vijf verschillende modellen.

- Alliantiemodel:
Via frontvorming op het middenveld sturen organisaties de neuzen in dezelfde richting om zo met meer gewicht veranderingsprocessen in de samenleving of bij specifieke spelers te faciliteren of om zo gezamenlijk en krachtadiger kritiek te formuleren. Ze investeren in relaties en samenwerking met andere middenveldspelers. Ze positioneren zich samen op het middenveld. Ze zetten in op de kritische rol, reiken samen alternatieven aan voor samenlevingsvraagstukken of geven samen een stem aan de noden en verzuchtingen van gemeenschappelijke doelgroepen.
- Bruggenbouwermodel:
Ze verbinden diverse groepen, gemeenschappen en actoren in de samenleving. Zo pakken ze collectief gedeelde maatschappelijke uitdagingen en kwesties aan. Ze bewaken het recht op medezeggenschap van alle belanghebbenden, zeker ook van kansengroepen. Daarvoor ontwikkelen ze relaties met verschillende actoren in de samenleving.
- Burgerschapsmodel:
Samenwerking met actieve burgers staat hier voorop. Die burgers zijn bepalend voor de missie, visie en strategie van de organisatie. Ze versterken burgers in hun rol als actieve burgers en maken ruimte voor actief burgerschap. Zo vullen ze de mogelijkheden van een representatieve democratie aan met meer directe vormen van democratie.
- Transitie-model:
Ze ontwikkelen alternatieven voor uitdagingen op het niveau van systemen (democratisch systeem, economisch systeem, ecosysteem ...). Daarvoor onderhouden en zoeken ze partnerschapsrelaties met diverse gelijkgestemde actoren. Het maakt weinig uit of die partners nu uit de overheid, de markt of het middenveld komen. Ze zoeken ook steun en inspiratie bij gespecialiseerde kenniscentra en ontwikkelen ook zelf expertise in hun domein.
- Verenigingsmodel:
Ze werken met lokale groepen, zijn nauw verbonden met de eigen doelgroep of gemeenschap en ontwikkelen van onderuit een stevig draagvlak. Zo kunnen ze, waar

nodig en relevant voor de doelgroep of de gemeenschap, maatschappelijk gewicht mobiliseren of gedeelde waarden en betekenissen creëren.

Om die modellen sterker te onderbouwen en te documenteren, zijn we aangewezen op een meer doorgedreven verticale analyse van de beleidsplannen. Op basis van deze horizontale analyse kunnen we per model onmogelijk het aantal organisaties aangeven. Dat is allicht ook niet relevant. Afhankelijk van de strategische doelen en specifieke context leunen organisaties de ene keer allicht meer aan bij een bepaald model en een andere keer bij een ander model. Tijdens de focusgroep met de auteurs van subsidieaanvragen werd alvast duidelijk dat organisaties zichzelf niet vastpinnen op één model, maar afhankelijk van doelen en context creatief willen bewegen tussen de verschillende modellen. Niettemin zien we mogelijkheden om op basis van deze modellen verdere analyses en typeringen over het SCvW te ontwikkelen. Daarbij betrekken we best bijkomende bronnen. De vijf modellen kunnen ook een uitgangspunt zijn voor sociaal-cultureel volwassenenorganisaties om hun civiel actorschap weloverwogen en doelbewust in te vullen.

3.3 Concrete civiele initiatieven: over activiteiten, praktijken en functies

Tot nog toe bekeken we het civiel perspectief vanuit een aantal meer abstracte invalshoeken: maatschappelijke processen, maatschappelijke positie en relaties met andere actoren in de samenleving. In de praktijk geven organisaties uit het SCvW hun civiel actorschap concreet vorm in activiteiten en sociaal-culturele praktijken. Bij het ontwerpen hiervan vertrekken landelijke organisaties van een zelfgekozen functiemix. Regionale organisaties houden daarbij rekening met de vier functies van het sociaal-cultureel volwassenenwerk.

3.3.1 Sociaal-culturele activiteiten

In hun beleidsplannen rapporteren sociaal-cultureel volwassenenorganisaties ook over hun sociaal-culturele activiteiten. Meestal doen ze dat als ze terugblikken op hun werking van de jaren 2018 en 2019, soms als ze vooruitblikken en sociaal-culturele activiteiten benoemen om hun doelstellingen voor de volgende beleidsperiode te realiseren. Voor de bespreking en de analyse van de gerapporteerde sociaal-culturele activiteiten vertrekken we van de activiteitstheorie, waarvan de Fin Yrjö Engeström (2001) een van de belangrijkste grondleggers is. De activiteitstheorie besteedt aandacht aan de sociale context en de motieven van activiteiten. In ons geval gaat het over activiteiten ontplooid door civiele actoren erkend en gesubsidieerd onder het decreet van 2017. Het civiel perspectief, de sociaal-culturele rollen en de functies zijn daarbij richtinggevend.

Volgens de activiteitstheorie zijn activiteiten altijd een wisselwerking tussen drie elementen: subject, doeloriëntering en vorm. In het geval van sociaal-culturele activiteiten bestaat het subject meestal uit een groep, een gemeenschap of een netwerk van individuen, groepen of gemeenschappen. Denk aan de collectieve arrangementen die eerder al aan bod kwamen. De missie, visie, strategische en operationele doelen van de organisatie en de sociaal-culturele rollen bepalen de doeloriëntering van de activiteiten. In de 131 subsidieaanvragen vonden we deze verschillende doelgerichtheden regelmatig terug:

- publiek debat voeren en stimuleren
- burgers, groepen en organisaties versterken
- alternatieven voor maatschappelijke vraagstukken ontwikkelen
- mensen, groepen en gemeenschap verbinden
- sociaal-culturele participatie bevorderen
- een inclusieve samenleving helpen mogelijk maken

Methodische en agogische inzichten (coaching principes, ervaringsgericht leren, doelgroepgericht communiceren ...) en specifieke hulpmiddelen (beamer, flap, zaalopstelling, podcast ...) bepalen de vorm van de activiteiten. Daarvoor kunnen sociaal-cultureel werkers terugvallen op een rijk arsenaal aan werkvormen, methoden en praktijktheorieën uit de kennis- en handelingsbasis van hun vakgebied (Jans, 2020).

Sociaal-culturele activiteiten zijn meestal onderdelen van sociaal-culturele praktijken en staan zelden op zichzelf. Niettemin worden in veel subsidieaanvragen activiteiten als op zichzelf staand gepresenteerd en besproken. Dat maakt het rapporteren makkelijker en meer toegankelijk. Een vormingssessie, een lezing, een uitstap, een filmvoorstelling, een debataavond, een webinar of een podcast zijn maar enkele voorbeelden. De gerapporteerde activiteiten zijn heel divers naar subject, doeloriëntering en vorm. Dezelfde activiteitsvorm kan bovendien worden ingezet door en voor verschillende subjecten en kan verschillende doelen beogen. Zo kan een toneelstuk worden gebruikt om een breed en groot publiek te bereiken, in een ander geval om met een kleinere en al bestaande groep aan de slag te gaan. Het toneelstuk kan bedoeld zijn om het publiek of de groep te informeren en vanzelfsprekendheden in vraag te stellen, een andere keer om de band in de groep of gemeenschap te versterken of de leden van de groep, gemeenschap of het netwerk te activeren en te mobiliseren.

De meeste organisaties rapporteren vrij uitgebreid over hun sociaal-culturele activiteiten en benoemen en bespreken de verschillende vormen ervan. Dat levert over alle 131 erkende organisaties heen een veelheid en diversiteit aan vormen op. We detecteren maar liefst 67 verschillende vormen die minstens in meer dan één subsidieaanvraag expliciet aan bod komen. Die veelheid en diversiteit aan vormen typeert de creativiteit en vindingrijkheid waarmee sociaal-cultureel volwassenenorganisaties activiteiten ontplooiën. De creativiteit van de sector komt nog meer uitgesproken voorbij in de vele specifieke termen en begrippen die organisaties zelf gebruiken om vormen van activiteiten te onderscheiden. Om een overzicht mogelijk te maken, brachten we meerdere van die originele termen samen in een van de 67 vormen die we ontwaren. Zo rekenden we bijvoorbeeld een *campfire session* onder de noemer 'ontmoetingsmoment'.

Tabel 8 biedt een overzicht van die 67 vormen en van het aantal organisaties dat naar onze interpretatie over elke verschillende vorm rapporteert.

Tabel 8: meest voorkomende vormen van sociaal-culturele activiteiten

Activiteiten: vormen	N org	Vrijetijdsmonitor en UItatabank	Activiteiten: vormen	N org	Vrijetijdsmonitor en UItatabank
vormingssessie	65		toneelstuk, concert	13	xx
lezing	51	x	webinar	13	
workshop	50	x	inleefactiviteit	13	
publicatie	48		draaiboek, handboek	12	
studie en onderzoek	47		festival	12	x
uitstap	42	x	panels, fora	12	
advies	41		sponsoring, financiering	11	
coaching	38		infolijn, helpdesk	11	
ontmoetingsmo- ment	36		infosessie	11	
debat	35		beurs	10	x
netwerkontwikkeling	34		ateliers	9	
getuigenis, storytelling	31		memoranda	9	
lobbywerk	30		petitie en brief schrijfactie	9	
tools	27		training	9	
train the trainer	27		feest	8	x
studiedag	25	x	beeldvorming	8	
sensibiliseringsactie	24		manifestatie, betoging	7	
infotheek, infoplatform	23	x	labelactie	6	
educatief materiaal	21		ambassadeur	6	
kennis- en ervaringsuitwisseling	21		dienstverlening	6	
cursus	20	x	opleiding	6	
tentoonstelling	19	x	quiz	5	x
belangenbehartiging	17		samenaankoop	5	
film	16	x	juridische actie	4	
interactieplatform	16		buddy	4	
conferentie, congres, symposium	16	x	maaltijd	4	x
straatactie, pop-up actie	15		ronde tafel	4	
awards	15		bemiddeling	3	
interviewgroep	14		intakegesprek	3	
podcast	14		leesgroep	3	
praatcafé, salongesprek	14		markt	3	x
reis	14	x	parlementaire vraag	3	
			lotgenotencontact	3	
			lerend netwerk	2	
			deel- en uitleen- systeem	2	

Van bovenstaand overzicht vinden we 18 vormen terug in de 35 types van culturele activiteiten uit de UiT-databank van publiek (database achter UiT in Vlaanderen) en de lokale vrijetijdsmonitor, waarmee de Vlaamse overheid en de lokale overheden het lokale vrijetijdsgebeuren opvolgen.

3.3.2 Sociaal-culturele praktijken

Naast activiteiten spreekt Engeström (2001) in zijn activiteitstheorie ook over activiteitssystemen. Dat zijn combinaties van verschillende activiteiten met elk een eigen specifiek subject, doel en vorm. Ook in de beleidsplannen worden activiteiten heel vaak met elkaar in verband gebracht.

“Ooit gestart als vormingsinstelling met een vormingsaanbod in de strikte zin van het woord, realiseren we vandaag onze educatieve opdracht via vorming, begeleiding, advies, animatie. Meer en meer is het aanbod een mix van kortlopende en langlopende leertrajecten, van intervisiegroepen, begeleidingen en opleidingen waarbij de verschillende sporen complementair werken.”

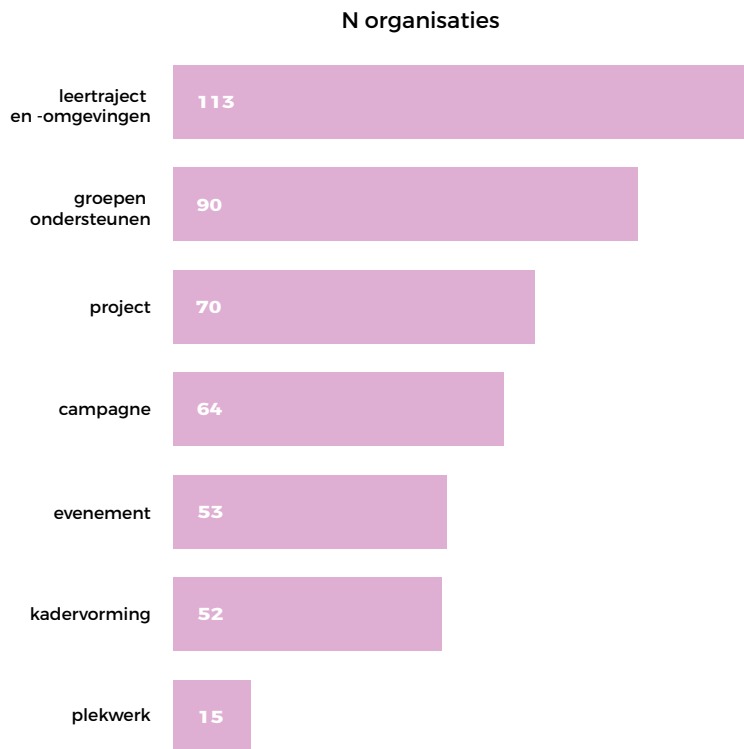
In de context van het sociaal-cultureel volwassenenwerk kunnen we activiteitssystemen of aangeschakelde activiteiten opvatten als sociaal-culturele praktijken. Sociaal-culturele praktijken zijn doelgerichte veranderingsprocessen die leiden tot betekenisgeving en ontwikkeling van individuen, groepen en gemeenschappen en die bijdragen aan de opbouw van een democratische, solidaire, inclusieve en duurzame samenleving. In een aanenschakeling van activiteiten krijgen momenten, ruimtes, setting, interacties, afspraken, netwerken en kaders vorm en maken ze verandering mogelijk (Jans, 2020).

Zeker waar organisaties rapporteren over campagnes en projecten combineren ze diverse activiteiten in een logisch volgorde. De logica waarmee activiteiten worden aaneengeschakeld, is niet uit alle subsidieaanvragen helder af te leiden. In sommige aanvragen vinden we wel goed uitgewerkte praktijklogica's die de aanenschakeling van activiteiten in functie van een welbepaald doel helder duiden. Soms worden zo'n logica's ook verbonden met de visie van de organisatie op de sociaal-culturele rollen, de functiemix en de verschillende functies. De visie op rollen en functies biedt dan een logisch kader om opeenvolgende activiteiten doelgericht te plannen, te organiseren en uit te voeren. De meeste organisaties verbinden een opeenvolging van geplande activiteiten met hun strategische en operationele doelen.

In de 131 subsidieaanvragen lezen we ook jargon waarmee organisaties uit het SCvW bepaalde types van aaneengeschakelde activiteiten benoemen en bespreken. Zo gebruiken organisaties vaak leertraject en -omgevingen, ondersteunen van groepen, projecten, campagnes, evenementen, kadervorming en plekwerk om een combinatie van activiteiten te duiden. Het gaat dan telkens over een aanenschakeling van activiteiten die samen een bepaald doel moeten bewerkstelligen.

Tabel 9 toont hoeveel organisaties in hun subsidieaanvraag rapporteren over elk van de zeven verschillende activiteitssystemen of in ons geval sociaal-culturele praktijken.

Figuur 31: sociaal-culturele praktijken en het aantal organisaties dat daarover rapporteert



Net als bij de vormen van activiteiten, kunnen we evenmin een overzicht bieden van het aantal keren dat de verschillende sociaal-culturele praktijken voorkomen in de sector. In de subsidieaanvragen wordt daarover niet gestandaardiseerd, en ook lang niet altijd kwantitatief, gerapporteerd. In veel subsidieaanvragen vinden we overigens specifiek jargon om sociaal-culturele praktijken te bespreken. Om zeven sociaal-culturele praktijken helder te kunnen onderscheiden, interpreteerden we dat jargon en maakten we vertalingen naar de zeven hieronder uitgewerkte sociaal-culturele praktijken.

3.3.2.1 Leertraject en -omgevingen

Vormingswerk is een klassieke praktijk van het sociaal-cultureel volwassenenwerk en nog steeds zeer actueel. 113 organisaties (113/131) rapporteren in hun subsidieaanvraag over leertrajecten en -omgevingen. Ze koppelen daarbij meer dan eens verschillende vormen aan elkaar en met andere aanverwante activiteiten en bieden die als een reeks aan. Sommige organisaties spreken dan over vormingstrajecten, leertrajecten of leeromgevingen. Zo'n trajecten of omgevingen laten toe om verschillende vormen van leren met elkaar te verbinden: kennis verwerven, vaardigheden opdoen, houding ontwikkelen Organisaties koppelen die trajecten en omgevingen aan de kritische rol, de leerfunctie en soms ook aan de cultuurfunctie. Vaak terugkerende activiteitsvormen in deze sociaal-culturele praktijk zijn: lezing, workshop, vormingssessie, training, publicatie, coaching, tools (ontwikkelen en aanbieden), educatief materiaal (ontwikkelen en aanbieden), webinar, intervisiegroep, kennis- en ervaringsuitwisseling, infosessie, lerend netwerk, studiedag, debat, toneelstuk, tentoonstelling, filmvertoning, inleefactiviteit, panel, intakegesprek, podcast, uitstap, reis, cursus, opleiding, interactieplatform, leesgroepen ...

3.3.2.2 Groepen ondersteunen

We zagen al dat heel wat organisaties (90/131) verschillende soorten groepen ondersteunen. Op die manier dragen ze bij aan:

- het versterken van bestaande en vaak lokale groepen (regelmatig gekoppeld aan de gemeenschapsvormende functie)
- het starten van/experimenteren met nieuwe groepen (regelmatig gekoppeld aan de laboratoriumrol en de zoektocht van veel organisaties naar nieuwe vormen van verenigen)
- het versterken van thema- en projectgroepen (regelmatig gekoppeld aan de leerfunctie en de maatschappelijke bewegingsfunctie)

Vaak terugkerende activiteitsvormen in deze sociaal-culturele praktijk zijn: coaching, advies, infosessie, draaiboek (ontwikkelen en aanbieden), interactieplatform, workshop, vormingssessie, praatcafé, tools (ontwikkelen en aanbieden), dienstverlening, infolijn, helpdesk, infotheek, intakegesprek, intervisiegroep, kennis- en ervaringsuitwisseling, lezingen, ontmoetingsmoment, platform, training ...

3.3.2.3 Projecten

70 organisaties (70/131) rapporteren over projecten in hun subsidieaanvraag. Die projecten hebben verschillende doeloriënteringen. Twee oriënteringen komen vaak terug:

- projecten om het eigen publiek te verbreden (vaak met kansengroepen)
- projecten om te experimenteren met nieuwe antwoorden op maatschappelijke vraagstukken

Publieksverbredende projecten worden vaak gekoppeld aan de verbindende rol. Experimentele projecten worden dan weer gekoppeld aan de laboratoriumrol, de kritische rol, de maatschappelijke bewegingsfunctie en de leerfunctie. Vaak terugkerende activiteitsvormen in deze sociaal-culturele praktijk zijn: bemiddeling, netwerkontwikkeling, ontmoetingsmomenten, debat, uitstap, studie en onderzoek, lezing, briefschrijfactie, deel- en uitleensysteem, platform, inleefactiviteit, tentoonstelling, film, toneelstuk, atelier, getuigenissen, *storytelling*, workshop, beurs, award, labelactie, maaltijd, buddy, educatief materiaal (ontwikkelen), kennis- en ervaringsuitwisseling, lotgenotencontact, coaching, advies, lerend netwerk, beeldvorming ...

3.3.2.4 Campagnes

Met campagnes informeren of beïnvloeden campagnevoerders een breed publiek of een specifiek doelgroep. 64 organisaties (64/131) rapporteren daarover. Informatiecampagnes met een meer open doeloriëntering worden gekoppeld aan de verbindende rol, de gemeenschapsvormende functie en de leerfunctie. Campagnevoerders met meer specifieke veranderingsdoelen zoals het publiek of doelgroep op andere gedachten brengen of van houding of gedrag doen veranderen, koppelen hun campagnes doorgaans aan de kritische rol, de laboratoriumrol en de maatschappelijke bewegingsfunctie. Vaak terugkerende activiteitsvormen in deze sociaal-culturele praktijk zijn: petitie en briefschrijfactie, sensibiliseringsactie, film, tentoonstelling, publicatie, debat, lobbyen, straatactie, pop-up actie, labelactie, advies, belangenbehartiging, infosessie, infotheek, infoplateau, tools (aanbieden), studie en onderzoek, podcast, getuigenissen en *storytelling*, draaiboek, beeldvorming, ambassadeurs, panels ...

3.3.2.5 Evenement

In 53 subsidieaanvragen is er sprake van evenementen, netwerkevenementen, events of festivals. Evenementen krijgen vorm via een reeks van voorafgaande en voorbereidende activiteiten en krijgen op een welbepaald moment een orgelpunt op één of op verschillende locaties. Zo'n orgelpunt moet enthousiasme en energie uitstralen. De focus ligt dan op een sprankelrijke, wervende en aangename beleving voor het breed publiek of de doelgroep. Naast ontmoeting krijgt soms ook ontspanning aandacht. Evenementen krijgen in vergelijking met leertrajecten en -omgevingen, campagnes en projecten eerder relatief recent aandacht in de sector van het SCvW. Dat past binnen een meer

globale maatschappelijke trend naar belevingseconomie, voor het eerst beschreven door Pine en Gilmore (1998). In de belevingseconomie staat niet het product of een dienst, maar de beleving of ervaring centraal. Annick Schramme (2014) beschreef eerder al uitgebreid de invloed van de belevingseconomie op de cultuursector. Via de cultuursector en de toeristische sector komt het belang van beleving ook naar het sociaal-cultureel werk overgewaaid. Activiteiten met een zekere belevingswaarde trekken vandaag sterker de aandacht en bereiken een breder publiek. Sommige sociaal-cultureel volwassenenorganisaties waarschuwen zelf in hun subsidieaanvraag voor een eenzijdige en overtrokken focus op beleving. Toch zien ze mogelijkheden indien beleving voorwaarden schept om andere doelen te bereiken:

- individuen en groepen verbinden, gemeenschap vormen, netwerken (gekoppeld aan de verbindende rol, de gemeenschapsvormende functie en de cultuurfunctie)
- vieren (gekoppeld aan de verbindende rol, gemeenschapsvormende functie en de cultuurfunctie)
- het breed publiek informeren (gekoppeld aan de kritische rol, de leerfunctie)
- het breed of specifiek publiek nieuwe handelingsmogelijkheden aanbieden (gekoppeld aan de kritische rol, de laboratoriumrol, de leerfunctie en de cultuurfunctie)

Vaak terugkerende activiteitsvormen in deze sociaal-culturele praktijk zijn: award, informatiesessie, markt, beurs, lezing, workshop, debat, maaltijd, quiz, toneelvoorstelling, filmvertoning, tentoonstelling, inleefactiviteit, panel, praatcafé, ontmoetingsmoment, publicatie, ronde tafel, feest, ontmoetingsmoment, festival, sensibiliseringsactie, kennis- en ervaringsuitwisseling, uitstap, netwerkontwikkeling ...

3.3.2.6 Kadervorming

Ook al is het woord 'kadervorming' niet meer algemeen in gebruik, toch rapporteren 52 organisaties (52/131) over een aaneenschakeling van activiteiten waarmee ze vrijwilligers ondersteunen en omkaderen in hun vrijwillig engagement voor de organisatie. Steeds vaker gebruiken organisaties het meer trendy begrip 'Vrijwilligersacademie'. Soms ligt de focus daarbij op het verbinden van vrijwilligers met de missie, visie en strategie van de organisatie. Ze koppelen kadervorming dan aan de gemeenschapsvormende functie en de leerfunctie. Een andere keer ligt de focus op het ontwikkelen van de missie, visie en strategie samen met vrijwilligers. Dan koppelen ze kadervorming eerder aan de maatschappelijke bewegingsfunctie. Vaak terugkerende activiteitsvormen in deze sociaal-culturele praktijk zijn: vormingssessie, training, cursus, advies, workshop, tools (ontwikkelen en aanbieden), draaiboek (ontwikkelen en aanbieden), coaching, dienstverlening, kennis- en ervaringsuitwisseling, infolijn en helpdesk, intervisiegroep, *train the trainer*, ontmoetingsmoment, platform, publicatie, studiedag, intakegesprek, uitstap ...

3.3.2.7 Plekwerk

Een aantal organisaties (15/131) benadrukt in hun handelingslogica het grote belang van plaats en stellen die plaats centraal in hun sociaal-culturele praktijk. Vijftien organisaties (15/131) rapporteren op een of andere manier over het belang van een specifieke plaats. Vier daarvan krijgen voor het eerst subsidies via het decreet van 2017. Allemaal combineren ze activiteiten waarmee ze een 'ideale' plek inrichten met activiteiten die ze op die plek organiseren. Misschien is het te vroeg om al te spreken over plekwerk als een geëigende sociaal-culturele praktijk. In de subsidieaanvragen van de vijftien organisaties vinden we al wel een heldere handelingslogica. Organisaties gebruiken daarbij enkele recente concepten uit het sociale domein zoals tijdelijke invulling, *safe places* en *outreaching* werken. In hun logica beschrijven ze hoe een rustplek, een uitvalsbasis, een broedplek of een tijdelijke invulling de basis vormt voor heel wat groeps- en gemeenschapsdynamieken. Zo'n specifieke plaats biedt mogelijkheden om 'hier en nu' leefwereldgerichte activiteiten te ontplooiën. Sommige organisaties koppelen hun specifieke aanpak van plekwerk aan de verbindende rol, de laboratoriumrol, de gemeenschapsvormende functie en de maatschappelijke

bewegingsfunctie. Vaak terugkerende activiteitsvormen in deze sociaal-culturele praktijk zijn: coaching, advies, uitstappen, ontmoetingsmomenten, netwerkontwikkeling, kennis- en ervaringsuitwisseling, vormingssessie, workshop, tentoonstelling, film, toneelstuk, concert, inleefactiviteit, sponsoring en financiering, feest, dienstverlening, intakegesprekken ...

3.3.3 Output van het SCvW tellen, een uitdaging

De grote verscheidenheid aan activiteitsvormen en verschillende soorten sociaal-culturele praktijken zou wel eens een handelsmerk van het SCvW kunnen zijn. Tegelijkertijd maakt zo'n verscheidenheid het moeilijk, zo niet onmogelijk, om op een gestandaardiseerde wijze over activiteiten en praktijken te rapporteren. Op basis van de terugblik 2018-2019 in de subsidieaanvragen kunnen we geen accuraat beeld schetsen van het aantal activiteiten, noch van het aantal deelnames, deelnemers, leden, vrijwilligers of groepen betrokken bij die activiteiten. Over die outputgegevens wordt onvolledig en al zeker niet op een uniforme wijze gerapporteerd. De wijze van rapporteren is bovendien niet eenduidig voor al hun activiteiten. Dat kan allicht ook niet, gezien de verscheidenheid aan activiteitsvormen. Bovendien is het nog minder vanzelfsprekend om op sectorniveau gegevens van organisaties op te tellen.

Toch verzamelden we in- en outputgegevens uit zoveel mogelijk beleidsplannen om ze op te tellen en zo het bereik van, en de inspanningen door, de sector in beeld te krijgen. We zochten daarvoor naar de volgende gegevens:

- N activiteiten
- N deelnames
- N groepen
- N leden
- N vrijwilligers

Heel wat organisaties rapporteren bovendien over de duur- en looptijd en de plaats van hun activiteiten. Ze gebruiken die gegevens om hun activiteiten te situeren in de vrije tijd en om een regionale dan wel landelijke spreiding en uitstraling aan te tonen.

Het bleef bij een poging. Het resultaat zou voor elk van deze variabelen sowieso een onderschatting zijn. Het lijkt ook niet mogelijk om via extrapolatie een meer accuraat beeld te vormen over de sector. Toch kunnen we uit onze poging ook lessen trekken over het registreren en rapporteren van gegevens uit het SCvW:

- Er ontbreekt een eenduidige definitie van het begrip 'activiteit'. De gerapporteerde activiteiten variëren sterk naar doel, bereik, spreiding, vorm, duur- en looptijd. Sommige organisaties tellen de duurtijd van activiteiten (bijvoorbeeld het aantal uren vorming). Uren kunnen niet als aantal activiteiten worden geteld, zonder een standaard te bepalen voor het aantal uren per activiteit.
- Het opgegeven aantal activiteiten voor 2018 kan niet altijd worden opgedeeld naar activiteiten uitgevoerd door de sociaal-culturele volwassenenorganisaties zelf en activiteiten op initiatief van betrokken groepen (afdelingen, groepen, lidverenigingen ...).
- Sommige organisaties tellen het aantal activiteiten van hun afdelingen, groepen of (lid)verenigingen per sociaal-culturele functie. Het is niet duidelijk of en hoeveel van die activiteiten meerdere functies vervullen. Dubbeltellingen van activiteiten op initiatief van afdelingen, groepen of (lid)verenigingen zijn bijgevolg niet uitgesloten.
- In totaal rapporteren 97 organisaties (97/131) over een aantal deelnemers en/of deelnames (geteld, in beperkte mate ook geschat). Het onderscheid tussen deelnemers en deelnames is niet altijd helder.
- Sommige organisaties tellen deelnemers per activiteit. Het optellen van die aantallen om zo het aantal deelnemers van een organisatie te berekenen bevat onvermijdelijk dubbeltellingen. Ook het optellen van deelnemersaantallen van alle organisaties (N=131) bevat onvermijdbare dubbeltellingen. Deelnemers kunnen betrokken zijn bij meerdere

activiteiten en activiteiten van meerdere organisaties. Tellen van deelnames is daarom meer betrouwbaar.

- De zeer verschillende soorten groepen (naar samenstelling, duur, werkwijze en schaal) waarmee organisaties aan de slag gaan, maken het zeer moeilijk om voor de sector een totaal aantal groepen te berekenen.
- Ook het aantal leden is niet te tellen op basis van de subsidieaanvragen. Er is geen eenduidige definitie. Voor sommigen zijn leden individuen, voor anderen abonnees, gezinnen of verenigingen. Lidmaatschappen tellen is een optie, maar veel organisaties werken doelbewust niet met lidmaatschappen.
- Leden kunnen overigens ook bij meer dan één organisatie uit de sector aansluiten. Ook het tellen van leden op niveau van de sector levert onvermijdelijk dubbeltellingen op.
- Hetzelfde geldt voor het berekenen van het aantal vrijwilligers in de sector. Zij die zich voor meer dan één organisatie vrijwillig inzetten, worden eventueel dubbel geteld.
- Het tellen van soorten vrijwilligers (bijvoorbeeld enkel bestuursvrijwilligers) in de sector is evenmin mogelijk. Niet alle organisaties rapporteren het aantal vrijwilligers naar soort van vrijwillige inzet. Om soorten vrijwilligers te kunnen onderscheiden, is er in de sector overigens geen duidelijke standaard voor soorten vrijwilligers.
- Bij organisaties die naast bestuursvrijwilligers nog andere soorten vrijwilligers tellen en rapporteren, kunnen er dubbeltellingen optreden. Een bestuursvrijwilliger kan bijvoorbeeld in dezelfde organisatie tegelijkertijd ook een projectvrijwilliger zijn.

3.3.4 Sociaal-culturele functies

In hoofdstuk 1 onderscheiden we op basis van verschillende functiemixen negen types sociaal-cultureel volwassenenorganisaties. De leerfunctie en de maatschappelijke bewegingsfunctie zijn daarbij de meest gekozen functies. Voor de dertien regionale organisaties is een mix van alle vier de functies decretaal vastgelegd. 96 landelijke organisaties (96/118) verantwoorden hun gekozen functiemix in hun subsidieaanvraag. Ze verwijzen daarbij naar hun missie en DNA, naar de aard van hun activiteiten en sociaal-culturele praktijken en naar de effecten die ze daarmee beogen. Sommige organisaties (54/96) brengen een hiërarchie aan tussen de door hen gekozen functies en stellen één of twee functies als de belangrijkste voorop. En dat zijn meer dan eens de gemeenschapsvormende functie en de leerfunctie. De overige functies uit hun mix krijgen dan een meer ondersteunende invulling.

Ook uit die verantwoording kunnen we afleiden hoe sociaal-culturele functies de concrete initiatieven van civiele actoren meebepalen.

3.3.4.1 Leerfunctie

Het decreet van 2017 omschrijft de leerfunctie als het *“doelgericht opzetten van leeromgevingen die het leren door individuen, groepen of gemeenschappen mogelijk maken en bevorderen”*. De memorie van toelichting verduidelijkt het begrip leeromgeving als volgt: *“het totaal aan middelen, strategieën, personen en faciliteiten dat de lerende in staat stelt om te leren. De lerende leert door middel van interactie met die leeromgeving”*.

We vinden de leerfunctie terug in de functiemix van 116 organisaties (116/131), waarvan 103 landelijke organisaties (103/118) en alle dertien regionale organisaties. Drie organisaties verantwoorden waarom ze niet voor de leerfunctie kozen.

104 organisaties geven aan dat ze met de leerfunctie leercontexten creëren gericht op persoonlijke ontwikkeling. Hoewel het leren van individuen voor hen centraal staat, hechten ze veel belang aan het leren in groep. Dat laat de participanten toe om van elkaar te leren. Lerende individuen zijn voor de meeste van die organisaties een voorwaarde voor meer collectieve leerprocessen. Zo kan groeiend bewustzijn bij individuen bijdragen aan een meer verdraagzame samenleving. 47 organisaties geven aan dat ze ‘leren als groep’ erg belangrijk vinden in hun leerpraktijken. Zij ontwikkelen een educatief aanbod voor betrokken

groepen. 43 organisaties benadrukken het belang van maatschappelijke leerprocessen (sociaal leren, maatschappelijk innoveren), waarbij ze antwoorden voor gedeelde samenlevingsvraagstukken zoeken.

Als we vertrekken van de driedeling kwalificatie, socialisatie en subjectificatie volgens Biesta (2010), dan observeren we overwegend kwalificerende en socialiserende leerprocessen in de subsidieaanvragen. Kwalificatie staat voor het verwerven van kennis, vaardigheden, competenties en waarden. Socialisatie verwijst naar de manier waarop we door educatie leren deel uitmaken van een samenleving met bepaalde tradities en gewoontes. Met subjectificatie doelt Biesta op leerprocessen waarbij we vanzelfsprekende handelingspatronen in vraag stellen en naar alternatieven zoeken. De meest besproken leerprocessen uit de subsidieaanvragen zijn gericht op het aanleren van kennis, vaardigheden en competenties (kwalificatie) en op socialisatie. Dat valt des te meer op bij organisaties die ook inzetten op de gemeenschapsvormende functie. Organisaties die ook de maatschappelijke bewegingsfunctie in hun mix opnemen, bespreken dan weer relatief meer subjectificerende leerprocessen.

Ook het onderscheid tussen open, gesloten en semigestructureerde leercontexten (Van Den Eeckhaut, 2019) helpt ons genuanceerd naar de invulling van de leerfunctie te kijken. In een open leercontext ligt wat we leren niet op voorhand vast. De leereffecten kunnen ook per deelnemer grondig verschillen. In zo'n context leren participanten van elkaar op basis van dialoog, uitwisseling en interactie. In 70 subsidieaanvragen (81/116) vinden we beschrijvingen van open leercontexten terug. Daarbij benadrukken ze ervaringsgericht, informeel en sociaal leren eerder dan kennisoverdracht.

Gesloten leercontexten vertrekken van een duidelijke blauwdruk. De inhoud is vooraf bepaald en de leerprocessen verlopen volgens een welbepaalde systematiek. Bij 82 organisaties komen gesloten leercontexten in hun beschrijving van de leerfunctie aan bod. Daarnaast bestaat er een tussenvorm: semigestructureerde leercontexten. Hier vinden we elementen van open en gesloten leercontexten. Persoonlijke inbreng van participanten (open component) gaat hand in hand met het aanreiken van vooropgestelde kennis en inzichten (gesloten component). In 21 subsidieaanvragen (21/116) komen zo'n semigestructureerde leercontexten aan bod.

In hun duiding bij de leerfunctie zeggen 38 organisaties op een of andere manier digitale werkvormen en hulpmiddelen te gebruiken. Op het eerste gezicht worden digitale vormen en hulpmiddelen vooral ingezet in gesloten leercontexten en voor *blended learning* (mix van verschillende werkvormen waaronder ook digitale).

3.3.4.2 Maatschappelijke bewegingsfunctie

Het decreet van 2017 omschrijft de maatschappelijke bewegingsfunctie als volgt: *“in relatie tot samenlevingsvraagstukken doelgericht ruimte creëren voor engagement en politisering met het oog op veranderingen in denken en handelen en in de inrichting van de maatschappij”*.

De memorie van toelichting verduidelijkt als volgt: *“Samenlevingsvraagstukken zijn maatschappelijke kwesties die voorwerp worden van publiek debat en politieke discussie en besluitvorming. Politisering gaat over het politiek bewust worden of betrokken raken bij kwesties die als politiek (en dus niet langer als een louter persoonlijke kwestie) beschouwd worden.”*

115 organisaties duiden waarom ze voor deze functie kiezen en hoe ze die invullen. Drie organisaties argumenteren waarom ze niet voor de maatschappelijke bewegingsfunctie kiezen, maar daar op een of andere manier wel belang aan hechten, bijvoorbeeld ter ondersteuning van de gekozen functies. 87 organisaties stellen dat ze hun thema's tot publieke zaak maken of deelnemen en bijdragen aan het publieke debat daarover. Dat zijn relatief meer voormalige bewegingen en regionale organisaties. In hun duiding geven ze verschillende invullingen aan het begrip politisering:

- bewustwording of emancipatie (bewustmaken, stem geven aan)

- belangenstrijd (opkomen voor de belangen van een groep, gemeenschap)
- tegenspraak (een kritische stem zijn of mogelijk maken in het publieke)
- subpolitiek (publiek debat buiten de klassieke en conventionele politieke arena's voeren)
- dialoog (zoeken naar verstandhouding en wederzijds begrip in het publiek debat)

Naast die politiserende insteek beschrijven tachtig organisaties hoe ze met de maatschappelijke bewegingsfunctie het maatschappelijke engagement van burgers willen versterken, zonder zichzelf te positioneren in publieke debatten. Ten slotte wil een beperkt aantal organisaties met de maatschappelijke bewegingsfunctie alternatieven ontwikkelen voor gedeelde samenlevingsvraagstukken. Daarmee nemen ze hun laboratoriumrol op.

3.3.4.3 Gemeenschapsvormende functie

Het decreet van 2017 ziet de gemeenschapsvormende functie als het *“doelgericht ondersteunen en faciliteren van processen en praktijken die leiden tot vormen en ondersteunen van groepen en gemeenschappen of versterken van de interactie tussen groepen en gemeenschappen”*. De memorie van toelichting bepaalt nader wat we daar onder moeten verstaan: *“Een groep is het geheel van deelnemers aan en deelhebbers in een sociaal-culturele praktijk. Een gemeenschap is een netwerk van personen die in zelforganisatie en samenwerking samen iets delen. Zij kunnen persoonskenmerken (demografisch, sociaaleconomisch,) delen, of betekenissen (cultuur, overtuiging...), of goederen (ruimte, middelen...). Wanneer we groepen of gemeenschappen vormen, spreken we ook over bonding. Dan versterken we de band tussen mensen die zich in elkaar herkennen: bijvoorbeeld mensen met gelijke leeftijd, ras, religie enzovoort. Wanneer we de interactie tussen groepen en/of gemeenschappen versterken, spreken we over bridging. Dan verbinden we mensen die van elkaar verschillen.”*

Ook al nemen 93 organisaties de functie op in hun mix, toch rapporteren 101 organisaties erover in hun subsidieaanvraag. Acht organisaties (8/101) nemen de functie niet op in hun mix. Omdat ze een beperkt aantal gemeenschapsvormende initiatieven nemen om zo sterker op andere functies te kunnen inzetten, bespreken ze ook kort de gemeenschapsvormende functie. De begrippen van Putnam (2000), waar ook het decreet naar verwijst, worden meestal (88/93 organisaties) gebruikt om de gemeenschapsvormende functie op begrip te brengen.

Zo spreken 71 organisaties over *bonding*: het versterken van de band tussen mensen. Die band bouwt verder op het delen van:

- persoonskenmerken (27/71): vaak gaat het over gemeenschapsvorming van kansengroepen uit het decreet
- ambitie of agenda (16/71): die ambities en agenda's zijn zeer uiteenlopend (antidiscriminatie, gelijke kansen, duurzaamheid, rechtvaardige wereldhandel, recht op vrije tijd, alternatieve voeding ...)
- betekenissen, waarden en normen (15/71): de Vlaamse cultuur, humanisme ...
- plaats (8/71): een gemeenschap of netwerk vormen vanuit een welbepaalde plaats of regio.

78 organisaties verwijzen naar het begrip *bridging* bij hun duiding van de gemeenschapsvormende functie. Veel organisaties zoeken daarvoor samenwerkingsverbanden of bouwen een netwerk uit. Ze doen dat op verschillende schalen: lokaal, regionaal en landelijk. Met de inbreng van partners bouwen ze hun werking verder uit, verbreden, verdiepen of vernieuwen ze hun doelpubliek. Meestal blijven de subsidieaanvragen abstract over wie zich aan de andere kant van de brug bevindt. Ze hebben het over de 'ruimere samenleving', 'andere groepen', 'organisaties' en 'gemeenschappen'. Het gaat telkens om groepen, gemeenschappen waarmee de eigen gemeenschap weinig tot geen contacten heeft. Groepen of gemeenschappen met andere ideeën, een andere leefwereld, een specifieke etnisch-culturele achtergrond ... Voor veel organisaties die inzetten op *bridging* is ontmoeting een belangrijke voorwaarde.

3.3.4.4 Cultuurfunctie

Het decreet van 2017 omschrijft de cultuurfunctie als het *“doelgericht creëren, deelnemen, bewaren en delen van cultuur”*. De memorie van toelichting biedt meer verduidelijking: *“Cultuur verwijst naar een sociaal gedeeld repertoire van tekens, betekenis en zin die zowel mensen als samenlevingen oriënteert en een bestaansgrond geeft. Cultuur draait om betekenisgeving, en zegt daarmee iets over wat we waardevol vinden in het leven, en hoe we tegen de wereld aankijken. Betekenisgeving veronderstelt bovendien een praktijk. Cultuur is niet een verzameling objecten, maar krijgt vorm in het handelen van mensen. Cultuur wordt levend gehouden door mensen – door herhaling, aanpassing, actualisering, duiding en kritiek – en is daarom steeds in ontwikkeling. De cultuurfunctie beoogt sociaal-culturele interventies die erop gericht zijn om cultuur als sociaal gedeeld repertoire van tekens, betekenis en zin te creëren, te bewaren, te delen en er aan deel te nemen.”*

51 organisaties (51/131) nemen de cultuurfunctie op in hun functiemix, daarbij ook de dertien regionale organisaties. Zij kregen de vier functies toegewezen. Een opvallend aantal landelijke organisaties (23/118) verantwoordt in hun subsidieaanvraag waarom ze de cultuurfunctie niet opnemen. De cultuurfunctie raakt voor hen onvoldoende aan de kern van hun missie, visie en doelstellingen. Sommigen onder hen zetten de cultuurfunctie wel ‘flankerend’ in. Cultuur is dan een middel om de andere functies te realiseren. De 51 organisaties die wel op de culturele functie inzetten, kiezen daarbij voor volgende invullingen:

- deelnemen aan cultuur (43/51)
- cultuur creëren (33/51)
- delen van cultuur (27/51)
- bewaren van cultuur (27/51)

3.3.4.5 Verbanden tussen de functies

In veel subsidieaanvragen vinden we ook specifieke verbanden tussen de functies terug. Zo rapporteren 44 organisaties over een verband tussen de gemeenschapsvormende functie en de leerfunctie. Leren staat de ene keer in functie van het vormen van een gemeenschap, de andere keer is het omgekeerd en ondersteunt groeps- of gemeenschapsvorming het leren van elkaar. Sommige organisaties plaatsen beide functies op dezelfde lijn en zien ze als complementair. Ze hebben het dan over een lerend netwerk of, geïnspireerd door Wenger (1998), over een praktijkgemeenschap (*community of practice*).

25 organisaties duiden een verband tussen de gemeenschapsvormende functie en de cultuurfunctie. Culturele activiteiten kunnen dan gemeenschapsvorming bevorderen (d.i. een instrumentele benadering van cultuur). Gemeenschapsvorming kan ook worden ingezet als voedingsbodem voor het delen, bewaren en creëren van cultuur.

De gemeenschapsvormende functie wordt ook wel eens verbonden met de maatschappelijke bewegingsfunctie (23 organisaties). Gemeenschapsvorming is dan een voedingsbodem voor maatschappelijke beweging. Zo zien ook 38 organisaties een duidelijk verband tussen de leerfunctie en de maatschappelijke bewegingsfunctie. Leren is dan een hefboom om maatschappelijke vraagstukken aan te kaarten en aan te pakken.

Enkele organisaties (N=10) die cultuureducatieve initiatieven nemen, leggen een verband tussen de leerfunctie en de cultuurfunctie. Leren (kwalificeren en socialiseren) is dan gericht op het overbrengen van culturele inhoud.

En ten slotte ziet een beperkt aantal organisaties mogelijkheden om via culturele activiteiten (cultuurfunctie) mensen te bewegen voor een publieke zaak (maatschappelijke bewegingsfunctie).

3.3.4.6 Ontmoeting en ontspanning

Ook al zijn ontmoeting en ontspanning voor het decreet geen sociaal-culturele functies die in aanmerking komen voor de functiemix, toch wijzen heel wat organisaties op het belang van ontmoeting en mindere mate ook van ontspanning. Dat is niet nieuw. Onderzoek wees eerder al uit dat ontmoeting en ontspanning de sociaal-culturele functies schragen (Cockx, 2010). Die visie zien we bijna letterlijk terugkomen in subsidieaanvragen.

“In het decreet is de ontmoetingsfunctie een algemene sokkel maar ouderenorganisaties ervaren dat de ontmoeting de kern vormt van alles.”

“We zijn een actor in de vrije tijd en organiseren ontmoetings- en ontspanningsactiviteiten om in te zetten op de gemeenschapsvormende functie.”

115 organisaties vermelden in hun aanvraag het belang van ontmoeting en ontspanning. Meer dan honderd organisaties hebben het over het belang van ontmoeting, een vijftiental organisaties over het specifieke belang van ontspanning. Daarmee sluiten ze aan bij de ervaring van hun participanten zelf. Onderzoek naar het deelnemers- en participatieprofiel van participanten aan het sociaal-cultureel volwassenenwerk wees uit dat zij zelf veel belang hechten aan ontmoeting en ontspanning (Vermeersch & Vandenbroucke, 2010).

Dat belang wordt op verschillende manieren geduid. Zo verschijnt ontmoeting als een doel en een menselijke behoefte. Voor een aantal organisaties is ontmoeting essentieel voor de mens als sociaal wezen. Alleen al daarom vinden ze het waardevol om ontmoeting te stimuleren. Op die manier beogen ze sociale participatie. Soms verschijnt ontmoeting in de subsidieaanvragen als een noodzakelijke conditie om tal van andere ambities te realiseren. Zo zijn uitwisselingen die tijdens ontmoetingen tot stand komen, vaak een bron voor leren en maatschappelijke vernieuwing (maatschappelijke innovatie, sociaal leren). Hoe en onder welke voorwaarden ontmoeting ook daadwerkelijk tot uitwisseling leidt, blijft evenwel onbesproken in de subsidieaanvragen. Wel vinden we expliciete verbanden tussen ontmoeting en de laboratoriumrol, de leerfunctie en de maatschappelijke bewegingsfunctie. Sommige organisaties zien op een gelijkaardige wijze in ontmoeting een bron voor gemeenschapsvorming en sociale cohesie. Via ontmoeting ontstaan verbanden tussen mensen en groepen en dat zowel in de betekenis van *bonding* (versterken van kansengroepen, emancipatie ...) als van *bridging* (solidariteit, inclusie ...). Zo wordt ontmoeting in sommige subsidieaanvragen in verband gebracht met de verbindende rol, de gemeenschapsvormende functie en in het geval van interculturele ontmoeting ook met de cultuurfunctie.

Ook voor nieuwe en duurzame engagementen is ontmoeting volgens sommige organisaties een belangrijke bron. Zo kan ontmoeting mensen stimuleren om zich te engageren en om hun engagement vol te houden. Op die manier leggen sommige organisaties een verband tussen ontmoeting en de maatschappelijke bewegingsfunctie. Ook hier blijft onbesproken onder welke voorwaarden ontmoeting beweging tot stand brengt. Ontmoeting is in sommige subsidieaanvragen ook een bron voor dialoog, constructieve confrontatie en kritische reflectie. Zo wordt ontmoeting ook met de kritische rol en de leerfunctie in verband gebracht.

Volgens sommige organisaties kan ontmoeting best onder welbepaalde voorwaarden tot stand komen om effectief te zijn voor andere ambities. Daarom bespreken ze in hun subsidieaanvraag een aantal interventies die richting moeten geven aan de aard van de ontmoeting:

- Er zijn interventies die leiden tot vooraf geplande en georganiseerde ontmoetingen om

niet afhankelijk te zijn van al te informele en toevallige ontmoetingen.

- Het organiseren van ontmoeting tussen mensen en groepen die van elkaar gescheiden door het leven gaan of tegenover elkaar staan (bijvoorbeeld door polarisering) vereist bijzondere aandacht. Dergelijke ontmoetingen komen zelden spontaan tot stand. De wijze van ontmoeten werkt bovendien best constructieve verhoudingen in de hand om vooroordelen, discriminatie, racisme, uitsluiting of verdere polarisering niet te versterken.
- Individualisering en toenemende eenzaamheid maken dat ook ontmoeting in een bestaande gemeenschap soms extra gestimuleerd moeten worden met specifieke interventies.
- Om wederkerige en gelijkwaardige dialoog via ontmoeting te bewerken, zijn soms interventies nodig die machtsverschillen neutraliseren en voldoende veiligheid bieden voor alle betrokkenen.
- Sommige organisaties faciliteren ontmoeting heel bewust in de 'vrije tijd' omdat dit leidt tot meer ongedwongen vormen van ontmoeting, wat dan weer interessantere en specifieke leerkansen met zich meebrengt.
- Organisaties die zich toeleggen op 'plekwerken' richten plekken en ruimtes zo in dat daar 'interessante', 'ongewone', 'minder vanzelfsprekende' ontmoetingen mogelijk worden.

Naast ontmoeting wijzen sommige organisaties ook op het belang van ontspanning. Ze zien er een uitgelezen middel in om evenementen te doen slagen en het bereik ervan te vergroten. Sommigen zien in ontspanning een trigger, een ideale manier om mensen in hun vrije tijd aan te spreken. En ontspanning aanbieden aan vrijwilligers lijkt wel de ideale manier om ze voor hun engagement te bedanken en te waarderen. Voor 'plekwerkers' biedt ontspanning specifieke mogelijkheden om veilige plekken (*safe spaces*) tot stand te brengen.

Voor een beperkt aantal organisaties is ontspanning ook een doel. Ontspanning is wenselijk en noodzakelijk om het leven in balans te houden. De mogelijkheden tot ontspanning zijn echter ongelijk verdeeld in onze samenleving. Daarom bieden ze ontspanningsmogelijkheden aan groepen die daar minder toegang toe hebben. Zo situeren ze ontspanning binnen een mensenrechtenbenadering.

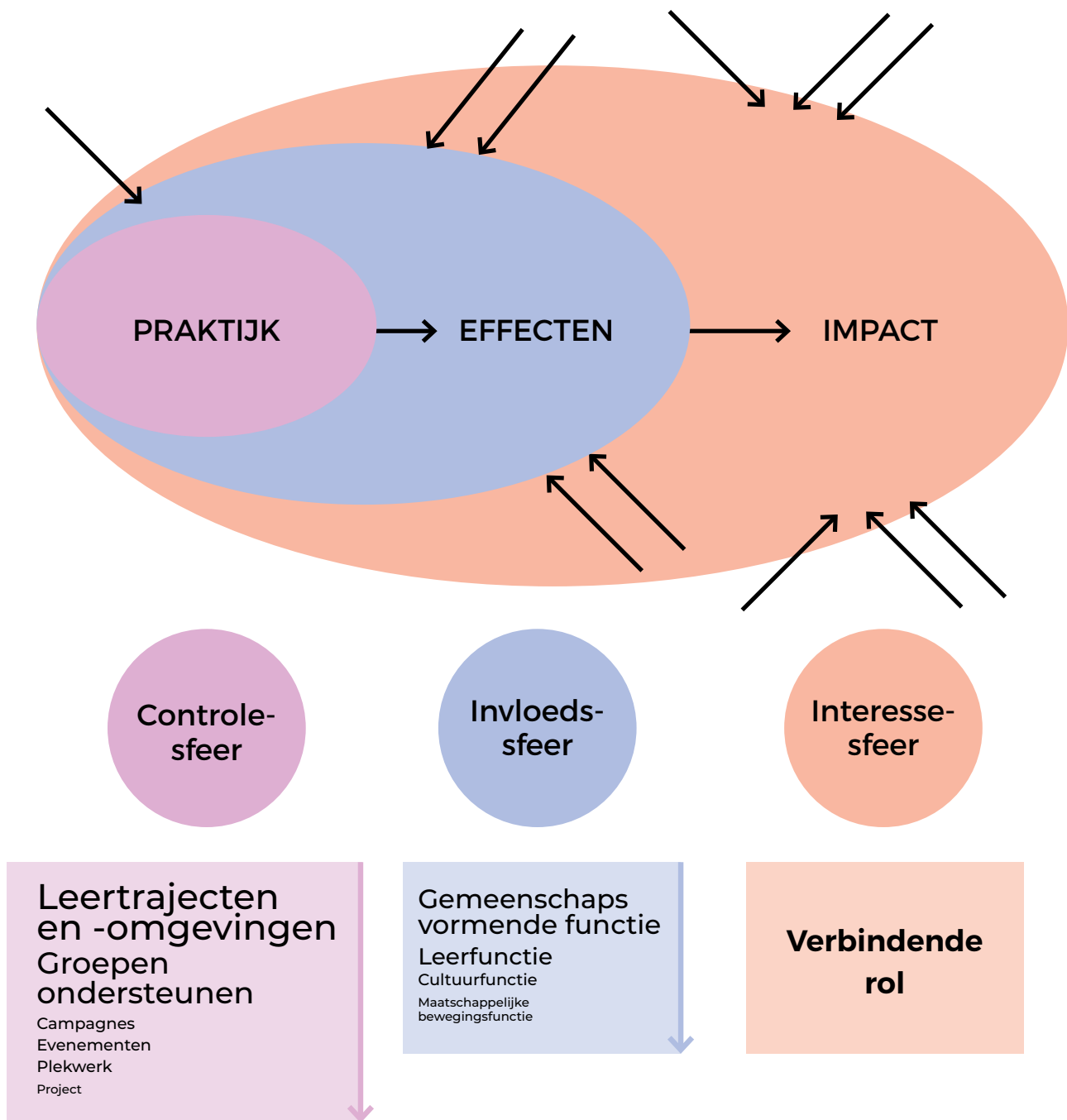
3.3.5 Verbanden tussen rollen, functies en praktijken

In de subsidieaanvragen worden meerdere verbanden gelegd tussen rollen, functies en sociaal-culturele praktijken. Dat laat ons toe om een meer abstracte invalshoek op civiel actorschap (rollen) te verbinden met meer concrete invalshoeken (functies en sociaal-culturele praktijken). Zo duiden heel wat organisaties hun invulling van de verbindende rol door te verwijzen naar hun visie op functies en naar concrete praktijken die ze daarvoor ontplooiën. Als we vertrekken van de verbindende rol, dan zijn de gemeenschapsvormende en de leerfunctie *top of mind*. Dat belet niet dat sommige organisaties de verbindende rol evengoed met de cultuurfunctie en de maatschappelijke bewegingsfunctie in verband brengen.

Nog concreter stellen organisaties vooral leertrajecten en -omgevingen en het ondersteunen van groepen voorop om hun verbindende rol te kunnen waarmaken. Maar evengoed kunnen campagnes, evenementen en plekwerk verbindend werken. Projecten worden daarvoor in veel mindere mate ingezet. Kadervorming wordt niet expliciet vermeld bij de verbindende rol.

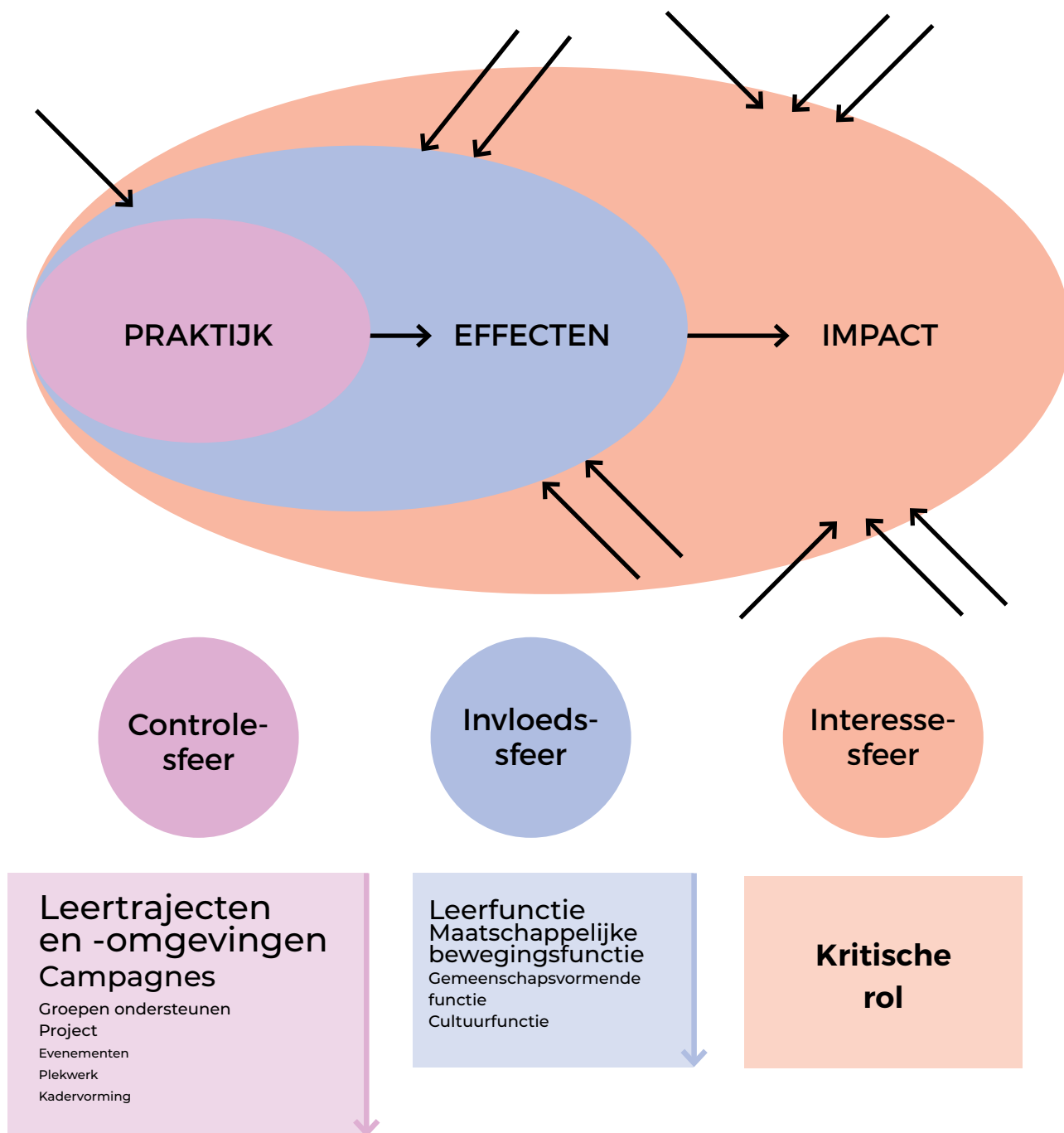
Figuur 32 toont al die verbanden. Hoe groter het lettertype van de functies en de praktijken, des te vaker ze in verband worden gebracht met de verbindende rol.

Figuur 32: samenhang tussen de verbindende rol, de functies en sociaal-culturele praktijken



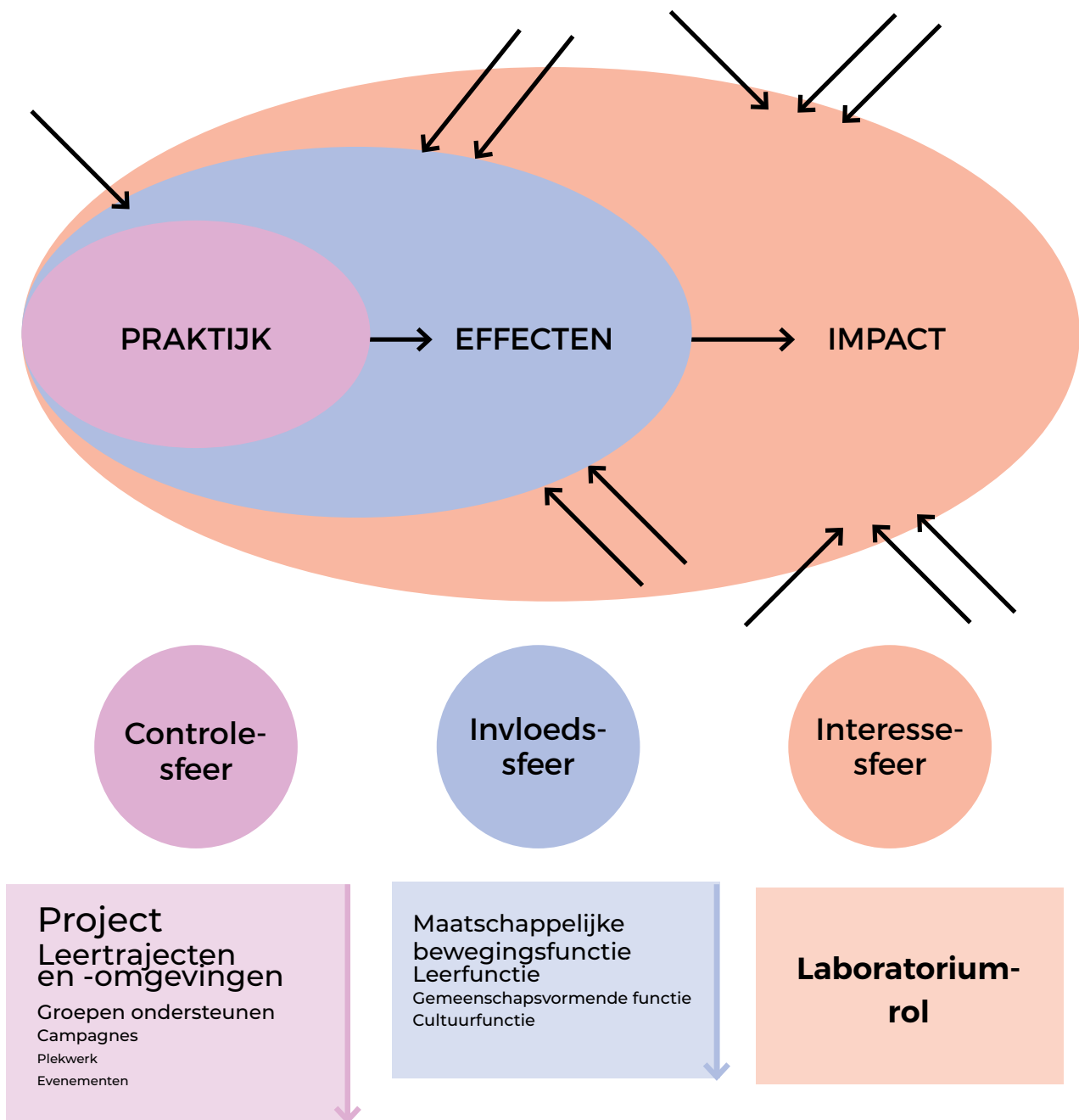
Om hun kritische rol waar te maken, vallen organisaties uit het SCvW overwegend terug op de leerfunctie en de maatschappelijke bewegingsfunctie. Al verwijzen sommige organisaties evengoed naar de gemeenschapsvormende functie en de cultuurfunctie. Ook hier worden vooral leertrajecten en -omgevingen ingezet. Daarnaast krijgt de kritische rol ook regelmatig vorm via campagnes. De overige vijf sociaal-culturele praktijken die we in de subsidieaanvragen terugvonden, komen in meer beperkte mate voor. In afnemende volgorde: groepen ondersteunen, projecten, evenementen, plekwerken en kadervorming.

Figuur 33: samenhang tussen de kritische rol, de functies en sociaal-culturele praktijken



Slechts een beperkt aantal organisaties (N=16) duidt hun invulling van de laboratoriumrol door daarbij te verwijzen naar bepaalde functies. Die organisaties koppelen de maatschappelijke bewegingsfunctie, de leerfunctie en de gemeenschapsvormende functie aan de laboratoriumrol. Veel meer organisaties verwijzen bij de laboratoriumrol naar sociaal-culturele praktijken (N=82). Meestal zijn dat dan projecten, maar dat kunnen ook leertrajecten en -omgevingen en het ondersteunen van groepen zijn. De overige sociaal-culturele praktijken komen in meer beperkte mate voor in relatie tot de laboratoriumrol. In afnemende volgorde: campagnes, plekwerken en evenementen. Kadervorming wordt door geen enkele organisatie in verband gebracht met de laboratoriumrol.

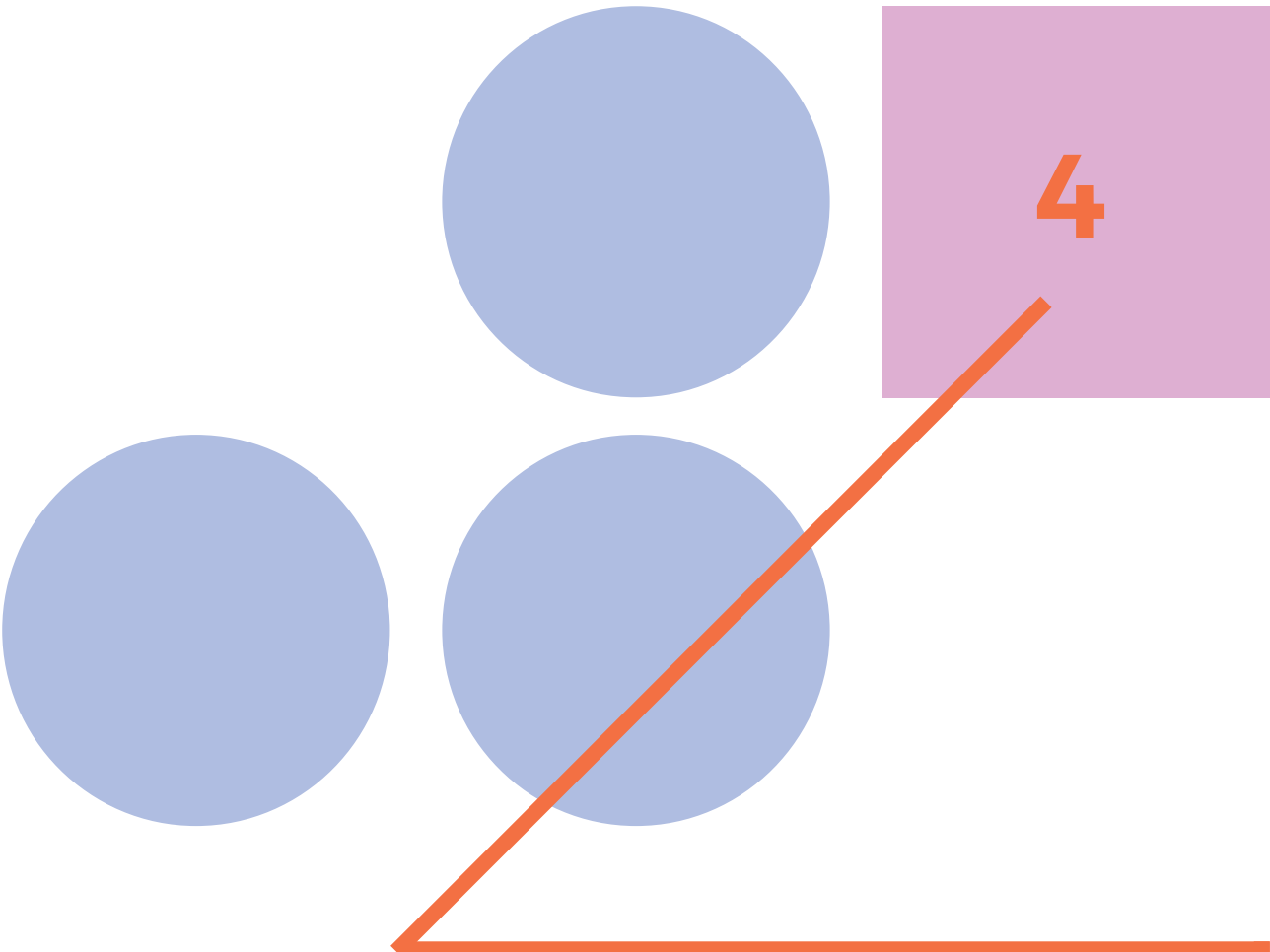
Figuur 34: samenhang tussen de laboratoriumrol, de functies en sociaal-culturele praktijken



Samenvattend brengen we de verbanden tussen alle rollen, functies en sociaal-culturele praktijken samen in figuur 35.

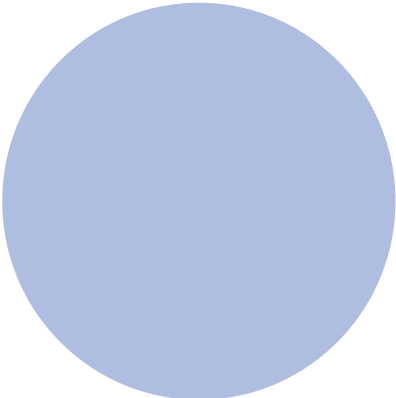
Figuur 35: samenhang tussen de sociaal-culturele rollen, de functies en sociaal-culturele praktijken





4

Sociaal-cultureel volwassenenwerk organiseren

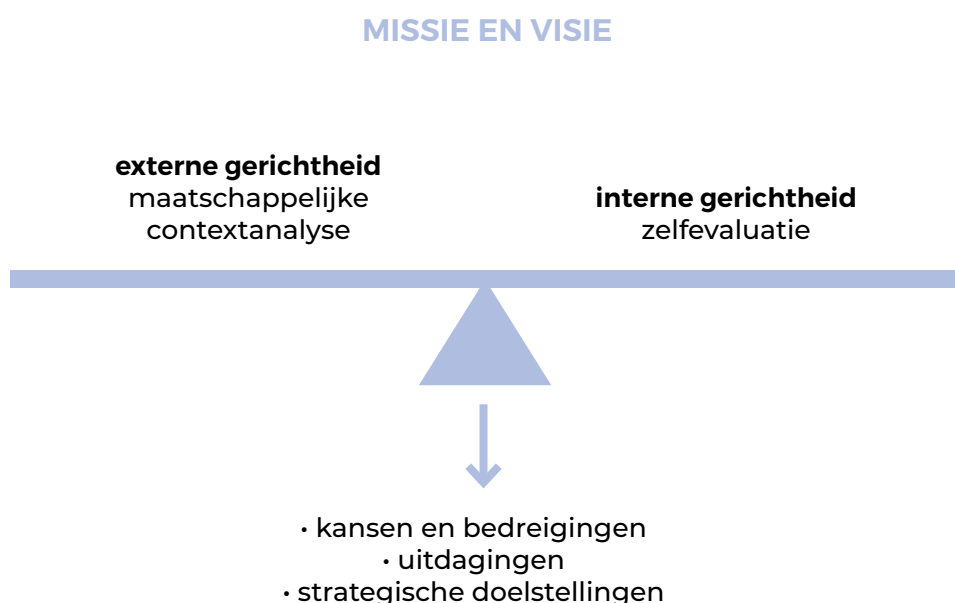


De verschillende types van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties presenteren zich elk vanuit hun eigen missie, visie en kijk op de sociaal-culturele rollen en functies als een civiele actor in onze samenleving. Dat lukt niet zonder allerlei voorzieningen te treffen om hun sociaal-culturele praktijken optimaal te laten verlopen. Het decreet van 2017 stelt een aantal verwachtingen over de wijze waarop ze sociaal-cultureel volwassenenwerk organiseren. In ruil voor subsidies voeren organisaties uit het SCvW een geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenbeleid, passen ze de principes van goed bestuur toe en stemmen ze het inhoudelijke en zakelijke deel van hun beleidsplan op elkaar af. In dit laatste hoofdstuk besteden we uitgebreid aandacht aan de wijze waarop de 131 gesubsidieerde sociaal-cultureel volwassenenorganisaties zich organiseren.

4.1 Balanceren tussen interne en externe gerichtheid

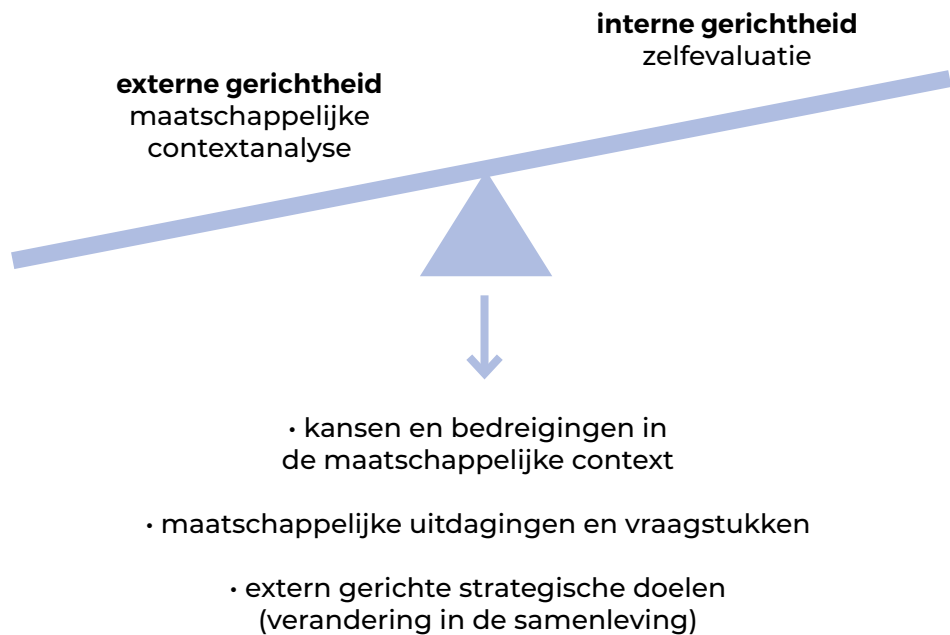
Civiele actoren staan met beide voeten in de samenleving. Ze lezen de maatschappelijke context en formuleren strategische doelstellingen waarmee ze een verschil willen maken in hun omgeving. Hun missie en visie zijn richtinggevend. Met andere woorden: ze zijn extern – op hun omgeving – gericht. Tegelijkertijd managen ze hun eigen organisatie, stroomlijnen ze interne processen en beheren ze hun eigen middelen. Zelfevaluatie helpt daarbij. Naast de externe gerichtheid zijn ze ook intern – op hun eigen organisatie – gericht. Ze zoeken voortdurend naar een goed evenwicht tussen aandacht voor de beoogde maatschappelijke processen en dynamieken in hun omgeving, en aandacht voor het reilen en zeilen van en in hun eigen organisatie. Afhankelijk van die balans komen ze uit op specifieke kansen, bedreigingen en uitdagingen waarop ze met strategische doelstellingen kunnen inspelen.

Figuur 36: balanceren tussen interne en externe gerichtheid



In de subsidieaanvragen vinden we verschillende manieren waarop organisaties balanceren tussen externe en interne gerichtheid. Enkele organisaties beginnen met de blik naar buiten en houden die gerichtheid heel lang aan, ook als ze kansen en bedreigingen identificeren, beleidsuitdagingen en strategische doelen formuleren. Kansen, bedreigingen en uitdagingen zijn dan maatschappelijke kwesties en vraagstukken, strategische doelen zijn dan beoogde veranderingen in de samenleving.

Figuur 37: externe gerichtheid



Andere organisaties focussen, na een eerste blik naar buiten, al snel op hun eigen organisatie. Specifieke omstandigheden in hun omgeving of in hun eigen organisatie kunnen hen aanzetten om hun sociaal-culturele praktijken meer efficiënt en effectief te organiseren. Kansen, bedreigingen en uitdagingen situeren zich dan eerder in hun eigen organisatie. Met minstens een aantal van hun strategische doelen willen ze hun eigen organisatie optimaliseren.

Figuur 38: interne gerichtheid



Nog andere organisaties starten de logica van hun subsidieaanvraag met een interne gerichtheid. Ze evalueren wat goed werkt in hun eigen organisatie en peilen naar de noden en behoeften van hun primaire stakeholders (leden, vrijwilligers, betrokken groepen, initiatiefnemende burgers ...). Ze leggen vervolgens verbanden met relevante ontwikkelingen en tendensen in hun omgeving en de maatschappelijke context waarin ze actief zijn.

Allemaal balanceren ze tussen een interne en externe gerichtheid. Het evenwicht op die balans is dynamisch. Afhankelijk van het moment, de context en de ervaring van de organisatie holt de balans de ene keer over naar de omgeving (extern gericht) en de andere keer naar de eigen organisatie (intern gericht). Sommige organisaties vereisen door hun aard meer intern gerichte aandacht dan andere organisaties. Zo besteden organisaties met veel vrijwilligers, leden, betrokken groepen en medewerkers vaak extra aandacht aan hun eigen organisatie. Ook nieuwe organisaties besteden dikwijls meer aandacht aan hun eigen organisatie die nog volop in ontwikkeling is.

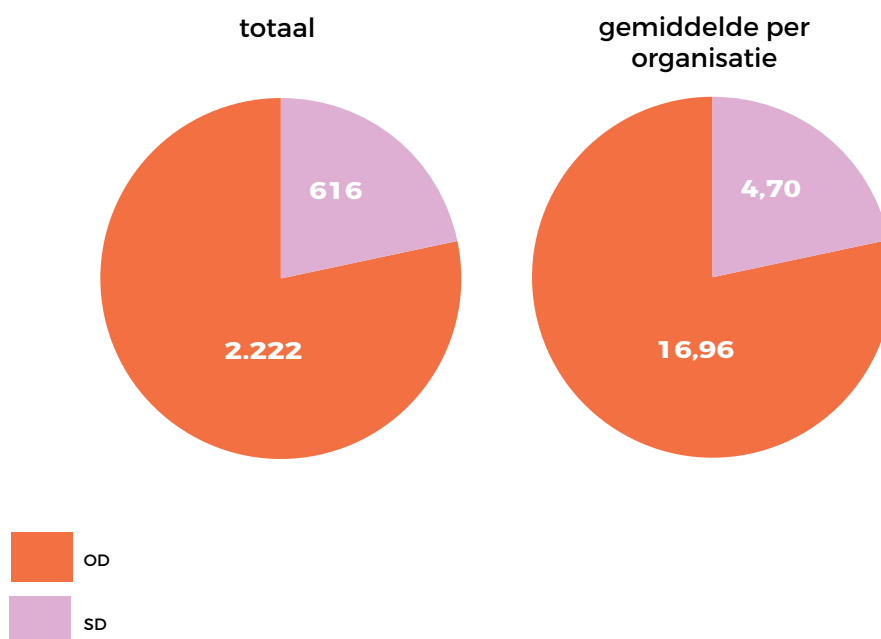
4.2 Resultaatgericht werken

De onderliggende filosofie van het decreet van 2017 is doordringen van kwaliteitsvol en resultaatgericht werken. Beoordelings- en evaluatiecriteria stimuleren organisaties uit het SCvW om hun subsidieaanvraag vanuit een missiegedreven perspectief te ontwikkelen. Aan de hand van werkingsgegevens en bereikte resultaten moeten ze hun specifieke bijdrage aan de emancipatie van mensen en groepen en aan de versterking van een democratische, duurzame, inclusieve en solidaire samenleving aantonen.

4.2.1 Doelstellingen formuleren

Strategische en operationele doelstellingen zijn een beoordelingselement in het decreet van 2017. In de 131 subsidieaanvragen vinden we in totaal 616 strategische doelen en 2.222 operationele doelen. Dat zijn gemiddeld vier à vijf strategische doelen en zestien à zeventien operationele doelen per organisatie.

Figuur 39: SD en OD: aantal strategische en operationele doelstellingen



Daarnaast vonden we bij zes organisaties nog eens veertien transversale doelstellingen. Dat zijn specifieke ambities die bij alle andere doelstellingen van toepassing zijn.

Een dynamische evenwichtsoefening tussen externe en interne gerichtheid leidt tot al die doelstellingen. Onder de 616 strategische doelstellingen kunnen we drie soorten onderscheiden: interne, externe en gemeenschapsdoelen.

Interne strategische doelstellingen stellen veranderingen in de eigen organisatie voorop. Met zo'n doelen optimaliseren organisaties hun eigen processen, organisatiestructuur en -cultuur of praktijken. Op die manier optimaliseren ze de input en de output die in hun controlesfeer valt.

Met externe strategische doelen beogen sociaal-cultureel volwassenenorganisaties veranderingen in de samenleving of in een specifiek domein, veld of sector van de samenleving. Als we dat vertalen naar het ABC van impactgericht werken (Jans, 2018), dan zijn dat doelstellingen die maatschappelijke impact nastreven en in de interessesfeer van organisatie vallen.

Gemeenschapsgerichte strategische doelen mikken op veranderingen in de eigen praktijkgemeenschap, bij aangesloten of betrokken groepen, afdelingen, lidorganisaties, vrijwilligers of leden. Hier spreken we eerder over *outcomes* dan over impact. Die veranderingen situeren we in de invloedssfeer van de organisatie.

Het is geen simpele klus om alle 616 strategische doelen te kwalificeren in die driedeling. Veel doelstellingen zijn geformuleerd als inspanningsverbintenissen of aandachtsgebieden (thema's) en niet als beoogde resultaten.

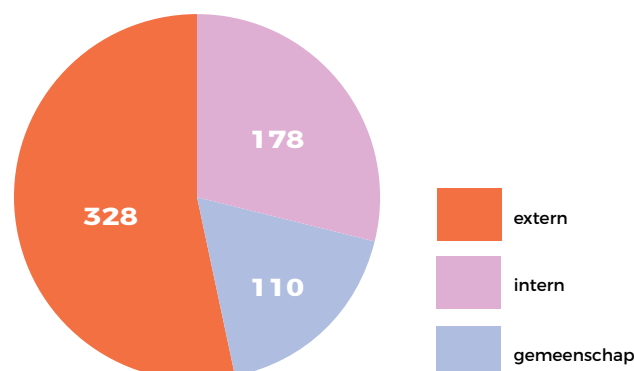
“X organiseert drie grote jaarlijkse evenementen.”

“X ontwikkelt op eigen kracht acties, evenementen en campagnes.”

“X richt zijn praktijken prioritair op duurzaamheid, diversiteit, digitale inclusie en burgerschapsvorming.”

Strategische doelformuleringen die inspanningen vooropstellen, focussen vaak op de organisatie zelf en niet op de doelgroep of een te beïnvloeden actor buiten de organisatie. Uit inspanningsverbintenissen en aandachtsgebieden kunnen we niet altijd helder en eenduidig afleiden welke verandering organisaties waar en bij wie beogen. Zo'n doelstellingen kwalificeren we als interne strategische doelen, ook al kunnen achterliggend veranderingen in de samenleving impliciet het opzet zijn. Op die manier komen we tot de volgende verdeling van de 616 strategische doelen: 328 extern gerichte, 110 gemeenschapsgerichte en 178 intern gerichte strategische doelen.

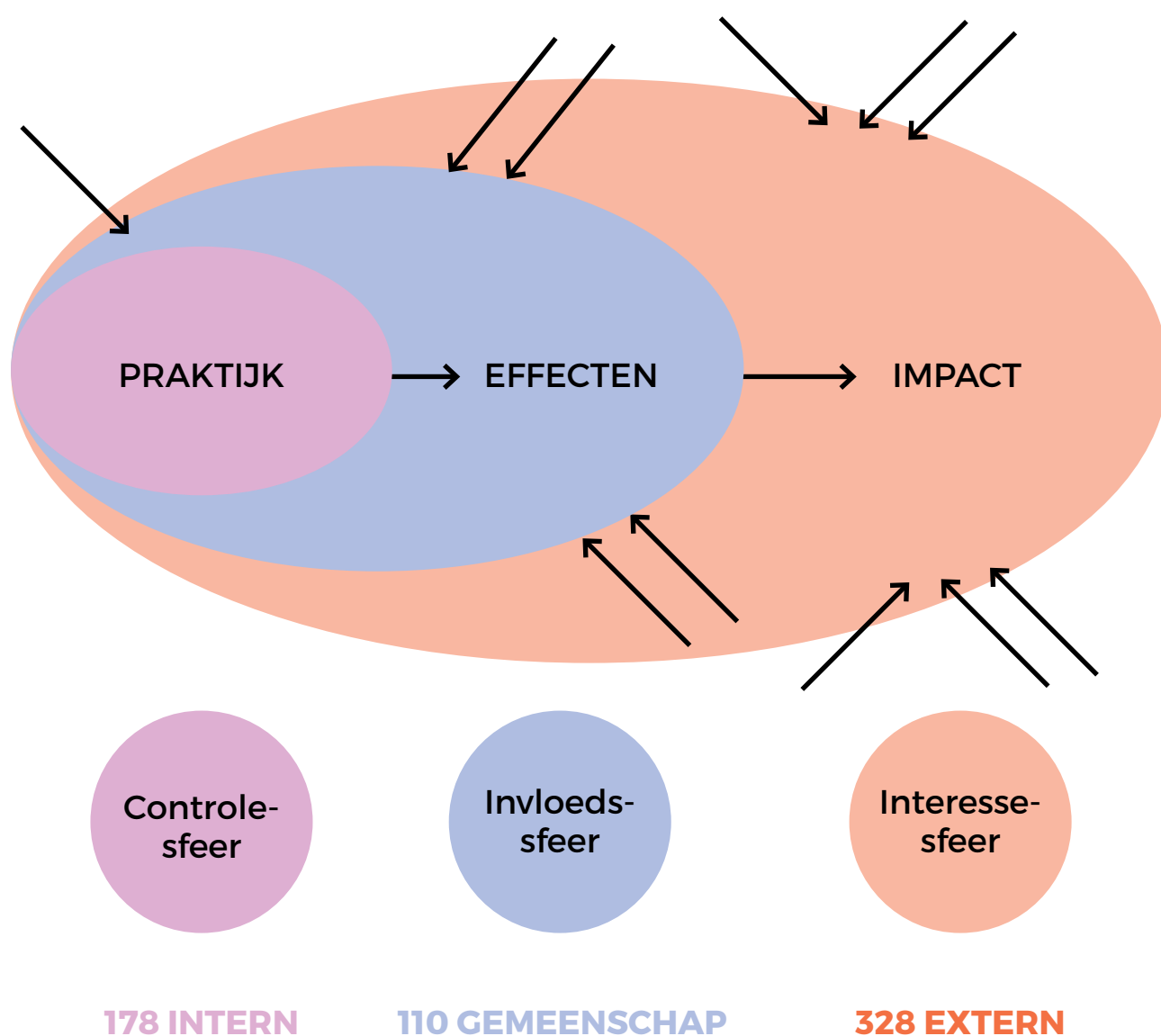
Figuur 40: strategische doelen naar gerichtheid



Zeven organisaties (7/131) formuleren uitsluitend intern gerichte strategische doelen (veranderingen in hun eigen organisatie). 22 organisaties (22/131) formuleren enkel extern gerichte strategische doelen (veranderingen in de samenleving of in een specifiek domein, veld, sector of segment van de samenleving). Zeventig organisaties (70/131), een mix van nieuwkomers en de vier werksoorten uit de periode 2016–2020, formuleren samen 110 doelstellingen gericht op hun eigen praktijkgemeenschap (veranderingen bij aangesloten of betrokken groepen, afdelingen, lidorganisaties, vrijwilligers of leden).

De strategische doelen van het SCvW zijn overwegend extern en gemeenschapsgericht, en leggen de focus van de sector in grote mate op de invloeds- en interessesfeer in hun omgeving. Dat mogen we van civiele actoren in de samenleving ook verwachten. De meer specifieke doeloriënteringen kwamen dan ook al uitgebreid aan bod in hoofdstuk 3.

Figuur 41: strategische doelen en de drie sferen (controle, invloed en interesse)

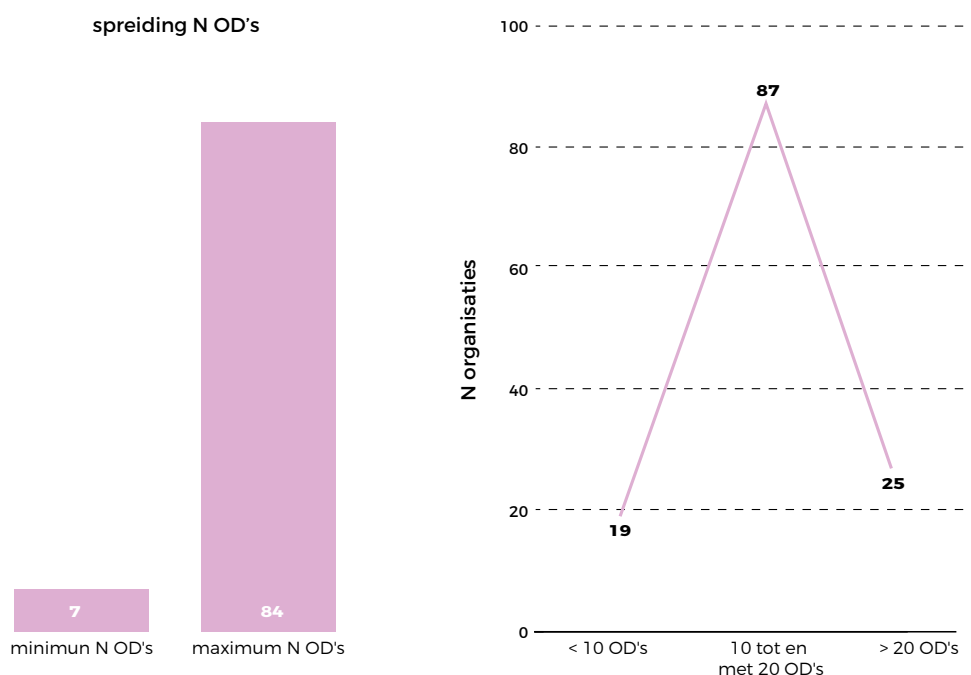


82 organisaties (82/131) formuleren samen 178 intern gerichte strategische doelen:

- 44 organisaties (44/82) willen kwaliteitszorg in hun organisatie invoeren of uitwerken.
- 18 organisaties (18/82) besteden via strategische doelen extra aandacht aan hun stakeholdersmanagement (effectieve netwerken en partnerschappen ontwikkelen, bij vijf organisaties ook over de landsgrenzen heen).
- 16 organisaties (16/82) willen sleutelen aan hun organisatiestructuur en -cultuur. Onder hen bevinden zich een aantal nieuwkomers die een groeipad uittekenen voor hun organisatie.
- 14 organisaties (14/82) willen hun communicatie verder professionaliseren en de effectiviteit ervan optimaliseren.
- 8 organisaties (8/82) zullen hun vrijwilligersmanagement verbeteren of uitwerken.
- 7 organisaties (7/82) doen dat met hun medewerkersbeleid.
- 7 organisaties (7/82) zullen hun financieel beleid optimaliseren (vaak met meer autonomie als doel).
- 6 organisaties (6/82) zullen hun eigen organisatie nog beter aligneren op het nieuwe decreet van 2017, bijvoorbeeld door hun visie op rollen en functies uit te werken.
- 5 organisaties (5/82) koesteren ambities op het vlak van goed bestuur.
- 5 organisaties (5/82) zetten in op kennis- en informatiemanagement.
- 4 organisaties (4/82) gaan hun eigen visie verder ontwikkelen.
- 1 organisatie (1/82) formuleert een strategisch doel om haar eigen infrastructuur te verbeteren.

Onder al die strategische doelen tellen we ook 2.222 operationele doelen. Dat zijn er te veel om naar inhoud te analyseren. Dat hebben we niet gedaan. Het operationele niveau varieert ook te veel voor een eenduidige inhoudelijke analyse. Voor sommige organisaties vallen operationele doelen samen met geplande activiteiten, anderen willen met die doelen voorwaarden invullen die bijdragen tot het realiseren van hun strategie en koppelen er achteraf meerdere activiteiten aan. We kunnen wel een overzicht geven over de spreiding van alle operationele doelen in de sector.

Figuur 42: spreiding operationele doelen



We zien een erg grote spreiding: van een organisatie die zeven operationele doelen opneemt tot een organisatie die er 84 formuleert. Het gros van de organisaties (87/131) formuleert tussen de tien en twintig operationele doelen.

4.2.2 Werken met indicatoren

Om hun resultaten en vorderingen op te volgen, nemen 73 organisaties (73/131) indicatoren op in hun subsidieaanvraag. Meestal bepalen ze indicatoren voor hun operationele doelen, soms ook voor hun strategische doelen. Die organisaties gaan niet op een eenvormige manier aan de slag met indicatoren. Ze spreken afwisselend over indicatoren, resultaatsindicatoren, inspanningsindicatoren, output(indicatoren), outcome(indicatoren), impact(indicatoren), maatschappelijke impactindicatoren, key performance indicatoren, leereffecten en resultaten. Elke indicator krijgt bovendien verschillende betekenissen en invullingen. Onder een indicator vatten organisaties afwisselend input, output, een activiteit, een actie, een inspanning, een doelstelling, een product (bijvoorbeeld een draaiboek) of een taakverdeling. Daarin vinden we geen regelmaat, vaak ook niet in één organisatie, laat staan over 73 organisaties heen.

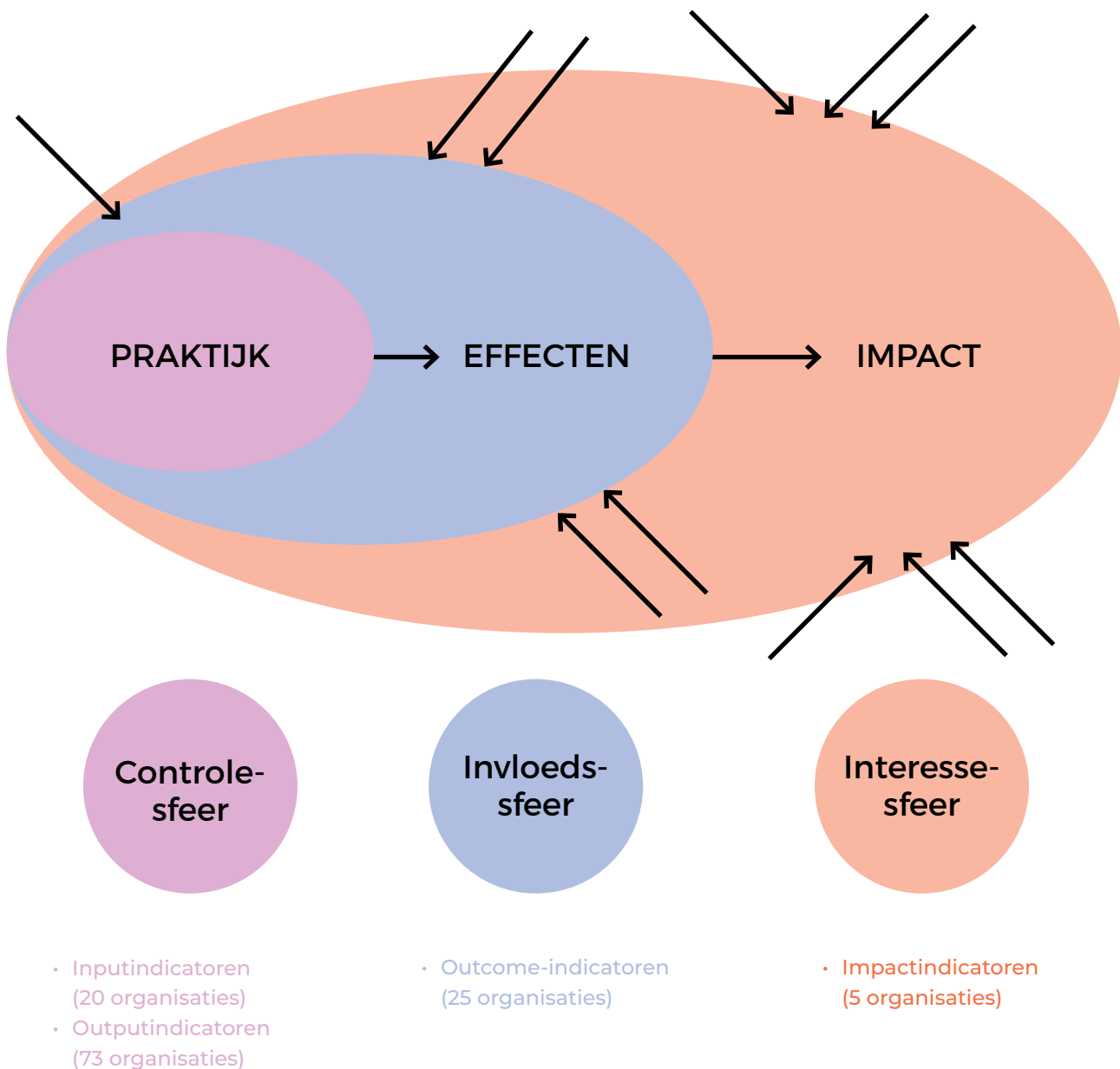
Een kleine helft van de 73 organisaties die met indicatoren werkt, neemt zich in haar subsidieaanvraag expliciet voor om systematisch data te verzamelen en bijvoorbeeld activiteiten te evalueren, deelnemers te bevragen, een registratiesysteem te ontwikkelen of een nulmeting uit te voeren. In sommige gevallen is de intentie om data te registreren in een indicator vastgelegd (bijvoorbeeld het opzetten van een deelnemersevaluatie). In de subsidieaanvragen vinden we zelden toelichting bij de inhoud en de werkwijze van zo'n evaluatie, bevraging, registratie, nulmeting of toets. Een minderheid van organisaties stelt bij een aantal van haar indicatoren een norm voorop (bijvoorbeeld het exact gewenste aantal deelnemers of een specifieke stijging van het aantal samenwerkingsverbanden). De logica achter die normen wordt zelden geëxpliciteerd. Uit de voortgangsrapporten, die we verwachten tegen april 2023, zal allicht duidelijker worden hoe die indicatoren worden ingevuld en gebruikt en welke indicaties ze opleveren over de voortgang of de resultaten.

In grote lijnen onderscheiden we twee benaderingen:

- Sommige indicatoren zijn geschikt om de voortgang op te volgen. De set van indicatoren bevat dan een lijst met activiteiten, acties of producten die organisaties al dan niet kunnen afvinken. Soms koppelen ze daar een timing aan. Dat laat toe om een planning op te volgen. Hoewel indicatoren hier output, activiteiten en soms ook outcomes omvatten, spreken organisaties meer dan eens over resultaatsindicatoren. Een zestal organisaties gebruikt letterlijk als indicator: *“graad van verwezenlijking van de operationele doelstelling”*. Wat ze daar concreet mee bedoelen, blijft onbesproken in hun subsidieaanvraag.
- Een tweede benadering omvat indicatoren die niet de voortgang, maar de effecten of resultaten in beeld brengen. De set van indicatoren bevat dan indicaties over de outcome (effecten bij participanten en rechtstreeks belanghebbenden) en in een beperkt aantal gevallen ook over de impact (veranderingen in de samenleving).

In de subsidieaanvragen lopen die twee benaderingen (voortgang en resultaten opvolgen) meestal door elkaar. Onze eigen typering van de indicatoren uit 73 subsidieaanvragen toont dat vooral outputindicatoren (kenmerken van activiteiten zoals het aantal deelnemers) in gebruik zijn.

Figuur 43: verdeling van type indicatoren uit de subsidieaanvragen (73/131) over de drie sferen



Twintig organisaties (20/73) gebruiken inputindicatoren (middelen, personeel en vrijwilligers). Ze registreren vooral het aantal vrijwilligers op wie ze kunnen rekenen. We vinden hier ook enkele indicatoren om giften, VTO (Vorming, Training en Opleiding van personeel) en de inzet van freelancers op te volgen. Heel wat andere organisaties houden overigens informatie bij over hun input in opvolging van hun zakelijk plan zonder dat aan specifieke doelstellingen en indicatoren te koppelen.

Alle 73 organisaties (73/73) die indicatoren opgeven in hun subsidieaanvraag, gebruiken outputindicatoren. Dat zijn tastbare kenmerken van activiteiten. Ze gebruiken outputindicatoren in beide benaderingen, zowel om voortgang als om resultaten op te volgen. We vinden volgende specifieke indicatoren terug: aantal activiteiten, inschrijvingen, deelnemers, groepen, contacten, samenwerkingen, persmeldingen, publicaties, producten, volgers, clicks, producten, verslagen, standpunten, projecten, posts (op social media), contracten, vertegenwoordigingen en ook tevredenheid van deelnemers.

25 organisaties (25/73) gebruiken outcome-indicatoren (veranderingen, (leer)effecten bij direct betrokkenen als gevolg van hun activiteiten). De outcome-indicatoren zijn meestal kwalitatief en heel open geformuleerd. Het is niet altijd duidelijk welke informatie precies zal worden opgevolgd en welke indicatie dat moet opleveren. We vinden volgende specifieke indicatoren terug: empowerment deelnemers, leerresultaten, verworven competenties, vertrouwen in de politiek, nieuwe vormen van participatie, verbondenheid, multiplicatoreffect (partners die standpunten of acties overnemen), levenskwaliteit, gedragsverandering (bijvoorbeeld. meer sociale en maatschappelijke participatie, meer engagementen als burger), groepsdynamiek, doorstroom (naar andere activiteiten van de organisatie of van partners), politieke besluiten en beleidsbeslissingen, waarde en betekenis die deelnemers geven aan hun deelname (vaak getuigenissen), veerkracht, presentie en (kritisch) bewustzijn.

Vijf organisaties (5/73) hanteren indicatoren over hun impact (veranderingen in de samenleving waartoe de activiteiten van de organisatie bijdragen). We vinden volgende specifieke indicatoren terug: inclusie in de samenleving, sociale cohesie, maatschappelijke beeldvorming, de waarde van sociale participatie (getuigenissen) en marktvraag (toename vraag korte keten). Sommige van die indicatoren worden door andere instanties en op grote schaal gemonitord. Zo volgt VLAM vzw (Vlaams Centrum voor Agro- en Visserijmarketing) evoluties in de korte keten op. Het is niet altijd evident om te achterhalen wat de specifieke invloed van de organisatie is op de evolutie van zo'n indicator.

4.2.3 Landelijke of regionale uitstraling

Organisaties formuleren een aantal indicatoren om de relevantie en uitstraling van hun werking te duiden. Landelijke organisaties moeten dat doen voor het Nederlandse taalgebied en eventueel ook voor het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad, regionale organisaties voor de regio. Het is een van de beoordelingselementen.

De meeste organisaties wijzen op de geografische spreiding van hun activiteiten, deelnemers, leden of vrijwilligers om hun relevantie en uitstraling te verantwoorden. Ook al zegt spreiding niet direct iets over de resultaten of de relevantie, het helpt indirect om de bijdrage van de organisatie aan maatschappelijke debatten en ontwikkelingen in te schatten. Spreiding wordt in de subsidieaanvragen op twee verschillende manieren aangetoond:

- locatie van activiteiten: 104 organisaties (104/131) geven aan waar hun activiteiten plaatsvinden of waar hun betrokken groepen actief zijn
- bereik: 82 organisaties (82/131) rapporteren over de woonplaats van hun deelnemers, leden en vrijwilligers

De mate waarin organisaties hun gegevens over hun bereik ook feitelijk onderbouwen, is erg verschillend: van een globale inschatting tot gedetailleerde en concrete gegevens op basis van systematische registratie. Met de opkomst van sociale media bereiken organisaties steeds meer online een publiek. De geografische spreiding van dat publiek is moeilijker te duiden. Sommige organisaties tellen dan hun digitaal bereik.

Relevantie en uitstraling kunnen ook op basis van de inhoud van activiteiten en praktijken worden getoond. Sommige organisaties spelen in op kwesties die onderwerp zijn van een levendig publiek debat met verschillende actoren en duiden dat ook. Enkele daarvan wijzen daarbij op de internationale relevantie van hun claims (bijvoorbeeld klimaat en wereldvrede).

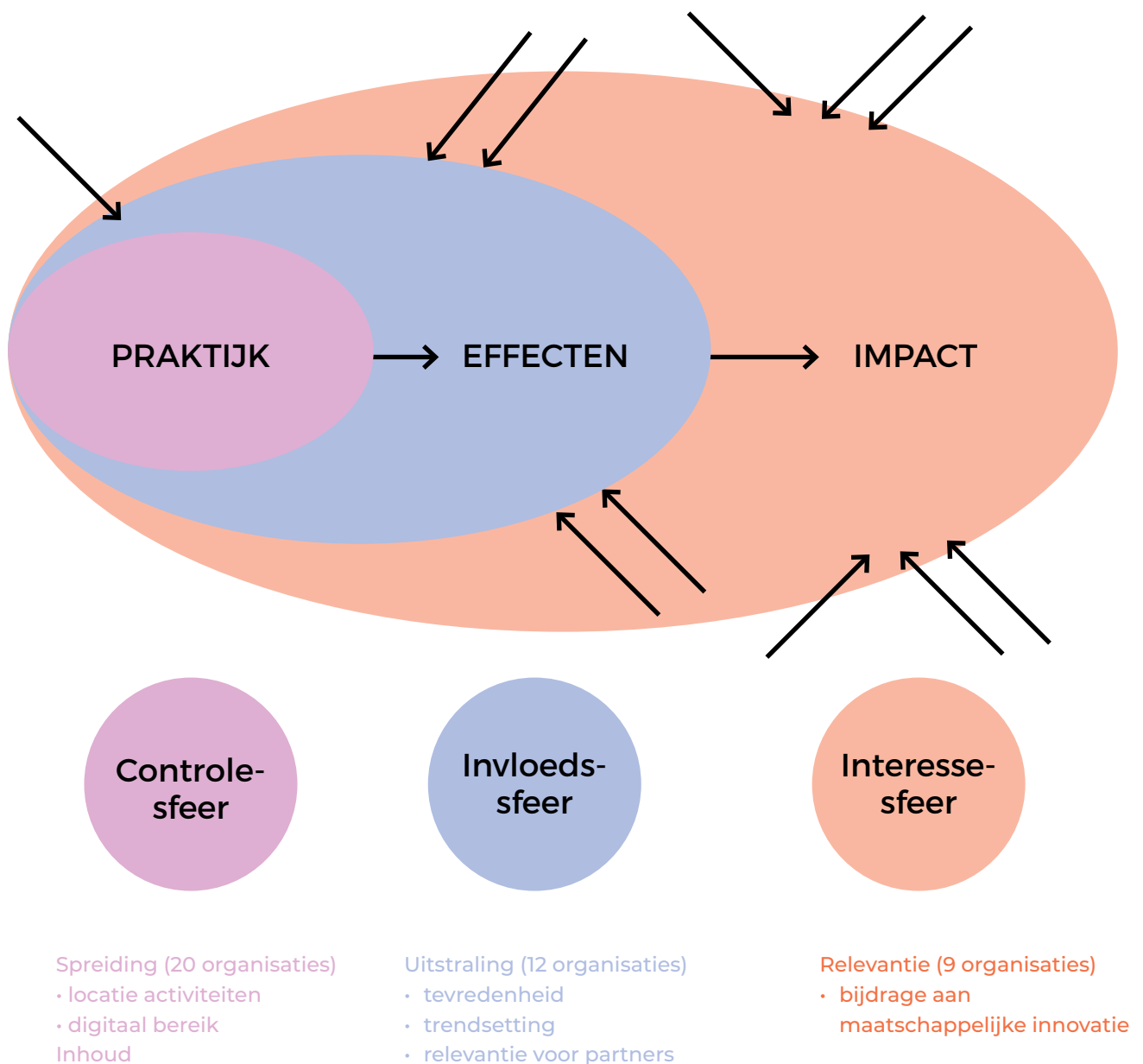
Organisaties rapporteren niet alleen over relevantie en uitstraling vanuit hun eigen controlesfeer (praktijken), ze doen dat soms ook voor hun invloedssfeer (effecten). Ze duiden dan waar, wanneer en hoe andere actoren in onze samenleving of participanten hun standpunten, werkwijzen of praktijken overnemen of waarderen:

- Ze profileren zich als trendsetters, voorlopers en toonaangevers in maatschappelijke debatten.

- Ze wijzen op de tevredenheid van deelnemers, vrijwilligers of leden.
- Ze rapporteren over partners die een beroep doen op hun diensten. Themaorganisaties worden regelmatig geconsulteerd omwille van hun specifieke expertise. Doelgroeporganisaties zijn vaak een partner voor organisaties die hun doelgroep willen verbreden. Regio-organisaties worden ingeschakeld om dynamieken en activiteiten in de regio te ondersteunen, te coördineren of op elkaar af te stemmen.

Ten slotte wijzen ook enkele organisaties op realisaties en resultaten in hun interessesfeer (impact) die ze in de regio, Vlaanderen, Brussel of een aantal keer ook buiten de landsgrenzen situeren. Zo vinden we in sommige subsidieaanvragen documentatie over welbepaalde maatschappelijke innovaties en de specifieke bijdrage van de organisatie.

Figuur 44: situering van spreiding, uitstraling en relevantie binnen de drie sferen



Organisaties putten voornamelijk argumenten uit hun eigen controlesfeer en beroepen zich op spreiding om hun relevantie en uitstraling aan te tonen. Sommige organisaties gebruiken bovendien tevredenheid, partnerschappen of de mate waarin ze een trend zetten. Zij putten argumenten uit hun invloedssfeer (effecten van hun initiatieven op anderen) om hun relevantie en uitstraling te wegen. Een beperkt aantal organisaties documenteert haar bijdrage aan maatschappelijke innovaties en duidt zo relevantie en uitstraling vanuit de interessesfeer. Vanuit die sfeer is het onmogelijk om relevantie en uitstraling aan te tonen met eenduidige oorzaak- en gevolgrelaties. Binnen die sfeer zijn processen in de samenleving het gevolg van relaties tussen actoren en van vele dynamieken tegelijkertijd.

4.2.4 Kwaliteitszorg

Om te voldoen aan het eerste zakelijke beoordelingselement van het decreet van 2017, moeten organisaties aantonen hoe ze een geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenbeleid zullen voeren. Kwaliteitszorg is daarbij geen doel op zich, maar een hefboom om de werking, processen en resultaten voortdurend te verbeteren. Ook in het ondersteuningsaanbod voor middenveldspelers is al langer aandacht voor kwaliteitszorg waarmee organisaties hun missie, visie en doelen efficiënter en effectiever realiseren. Bijgevolg vinden we in alle 131 subsidieaanvragen heel wat tekstfragmenten over kwaliteitszorg rond zowel de primaire als de secundaire processen van de organisatie.

Primaire processen (sociaal-culturele activiteiten en praktijken) dragen rechtstreeks bij tot de realisatie van de missie en de strategische doelstellingen (extern en op hun eigen gemeenschap gericht). Secundaire processen (mobiliseren en organiseren van middelen, personeel, communicatie, infrastructuur, organisatiestructuur en -cultuur, informatievoorziening en ICT) vervullen voorwaarden om sociaal-culturele activiteiten en praktijken (de primaire processen) te kunnen ontplooiën. Ze ondersteunen de realisatie van de missie en de strategische doelstellingen (extern en op de eigen gemeenschap gericht).

Twee diverse componenten van kwaliteitszorg komen aan bod in de subsidieaanvragen.

- Een systemische component legt de nadruk op het installeren van systemen en processen om duidelijke doelen te bepalen, heldere plannen te maken, die doelen en plannen kwaliteitsvol uit te voeren, grondig te evalueren en bewust bij te sturen.
- In de culturele component ligt de nadruk op de houding, handelingen en gewoonten van de medewerkers die bewust en kritisch naar hun eigen werk en naar de werking van hun eigen organisatie kijken.

In minstens 123 subsidieaanvragen (123/131) vinden we specifieke modellen, tools, concepten en technieken voor kwaliteitszorg (systemische component). Twee modellen komen regelmatig terug: de PDCA-cyclus (Plan Do Check Act, 73/123) en het EFQM-model (European Foundation for Quality Management, 46/123). Van die organisaties combineren er 31 (31/123) elementen van de PDCA-cyclus en het EFQM-model. Verder vinden we nog een beperkt aantal verwijzingen naar andere modellen zoals Humanoscoop (8/123), Theory of Change (6/123) en Kwaliscoop (3/123). Tot slot rapporteren twintig organisaties (20/123) over een eigen organisatiespecifiek model, vaak geïnspireerd door de PDCA-cyclus of het EFQM-model.

Naast modellen voor kwaliteitszorg vinden we in veel subsidieaanvragen (105/131) ook tal van verwijzingen naar specifieke tools en instrumenten om met kwaliteitszorg aan de slag te gaan: kwaliteitshandboeken (29/105), jaarplannen (29/105), CRM-systemen (*Customer Relationship Management*, 23/105), evaluatieformulieren (22/105), draaiboeken (vooral voor primaire processen, 19/105), procesbeschrijvingen en -handleidingen (vooral voor secundaire processen, 19/105), tijdslijnen (10/105), Google Analytics (7/105) en andere specifieke tools voor gegevensregistratie en projectmanagement.

Over de culturele component van kwaliteitszorg rapporteren de subsidieaanvragers in mindere mate. Wel vinden we expliciete verwijzingen naar een aantal houdingen van organisaties en medewerkers die bijdragen tot een kwaliteitsvolle werking:

- een kritisch-reflexieve basishouding (N=47)
- een innoverende en ondernemende ingesteldheid (N=24)
- een houding die participatie van stakeholders bij beleidsplanning en andere interne processen mogelijk maakt (N=21)
- klantgerichtheid (N=12)
- een lerende houding (N=8)

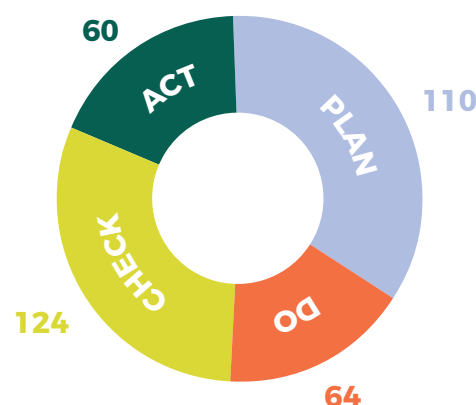
Die houdingen sluiten opvallend goed aan bij de drie grondhoudingen uit het beroepskader van sociaal-cultureel werkers: onzeker weten, sociaal-cultureel ondernemerschap en een democratische basishouding (Jans, 2020).

Over een meer algemene kwaliteitscultuur van de organisatie vinden we minder verwijzingen in de subsidieaanvragen. Zeventien organisaties spreken letterlijk over “kwaliteitscultuur”. Hier en daar komen we nog begrippen zoals *evaluatiecultuur*, *open cultuur* en *feedbackcultuur* tegen.

In een aantal aanvragen lezen we ook wat de inspanningen voor kwaliteitszorg moeten opleveren voor de organisatie. “Kwaliteitsverbetering” zeggen 83 organisaties (83/131). Volgens hen kan de kwaliteit van zowel de primaire als van de secundaire processen voortdurend verbeteren. Daarvoor systematiseren en optimaliseren ze hun processen en procedures, betrekken ze hun stakeholders en werken ze samen met partners die specifieke expertise en kwaliteit leveren. Achttien organisaties melden in hun subsidieaanvraag dat ze met kwaliteitszorg hun efficiëntie willen verhogen en tien organisaties mikken expliciet op het verhogen van hun effectiviteit.

73 organisaties (73/131) kiezen uitdrukkelijk voor de PDCA-cyclus. Maar veel meer organisaties bespreken de cyclus impliciet in hun subsidieaanvraag en zoomen dieper in op minstens één van de vier elementen (Plan Do Check en/of Act). We durven daarom stellen dat de PDCA-cyclus onderliggend een belangrijk model is voor de sector.

Figuur 45: aantal organisaties dat expliciet gebruik maakt van elk van de elementen van de PDCA-cyclus



Binnen het kader van kwaliteitszorg spreken 110 organisaties (110/131) over het ‘plannen’ van zowel primaire als secundaire processen (i.e. Plan). Ze streven daarmee naar kwaliteit bij het bepalen van hun doelstellingen en het ontwikkelen van beleidsplannen, jaarplannen, projectplannen, kwaliteitsplannen, zakelijke plannen, communicatieplannen, vrijwilligersbeleidsplannen, stakeholdersmanagementsplannen, financiële plannen, personeelsplannen en VTO-plannen. Sommigen zetten die plannen uit op tijdslijnen.

124 organisaties (124/131) rapporteren over het monitoren, opvolgen en evalueren van de uitvoering van zo'n plannen (i.e. Check):

- 100 organisaties (100/124) bespreken hoe ze primaire en secundaire processen in hun organisatie monitoren en opvolgen:
 - 42 organisaties (42/100) focussen daarbij op hun secundaire processen. In de meeste gevallen (18/42) lichten ze toe hoe ze hun financiën opvolgen.
 - 18 organisaties (18/100) zoomen in op hun primaire processen en duiden hoe ze hun activiteiten of resultaten monitoren.
- 124 organisaties (124/124) lichten toe hoe ze secundaire en primaire processen zullen evalueren:
 - 71 organisaties (71/124) zullen een aantal van hun secundaire processen (het beleidsplanningsproces, financiën, communicatie, goed bestuur, kennis- en informatiemanagement) evalueren. Daarvan rapporteren 57 organisaties (57/71) over een zelfevaluatie, meestal bij het begin van een beleidsplanningsproces.
 - 54 organisaties (54/124) plannen een aantal van hun primaire processen te evalueren en daarbij ook aandacht te besteden aan de resultaten en effecten. Daarvan geven 41 organisaties (41/54) aan deelnemers meteen na deelname te bevragen over hun tevredenheid.

De elementen Plan en Check van de PDCA-cyclus vinden we in de meeste beleidsplannen terug. Dat is minder het geval voor de elementen Do en Act. Logisch, aangezien een subsidieaanvraag plannen toelicht voor de komende vijf jaar. Toch weiden 64 organisaties (64/131) al kort uit over de uitvoering van hun plannen en kernprocessen (i.e. Do), zonder daarover in detail te gaan. En 60 organisaties (60/131) hebben het in hun subsidieaanvraag al over mogelijke bijsturingen (i.e. Act) naar aanleiding van geplande evaluaties. Ook in het laatste geval blijven de subsidieaanvragen echter eerder algemeen en wordt er logischerwijze nog niet zoveel aandacht aan besteed. We nemen aan dat Do en Act uitgebreider in de voortgangsrapporten aan bod zullen komen.

4.3 Sociaal-cultureel werk financieren

Om het SCvW met de vereiste kwaliteit te organiseren, zijn er middelen nodig. Voor sociaal-cultureel volwassenenorganisaties is het decreet van 2017 een belangrijke bron van inkomsten. Na de goedkeuring van hun subsidieaanvraag krijgen regionale organisaties een subsidiebedrag van 1,7 euro per inwoner in hun regio. Voor landelijke organisaties wordt gewerkt met een meer dynamisch kader: ze kunnen meer, minder, voor het eerst of niet langer subsidies aanvragen of krijgen. De maximale stijging of daling van het subsidiebedrag is begrensd op 25% van de totaal toegekende subsidie-enveloppe van 2020, het laatste werkjaar van de voorafgaande subsidieperiode. Er geldt een uitzondering voor landelijke organisaties bij wie de toegekende subsidie-enveloppe in 2020 kleiner of gelijk was aan 260.000 euro. Voor die organisaties bedraagt de maximale stijging 65.000 euro.

De informatie uit de subsidieaanvragen stelt ons in staat om na te gaan waaraan sociaal-cultureel volwassenenorganisaties hun financiële middelen willen besteden, hoe ze hun inkomsten werven en differentiëren, hoe ze hun inkomsten en uitgaven in balans houden en hun financiële huishouding gezond houden. We gebruiken daarvoor de meerjarenbegrotingen 2021-2025 en de verantwoording in de subsidieaanvragen. Let wel: het gaat hier over de begrotingen zoals ingediend bij de subsidieaanvragen. We baseren ons dus op de gevraagde en niet op de reëel toegekende subsidiebedragen. Organisaties kregen de kans om na de goedkeuring hun begrotingen aan te passen aan de reëel toegekende bedragen, maar dat is zeker niet het geval voor alle meerjarenbegrotingen uit ons staal. Zo beschikken we slechts over vier geactualiseerde meerjarenbegrotingen. Dat dwingt ons tot enige voorzichtigheid bij het interpreteren van de data. Een analyse

van begrotingen is bovendien een analyse van voornemens en inschattingen, en niet van feitelijke inkomsten en uitgaven. Niet alle organisaties maken bij de opmaak van de begroting dezelfde keuzes. Sommige zijn voorzichtig en beperken zich tot zekere inkomsten, anderen zijn optimistisch en tellen in hun begroting ook gewenste inkomsten, zonder over de nodige garanties te beschikken. Toch wagen we ons aan een analyse. De grote lijnen die zo zichtbaar worden, helpen ons om een beeld te vormen van de begrote inkomsten- en uitgavenstructuur, de voorziene besteding van financiële middelen en de diversifiëring van inkomstenbronnen door erkende sociaal-culturele organisaties. Later zullen we ook voortgangsrapporten analyseren. Dat zal ons toelaten om ook feitelijke inkomsten en uitgaven te relateren aan deze subsidieaanvragen.

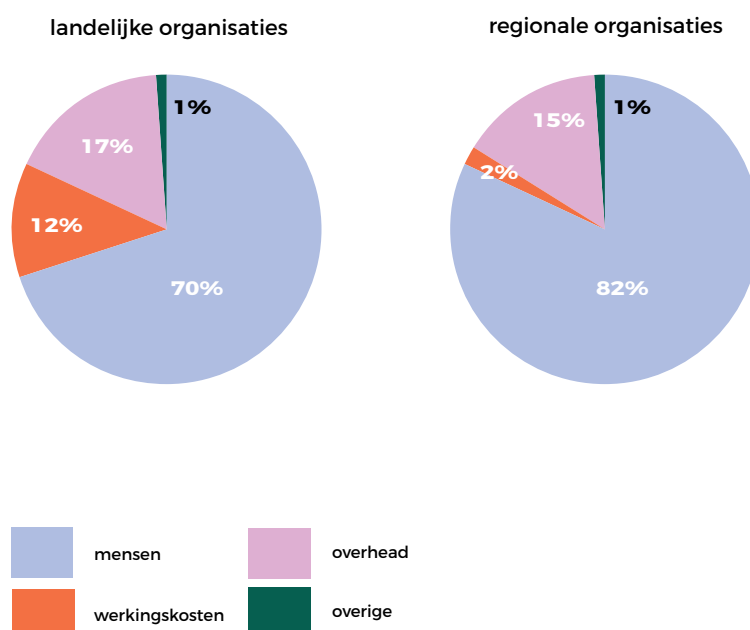
4.3.1 Meerjarenbegroting

Subsidieaanvragen bevatten een meerjarenbegroting voor de periode 2021 tot en met 2025. Zo'n meerjarenbegroting moet worden ingediend via een opgelegd sjabloon. Daardoor kunnen we ons beeld vormen van voorziene inkomsten en uitgaven van organisaties uit het SCvW.

4.3.1.1 Voorziene uitgaven

Het sjabloon van de meerjarenbegroting laat toe om uitgaven uit te splitsen naar middelen voor de inzet van mensen (personeel en vrijwilligers), aan werkingskosten en aan overhead (waaronder huisvesting, secretariaat, afschrijvingen, belastingen en andere kosten). Landelijke organisaties (118/131) plannen gemiddeld 70% van hun uitgaven aan mensen (personeel en vrijwilligers) te besteden, 12% aan werkingskosten en 17% aan overhead. De 13 regionale organisaties (13/131) hebben de intentie om gemiddeld nog meer in mensen te investeren: 82% van hun uitgaven. Verder voorzien ze 2% voor werkingskosten en 15% voor overheadkosten. 2% werkingskosten lijkt weinig. Aangezien de meerjarenbegrotingen onvoldoende detail bieden over de werkingskosten, vermoeden we dat dat een onderschatting is. In de inleiding van dit hoofdstuk over financiën stelden we al dat we uitkijken naar de jaarrekeningen om een meer accuraat zicht te krijgen op de reële bestedingen.

Figuur 46: aandeel van de begrote uitgaven bestemd voor mensen, werkingskosten en overhead



4.3.1.2 Voorziene inkomsten

De subsidies op basis van het decreet van 2017 zijn een belangrijke, maar niet de enige bron van inkomsten voor sociaal-cultureel volwassenenorganisaties. Zo voorzien 125 organisaties (125/131), waaronder alle regionale organisaties (13/13), inkomsten uit hun eigen werking. Deze inkomsten zijn rechtstreeks gerelateerd aan hun eigen activiteiten, waaronder bijvoorbeeld verkoop, diverse dienstprestaties en activiteiten.

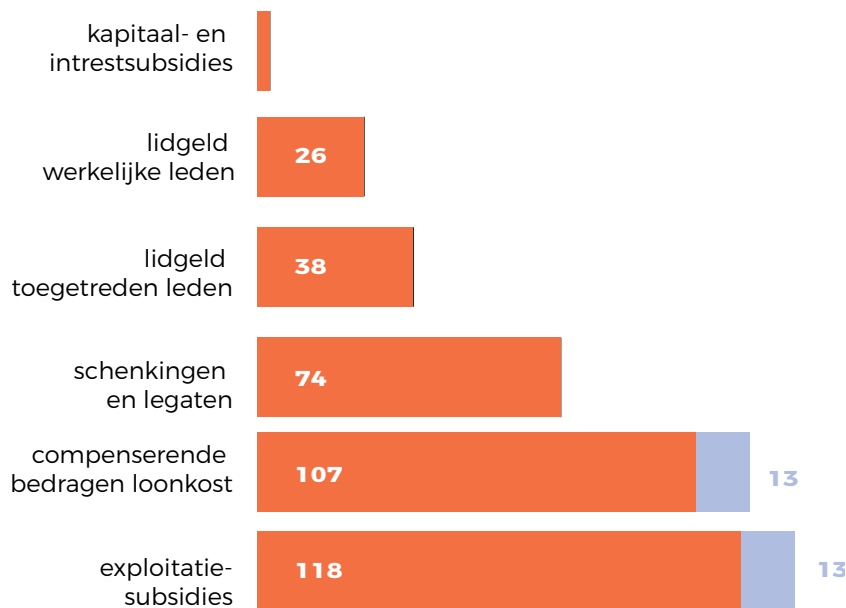
Figuur 47: N organisaties (125/131) dat in hun meerjarenbegroting 2021–2025 inkomsten voorziet uit de eigen werking (naar de onderscheiden posten uit de meerjarenbegroting)



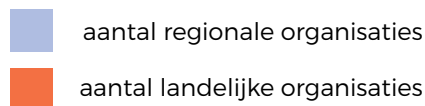
De begrote inkomsten uit de eigen werking van de landelijke organisaties (112/118) bedraagt gemiddeld 13% van hun totaal begrote inkomsten. Als we naast inkomsten uit de eigen werking ook lidgelden en schenkingen meerekenen, dan voorziet een landelijke organisatie gemiddeld 0,84 euro andere inkomsten voor elke euro werkingssubsidie uit het decreet van 2017 en andere subsidies). De begrote inkomsten uit de eigen werking van de regionale organisaties (13/13) bedraagt gemiddeld 8% van hun totaal begrote inkomsten. Voor elke euro werkingssubsidie voorziet een regionale organisatie gemiddeld 0,09 euro andere inkomsten. Regionale organisaties begroten niet alleen relatief minder inkomsten uit de eigen werking, ze voorzien in tegenstelling tot veel landelijke organisaties geen inkomsten uit lidgelden of schenkingen.

74 landelijke organisaties (74/118) begroten inkomsten uit schenkingen en legaten, goed voor 15% van hun totale begrote inkomsten. 52 landelijke organisaties (52/118) begroten inkomsten uit lidgelden (werkelijke en/of toetredende leden), goed voor 10% van hun totaal begrote inkomsten.

Figuur 48: N organisaties (131/131) dat inkomsten begroot uit lidgelden, schenkingen, legaten en subsidies in hun meerjarenbegroting 2021-2025 naar onderscheiden posten

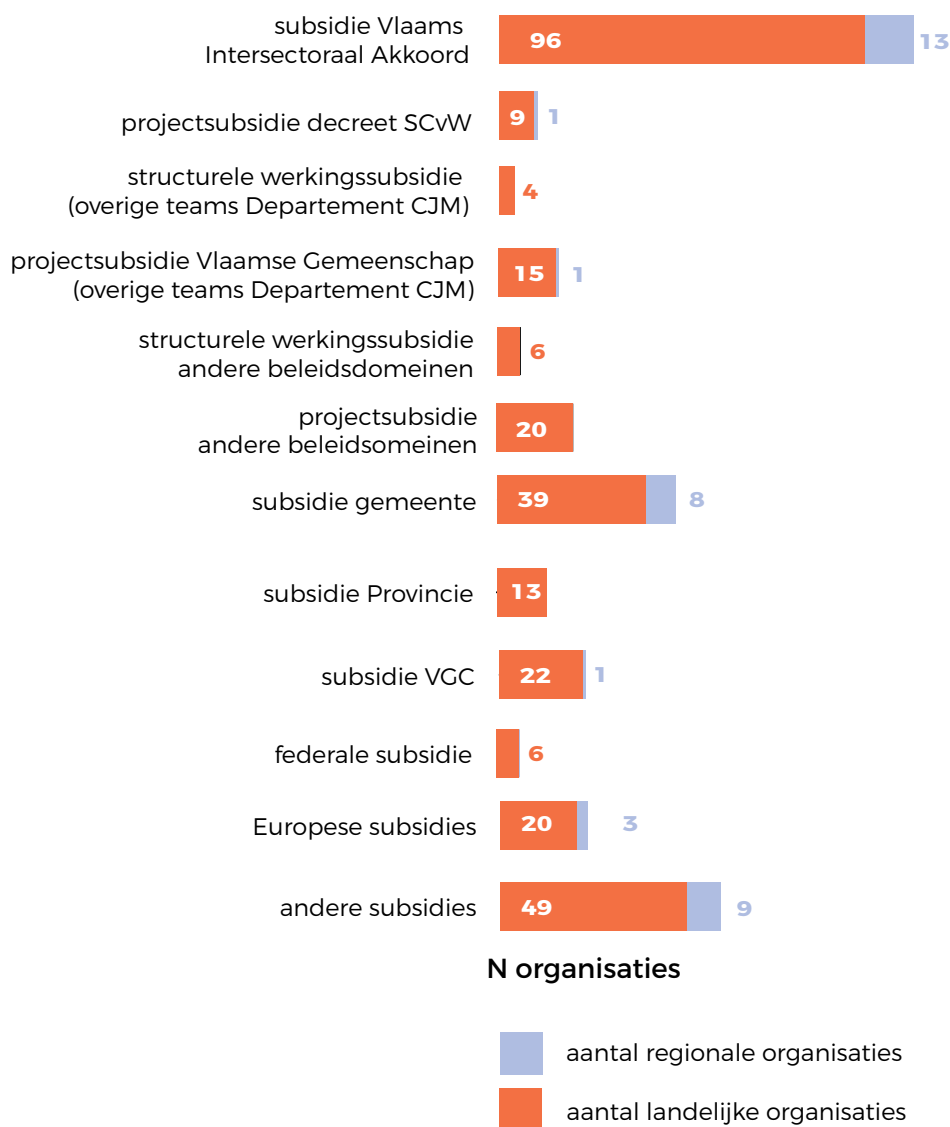


N organisaties



Zo goed als alle landelijke organisaties en alle regionale organisaties voorzien inkomsten uit loonkostmatigende maatregelen (post 'compenserende bedragen loonkost'). Die post bevat toelagen uit het Fonds Sociale Maribel (tewerkstellingsbevordering in de non-profitsector), overige compenserende bedragen waaronder GESCO (gesubsidieerde contractuelen) en vergoedingen regularisering DAC (Derde Arbeidscircuit, jobcreatie voor werklozen). Die laatste middelen maken sinds een regularisering voortaan structureel deel uit van de subsidies van het decreet van 2017. De post 'compenserende bedragen loonkost' is goed voor 6% van de totaal begrote inkomsten van de sector. Alle organisaties (131/131) begroten inkomsten uit werkingssubsidies. Dat is logisch, gezien ook de subsidies van het decreet van 2017 daaronder vallen. Maar naast subsidies uit het decreet van 2017 voorzien heel wat organisaties nog andere inkomsten uit diverse werkings- en projectsubsidies, ook via andere beleidsdomeinen dan cultuur en andere overheden dan de Vlaamse overheid.

Figuur 49: N organisaties dat inkomsten begroot uit werkingssubsidies in hun meerjarenbegroting 2021–2025 naar onderscheiden subsidiebronnen



Het gemiddeld aandeel subsidies uit het decreet van 2017 in het totaal van de begrote werkingssubsidies bedraagt 64% voor de landelijke organisaties (118/131) en 89% voor de regionale organisaties (13/131). Gemiddeld 55% van de totaal beoogde inkomsten van de landelijke organisaties komt uit de subsidies van het decreet van 2017. Regionale organisaties (13/131) begroten gemiddeld 78% van hun totale inkomsten uit het decreet van 2017. Dat zijn gemiddelden. Sommige organisaties zijn meer aangewezen op de subsidie uit het decreet van 2017 dan andere. We komen daar dadelijk op terug.

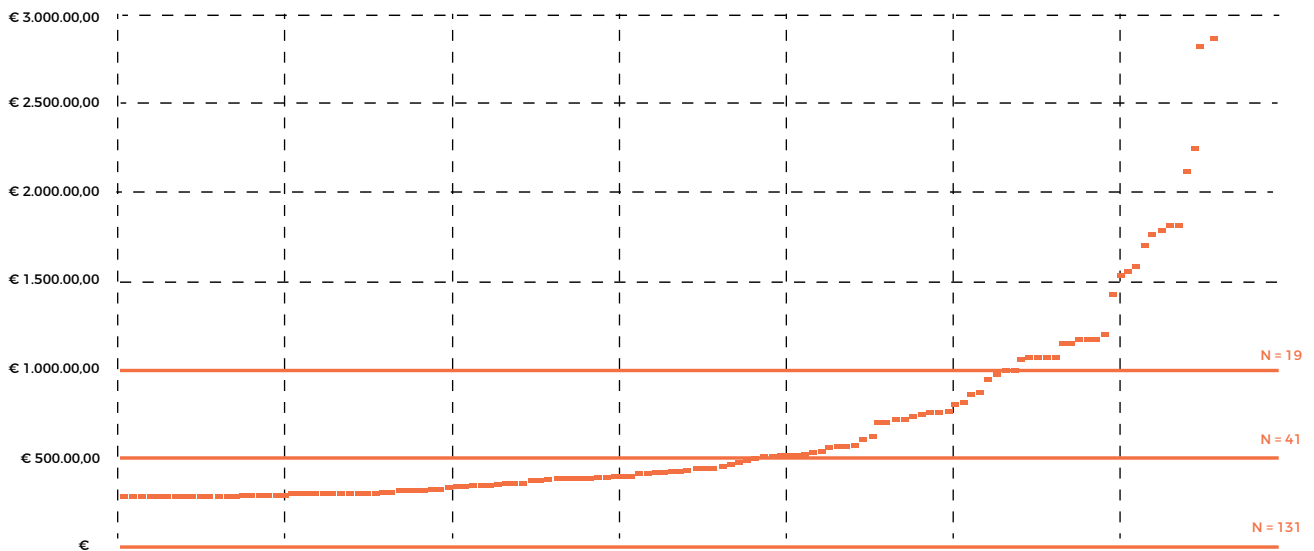
4.3.2 Afhankelijkheid van subsidies uit het decreet 2017

De landelijke organisaties (118/131) vroegen samen 66.649.588,78 euro subsidies via het decreet van 2017. Ze konden uiteindelijk rekenen op 58.637.046,36 euro, een goede 8.000.000 euro minder. 92 landelijke organisaties (92/118) kregen minder dan gevraagd, ook al ontvingen 35 organisaties (35/92) een positief advies en 43 organisaties (43/92) een positief advies met aandachtspunten. 25 landelijke organisaties (25/118) kregen exact het bedrag dat ze vroegen, waaronder twee organisaties (2/25) met een negatief advies en 23 organisaties (23/25) met een positief advies.

Een meerderheid van de landelijke organisaties (74/118) zag haar werkingssubsidies uit het decreet van 2017 stijgen in vergelijking met 2020:

- 74 organisaties krijgen meer dan in 2020
- 9 organisaties krijgen evenveel als in 2020
- 35 organisaties krijgen minder dan in 2020

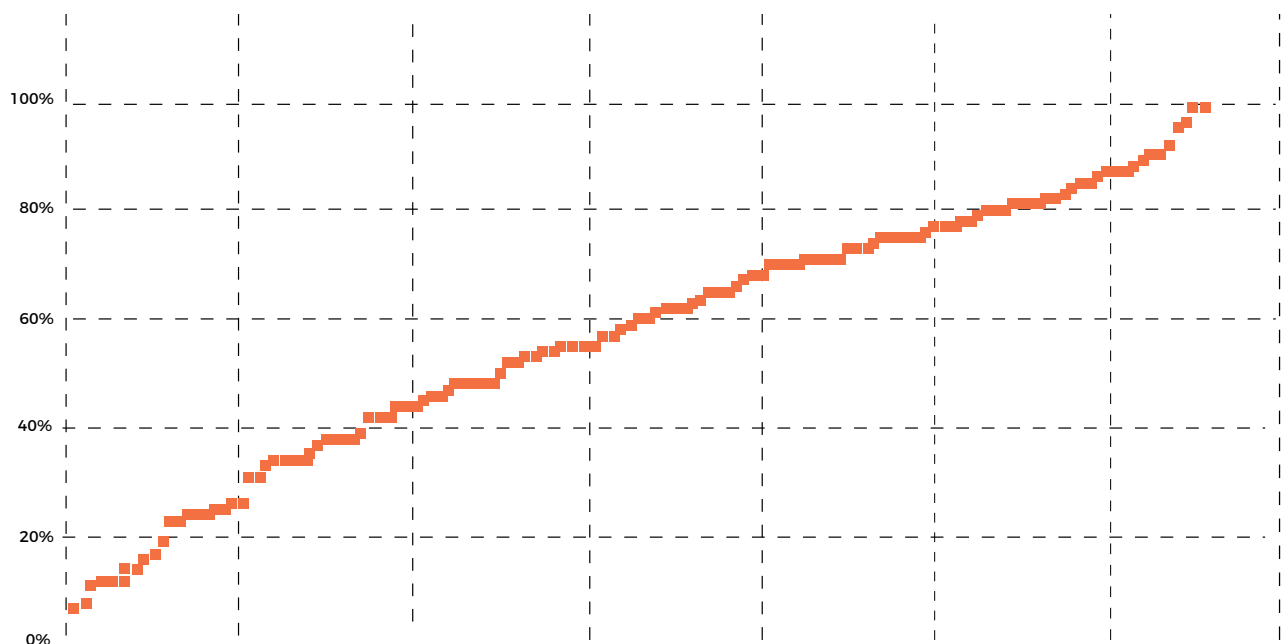
Figuur 50: spreiding toegekende subsidies 2021–2025 via het decreet van 2017 over 131 organisaties



Veruit de meeste organisaties (90/131) krijgen tussen 2021 en 2025 jaarlijks een subsidie onder de 500.000 euro. 22 organisaties (22/131) krijgen een jaarlijkse subsidie tussen 500.000 euro en 1.000.000 euro. En negentien organisaties krijgen jaarlijks meer dan 1.000.000 euro aan subsidies uit het decreet van 2017.

De subsidies uit het decreet volstaan niet om alle ambities uit de aanvragen te realiseren. De meeste organisaties benutten daarvoor ook inkomsten uit hun eigen werking: lidgelden, schenkingen, legaten en andere subsidies. Hoe minder inkomsten uit andere bronnen ze benutten, des te groter hun afhankelijkheid is van de subsidies uit het decreet van 2017.

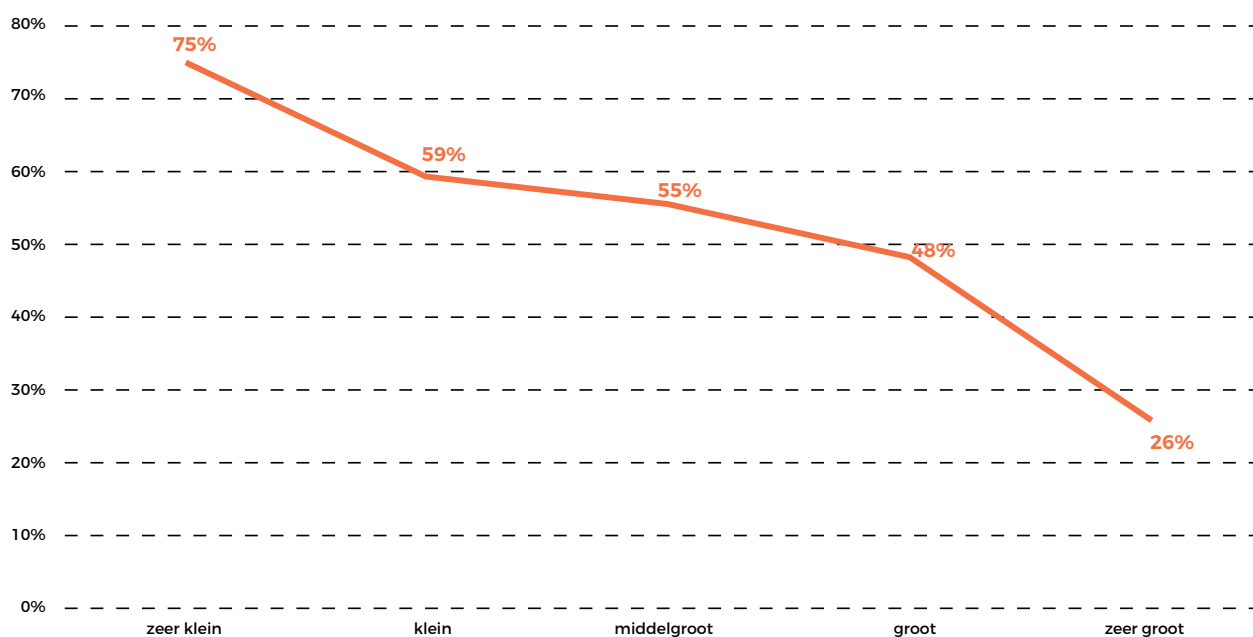
Figuur 51: subsidieafhankelijkheid (van subsidies decreet 2017) van 131 organisaties in %



Die subsidieafhankelijkheid (van subsidies uit het decreet van 2017) varieert tussen 7% en 99%. De minst subsidieafhankelijke organisatie werft 93% andere inkomsten dan subsidies uit het decreet van 2017, de meest afhankelijke 1%.

Deze afhankelijkheid hangt samen met de grootte van de organisatie. Organisaties met meer totale inkomsten (jaargemiddelde meerjarenbegroting 2021-2025) begroten een kleiner aandeel van hun inkomsten uit werkingssubsidies van het decreet van 2017.

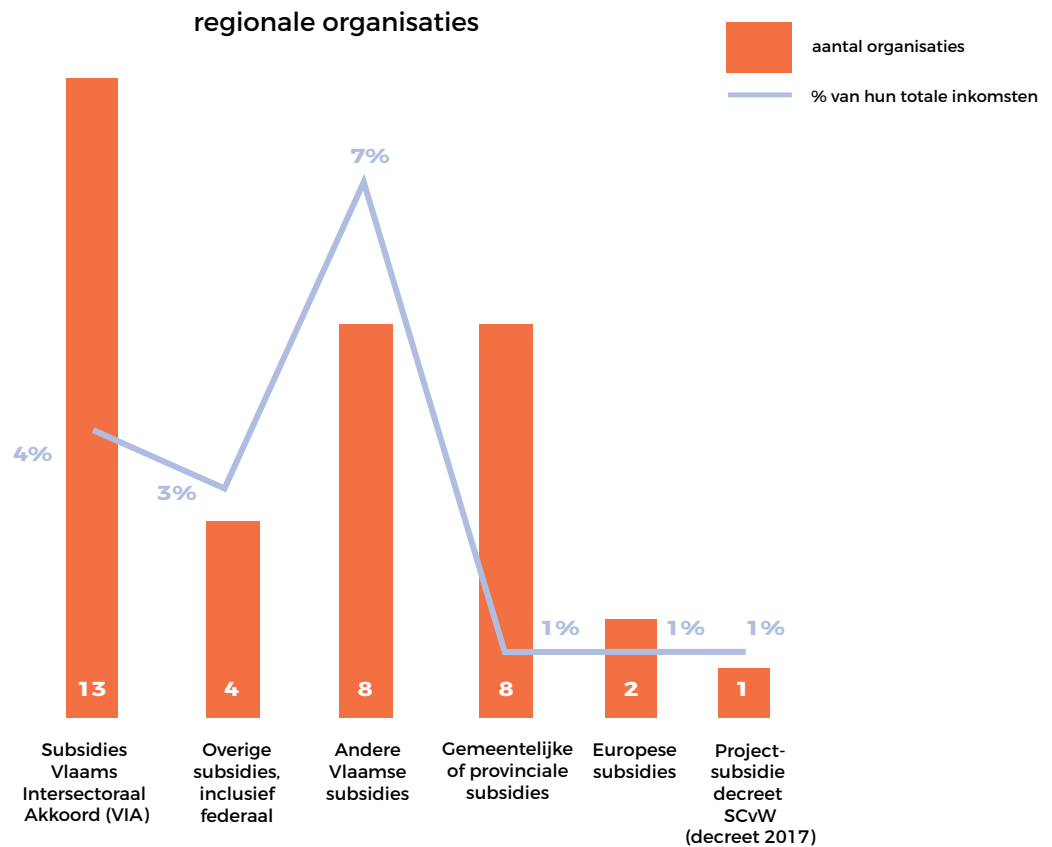
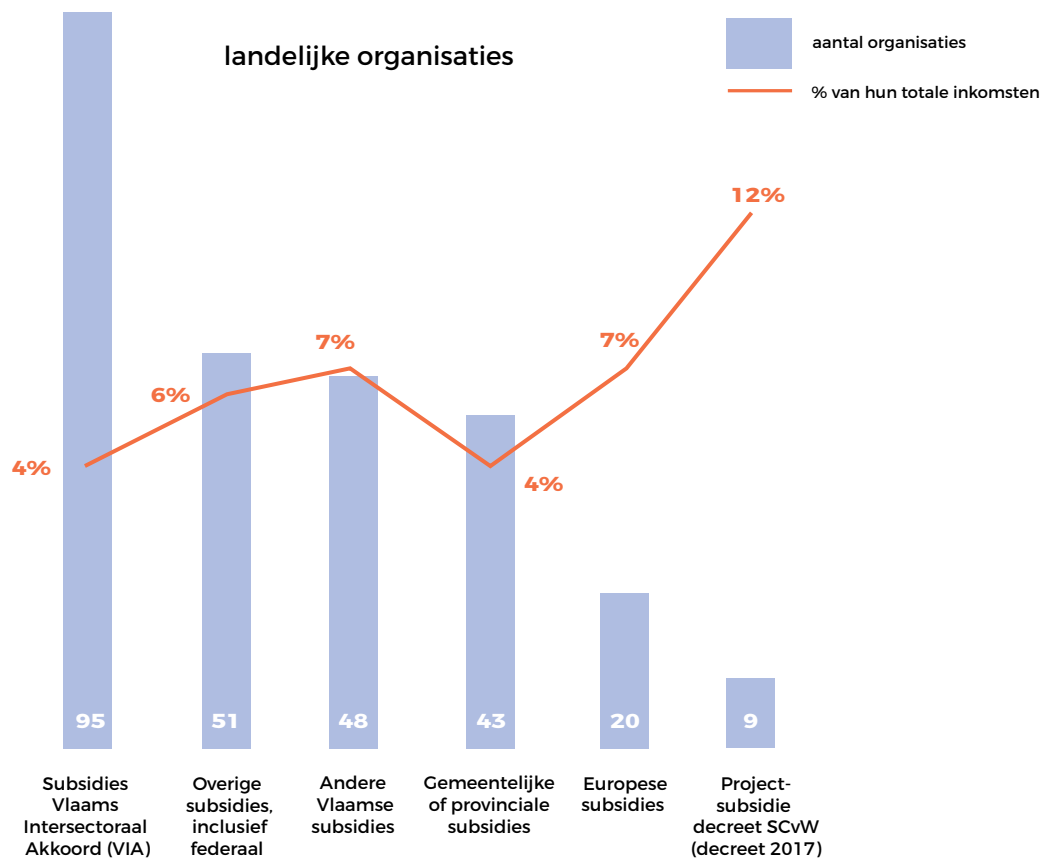
Figuur 52: gemiddeld aandeel subsidies uit het decreet van 2017 in de totale inkomsten naar grootte van de organisatie



Een meer gedetailleerd overzicht van deze spreiding naar grootte van de organisaties vind je in bijlage 10.

Organisaties uit het SCvW voorzien ook andere subsidies dan de werkingssubsidies uit het decreet van 2017 om hun inkomsten aan te vullen. Zo voorzien negen landelijke organisaties (9/118) voor de periode 2021-2025 projectsubsidies uit het decreet van 2017, goed voor 12% van hun totale inkomsten. Twintig landelijke organisaties (20/118) voorzien 7% van hun totale inkomsten uit Europese subsidies.

Figuur 53: subsidies buiten het decreet van 2017 en hun aandeel in de totale inkomsten van organisaties die deze subsidies begroten



95 landelijke organisaties (95/118) en 13 regionale organisaties (13/13) begroten subsidies uit het Vlaams Intersectoraal Akkoord (VIA), goed voor 4% van hun totale inkomsten. 48 landelijke organisaties (48/118) voorzien andere Vlaamse subsidies, goed voor 7% van hun totale inkomsten en ook 8 regionale organisaties (8/13) voorzien andere Vlaamse subsidies, eveneens goed voor 7% van hun totale inkomsten. Zo vormen subsidies uit het Vlaams Intersectoraal Akkoord (VIA) en uit andere Vlaamse subsidiekanalen voor heel de sector van het SCvW belangrijke bronnen voor werkingssubsidies. Twintig landelijke organisaties (20/131) voorzien relatief hoge inkomsten uit Europese subsidies, goed voor 7% van hun totale inkomsten.

4.3.3 Financieel beleid

Organisaties uit het SCvW verzamelen en interpreteren financiële gegevens, maken keuzes om de organisatie financieel gezond te houden en de toekomst van de organisatie te waarborgen. Ze denken na over hun reserves, inkomsten en uitgaven en het beheer ervan op korte en op lange termijn. Ze voeren een financieel beleid. Alle 131 organisaties (131/131) rapporteren daar ook op een of andere manier in hun subsidieaanvraag over. Niet alleen efficiëntie en effectiviteit zetten hen aan om na te denken over hun financiële mogelijkheden, ook de omstandigheden dwingen hen daar soms toe. Zo kondigde de Vlaamse Regering net voor de indiendatum van de subsidieaanvragen een besparing van 6% aan op de cultuursubsidies. Sommige organisaties rapporteren in hun subsidieaanvraag dat het runnen van een organisatie steeds duurder wordt.

4.3.3.1 Financiële strategieën

Overheidsbesparingen en stijgende levensduurte zijn voorbeelden van uitdagingen waarop een aantal organisaties gericht inspelen. Dat doen ze op verschillende manieren: sparen, besparen, besteden, diversifiëren van inkomsten en het gevraagde subsidiebedrag verantwoorden. Sommigen rapporteren ook over die financiële strategieën.

Sparen

65 organisaties (65/131) denken er in hun subsidieaanvraag over na reserves aan te leggen. 26 organisaties (26/131) lichten op hun beurt toe waarom en waarvoor ze hun reserves zullen aanspreken. Ze willen verliezen uit het verleden compenseren of in de toekomst in infrastructuur en personeel investeren. 55 organisaties (55/131) zullen hun sociaal passief aanvullen (een voorziening om als werkgever aan de wettelijke verplichtingen te voldoen bij de beëindiging van arbeidsovereenkomsten). Maar ook andere voorzieningen (bestemde fondsen) zullen worden aangelegd of verhoogd, waaronder fondsen voor onderzoek, infrastructuur en innovatie.

Besparen

Besparen staat op de agenda van 21 organisaties. Ze mikken daarvoor vooral op efficiëntiewinst. Sommige organisaties berekenen dat het aantrekken van specifieke profielen en het investeren in eigen infrastructuur voor digitalisering, ICT en communicatie de uitgaven voor de werking en overhead, en zo ook de totale uitgaven, kunnen drukken. Een beperkt aantal organisaties plant besparingen op personeel. Ze hebben het dan over uitdoofscenario's bij pensioneringen of zullen werknemers deeltijds in plaats van voltijds in dienst houden. Ze hebben het maar zelden over ontslagen.

Besteden

Op basis van de meerjarenbegrotingen kregen we al een algemeen beeld over het bestedingsbeleid van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties. Ze investeren vooral in mensen (personeel en vrijwilligers). 47 organisaties (47/131) plannen om bijkomende middelen in personeel te investeren. Ze zoeken nieuwe profielen. Dat kunnen projectmedewerkers of educatieve medewerkers zijn met wie ze de inhoudelijke werking willen versterken, ontwikkelen of uitbreiden. Maar vaak zijn dat ook ondersteunende profielen: zakelijke en administratieve medewerkers, communicatiemedewerkers en ICT-medewerkers. Dat kan mogelijk samengaan met een overheid die meer eisen stelt op het vlak van zakelijk beleid en met de opgang van kennis- en informatietechnologieën.

In 44 subsidieaanvragen (44/131) vinden we ook investeringsplannen in middelen, meestal in gebouwen, huisvesting en reparaties (23/44) en ICT-infrastructuur (31/44). Sommigen begroten ook personeeltijd om een strategie voor fondsenwerving uit te werken. Maar er worden ook middelen uitgetrokken voor communicatie en promotie (18/44), specifieke sociaal-culturele praktijken (15/44), kennis en opleiding (12/44) en fondsenwerving (10/44).

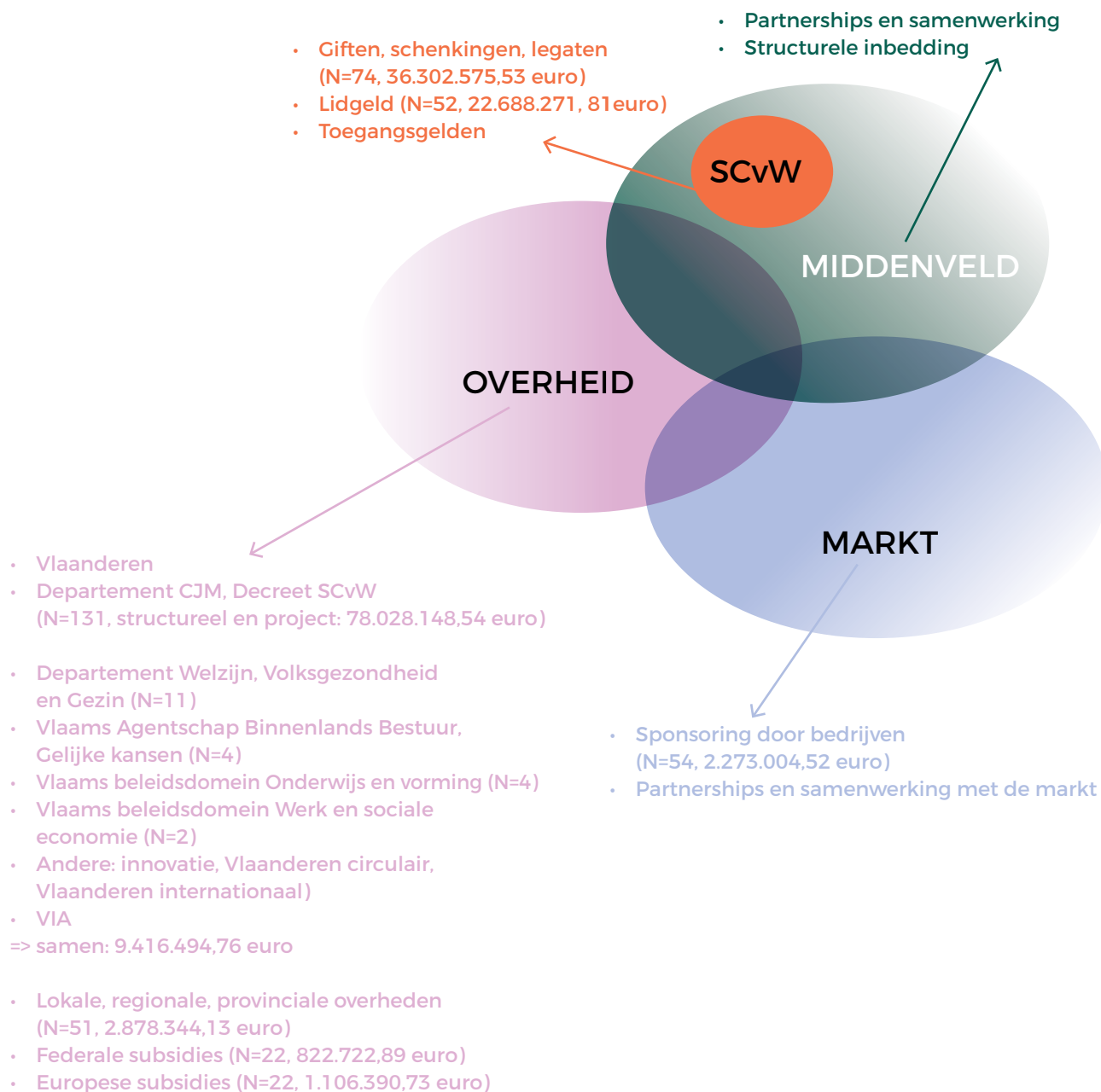
Diversifiëren van inkomsten

Het diversifiëren van inkomsten staat al langer op de agenda van de overheid. Voormalig minister van Cultuur, Sven Gatz, publiceerde er eerder een conceptnota over (Gatz, 2017). Recent besteedde ook het Departement Cultuur, Jeugd en Media een onderzoeksopdracht uit in het kader van de Vlaamse Brede Herooverweging (Van Looy e.a., 2022). Kortom, het diversifiëren van inkomsten wordt verwacht, ook van organisaties uit het SCvW. 47 organisaties (47/131) spreken daarover in hun subsidieaanvraag. Daarvoor kijken ze naar andere beleidsdomeinen en overheden, naar diverse projectsubsidies, naar fondsenwerving en ook al eens naar sponsoring door bedrijven. Zo hopen ze personeel in dienst te houden, de werking onverminderd verder te zetten, te anticiperen op mindere tijden of hun afhankelijkheid van de subsidiërende overheid te verminderen.

Steeds meer organisaties bekijken ook hoe ze de inkomsten uit hun werking kunnen opdrijven. Sommigen denken na over hun prijsbeleid. Ze nemen de toegangsgelden voor vormingen, evenementen en activiteiten, de facturen voor dienstverlening en de verkoop van tijdschriften, boeken of publicaties onder de loep. Strategisch prijzenbeleid staat overigens lang niet altijd in dienst van inkomstendiversifiëring. Sommige organisaties streven naar laagdrempelige activiteiten en voeren daarvoor bewust een prijzenbeleid. Lidgelden komen in veel mindere mate in aanmerking als hefboom om inkomsten te verhogen.

In onderstaande figuur geven we een overzicht van de verschillende actoren in de samenleving die organisaties uit het SCvW aanspreken om inkomsten te werven. Waar mogelijk nemen we ook de voorziene bedragen (opgeteld voor heel de sector) op die we in de meerjarenbegrotingen vinden.

Figuur 54: Inkomstenbronnen van het SCvW



In welke mate ontwikkelen sociaal-cultureel volwassenenorganisaties, naast sparen, besparen, besteden en diversifiëren van inkomsten, ook bedrijfsmatig gedrag (commerciële activiteiten ontplooiën en managementpraktijken van marktspelers toepassen) als strategie voor hun financieel beleid?

Onderzoekers van CSI Flanders, een onderzoekproject over de uitdagingen van het middenveld in Vlaanderen, observeerden op basis van casussen dat er slechts in beperkte mate sprake is van vermarkting en commercialisering in de sector (Suykens e.a., 2018). In de subsidiedossiers zien we hoe managementtaal haar intrede doet. Hier en daar lijken activiteiten op commerciële activiteiten. Maar verkopen en dienstenprestaties kunnen ook onderdeel zijn van de sociaal-culturele werking en hebben bijgevolg niet noodzakelijk een louter commercieel oogpunt, ook al brengen ze geld op. In de subsidieaanvragen vinden we onvoldoende informatie om een heldere analyse te kunnen maken over mogelijke commercialisering of vermarkting.

Gevraagde subsidiebedrag verantwoorden

Verantwoording van het gevraagde subsidiebedrag is ook een vorm van financieel beleid. 26 organisaties (26/131) leggen uit waarom ze een hoger subsidiebedrag vragen en waarom de Vlaamse overheid zo'n verhoging moet overwegen. In de meeste gevallen plannen ze een uitbreiding van hun werking, willen ze hun werking vernieuwen of een nieuwe werking ontwikkelen. Drie organisaties argumenteren dat extra middelen nodig zijn om hun werking te continueren of te consolideren. 22 organisaties willen met de extra middelen hun personeel in dienst houden, bijkomende medewerkers aantrekken of investeren in professionalisering. Een beperkt aantal organisaties verwijst naar eerder doorgevoerde besparingen om haar meervraag te verantwoorden.

4.3.3.2 Kwaliteitszorg en instrumenten voor financieel beleid

Kwaliteitszorg specifiek met het oog op een degelijk financieel beleid is voor zeventig organisaties (70/131) een onderwerp in hun subsidieaanvraag. Ze rapporteren over de opvolging, evaluatie en rapportering van hun financieel beleid en verwijzen daarbij naar diverse tools, de rol van het bestuursorgaan of van een externe boekhouder of revisor. Sommige organisaties professionaliseren hun financieel beleid door een verantwoordelijke financiën aan te stellen of hierover externe expertise op te nemen in hun bestuursorgaan of op freelancebasis. Sommigen voorzien budgetten om te investeren in kwaliteitssystemen, opleidingen, uitbestedingen, informatisering en digitalisering met het oog op een kwaliteitsvol financieel beleid.

Tot slot overlopen we de tools en instrumenten voor het financieel beleid dat we in de subsidieaanvragen tegenkomen. Naast de meerjarenbegroting (verplicht voor alle 131 organisaties), vonden we ook jaarbegrotingen (12/131) en liquiditeitsbegrotingen (4/131) terug. 78 organisaties (78/131) melden het gebruik van budgetteringen voor specifieke initiatieven en sociaal-culturele praktijken. Om de financiële situatie van de organisatie te monitoren en te controleren, verwijzen organisaties in hun subsidieaanvraag naar:

- een externe boekhouder of boekhoudkantoor, revisor of accountant (81/131)
- rapportering voor en opvolging door het bestuursorgaan, de algemene vergadering of een intern werkgroep (69/131)
- een analytische boekhouding (51/131)
- een digitale boekhoudtool of -softwarepakket (46/131)
- een begrotingscontrole (12/131)

4.4 Medewerkers, de belangrijkste grondstof

Landelijke organisaties investeren gemiddeld 70% van hun financiële middelen in mensen, regionale organisaties zelfs 82%. Naast uitgaven voor de inzet van vrijwilligers zijn dat vooral investeringen in betaalde medewerkers, inclusief freelancers. En uit de investeringsstrategieën van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties leiden we af dat het lang niet alleen over sociaal-culturele werkers gaat. Bijkomende investeringen in zakelijke, administratieve, communicatieve en ICT-profielen staan meer dan eens op de agenda. Het verwondert niet dat alle 131 organisaties in hun subsidieaanvraag rapporteren over betaalde medewerkers en hun personeelsbeleid. Medewerkers zijn hun belangrijkste grondstof.

4.4.1 Medewerkers, aantal en profielen

Op basis van de terugblik op het jaar 2019 hadden we graag het aantal medewerkers en voltijdse equivalenten (VTE) geteld en zo verregaand mogelijk uitgesplitst naar verschillende functieprofielen. Een volledige telling voor de sector is helaas niet mogelijk op basis van de subsidieaanvragen. 74 organisaties (74/131) rapporteren een absoluut aantal medewerkers (in totaal 1.236 medewerkers). Dat zijn gemiddeld 16,6 medewerkers per organisatie. De spreiding is groot en varieert van een organisatie met één medewerk(st)er tot een organisatie met 109 medewerkers. 125 organisaties (125/131) rapporteren over het aantal VTE die ze in dienst hebben (in totaal 1.458,02 VTE). Gemiddeld zijn dat 11,7 VTE per organisatie. Ook hier is de spreiding over organisaties groot en varieert ze van 0,4 VTE tot 91,5 VTE.

72 organisaties (72/131) rapporteren over verschillende functieprofielen in hun personeelsbestand. Daarvan melden 42 organisaties (42/72) dat ze educatieve medewerkers inzetten (gemiddeld 6,2 VTE). Nog eens 42 organisaties (42/72) rapporteren over gemiddeld 1,4 VTE administratieve medewerkers. 38 organisaties (38/72) rapporteren over coördinatoren (gemiddeld 1,5 VTE) en 31 organisaties (31/72) over communicatiemedewerkers (gemiddeld 0,8 VTE). Verder verwijst een beperkt aantal organisaties naar specifieke profielen zoals regionaal verantwoordelijken, logistiek personeel en projectcoördinatoren.

Om een eenvormig overzicht te maken voor de sector, groeperen we alle vermelde profielen uit de 72 subsidieaanvragen (72/131) in drie groepen:

- inhoudelijk personeel
 - 56 landelijke organisaties, gemiddelde 5,32 VTE
 - 13 regionale organisaties, gemiddeld 5,29 VTE
- coördinerend personeel
 - 32 landelijke organisaties, gemiddelde van 1,18 VTE
 - 13 regionale organisaties, gemiddelde van 1,18 VTE
- administratief en ondersteunend personeel (inclusief financiën, communicatie, grafische vormgeving en andere ondersteunende profielen)
 - 52 landelijke organisaties, gemiddelde van 3,5 VTE
 - 13 regionale organisaties, gemiddelde van 4,53 VTE

Gezien de beperkte data in de subsidieaanvragen over het aantal medewerkers en hun profielen kunnen we geen uitspraken doen voor de sector. Hetzelfde functieprofiel in verschillende organisaties vereist bovendien vaak nog een heel verschillende inzet afhankelijk van het soort organisatie (gerichtheid, grootte ...). Zo lieten enkele auteurs van subsidieaanvragen uit de focusgroep, die ook coördinator zijn van een kleine organisatie, verstaan dat ze niet dezelfde taken uitvoeren als een coördinator van een grote organisatie. Voor een volledig overzicht van medewerkers (aantal en kenmerken) kijken we uit naar de eerste rapportering van SISCA 2.0, het registratiesysteem van de Vlaamse overheid voor beleidsrelevante gegevens uit het SCvW.

4.4.2 Inzet van medewerkers

CSI Flanders observeert een aantal evoluties in de zoektocht naar geschikte beroepskrachten voor Vlaamse middenveldorganisaties (Szekér e.a., 2019). Middenveldorganisaties ervaren onder meer een toegenomen nood aan meer generalistische competenties en zoeken medewerkers met ICT-vaardigheden en managementexpertise. Tegenover tien jaar geleden signaleren ze een toename in backoffice functies en dan voornamelijk voor communicatiemedewerkers, IT- medewerkers en administratieve medewerkers.

Die tendens naar generalistische competenties lezen we ook in de subsidieaanvragen. Een aantal organisaties rapporteert over medewerkers die uiteenlopende taken combineren en bijgevolg geen eenduidig functieprofiel hebben. Zo combineren inhoudelijke medewerkers beleids- en bewegingswerk. Administratief en ondersteunende medewerkers combineren meer dan eens taken rond financiën, administratie, personeel, communicatie of ICT. Sommige subsidieaanvragers rapporteren ook over combinaties van coördinerende, inhoudelijke, administratieve en ondersteunende taken. Zo worden verschillende taken rond beleid, communicatie, financiën, projectmanagement, projectwerk en evenementen gecombineerd. Vooral communicatietaken lijken steeds meer een onderdeel te zijn van verschillende jobs in de sector. Het relatief groot aandeel van kleine organisaties in de sector biedt hiervoor mogelijks een verklaring: arbeidsdeling is minder vanzelfsprekend in kleine organisaties. Sommige van die kleine organisaties spreken in hun subsidiedossier ook letterlijk over *allround* of *polyvalente* medewerkers. En tijdens de focusgroep met vertegenwoordigers van acht organisaties wezen meerdere coördinatoren van kleine organisaties erop dat ze van alle markten moeten thuis zijn.

Om in te spelen op de tendens naar meer generalistische competenties, maakt een aantal organisaties (37/131) plannen om hun team uit te breiden. Ze zoeken generalisten of mensen met specifieke competenties die complementair zijn aan de competenties van het bestaande team. Zo willen ze bijvoorbeeld meer aandacht aan communicatie besteden in hun werking. 21 organisaties (21/131) voorzien een hertekening van takenpakketten in het bestaande team om zo meer aandacht te besteden aan voornamelijk communicatie en digitalisering.

Naast de inzet van competenties van medewerkers in hun eigen rangen, zoeken minstens 85 organisaties (85/131) ook kennis en competenties die ze zelf niet in huis hebben. 52 organisaties (52/85) rapporteren over samenwerkingen met freelancers. Ze besteden vooral creatieve (grafische vormgeving, fotografie ...) en educatieve (trainingen, lezingen, vormingen ...) opdrachten uit aan freelancers. 39 organisaties (39/85) willen hun administratieve ondersteuning, personeelsadministratie en boekhouding uitbesteden aan dienstverleners, vooral aan sociale secretariaten en boekhoudkantoren. Achttien organisaties (18/85) rapporteren over de inzet van stagiair(e)s uit hogescholen en universiteiten. Het inroepen van juridische dienstverlening komt terug in dertien subsidieaanvragen (13/85). Elf organisaties (11/85) melden in hun subsidieaanvraag ICT- en communicatietaken uit te besteden aan externe organisaties. En ten slotte melden zes organisaties die structureel met andere organisaties samenwerken, dat ze voor personeelsadministratie afhankelijk zijn van het samenwerkingsverband.

Diversiteit is een maatschappelijk thema dat nadrukkelijk wordt opgepikt door de sector. Ondanks de vele uitdagingen die samengaan met de toenemende diversiteit in de samenleving, beschouwen organisaties het overwegend als een kans. 31 organisaties (31/131) vertalen dat ook naar hun medewerkersbeleid. Ze rapporteren over de aanwezigheid van diverse personen in hun personeelsbestand. 21 organisaties (21/31) rapporteren over verschillende leeftijdsgroepen in hun personeelsbestand en achttien organisaties (18/31) over de genderkenmerken van hun medewerkers (meestal in twee categorieën: man – vrouw). Elf organisaties (11/31) tonen op basis van kenmerken van hun medewerkers dat ze over een etnisch-cultureel divers team beschikken. En zes organisaties (6/31) rapporteren over een diversiteit aan opleidingsniveaus van hun medewerkers.

34 organisaties (34/131) melden dat ze bij de aanwerving van nieuwe medewerkers aandacht aan diversiteit besteden. Ze hebben er aandacht voor, houden er rekening mee (14/34), passen hun vacatures aan aan kansengroepen (10/34), werven exclusief uit de eigen doelgroep (7/34) of gebruiken wervingskanalen specifiek voor kansengroepen (6/34). Een beperkt aantal andere organisaties meldt dat ze positief discrimineren, met anonieme sollicitaties werken of het perspectief van kruispuntdenken meenemen tijdens wervingsprocedures.

We beschikken al bij al over onvoldoende informatie om een goed beeld te kunnen vormen over de mate van diversiteit in het personeelsbestand van de sector. Ook hier kijken we uit naar de eerste rapportering van SISCA 2.0.

4.4.3 Personeelsbeleid

RADAR, een tool voor de ondersteuning van beleidsplanning, brengt alle aandachtspunten voor het zakelijk beleid in beeld, ook het personeelsbeleid. Daarin onderscheidt RADAR vier dimensies:

- Een instrumentele dimensie draagt bij tot efficiënt personeelsbeleid (administratieve, organisatorische en juridische aspecten waaronder het tijdig uitbetalen van lonen en het regelen van vakantie).
- Een mensgerichte dimensie creëert sociale meerwaarde (interne communicatie, werksfeer, werkbaar werk ...).
- Een organisationele dimensie gericht op de ontwikkeling van de organisatie en op een ondersteunende en motiverende organisatiestructuur en -cultuur.
- Een strategische dimensie verbindt het personeelsbeleid met de missie en doelstellingen van de organisatie en met de verwachtingen en evoluties in de omgeving.

We bekijken de 131 subsidieaanvragen vanuit elk van die vier dimensies.

4.4.3.1 Instrumentele dimensie

Voor de instrumentele dimensie van het personeelsbeleid doen organisaties vaak een beroep op externe dienstverleners (freelancers, sociale secretariaten ...), zeker voor administratieve en juridische taken. Verder vinden we in de subsidieaanvragen diverse instrumenten voor personeelsbeleid:

- taakomschrijvingen, -pakketten en -verdeling (63/131)
- functieomschrijvingen, -kaarten, -profielen (41/131)
- competentie management (37/131)
 - op basis van competentieprofielen, -matrices, -handboeken (14/37)
 - op basis van werving, uitbesteding of ontwikkeling (VTO, 26/37).
- verloning op basis van barema's (PC 329,01) en bijhorende loongroeipaden (33/131)
- arbeidsreglement of huishoudelijk reglement (19/131)
- tijdsregistratie en -monitoring (13/131)

4.4.3.2 Mensgerichte dimensie

Aandacht voor welzijn en welbevinden van medewerkers staat centraal in deze dimensie. En dat blijkt een belangrijk aandachtspunt te zijn in de sector. 125 organisaties (125/131) bespreken in hun subsidieaanvraag elementen die we in de mensgerichte dimensie situeren.

40 organisaties (40/131) rapporteren over een onthaalbeleid voor nieuwe medewerk(st)ers of over specifieke acties om nieuwe medewerk(st)ers te verwelkomen. Daarbij ligt de focus zowel op introductie, opvolgen en leren als op het welzijn van de nieuwe medewerk(st)er. Zo rapporteren 13 organisaties (13/40) over peter- en meterschap en nog eens 13 organisaties (13/40) over onthaalbrochures of -mappen.

94 organisaties (94/125) besteden expliciet aandacht aan welzijn en preventie in hun subsidieaanvraag:

- 50 organisaties (50/94) weiden uit over de arbeidsomstandigheden en bespreken daarbij werkbaar werk, flexibele werkomgeving en de mogelijkheid tot telewerk.
- 38 organisaties (38/94) benadrukken het evenwicht tussen werk en privé.
- 30 organisaties (30/94) melden dat ze een vertrouwenspersoon aanstellen of preventief met burn-out omgaan.
- 23 organisaties (23/94) hechten belang aan teambuilding en informele contacten op de werkvloer.
- 14 organisaties (14/94) rapporteren over tevredenheidsmetingen bij hun personeel.

Het ondersteunen en begeleiden van medewerkers krijgt in 101 subsidieaanvragen (101/131) aandacht. 86 organisaties (86/101) verwijzen daarbij naar functionerings-, evaluatie- of feed-backgesprekken. In zo'n gesprekken komen onder meer de opleidingsnoden en -behoeften (21/86), het welzijn en welbevinden (14/86), de functie- en taakomschrijvingen (10/86) aan bod. Nog veertig organisaties (40/101) rapporteren over de coaching van medewerkers en 22 organisaties (22/101) over de opvolging via werkgesprekken of ontwikkelingsgesprekken.

Er is ook veel aandacht voor VTO gericht op persoonlijke ontwikkeling (76/131). Dat wordt vertaald in persoonlijke ontwikkelingsplannen (37/76), het identificeren van persoonlijke en individuele opleidingsbehoeften (26/76) en het ter beschikking stellen van individuele opleidingsbudgetten (21/76). Veertig organisaties (40/76) weiden uit over competentieontwikkeling van hun medewerkers en 36 organisaties (36/76) melden aandacht te hebben voor de talenten en talentontwikkeling van hun medewerkers.

Organisaties uit het SCvW lijken vooral preventief in te zetten op de mensgerichte dimensie van hun personeelsbeleid. Ze zorgen voor een stimulerende werkomgeving. Niettemin rapporteren veertien organisaties (14/131) over een hoge werkdruk, voornamelijk door gebrek aan personeel of van personeelsverloop.

4.4.3.3 Organisationele dimensie

56 organisaties (56/131) bespreken onder de noemer personeelsbeleid ook de relatie tussen medewerkers en vrijwilligers. Dat kwam ook al aan bod bij de bespreking van vrijwillige inzet (zie pagina 33). Sommige organisaties (33/56) benadrukken in hun aanvraag dat medewerkers vrijwilligers ondersteunen, coachen en begeleiden. Voor twintig andere organisaties is het andersom en zijn het de vrijwilligers die de organisatie, het team of de medewerkers versterken, ondersteunen en aanvullen.

In 44 subsidieaanvragen (44/131) vinden we duiding bij het VTO-beleid gericht op teams en de organisatie. VTO draagt dan niet alleen bij tot persoonlijke ontwikkeling, maar speelt ook in op de opleidingsnoden van een team of van de organisatie zelf.

Verder in dit rapport, in een paragraaf over organisatiestructuur en -cultuur (zie pagina 136), gaan we door op de organisationele dimensie van het personeelsbeleid.

4.4.3.4 Strategische dimensie

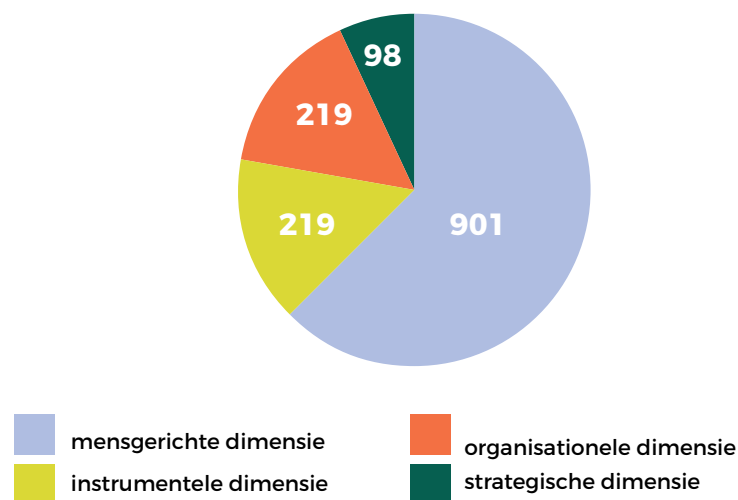
De strategische dimensie is bij uitstek een element van afstemming tussen het zakelijke (specifiek het personeelsbeleid) en het inhoudelijke (missie, visie, strategische doelen). Ook hier komen we verder nog uitgebreid op terug.

44 organisaties bespreken hun personeelsbeleid vanuit een strategisch perspectief. Zeventien organisaties (17/44) plaatsen hun personeels- en aanwervingsbeleid in functie van hun missie en doelstellingen omdat de medewerkers de doelstellingen moeten realiseren. Tien organisaties (10/44) leggen expliciet een strategische relatie tussen hun missie en hun personeelsbeleid. Via dit beleid willen ze hun missie in de praktijk brengen. Medewerkers moeten naar de missie handelen: *“walk the talk”*. En bij zeventien organisaties (17/44) liggen strategische overwegingen expliciet aan de basis van hun VTO-beleid. Ze leiden hun personeel op met oog voor het realiseren van de missie, visie of de strategische doelen.

4.4.3.5 De vier dimensies van personeelsbeleid

De vier dimensies van het personeelsbeleid krijgen niet allemaal evenveel aandacht in de subsidieaanvragen. Het aantal referenties dat we per dimensie selecteerden, kunnen we beschouwen als een indicatie voor het belang dat de sector eraan hecht. Hoewel ongeveer evenveel organisaties elementen van de instrumentele dimensie (124/131) en de mensgerichte dimensie (125/131) van hun personeelsbeleid bespreken, besteden ze daar niet evenveel aandacht aan. De mensgerichte dimensie komt meer uitgebreid aan bod. Dat blijkt ook uit figuur 55. Organisaties willen daarmee ook sociale meerwaarde voor hun medewerkers creëren.

Figuur 55: mate waarin de vier dimensies van het personeelsbeleid aan bod komen in de subsidieaanvragen op basis van het aantal geselecteerde tekstfragmenten



4.4.3.6 VTO-beleid

Onder elke dimensie van het personeelsbeleid kwam VTO-beleid aan bod. Ook daar lijkt de sector relatief veel belang aan te hechten. Honderd organisaties (100/131) rapporteren over het opleiden of ontwikkelen van hun medewerkers, 73 organisaties (73/100) spreken letterlijk over *VTO* of *VTO-beleid*. Hieronder verzamelen we de meest opvallende aandachtspunten die we over VTO en VTO-beleid terugvinden in de subsidieaanvragen:

- VTO-beleid staat voornamelijk in het teken van persoonlijke groei en ontwikkeling van competenties, talenten, kennis en vaardigheden, zeg maar de mensgerichte dimensie van het personeelsbeleid. De meest voorkomende initiatieven zijn:
 - persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) (37/100)
 - functioneringsgesprekken waarin gepeild wordt naar de persoonlijke vormingsbehoeften (26/100)

- persoonlijk vormingsbudget waarmee medewerkers zelf een vorming, training of opleiding kunnen kiezen (21/100)
- VTO-beleid vult daarnaast opleidingsbehoeften in op het niveau van het team of het organisatieniveau (29/100):
 - 10 organisaties (10/29) bepalen een collectief vormingsbudget
 - 10 organisaties (10/29) willen tegemoetkomen aan collectieve vormingsbehoeften
 - 8 organisaties (8/29) stellen voor de hele organisatie een opleidingsplan op
 - 5 organisaties (5/29) melden opleidingen voor het hele team

In hun VTO-beleid rekenen organisaties niet alleen op externe vormingen, opleidingen of trainingen. Ook in hun eigen organisatie wordt er geleerd. Negen organisaties (9/131) definiëren de werkvloer expliciet als informele leerplek en nemen dat mee in hun VTO-beleid.

4.5 Organiseren in de kennissamenleving

Sinds eind vorige eeuw typeren tal van wetenschappers onze samenleving als een kennissamenleving. Dat is een samenleving waarin kennis snel en wijdverspreid wordt en een belangrijke basis vormt voor verdere ontwikkeling en vooruitgang. Technologische ontwikkelingen dragen bij tot snelle en massale verspreiding en gebruik van kennis en informatie. De creatie, de distributie, het gebruik en de manipulatie van informatie zijn ondertussen belangrijke economische, politieke en culturele activiteiten geworden. Publieke, civiele en private organisaties besteden steeds meer aandacht aan communicatie en kennis- en communicatiemanagement. De kennissamenleving laat ook het SCvW niet onberoerd.

95 sociaal-cultureel volwassenenorganisaties (95/131) bespreken 'digitalisering en technologie' in hun maatschappelijke contextanalyse. En het blijft niet louter bij een kenmerk uit hun omgeving. Communicatie en digitalisering winnen ook aan belang in de sector zelf. Alle organisaties (131/131) bespreken communicatie in hun subsidieaanvraag, meestal in een apart hoofdstuk. 115 organisaties (115/131) hebben het ook expliciet over kennis- en informatiemanagement. 93 organisaties (93/131) rapporteren zeer expliciet over een verhoogde inzet op communicatie. Ze formuleren doelstellingen (soms strategisch, meestal operationeel) op vlak van communicatie en digitalisering, zullen ook middelen besteden aan communicatie en digitalisering en er specifieke profielen en competenties voor aantrekken.

4.5.1 Communicatiebeleid

63 organisaties (63/131) verwijzen naar een communicatieplan. Ofwel beschikken ze al over zo'n plan ofwel zullen ze er een ontwikkelen. We namen die aparte communicatieplannen niet mee op in onze analyse. Wel observeren we in de subsidieaanvragen zelf heel wat inspanningen om zo'n communicatieplan te optimaliseren.

- 48 organisaties (48/63) melden dat ze hun communicatie-inspanningen monitoren. Dat stelt hen in staat om over hun communicatiebereik te rapporteren. Veertig organisaties (40/48) doen dat ook in hun terugblik op hun werking voor 2018 en 2019.
- 25 organisaties (25/63) rapporteren over het analytisch gebruik van sociale media en websites en gebruiken daarvoor de volgende tools:
 - Google Analytics (13/25)
 - CRM-systeem (7/25)
 - Mailchimp (6/25)
 - Facebook Insights (4/25)
- 17 organisaties (17/63) melden dat ze hun communicatie-inspanningen zullen evalueren.
- 16 organisaties (16/63) consulteren hun achterban over hun communicatie.

- 7 organisaties (7/63) rapporteren een specifieke SWOT-analyse over hun communicatie en trekken daaruit conclusies voor hun communicatiebeleid.
- 7 organisaties (7/63) stellen dat ze de impact van hun communicatie meten.

Een aantal organisaties weidt ook uit over de stijl waarmee ze communiceren. 42 organisaties stellen toegankelijkheid voorop. Sommigen koppelen daar ook specifieke inspanningen aan en gaan visueel communiceren, met spraakberichten werken of hun taalgebruik aanpassen.

33 organisaties maken werk van laagdrempelige communicatie. Achttien organisaties willen ecologisch verantwoord communiceren (papier beperken) en negen organisaties passen hun communicatie aan voor een divers publiek en maken zo werk van diversiteitscommunicatie.

Aangezien we aparte communicatieplannen niet in de analyse opnemen, vinden we al bij al relatief weinig data in de subsidieaanvragen over de relatie tussen de doelen, de doelgroepen en de kanalen van de communicatie (communicatiestrategie). Wel zien we in de vele tekstfragmenten een grote diversiteit aan communicatiekanalen en doelgroepen opduiken.

Communicatie krijgt, als secundair proces, aandacht bij het organiseren van sociaal-cultureel volwassenenwerk. Meer en meer wordt communicatie ook een primair proces in heel wat sociaal-culturele activiteiten zelf. Tussen communicatie als primair proces en communicatie als secundair proces loopt vaak een erg dunne lijn. Toch onderscheiden we hieronder beide invalshoeken. Dat helpt ons om ook strategisch te reflecteren over communicatie, digitalisering en kennis- en informatiemanagement op basis van tekstfragmenten uit de subsidieaanvragen.

4.5.2 Communiceren als sociaal-culturele activiteit

Minstens zeventig subsidieaanvragers rapporteren over sociaal-culturele activiteiten die sterk steunen op een of andere communicatievorm. Digitale vormen van communicatie zijn daarbij erg in trek, denk maar aan digitale campagnes. Als civiele actoren houden sociaal-culturele volwassenenorganisaties daarbij drie diverse doeloriënteringen voor ogen:

- samenlevingsvraagstukken tot publieke zaak maken
- sociaal-culturele participatie bevorderen
- de eigen organisatie als civiele actor in de samenleving positioneren

Vooral themaorganisaties bespreken in hun subsidieaanvraag hoe ze via campagnes en publicaties publieke debatten stimuleren en voeren. Naast digitale communicatiekanalen (websites, blogs, social media, e-zine, webinars ...) gebruiken ze daarvoor ook gedrukte (brochures, tijdschriften ...) en mondelinge communicatie (lezingen, studiedagen ...). Relatief meer doelgroeporganisaties zetten allerlei vormen van communicatie in om sociaal-culturele participatie te bevorderen of verschillende groepen of gemeenschappen te verbinden. In hun communicatie geven ze een stem aan hun doelgroep(en) of proberen ze de beeldvorming over hun doelgroep(en) te beïnvloeden.

4.5.3 Communiceren om te organiseren

Ook communiceren als een secundair proces, om de eigen werking te organiseren, krijgt heel wat aandacht in de aanvragen. De meeste organisaties maken daarbij zelf een onderscheid tussen externe en interne communicatie. Met externe communicatie bedoelen ze hun inspanningen om informatie met de buitenwereld uit te wisselen. Via externe communicatie trekken organisaties uit het SCvW publieke aandacht voor hun

activiteiten en ambities. Zeker hier is de lijn met communicatie als primair proces soms erg dun.

Via interne communicatie wisselen medewerkers en bestuurders onderling informatie uit over missie, kernwaarden, strategie, praktijken, activiteiten en opdrachten. Daarnaast communiceren veel organisaties ook met hun leden, vrijwilligers of betrokken groepen. Sommigen zien dat als externe communicatie, anderen dan weer als interne communicatie. In lijn met het onderscheid tussen extern gerichte, gemeenschapsgerichte en intern gerichte strategische doelen, behandelen we ook hier drie vormen van communicatie: externe communicatie, gemeenschapscommunicatie en interne communicatie.

4.5.3.1 Externe communicatie

In 29 subsidieaanvragen (29/131) wordt externe communicatie expliciet gekoppeld aan de publiekswerking: de doelgroep bereiken en informeren en contacten met de doelgroep onderhouden. 43 organisaties (43/131) koppelen hun externe communicatie aan publiekswerving: promoten van de werking, een nieuw, breder, meer divers en jonger publiek bereiken, leden en vrijwilligers werven ... Sommige organisaties hanteren in het verlengde hiervan ook een gedifferentieerde aanpak naargelang de doelgroep. Ze voeren een aparte communicatie naar hun vertrouwd, verworven publiek (abonnees, deelnemers, donateurs ...) en naar mensen of groepen met nog geen concrete link met de organisatie en werking (geïnteresseerden, potentiële deelnemers ...). Ten slotte communiceren ze ook extern naar (mogelijke) donateurs om fondsen te werven of om hen betrokken te houden bij de werking. Via diverse vormen van communicatie positioneren organisaties uit de sector zich ook als civiele actor in de samenleving. 59 organisaties bespreken in hun subsidieaanvraag plannen om zich publiek te profileren, een imago aan te meten, naamsbekendheid te verwerven of zichtbaarheid te verhogen.

Om doelgroepen, partners en actoren buiten hun eigen organisatie te informeren en te beïnvloeden, zetten organisaties diverse communicatiekanalen in. Alle 131 organisaties rapporteren over een mix uit onderstaande digitale communicatiekanalen:

- sociale media (127/131):
 - Facebook (125/127)
 - Instagram (81/127)
 - Twitter (75/127)
 - LinkedIn (16/127)
 - Youtube (14/127)
- website (130/131)
- digitale nieuwsbrief/mailings (121/131)

Zeker voor de digitale vormen van externe communicatie vormt de GDPR (gegevensbescherming in de EU) voor meerdere organisaties een uitdaging. Naast digitale kanalen rapporteren 109 organisaties (109/131) over de inzet van gedrukte media. 85 organisaties (85/109) verwijzen daarbij naar affiches, flyers, folders of brochures. 63 organisaties (65/109) verwijzen naar magazines of tijdschriften. 49 organisaties (49/131) bespreken hoe ze pers en media (kranten, radio, TV) (willen) inzetten. En 43 organisaties (43/131) benadrukken hun inzet op mondelinge communicatie tijdens evenementen, beurzen of infostands (15/43), per telefoon (11/43) of in persoonlijke contacten (8/43). Een overzicht van de meest voorkomende mixen van communicatiekanalen in de subsidieaanvragen vind je in bijlage II.

Om hun communicatie effectief te voeren, rapporteren sommige organisaties in hun subsidieaanvraag over:

- huisstijl (40/131)
- audiovisuele communicatie (video, podcast ...) (27/131)
- influencers of ambassadeurs (20/131)

- storytelling (19/131)
- advertenties (15/131)
- blogs (13/131)
- SEO – Search Engine Optimalisation (5/131)

23 organisaties (23/131) geven aan dat ze, met het oog op het bereiken van een breder publiek of een specifieke doel- of kansengroep, voor hun communicatie samenwerken met partners.

4.5.3.2 Communicatie in de eigen praktijkgemeenschap

65 organisaties (65/131) rapporteren specifiek over hun communicatie in hun eigen praktijkgemeenschap. 27 organisaties (27/65) rapporteren over communicatie naar hun leden, 20 organisaties (20/65) over communicatie naar betrokken groepen en 39 organisaties (39/65) over communicatie met hun vrijwilligers.

Via communicatie in hun eigen praktijkgemeenschap informeren organisaties hun vrijwilligers, leden en groepen (25/65). Ze maken hun aanbod bekend, houden hun interne stakeholders op de hoogte en delen relevante inhoud en nieuwsberichten. 21 organisaties (21/65) benadrukken dat ze via die communicatie ook betrokkenheid creëren in hun praktijkgemeenschap.

Daarvoor zetten ze de volgende communicatiekanalen in:

- digitale communicatie (34/65):
 - nieuwsbrief (23/34)
 - Facebook (voornamelijk Facebookgroepen) (17/34)
 - website (13/34)
 - digitaal platform of intranet (10/34)
 - e-mail (5/34)
- gedrukte of papiermedia (20/131), waaronder 16 organisaties (16/20) die een eigen magazine of vrijwilligersblad vermelden
- mondelinge communicatie (17/131)
 - telefonisch of via SMS (6/17)
 - overleg- en informatiemomenten (bijvoorbeeld regiovergaderingen) (5/17)

4.5.3.3 Interne communicatie

Organisaties maken vaak formele afspraken over de interne communicatie of de informatie-uitwisseling tussen medewerkers en bestuursleden. Die afspraken maken deel uit van de organisatiestructuur of zijn onderdeel van het kennis- en informatiemanagement. De doelen van die interne communicatie zijn: het informeren van personeel en bestuursleden, de betrokkenheid van personeel en bestuur mogelijk maken, de kennis over de primaire en de secundaire processen in de organisatie borgen en het optimaliseren van primaire en secundaire processen.

40 organisaties rapporteren in hun subsidieaanvraag over interne communicatiekanalen:

- digitale communicatie (31/40)
 - nieuwsbrief, mailings, e-mail, screencasts (19/31)
 - gedeelde server (Google drive, intranet, sharepoint, agenda ...) (11/31)
 - interne communicatieplatformen (Teams, Trello, Skype for business, CRM-chats ...) (8/31)
 - sociale media (Facebook, Instagram en Whatsapp) (8/31)
 - website (4/31)

- mondelinge communicatie (face-to-face overleg, vergaderingen, workshops ...) (22/40)
- papieren en gedrukte media (vooral een intern tijdschrift) (8/40)

In functie van hun interne communicatie gebruiken organisaties soms ook 'draaiboeken' en handleidingen.

4.5.4 Communicatie in en van het SCvW, een overzicht

We brengen de verschillende vormen van communicatie die we hierboven bespraken samen in tabel 9, goed beseffende dat de lijnen tussen deze vormen lang niet altijd scherp te trekken zijn. Het laat ons wel toe om meer strategische observaties te koppelen aan de wijze waarop communicatie aan bod komt in de subsidieaanvragen.

Tabel 9: verschillende vormen van communicatie van en in het SCvW

	communicatie als primair proces	communicatie als secundair proces		
		externe communicatie	in de eigen praktijkgemeenschap	interne communicatie
doelen	• samenlevingsvraagstukken tot publieke zaak maken • sociaal-culturele participatie bevorderen • positioneren als civiele actor	• publiekswerking • publiekswerving • fondsenwerving	• informeren • kennis uitwisselen en ontwikkelen • gemeenschapsvorming	• kennis uitwisselen en ontwikkelen • taaktoewijzing en -verdeling • betrokkenheid creëren
doelgroep	• breed publiek • doelgroep • andere actoren in de samenleving	• breed publiek • doelgroep • potentiële doelgroep • donateurs	• leden • vrijwilligers • betrokken groepen	• medewerkers • bestuurders
kanalen	• digitaal • drukwerk en papier • pers en media • mondeling	• digitaal (131) • drukwerk en papier (109) • pers en media (49) • mondeling (43)	• digitaal (34) • mondeling (22) • drukwerk en papier (17)	• digitaal (31) • mondeling (22) • drukwerk en papier (8)

Uit de subsidieaanvragen kunnen we ondubbelzinnig afleiden dat digitale media in de aandacht staan van het SCvW en dat voor alle verschillende vormen van communicatie. Pers en media worden logischerwijze vooral bij communicatie als sociaal-culturele activiteit en bij externe communicatie ingeschakeld. Mondelinge communicatie blijft zeker voor interne communicatie en de communicatie in de eigen praktijkgemeenschap van belang. Drukwerk en papieren media zijn nog niet verdwenen, al beperken sommige organisaties die vorm van communiceren uit ecologische overwegingen. Anderen benadrukken net het belang ervan in relatie tot specifieke doel- en kansengroepen.

Als we de verschillende vormen van communicatie met de gerichtheid van organisaties (thema, doelgroep en regio) kruisen, dan kunnen we op basis van de data uit de subsidieaanvragen geen harde uitspraken doen. Toch vinden we indicaties dat themaorganisaties relatief meer extern communiceren naar een breed publiek. Doelgroeporganisaties communiceren dan weer meer naar specifieke doel- en kansengroepen, al dan niet binnen hun eigen praktijkgemeenschap. Regionale organisaties communiceren vooral naar specifieke doelgroepen uit de eigen regio en maken daarbij een onderscheid tussen verworven en niet-verworven publiek.

Websites, Facebook en gedrukte media lijken vooral mogelijkheden te bieden om een breed, nog niet verworven publiek te bereiken. Hun verworven publiek bereiken organisaties vooral via digitale nieuwsbrieven, gedrukte communicatie en Facebook.

4.6 Besturen

Het besturen van sociaal-culturele organisaties is het op elkaar afstemmen van de maatschappelijke context, de primaire en de secundaire processen. Besturen is de richting en de beoogde kwaliteit van de organisatie bepalen en daarbij rekening houden met de direct betrokkenen (doelgroep, donateurs, partners, vrijwilligers, personeel, leden, betrokken groepen ...). Het is inhoud geven aan strategie, structuur, cultuur en processen om de organisatie te versterken en om uiteindelijk zo dicht mogelijk bij de realisatie van de missie van de organisatie uit te komen.

In sommige beleidsplannen vinden we modellen die daarvoor een kader en inspiratie bieden:

- leidraad Corporate Governance van het Bilzen Fonds
- goedbestuur.be van de Koning Boudewijnstichting
- de basisprincipes van het Lean & Agile werken (principes om aan efficiëntie te winnen zonder op kwaliteit in te boeten)
- zelfsturing of zelfsturende teams
- sociocratie, een bestuursvorm die uitgaat van gelijkwaardigheid van individuen
- deep democracy, een methode voor inclusieve besluitvorming en conflicthantering

Missie- en visiebepaling, beleidsplanningsprocessen, maatschappelijke contextanalyse, personeelsbeleid, financieel beleid, communicatiebeleid, vrijwilligersbeleid ..., zijn allemaal werkwijzen die kunnen bijdragen tot efficiënt en effectief organiseren en die in dit rapport al aan bod kwamen. Hierna focussen we op de organisatiestructuur, organisatiecultuur en principes van goed bestuur.

4.6.1 Organisatiestructuur

129 organisaties (129/131) rapporteren op zeer diverse wijze over hun organisatiestructuur en -cultuur. Dat varieert van een organogram (organisatiestructuur) zonder veel bijkomende uitleg tot een uitvoerige beschrijving van allerlei elementen van de structuur en de cultuur van de organisatie. Met hun organisatiestructuur geven sociaal-cultureel volwassenenorganisaties aan hoe ze hun centrale opdracht in taken verdelen en onderling coördineren. Hun organisatiecultuur, minder tastbaar en vaak ook minder gedocumenteerd, omvat gedeelde normen, waarden en gedragsregels die het functioneren van de medewerkers beïnvloeden.

28 organisaties (28/131) melden in hun subsidieaanvraag dat ze veranderingen in hun organisatiestructuur hebben doorgevoerd, nog volop doorvoeren of voorbereiden. Ze roepen daarvoor verschillende beweegredenen in: centraliseren, vereenvoudigen of professionaliseren.

De organisatiecultuur blijft over het algemeen onderbelicht in de subsidieaanvragen. Hier en daar vinden we verwijzingen naar algemene concepten die niet concreet worden toegepast op de eigen organisatie. We focussen in onze analyse enkel verder op organisatiestructuur. Daarvoor gingen we als volgt te werk:

1. de juridische structuur van de organisaties in beeld brengen
2. de organogrammen ontleden
3. alle tekstfragmenten onder de code 'organisatiestructuur en -cultuur' screenen om de analyse van de organogrammen te verrijken en te vervolledigen

4.6.1.1 Juridische structuur

De juridische structuur is de rechtsvorm van de organisatie. Vroeger was een vzw-structuur wettelijk verplicht voor sociaal-cultureel volwassenenorganisaties, maar met het decreet van 2017 is dat niet langer het geval. Winst moet evenwel nog steeds de doelstellingen dienen en mag niet worden uitgekeerd. Ondanks die nieuwe mogelijkheid kiezen 129 organisaties voor een vzw-structuur. Zij richten, zoals de vennootschapswet het voorschrijft, een algemene vergadering (AV) en een bestuursorgaan (BO) in. Twee organisaties hebben een stichting als structuur, waarvan één organisatie haar stichting combineert met een vzw. En één organisatie kiest voor een CVBA (Coöperatieve Vennootschap met Beperkte Aansprakelijkheid).

4.6.1.2 Organogrammen

83 organisaties (83/131) presenteren een organogram in hun subsidieaanvraag. Die organogrammen variëren van een eenvoudige weergave van de juridische structuur tot een gedetailleerd beeld over de taakverdeling in de organisatie. De volgende structurerende logica's komen terug in de organogrammen:

- algemene organisatiestructuur volgens de juridische bepalingen: AV, BO, waar van toepassing ook een dagelijks bestuur (DB), eventueel nog aangevuld met een coördinatiestructuur (coördinatieteam of coördinator).
- teamstructuur, volgt vaak op de algemene organisatiestructuur en de daarbij horende coördinatiestructuur. Een taakstructuur visualiseert vaak de verhoudingen tussen de verschillende inhoudelijke en zakelijke teams uit de organisatie.
- functiestructuur, volgt vaak op de algemene organisatiestructuur en de daarbij horende coördinatiestructuur. Een functiestructuur toont anoniem de verschillende functies, taken en posities in de organisatie.
- medewerkersstructuur: medewerkers worden bij naam genoemd in het organogram, meestal in combinatie met de functie en taken die ze in de organisatie uitoefenen.
- geografische structuur: presenteert de entiteiten van de organisatie die op verschillende geografische niveaus werkzaam zijn, bijvoorbeeld regiosecretariaten of lokale afdelingen. Het organogram duidt vaak ook de verhouding tussen die geografische niveaus.
- in beperkte mate vonden we ook organogrammen gebaseerd op een projectstructuur, een ledenstructuur of een thematische structurele opdeling.

Een meerderheid van organisaties (63/83) beeldt haar organisatiestructuur verticaal af. Bovenaan staan dan meestal (56/63) de AV en het BO met daaronder de coördinatiestructuur (coördinatieteam of coördinator) gevolgd door de andere functies in de organisatie, op individueel of op teamniveau. Een beperkt aantal organisaties kiest voor een alternatieve indeling: horizontaal, cirkel-, ster- of matrixvormig. Vijf organisaties nemen hun deel-vzw's, in vier gevallen vzw's die provinciaal actief zijn, op in hun organogram.

Naast de voor vzw's verplichte juridische organen, BO (69/83) en AV (61/83) vinden we ook niet verplichte structuren terug:

- DB (27/83)
- een overkoepelend secretariaat (algemeen, landelijk, nationaal) (13/83)
- regionale organen (regio's, regionale secretariaten, provinciale geledingen) (16/83)
- afdelingen, groepen of *communities*, voornamelijk met een geografische insteek (lokaal, regiogebonden, provinciaal) (26/83). Dat zijn niet alleen verenigingen uit het vorige decreet, ook sommige sociaal-culturele bewegingen uit het vorige decreet nemen lokale groepen op in hun organogram.
- coördinatiestructuur (55/83):
 - coördinator (45/55): neemt meestal de plaats tussen bestuur en medewerkers of afdelingen in
 - coördinatieteam, kernteam of een groep van medewerkers die coördineren

- medewerkers, vaak met een onderscheid tussen inhoudelijke en zakelijke functies en taken zowel op individueel als op teamniveau:
 - inhoudelijke functies en taken op teamniveau (44/83)
 - inhoudelijke functies en taken op individueel niveau (15/83)
 - inhoudelijke werkgroepen (15/83)
 - zakelijke functies op individueel niveau (18/83)
 - zakelijke werkgroepen (6/83)
- vrijwilligers, freelancers, partners, leden en doelgroepen:
 - leden (11/83): individuele leden, soms ook lidverenigingen
 - vrijwilligers (34/83)
 - freelancers (8/83)
 - partners (8/83)
 - doelgroep(en) (7/83)
- in beperkte mate vinden we ook stuurgroepen, klankbordgroepen, regionaden, adviesraden ... in de organogrammen terug.

4.6.1.3 Types organisatiestructuren

Als we bovenstaande analyse van de organogrammen verrijken met een analyse van de 561 tekstfragmenten over 'organisatiestructuur' uit de subsidieaanvragen, dan onderscheiden we vier types van organisatiestructuren in de sector van het SCvW:

- organisaties steunend op hun juridische organisatiestructuur
- organisaties met een afdelingsstructuur
- organisaties met een functie- en taakstructuur
- beperkt aantal organisaties met een projectstructuur

In een organisatie vinden we meerdere van die structuren terug. Sowieso hebben alle organisaties een juridische structuur. Voor hun werking kunnen organisaties wel meer belang hechten aan een welbepaalde structuur.

Organisaties die sterk steunen op hun juridische structuur (type 1, N=15), rapporteren in hun subsidieaanvraag enkel over de vzw-structuur en bijhorende AV en BO. Dat zijn relatief meer kleine tot zeer kleine organisaties (13/15) en relatief meer themaorganisaties (11/15). Negen onder hen waren voordien erkend als sociaal-culturele beweging en vier onder hen zijn nieuwkomers in de sector.

62 organisaties rapporteren over (lokale) afdelingen of lidverenigingen. Hen kennen we een afdelingsstructuur toe (type 2). Onder hen werken 44 organisaties (44/62) met lokale afdelingen of groepen en individuele lidmaatschappen. Negen organisaties, allemaal doelgroeporganisaties en overwegend etnisch-culturele federaties (9/62), werken met lidverenigingen. Een meerderheid van die 62 organisaties (57/62) organiseert via haar afdelingen of lidverenigingen een geografische spreiding en onderscheidt geografische niveaus:

- landelijk niveau, bijvoorbeeld een nationaal of landelijk secretariaat (29/57)
- provinciale werkingen (14/57)
- regionale werkingen (22/57)
- lokale groepen, antennes, kernen ... (44/57)

We vinden hier een grote spreiding van organisaties naar gerichtheid (30 doelgroeporganisaties en 23 themaorganisaties) en grootte. Ongeveer de helft (N=32) was eerder erkend als sociaal-culturele vereniging.

73 organisaties rapporteren over hun organisatiestructuur met functies en taken, toegewezen aan individuen en teams. We typeren hen als organisaties met een functie- en taakstructuur (type 3). Ze onderscheiden daarbij voornamelijk coördinerende, inhoudelijke

en zakelijke functies en taken en wijzen die soms ook toe aan individuen, teams of aan beiden:

- individuele toewijzing (17/73): vooral zeer kleine en kleine organisaties
- toewijzing aan teams (17/73): vooral kleine, middelgrote en grote organisaties
- toewijzing aan teams en individuele medewerkers (33/73): coördinerende functies worden in deze organisaties meestal door individuen ingevuld, inhoudelijke en zakelijke taken meer door teams.

Onder de organisaties van type 3 vinden we een grote spreiding naar gerichtheid van de organisaties (32 doelgroeporganisaties, 30 themaorganisatie en 11 regionale organisaties). Ook naar grootte vinden we hier een verscheidenheid aan organisaties.

Ten slotte rapporteren nog drie organisaties in hun subsidieaanvraag over een structuur op basis van projecten (type 4). Het zijn alle drie nieuwkomers in de sector en zeer kleine themaorganisaties.

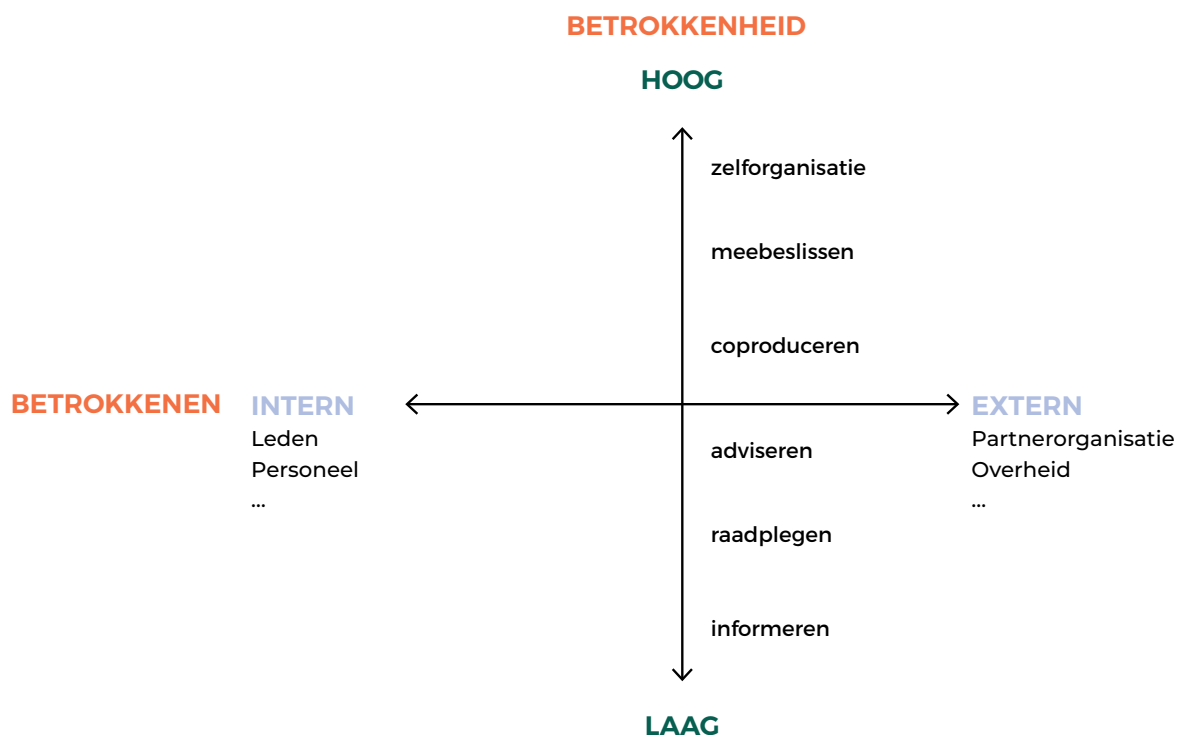
4.6.2 Goed bestuur

Goed bestuur is je organisatie doeltreffend, doelmatig en rechtmatig beheren en besturen. Het is geen doel op zich, maar een middel om de organisatiestrategie te bepalen en de missie op lange termijn zo goed mogelijk te realiseren. In veel subsidieaanvragen verduidelijken organisaties hoe hun bestuur al voldoet aan de principes en aanbevelingen uit een code 'goed bestuur' en welke verbeteracties ze voorzien. Ze zoeken daarbij voortdurend hoe ze interne en externe betrokkenheid en de sturing van de organisatie het best vorm kunnen geven. Een zoektocht die nooit eindigt. Hoewel de data in de aanvragen lang niet eenvormig en eenduidig zijn, observeren we een breed pallet aan verschijningsvormen en modellen van wat we 'organisatiedemocratie' kunnen noemen. Op basis van die vormen en modellen zoeken organisaties antwoorden op twee vragen:

- Wie betrekken we bij het besturen van onze organisatie?
- Hoe betrekken we hen?

We zetten beide vragen uit op een as: een as 'betrokkenen' en een as 'betrokkenheid'. Op de as van de betrokkenen situeren we zowel interne (leden, personeel ...) als externe (overheid, partners ...) belanghebbenden. De as van betrokkenheid tekenen we uit met de participatieladder. Die ladder werd oorspronkelijk ontwikkeld door Arnstein (1969), maar kent sindsdien tal van varianten en toepassingen, ook in het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Op de as van betrokkenheid maken we een onderscheid tussen informeren, raadplegen, adviseren, coproduceren, meebeslissen en zelforganisatie.

Figuur 56: betrokkenen en betrokkenheid bij het besturen van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties



Een poging om de verschijningsvormen en modellen van bestuur van alle 131 organisaties te situeren op beide assen uit bovenstaande figuur konden we niet volledig uitvoeren. Daarvoor zijn de data uit de aanvragen te onvolledig en onvoldoende eenduidig. Bovendien kunnen in één organisatie verschillende verschijningsvormen en modellen worden gecombineerd. Toch vinden we het relevant om de figuur over betrokkenen en betrokkenheid bij het besturen van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties verder uit te werken op basis van de subsidieaanvragen. Dat kan organisaties helpen bij het maken van keuzes over hun bestuur.

Op de as van betrokkenen situeren we verschillende types organisaties: van intern 'gemeenschapsgedreven' tot externe 'netwerkgedreven' organisaties.

Onder intern 'gemeenschapsgedreven' rekenen we organisaties die samen met hun interne stakeholders:

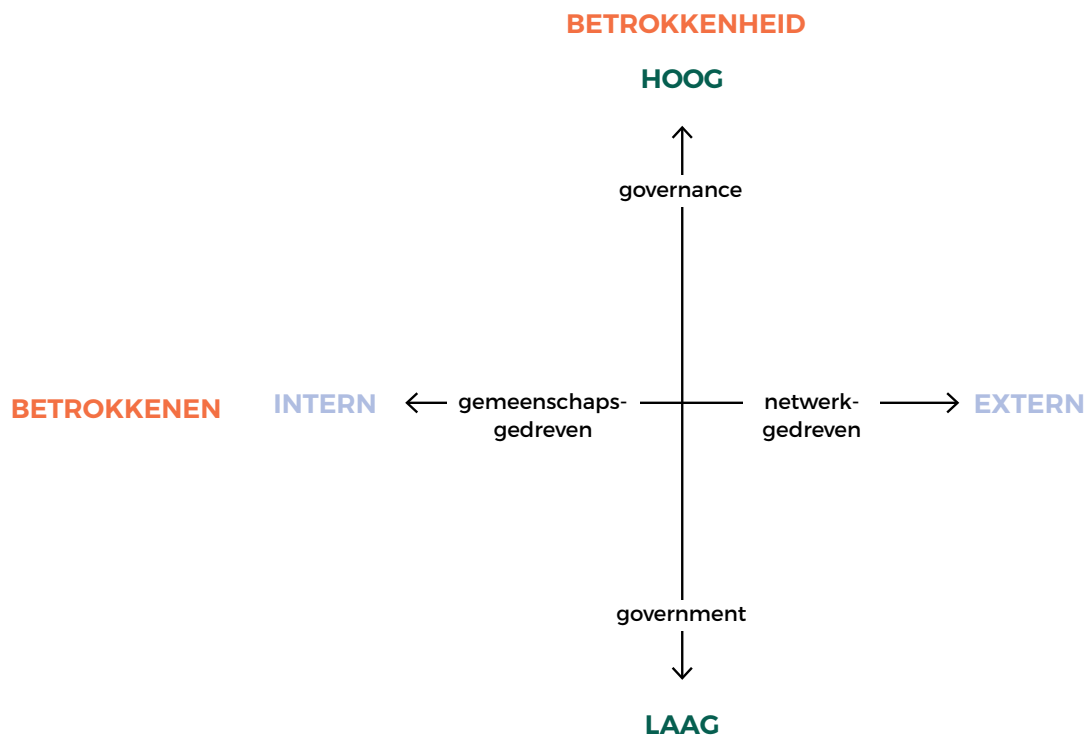
- zich als een common of zelforganisatie presenteren
- een basisdemocratisch bestuursmodel vooropstellen (iedereen krijgt formeel een stem, mits het onderschrijven van de missie en visie)
- onder bepaalde voorwaarden verkiezingen organiseren voor bestuurders
- lokale, regionale, provinciale en landelijke belanghebbenden als vertegenwoordigers opnemen in hun bestuurs- en beleidsorganen

Onder extern 'netwerkgedreven' rekenen we organisaties die:

- zich met externe stakeholders als een koepel organiseren
- een vzw van vzw's zijn
- organisaties en partners uit het eigen netwerk in het bestuur betrekken
- een representatie van hun externe stakeholders in hun bestuur opnemen
- externe deskundigen (experten) aantrekken om de organisatie mee te besturen

Vanuit de invalshoek van betrokkenheid observeren we in de subsidieaanvragen een onderscheid tussen *governance* en *government*. Bij *governance* worden veel actoren betrokken in de besluitvormingsprocessen, interne actoren bijvoorbeeld via stakeholderbevragingen en klantenonderzoeken. Bij *government* neemt een welbepaalde samenstelling van actoren beslissingen waarvoor ze zich verantwoordt.

Figuur 57: verschillende types sociaal-cultureel volwassenenorganisaties op basis van betrokkenen en betrokkenheid bij het besturen



In de subsidieaanvragen rapporteren sommige organisaties ook over specifieke uitdagingen voor het bestuur van hun organisatie. Zo is in veel organisaties bestuursvernieuwing aan de orde. Uit de aanvragen kunnen we niet altijd afleiden wat de drijfveren voor die vernieuwing zijn. Soms stoot het bestaande bestuursmodel op grenzen, een andere keer dwingt de groei van de organisaties tot bestuursvernieuwing. Ook toenemende complexiteit of andere meer specifieke omgevingsfactoren zijn beweegredenen. Bestuursvernieuwing kan verschillende kanten uitgaan: inkrimpen of verruimen van het bestuur, meer diversiteit of doelgroepbetrokkenheid in het bestuur brengen.

Sommige organisaties detecteren drempels om deel te nemen aan hun bestuur en proberen die weg te werken. Soms is er ook sprake van bestuursmoeheid. Via bestuursvernieuwing zoeken andere organisaties ook naar een goed evenwicht tussen continuïteit en vernieuwing van hun bestuur.

Een andere vaak voorkomende bestuursuitdaging raakt aan de relatie tussen personeel en bestuur. Dat gaat van de rol en bevoegdheden van bestuurders over de rol en de bevoegdheid van de coördinatie of directie tot de wederzijdse betrokkenheid tussen bestuursleden en betaalde medewerkers. Sommige organisaties geven hun bestuurders bijvoorbeeld expliciet de rol van ambassadeur. Ook de betrokkenheid van betaalde medewerkers in het bestuur varieert sterk naargelang de organisatie: van uitvoeren tot mee sturen. Zo vinden we voorbeelden van organisaties waar personeel aanwezig is op het bestuur of agendapunten kan voorstellen. Sommige organisaties werken voor sommige

beslissingen met gedeeld bestuur (zowel goedkeuring van bestuur als personeelsploeg is dan vereist) of met werkgroepen samengesteld met bestuurders en personeel die beslissingen voorbereiden of voorstellen. En een aantal organisaties wijst op het belang van informele contacten tussen bestuurders en personeel.

4.7 Afstemming inhoudelijk en zakelijk deel van de beleidsplannen

Het decreet van 2017 verwacht zeer expliciet van organisaties uit het SCvW dat ze de inhoudelijke en zakelijke delen van hun subsidieaanvraag op elkaar afstemmen. Dat is, naast een aandachtspunt voor het bestuur, zeker ook een opdracht voor het management van de organisatie. De memorie van toelichting bij het decreet preciseert als volgt:

“De organisatie verantwoordt hoe ze haar financiën, mensen en middelen zal inzetten de komende beleidsperiode ter realisatie van de strategische en operationele doelstellingen.”

Concrete vereisten over de vorm van die afstemming worden niet gesteld. Dat brengt in de 131 subsidieaanvragen heel diverse verduidelijkingen mee. Sommige organisaties gaan uitgebreid in op het afstemmingsvraagstuk, anderen beperken dat. Sommigen bespreken het vraagstuk in een apart hoofdstuk, anderen integreren afstemming bij de bespreking van hun doelstellingen. Sommige organisaties verantwoorden hun afstemming met inhoudelijke argumenten, anderen halen er cijfers bij. Dat maakt het hoe dan ook moeilijk om algemene conclusies te trekken over de mate waarin, en de manier waarop, organisaties in hun dagelijks management hun inhoudelijke en zakelijke aanpak op elkaar afstemmen. Toch ondernemen we een poging. We presenteren daarvoor cijfers die eerder dan een correcte berekening meer een inschatting zijn. We blijven daarom voorzichtig met de interpretatie ervan.

In de tekstfragmenten die we selecteerden onder de code ‘afstemming’ vonden we expliciete verwijzingen naar verschillende zakelijke elementen uit de subsidieaanvragen:

- medewerkers (105/131)
- financiën (96/131)
- communicatie (31/131)
- kennis- en informatiemanagement (20 /131)
- organisatiestructuur (15/131)
- infrastructuur (12/131)
- kwaliteitszorg (11/131)
- goed bestuur (9/131)
- organisatiecultuur (6/131)

Dit overzicht doet ons vermoeden dat het inhoudelijk deel van de subsidieaanvragen vooral wordt afgestemd met het personeelsbeleid en het financieel beleid.

Voor elk van de bovenstaande zakelijke elementen gingen we na aan welk soort inhoudelijke elementen uit de subsidieaanvraag ze worden gekoppeld. We maken daarbij een onderscheid tussen vier inhoudelijke niveaus, van abstract tot concreet:

- algemeen: afstemming waarbij organisaties verbanden leggen met hun doelstellingen, missie, visie of inhoudelijke werking zonder te verwijzen naar een specifieke doelstelling of praktijk
- strategisch: afstemming waarbij organisaties verbanden leggen met specifieke strategische doelstellingen
- operationeel: afstemming waarbij organisaties verbanden leggen met specifieke operationele doelstellingen
- actieniveau: afstemming waarbij organisaties verbanden leggen met concrete sociaal-culturele praktijken of activiteiten

In de subsidieaanvragen ontwaren we ook een onderscheid tussen afstemming die kwalitatief wordt geduid (bijvoorbeeld toewijzing van personeel aan strategische doelen op basis van expertise) en afstemming die op een of andere manier ook wordt becijferd (bijvoorbeeld toewijzing van een aantal VTE aan een strategische of operationele doelstellingen).

Tabel 10: kwalitatieve en kwantitatieve duiding bij de afstemming tussen inhoudelijke en verschillende zakelijke elementen in de subsidieaanvragen (N=131)

Zakelijke elementen	Kwalitatieve afstemming (N=95)	Kwantitatieve afstemming (N=100)
Medewerkers (N=105)	52	83
Financiën (N=96)	54	72
Communicatie (N=31)	29	4
Kennis- en informatie-management (N=20)	20	0
Organisatiestructuur- en cultuur (N=18)	18	0
Infrastructuur (N=12)	12	0
Kwaliteitszorg (N=11)	11	0
Goed bestuur (N=9)	9	0

Vooraf voor de zakelijke elementen ‘medewerkers’ en ‘financiën’ zien we afstemming die kwalitatief en kwantitatief wordt geduid. Waar ook de afstemming met andere zakelijke elementen aan bod komt, is dat vooral op basis van kwalitatieve duiding. Dat is logisch gezien de aard van die andere zakelijke elementen. Over ‘medewerkers’ en ‘financiën’ rapporteren organisaties makkelijker in cijfers (aantal VTE, tijdsbesteding, bedragen ...). Over ‘goed bestuur’ en ‘kwaliteitszorg’ wordt in de subsidieaanvragen veel minder of niet in cijfers gerapporteerd.

Als we alle elementen samenbrengen, dan krijgen we volgend overzicht.

Tabel 11: afstemming in de subsidieaanvragen (N=131) tussen inhoudelijke en verschillende zakelijke elementen, kwalitatief en kwantitatief en naar de verschillende niveaus (van abstract naar concreet)

afstemming	Algemeen		Strategisch niveau		Operationeel niveau		Actieniveau	
	Kwalitatief	Kwantitatief	Kwalitatief	Kwantitatief	Kwalitatief	Kwantitatief	Kwalitatief	Kwantitatief
Medewerkers	21	21	19	62	9	32	7	6
Financiën	26	15	14	38	15	31	7	14
Communicatie	8	0	14	2	11	2	0	0
Infrastructuur	2	0	8	0	4	0	0	0
Organisatiestructuur/-cultuur	7	0	5	0	1	0	4	0
Kwaliteitszorg	3	0	4	0	4	0	0	0
Kennis- en informatie-management	2	0	10	0	6	0	0	0
Goed bestuur	0	0	3	0	2	0	0	0

Om een concreter beeld te schetsen van de cijfers in bovenstaande tabellen presenteren we in tabel 12 de meest courante vormen van afstemming op het algemene niveau die we in de subsidieaanvragen observeren.

Tabel 12: vormen van afstemming tussen het inhoudelijk en het zakelijk deel van de subsidieaanvragen op het algemeen niveau, kwalitatief en kwantitatief

afstemming	ALGEMEEN NIVEAU	
	Kwalitatief	Kwantitatief
Medewerkers	• N=21 • Strategisch medewerkersbeleid: inzet van personeel in functie van doelen of missie in het algemeen uitgedrukt in functieprofielen.	• N=21 • Inzet personeel op 'inhoudelijke werking' in aantal VTE • Aanwerving in functie van doelen of missie in aantal VTE
Financiën	• N=26 • Strategisch financieel beleid: organisaties koppelen financiële keuzes woordelijk aan missie of doelen. • Verantwoording van een meervraag op basis van doelen en missie in het algemeen. • Inkomstendiversificatie: aansnijden van andere financieringsbronnen.	• N=15 • Kosten die vasthangen aan de doelstellingen en missie in het algemeen (werkingskosten, personeelskosten ...)
Communicatie	• N=8 • Inzet op communicatie in functie van doelstellingen, bijvoorbeeld door er 'middelen voor vrij te maken', communicatieplannen op te zetten, kortom de communicatie uit te bouwen.	/

Infrastructuur	• N=2 • Uitbouw digitale en gebouwinfrastructuur in functie van de inhoudelijke werking	/
Organisatiecultuur-structuur	• N=7 • Opzetten van veranderingstraject organisatie-structuur in functie van doelstellingen en/of missie in het algemeen • "Walk the talk" - missie die in de organisatie-cultuur geïmplementeerd wordt.	/
Kwaliteitszorg	• N=3 • Kwaliteitszorg in functie van de doelstellingen of missie	/
Kennis- een infomanagement	• N=2 • Kwaliteitszorg in functie van de doelstellingen of missie	/
Goed bestuur	/	/

29 organisaties (29/131) koppelen aan hun afstemming tussen inhoudelijke en zakelijke elementen soms een tijdspad. Ze spreiden bijvoorbeeld hun financiële uitgaven voor het realiseren van een bepaalde doelstelling over de vijf werkingsjaren. Op actieniveau (het meest concrete niveau) bepaalt een beperkt aantal organisaties een specifieke periode voor de uitvoering ervan. In bijlage 12 vind je een overzicht van courante vormen van afstemming op strategisch, operationeel en actieniveau.

We analyseerden tot hiertoe de expliciete vormen van afstemming. Dat zijn tekstfragmenten waar organisaties zakelijke inspanningen letterlijk aan activiteiten, praktijken, doelstellingen, visie en missie koppelen. Ongetwijfeld schuilen er ook in de kleine hoekjes van de subsidieaanvragen interessante vormen van afstemming tussen het inhoudelijke en het zakelijke. Om meer impliciete afstemming op het spoor te komen, gebruiken we de mogelijkheden van NVivo. We zochten naar de overlap tussen tekstfragmenten ondergebracht onder 'inhoudelijke' codes en tekstfragmenten ondergebracht onder codes over de zakelijke aspecten van de subsidieaanvraag.

Daaruit leren we dat 23 organisaties ambities op het vlak van communicatie opnemen in een van hun strategische doelstellingen. 21 organisaties leggen specifieke relaties tussen communicatie en activiteiten. Ze communiceren over activiteiten of communicatie is een belangrijke vorm van de besproken activiteit zelf. Ook tussen tekstfragmenten over doelgroepen en communicatie is er overlap bij zestien organisaties. Het gaat dan over doelgroepgerichte communicatie.

Netwerken en samenwerking leidt volgens 22 subsidieaanvragen tot specifieke mogelijkheden om samen met partners (uit overheid, markt of middenveld) financiële middelen te werven. En twaalf organisaties rapporteren over activiteiten die financiële middelen opbrengen.

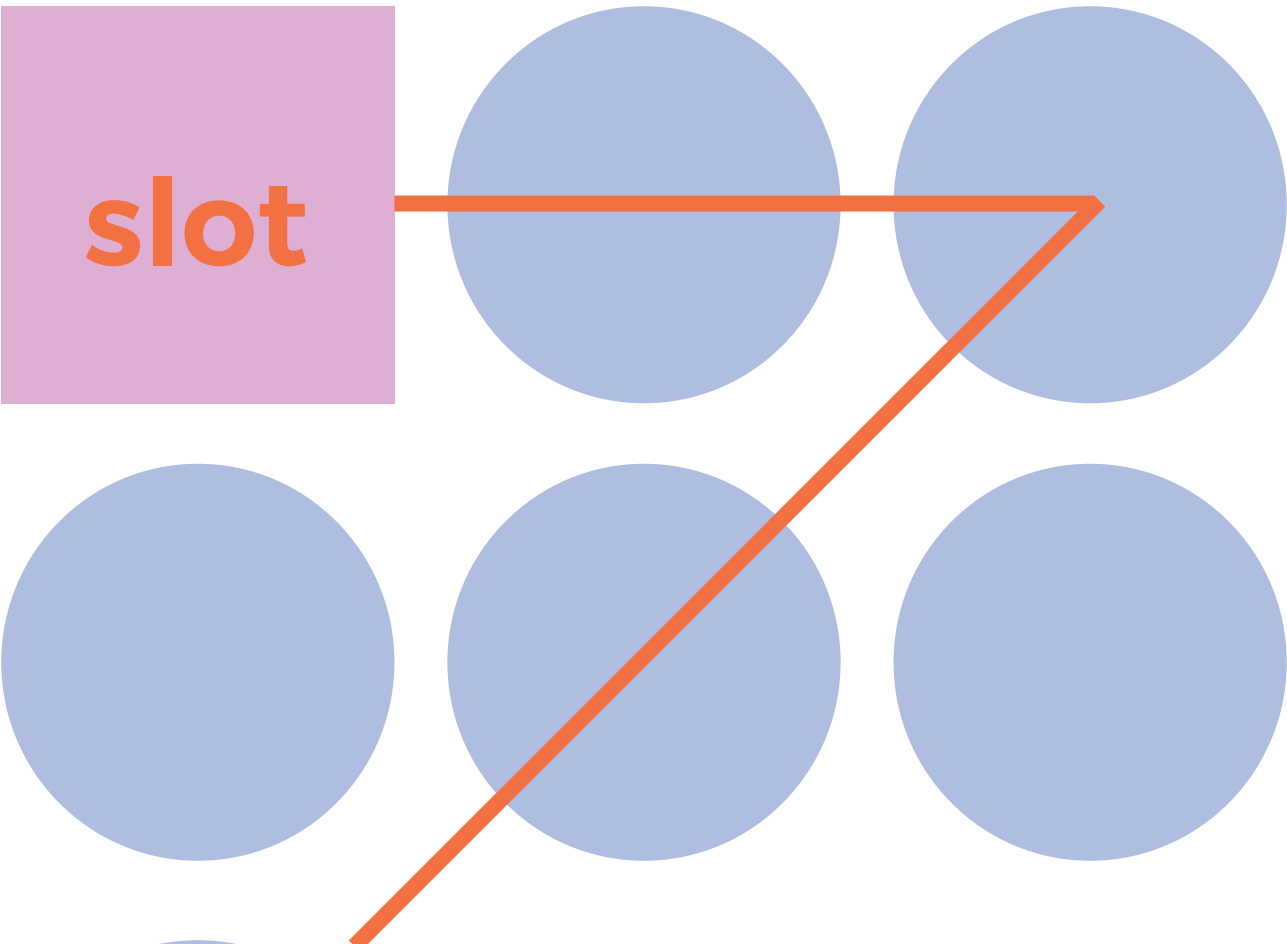
Zo'n 22 organisaties spreken over hun vrijwilligers als medewerkers en zien in vrijwillige inzet mogelijkheden om met meer daadkracht hun ambities na te streven. Veertien organisaties formuleren strategische doelstellingen om hun personeelsbeleid te optimaliseren en veertien organisaties rapporteren over partnerorganisaties die voor hen bepaalde taken uitvoeren. Dat is vaak personeelsadministratie en ICT-ondersteuning.

Dertien organisaties melden dat ze een beroep doen op organisaties uit hun netwerk om een rol op te nemen als externe bestuurder of om als stakeholders bij hun beleidsplanning te betrekken. En tien organisaties vertalen hun ambities op het vlak van goed bestuur in een strategische doelstelling.

Bij 25 organisaties vonden we overlap tussen inhoudelijke codes en de code 'infrastructuur'. Zij delen infrastructuur met andere spelers en drukken zo in een aantal gevallen de kosten.

In welke mate ze ook hun inhoudelijke inzet kunnen of willen versterken, kunnen we niet duidelijk afleiden uit de tekstfragmenten.

Die en nog andere impliciete vormen van afstemming tussen inhoudelijke en zakelijke elementen in de subsidieaanvragen, blijven echter moeilijk om te interpreteren. Het valt tijdens deze verkenning van impliciete verbanden wel op dat meerdere organisaties hun ambities om op zakelijk vlak te verbeteren in strategische doelstellingen formuleren. Dat gaat dan over de 178 strategische doelen van 82 organisaties (82/131) uit de sector die we eerder al als intern gericht typeerden. In die doelformuleringen vinden we lang niet altijd verbanden met de inhoudelijke ambities van de organisatie. Het is bijgevolg moeilijk om in te schatten op welke manier zo'n intern gerichte doelstellingen ook strategisch zijn.



slot

Analyse subsidie- aanvragen, een basis om op verder te werken

De 131 goedgekeurde subsidieaanvragen, goed voor 13.000 bladzijden, bevatten een schat aan informatie over het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Alles analyseren en daarover rapporteren vergde een stevige inspanning. Monnikenwerk werd wel eens geopperd. We zijn er ook niet zomaar aan begonnen. We willen zowel de sector, het werkveld, de ondersteuning ervan als het beleid inspireren. Het monnikenwerk moet lonen om op langere termijn systematisch relevante informatie uit volgende subsidieaanvragen en voortgangsrapporten te halen.

Hebben we met deze analyse nu een basis gelegd voor een systematische screening van plannen en voortgangsrapporten doorheen de tijd? In elk geval identificeerden we een aantal parameters die we ook later kunnen en zullen aangrijpen om voortgangsrapporten en nieuwe subsidieaanvragen te analyseren. Die parameters helpen ons om types sociaal-cultureel volwassenenwerk te onderscheiden en om civiel actorschap en de wijze waarop sociaal-cultureel volwassenenorganisaties zich daartoe organiseren, beter te begrijpen.

Tegelijkertijd beseffen we goed dat die parameters niet in steen staan gebeiteld. De samenleving verandert, het beleid ontwikkelt, decreten worden aangepast, nieuwe organisaties vragen subsidies aan, organisaties met een zekere traditie veranderen en nieuwe sociaal-culturele praktijken zien het daglicht. Parameters uit deze analyse die doorheen de tijd standhouden, laten ons toe om evoluties in de sector te duiden en antwoorden te formuleren op tal van vragen zoals: hoe evolueert vrijwillige inzet in de sector? Hoe evolueert de verhouding tussen doelgroep- en themaorganisaties? Verschuift de aandacht voor specifieke maatschappelijke veranderingsprocessen en specifieke vormen van participatie in de sector van het SCvW? Slagen organisaties uit het SCvW erin om hun inkomsten nog meer te differentiëren en verhoogt dat ook hun onafhankelijke positie als middenveldspeler in de civiele samenleving?

De parameters die we hier ontwikkelden, kunnen ook sneuvelen. Door ontwikkelingen buiten of in de sector kunnen ze aan relevantie verliezen. Dat biedt mogelijk indicaties voor meer grondige veranderingen in de sector. Bijkomend onderzoek kan hierover meer inzicht bieden en bijhorende onderzoeksvragen kunnen in de onderzoeksagenda van het sociaal-cultureel werk en het culturele domein worden opgenomen.

Los van het zicht op en het inzicht in ontwikkelingen en tendensen van en rond de sector, levert deze eerste analyse al relevante informatie en kennis op over het SCvW. Informatie en kennis die niet zomaar op een andere wijze te ontginnen valt. Met deze analyse vullen we ander recent en lopend onderzoek en de gegevens uit SISCA 2.0, het registratiesysteem voor het SCvW van de overheid, aan. Deze analyse levert, samen met onderzoek en bronnen die los van de sector ook andere initiatieven uit het civiel sociaal-cultureel werk in beeld brengen, data voor een meer omvattende en meer dynamische landschapstekening.

Maar het mag niet alleen bij onderzoek blijven. De bevindingen uit onze analyse van de 131 goedgekeurde beleidsplannen zijn ook relevant voor de ondersteuning van de sector, het werkveld en het beleid. Typering, modellen, verschijningsvormen, patronen, doeloriëntaties uit deze analyse over vrijwillige inzet, participatie en communicatie ... kunnen organisaties helpen om weloverwogen en verantwoorde keuzes te maken. Zo kunnen ze hun eigen praktijken en organisatie verder ontwikkelen, hun plannen uit hun subsidieaanvraag waar nodig bijsturen en daarover rapporteren in hun voortgangsrapporten. Het kan organisaties ook helpen om bij een volgende subsidieaanvraag actuele en relevante keuzes te maken. Socius zal voor haar ondersteuningsopdracht inspiratie putten uit de bevindingen van deze analyse. Met die bevindingen kunnen we ook andere ondersteuningsinitiatieven helpen om hun aanbod meer op maat van het sociaal-cultureel werk te ontwikkelen. En ook het beleid kan hier inspiratie uit putten. Heel concreet en op korte termijn denken we aan de verdere ontwikkeling van SISCA 2.0.

In elk geval gaat Socius voor haar onderzoeks- en ondersteuningsopdracht verder aan de slag met dit rapport. We hopen dat ook beroepskrachten en organisaties uit de sector en het werkveld hierin onderbouwing en argumenten vinden voor hun eigen keuzes. En dat andere ondersteuningsinitiatieven en het beleid in dit rapport inspiratie vinden om hun eigen bijdrage en ambities zo goed mogelijk te doen aansluiten bij het DNA van de sector. We wensen hen daarbij veel succes en zijn steeds bereid om met hen daarover in gesprek te gaan.

bibliografie

Arnstein, S.R. (1969). *A Ladder of Citizen Participation*. *Journal of the American Institute of Planners*, 35 (4), 216–224.

Besluit van de Vlaamse Regering betreffende de uitvoering van het decreet van 7 juli 2017 houdende de subsidiëring en erkenning van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. (2017). Vlaamse codex. <https://codex.vlaanderen.be/Zoeken/Document.aspx?DID=1028810&m=inhoud> (geraadpleegd op 8 juni 2022)

Biesta, G. (2010). *Good Education in the Age of Measurement. Ethics, Politics and Democracy*. Boulder: Paradigm.

Charmaz, K. (2003). Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategies for qualitative inquiry* (2nd ed., pp. 249–291). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cockx, F. (2010). *De functie(s) van sociaal-cultureel werk. Resultaten van een visieontwikkeling met, door en voor het sociaal-cultureel volwassenenwerk in Vlaanderen*. Brussel: Socius.

De Corte, J., Hermans, K., Raeymaeckers, P. en Van Bouchaute, B. (2022). De vele invullingen van politisering in het sociaal werk. In: K. Boone, T. Boutsen, J. De Corte, F. Dhont, K. Hermans, E. Plovie, P. Raeymaeckers, S. Rommel, B. Van Bouchaute & N. Vanderhulst (red.). *Publiek gaan! Politiserend werken in het sociaal werk*. Antwerpen: Garant. pp. 28–55.

Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14 (1), 133–156.

Gatz, S. (2017). *Een langetermijnvisie voor aanvullende financiering en ondernemerschap in de Vlaamse cultuursector*. Brussel: Vlaamse Regering. (VR 2017 1407 DOC.0785/2)

Jans, M. en Dhont, F. (2016). *Sociaal-cultureel volwassenenwerk en initiatieven in het kader van het Participatiedecreet. Een landschapstekening anno 2016*. Brussel: Socius.

Jans, M. (2018). *Impactgedreven sociaal-cultureel werk*. Brussel: Socius.

Jans, M. (2020). *Beroeps- en competentiekader sociaal-cultureel werkers*. Brussel: Socius.

Jans, M. en Vanderhulst, N. (2021). *Burgerinitiatieven en de ondersteuning ervan. Een veldverkenning*. Brussel: Socius.

Meremans, M., Brouwers, K., D'Hose, S., Coudyser, C. Van de Wauwer, O. en Van Werde, M. (2019). *Voorstel van decreet houdende wijziging van het decreet van 7 juli 2017 houdende de subsidiëring en erkenning van het sociaal-cultureel volwassenenwerk*. Brussel: Vlaams Parlement. (155 (2019–2020) – Nr.1)

Memorie van Toelichting (2017). VR 2017 0505 DOC.0450/3TER. <https://socius.be/wp-content/uploads/2017/10/MemorievvanToelichting.pdf> (geraadpleegd op 8 juni 2022)

Mortelmans, D. (2017). *Kwalitatieve analyse met NVivo*. Leuven: Acco.

Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed.). New York: Free Press of Glencoe.

Pine II, B.J. and Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business review*, 2(3), 97–105.

- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.
- Schramme, A. (2014). *Cultuur is beleven. De ervaringseconomie: zegen of vloek?* Tiel: Lannoo.
- Schuermans, N., Oosterlynck, S., Swerts, T., N. Vandenabeele, J. & Jans, M. (2017). Voorbij sociale cohesie: vier handvatten voor solidariteit in superdiversiteit. In: N. Schuermans, J. Vandenabeele, S. Oosterlynck, M. Jans & D. Holemans. *Solidariteit in superdiversiteit. Handvatten voor concrete actie*. Leuven: Acco. pp. 29-55.
- Soenen, R. (2005). *Het kleine ontmoeten. Over het sociale karakter van de stad*. Antwerpen: Garant.
- Spierts, M. (2015). *Sociale professionals in 2020. Een toekomstagenda voor Movisie-vakmanschap*. Utrecht: Movisie.
- Suykens, B., Verschuere, B. en De Rynck, F. (2018). Sociaal-cultureel werk te koop? Over de oorzaken en vormen van hybridisering richting markt. Gent: Universiteit Gent.
- Szekér, L., Vermeersch, L. en Lamberts, M. (2019). *Personeel in Vlaamse middenveldorganisaties*. Leuven: HIVA KU Leuven.
- Van den Eeckhaut, G. (2014). *Verstaan. Maatschappelijk innoveren vanuit een sociaal-cultureel perspectief*. Brussel: Socius.
- Van den Eeckhaut, G. (2019). *Aan de slag met de leerfunctie*. Brussel: Socius.
- Van Looy, B., De Voldere, I., Willems, B. en Janssens, J. (2022). Structureel betoelaagde cultuurorganisaties en aanvullende financiering. Brussel: IDEA Consult.
- Vermeersch, L. en Vandenbroucke, A. (2010). *Het deelnemers- en participatieprofiel van participanten aan sociaal-cultureel volwassenenwerk*. Brussel: Socius.
- Wekker, G. en Lutz H. (2001). Een hoogvlakte met koude winden. De geschiedenis van het gender- en etniciteitsdenken in Nederland. In: J. Botman en G. Wekker. *Caleidoscopische visies*. Amsterdam: Koninklijk instituut voor de Tropen.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning, meaning, and identity*. Cambridge: university Press.
- Wildemeersch, D. (1993). Sociaal-cultureel werk op de naad van leefwereld en systeem. In: J. Boey (red.). *Gids sociaal-cultureel en educatief werk*, (4), 1-25.

lijst met figuren en tabellen

LIJST MET FIGUREN

- Figuur 1: data-architectuur civiel sociaal-cultureel werk
- Figuur 2: eerste en tweede stap in de analyse van 131 subsidiedossiers
- Figuur 3: resultaat van de verticale analyse van 131 subsidieaanvragen
- Figuur 4: thema's (N=61) in het SCvW op basis van de missie van organisaties (N=131)
- Figuur 5: tien onderscheiden stromen in de sector van het SCvW
- Figuur 6: aantal organisaties per stroom in het SCvW
- Figuur 7: tien stromen en hun zijstromen in de sector van het SCvW
- Figuur 8: sociaal-cultureel volwassenenorganisaties (N=131) volgens hun gerichtheid
- Figuur 9: verdeling van de functies over landelijke organisaties (N=118)
- Figuur 10: toegewezen functies (2016 - 2020) in vergelijking met gekozen functies (2021 - 2025)
- Figuur 11: aantal vrijwilligers per organisatie (84/131)
- Figuur 12: aantal organisaties (84/131) opgedeeld naar aantal vrijwilligers
- Figuur 13: aantal themaorganisaties (39/61) en doelgroeporganisaties (42/57) opgedeeld naar aantal vrijwilligers
- Figuur 14: verdeling van organisaties (N=82) over drie types vrijwilligers-organisaties
- Figuur 15: gemiddeld begroot jaarinkomen per organisatie (N=131) voor de periode 2021 tot 2025 (geordend van kleinste naar grootste gemiddeld begroot jaarinkomen)
- Figuur 16: gemiddeld begroot jaarinkomen per organisatie (N=131) voor de periode 2021 tot 2025 (opgedeeld naar oud of nieuw in de sector, naar tien stromen en naar gerichtheid)
- Figuur 17: verdeling van SCvW-organisaties (N=131) naar relatieve grootte op basis van gemiddelde begrote jaarinkomsten 2021-2025
- Figuur 18: thema's, kwesties, uitdagingen en ontwikkelingen uit de maatschappelijke contextanalyses (N=126) naar aantal organisaties
- Figuur 19: mate waarin onderwerpen uit de maatschappelijke contextanalyses (N=98) een kans of een bedreiging vormen voor het SCvW
- Figuur 20: doeloriënteringen van extern gerichte strategische doelen naar aantal organisaties (op basis van 438 strategische doelen van 124 organisaties)
- Figuur 21: de kritische functie tussen betoog en dialoog
- Figuur 22: de laboratoriumrol en verschillende benaderingen van innovatie naar aantal organisaties
- Figuur 23: de vormen van sociaal-culturele participatie besproken in de subsidieaanvragen naar aantal organisaties (N=113)
- Figuur 24: deelnemen aan de activiteiten van de organisatie
- Figuur 25: deelhebben aan het beleid van de organisatie
- Figuur 26: deelnemen aan sociale netwerken, kunst- en cultuurinitiatieven
- Figuur 27: deelhebben aan maatschappelijke instituties, politiek en beleid
- Figuur 28: taken van vrijwilligers naar het aantal organisaties waar vrijwilligers deze taken opnemen
- Figuur 29: organisaties uit het SCvW en hun relaties met andere actoren in de samenleving
- Figuur 30: gerapporteerde internationale samenwerking naar gerichtheid van de organisatie (thema, doelgroep, regio)

- Figuur 31: sociaal-culturele praktijken en het aantal organisaties dat daarover rapporteert
- Figuur 32: samenhang tussen de verbindende rol, de functies en sociaal-culturele praktijken
- Figuur 33: samenhang tussen de kritische rol, de functies en sociaal-culturele praktijken
- Figuur 34: samenhang tussen de laboratoriumrol, de functies en sociaal-culturele praktijken
- Figuur 35: samenhang tussen de sociaal-culturele rollen, de functies en sociaal-culturele praktijken
- Figuur 36: balanceren tussen interne en externe gerichtheid
- Figuur 37: externe gerichtheid
- Figuur 38: interne gerichtheid
- Figuur 39: SD en OD: aantal strategische en operationele doelstellingen
- Figuur 40: strategische doelen naar gerichtheid
- Figuur 41: strategische doelen en de drie sferen (controle, invloed en interesse)
- Figuur 42: spreiding operationele doelen
- Figuur 43: verdeling van type indicatoren uit de subsidieaanvragen (73/131) over de drie sferen
- Figuur 44: situering van spreiding, uitstraling en relevantie binnen de drie sferen
- Figuur 45: aantal organisaties dat expliciet gebruik maakt van elk van de elementen van de PDCA-cyclus
- Figuur 46: aandeel van de begrote uitgaven bestemd voor mensen, middelen en overhead
- Figuur 47: N organisaties (125/131) dat inkomsten begroot uit omzet in hun meerjarenbegroting 2021-2025 naar onderscheiden omzetposten
- Figuur 48: N organisaties (131/131) dat inkomsten begroot uit lidgelden, schenkingen, legaten en subsidies in hun meerjarenbegroting 2021-2025 naar onderscheiden posten
- Figuur 49: N organisaties dat inkomsten begroot uit exploitatiesubsidies in hun meerjarenbegroting 2021-2025 naar onderscheiden subsidiebronnen
- Figuur 50: spreiding toegekende subsidies 2021-2025 via het decreet van 2017 over 131 organisaties
- Figuur 51: subsidieafhankelijkheid (van subsidies decreet 2017) van 131 organisaties in %
- Figuur 52: gemiddeld aandeel subsidies uit het decreet van 2017 in de totale inkomsten naar grootte van de organisatie
- Figuur 53: subsidies buiten het decreet van 2017 en hun aandeel in de totale inkomsten van organisaties die deze subsidies begroten
- Figuur 54: inkomstenbronnen van het SCvW
- Figuur 55: mate waarin de vier dimensies van het personeelsbeleid aan bod komen in de subsidieaanvragen op basis van het aantal geselecteerde tekstfragmenten
- Figuur 56: betrokkenen en betrokkenheid bij het besturen van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties
- Figuur 57: verschillende types sociaal-cultureel volwassenenorganisaties op basis van betrokkenen en betrokkenheid bij het besturen
- Figuur bijlage 10: spreiding aandeel subsidies uit het decreet van 2017 in totale inkomsten (jaargemiddelde meerjarenbegroting 2021 - 2025) naar grootte van de organisatie (op basis van totale inkomsten, jaargemiddelde meerjarenbegroting 2021-2025)

LIJST MET TABELLEN

Tabel 1:	de negen functiemixen en de verdeling ervan in het SCvW
Tabel 2:	doelgroepkeuze naar gerichtheid van de organisatie (thema, doelgroep of regio)
Tabel 3:	overzicht van secundaire doelgroepkeuzes naar aantal organisaties
Tabel 4:	beoogde processen in de samenleving naar aantal organisaties
Tabel 5:	positionering in de samenleving naar aantal organisaties
Tabel 6:	relaties met andere actoren in de samenleving naar aantal organisaties
Tabel 7:	overzicht van landen en regio's buiten België vernoemd in de subsidieaanvragen
Tabel 8:	meest voorkomende vormen van sociaal-culturele activiteiten
Tabel 9:	verschillende vormen van communicatie van en in het SCvW
Tabel 10:	kwalitatieve en kwantitatieve duiding bij de afstemming tussen inhoudelijke en verschillende zakelijke elementen in de subsidieaanvragen (N=131)
Tabel 11:	afstemming in de subsidieaanvragen (N=131) tussen inhoudelijke en verschillende zakelijke elementen, kwalitatief en kwantitatief en naar de verschillende niveaus (van abstract naar concreet)
Tabel 12:	vormen van afstemming tussen het inhoudelijk en het zakelijk deel van de subsidieaanvragen op het algemeen niveau, kwalitatief en kwantitatief
Tabel bijlage 7 - 1:	soorten vrijwilligers en de benaming ervan, indeling op basis van taken
Tabel bijlage 7 - 2:	soorten vrijwilligers en de benaming ervan, Indeling op basis van schaal
Tabel bijlage 7 - 3:	soorten vrijwilligers en de benaming ervan, indeling op basis van betrokkenheid bij de organisatie
Tabel bijlage 10:	spreiding afhankelijkheid van subsidies uit het decreet van 2017 naar grootte van de organisatie (op basis van totale inkomsten, jaargemiddelde meerjarenbegroting 2021 - 2025)
Tabel bijlage 11:	verschillende mixen van communicatiekanalen en het aantal organisaties dat voor elke mix kiest.
Tabel bijlage 12 - 1:	courante vormen van afstemming tussen inhoudelijke en zakelijke delen van de subsidieaanvragen op strategisch niveau
Tabel bijlage 12 - 2:	courante vormen van afstemming tussen inhoudelijke en zakelijke delen van de subsidieaanvragen op operationeel niveau
Tabel bijlage 12 - 3:	courante vormen van afstemming tussen inhoudelijke en zakelijke delen van de subsidieaanvragen op actieniveau

bijlagen

BIJLAGEN

- Bijlage 1: inhoudelijke en zakelijke beoordelingselementen
- Bijlage 2: handleiding analyse subsidieaanvragen (RONDE 1)
- Bijlage 3: stuurgroep analyse subsidieaanvragen
- Bijlage 4: codeboek analyse subsidieaanvragen
- Bijlage 5: focusgroep analyse subsidieaanvragen
- Bijlage 6: taken van vrijwilligers
- Bijlage 7: soorten vrijwilligers en de benaming ervan
- Bijlage 8: concretisering van vier van de vijf B's (Begeleiden, Betrekken, Belonen en Beëindigen)
- Bijlage 9: modellen voor vrijwilligersmanagement geciteerd in de subsidieaanvragen
- Bijlage 10: spreiding van de afhankelijkheid van subsidies uit het decreet van 2017
- Bijlage 11: de meest voorkomende mixen van communicatiekanalen
- Bijlage 12: courante vormen van afstemming tussen inhoudelijke en zakelijke delen van de subsidieaanvragen op strategisch, operationeel en actieniveau

Bijlage 1: inhoudelijke en zakelijke beoordelingselementen

Het inhoudelijk deel van het beleidsplan, vermeld in artikel 9, §1, 1°, en het plan van aanpak, vermeld in artikel 9, §1, 6°, worden getoetst aan de volgende beoordelingselementen:

- 1° de bijdrage van de missie en de visie van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie aan het doel van het decreet, vermeld in artikel 3;
- 2° de relatie van de missie en de visie van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie tot de door de organisatie omschreven actuele maatschappelijke context;
- 3° de bijdrage van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie aan de realisatie van de drie sociaal-culturele rollen;
- 4° de strategische en operationele doelstellingen van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie;
- 5° de verduidelijking van de keuze voor minstens twee sociaal-culturele functies, een toelichting bij de functiemix en de uitwerking daarvan in relatie tot de missie en de visie van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie;
- 6° de werking met een relevantie en uitstraling voor het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad of de werking met een relevantie en uitstraling voor het Nederlandse taalgebied;
- 7° een gesubsidieerde werking die zich grotendeels afspeelt binnen de vrije tijd;
- 8° de werking voor:
 - a) het brede publiek en de keuzes daarin voor gemeenschappen, doelgroepen of kansengroepen;
 - b) kansengroepen en de keuzes daarin voor gemeenschappen, doelgroepen of het brede publiek;
- 9° de plaats van vrijwilligers in de sociaal-culturele volwassenenorganisatie en de manier waarop ze betrokken en ondersteund worden in relatie tot de visie en missie van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie.

Het zakelijk deel van het beleidsplan, vermeld in artikel 9, §1, 2°, wordt getoetst aan de volgende beoordelingselementen:

- 1° een geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenbeleid;
- 2° de toepassing van de principes van goed bestuur;
- 3° de afstemming tussen het voormelde inhoudelijke en zakelijke deel van het beleidsplan.

Bijlage 2: handleiding analyse subsidieaanvragen (RONDE 1)

1. Introductie: vijftien plannen, vijf lezers

Ter voorbereiding van de uitgebreide landschapstekening analyseren we de 131 beleidsplannen die in 2019 werden ingediend (eventueel geüpdatet in april 2021). We onderwerpen de documenten aan een kwalitatieve en kwantitatieve analyse, rekening houdend met de intrinsieke kenmerken van het beleidsplan. De subsidieaanvragen bevatten veel informatie over zowel de inhoudelijke als de zakelijke werking van de organisaties in het SCvW, maar ze zijn niet zonder meer een bron van waarheid. De organisaties expliciteren hun ambities en tonen wat ze beogen te bereiken, los van de terugblik op de twee jaren voordien.

Tijdens deze eerste ronde voeren we een pilootstudie uit op een *sample* van vijftien beleidsplannen die we zorgvuldig en zo representatief mogelijk hebben geselecteerd. Ieder krijgt er drie toegewezen. We evalueren samen het huidige thematische en methodologische kader om in te spelen op mogelijke tekorten en blinde vlekken. Op die manier kunnen onderzoekers goed geïnformeerd, met een derde, vierde en vijfde opinie en frisse blik aan de analyse van het hele corpus beginnen.

Met deze handleiding geven we alvast een leidraad mee om het onderzoeksontwerp verder te expliciteren en jullie gericht op weg te sturen. Hieronder vinden jullie een beknopt overzicht van onze methodologie, wat we van jullie verwachten en enkele praktische afspraken op een rij. Verder willen we vooral meegeven dat alle ideeën, meningen, opmerkingen ... meer dan welkom zijn en ons kunnen helpen in het verder proces!

2. Methodologie voor het onderzoek

Hoe zullen we de plannen dan analyseren? Op kwalitatief niveau kiezen we om te werken met *sensitizing concepts*. Daarnaast zullen de cijfers vooral op een beschrijvende manier aan bod komen. Marc en Joren maken gebruik van NVivo, een softwarepakket voor gegevensanalyse bij kwalitatief onderzoek, aangezien we dat in het verdere proces ook zullen doen. Jullie kunnen dat doen op de manier die jullie het meest aangenaam werken lijkt.

Kwalitatieve analyse aan de hand van grounded theory en sensitizing concepts

Om de kwalitatieve analyse van de 131 plannen uit te voeren, kiezen we voor de methode van *grounded theory* en *sensitizing concepts*. Charmaz definieerde *sensitizing concepts* in 2003 als volgt:

“Sensitizing concepts offer ways of seeing, organizing, and understanding experience; they are embedded in our disciplinary emphases and perspectival proclivities. Although sensitizing concepts may deepen perception, they provide starting points for building analysis, not ending points for evading it. We may use sensitizing concepts only as points of departure from which to study the data.”

Aan de hand van deze begrippen construeren we een conceptueel kader om de subsidieaanvragen op een eenvormige manier te analyseren. De begrippen vormen een vertrekpunt voor het onderzoek, maar dat betekent niet dat ze gedurende het hele proces vastliggen. Ze geven richting om de informatie uit de beleidsplannen te ordenen en te verzamelen voor de eigenlijke analyse. De concepten zijn de rode draad en worden doorheen het onderzoek verder ontwikkeld.

Deze eerste ronde vindt nadrukkelijk plaats om de aanzet voor de lijst te evalueren, uit te diepen en samen met jullie te beoordelen op vlak van zijn volledigheid en relevantie. We voegen onze huidige conceptenlijst toe waarmee jullie aan de slag kunnen op een tweeledige manier. Enerzijds kunnen jullie deductief bekijken welke concepten er a priori ontbreken – op basis van het beleidskader, organisatie – en praktijklogica en natuurlijk jullie eigen ervaring en expertise. Anderzijds zullen meerdere lezingen van de respectievelijke plannen relevante parameters blootleggen die op een inductieve manier kunnen worden meegenomen. Wat spreekt uit de gegevens dat nog niet werd opgenomen in het conceptueel kader.

Kwantitatieve analyse – de cijfers in de beleidsplannen

De beleidsplannen bevatten naast een uitgebreide reeks aan kwalitatieve data ook heel wat cijfermateriaal. Op het eerste gezicht lijkt het ons vooral relevant om daar beschrijvend mee om te gaan en de kwantitatieve analyse ter ondersteuning van het kwalitatieve verhaal te gebruiken. Momenteel zouden we de thematische indeling gestoeld op *sensitizing concepts* meenemen als leidraad voor het verzamelen, ordenen en analyseren van cijfers.

Daarnaast rijzen bij het opzet van de kwantitatieve analyse van de beleidsplannen meteen een aantal vragen in verband met de verdere bruikbaarheid van de aanwezige cijfers.

Hoewel de landschapstekening ongetwijfeld heel wat cijfermateriaal zal bevatten, lijken de beleidsplannen daar op het eerste gezicht niet de ideale bron voor. Los van de terugblik op de jaren voor de deadline, zijn de cijfers vooral de ambities – het wenselijke scenario. Het behoeft niet veel meer uitleg dat die cijfers niet noodzakelijk zullen stroken met de realiteit. Welke relevante kwantitatieve data lezen jullie in de beleidsplannen? Welke data kunnen we meenemen naar een verdere analyse?

3. Praktische afspraken en verdeling

Wat we verwachten

In deze eerste ronde is het de bedoeling dat we de terugblik op de twee jaar voor de deadline ook meenemen. We verwachten dat je over de analyse een verslag schrijft waarin een aantal dingen aan bod komen:

- Een herwerkte lijst van *sensitizing concepts*
 - Welke concepten zijn interessant? Zijn er specifieke aandachtspunten per concept?
 - Welke belangrijke concepten ontbreken in de lijst?
 - Andere bedenkingen, ideeën, meningen ...
- Een reflectie over de cijfers en hun bruikbaarheid
 - Welke cijfers kunnen we uit de plannen halen en zijn bruikbaar voor deze analyse?
 - Andere bedenkingen, ideeën, meningen ...
- Bedenkingen, opmerkingen, meningen, ideeën voor de ruimere analyse – we willen uit deze eerste ronde zoveel mogelijk leren!

Bijlage 3: stuurgroep analyse subsidieaanvragen

Samenstelling:

- Dr. Jessy Siongers (coördinatie Kenniscentrum Cultuur- en Mediaparticipatie)
- Dr. Alexander Vander Stichele (coördinator onderzoek bij FARO)
- Dr. Allan Muller (aanspreekpunt sociaal-cultureel volwassenenwerk bij het Departement CJM)
- Fred Dhont (directeur Socius)
- Guy Van den Eeckhaut (coördinator praktijkontwikkeling en -ondersteuning Socius)
- Jozefien Godemont (stafmedewerker groepsbegeleiding en vrijwillige inzet Socius)

- Joren Van Gucht (stafmedewerker onderzoek beleidsplannen Socius)
- Marc Jans (stafmedewerker onderzoek Socius)

Agenda:

- 04/02/2021: bespreking opzet onderzoek
 - 19/03/2021: bespreking testlezing vijftien subsidiedossiers
 - 24/11/2021: bespreking eerste resultaten horizontale analyse
 - 15/04/2022: bespreking resultaten horizontale analyse en voorstel structuur rapportering
-

Bijlage 4: codeboek analyse subsidieaanvragen

Het codeboek diende doorheen het onderzoek als conceptuele basis. Om de intercodeerdersbetrouwbaarheid te verhogen, moeten de onderzoekers van dezelfde begrippen en betekenissen vertrekken. Een belangrijke kanttekening: om de omvang te begrenzen, beperken we ons hieronder tot de essentie, zoals die in het decreet of de memorie van toelichting voorkomt. Als daarin geen definitie staat, raadplegen we externe literatuur en het aanbod van Socius.

Activiteiten: Hiermee doelen we op activiteiten, praktijken, werking (de manier waarop een organisatie werkt), methoden en werkvormen. Activiteiten zijn initiatieven, acties die ondernomen werden of zullen worden ondernomen door de organisatie die het beleidsplan indient en waarvan men aanneemt dat ze rechtstreeks of onrechtstreeks bijdragen tot het realiseren van de doelen. Het zijn activiteiten die in de controlesfeer van de organisatie vallen. Sociaal-culturele praktijken zijn doelgerichte veranderingsprocessen die leiden tot betekenisgeving en ontwikkeling van individuen, groepen en gemeenschappen en die bijdragen aan de opbouw van een democratische, solidaire, inclusieve en duurzame samenleving.

Afstemming: De organisatie verantwoordt hoe ze haar financiën, mensen en middelen zal inzetten tijdens de komende beleidsperiode om de strategische en operationele doelstellingen (uit de memorie van toelichting) te realiseren. De afstemming tussen het inhoudelijke en zakelijke deel van het beleidsplan is een zakelijk beoordelingselement.

Beleidsplanningsproces: Aan het beleidsplan zelf gaat een lang proces vooraf. Organisaties bereiden zich voor op de nieuwe beleidscyclus door middel van bijvoorbeeld een zelfevaluatie of een stakeholderbevraging.

Civiel perspectief: Organisaties nemen door middel van hun visie een eigen plaats in binnen het democratisch proces. Ze ontwikkelen op eigen initiatief en verantwoordelijkheid praktijken die op kleine of grote schaal uitdagende of moeilijke maatschappelijke kwesties aanpakken of zetten die op de publieke agenda. Het decreet herbevestigt de civiele rol van het sociaal-cultureel volwassenenwerk, een rol die de sector vanaf zijn ontstaan heeft gespeeld. Het sociaal-cultureel volwassenenwerk moet zijn democratische rol ten volle kunnen blijven spelen in het maatschappelijk middenveld en tegengewicht kunnen blijven bieden in dit evenwichtsspel tussen burger, politiek of overheid en markt (uit de memorie van toelichting). Samenvattend: het perspectief verwijst naar de civiele maatschappij – een begrip dat in politieke theorie min of meer functioneert als maatschappelijk middenveld. Sociaal-culturele organisaties zijn civiele actoren, die de private kwesties van mensen in hun leefwereld tot een publieke zaak maken in de civiele samenleving, om op die manier markt of staat te bewegen in de gewenste richting (van socius.be).

Communicatie: Een effectief communicatiebeleid veronderstelt een geïntegreerde en integrale aanpak van de interne en externe communicatie. Bij interne communicatie bedoelen we acties die erop gericht zijn je medewerkers te informeren over de taken die ze moeten opnemen in de organisatie, de missie en kernwaarden, belangrijke veranderingsprocessen ... Met externe communicatie hebben we het over alle inspanningen die een organisatie levert om te communiceren met de buitenwereld. Hier kunnen organisaties verschillende doelen en doelgroepen voor ogen hebben. (naar RADAR van Socius).

Culturele diversiteit: De memorie van toelichting bij het nieuwe decreet stipt de toenemende diversiteit in de samenleving aan als een van de drie grote uitdagingen voor het sociaal-cultureel werk. We gebruiken deze code enkel voor de fragmenten die over het diversiteitsbeleid van de organisaties gaan. Als organisaties diversiteit als maatschappelijk thema benoemen, nemen we die fragmenten niet mee onder deze code.

Digitalisering: Op dezelfde manier als diversiteit schoof de memorie digitalisering naar voor als een tweede belangrijke uitdaging voor de sector. Naar analogie van onze opvatting rond diversiteit, komen we digitalisering op een dubbele manier tegen in de beleidsplannen: als maatschappelijke context en als managementgegevens. Enerzijds is de toenemende digitalisering in de hele samenleving een realiteit waartoe de organisaties zich moeten verhouden. Anderzijds kunnen organisaties daar op een beleidsmatige manier op inzetten, bijvoorbeeld op vlak van communicatie of kennismanagement, maar evengoed om hun werking te kunnen garanderen. Net als bij diversiteit beperken we ons hier tot de fragmenten die over de tweede vorm gaan, namelijk digitalisering van secundaire processen.

Doelgroep: Een deel van de bevolking of een groep van mensen die sociale of persoonskenmerken gemeenschappelijk hebben, waarop een bepaald aanbod of een bepaalde strategie wordt gericht met oog op de realisering van de missie en de visie van de organisatie (uit het decreet). Het woord 'doelgroep' functioneert altijd binnen de context van het ontwerpen van een strategie of een aanbod met de bedoeling iets te veranderen of te realiseren. Bijgevolg is een 'doelgroep' als groep in de context van sociaal-cultureel volwassenenwerk gerelateerd aan een vorm van interventie of agogisch handelen. Voorbeelden van doelgroepen zijn: ouders van jonge kinderen, vrouwen, senioren, werklozen ... Een kansengroep is een specifiek benoemde doelgroep waarvan op basis van onderzoek blijkt dat ze minder wordt bereikt door het sociaal-culturele aanbod. Het woord 'kansengroep' functioneert in die zin ook altijd binnen de context van het ontwerpen van een strategie of een aanbod met de bedoeling iets te veranderen of te realiseren. Bijgevolg is een 'kansengroep' als groep in de context van sociaal-cultureel volwassenenwerk gerelateerd aan een vorm van interventie of agogisch handelen (uit de memorie van toelichting). Het decreet benoemt vier kansengroepen: mensen in armoede, mensen met een beperking, personen van vreemde herkomst, gedetineerden.

Doelstellingen: Langetermijnbijdragen aan veranderingen in een specifieke sociaal-culturele context en/of in de samenleving (impact). Effect op de deelnemers van activiteiten en praktijken (*outcome*).

- De strategische of algemene doelstellingen volgen uit de beleidskeuzes. Ze zijn een concretere vertaling van die keuzes en antwoorden op de vraag: "Wat zal de organisatie aan het einde van de komende beleidsperiode bereikt hebben?". Externe strategische doelstellingen situeren de beoogde effecten in de sociaal-culturele context of de samenleving. Gemeenschapsgerichte strategische doelstellingen situeren de beoogde effecten bij de groep(en) en/of gemeenschap(pen) waarmee de organisatie werkt. Interne strategische doelstellingen situeren de beoogde effecten binnen de eigen organisatie.
- Operationele doelstellingen zijn de concrete vertaling van de algemene of strategische doelstellingen. Ze vullen de strategische doelstellingen in en geven een antwoord op de vraag: "Wat moet de organisatie doen om het gewenste resultaat, geformuleerd in de

strategische doelstelling, te bereiken?” Door middel van indicatoren volgen organisaties doelstellingen op. Een aanwijzing, een maatstaf een graadmeter waarmee je aantoonst in welke mate je doelstelling gerealiseerd is. We onderscheiden verschillende soorten: inspannings-, output-, outcome- en impactindicatoren.

Duurzaamheid: Naast diversiteit en digitalisering, benoemt het decreet met duurzaamheid een derde grote uitdaging. In lijn met de andere D's beperken we ons hier tot beleidskeuzes in verband met duurzaamheid.

Financiën: Bij financieel beleid gaat het over het verzamelen en interpreteren van financiële gegevens, en het maken van keuzes die de organisatie financieel gezond houden en de toekomst van de organisatie waarborgen. Met andere woorden, een financieel beleid voeren betekent dat de organisatie nadenkt over hoe ze haar geld – inkomsten, uitgaven, reserves – zal beheren op korte en op lange termijn. RADAR schrijft verschillende invalshoeken van financieel beleid voor: de meerjarenbegroting, de analytische boekhouding, de personeelskosten, de liquiditeitsbegroting, investeringen, afschrijvingen, financiële resultaten en reservevorming (uit RADAR).

Funciemix: De functies zijn en blijven de pijlers van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. De functies geven de aard, vorm en structurering aan van de georganiseerde sociaal-culturele praktijken en daarmee beoogde processen. Het decreet voorziet vier functies: de leerfunctie, de cultuurfunctie, de maatschappelijke bewegingsfunctie en de gemeenschapsvormende functie. De organisaties verantwoord in hun beleidsplan hun visie op minstens twee functies om sociaal-culturele praktijken in te kaderen.

- Cultuurfunctie: Organisaties die voor de cultuurfunctie kiezen, expliciteren hun visie op cultuur. Het gaat over interventies die gaan over het doelgericht creëren, deelnemen, bewaren of deelhebben van cultuur als sociaal gedeeld repertoire van tekens, betekenissen en zin. (naar socius.be).
- Gemeenschapsvormende functie: Organisaties die voor de gemeenschapsvormende functie kiezen, zetten in op sociaal-culturele interventies die doelgericht processen en praktijken ondersteunen en faciliteren die leiden tot het vormen en ondersteunen van groepen en gemeenschappen of het versterken van de interactie tussen groepen en gemeenschappen. Een groep is het geheel van deelnemers aan en deelhebbers in een sociaal-culturele praktijk. Een gemeenschap is een netwerk van personen die in zelforganisatie en samenwerking samen iets delen. Zij kunnen persoonskenmerken (demografisch, sociaal-economisch ...) delen, of betekenissen (cultuur, overtuiging ...), of goederen (ruimte, middelen ...) (naar socius.be).
- Leerfunctie: Organisaties die voor de leerfunctie kiezen, moeten hun visie op leren uitleggen. Deze functie richt zich op interventies die doelgericht leeromgevingen opzetten die het leren door individuen, groepen of gemeenschappen mogelijk maken en bevorderen. Een leeromgeving is opgevat als het totaal aan middelen, strategieën, personen en faciliteiten dat de lerende in staat stelt om te leren. De lerende leert door middel van interactie met die leeromgeving (naar socius.be).
- Maatschappelijke bewegingsfunctie: Organisaties die hun beleidsplan indienen op de maatschappelijke bewegingsfunctie willen in relatie tot samenlevingsvraagstukken doelgericht ruimte creëren voor engagement en politisering met het oog op veranderingen in denken en handelen en in de inrichting van de maatschappij. Samenlevingsvraagstukken zijn maatschappelijke kwesties die voorwerp worden van het publiek debat, politieke discussie en besluitvorming. Politisering gaat over het politiek bewust worden of betrokken raken bij kwesties die als politiek (en dus niet langer als een louter persoonlijke kwestie) beschouwd worden (naar socius.be).

Goed bestuur: Goed bestuur gaat over de praktijk waarbij het bestuur de uitvoering van de missie op lange termijn vooropstelt door het bepalen van de strategie. Het bestuur houdt vanuit een ethische opstelling het realiseren van de missie voortdurend voor ogen en vrijwaart de financiële gezondheid van de organisatie. In dit hele proces houdt het bestuur

rekening met alle stakeholders (intern en extern) van de organisatie (naar RADAR van Socius).

Infrastructuur: Onder infrastructuur verstaan we het geheel van voorzieningen dat nodig is om een organisatie goed te laten functioneren. Het gaat om voorzieningen die tot op zekere hoogte blijvend zijn of voortdurend beschikbaar, en die bestemd zijn voor algemeen en gemeenschappelijk gebruik. Meer bepaald gaat het om de gebouwen en de uitrusting: kantoorruimte, vormingslokalen, meubilair, computers en printers, audiovisuele apparatuur, bestelwagen of minibus ... Facilitair beleid of facilitair management omvat het besturen en beheersen van de ondersteunende taken en activiteiten die nodig zijn opdat de organisatie en de individuele medewerkers de kerntaken en strategische doelstellingen zouden kunnen realiseren. Dat omvat inkoop, logistiek, catering, huisvesting, kantoorinrichting, onthaal, schoonmaak, beveiliging, archief ... (naar RADAR van Socius).

Internationale werking: Naast de activiteiten, praktijken, werking en werkvormen die zich op Vlaamse of Brusselse grond afspelen, kijken sociaal-culturele organisaties mogelijk naar het buitenland. Elke manier waarop de organisatie in het beleidsplan verwijst naar internationale initiatieven waarvan ze op een bepaalde manier deel uitmaken. Het gaat dan bijvoorbeeld over netwerken, congressen, uitwisselingen ...

Kennis- en informatiemanagement: Kennis heeft in essentie te maken met datgene wat iemand in staat stelt om een bepaalde taak te vervullen. Hier gaat het dus over deskundigheid. Je kan een onderscheid maken tussen impliciete en expliciete kennis. Expliciete kennis is waarneembaar. Het is kennis die geuit is of opgeslagen, waardoor het persoonsonafhankelijk is gemaakt. Impliciete kennis is persoonlijk en moeilijker met elkaar te delen. Het gaat om gevoel, subjectieve inzichten en intuïtie. Die kennis zit in de hoofden van mensen. Het doel van kennismanagement is ervoor te zorgen dat dat kapitaal gemakkelijk toegankelijk is en dat het bewaard, gedeeld en ontwikkeld wordt (naar RADAR van Socius).

Kwaliteitszorg: Het decreet schrijft een integraal en geïntegreerd kwaliteitsbeleid voor en neemt dat op als zakelijk beoordelingselement. Een integraal kwaliteitsbeleid is erop gericht om de bedrijfsvoering systematisch en voortdurend te verbeteren en te vernieuwen. Dat kwaliteitsbeleid heeft de bedoeling om de missie, de visie en de doelen van de organisatie beter te realiseren. Dat betekent bijvoorbeeld efficiënter, effectiever of beter afgestemd op de verwachtingen van stakeholders (zoals deelnemers, leden, burgers, overheid ...). Of anders gezegd: kwaliteitsbeleid is erop gericht om de juiste dingen goed te doen. In een sociaal-culturele context betekent dat het participatief opmaken van een beleidsplan om dan dat plan correct uit te voeren, op te volgen, bij te sturen en er transparant over te rapporteren. Een integraal kwaliteitsbeleid heeft een systemische en culturele component:

- Systemische component: organisaties moeten systemen en processen installeren om het kwaliteitsbeleid op te zetten en te monitoren. Kiest de organisatie voor bestaande modellen (EFQM, Balanced Score Card, ISO ...) of een systeem op maat?
- Culturele component: de houding en gewoonte van medewerkers om bewust en kritisch naar hun eigen werk en de werking van de organisatie te kijken. Naast het systemische slaat de term kwaliteitsbeleid dus ook op de zogenaamde kwaliteitscultuur.

Landelijke en regionale uitstraling: De Vlaamse Gemeenschap subsidieert sociaal-culturele organisaties met een relevantie en uitstraling voor het Nederlandse taalgebied of voor het Nederlandse taalgebied en tweetalige gebied Brussel-hoofdstad, zo schrijft het beoordelingselement nr. 6 voor in het decreet. Bovendien is het een van de vier belangrijke beoordelingsaspecten, aangezien organisaties meteen negatief advies krijgen als ze hier niet aan tegemoetkomen. Voor de specifieke regio's waar de Avansa's actief zijn schrijft het decreet voor dat ze hun relevantie en uitstraling ook beargumenteren in hun beleidsplan.

Maatschappelijke context: Sociaal-culturele organisaties komen niet uit het niets. Ze ageren

in een diverse maatschappelijke context en spelen steeds in op specifieke maatschappelijke uitdagingen. Het decreet vat het in het tweede inhoudelijke beoordelingselement: “*de relatie van de missie en de visie van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie tot de door de organisatie omschreven actuele maatschappelijke context*”. De fragmenten die de brede maatschappelijke context bespreken, plaatsen we onder deze code. De contextfactoren waar de organisaties op strategisch op inspelen, coderen we apart naar een subcode ‘strategisch’.

Medewerkers: De medewerkers verpersoonlijken het menselijke kapitaal van de organisaties: betaalde beroepskrachten, freelancers en vrijwilligers. Aangezien het hier over het zakelijke luik van het beleidsplan gaat, focust deze code zich op de betaalde beroepskrachten. De vrijwilligers krijgen vanwege hun unieke positie in het sociaal-cultureel volwassenenwerk een eigen plaats onder de code ‘vrijwillige inzet’. Het medewerkers- of human resources beleid heeft vier dimensies, elk met eigen instrumenten.

- De instrumentele dimensie focust op drie kerntaken: de administratieve dienstverlening zoals het tijdig uitbetalen van lonen of het regelen van contracten, de organisatorische dienstverlening zoals de organisatie van het werk of de vakantieregeling en de juridische dienstverlening zoals het informeren van medewerkers en het oplossen van juridisch-administratieve problemen.
- De mensgerichte dimensie focust op de motivatie en het welbevinden van medewerkers. Denk aan de ontwikkeling van capaciteiten en potentieel van medewerkers of aan de aandacht voor sociale verhoudingen, arbeidsomstandigheden en werksfeer. People management en het creëren van een sociale meerwaarde (goede interne communicatie, aangename werksfeer en work-life balans) staan hierbij voorop.
- De organisationele dimensie is gericht op de ontwikkeling van de organisatie en op een ondersteunende en motiverende organisatiestructuur en -cultuur, waardoor medewerkers optimaal kunnen functioneren.
- De strategische dimensie: het HR-beleid wordt hierbij in lijn gebracht met de missie en doelen van een organisatie en met de verwachtingen en evoluties van de omgeving.

Missie: In de kern verwoordt de missie het bestaansrecht van een organisatie. Ze geeft weer voor welk hoger doel een organisatie staat en wat hun maatschappelijke rol is. Bovendien maakt de missie de waarde en identiteit van de organisatie duidelijk. En dat zowel intern als voor de buitenwereld. De missie van de organisatie moet aansluiten bij het doel van het decreet en aansluiten op een door de organisatie omschreven actuele maatschappelijke context. We coderen alle *mission statements* naar deze code.

Netwerken: Organisaties werken regelmatig samen met andere organisaties binnen en buiten het erkende sociaal-culturele veld, doen beroep op andere organisaties of maken deel uit van een groter organisatienetwerk. Elke link met andere organisaties, overheden en bedrijven kreeg dit label toegekend.

Ontspanning en ontmoeting: Ontspanning en ontmoeting zijn essentiële eigenschappen van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Hoewel het beleidskader het belang van de ontmoetings- en ontspanningsfunctie erkent als gemeenschappelijke pijler om sociaal-culturele praktijken te ontwikkelen, beschouwt het decreet ze niet als een onderscheidende functie om de praktijken van vandaag vorm te geven. Daarnaast benoemde Frank Cockx (2010) ontmoeting als schragend voor de andere sociaal-culturele functies.

Organisatiestructuur en -cultuur: De organisatiestructuur geeft aan hoe een organisatie de centrale opdracht in taken verdeelt en vervolgens onderling coördineert. De organisatiestructuur biedt een effectief en efficiënt antwoord op de uitdagingen die worden geformuleerd in de strategische keuzes van de organisatie en op de uitdagingen die de relatie met de omgeving met zich meebrengen. Organisatiecultuur is het geheel van vaak ongeschreven, maar gedeelde normen, waarden en gedragsregels die het functioneren van de medewerkers in een organisatie beïnvloeden. Organisatiecultuur is een typisch containerbegrip: alles is cultuur. Symbolen, verhalen, routines, rituelen ... De diepste,

minst zichtbare laag van de organisatiecultuur wordt gevormd door de kernwaarden van je organisatie (naar RADAR van Socius).

(Sociaal-culturele) participatie: Het decreet definieert dit begrip als volgt: *“deelnemen aan of deelhebben aan informele netwerken (sociale participatie), maatschappelijke instituties (maatschappelijke participatie), kunst en cultuur (culturele participatie) of politiek en beleid (politieke en beleidsparticipatie) vanuit een werking naar specifieke groepen met elk hun eigen kenmerken zodat ze samen kunnen participeren (inclusieve benadering) of vanuit een werking naar specifieke groepen burgers met specifieke kenmerken (categoriale benadering).”*

Sociaal culturele rollen: Alle sociaal-culturele volwassenenorganisaties nemen drie sociaal-culturele rollen op in de processen in het maatschappelijk middenveld waarbinnen een democratische samenleving telkens opnieuw gestalte krijgt. Die rollen verwijzen naar de manier waarop het sociaal-cultureel volwassenenwerk zich kan verhouden tot de samenleving en wat het kan bijdragen aan de vormgeving van de samenleving. De drie maatschappelijke rollen geven dus aan wat de opstelling én de bijdrage van sociaal-culturele volwassenenorganisaties kan zijn in de processen die de samenleving vormgeven en aan de relaties met andere maatschappelijke actoren. Sociaal-culturele volwassenenorganisaties ontwikkelen hun praktijken zodat ze bijdragen aan de drie sociaal-culturele rollen (uit de memorie van toelichting).

- De kritische rol gaat over het in vraag stellen van waarden, normen, opvattingen, instituties en spelregels en de publieke dialoog daarover voeren en voeren (uit het decreet).
- De laboratoriumrol gaat over het experimenteren met nieuwe maatschappelijke spelregels in maatschappelijk innoverende praktijken als antwoord op complexe samenlevingsvraagstukken (uit het decreet).
- De verbindende rol slaat op het verbinden van mensen met groepen, gemeenschappen en de brede samenleving door hen ruimtes te bieden waarin ze zich kunnen ontwikkelen in relatie tot anderen en door hen kansen te bieden op deelnemen en deelhebben aan die groepen, aan gemeenschappen en aan de brede samenleving (uit het decreet).

Sterkte-zwakteanalyse: De sterkte-zwakteanalyse verwijst naar de zelfevaluatie die de organisaties moeten opnemen in hun beleidsplan. Op basis van interne en externe evaluatie lichten ze de eigen organisatie door. Veelgebruikte instrumenten om de sterktes en zwaktes te bepalen zijn SWOT en SWO-ART.

Visie: De visie beantwoordt de vraag: “Waarvoor gaat een organisatie?”. De visietekst expliciteert met andere woorden de achtergrond van de missie én geeft tegelijkertijd aan waar een organisatie naartoe gaat op lange termijn. Daarnaast geeft ze ook de kijk van een organisatie op de wereld en de samenleving weer. Net als de missie dient de visie te beantwoorden aan het doel van het decreet en gekoppeld te worden aan de actuele maatschappelijke context waarop de organisatie zal inspelen. Aangezien elke organisatie een visie moet hebben, brengen we alle fragmenten samen onder deze code (Sanogo, 2019).

Vrije tijd: Met vrije tijd doelt het decreet op de tijd die burgers niet spenderen aan betaalde arbeid en school- en beroepsopleiding. De organisatie moet in het beleidsplan inhoudelijk en zakelijk op een transparante manier aantonen dat ze de subsidies die ze vanuit dit decreet aanvraagt en toegekend krijgt, hoofdzakelijk gebruikt voor haar werking en voor haar activiteiten waaraan mensen deelnemen in hun vrije tijd. Daarnaast kunnen organisaties in het niet-gesubsidieerde deel van de werking activiteiten ontplooiën die buiten de vrije tijd plaatsvinden, bijvoorbeeld in de arbeidstijd of in het kader van een beroepsopleiding.

Vrijwillige inzet: Het sociaal-cultureel volwassenenwerk draait op de inzet van vrijwilligers. Het decreet schrijft organisaties onder beoordelingselement nr. 9 voor dat ze moeten rapporteren over hun vrijwilligersbeleid. Ze moeten ingaan op de manier hoe ze vrijwilligers

zullen betrekken en ondersteunen in relatie tot de visie en missie van de organisatie. De memorie van toelichting splitst het beoordelingselement nog uit naar enerzijds rollen en taken van vrijwilligers en anderzijds het toekomstige ondersteuningsbeleid. In dat beleid moeten organisaties spreken over betrokkenheid, inspraak en participatie van vrijwilligers in de komende beleidsperiode.

Bijlage 5: focusgroep analyse subsidieaanvragen

Samenstelling:

- Alexandra Meijer (Wisper)
 - Elke Vandeperre (Motief)
 - Margot Hinnekens (VOEM)
 - Koen Vandemerckt (Avansa Waas en Dender)
 - Kristien Vranckx (CCV)
 - Rudi D'Hauwers en Pascale Braeckman (Willemsfonds)
 - Lut Vanden Buerie (Welzijnsschakels)
 - Lies Moors (IC)
-

Bijlage 6: taken van vrijwilligers

- Administratie (N=36)
 - Boekhouding, jaarrekeningen, begrotingen maken, betalingen verrichten
 - Administratief personeel ondersteunen (klasseren, kopiëren ...)
 - Ledenadministratie
 - Registratie (inschrijving activiteiten, deelnemerslijsten, evaluaties, ...), databanken samenstellen en aanvullen en dataverwerking
 - Loonadministratie
 - Telefoonpermanentie
 - Correspondentie
 - Transcriptie interviews
 - Bibliotheek, uitleendienst beheren
 - Verslagen maken
 - Copywriting, taalcorrecties
 - Archivering
- Logistiek (N=63)
 - Infrastructuur zoeken, inrichten en beheren
 - Materiaal beheren
 - Technische (klank, beeld ...) en praktische ondersteuning bij activiteiten
 - Onthaal
 - Onderhoud gebouwen, tuin, materiaal
 - Postpakketten en zendingen klaarmaken
 - (Didactisch) materiaal aanmaken, lay-out, vormgeving
 - Flyeren, bussen
 - Fotograferen, video maken
 - ICT-support, website, CRM-systeem bouwen
 - Persoonlijke assistentie van deelnemers met een beperking (doventolk, vertalen, praktische assistentie ...)
 - Catering, bar
 - Kinderopvang
 - Transport (chauffeur)

- Inhoudelijke taken (N=38)
 - Nieuwe thema's, ideeën, informatie aanbrengen, agenda bepalen
 - Bijdragen aan thematische werkgroep
 - Getuigen, ervaringen delen
 - Informeren, rapporteren
 - Betogen, demonstreren
 - Deelnemen aan panels
 - Inhoudelijke expertise inbrengen
 - Teksten, blogs, opinies, tijdschriftartikels, nieuwsbriefberichten ... schrijven
 - Inhoudelijke voorbereiding vormingen
 - Checken van informatie (fake news detecteren)
 - Boeken recenseren
 - Nieuwe inhoud en leermateriaal uittesten
 - Deelnemen aan brainstorm
 - Onderzoek
 - Dossiers voorbereiden
- Agogische taken (N=58)
 - (Lokale) groepen vormen, versterken, begeleiden en ondersteunen
 - Andere vrijwilligers ondersteunen en begeleiden
 - Workshops begeleiden, lesgeven, co-teaching, intervisie begeleiden, vorming geven, infosessies geven, kadervorming ... of daarbij assisteren
 - Bemiddelen (kunst- en cultuurbemiddelaars ...)
 - Gespreksgroepen faciliteren
 - Buddy, coaching, individuele begeleiding
 - Peer counseling
 - Huisbezoeken
 - Publiek debat voeren en stimuleren
 - Kansengroepen begeleiden
 - Interviewen, intakes voeren
 - Mobiliseren, enthousiasmeren
 - Panels, platforms, fora modereren
 - Projecten ontwikkelen
 - Campagne voeren
 - Sensibiliseren
 - Gidsen
 - Procesbegeleiding
- Organiseren (N=32)
 - Organiseren van groepen, afdelingen, lidverenigingen ...
 - Lokale / regionale / landelijke activiteiten organiseren
 - Regionale werking coördineren
 - Intern overleg voeren (teamvergaderingen, stuurgroep, werkgroepen ...)
 - Prospectie voor activiteiten, samenwerkingsverbanden ...
 - Intern aanspreekpunt voor deelnemers, andere vrijwilligers ...
 - Projecten managen
- Besturen (N=76)
 - Besturen lokale, bovenlokale groepen, afdelingen, lidverenigingen ...
 - Deelnemen aan, voorzitten van bestuursorganen
 - Deelnemen aan, voorzitten van stuurgroepen, werkgroepen, kernteam, dagelijks bestuur (bv. om standpunten te bepalen, strategische keuzes voor te bereiden)
 - Deelhebben in opmaak beleidsplan, deelnemen aan beleidsplanningsteam
 - Voortgang evalueren, bijsturen
 - Indienen en opvolgen subsidiedossiers
 - Aanwervingen (selectiecommissies), personeelsmanagement
 - Deelnemen aan advies- en inspraakorganen
 - Financieel beleid

- Vertegenwoordigen (N=48)
 - De organisatie vertegenwoordigen en promoten tijdens activiteiten, infostands en -sessies, beurzen ...
 - Vertegenwoordiging in de organisatie (bv. lokale initiatieven vertegenwoordigen op bovenlokale en landelijke schaal)
 - Vertegenwoordiging en belangenbehartiging buiten de organisatie (adviesraden, overlegfora en -platformen, bij partners, in netwerken en samenwerkingsverbanden (inclusief internationaal), in de pers, bij de media, bij politieke partijen)
 - Leden, vrijwilligers, deelnemers, sympathisanten werven, mobiliseren
 - Communicatie (intern en extern)
 - Getuigen
 - Lobbyen
 - Fondsenwerving

Bijlage 7: soorten vrijwilligers en de benaming ervan

Tabel bijlage 7 - 1: soorten vrijwilligers en de benaming ervan, indeling op basis van taken

administratie	N organisaties
kantoorvrijwilligers	4
administratief vrijwilligers	2
secretariaatsvrijwilligers	2
archiefvrijwilligers	1

logistiek	N organisaties
logistiek vrijwilligers	5
onthaaltvrijwilligers, opstartvrijwilligers	5
taakvrijwilligers	4
helpende handen, helpers	2
praktische vrijwilligers	2
kookvrijwilligers	1
creatief-ondersteunende vrijwilligers	1
operationele vrijwilligers	1
uitstapvrijwilligers	1
vrijwilligers vakantiewerking	1
chauffeurs	1

vertegenwoordigen	N organisaties
ambassadeurs	7
ervaringsdeskundigen	7
adviesraadsleden	2
lotgenoten(vrijwilligers)	2
vertegenwoordigers	2
vrijwilligers adviesgroep/-commissie	1

organiseren	N organisaties
afdelingsvrijwilligers	6
eventvrijwilligers, vrijwilligers evenementen	2
ondersteuningsvrijwilligers	2
activiteitsvrijwilligers	2
bewegingsvrijwilligers	1
communicatievrijwilligers	1
teamleiders	1
vrijwilligers algemene werking	1

besturen	N organisaties
bestuursvrijwilligers	40
bestuurders, bestuursleden	19
trekkers	4
inspraakvrijwilligers	1
stuurgroepvrijwilligers	1

agogische taken	N organisaties
vormingsvrijwilligers, educatieve vrijwilligers	7
lesgevers, docenten	7
gidsen, reisleiders	4
begeleidersvrijwilligers, begeleiders	3
buddy's	3
assistent-lesgevers	2
bezoekvrijwilligers	2
campagnevrijwilligers, campaigners	2
vakantievrijwilligers	2
lotgenotengroepbegeleiders	1
luistervrijwilligers	1
mia-coaches	1
peer counselors	1
trainers	1
filosofiecoaches	1
vormingsbegeleider	1
animatoren	1
vrijwillige lesgevers	1
vrijwilligers kansengroepen	1

inhoudelijke taken	N organisaties
projectvrijwilligers	12
beleidsvrijwilligers	4
inhoudelijk vrijwilligers	3
adviseurs	3
expertvrijwilligers, gespecialiseerde vrijwilligers	2
redactieleden	2
thematische vrijwilligers	2
briefschrijvers	1
consultants	1
contributors	1
denkgroepvrijwilligers	1
maatschappelijke vrijwilligers	1
recensenten	1

Tabel bijlage 7 - 2: soorten vrijwilligers en de benaming ervan, Indeling op basis van schaal

VRIJWILLIGERS NAAR SCHAAL		
	Soort vrijwilliger	N organisaties
Lokaal	lokale vrijwilligers	11
	lokale bestuurders	2
	lokale bestuursvrijwilligers	2
	lokale bewegings	1
	TOTAAL LOKAAL	16
Bovenlokaal	bovenlokale vrijwilligers	7
	regionale vrijwilligers	5
	regiocoördinator of -voorzitter	3
	TOTAAL BOVENLOKAAL	15
Landelijk	nationale/Vlaamse bestuurders	3
	landelijke vrijwilligers	2
	regionale vrijwilligers	2
	koepelvrijwilligers	1
	TOTAAL LANDELIJK	8

Tabel bijlage 7 - 3: soorten vrijwilligers en de benaming ervan, indeling op basis van betrokkenheid bij de organisatie

BETROKKENHEID BIJ DE ORGANISATIE	
Soort vrijwilliger	N organisaties
op basis van tijd	
tijdelijke vrijwilligers	4
vaste, verstokte, langdurige vrijwilligers	6
ad hoc vrijwilligers	6
studentvrijwilligers	1
op basis van betrokkenheid bij de organisatie	
werkgroepvrijwilligers	7
losse vrijwilligers	7
kernvrijwilligers, kerngroepleden	6
voortrekkers, trekkers	2
occasionele vrijwilligers	2
kadervrijwilligers	1
werkingsvrijwilligers	1
sporadische vrijwilligers	1

Bijlage 8: concretisering van vier van de vijf B's (Begeleiden, Betrekken, Belonen en Beëindigen)

Begeleiden

- Vrijwilligersgroepen (lokaal ...) ondersteunen (vaak op basis van Levensfasemodel volgens Piot)
- Vrijwilligers ontlasten op vlak van administratie
- Vrijwilligers informeren (nieuwsbrief, brochures, onthaalbrochure, onthaalmap, vrijwilligersmap ...)
- Kadervorming, vrijwilligersacademie, opleiding, vorming, workshops, training ...
- Meldpunt, aanspreekpunt, helpdesk ... voor vrijwilligers
- Praktische en logistieke ondersteuning van en voor vrijwilligers
- Promoten en bekendmaken van de initiatieven van groepen vrijwilligers(groepen)
- Vrijwilligers individueel coachen
- Overeenkomst, contract, handvest, engagementsverklaring, afsprakennota ...
- Functionerings- en evaluatiegesprekken
- Feedback geven
- Handleidingen, stappenplannen, draaiboeken, inspiratieboek, roadshow, educatieve materialen, aanbod modelactiviteiten ...
- Burn-outpreventie
- Competentiegericht inzetten van vrijwilligers
- ...

Betrekken

- Inspraakmomenten en -organen
- Activiteiten (ontmoetingsmomenten, trefdag) aanbieden voor vrijwilligers
- Kadervorming
- Peilen naar noden en behoeften van vrijwilligers
- Relevantie, omvang en resultaten van vrijwillige inzet terugkoppelen
- Competentie- en databank vrijwilligers,
- Bevraging vrijwilligers
- Brainstorms, advies vragen, consulteren ...
- Gemeenschapsvorming
- Betrekken in bestuursorganen
- ...

Belonen

- Activiteiten (ontspanningsactiviteiten) aanbieden voor vrijwilligers
- Onkosten van vrijwilligers vergoeden
- Vrijwilligers verzekeren
- Vrijwilligers vergoeden voor hun werk (vrijwilligersvergoeding): er is een grote variatie van principiële keuze om vrijwilligers niet te vergoeden tot keuze om alle vrijwilligers te vergoeden, met daartussen organisaties die specifieke vrijwilligers voor specifieke taken vergoeden.
- Vrijwilligers waarderen: (bedankings)etentje, vieren, feestelijkheden, receptie, vrijwillige inzet zichtbaar maken, verjaardagsgeschenk, gezinsleden vrijwilligers betrekken ...)
- Groeikansen bieden, doorstroom naar andere vrijwillige functies stimuleren
- Catering voorzien
- Gratis deelname activiteiten
- Prijs uitreiken, vrijwilligers nomineren
- Week van de vrijwilliger
- Bedanken
- EVC-procedure, portfolio, competentieontwikkeling
- ...

Beëindigen

- Exitgesprek, evaluatie
 - Doorverwijzing, heroriënteren
 - Bedanken
-

Bijlage 9: modellen voor vrijwilligersmanagement geciteerd in de subsidieaanvragen

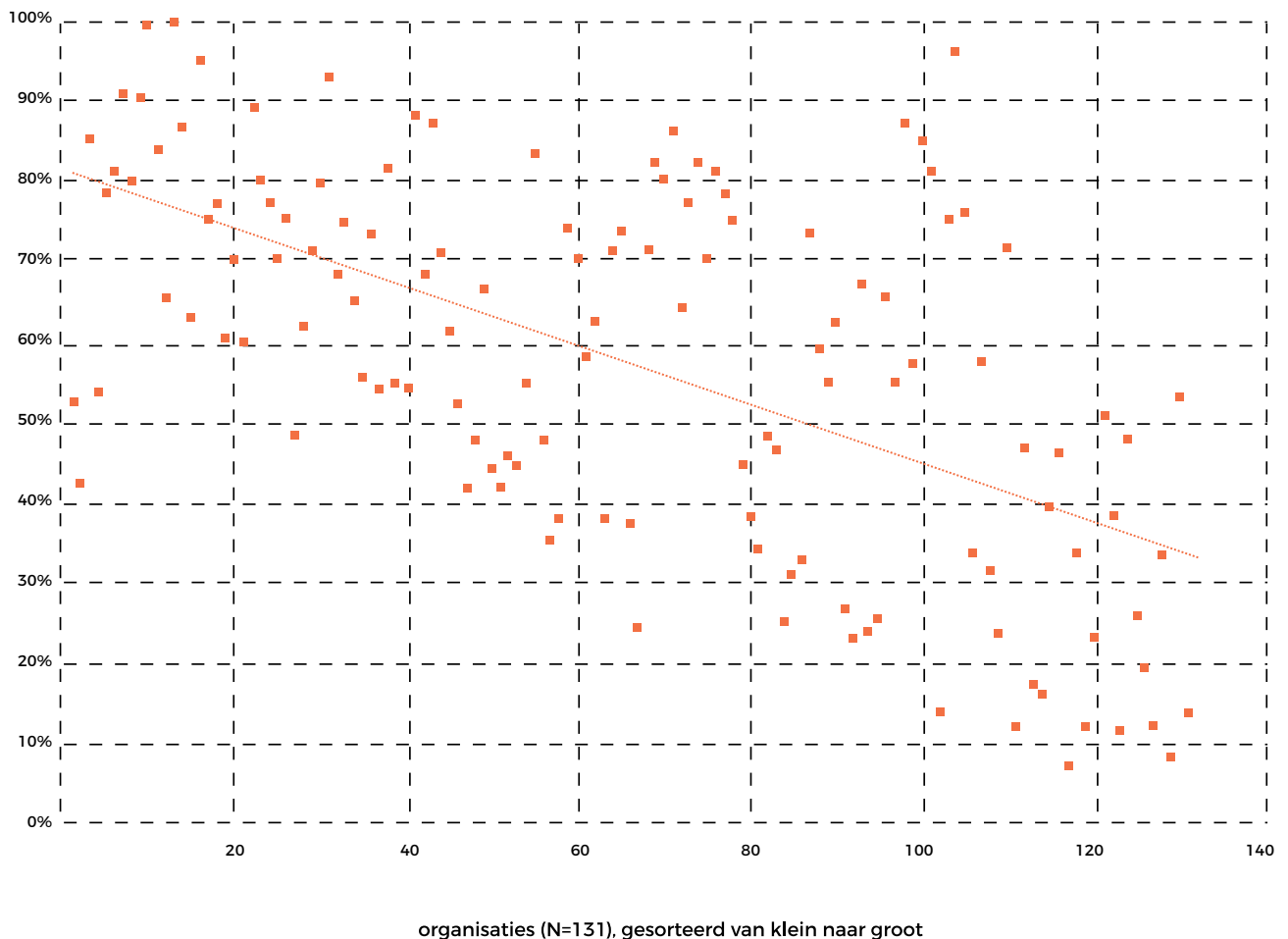
- Acht pijlers (vormen, waarderen, erkennen, informeren, motiveren (vermogen, uitdaging en verbondenheid), ondersteunen en begeleiden, omkaderen, evalueren)
- Vertegenwoordigingsmodellen op basis van regionale spreiding (lokaal – regionaal – landelijk)
- Levensfasemodel / TRS-model (voor vrijwilligersgroepen)
- Diverse modelovereenkomsten met taakafspraken en checklists
- Database met expertise van de vrijwilligers (competentiebank, vrijwilligersportefeuille ...)
- Zelfsturende vrijwilligersgroepen op basis van principes van Lean & Agile
- Instrument 'Flexivol' volgens Katharine Gaskin voor het Institute for Volunteering Research.
- Drie pijlers en vijf aspecten (rekruteren, onthalen, coachen, evalueren en exit) volgens Koen Vermeulen
- Model van ingebouwd vrijwilligerswerk (organisaties die voornamelijk met betaalde krachten werken, en ook vrijwilligers inzetten voor de verwezenlijking van hun doel.

(staat tegenover organisaties voor autonoom vrijwilligerswerk: organisaties die uitsluitend of hoofdzakelijk met vrijwilligers werken)

- Model van een netwerkorganisatie
- Wervingscirkel van Movisie

Bijlage 10: spreiding van de afhankelijkheid van subsidies uit het decreet van 2017

Figuur bijlage 10: spreiding aandeel subsidies uit het decreet van 2017 in totale inkomsten (jaargemiddelde meerjarenbegroting 2021 - 2025) naar grootte van de organisatie (op basis van totale inkomsten, jaargemiddelde meerjarenbegroting 2021 - 2025)



Tabel bijlage 10: spreiding afhankelijkheid van subsidies uit het decreet van 2017 naar grootte van de organisatie (op basis van totale inkomsten, jaargemiddelde meerjarenbegroting 2021 - 2025)

Aandeel subsidies uit decreet 2017 in totale inkomsten (jaargemiddelde meerjarenbegroting 2021 - 2025)	Ze ^e r klein	Klein	Middel-groot	Groot	Ze ^e r groot	TOTAAL
<=10%	0	0	0	0	2	2
11-20%	0	0	0	5	4	9
21-30%	0	0	6	1	2	9
31-40%	0	3	5	3	3	14
41-50%	2	7	3	2	2	16
51-60%	4	7	4	1	1	17
61-70%	6	6	5	0	0	17
71-80%	10	5	6	3	0	24
81-90%	7	4	5	2	0	18
91-100%	4	0	0	1	0	5

Bijlage 11: de meest voorkomende mixen van communicatiekanalen

Tabel bijlage 11: verschillende mixen van communicatiekanalen en het aantal organisaties dat voor elke mix kiest

Communicatiemix	Aantal organisaties	Communicatiemix	Aantal organisaties
Website Facebook Instagram Twitter Nieuwsbrief Gedrukte communicatie	17	Website Facebook Twitter Nieuwsbrief Gedrukte communicatie Pers en Media	5
Website Facebook Instagram Twitter Nieuwsbrief Gedrukte communicatie Pers en media	16	Website Facebook Instagram Twitter Nieuwsbrief	5
Website Facebook Nieuwsbrief Gedrukte communicatie	11	Website Facebook Instagram Twitter Nieuwsbrief Gedrukte communicatie Pers en media Mondelinge communicatie	4
Website Facebook Instagram Nieuwsbrief Gedrukte communicatie Mondelinge communicatie	9	Website Facebook Instagram Nieuwsbrief Gedrukte communicatie Mondelinge communicatie	4
Website Facebook Nieuwsbrief Gedrukte communicatie Mondelinge communicatie	8	Website Facebook Instagram Twitter Nieuwsbrief Gedrukte communicatie Mondelinge communicatie	4
Website Facebook Instagram Nieuwsbrief Gedrukte communicatie	7		
Website Facebook Twitter Nieuwsbrief Gedrukte communicatie	7		

Bijlage 12: courante vormen van afstemming tussen inhoudelijke en zakelijke delen van de subsidieaanvragen op strategisch, operationeel en actieniveau

AFSTEMMING	STRATEGISCH NIVEAU	
	Kwalitatief	Kwantitatief
Medewerkers	• N=19 • Aanstellen van een verantwoordelijke of uitvoerende medewerker voor een SD. • VTO-inspanningen in functie van SD • Medewerkersbeleid als strategische doelstelling (zie powerpoint)	• N=62 • Inzet personeel per strategische doelstelling uitgedrukt in aantal VTE • Inzet van personeel uitgedrukt in percentage van de totale beschikbare personeelstijd • Inzet van personeel uitgedrukt in werkuren of -dagen • De personeelskost per SD, uitgedrukt in een bedrag.
Financiën	• N=14 • Uitgaven: benoemen welke soort kosten verbonden zijn aan de strategische doelen, met focus op werkings- en personeelskosten. Regelmatig gekoppeld aan begrotingsposten. • Inkomsten: de organisaties benoemen woordelijk welke financieringsbron ze aanwenden per SD. • Financieel beleid als strategische doelstelling (zie PowerPoint)	• N=38 • Uitgaven: de kosten die verbonden zijn aan het uitvoeren van een SD benoemen de organisaties in een bedrag. De focus ligt ook hier vooral op personeels- en werkingskosten en vooropgestelde bbudgetten. • Inkomsten: de organisaties becijferen hoeveel geld ze uit een financieringsbron halen om een SD te financieren.
Communicatie	• N=14 • Communicatie-inspanningen in functie van strategische doelstellingen. Enerzijds gaat het om communicatie als activiteit, zoals bij campagnewerk. Anderzijds om het bereiken van de vooropgestelde doelgroep. • Communicatie als strategische doelstelling –zie doelstellingen	• N=4 • Percentage van de personeelstijd communicatiemedewerker ingezet per SD
Infrastructuur	• N=8 • Infrastructuur-inspanningen in functie van, of met gunstig effect voor strategische doelstellingen. Zowel in digitale infrastructuur als in onroerend goed, zowel investeren als huren als verbouwen. • Infrastructuur als strategische doelstelling	/
Organisatiecultuur -structuur	• N=5 • Inspanningen om de organisatiecultuur en -structuur in te zetten in functie van de strategische doelstellingen. • Organisatiestructuur of -cultuur als strategische doelstelling	/
Kwaliteitszorg	• N=4 • Inspanningen ter evaluatie en opvolging van SD's • Kwaliteitszorg als SD	/
Kennis- een infomanagement	• N=10 • Inspanningen met nadruk op management, het beheren en registreren van gegevens gelinkt aan strategische doelen, bijvoorbeeld met CRM. • Inspanningen met de nadruk op kennis, kennisopbouw, kennisdeling om strategische doelen uit te voeren. • Kennis- en informatiemanagement als SD	/
Goed bestuur	• N=3 • Inspanningen die kaderen in goed bestuur, acties in functie van SD/ • Goed bestuur als SD	/

AFSTEMMING

	OPERATIONEEL NIVEAU	
	Kwalitatief	Kwantitatief
Medewerkers	• N=9 • Aanstellen van een verantwoordelijke of uitvoerende medewerker voor een OD • VTO-inspanningen in functie van een OD • Medewerkers als operationele doelstelling (niet in beeld)	• N=32 • Inzet personeel per operationele doelstelling uitgedrukt in aantal VTE • De personeelskost per OD, uitgedrukt in een bedrag. • Inzet van personeel uitgedrukt in werkuren of -dagen
Financiën	• N=15 • Uitgaven: benoemen welke soort kosten verbonden zijn aan de operationele doelen, met focus op werkings- en personeelskosten. Regelmatig gekoppeld aan begrotingsposten. • Inkomsten: de organisaties benoemen woordelijk welke financieringsbron ze aanwenden per OD. • Financiën als operationele doelstelling	• N=31 • Uitgaven: de kosten die verbonden zijn aan het uitvoeren van een OD benoemen de organisaties in een bedrag. De focus ligt ook hier vooral op personeels- en werkingskosten en vooropgestelde budgetten. • Inkomsten: de organisaties becijferen hoeveel geld ze uit een financieringsbron halen om een OD te financieren. Naast subsidies ook in beperkte mate opbrengsten uit de werking.
Communicatie	• N=11 • Communicatie-inspanningen in functie van operationeel doel en het bereiken van de doelgroep in dit doel, zoals uitwerken van een communicatiestrategie per OD. • Communicatie als OD	• N=2 • Communicatiebudget gekoppeld aan OD, uitgedrukt in een bedrag.
Infrastructuur	• N=4 • Infrastructuur-inspanningen in functie van, of met gunstig effect voor operationele doelstellingen. Zowel in digitale infrastructuur als in onroerend goed, zowel investeren als huren als verbouwen. • Infrastructuur als OD	/
Organisatiecultuur -structuur	• N=2 • Inspanningen om de organisatiecultuur en -structuur in te zetten in functie van de operationele doelstellingen. • Organisatiestructuur- en cultuur als OD	/
Kwaliteitszorg	• N=4 • Inspanningen om kwaliteitsprocessen en -normen te operationaliseren. • Kwaliteitszorg als OD	/
Kennis- een infomanagement	• N=6 • Inspanningen met nadruk op management, het beheren en registreren van gegevens gelinkt aan operationele doelen, bijvoorbeeld met CRM. • Inspanningen met de nadruk op kennis; kennisopbouw, kennisdeling om operationele doelen uit te voeren. • Kennis- en informatiemanagement als OD	/
Goed bestuur	• N=2 • Inspanningen die kaderen in goed bestuur, acties in functie van OD. • Goed bestuur als OD	/

AFSTEMMING	ACTIENIVEAU	
	Kwalitatief	Kwantitatief
Medewerkers	• N=7 • Aanstellen van een verantwoordelijke of uitvoerende medewerker per actie	• N=6 • Inzet van het personeel per actie uitgedrukt in aantal VTE • Inzet van het personeel per actie uitgedrukt in een percentage van de totale personeelstijd. • De personeelskost per actie, uitgedrukt in een bedrag.
Financiën	• N=7 • Uitgaven: organisaties beschrijven in welke acties ze financiële middelen willen steken, onder meer uitgedrukt in begrotingsposten. • Inkomsten: organisaties stellen dat ze uit bepaalde acties inkomsten verwachten te halen.	• N=14 • Uitgaven: de organisaties becijferen de kosten en budgetten voor een specifieke actie, met focus op personeels- en werkingskosten. • Inkomsten: organisaties becijferen hoeveel inkomsten ze uit een actie verwachten te halen.
Communicatie	/	/
Infrastructuur	/	/
Organisatiecultuur -structuur	• N=4 • Aanstellen van uitvoerende/verantwoordelijke teams of organisatieorganen	/
Kwaliteitszorg	/	/
Kennis- een infomanagement	/	/
Goed bestuur	/	/



**SO
CIUS.**



**steunpunt
sociaal-cultureel
werk**

socius.be