

A photograph of a person's hands writing in a spiral-bound notebook. The person is wearing a light-colored t-shirt. The notebook is open, and the left page has some handwritten notes. The right page is blank. The person is holding a yellow and green pen. The background is a solid blue color.

Werk maken van de afstemming tussen je inhoudelijk, zakelijk en financieel beleid in het kader van het beleidsplan

**SO
CIUS.**

steunpunt
sociaal-cultureel
werk

Januari 2024

COLOFON

Werk maken van de afstemming tussen je inhoudelijk, zakelijk en financieel beleid in het kader van het beleidsplan

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: Fred Dhont, Paco Sanogo - Socius

Vormgeving: Ingrid Matthijs - Socius

Cover foto: Mieke Vasseur - Socius



Brussel, januari 2024

INHOUD



- 1 Een globaal kader - pagina 5
- 2 Aan de slag - pagina 9
 - 2.1 Inzoomen op aspecten van zakelijk beleid - pagina 9
 - 2.1.1 Personeelsbeleid - pagina 9
 - 2.1.2 Communicatiebeleid - pagina 13
 - 2.1.3 Kwaliteitsbeleid - pagina 17
 - 2.1.4 Interne organisatiestructuur, formele relaties en afhankelijkheden - pagina 19
 - 2.2 Inzoomen op financieel beleid - pagina 21

INLEIDING

In het decreet op het sociaal-cultureel volwassenenwerk van 2023 worden 3 criteria geformuleerd met betrekking tot het zakelijk beleid van erkende organisaties. Meer hierover vind je op de Weg-wijs Decreet van Socius.

Met deze zakelijke criteria wil de overheid nagaan:

- › of er een gezond zakelijk en financieel beleid aanwezig is;
- › of de organisatie de principes van goed bestuur in praktijk brengt;
- › of er voldoende samenhang is tussen het inhoudelijk, het zakelijk en het financieel beleid.

Met name over deze laatste vraag is in overleg met de administratie van het departement Cultuur, Jeugd en Media deze verduidelijkende nota tot stand gekomen, die organisaties richting en voorbeelden aanreikt over de manier waarop ze in het kader van hun eigen beleidsplan die samenhang kunnen onderbouwen en duidelijk maken.

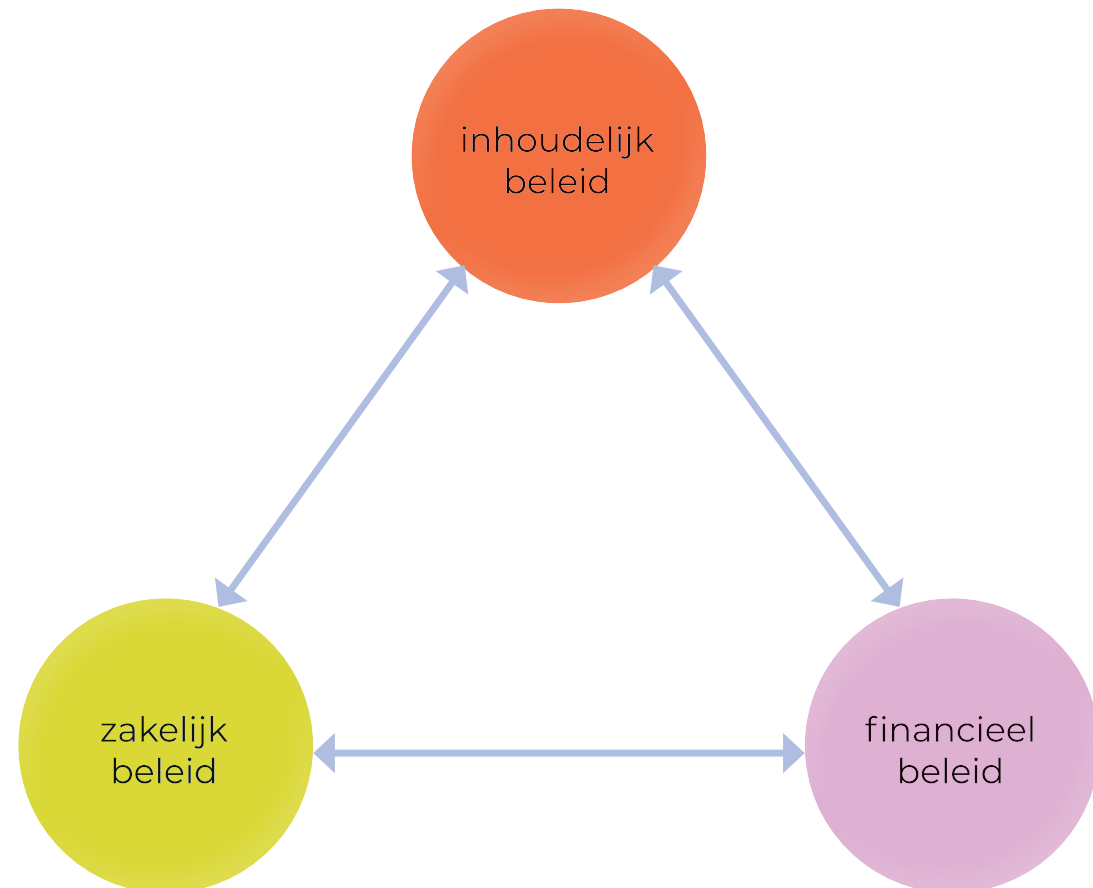
1 Een globaal kader

De subsidieaanvraag als samenhangend drieluik

Bij de beoordelingscriteria (decreet) en de subcriteria (BVR) wordt uitgegaan van een sterke samenhang tussen het inhoudelijk, het zakelijk en het financieel beleid van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties.

Een subsidieaanvraag (BVR) bestaat daarom uit drie onderdelen en hun onderlinge samenhang (geïntegreerd beleid):

- › een inhoudelijk plan
- › een zakelijk plan
- › een financieel plan



Factoren die mee bepalend zijn voor de beoordeling van de subsidieaanvraag

In het beoordelen en evalueren van organisaties gaat het decreet uit van “subsidies in ruil voor kwaliteit”. De decreetgever geeft aan te willen peilen naar “de kwaliteit van de sociaal-culturele werking” en het “stimuleren van continue kwaliteitsverbetering”.

Hierbij geeft de decreetgever aan rekening te willen houden met de eigenheid en specifieke situatie van de organisatie.

Concreet gaat het over:

- de grootte van de organisatie
- de ontwikkelingsfase van de organisatie
- interne factoren (factoren eigen aan de organisatie)
- externe factoren (omgevingsfactoren)

Beoordeling

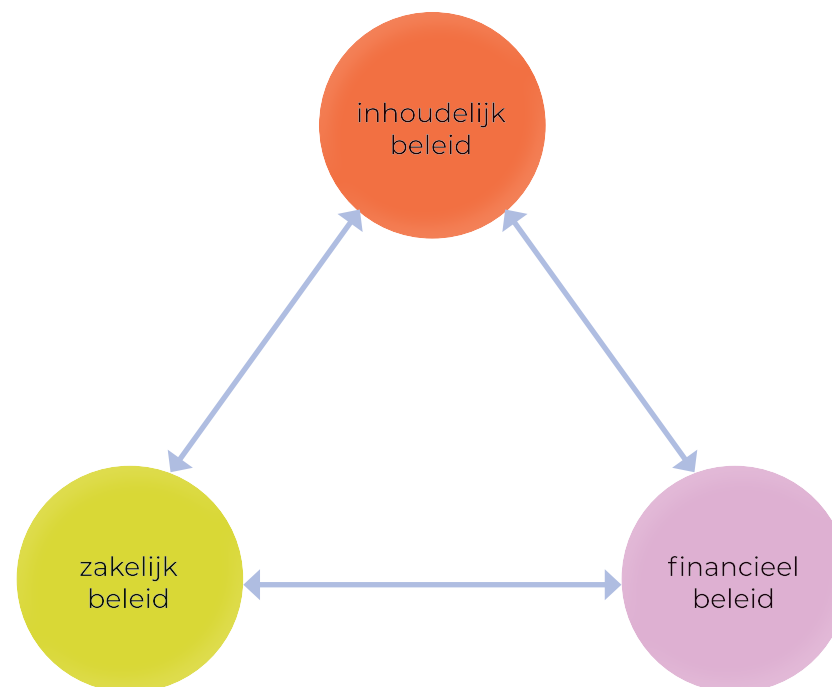


Subsidieaanvraag

Focus = kwaliteit en kwaliteitsverbetering

Variabelen:

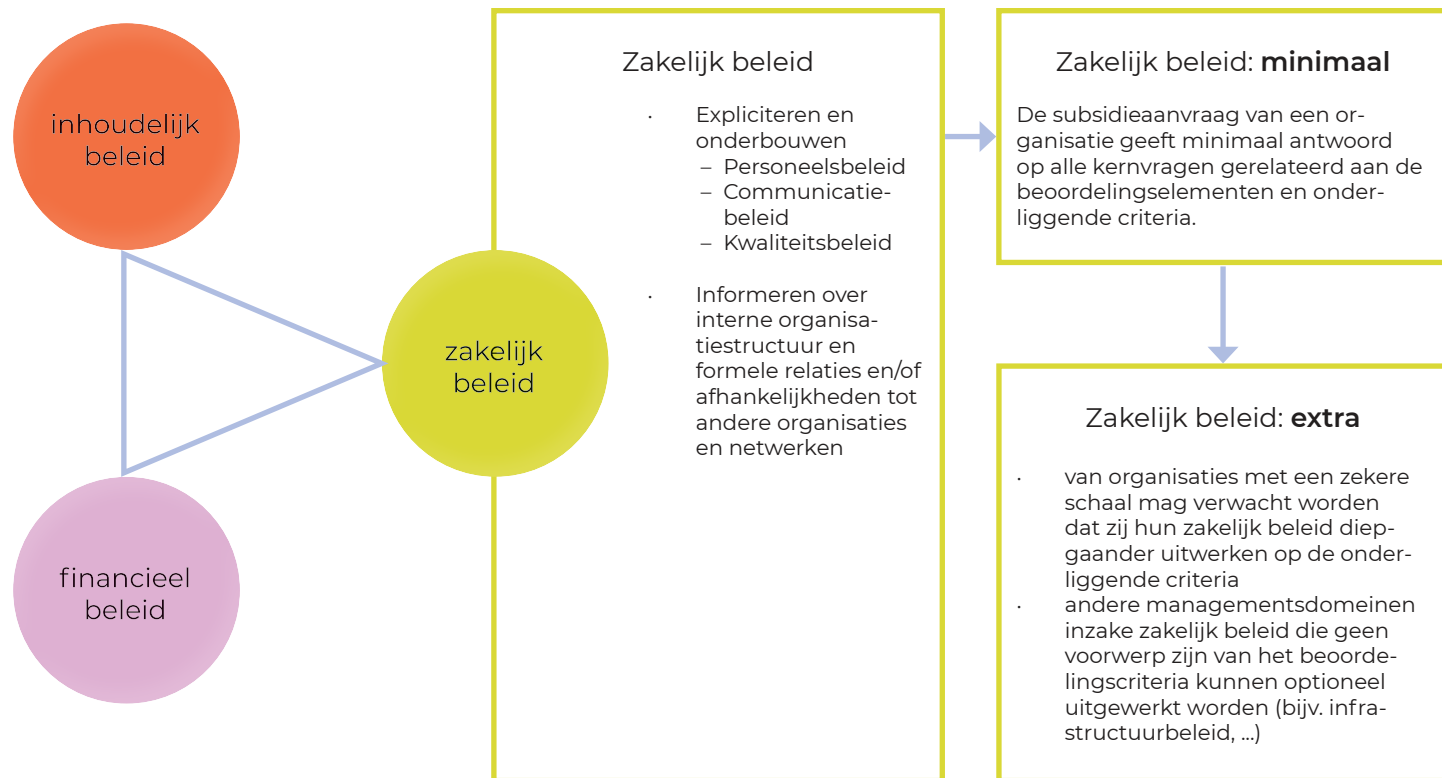
- schaalgrootte
- ontwikkelingsfase
- interne factoren
- externe factoren



De breedte en de diepte van het zakelijk en financieel beleid in de subsidieaanvraag

De combinatie van de beoordelings- en subcriteria en het hanteren van variabelen in de beoordeling zegt iets over:

- de “breedte van het zakelijk beleid” die beoordeeld wordt: welke aspecten van zakelijk beleid worden beoordeeld?
- de “diepte van het zakelijk beleid” die beoordeeld wordt: de grondigheid waarmee die aspecten inzake zakelijk beleid uitgewerkt zijn.



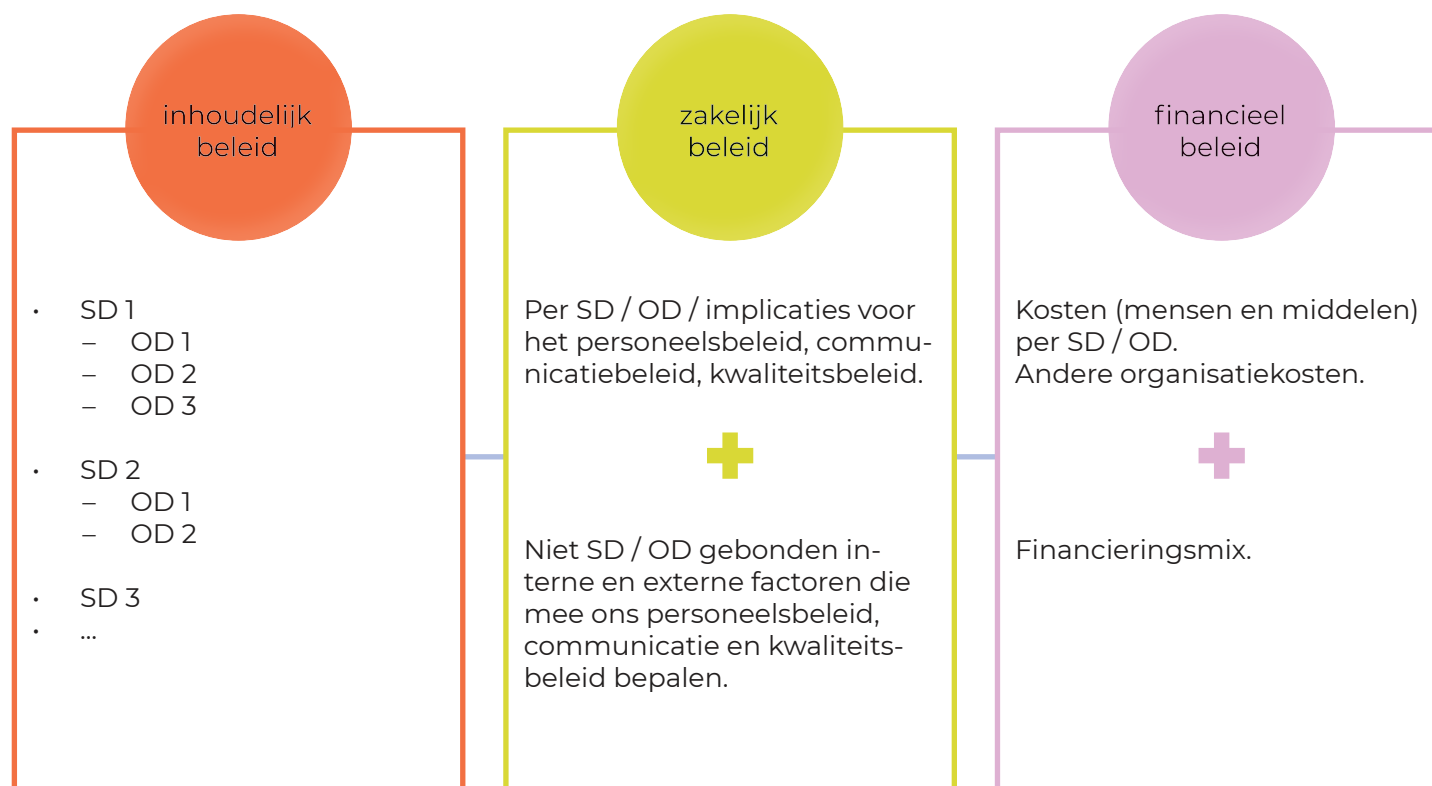
De breedte van het zakelijk beleid

De diepte van het zakelijk beleid

De samenhang van inhoudelijk, zakelijk en financieel beleid in de subsidieaanvraag

Er zijn twee uitgangspunten om de samenhang tussen het inhoudelijk, zakelijk en financieel beleid te expliciteren:

- Eerste uitgangspunt: de set van strategische en operationele inhoudelijke doelen die hun neerslag vinden in het zakelijk en financieel beleid voor de volgende beleidsperiode:
 - Hoe wordt over de jaren heen de uitvoering van de SD's en OD's in werkings- en personeelsmiddelen gebudgetteerd? Hoeveel budget hebben we maw. nodig om ons inhoudelijk beleid en het daaraan gerelateerd zakelijk beleid te realiseren.
- Tweede uitgangspunt: er kunnen interne factoren en omgevingsfactoren, los van de SD's en OD's zijn, die invloed hebben op het functioneren van de organisatie. Die vragen organisatieaandacht en vertalen zich ook in een budget.



2 Aan de slag

2.1 Inzoomen op aspecten van zakelijk beleid

2.1.1 Personeelsbeleid

Beoordelingscriterium

De organisatie expliciteert en onderbouwt haar personeelsbeleid.

Omschrijving personeelsbeleid

Personeelsbeleid is een belangrijk onderdeel van het organisatiebeleid. Het is strategisch en duurzaam van aard en beoogt een balans tussen de organisatiedoelenden (het realiseren van missie en doelstellingen), het welzijn van medewerkers en de aandacht voor de ecologische en maatschappelijke impact van de organisatie.

Facetten van personeelsbeleid

In de uitwerking van een personeelsbeleid kunnen verschillende dimensies worden meegenomen: een strategische, een organisationele, een mensgerichte en een instrumentele dimensie.

- Instrumentele dimensie: de administratieve en juridische kant van werken met personeel. Er wordt zorg gedragen voor een goede personeelsadministratie en dienstverlening. Het werken in de organisatie wordt gereguleerd aan de hand van regels, procedures, arbeidsovereenkomsten en werksystemen.
- Mensgerichte dimensie: de focus ligt op de personeelsleden. In het bijzonder op de ontwikkeling van hun motivatie, capaciteit en potentieel. Ook de sociale processen binnen de organisatie komen in het vizier.
- Organisationele dimensie: de focus ligt op de interne organisatiestructuur, de ordening van functies van personeelsleden en organisatiecultuur die nodig zijn om gemeenschappelijke resultaten te bereiken.

- Strategische dimensie: de focus ligt op de afstemming van het personeelsbeleid op het inhoudelijk beleid en de beoogde impact. Er wordt rekening gehouden met invloeden van externe omgevingsfactoren.

Kernvragen voor de subsidieaanvraag voor het expliciteren en onderbouwen van jouw personeelsbeleid als onderdeel van het zakelijk beleid en de link met het inhoudelijk en financieel beleid.

Basis = vier kernvragen

1. Omschrijf welke inhoudelijke beleidskeuzes aan de basis liggen van, en zich laten vertalen in doelen in, het personeelsbeleid. Geef aan of er interne factoren en/of omgevingsfactoren zijn die meebepalend zijn voor het personeelsbeleid.
 2. Expliciteer en onderbouw welke functies (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden) je voorziet in de organisatie, het volume ervan, waarvoor je deze inzet en hoe je je organisatie structureert en coördineert. Indien van toepassing geef je ook aan welke plaats freelancers hierin innemen.
 - Omschrijf de verschillende functies in de organisatie.
 - Geef het totaal VTE, de verdeling over functies en functiegroepen, en hun inzet in de organisatie in relatie tot het inhoudelijk beleidsplan aan.
 - Schets de interne samenwerking en coördinatie.
 3. Schets welke juridische en administratieve kwesties met betrekking tot de inzet van je personeel de komende vijf jaar op je agenda staan.
 4. Expliciteer en onderbouw hoe je aan de ontwikkeling en het welbevinden van het personeel werkt.
- Omschrijf welke inhoudelijke beleidskeuzes aan de basis liggen van, en zich laten vertalen in doelen in het personeelsbeleid. Geef aan of er interne factoren en/of omgevingsfactoren zijn die meebepalend zijn voor het personeelsbeleid.

Voorbeeld inhoudelijke lijnen

Om meer draagvlak te genereren rond standpunt X willen we de publieke opinie bespelen. Dit veronderstelt een versterking van onze communicatiecel en van de communicatiecompetenties van ons personeel.

We willen de polarisatie in de samenleving tegengaan door burgers te versterken in hun verbindende communicatie. Dit veronderstelt dat onze groepsbegeleiders zichzelf bekwamen in het omgaan met polarisatie en in het opzetten van leerprocessen die vertrekken vanuit deep democracy.

Voorbeeld omgevingsfactoren

De krapte op de arbeidsmarkt speelt ons parten. We zullen onze wervings- en selectiestrategie aanpassen om talent aan te trekken.

Om bij te dragen aan de vermindering van de CO₂-uitstoot stimuleren we het gebruik van openbaar vervoer en faseren we het gebruik van privéwagens voor verplaatsingen uit.

- Expliciteer en onderbouw welke functies (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden) je voorziet in de organisatie, het volume ervan, waarvoor je deze inzet en hoe je je organisatie structureert en coördineert. Indien van toepassing geef je ook aan welke plaats freelancers hierin innemen.
 - Omschrijf de verschillende functies in de organisatie.
 - Geef het totaal VTE, de verdeling over functies en functiegroepen en hun inzet in de organisatie in relatie tot het inhoudelijk beleidsplan aan.
 - Schets de interne samenwerking en coördinatie.

Voorbeeld

Voor de realisatie van strategische doelstelling 1 voorzien we 2,3 VTE inzet gedurende drie jaren, waarvan 2 VTE op stafniveau en 0,3 VTE voor een ondersteunende administratief medewerker. We voorzien hiervoor een personeelsbudget van X euro.

Voorbeeld

Onze teamstructuur maakt duidelijk wie welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft.

Voorbeeld

Om de teamsamenwerking te bevorderen, zetten we in op een doorgedreven feedbackcultuur onder medewerkers. We zullen dit faciliteren via vorming en opvolgen via functioneringsgesprekken.

- Schets welke juridische en administratieve kwesties met betrekking tot de inzet van je personeel de komende vijf jaar op je agenda staan.

Voorbeeld

In opvolging van de coronaperiode willen we een nieuwe telewerkpolicy introduceren, draagvlak hiervoor creëren en het arbeidsreglement actualiseren.

Voorbeeld

Met de komst van de nieuwe baremieke structuur binnen het paritair comité gaan we intern het gesprek aan tussen het bestuur en het personeel over het verloningsbeleid.

Voorbeeld

In de volgende beleidsperiode zorgen we voor een gedocumenteerde procedure rond de personeelscyclus van instroom tot exit (werving en selectie, onthaalprocedure, coaching, functionerings- en beoordelingsgesprekken).

- Expliciteer en onderbouw hoe je aan de ontwikkeling en het welbevinden van het personeel werkt.

Voorbeeld

Gezien de superdiverse samenleving waarin we opereren willen we ook onze medewerkers op dit vlak ondersteunen. We zetten in op een intensief intern leertraject met onze medewerkers rond kruispuntdenken.

Voorbeeld

Met behulp van onze externe preventiedienst willen we een interne peiling opzetten bij het personeel naar welzijn en grensoverschrijdend gedrag en hinderpalen en hulpbronnen in onze organisatie. Dit moet ons toelaten in de volgende beleidsperiode gerichte verbeteracties op te zetten.

Voorbeeld

De voorbije beleidsperiode werden we geconfronteerd met twee burn-outs in onze organisatie. Daarom willen we investeren in een beleid ter voorkoming van stress en burn-out. We laten ons hierbij extern begeleiden.

Voorbeeld

Op basis van cijfers van de overheid weten we dat het ziekteverzuim in onze organisatie beduidend hoger ligt dan bij vergelijkbare organisaties. We ontwikkelen een beleid om ziekteverzuim efficiënt aan te pakken.

2.1.2 Communicatiebeleid

Beoordelingscriterium

De organisatie expliciteert en onderbouwt haar communicatiebeleid.

Omschrijving communicatiebeleid

Met hun communicatiebeleid zetten organisaties in op de realisatie van communicatiedoelstellingen die gericht zijn op bepaalde interne en externe doelgroepen en die bijdragen aan de verwezenlijking van de inhoudelijke werking van de organisatie.

Facetten van communicatiebeleid

Het communicatiebeleid van sociaal-culturele volwassenenorganisaties staat ten dienste van het inhoudelijk beleid. Het communicatiebeleid ondersteunt de omschrijving van:

- De communicatiedoelstellingen en de wijze waarop deze bijdragen aan de realisatie van de inhoudelijke doelen van de organisatie;
- De doelgroepen (intern en extern) waarop de communicatie van de organisatie zich zal richten;
- De kanalen die de organisatie hiervoor zal inzetten.

Kernvragen voor de subsidieaanvraag voor het expliciteren en onderbouwen van jouw communicatiebeleid als onderdeel van het zakelijk beleid en de link met het inhoudelijk en financieel beleid.

Basis = drie kernvragen

1. Expliciteer en onderbouw hoe het communicatiebeleid zal bijdragen aan de realisatie van het inhoudelijk beleid en hoe je dat zal organiseren.
 - Welke specifieke bijdrage kan de communicatie van je organisatie op dit vlak leveren?
 - Tot welke doelgroepen richt jouw communicatiebeleid zich en welke kanalen zal je hiervoor inzetten?
2. Expliciteer en onderbouw hoe je je realisaties zichtbaar zal maken.
3. Expliciteer en onderbouw hoe je je interne communicatie vorm zal geven de komende beleidsperiode.

- Expliciteer en onderbouw hoe het communicatiebeleid zal bijdragen aan de realisatie van het inhoudelijk beleid en hoe je dit zal organiseren.
 - Welke specifieke bijdrage kan de communicatie van je organisatie op dit vlak leveren?

Voorbeeld

We willen een open en wendbare organisatie zijn die daadkrachtig anticipeert op de evoluties in onze superdiverse samenleving. Daarom zetten we in op laagdrempelige en inclusieve communicatie en versterken we onze medewerkers in hun communicatieve competenties bij hun omgang met deelnemers met andere etnisch-culturele achtergrond.

Voorbeeld

We zetten in op de verhoging van onze naamsbekendheid zodat we beter gevonden worden door de doelgroep(en) waarop we onze werking richten. We ontwikkelen een heldere en herkenbare huisstijl. We maken werk van een nieuwe website en we optimaliseren de inzet van onze social media.

Voorbeeld

We zetten in op sterk beeldmateriaal en investeren in foto's en video die onze werking goed in beeld brengen.

Voorbeeld

In onze organisatie draagt iedereen bij aan de externe communicatie. Daarom willen we onze medewerkers handvatten geven om die rol deskundig op te nemen. We organiseren interne leermomenten en we maken van onze externe communicatie een vast agendapunt op onze teambijeenkomsten.

- Tot welke doelgroepen richt jouw communicatiebeleid zich en welke kanalen zal je hiervoor inzetten?

Voorbeeld

Om onze doelgroep(en) optimaal te bereiken maken we een keuze in de kanalen die we zullen inzetten. We vertrekken hierbij vanuit de noden en behoeften en het mediagebruik van onze doelgroep(en). We monitoren de inzet van deze kanalen en sturen bij waar nodig.

Voorbeeld

Een belangrijk deel van onze communicatie richt zich naar senioren en nieuwkomers. We hebben geleerd dat Facebook een uitstekend kanaal is om deze groepen te bereiken. We gaan hierover interne werkafspraken uitwerken en implementeren.

- Expliciteer en onderbouw hoe je je realisaties zal zichtbaar maken.

Voorbeeld

Via onze website brengen we verhalen over onze praktijken en laten we zien hoe die bijdragen aan het realiseren van onze missie.

Voorbeeld

We delen onze realisaties met verschillende stakeholders zodat ze zicht krijgen op wie we zijn en wat we doen.

Voorbeeld

We maken jaarlijks een leesbaar en toegankelijk jaarverslag voor het brede publiek.

- Expliciteer en onderbouw hoe je je interne communicatie vorm zal geven de komende beleidsperiode.

Voorbeeld

We optimaliseren onze interne informatiedoorstroming. We maken een grondige analyse van de kanalen die we momenteel inzetten. Op basis van deze analyse ontwikkelen we een gewenste informatiestructuur waarmee we informatie ter beschikking kunnen stellen van onze medewerkers.

Voorbeeld

We benutten het maandelijks teamoverleg om belangrijke informatie met betrekking tot de werking van onze organisatie te delen.

Voorbeeld

We verzamelen taakafspraken in een gedeelde digitale map.

2.1.3 Kwaliteitsbeleid

Beoordelingscriterium

De organisatie expliciteert en onderbouwt haar kwaliteitsbeleid.

Omschrijving kwaliteitsbeleid

Kwaliteitsbeleid is geen doel op zich maar een hulpmiddel waarmee de organisatie, de leiding en de medewerkers (personeel, freelancers en vrijwilligers) zorg dragen voor een voortdurende verbetering van de resultaten. Het borgen én het ontwikkelen en verbeteren van de kwaliteit van de werking en de organisatie veronderstelt een visie en aanpak om dit integraal, systematisch en voortdurend te doen.

Facetten van kwaliteitsbeleid

- Integraal: kwaliteitsbeleid heeft betrekking op alle onderdelen van de organisatie, producten, diensten en processen.
- Systematisch: de organisatie definieert hoe ze kwaliteit wil vaststellen, bereiken en behouden en welke concepten, modellen, methoden of middelen ze daarvoor nodig heeft.
- Voortdurend: het streven naar kwaliteitsverbetering is een continu proces.

Kernvragen voor je subsidieaanvraag voor het expliciteren en onderbouwen van jouw kwaliteitsbeleid als onderdeel van het zakelijk beleid en de link met het inhoudelijk en financieel beleid.

Basis = vier kernvragen

Kernvragen die betrekking hebben op de visie en de aanpak van het kwaliteitsbeleid:

1. Hoe kunnen we vanuit een duidelijke visie, continu en systematisch inzetten op kwaliteit en verbetering van onze werking en organisatie: wat is daarvoor nodig en wie betrekken we daarin?
2. Wat is onze aanpak: welke modellen, methoden of werkvormen willen we inzetten?
3. Hoe bouwen we concreet monitoring-, evaluatie- en bijsturingsmechanismen uit?
4. Hoe evalueren we ons kwaliteitsbeleid zelf?

Voorbeeld

We peilen systematisch naar de tevredenheid van deelnemers aan ons aanbod. Tweemaal per beleidsperiode peilen we ook naar de tevredenheid bij onze medewerkers in de organisatie.

Voorbeeld

Jaarlijks organiseren we een gemeenschappelijke evaluatiedag met het bestuur en de medewerkers waarbij we samen onze werking kritisch bekijken en definiëren waar we nog in kunnen groeien.

Voorbeeld

We kiezen ervoor als organisatie om vooral projectmatig te werken. Hierbij zijn tussentijdse en eindevaluaties fundamenteel. Zo is er een gemeenschappelijke lijn voor alle medewerkers qua werkwijze.

Voorbeeld

Tijdens onze jaarlijkse planningstweedaagse evalueren we de vragen waarmee we peilen naar de tevredenheid van onze deelnemers. We sturen bij waar nodig.

Voorbeeld

Onze zelfevaluatie heeft geleid tot vijf verbeteracties die we willen opzetten tijdens de komende beleidsperiode. Twee verbeteracties situeren zich op het niveau van onze sociaal-culturele werking, drie andere situeren zich op organisatieniveau.

Voorbeeld

Onze zelfevaluatie heeft aangetoond dat het bestuur alsmaar minder voeling met de inhoudelijke werking heeft. We starten daarom een traject om ze mee te nemen in de evoluties in de sector en de eigen werking. Hierbij gaan we ook inzetten op meer betrokkenheid tussen het bestuur en het team.

Voorbeeld

De zelfevaluatie toonde aan dat onze zakelijke keuzes niet altijd congruent zijn met onze strategische keuzes. We willen al twee jaar meer inzetten op de digitale geletterdheid bij senioren. Tot hiertoe werden hier amper personeelsmiddelen op ingezet waaraan we weinig voortgang boekten. Voor de komende beleidsperiode willen we dat corrigeren en werven we 1 VTE aan om dit te realiseren samen met regionale medewerkers die hier elk 10 % van hun tijd in investeren.

2.1.4 Interne organisatiestructuur, formele relaties en afhankelijkheden

Beoordelingscriterium

De organisatie informeert over haar interne organisatiestructuur en haar formele relaties en/of afhankelijkheden tot andere organisaties en netwerken.

Kernvragen

Basis = drie kernvragen

1. Presenteer een helder organogram van je organisatie en licht dit toe.
 2. Geef aan met welke andere organisaties of netwerken je formeel een relatie bent aangegaan, informeer over de aard en de motivatie van deze relatie.
 3. Als je als organisatie afhankelijk bent van andere organisaties of netwerken, informeer je hierover en expliciteer je de afhankelijkheid.
-
- Presenteer een helder organogram van je organisatie en licht dit toe.
 - Geef aan met welke andere organisaties of netwerken je formeel een relatie bent aangegaan, informeer over de aard en de motivatie van deze relatie.

Voorbeeld

Als organisatie zijn we lid van koepel X. Zij behartigen onze belangen.

Voorbeeld

Als organisatie maken we deel uit van netwerk X. Samen beheren we een gedeelde infrastructuur. Daarvoor is een overkoepelende vzw opgericht. Een vzw van vzw's. Elk van de vzw's brengt proportioneel (zie verdeelsleutel Y) middelen in in deze overkoepelende vzw.

Voorbeeld

We maken deel uit van samenwerkingsverband Y waar vijf organisaties deel van uitmaken. Met dit samenwerkingsverband willen we de krachten bundelen om het probleem van ... sterker aan te kaarten in de publieke opinie.

Voorbeeld

Samen met partners ... hebben we een project x uit de grond gestampt om ...

- Als je als organisatie afhankelijk bent van andere organisaties of netwerken, informeer je hierover en expliciteer je de afhankelijkheid.

Voorbeeld

Als organisatie maken we deel uit van een breder netwerk dat een aantal taken zoals boekhouding en officemanagement van ons overneemt en gratis ter beschikking stelt.

Voorbeeld

Als organisatie krijgen we jaarlijks een toelage voor huur en huurlasten van organisatie X, goed voor 30 % van onze inkomsten. In ruil daarvoor doen we ...

2.2 Inzoomen op financieel beleid

Wat is financieel beleid?

Aan de uitvoering van je inhoudelijk beleid en daaraan gerelateerd zakelijk beleid is een kost verbonden. Daar moeten dus middelen tegenover staan. De kernvraag is m.a.w.: “hoe gaan we dit financieren of bekostigen?” Je moet een plan hebben, een financiële vertaling van je ambities als organisatie. Het is een projectie van de kosten en de financiering ervan voor een periode van vijf jaar. Uiteindelijk krijgt je plan zijn beslag in een meerjarenbegroting. (De Vlaams overheid legt een sjabloon op voor het indienen van een meerjarenbegroting als onderdeel van de subsidieaanvraag.)

De financiële vertaling van je ambities: kosten en de financiering ervan

Om je strategische en operationele doelen te realiseren, maak je als organisatie kosten of heb je uitgaven. Daarnaast zijn er nog andere kosten eigen aan de organisatie:

- De belangrijkste kosten verbonden aan de realisatie van diensten en diverse goederen: huur, huurlasten, onderhoud en herstellingen; leveringen aan de onderneming; aanmaak-, ontwikkelings-, productie- en presentatiekosten van activiteiten, vergoedingen aan derden; verzekeringen (niet personeel); verplaatsingen en verblijfskosten; advertenties, publiciteit en promotie; uitzendpersoneel en personen die ter beschikking worden gesteld aan de vereniging; bezoldigingen, premies voor buitenwettelijke verzekeringen, ouderdoms- en overlevingspensioenen van bestuurders, zaakvoerders en werkende vennoten die niet worden toegekend krachtens een arbeidscontract; overige kosten.
- Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen.
- Afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen voor risico's en kosten.
- Andere bedrijfskosten, financiële kosten, niet-recurrente bedrijfskosten en belastingen.

Kernvragen

Basis = drie kernvragen

1. Welke personeelskosten en werkingskosten voorzien we om onze ambities (per strategisch, operationeel doel) de komende vijf jaar te realiseren?
2. Met welke andere kosten moeten we de komende vijf jaren rekening houden?
3. Moeten we de komende vijf jaren investeringen doen of voorzieningen aanleggen voor bepaalde risico's of kosten?

Voorbeeld	SD 1	SD 2	SD 3	...
	Personeelskost Werkingskost			
Jaar 1	2,1 VTE = €125.000 Werkingsbudget €15.000			
Jaar 2	...			
...				

Voorbeeld

Omwille van de stijgende energiekost zal onze huurlast de komende jaren met 30 % stijgen.

Voorbeeld

We publiceren een voortgangsrapport voor het brede publiek en voorzien hiervoor een jaarlijks budget van ...

Voorbeeld

We willen tegen het derde jaar van de beleidsperiode een nieuwe website lanceren en doen hiervoor een investering van X af te schrijven op Y jaren.

Voorbeeld

In het vierde jaar willen we een experiment doen. Daarvoor leggen we in de voorafgaande jaren een bestemd fonds aan van ...

Tegenover die kosten of uitgaven moet een financiering staan. Er bestaan tal van financieringsmogelijkheden, opties om je werking te financieren. In essentie kan je een onderscheid maken tussen:

- Geld dat je mag houden: subsidies (de overheid investeert geld in projecten en een werking die een bijdrage leveren aan het bereiken van beleidsdoelstellingen: van lokale, Vlaamse tot Europese subsidies internationaal), inkomsten uit de eigen werking (ticketverkoop, verhuur, werken in opdracht, ...), crowdfunding (het ophalen van middelen bij een groot aantal mensen), sponsoring (een bijdrage van een bedrijf van een bepaald bedrag of in natura waarbij de sponsor een tegenprestatie ontvangt) tot mecenaat (geld of giften in natura zonder tegenprestatie: schenkingen, mecenaat, legaat).
- Geld dat je moet teruggeven: kredieten en leningen (bankkredieten, vzw-obligaties, onderhandse leningen of achtergestelde leningen, ...).

Basis = twee kernvragen

1. Hoe zien we de financieringsmix de komende vijf jaren? Welk aandeel hebben subsidies hierin?
2. Welke uitgangspunten zijn daarin voor ons belangrijk?

Voorbeeld

80 % van onze inkomsten komt uit subsidies (70 % uit het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk en 10 % subsidies van lokale overheden), 12 % uit lidgelden en 8 % uit fondsenwerving.

Voorbeeld

We willen onze subsidieafhankelijkheid de komende vijf jaren jaarlijks verminderen met 2 %.

Voorbeeld

Bij het afsluiten van sponsordeals hanteren we een ethische code.

Voorbeeld

Onze reguliere werking financieren we met subsidies, voor experimenten gaan we op zoek naar aanvullende financiering.

Je financieel beleid plannen, opvolgen, evalueren en bijsturen

Elementen van een goed financieel beleid volgen een cyclische, logische volgorde:

- Voorbereiding: de opmaak van je plan en de vertaling ervan in een meerjarenbegroting.
- Uitvoering en opvolging: de boekhouding (de wettelijk afgesproken structuur om je uitgaven, inkomsten, bezittingen en financieringsmiddelen

te noteren).

- Evaluatie en rapportering: op het einde van een boekjaar wordt een financieel verslag opgemaakt, de jaarrekening bestaande uit de balans, de resultatenrekening, de toelichting en de sociale balans.
- Bijsturing: je plan en begroting bijsturen.

Basis = drie kernvragen

1. Hoe organiseren we ons intern om onze financiën op te volgen, te rapporteren, te evalueren en bij te sturen?
2. Wie neemt daarin welke rol op?
3. Hoe zorgen we voor interne en externe transparantie?

Voorbeeld

We hanteren het vier ogen-principe voor betalingen.

Voorbeeld

We werken met teambudgetten waarover maandelijks intern gerapporteerd wordt.

Voorbeeld

Jaarlijks geven we toelichting bij de financiële situatie van de organisatie aan het personeel.

Belangrijke principes in je financieel beleid en beheer

Belangrijke principes in je financieel beleid en beheer: voorzichtigheidsbeginsel, overeenstemmingsprincipe, realiteitsbeginsel, reservebeginsel en interne controle:

- Reservebeginsel:
Streef ernaar om een zinvolle en verantwoorde reserve op te bouwen. Die reserve kan je inzetten om een moeilijke periode te overbruggen, om investeringen (deels zelf) te dragen of om onverwachte uitgaven op te vangen. Uiteraard bekijk je hierbij welke de mogelijkheden zijn in combinatie met subsidies en andere reglementeringen (zie decretale bepalingen m.b.t. toegelaten reservevorming).
- Voorzichtigheidsbeginsel:
Reken jezelf niet rijker dan je bent. Bij het opmaken van de begroting worden opbrengsten pas ingebracht als er zekerheid over bestaat. Anderszijds worden kosten meegerekend zodra er een vermoeden is dat ze zich zullen voordoen.
- Overeenstemmingsprincipe:
Reken jezelf niet armer dan je bent. Kosten moeten worden toegerekend aan hetzelfde boekjaar als de opbrengsten met dewelke zij verbonden zijn. In de boekhoudwet staan de regels rond dit principe vermeld. Overleg dus steeds met je boekhouder of accountant.
- Realiteitsbeginsel:
Sluit je ogen niet. Cijfers moeten waarheidsgetrouw worden voorgesteld. Zie je problemen aankomen? Becijfer ze en neem ze mee in je begroting of rapportering.
- Interne controle:
Bouw interne procedures en controles in. Een goede procedure en interne controle zijn gericht op het vermijden van fouten en het voorkomen van fraude.

Basis = drie kernvragen

1. Welke interne procedures en controles bouwen we uit in onze organisatie?
2. Hoe, wanneer en wie evalueert onze financiële situatie?
3. Wat is voor ons een zinvolle en verantwoorde reserve?

Voorbeeld

We hebben een intern draaiboek voor alle financiële handelingen waarin bevoegdheden en toezicht geformuleerd zijn.

Voorbeeld

Elk jaar maken we een prognose van de evolutie van onze financiën voor de komende vijf jaren.

Voorbeeld

Gezien de onzekerheid over onze subsidies voorzien we een uitbreiding van het sociaal passief in onze balans.

