

# Voortgang in het sociaal-cultureel volwassenenwerk

Marc Jans  
Maya Retana

socius.be



SO  
CIUS.

steunpunt  
sociaal-cultureel  
werk

Een analyse van voortgangsrapporten (2023)  
en financiële jaarverslagen (2021 en 2022)



# **Voortgang in het sociaal-cultureel volwassenenwerk**

Een analyse van voortgangsrapporten (2023)  
en financiële jaarverslagen (2021 en 2022)

Marc Jans & Maya Retana

## **Voortgang in het sociaal-cultureel volwassenenwerk**

**Een analyse van voortgangsrapporten (2023)  
en financiële jaarverslagen (2021 en 2022)**

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](mailto:welkom@socius.be)  
W [www.socius.be](http://www.socius.be)



Auteurs: Marc Jans en Maya Retana  
Vormgeving: [www.depoedelfabriek.com](http://www.depoedelfabriek.com)  
Voorpagina: Untitled (Cash register),  
Amadeo de Souza-Cardoso (publiek domein)



Brussel, augustus 2025  
D/2025/4393/4

# inhoud

<b>INLEIDING EN METHODOLOGIE</b>	<b>8</b>
<b>1. Situering binnen de onderzoeksagenda civiel sociaal-cultureel werk 2021-2025</b>	<b>8</b>
<b>2. Methodologie</b>	<b>9</b>
2.1 Werken met codes	10
2.2 Werken met attributies	11
<b>3. Leeswijzer</b>	<b>13</b>
<b>HOOFDSTUK 1: SCHAKELEN OMWILLE VAN DE CORONAPANDEMIE</b>	<b>14</b>
1.1 De coronapandemie en de voortgangsrapporten	15
1.2 Anders sociaal-cultureel werken	16
1.3 Maatschappelijke vraagstukken in een andere context	17
1.4 Organisatiebeleid in een ander daglicht	18
1.5 Conclusies	19
<b>HOOFDSTUK 2: HANDELINGSLOGICA'S VAN HET SOCIAAL-CULTUREEL VOLWASSENENWERK</b>	<b>21</b>
2.1 Activiteitsvormen en sociaal-culturele praktijken	23
2.1.1 Activiteitsvormen	23
2.1.2 Sociaal-culturele praktijken	27
2.1.3 Sociaal-culturele activiteiten en praktijken, een helikopterzicht	29
2.1.3.1 Procesmatig werken	30
2.1.3.2 Uitgangspunten en aannames voor de sociaal-culturele praktijk	30
2.2 Invloedssfeer en veranderingslogica	34
2.3 Rollen	38
2.3.1 Verbindende rol	39
2.3.2 Kritische rol	41
2.3.3 Laboratoriumrol	42
2.3.4. De zoektocht naar een goede duiding van de bijdrage aan de rollen	43
2.4 Conclusies	44

Voortgang in het  
sociaal-cultureel  
volwassenenwerk

# inhoud

---

<b>HOOFDSTUK 3: DIVERSE PARTICIPANTEN EN MEDEWERKERS BEREIKEN</b>	<b>45</b>
3.1 Doelgroepkeuzes	46
3.2 Op zoek naar meer diverse participanten	47
3.2.1 Deelnemers en leden	47
3.2.1.1 Van toeleiden naar transformeren	47
3.2.1.2 'Anders werken'	48
3.2.1.2.1 'Anders werken' naar inhoud, orm of een combinatie van beiden	48
3.2.1.2.2 Strategieën 'anders werken'	49
3.2.2 Diversiteitsbewust communiceren	51
3.3 Op zoek naar een meer divers vrijwilligersbestand	52
3.3.1 Vrijwilligerstaken op maat bepalen en verdelen	52
3.3.2 Vrijwilligerstaken op maat opvolgen	53
3.3.3 Nieuwe vrijwilligers aantrekken	53
3.3.4 Vrijwilligers aan zet voor een meer diverse organisatie	54
3.3.5 Bestuursvrijwilligers	55
3.4 Met diverse medewerkers meer diverse participanten bereiken	55
3.5 Samenwerken en expertise in diversiteit ontwikkelen	57
3.5.1 Samen meer divers	57
3.5.2 Aan de slag met het kruispuntdenken	58
3.6 Conclusie	58
<b>HOOFDSTUK 4: VRIJWILLIGE INZET OP MAAT ORGANISEREN</b>	<b>59</b>
4.1 Vrijwillige inzet benoemen	60
4.2 Taken van vrijwilligers	61
4.2.1 Nieuwe taken	62
4.2.2 Verschuivingen in taakgebieden	62
4.3 Vrijwilligers ondersteunen: twee benaderingen	63
4.3.1 Bottom-upvrijwilligers ondersteunen	64
4.3.2 Top-downvrijwilligers ondersteunen	64
4.4 Vrijwilligersmanagement	65
4.4.1 Werven van vrijwilligers	66
4.4.2 Waarderen van vrijwilligers	66
4.4.2.1 Netwerkmogelijkheden	66
4.4.2.2 Vorming en opleiding	66
4.4.3 Vrijwilligers betrekken bij het organisatiebeleid	67
4.5 Conclusie	68
<b>HOOFDSTUK 5: COMMUNICEREN IN EEN DIGITALE KENNISSAMENLEVING</b>	<b>69</b>
5.1 Rebranding in een digitale informatiesamenleving	70
5.2 Digitalisering	72
5.2.1 Primaire processen	72
5.2.2 Secundaire processen	73
5.3 Communicatie	74
5.3.1 Communicatiekanalen	74
5.3.2 Externe, communicatie in de eigen praktijkgemeenschap en interne communicatie	75
5.3.3 Bereik van de communicatie-inspanningen	76
5.4 Professionaliseren in communicatie en digitalisering	76
5.4.1 Medewerkers werven	76
5.4.2 Consultancy	76
5.5 Digitale geletterdheid	77
5.6 Conclusies	78

## HOOFDSTUK 6: WERKZAME RELATIES AANKNOPEN

79

6.1	Werkzame relaties in de voortgangsrapporten	80
6.1.1	Werkzame en andere relaties	81
6.1.2	Motieven voor werkzame relaties	82
6.2	Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties in relaties tot andere spelers in de samenleving	83
6.2.1	Werkzame relaties met actoren uit de civiele ruimte	85
6.2.2	Werkzame relaties met spelers uit de overheid	87
6.2.3	Werkzame relaties met marktspelers	88
6.3	Werkzame relaties voorbij de landsgrenzen	90
6.3.1	Internationale werkzame relaties	90
6.3.2	Europese fondsen en programma's	93
6.3.3	Internationale netwerken	94
6.4	Beheer van werkzame relaties	95
6.4.1	Organiseren en onderhouden van werkzame relaties	95
6.4.2	De eigen bijdrage in werkzame relaties	97
6.5	Conclusie	98

## HOOFDSTUK 7: SOCIAAL-CULTUREEL WERK EFFICIËNT EN EFFECTIEF ORGANISEREN

99

7.1	Zakelijke beoordelingscriteria voor het sociaal-cultureel volwassenenwerk	100
7.2	Kwaliteitszorg in het sociaal-cultureel volwassenenwerk	101
7.2.1	Integrale kwaliteitszorg in de voortgangsrapporten	101
7.2.2	PDCA als grondmodel	102
7.2.3	Instrumenten voor kwaliteitszorg	104
7.2.4	Kwaliteitszorg in het sociaal-cultureel volwassenenwerk, een raderwerk	106
7.2.5	Afstemming tussen het inhoudelijke, zakelijke en financiële beleid	107
7.2.6	Werken met indicatoren	108
7.3	Strategisch financieren van sociaal-cultureel volwassenenwerk	109
7.3.1	Financiële gezondheid van het sociaal-cultureel volwassenenwerk	109
7.3.1.1	Liquiditeit	109
7.3.1.2	Solvabiliteit	110
7.3.1.3	Eigen vermogen en vaste activa	110
7.3.2	Subsidieafhankelijkheid	112
7.3.3	Uitgaven beheren	114
7.3.4	Financiële strategieën	115
7.3.4.1	Besparen	115
7.3.4.2	Reserves opbouwen	116
7.3.4.3	Diversificatie van inkomsten	116
7.3.4.4	Sponsors zoeken	117
7.3.4.5	Scheningen en legaten aantrekken	118
7.3.4.6	Vermarkten en verhuren	118
7.4	Competente medewerkers werven en houden	118
7.4.1	Sociaal-culturele, zakelijke, communicatieve en digitale competenties werven	119
7.4.2	Medewerkers opleiden	119
7.4.3	Omgaan met uitstroom van medewerkers	120
7.4.4	Welzijn op het werk	120
7.5	Conclusies	121

# inhoud

---

<b>APPENDIX - SOCIAAL-CULTUREEL VOLWASSENENWERK FINANCIEREN</b>	<b>122</b>
<b>1. Methodiek analyse financiën</b>	<b>123</b>
<b>2. Totale inkomsten</b>	<b>124</b>
2.1 Inkomsten en organisatiekenmerken	124
2.2 Inkomstenstructuur	126
2.2.1 Verdeling van de inkomstenstructuur binnen de organisatie	127
2.2.2 Rubrieken uit de financiële jaarverslagen	128
<b>3. Subsidies</b>	<b>129</b>
3.1 Subsiestructuur	129
3.2 Subsidies in de financiële jaarverslagen	130
3.3 Begrote subsidies versus ontvangen subsidies	131
3.4 Subsidiefafhankelijkheid sector	131
3.5 Werkingssubsidies decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk en 'overige subsidies'	132
3.5.1 Subsidies en organisatiekenmerken	133
3.5.2 Europese subsidies	134
3.6 Verdeling diverse subsidiebronnen	134
<b>4. Middelen uit de eigen werking</b>	<b>135</b>
4.1 Inkomsten uit de eigen werking naar organisatiegrootte	135
4.2 Inkomsten uit de eigen werking naar gerichtheid van de organisatie	136
4.3 Inkomsten uit de eigen werking: instromers versus eerder erkende organisaties	138
<b>5. Uitgaven</b>	<b>138</b>
5.1 Uitgaven naar organisatiekenmerken	138
5.2 Uitgavenstructuur	140
5.2.1 Uitgaven uit de rubrieken in de financiële jaarverslagen	140
5.2.2 Uitgavenstructuur naar kenmerken van organisaties	141
5.3 Medewerkers	142
5.3.1 Aandeel uitgaven medewerkers binnen totale uitgaven	142
5.3.2 Uitgaven medewerkers naar organisatiekenmerken	142
5.4 Uitgaven van werking en overhead	143
<b>6. Indicatoren voor de financiële gezondheid van de sector</b>	<b>144</b>
6.1 Liquiditeit	144
6.2 Solvabiliteit	144
6.3 Eigen vermogen en vaste activa	145
6.3.1 Structuur eigen vermogen	145
6.3.2 Overgedragen resultaat	146
6.3.3 Bestemd fonds sociaal passief	146
6.3.4 Andere bestemde fondsen en reserves	146
6.3.5 Fondsen van de vereniging/stichting	146
6.3.6 Bestemd fonds voor investering	146
6.3.7 Belastingvrije reserves	146
6.3.8 Kapitaalsubsidies	147
6.3.9 Eigen vermogen naar organisatiekenmerken	147
6.4 Voorzieningen voor risico's	149
6.5 Vaste activa	149

## **7. Financiële strategieën**

**150**

7.1 Besparen

150

7.2 Reserveopbouw

151

7.3 Diversificatie inkomsten

151

7.4 Sponsoring

151

7.5 Schenkingen en legaten

152

7.6 Vermarkten en verhuur

152

## **BIBLIOGRAFIE**

**154**

**Voortgang in het  
sociaal-cultureel  
volwassenenwerk**

## Situering en aanpak van de analyse van voortgangsrapporten

Eind 2019 dienden 131 organisaties succesvol een subsidieaanvraag sociaal-cultureel volwassenenwerk in bij het Departement Cultuur, Jeugd en Media van de Vlaamse overheid. Die aanvragen passen binnen het decreet van 2017 “houdende de subsidiëring en erkenning van het sociaal-cultureel volwassenenwerk”. Op 25 september 2020 kende de Vlaamse regering een subsidiebedrag toe. Voor sommige organisaties week dat bedrag af van hun oorspronkelijke vraag. Op 1 januari 2021 startten de 131 organisaties met het aan hen toegewezen subsidiebedrag aan de uitvoering van hun goedgekeurd beleidsplan 2021-2025.

Eind maart 2023 dienden 128 van die 131 organisaties een voortgangsrapport in. In de tussentijd fuseerden twee organisaties met een andere organisatie uit de sector en stopte een organisatie haar werking als sociaal-cultureel volwassenenorganisatie.

In hun voortgangsrapporten brengen de 128 sociaal-cultureel volwassenenorganisaties verslag uit bij de subsidiërende overheid over de uitvoering van hun beleidsplan over de periode 2021, 2022 en begin 2023. Daarnaast blikken ze vooruit op hun plannen voor de rest van 2023 en de laatste twee jaren van de beleidsperiode (2024 en 2025).

We lezen, herlezen en analyseerden alle 6.400 pagina's van de 128 voortgangsrapporten en namen de bijhorende financiële jaarverslagen van de boekjaren 2021 en 2022 onder de loep. We onderzochten hoe organisaties hun missie nastreven en doelstellingen realiseren, welke tussentijdse resultaten ze boeken en hoe ze inspelen op een aantal actuele uitdagingen waar de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk voor staat.

## 1. Situering binnen de onderzoeksagenda civiel sociaal-cultureel werk 2021-2025

De analyse van de voortgangsrapporten vormt het sluitstuk van de onderzoeksagenda ‘civiel sociaal-cultureel werk 2021-2025’ van Socius. Binnen die agenda voerden we eerder de volgende onderzoeken uit<sup>1</sup>:

- Burgerinitiatieven en de ondersteuning ervan – een veldverkenning
- Sociaal-cultureel volwassenenwerk na corona
- Analyse subsidieaanvragen 2021-2025 sociaal-cultureel volwassenenwerk
- De waarde en betekenis van het civiel cultureel actorschap
- De arbeidsmarkt van het sociaal-cultureel volwassenenwerk
- Het civiel sociaal-cultureel werk – een landschapstekening
- De civiele ruimte vrijwaren voor een vitale democratie

Daarnaast beschikken we over bijkomend onderzoek naar de participanten van het sociaal-cultureel volwassenenwerk, in opdracht van het Departement Cultuur, Jeugd en Media<sup>2</sup>. Dankzij al die onderzoeken kunnen we het civiel sociaal-cultureel werkveld – en het sociaal-cultureel volwassenenwerk als onderdeel daarvan – wetenschappelijk onderbouwd in beeld brengen. Ze brengen ook een aantal uitdagingen voor civiele sociaal-culturele actoren – en dus ook voor sociaal-cultureel volwassenenorganisaties – aan het licht.

<sup>1</sup> Jans, M. & Vanderhulst, N. (2021)

Béatse, E. (2021)

Jans, M. & Van Gucht, J. (2022)

Vermeersch, L., De Malsche, A., Otte, H., Oosterlynck, S. & Gielen, P. (2023)

Huysmans, K., Goesaert, T. & Vermeersch, L. (2024)

Jans, M. (2024)

Vermeersch, L., Oosterlynck, S., De Rynck, F. & Verschuere, B. (2025)

<sup>2</sup> Vermeersch, L., Siongers, J. & Spruyt, B. (2024)

In “*Het civiel sociaal-cultureel werk – een landschapstekening*”<sup>3</sup> bespraken we die uitdagingen uitvoerig. Voor zes van die uitdagingen vonden we relevante informatie in de voortgangsrapporten. In de analyse van de voortgangsrapporten vragen we ons af hoe de 128 sociaal-cultureel volwassenenorganisaties:

- met hun sociaal-culturele praktijken inspelen op een wereld in verandering, hoe ze een veranderende samenleving verbinden met hun missie en strategische doelen en ze vervolgens linken aan hun keuzes voor specifieke sociaal-culturele praktijken;
- inspelen op de toenemende diversiteit in onze samenleving en wat ze ondernemen om een diverse groep participanten te bereiken;
- aan de slag gaan met vrijwilligers van wie sommigen ondertussen kiezen voor meer korte en specifieke engagementen;
- inspelen op de nieuwe mogelijkheden en uitdagingen die samengaan met digitalisering en de informatiesamenleving;
- relaties aangaan met andere spelers in de samenleving om hun missie te realiseren nu de verhoudingen tussen verschillende spelers (burgers, middenveld, overheid en markt) in de samenleving veranderen;
- inzetten op de mogelijkheden en verwachtingen rond efficiëntie en effectiviteit nu die steeds meer aandacht krijgen, ook van de subsidiërende overheid.

Een onverwachte zevende uitdaging was de coronapandemie. Hoewel het lijkt alsof we ondertussen die crisis al ver achter ons hebben gelaten, vallen de jaren waarover de organisaties rapporteren (2021 en 2022) zo goed als samen met de pandemie. We kunnen er tijdens de analyse van de voortgangsrapporten niet omheen.

## 2. Methodologie

Net zoals de subsidieaanvragen vertonen ook de voortgangsrapporten slechts een beperkte eenvormigheid. De gegevens uit de rapporten zijn bovendien niet eenduidig voor alle 128 organisaties. Zo gaan sommige organisaties zeer gedetailleerd in op de rol van vrijwilligers, terwijl anderen verwijzen naar een apart vrijwilligersbeleidsplan. Sommige organisaties rapporteren over activiteiten gekoppeld aan operationele doelen, anderen beperken zich tot enkele kernactiviteiten gelinkt aan strategische doelen. Ook de mate van detail varieert: sommige organisaties rapporteren gedetailleerd en cijfermatig over hun output in 2021 en 2022, terwijl anderen enkel in grote lijnen terugblikken en vooral op resultaten focussen.

Die verschillen in data maken het moeilijk om een eenduidige kwantitatieve analyse voor de hele sector te maken. Daarom blijven de kwantitatieve analyses in dit onderzoek hoofdzakelijk beperkt tot beschrijvende statistiek. We kunnen bijvoorbeeld het aantal organisaties tellen dat rapporteert over bepaalde patronen of categorieën, maar precieze berekeningen over die patronen en categorieën kunnen we niet maken.

Ook de structuur van de 128 voortgangsrapporten is uiteenlopend. Daardoor konden we niet snel en systematisch gemeenschappelijke inhoudsfragmenten coderen. In de rapporten vinden we bovendien begrippen en concepten die organisaties ontleen aan het decreet<sup>4</sup> en aan de ondersteuning waarop ze een beroep doen (onder andere door Socius, De Federatie, consultants ...). Die begrippen en concepten krijgen niet in alle 128 voortgangsrapporten eenzelfde invulling en betekenis.

---

<sup>3</sup> Jans, M. (2024)

<sup>4</sup> Decreet houdende de subsidiëring en erkenning van het sociaal-cultureel volwassenenwerk van 7 juli 2017.

Zo bleek tijdens de analyse dat de betekenis die organisaties geven aan de concepten ‘rollen’ en ‘functies’ erg verschilt en niet altijd samenvalt met de definities die in het decreet en het ondersteuningsaanbod worden gebruikt. Ook dat bepaalde de mogelijkheden voor onze analyse en dwong ons op zoek te gaan naar een manier om de 6.400 pagina's systematisch te doorgronden.

## 2.1 Werken met codes

Voor onze analyse gebruikten we NVivo, een softwareprogramma voor sociaalwetenschappelijk onderzoek dat kwalitatief onderzoek ondersteunt. Dankzij NVivo kunnen onderzoekers snel en efficiënt informatie classificeren en ordenen op basis van codes en categorieën.

We werkten in 3 opeenvolgende stappen:

- een testfase om de gebruikte codes en de betrouwbaarheid van de codering op punt te stellen;
- een verticale analyse, waarbij we met behulp van een codeboek alle 128 voortgangsrapporten afzonderlijk inhoudelijk opdeelden in, voor de analyse relevante, tekstfragmenten;
- een horizontale analyse, waarbij we over alle rapporten heen tekstfragmenten met een gemeenschappelijke inhoud (eenzelfde code) samenbrachten en zochten naar patronen, categorieën en inzichten die betekenisvol zijn voor de sector.

Met een voorlopige set van codes organiseerden we een testlezing van 7 zorgvuldig uitgekozen voortgangsrapporten. Die voorlopige set was gebaseerd op het codeboek dat we gebruikten voor de analyse van de subsidieaanvragen, wat ons moet toelaten om vergelijkingen te maken tussen de subsidieaanvragen en de voortgangsrapporten.

5 personen gingen met de voorlopige codes aan de slag. 2 van de 7 subsidiedossiers werden telkens door 2 personen gelezen en gecodeerd.

Doel van de testlezing was:

- de set van codes te toetsen op bruikbaarheid
- de intercodeerdersbetrouwbaarheid te toetsen
- het inductief bepalen van bijkomende codes

Na de testlezing berekenden we een intercodeerdersbetrouwbaarheid. We gebruikten daarvoor de ‘code comparison query’ in NVivo en keken hoeveel zinnen beide codeerders op dezelfde manier hadden gecodeerd. Voor codes met minder dan 90% overeenstemming maakten we een kwalitatieve vergelijking tussen de twee codeerders. Met de conclusies uit die vergelijking kwamen we tot een definitieve set van codes.

We berekenden ook een Kappa-coëfficiënt, een statistische maat (van -1 tot 1) die rekening houdt met de verwachte overeenkomst door toeval. Op basis van verschillende normen<sup>5</sup> bepaalden we een norm voor de beoordeling van onze intercodeerdersbetrouwbaarheid:

- $\leq 20$ : onvoldoende betrouwbaar
- 0,21 tot en met 0,40: betrouwbaarheid verder kwalitatief verifiëren
- 0,41 tot en met 0,60: voldoende betrouwbaar
- 0,61 tot en met 1: betrouwbaarheid is goed tot zeer goed

Globaal kwamen we voor alle codes uit op een Kappa-coëfficiënt van 0,46 (voldoende betrouwbaar). Voor één code (operationele doelstellingen) scoorden we onvoldoende. Voor 6 andere codes (culturele diversiteit, ontspanning en ontmoeting, bijsturing, doelgroep, landelijke en regionale uitstraling en digitalisering) scoorden we tussen 0,21 en 0,40. We onderwierpen die 7 codes aan een verdere kwalitatieve inspectie.

<sup>5</sup> Landis, J.R. & Koch, G.C. (1977), Altman, D.G. (1991) en Fleiss, J.L., Levin, B. & Paik, M.C. (2003)

We besloten uiteindelijk om 2 codes te schrappen (culturele diversiteit en bijsturing), omdat de inhoud ervan voldoende was afgedekt door andere codes. Voor de overige codes werkten we de omschrijving en de richtlijnen in het codeboek verder uit.

Na de testlezing stelden we een definitieve set samen van 23 codes, die we uitgebreid documenteerden in een codeboek.

1. **activiteiten**
2. **afstemming (inhoudelijk en zakelijk deel)**
3. **communicatie**
4. **consultancy**
5. **corona**
6. **digitalisering**
7. **doelgroep**
8. **financiën**
9. **goed bestuur**
10. **internationale werking**
11. **kwaliteitszorg**
12. **landelijke-regionale uitstraling**
13. **lidmaatschap**
14. **maatschappelijke context**
15. **medewerkers**
16. **netwerken**
17. **ontspanning en ontmoeting**
18. **organisatiestructuur en -cultuur**
19. **operationele uitdagingen**
20. **publieksbereik**
21. **strategische doelen**
22. **vrije tijd**
23. **vrijwillige inzet**

De 23 codes fungeren als *sensitizing concepts*: uitgangspunten en begrippen waarmee we naar de data uit de 128 voortgangsrapporten kijken. Met die codes deelden we elk rapport op in tekstfragmenten (verticale analyse).

Daarna voerden we de horizontale analyse uit. We zochten in inhoudelijk verwante tekstfragmenten uit alle rapporten naar patronen, types en verschijningsvormen. Ook hier maakten we gebruik van NVivo en de mogelijkheid om met bijkomende, inductief bepaalde codes meer reliëf aan te brengen in de inhoudelijk gemeenschappelijke tekstfragmenten.

We analyseerden ook de financiële jaarverslagen (boekjaren 2021 en 2022). Die analyse ondersteunt op sommige punten de kwalitatieve analyse van de voortgangsrapporten, maar levert ook een eigen beeld op van de inkomsten- en uitgavenstructuur en de financiële gezondheid van de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. De volledige resultaten daarvan vind je als appendix bij dit rapport.

## 2.2 Werken met attributies

Tijdens de horizontale analyse gebruikten we ook enkele bestaande typering van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties. Zo kunnen we nagaan in welke mate kenmerken (attributies) van een organisatie haar werking en keuzes mee bepalen. We baseerden ons hiervoor op vier opdelingen uit eerder onderzoek.

Ten eerste onderscheiden we eerder erkende organisaties (N=110/128) en nieuwe instromers in het decreet houdende de subsidiëring en erkenning van het sociaal-cultureel volwassenenwerk van 7 juli 2017 (N=18/128).

Een tweede opdeling gaat over de gerichtheid van organisaties. We onderscheiden 3 types:

- **Doelgroeporganisaties:** richten zich op een specifieke groep in de samenleving en maken dat expliciet in hun missie (N=58/128).
- **Themaorganisaties:** focussen op een maatschappelijk vraagstuk en stellen dat centraal in hun missie. Ze kunnen daarbij verschillende doelgroepen aanspreken (N=57/128).
- **Regionale organisaties:** hebben een gedeelde missie gericht op een duurzame, solidaire, inclusieve en democratische samenleving. Ze werken binnen een specifieke regio en zetten zich daarbinnen in voor de diverse bewoners en thema's uit de publieke agenda (N=13/128).

Doelgroep- en themaorganisaties vormen samen de landelijke organisaties (N=115/128).

Op basis van missie, thema en doeloriëntering onderscheiden we 10 stromen in het sociaal-cultureel volwassenenwerk:

- **Deelnemen en deelhebben** (N=28/128): organisaties die vooral inzetten op het bevorderen van sociaal-culturele participatie zoals gedefinieerd in het decreet van 2017.
- **Solidair samenleven** (N=22/128): organisaties die solidariteit bevorderen door meerdere doelgroepen of actoren te betrekken en aan te spreken.
- **Inclusief samenleven** (N=16/128): organisaties die focussen op een specifieke doel- of kansengroep en de maatschappelijke positie en structurele kansen van en voor die groep centraal stellen.
- **Duurzaam (samen)leven** (N=14/128): organisaties die bijdragen aan de transitie naar een duurzame samenleving.
- **Delen (als alternatief voor hebben)** (N=5/128): organisaties die deelinitiatieven ontwikkelen of werken vanuit het gedachtegoed van de *commons*.
- **Zin geven en identiteit vormen** (N=16/128): organisaties die aan de slag gaan met religieuze of culturele zin- en betekenisgeving.
- **Veerkrachtig leven** (N=8/128): organisaties die inzetten op persoonlijke ontwikkeling als hefboom voor diverse vormen van actief burgerschap.
- **Werkbaar werken** (N=3/128): organisaties die samen met werknemers en werkzoekenden inzetten op werkbaar werk en tewerkstelling.
- **Internationaal vreedevol samenleven** (N=3/128): organisaties die zich verhouden tot conflicten tussen en binnen natiestaten.
- **Regio en haar bewoners bewegen** (N=13/128): alle regionale organisaties (ondertussen Avansa's genoemd) die inzetten op collectieve vormingsprocessen en sociaal-culturele participatie (sociale, culturele, maatschappelijke en beleids- en politieke participatie) op maat van de eigen regio.

Ten slotte delen we de organisaties ook in op basis van hun grootte, bepaald door hun gemiddeld begrote jaarinkomsten uit de meerjarenbegrotingen 2021-2025.

We onderscheiden vijf categorieën:

- **Zeer groot** (N=15/128): gemiddelde begrote jaarinkomsten 2021-2025 boven 2.923.323,86 euro (een groep met enkele uitschieters naar boven)
- **Groot** (N=17/128): gemiddelde begrote jaarinkomsten 2021-2025 tussen 1.413.099,33 euro (kwartiel 3) en 2.923.323,86 euro
- **Middelgroot** (N=33/128): gemiddelde begrote jaarinkomsten 2021-2025 tussen 671.450 euro (mediaan) en 1.413.099,33 euro (kwartiel 3)
- **Klein** (N=30/128): gemiddelde begrote jaarinkomsten 2021-2025 tussen 406.282,81 euro (kwartiel 1) en 671.450 euro (mediaan)
- **Zeer klein** (N=33/128): gemiddelde begrote jaarinkomsten 2021-2025 tussen 174.100 euro (laagste begrote gemiddelde jaarinkomsten) en 406.282,81 euro (kwartiel 1)

# 3. Leeswijzer

We presenteren onze bevindingen aan de hand van zes actuele uitdagingen voor sociaal-cultureel volwassenenorganisaties.

## 1. Schakelen omwille van de coronapandemie

Maar eerst zoomen we in op een onverwachte uitdaging: de coronacrisis. Die speelde volop tijdens de jaren waarover de voortgangsrapporten verslag uitbrengen en dwong, net als alle andere spelers in de samenleving, ook de 128 sociaal-cultureel volwassenenorganisaties om te schakelen. Hoe ze dat deden en welke gevolgen de crisis had voor de rest van de voortgangsrapporten en voor onze analyse lees je in het eerste hoofdstuk.

## 2. Handelingslogica's van het sociaal-cultureel volwassenenwerk

Daarna focussen we op de handelingslogica's van het sociaal-cultureel werk: hoe spelen sociaal-cultureel volwassenenorganisaties met hun sociaal-culturele praktijken in op een wereld in verandering?

## 3. Diverse participanten en medewerkers bereiken

In het derde hoofdstuk kijken we hoe organisaties inspelen op de toenemende diversiteit in onze samenleving en wat ze ondernemen om een diverse groep participanten te bereiken.

## 4. Vrijwillige inzet op maat organiseren

Vrijwillige inzet lijkt te veranderen: vrijwilligers kiezen meer dan vroeger voor korte en specifieke engagementen. In het vierde hoofdstuk beschrijven we hoe sociaal-cultureel volwassenenorganisaties daarmee omgaan.

## 5. Communiceren en positioneren in een digitale informatiesamenleving

De digitale informatiesamenleving ontwikkelt zich razendsnel. Informatie verspreidt zich veel sneller en massaler dan ooit. In het vijfde hoofdstuk tonen we hoe organisaties daarop inspelen.

## 6. Werkzame relaties aanknopen

Organisaties werken nooit op eigen houtje in onze samenleving. Ze knopen werkzame relaties aan met andere spelers. Hoe ze dat doen in een context van veranderende verhoudingen tussen burgers, middenveldspelers, overheden en marktspelers, werken we uit in het zesde hoofdstuk.

## 7. Sociaal-cultureel volwassenenwerk efficiënt en effectief organiseren

Tot slot bekijken we hoe sociaal-cultureel volwassenenorganisaties inspelen op de mogelijkheden en verwachtingen om effectief en efficiënt te werken.

Als appendix kan je ook de uitgebreide analyse van de financiële jaarverslagen (boekjaren 2021 en 2022) lezen.

HOOFDSTUK

1



**Schakelen  
omwille van de  
coronapandemie**

*“De pandemie betekende een confrontatie, zowel met de sterktes als de zwaktes van de organisatie.”*

De coronapandemie zette samenlevingen wereldwijd onder druk. Intussen lijkt de crisis alweer ver achter ons te liggen, maar het sociaal-cultureel volwassenenwerk in Vlaanderen en Brussel bleef niet gespaard. De eerste werkingsjaren van de beleidsperiode 2021-2025 stonden in het teken van ongeziene uitdagingen. Een sector die draait rond nabijheid, ontmoeting, participatie, groepswork en gemeenschapsvorming zag plots zijn fundamenten wegvallen. Groepsbijeenkomsten werden geschrapt, waardoor organisaties hun middelen en personeelsinzet moesten heroriënteren. Vrijwilligers verloren hun ritme of haakten af door de onduidelijkheid over wat nog kon. Tegelijkertijd ontstonden ook nieuwe praktijken, inzichten en kansen.

De analyse van de voortgangsrapporten focust op werkjaren die midden in de coronacrisis vielen. Dat maakt de timing van die analyse niet ideaal. De rapporten weerspiegelen niet altijd de ‘normale’ werking van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Daarom starten we met een overzicht van de invloed van de coronapandemie, een thema waarover sociaal-cultureel volwassenenorganisaties vanzelfsprekend ook rapporteerden.

## 1.1 De coronapandemie en de voortgangsrapporten

In februari 2020, kort nadat organisaties hun subsidieaanvraag indienden, brak ook in België de coronacrisis uit. De federale, Vlaamse en Brusselse regeringen namen snel maatregelen om de verspreiding van het virus te beperken. Sluitingen, thuiswerk, mondklappers, bubbels, afstandsregels, lockdowns, quarantaines en andere ingrepen moesten besmettingen zoveel mogelijk voorkomen. Tegelijk bood de overheid steun om de gevolgen van die beslissingen te compenseren, met onder meer premies, tijdelijke werkloosheid, relancemaatregelen en andere initiatieven. Op 10 maart 2023 vervielen de laatste adviezen (zoals zelftesten en isolatie). Eind diezelfde maand moesten sociaal-cultureel volwassenenorganisaties hun voortgangsrapport indienen.

Corona drukte in 2021 en 2022 duidelijk zijn stempel op de werking van alle 128 organisaties, uitgerekend de jaren waarover de rapporten verslag uitbrengen. De invloed verschilde echter sterk van organisatie tot organisatie. Dat blijkt uit hoe ze de pandemie in hun rapport bespreken. De meeste organisaties wijden er beperkte aandacht aan. Ze vermelden de pandemie minder dan 10 keer. Sommigen daarvan melden weinig noemenswaardige gevolgen. 45 organisaties (N=45/128) wijden er opvallend meer aandacht aan: zij verwijzen minstens 10 keer naar de pandemie, waarbij sommigen spreken over zeer ingrijpende gevolgen. 2 organisaties (N=2/45) komen zelfs meer dan 50 keer terug op de coronapandemie in hun voortgangsrapport.

De 128 voortgangsrapporten tonen in grote lijnen 3 verschillende effecten van de coronapandemie op het sociaal-cultureel volwassenenwerk:

- sociaal-culturele praktijken moesten noodgedwongen aangepast worden, bijvoorbeeld op afstand, digitaal ...;
- maatschappelijke uitdagingen waarop sommige organisaties inspelen kwamen scherper in beeld zoals digitale geletterdheid, polarisatie, eenzaamheid, psychische kwetsbaarheid, armoede ...;
- de veerkracht van de organisaties werd op de proef gesteld. Sommige organisaties gebruikten de periode om specifieke onderdelen van hun organisatiebeleid op punt te stellen zoals het hertekenen van het vrijwilligersbeleid of het versterken van het monitoringsysteem. Anderen zagen bestaande uitdagingen in omvang toenemen: dalende inkomsten, personeelsverloop, het moeizaam inwerken van nieuwe medewerkers ...

Toch blijft het moeilijk om de invloed van de coronapandemie eenduidig af te leiden uit de voortgangsrapporten, laat staan om duidelijke conclusies te trekken voor de hele sector. Dat komt niet alleen door de verschillen in vorm, doelgroep en inhoud tussen de 128 organisaties. Ook andere uitdagingen speelden naast corona mee en wogen in wisselende mate door: vermindering van het subsidiebedrag, omgaan met aanbevelingen van de beoordelingscommissie, herstructureringen, de energiecrisis, personeelsverloop, de vergrijzing van leden en vrijwilligers ...

## 1.2 Anders sociaal-cultureel werken

Sociaal-cultureel werken zoals we dat gewend waren, was tijdens de coronajaren onmogelijk. Sociaal-cultureel werkers hadden hun handen vol met het annuleren en uitstellen van activiteiten, het omschakelen naar online werken en het omgaan met schermmoeheid. Ze verstuurden postpakketten, telefoneerden intensief, informeerden over de coronamaatregelen, organiseerden buitenactiviteiten en onthaalden nieuwe participanten op aangepaste manieren.

Lockdowns, afstandsregels en het verbod op samenkomsten raakten de kern van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Groepsvormingen, evenementen, collectieve acties, culturele bijeenkomsten en talloze groepsactiviteiten werden geannuleerd of uitgesteld. Sommige organisaties zagen daardoor hun participatiecijfers dalen en verloren vrijwilligers en leden. Die verliezen herstelden zich niet altijd meteen na de crisis.

De coronamaatregelen dwongen organisaties om andere activiteiten op te zetten. De sector schakelde massaal over naar digitale werkvormen. Sommige organisaties bouwden versneld verder op eerdere digitale inspanningen, anderen zetten in ijltempo hun eerste stappen. De versnelling van de digitalisering was misschien wel het meest ingrijpende effect van de coronacrisis. De sector zette een digitale sprong vooruit. Webinars, digitale vormingen, Zoom-debatten, online leesgroepen, online coaching van vrijwilligers, online deelcirkels, dialoogtafels in breakout rooms, podcasts, video-interviews, hybride lezingen en livestreams werden in sneltempo gangbaar. Enkele organisaties bouwden zelfs eigen studio's of ontwikkelden hun eigen webinarplatforms. Beroepskrachten en 'digi-vrijwilligers' ondersteunden participanten bij het inloggen en deelnemen. Niet alleen sociaal-culturele activiteiten die aansluiten bij de leerfunctie gingen digitaal, ook initiatieven binnen de gemeenschapsvormende, de maatschappelijke bewegings- of de cultuurfunctie vonden hun weg naar het scherm.

Sommige organisaties bereikten daarmee participanten met wie ze voorheen geen contact hadden. Ook trokken ze nieuwe deelnemers aan die ze voor de pandemie, ondanks eerdere inspanningen, niet naar hun bestaande werking kregen. Hoe duurzaam die nieuwe vormen van participatie zijn, blijft voorlopig onduidelijk. Wel geven sommige organisaties aan dat ze die nieuwe vormen van participatie actief willen verankeren in hun werking.

Toch bracht de digitale sprong niet alleen succeservaringen: sommige doelgroepen konden of wilden niet mee in de digitale versnelling. Anderenervaarden na verloop van tijd schermmoeheid. Online voelde de verbinding nooit echt hetzelfde als fysiek. Zo werden de grenzen van digitalisering snel zichtbaar. De sector beschouwt de terugkeer naar fysieke ontmoeting dan ook als noodzakelijk en wenselijk, al willen organisaties tegelijk het beste van de digitale vernieuwingen behouden.

Veel organisaties wachtten niet op het einde van de crisis om alternatieven voor het schermwerk te ontwikkelen en aan te bieden. Ze ruilden vormingslokalen en vergaderzalen

niet alleen voor de virtuele ruimte, maar ook voor de openlucht. Wandelingen (al dan niet met QR-codes), stoepconcerten, fietstochten, praatbanken, deur-aan-deuracties, soep op de stoep, artistieke installaties op publieke pleinen, drempelbezoeken, buitenevenementen, doorgeefexcursies, raamaffiches en krijtcirkels boden een creatief en laagdrempelig alternatief. Die openluchtinitiatieven bleken vaak succesvol. Ze maakten publieke acties en ontmoetingen mogelijk met een beperkt risico en verrijkten het al brede arsenaal aan werkvormen in de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk.

Ook met postpakketten, telefoongesprekken, belcirkels, briefschrijfacties, kaartjes, afhaalmaaltijden en sociale media probeerden veel organisaties die met lokale vrijwilligers en betrokken groepen werken, verbinding met hun achterban te maken of in stand te houden.

Anders sociaal-cultureel werken ging vaak gepaard met een accentverschuiving. Waar werken met groepen een handelsmerk is van het sociaal-cultureel volwassenenwerk, kwam er meer aandacht voor individuele benaderingen zoals helpdesk voor burgers en vrijwilligers, bubbelcontacten en buddies.

De draagkracht van sommige vrijwilligers verminderde en leidde tot afhaken, soms tijdelijk door besmettingen of andere redenen, soms definitief. Een aantal lokale groepen, zeker groepen met relatief veel ouderen, stopte hun werking. Dat gebeurde niet altijd door de coronapandemie, maar de crisis versnelde die stopzetting vaak wel. Groepen die voordien al 'verstild' waren, vonden niet de energie om opnieuw op te starten. Tegelijkertijd meldden verschillende verenigingen een instroom van nieuwe vrijwilligers die wilden helpen om de coronacrisis te beheersen.

Vanaf eind 2022 investeerden organisaties die met lokale vrijwilligers en betrokken groepen werken, in het heropstarten na corona. Ze stelden heropstartpakketten samen, organiseerden plaatsbezoeken, ontmoeting en uitwisselingsmomenten. Die inspanningen vragen veel tijd en inspanningen, zeker in de nasleep van de crisis. Voor een aantal organisaties blijft het een uitdaging om de betrokkenheid van vrijwilligers en de activiteitsgraad van lokale groepen opnieuw op het niveau van voor de coronacrisis te brengen.

### 1.3 Maatschappelijke vraagstukken in een andere context

De coronapandemie werkte als een vergrootglas op bestaande maatschappelijke uitdagingen. Vaak betekende dat een bijkomende hindernis, maar soms ook een kans om kwesties en breuklijnen die nauw aansluiten bij de missie van organisaties onder de publieke aandacht te brengen: sociaaleconomische ongelijkheid en uitsluiting, digitale geletterdheid, eenzaamheid en psychische kwetsbaarheid, omgaan met verlies, het belang van een kwaliteitsvolle leefomgeving en vragen over mensenrechten door crisismaatregelen.

De pandemie trof vooral mensen in een kwetsbare sociaaleconomische positie en vergrootte de sociale kloof tussen geprivilegieerde groepen en sommige kansengroepen in onze samenleving. Los van maatschappelijke uitsluitingsmechanismen leidde dat ook tot beperkte participatiekansen aan sociaal-culturele praktijken. Groepen die al moeilijk te bereiken waren, bleken in coronatijd nog moeilijker te bereiken.

Voor de digitale sprong die de sector maakte, bracht extra uitdagingen voor doelgroeporganisaties die met kansengroepen werken. Het gebrek aan laptops, stille ruimtes of digitale vaardigheden kwam pijnlijk aan het licht. Sommige organisaties boden gerichte ondersteuning: ze leenden laptops uit, organiseerden online vormingen voor beginners en ondersteunden waar nodig deur-aan-deurinitiatieven.

Het belang van digitale geletterdheid werd breed onderkend in de samenleving. Sociaal-culturele praktijken die inzetten op digitale vaardigheden, kunnen verder bouwen op die ervaring na de coronapandemie.

In veel subsidieaanvragen (die voor de coronapandemie geschreven zijn) zagen we al een verhoogde aandacht voor het thema eenzaamheid en psychische kwetsbaarheid.<sup>6</sup> Die aandacht nam tijdens de pandemie sterk toe.

Vooraf ouderen, personen met een handicap, mensen met armoede-ervaring, maar ook leden uit de LGBTQIA+-gemeenschap voelden zich eenzamer of kampten met mentale kwetsbaarheid. Relatief veel doelgroeporganisaties gaven aan dat de mentale gezondheid van hun deelnemers en vrijwilligers extra aandacht vroeg. Dat was niet evident in een periode waarin afstand en online contact de norm waren. Met initiatieven zoals (het ondersteunen van) belcirkels, wandelbuddies en online deeltcircles probeerden ze hier toch op in te spelen.

Het sociale isolement bij overlijdens zorgde ook voor meer publieke aandacht voor afscheidsrituelen en rouwverwerking. Zeker organisaties die vanuit hun missie werken rond het omgaan met verlies, maar ook enkele andere organisaties, speelden hier actief op in. Ze creëerden troostplekken, organiseerden symbolische momenten en artistieke projecten rond verlies en startten online herinneringsinitiatieven.

De pandemie richtte ook de aandacht op onze directe leefomgeving. De straten waren stil en we trokken massaal naar groene ruimtes om te wandelen en te fietsen. Veel mensen beseften hoe belangrijk een kwaliteitsvolle leefomgeving is. Een aantal organisaties uit de stroom 'duurzaam samenleven' speelde daarop in. Ze promootten lokale, faire en biologische producten, wezen op veilige en duurzame mobiliteit, en moedigden mensen aan om de natuur in hun buurt te ontdekken, stilte te ervaren en hun eigen tuin duurzaam in te richten. Tegelijkertijd werd ook het mattheuseffect zichtbaar: minder geprivilegieerde groepen hebben vaak geen tuin, leven en werken dicht op elkaar en wonen in buurten met weinig plekken om tot rust te komen.

De coronacrisis stelde ook het overheidsbeleid op de proef. De federale, Vlaamse en Brusselse overheden namen in een hoog tempo ongeziene maatregelen. Veel van die maatregelen waren voer voor een bij momenten fel maatschappelijk debat. Sommige sociaal-cultureel volwassenenorganisaties mengden zich in dat debat en namen vanuit een mensenrechtenperspectief kritische standpunten in. Andere organisaties ondersteunden het overheidsbeleid door logistieke ondersteuning te bieden bij vaccinaties en door campagnes op te zetten voor moeilijk bereikbare doelgroepen. Ondertussen verscherpten discussies over vaccinaties en vrijheidsbeperkingen de spanningen in de samenleving. Soms met polarisatie tot gevolg. Ook daarop speelde een aantal organisaties in: ze organiseerden met feiten onderbouwde debatten en stimuleerden empathisch luisteren bij hun doelgroepen.

## 1.4 Organisatiebeleid in een ander daglicht

Terwijl sociaal-cultureel volwassenenorganisaties hun praktijken moesten heruitvinden in een uitzonderlijke maatschappelijke context, moesten ze tegelijk hun eigen organisatie draaiende houden. Het wegvallen van groepsvormingen, ontmoetingsmomenten, evenementen en culturele bijeenkomsten dwong hen om middelen en personeel anders in te zetten. Ze moesten voortdurend schakelen en hun prioriteiten bijstellen.

---

<sup>6</sup> Jans, M. en Van Gucht, J. (2022)

Daarbovenop bracht de coronapandemie veel organisaties tot introspectie en zelfs herstructurering. Bestaande uitdagingen namen vaak toe: dalende inkomsten en ledenaantallen, minder actieve lokale groepen, verloop en inwerken van medewerkers, omgaan met aanbevelingen van de beoordelingscommissie ... Toch slaagden de meest veerkrachtige organisaties erin om hun organisatiebeleid, of toch onderdelen daarvan, verder op punt te stellen.

Voor 18 nieuw erkende sociaal-cultureel volwassenenorganisaties viel de start van hun werking samen met lockdowns en afstandsregels. Zij moesten nieuwe medewerkers aanwerven en inwerken in bijzonder moeilijke omstandigheden. Ook andere organisaties kampten door, en soms al voor de coronacrisis, met uitdagingen op het vlak van personeelsinzet. Telewerken, hybride vergaderingen en digitale infrastructuur werden versneld ingevoerd. Dat bood kansen voor modernisering en efficiëntie, maar legde ook een zware psychologische druk op medewerkers. Werk en privé raakten vaker uit balans. Organisaties melden frequent spanningen in teams, verminderde teamgeest en mentale vermoeidheid in hun voortgangsrapporten, ook met uitval en uitdiensttreding van medewerkers tot gevolg.

Financieel vielen de gevolgen al bij al mee. Voor een aantal organisaties waren de coronajaren zelfs winstgevend. Het schrappen van activiteiten, het niet vervangen van vertrekkende medewerkers en in sommige gevallen tijdelijke werkloosheid drukten de kosten. Noodmaatregelen van de overheid hielpen veel organisaties financieel stabiel te blijven. Alleen organisaties die relatief veel inkomsten uit eigen activiteiten halen, kregen het financieel moeilijk.

De meest veerkrachtige organisaties wisten ook tijd en ruimte te maken om even op de pauzeknop te drukken en achter de schermen hun organisatie verder op punt te stellen. Ze herbekeken hun organisatiestructuur, medewerkers- en vrijwilligersbeleid, registratiesystemen of werkten een GDPR-beleid uit. Sommigen pasten hun statuten aan aan het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, brachten hun stakeholders in kaart of vernieuwden hun lidmaatschapsformules. Een kleine groep paste zelfs haar strategische doelen aan om beter te beantwoorden aan de veranderende context. Toch rapporteren de meeste organisaties in 2023 dat ze ondanks de crisis min of meer op schema zitten of verwachten de opgelopen achterstand te kunnen inhalen.

## 1.5 Conclusies

De analyse van de voortgangsrapporten over de werkjaren 2021, 2022 en een deel van 2023 komt op een ongelukkig moment. Ook al lijkt de coronacrisis intussen ver achter ons, de impact ervan op de eerste jaren van de lopende beleidsperiode (2021-2025) was enorm. Daardoor weerspiegelden de voortgangsrapporten niet altijd de 'gewone' werking van het sociaal-cultureel volwassenenwerk.

Toch toonde de sector zich globaal genomen opvallend weerbaar. De coronacrisis dwong organisaties tot flexibiliteit, creativiteit, reflectie en innovatie, ook al was het soms moeilijk om de band met vrijwilligers, betrokken groepen en participanten te behouden. De crisis trof niet alle organisaties even hard. Vooral organisaties die al met bijkomende uitdagingen kampten, en doelgroeporganisaties die met kwetsbare groepen werken, kregen het zwaar te verduren. Daartegenover staat een aantal veerkrachtige organisaties die zelfs versterkt uit de crisis kwamen.

De pandemie versnelde enkele ontwikkelingen in de sector, met de digitale sprong als meest opvallende. Zowel in de sociaal-culturele praktijken als in de organisatievoering werden op grote schaal digitale middelen ingezet en getest. Hoewel duidelijk werd dat verbinding en fysieke ontmoeting onontbeerlijk zijn, lijken veel digitale innovaties – mits een goede dosering – verworven.

Organisaties die sterk leunen op vrijwilligers en betrokken groepen zagen door de crisis mensen afhaken. Vooral oudere vrijwilligers en groepen die eerder al als ‘verstild’ werden omschreven, stopten vervroegd hun engagement. Tegelijkertijd trokken nieuwe digitale en openluchtpraktijken, zij het vaak tijdelijk, nieuwe participanten aan.

De coronacrisis legde ook enkele maatschappelijke uitdagingen en kwesties scherper bloot. Thema's als eenzaamheid, psychische kwetsbaarheid, omgaan met rouw en verlies, en de kwaliteit van de directe leefomgeving kregen meer publieke aandacht. Sommige organisaties speelden hierop in en versterkten zo hun maatschappelijke relevantie.

Relaties met de overheid veranderden tijdens de pandemie niet wezenlijk. Net als voordien bleven strijd, afhankelijkheid en partnerschap die relaties bepalen. Sommige organisaties uitten kritische bedenkingen bij het crisisbeleid van de federale, Vlaamse en Brusselse overheden. Andere organisaties ondersteunden overheidsmaatregelen en hielpen mee met de uitvoering. Een aantal organisaties maakte dankbaar gebruik van de steunmaatregelen die werden aangeboden.



Niet alleen de coronapandemie had een grote impact op de sociaal-culturele praktijken van de 128 organisaties uit het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Al enkele decennia daagt een aantal maatschappelijke ontwikkelingen de sector uit om met hun doelen, strategieën en bijbehorende sociaal-culturele praktijken in te spelen op een wereld in verandering.

In hun subsidieaanvragen voor de periode 2021-2025 bespreken organisaties verschillende maatschappelijke ontwikkelingen die – afhankelijk van hun specifieke missie en strategische doelen – in meer of mindere mate de inhoud en vorm van hun initiatieven meebepalen<sup>7</sup>:

- demografische verschuivingen zoals vergrijzing en superdiversiteit
- hardnekkige vormen van sociale ongelijkheid en uitsluiting
- veranderende verhoudingen tussen middenveldspelers, overheidsactoren, marktspelers en burgers
- polarisatie en doorgedreven wij-zij-denken
- digitalisering en technologische ontwikkelingen
- milieu- en natuurrisico's
- ruimtegebruik en druk op de ruimte, zowel op het platteland als in de stad
- toenemende aandacht voor welbevinden en welzijn
- nieuwe vormen van verenigen en vrijwillige inzet
- vrije tijd onder druk
- ontwikkelingen in de globale en internationale context

Naast die maatschappelijke ontwikkelingen bepaalt ook de eigen aard van het sociaal-cultureel volwassenenwerk het DNA van de activiteiten en sociaal-culturele praktijken die er plaatsvinden.

Een sociaal-culturele praktijk bestaat uit een aaneenschakeling van activiteiten, elk met een eigen vorm zoals een workshop, publicatie, debat of webinar. Zo'n aaneenschakeling van activiteiten verloopt procesmatig en draagt niet alleen bij aan de betekenisgeving en ontwikkeling van individuen, groepen en gemeenschappen, maar ook aan die van een duurzame, inclusieve, solidaire en democratische samenleving. Met die praktijken werken sociaal-cultureel volwassenenorganisaties op langere termijn aan hun missie en binnen termijnen van vijf jaar aan hun strategische en operationele doelen.

Het logisch verband tussen activiteiten, sociaal-culturele praktijken, doelen en missie noemen we de handelingslogica. Die logica maakt gebruik van uitgangspunten, vooronderstellingen, praktijktheorieën en -ervaring om aan te tonen hoe je met zorgvuldig gekozen sociaal-culturele praktijken je doelen bereikt. Ze beschrijft de volgorde, relaties en motivaties achter activiteiten en schetst hoe die samen de verandering teweegbrengt die je voor ogen hebt. Een handelingslogica beantwoordt de vraag: hoe en waarom zal ik met mijn sociaal-culturele praktijk mijn doelen bereiken? Zo'n duiding vinden we niet voor alle activiteiten en praktijken expliciet terug in de voortgangsrapporten. Wanneer organisaties ze wel toelichten, gebeurt dat vaak op basis van onderbouwde vooronderstellingen. Veel sociaal-culturele praktijken zijn uniek en de logica erachter is vooraf zelden volledig beproefd. Toch bestaan er ook 'geijkte' praktijken waarvan de werkzaamheid op basis van ervaring kan worden aangetoond.

De rollen en functies van het sociaal-cultureel volwassenenwerk typeren de eigen handelingslogica van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Organisaties nemen een verbindende, kritische en laboratoriumrol op in de civiele ruimte en geven zo mee vorm aan een duurzame, inclusieve, solidaire en democratische samenleving.

De functies bepalen mee de aard, de vorm en de structuur van sociaal-culturele activiteiten en praktijken, en de processen die ze beogen. In het geval van het sociaal-cultureel volwassenenwerk spreken we over de leerfunctie, de gemeenschapsvormende functie, de maatschappelijke bewegingsfunctie en de cultuurfunctie. Landelijke organisaties (N=115/128) kiezen zelf een mix van minstens 2 functies. Regionale organisaties (N=13/128) nemen alle vier de functies op.

---

<sup>7</sup> Jans, M. (2024)



Tabel 1: de 17 meest gerapporteerde activiteitsvormen en het aantal organisaties (N>64) dat daarover rapporteert

Activiteitsvorm	N organisaties
workshop	107
publicatie	101
coaching	99
vormingssessie	98
film	92
ontmoetingsmoment	90
lezing	89
tools	89
kennis- en ervarings-uitwisseling	82
netwerkontwikkeling	80
webinar	77
getuigenis, storytelling	74
advies	71
infotheek, infoplatform	70
studie en onderzoek	70
infosessie	68
debat	65

Minder dan de helft (N<64), maar meer dan een vierde (N>32) van de sectororganisaties rapporteert over 25 andere activiteitsvormen. Ook die vormen kenmerken in belangrijke mate de activiteiten die we in het sociaal-cultureel volwassenenwerk terugvinden.

Tabel 2: 25 regelmatig gerapporteerde activiteitsvormen en het aantal organisaties (N>32,<64) dat daarover rapporteert

Activiteitsvorm	N organisaties
dag of week van	62
uitstap	59
wandeling	59
educatief materiaal	55
tentoonstelling	53
toneelstuk, concert	53
sensibiliseringsactie	52
dialogoog	51
podcast	51
feest	50
flyers, banners, posters, affiches	49
opleiding	49
panel, fora	46
lobbywerk	42
praatcafé, salongesprek	41
co-creatietraject	40
train-the-trainer	36
intervisiegroep	35

Activiteitsvorm	N organisaties
cursus	34
maaltijd	34
training	33
conferentie, congres, symposium	32
interviews	32
petitie en briefschrijfactie	32
straatactie, pop-up actie	32

Tabel 3 ten slotte, toont alle overige, minder vaak gerapporteerde activiteitsvormen.

**Tabel 3: relatief minder vaak voorkomende activiteitsvormen en het aantal organisaties (N<32) dat daarover rapporteert**

Activiteitsvorm	N organisaties	Activiteitsvorm	N organisaties
ambassadeur	31	tuinieren	8
festival	30	crowdfunding	7
sponsoring, financiering	30	game	7
leesgroep	29	logistieke ondersteuning	7
infolijn, helpdesk	27	belcirkels	6
buddy	26	inzamelactie	6
awards	25	online community	6
café	24	promotie	6
lerend netwerk	24	terugkomdagen	6
ateliers	23	zangstonde	6
memoranda	23	pitchsessie, speeddate	5
fietsen	22	samenaankoop	5
beeldvorming	21	spel en recreatie	5
belangenbehartiging	21	fact checks	4
studiedag	21	babbelbox	3
intakegesprek	20	dans	2
manifestatie, betoging	20	fotografie	2
quiz	20	ledenvoordelen	2
stuurgroep	18	meditatie	2
administratieve hulp	17	parlementaire hoorzitting	2
brainstorm	16	proeverij	2
deel- en uitleensysteem	16		
focusgroep	16		
huisbezoeken	16		
socialemedia-actie	16		
markt	15		
overleg en vergadering	15		
inleefactiviteit	14		
reis	14		
dienstverlening	13		
lotgenotencontact	13		
ronde tafel	13		
praatgroep	12		
televisieprogramma	12		
beurs	11		
juridische actie	11		
rolmodellen	11		
bemiddeling	10		
sport en beweging	10		
radio-uitzending	9		
labelactie	8		
slam poetry	8		

In sommige voortgangsrapporten koppelen organisaties een activiteitsvorm aan één of meerdere van de vier sociaal-culturele functies.

**Tabel 4: gerapporteerde activiteitsvormen gelinkt aan een sociaal-culturele functie (enkele voorbeelden)**

Leerfunctie	Maatschappelijke bewegingsfunctie	Cultuurfunctie	Gemeenschapsvormende functie
workshop	advies	film	ontmoetingsmoment
vormingssessie	debat	tentoonstelling	online community
lezing	dag of week van	toneelstuk, concert	ledenvoordelen
webinar	sensibiliseringsactie	feest	
infotheek, infoplatform	lobbywerk	slam poetry	
infosessie	petitie en briefschrijfactie	zangstonde	
educatief materiaal	straatactie, pop-up actie	dans	
opleiding	memoranda	fotografie	
train-the-trainer	beeldvorming		
interviewgroep	belangenbehartiging		
cursus	manifestatie, betoging		
training	deel- en uitleensysteem		
studiedag	juridische actie		
	parlementaire hoorzitting		

Organisaties associëren eenzelfde activiteitsvorm vaak met verschillende functies. Zo kan een publicatie een standpunt inbrengen in een publiek debat en mensen, groepen of instellingen in beweging brengen (maatschappelijke bewegingsfunctie). Andere publicaties zetten een gedeelde overtuiging in de verf en helpen zo een groep of gemeenschap vormen (gemeenschapsvormende functie). Weer andere publicaties bevatten vooral kennis, informatie of inzichten die belangrijk zijn voor bepaalde leerprocessen (leerfunctie). Een publicatie kan de lezer ook laten deelnemen aan culturele tradities uit het immaterieel erfgoed van hier of elders (cultuurfunctie).

Naast de 4 decretaal vastgelegde functies vullen sociaal-cultureel volwassenenorganisaties ook andere functies in met hun activiteiten. Zo wijzen enkele organisaties op het belang van ontspanning in hun handelingslogica's. Een aantal activiteitsvormen kan je met zo'n ontspanningsfunctie associëren.

**Tabel 5: gerapporteerde activiteitsvormen gelinkt aan ontspanning (enkele voorbeelden)**

Activiteitsvorm	
uitstap	quiz
wandeling	sport en beweging
café	spel en recreatie
fietsen	proeverij

Organisaties die in hun voortgangsrapport uitleg geven over ontspanningsactiviteiten, benadrukken meestal dat het hen niet om pure ontspanning gaat. Ze organiseren zulke activiteiten om een specifieke groep mensen samen te brengen en ontmoeting mogelijk te maken – bijvoorbeeld geen gewoon café waar je toevallig iets drinkt, maar een plek waar lotgenoten elkaar vinden. Soms richten ze zich op kansengroepen die weinig toegang hebben tot ontspanning en zo uitsluiting ervaren. Ontspanningsactiviteiten kunnen ook het welbevinden van deelnemers verhogen en stress verminderen of leerprocessen ondersteunen, bijvoorbeeld bij wandelingen langs een informatieve route. Tot slot gebruiken organisaties ontspanningsactiviteiten ook om vrijwilligers te waarderen voor hun inzet.

Sommige activiteitsvormen zijn relatief nieuw en sluiten aan bij trends of ontwikkelingen in onze samenleving. Zo spelen bepaalde activiteitsvormen in op de groeiende vraag naar beleving. Activiteitsvormen die gebruikmaken van beeldmateriaal haken in op de beeldcultuur. En uiteraard brengt de digitalisering ook veel nieuwe online activiteiten met zich mee.

Tabel 6: gerapporteerde activiteitsvormen in relatie tot enkele maatschappelijke trends en ontwikkelingen (belevingseconomie, beeldcultuur en digitalisering)

Activiteitsvorm	N organisaties
<b>belevingseconomie</b>	
festival	30
markt	15
inleefactiviteit	14
game	7
<b>beeldcultuur</b>	
film	92
televisieprogramma	12
fotografie	2
<b>digitalisering</b>	
webinar	77
socialemedia-actie	16
online community	6

## 2.1.2 Sociaal-culturele praktijken

De activiteiten van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties nemen veel verschillende vormen aan. Ze staan zelden op zichzelf en maken meestal deel uit van bredere sociaal-culturele praktijken. Uit de analyse van de subsidieaanvragen voor 2021-2025 kwamen 7 types sociaal-culturele praktijken naar voren:

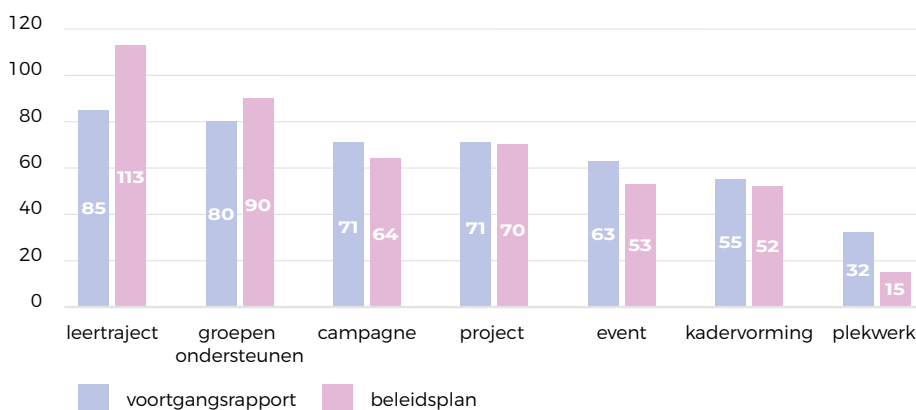
- **Leertrajecten en -omgevingen:** een samenhangend aanbod van leeractiviteiten in verschillende vormen, gericht op kennis verwerven, vaardigheden opdoen, houding ontwikkelen ...  
Voorbeelden: lezing, workshop, vormingssessie, training, publicatie, coaching, tools, educatief materiaal, webinar, intervisiegroep, kennis- en ervaringsuitwisseling, infosessie, lerend netwerk, studiedag, debat, toneelstuk, tentoonstelling, filmvertoning, inleefactiviteit, panel, intakegesprek, podcast, uitstap, reis, cursus, opleiding, interactieplatform, leesgroepen ...
- **Groepen ondersteunen:** een samenhangend aanbod van activiteiten in diverse vormen om groepen te ondersteunen.

Voorbeelden: coaching, advies, infosessie, draaiboek, interactieplatform, workshop, vormingssessie, praatcafé, tools, dienstverlening, infolijn, helpdesk, infotheek, intakegesprek, intervisiegroep, kennis- en ervaringsuitwisseling, lezingen, ontmoetingsmoment, platform, training ...

- **Projecten:** een samenhangend geheel van activiteiten om binnen een vastgelegde tijd en onder bepaalde condities een gedefinieerd resultaat te bereiken.  
Voorbeelden: 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 ...
- **Campagnes:** een samenhangend geheel van activiteiten die een breed publiek of een specifieke doelgroep informeren of sensibiliseren.  
Voorbeelden: petitie en briefschrijfactie, sensibiliseringsactie, film, tentoonstelling, publicatie, debat, lobbyen, straatactie, pop-up actie, labelactie, advies, belangenbehartiging, infosessie, infotheek, infoplatform, tools, studie en onderzoek, podcast, getuigenissen en storytelling, draaiboek, beeldvorming, ambassadeurs, panels, ...
- **Evenementen:** een reeks van voorafgaande en voorbereidende activiteiten die uitmonden in een hoogtepunt op één of meerdere locaties, met focus op een sprankelende, wervende en aangename beleving voor een breed publiek of specifieke doelgroep.  
Voorbeelden: 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 ...
- **Kadervormingen:** een aaneenschakeling van activiteiten om vrijwilligers te ondersteunen en te omkaderen in hun engagement voor de organisatie.  
Voorbeelden: vormingssessie, training, cursus, advies, workshop, tools, draaiboek, coaching, dienstverlening, kennis- en ervaringsuitwisseling, infolijn en helpdesk, intervisiegroep, train-the-trainer, ontmoetingsmoment, platform, publicatie, studiedag, intakegesprek, uitstap ...
- **Plekwerk:** activiteiten die aansluiten bij de leefwereld van burgers die een bepaalde fysieke plaats delen en die het potentieel van die plaats benutten als aangrijpingspunt voor een combinatie van activiteitsvormen zoals coaching, advies, uitstappen, ontmoetingsmomenten, netwerkontwikkeling, kennis- en ervaringsuitwisseling, vormingssessie, workshop, tentoonstelling, film, toneelstuk, concert, inleefactiviteit, sponsoring en financiering, feest, dienstverlening, intakegesprekken ...

De 7 types zijn niet altijd helder en eenduidig toe te wijzen aan de praktijken die organisaties in hun voortgangsrapporten beschrijven. Een becijferde tijdsreeks van gerapporteerde types over verschillende beleidsperiodes heen, kunnen we dan ook niet opmaken. Net als bij activiteitsvormen zijn we hier aangewezen op interpretatie en een indicatieve telling van organisaties die over één of meerdere van die types sociaal-culturele praktijken rapporteren. Toch krijgen we op die manier een indicatief beeld van de inzet van types praktijken en van de verschillen met de types die in de subsidieaanvragen werden vermeld.

Figuur 2: N organisaties die rapporteren over de types praktijken in hun subsidieaanvraag (2019, N=131) en in hun voortgangsrapport (2023, N=128)



In grote lijnen blijft de verhouding tussen de 7 types praktijken overeind wanneer we de subsidieaanvragen vergelijken met de voortgangsrapporten. Verschillen zijn onvermijdelijk en worden meebepaald door de coronacrisis waardoor veel activiteiten – ondanks de digitale boost – niet konden doorgaan. De types ‘leertrajecten’ en ‘groepen ondersteunen’ vonden minder plaats dan oorspronkelijk gepland. Daartegenover zien we meer organisaties die evenementen rapporteren. Sommige evenementen vonden online plaats, waarvan er veel eind 2022 of begin 2023 werden georganiseerd om de werking na de coronacrisis opnieuw op gang te trekken.

Lang niet alleen organisaties die voorheen tot de werksoort ‘verenigingen (met lokale afdelingen)’ behoorden, rapporteren over ‘groepen ondersteunen’. Ook veel andere sociaal-culturele organisaties ondersteunen groepen zoals repaircafé’s, voedselbossen of burgerinitiatieven. Opvallend is dat die ondersteuning steeds meer maatwerk wordt. De noden en verwachtingen van de groep zelf vormen vaker de maatstaf voor begeleiding, eerder dan vooraf bedachte prototypen van de ‘ideale groep’. Zo wordt de opdeling van groepen naar levensfase volgens Piot<sup>10</sup> dikwijls gebruikt als kader om in de begeleiding van groepen te differentiëren.

Daarnaast zien we dat dubbel zoveel organisaties met ‘plekwerk’ aan de slag gaan. De introductie van het begrip ‘plekwerk’ heeft mogelijk de aandacht ervoor versterkt, zowel bij onderzoekers als bij sommige organisaties. In de voortgangsrapporten onderscheiden we 3 vormen van plekwerk:

- inspelen op bestaande dynamieken van specifieke plekken (bijvoorbeeld *commoning*, bijdragen aan zorgzame buurten ...);
- een nieuwe invulling of betekenis geven aan plekken waar traditioneel sociale activiteiten plaatsvinden (bijvoorbeeld nieuwe sociaal-culturele praktijken ontplooiën in een natuurgebied, in een consultatiebureau van Kind en Gezin ...);
- plekken zo inrichten dat er sociaal-culturele activiteiten mogelijk worden (bijvoorbeeld tijdelijk gebruik en herbestemming, een hub, dorps huis, buurtpunten, *safe space* ...).

### 2.1.3 Sociaal-culturele activiteiten en praktijken, een helikopterzicht

Wat leren we over het DNA van sociaal-cultureel praktijken op basis van de duiding in de voortgangsrapporten? Sociaal-culturele praktijken volgen zelden een blauwdruk of vastgelegd format. Ze verlopen eerder procesmatig. In die procesmatige aanpak combineren organisaties praktijktheorieën en praktijkervaring met terugkerende uitgangspunten en aannames over de samenhang en de werkzaamheid van hun activiteiten.

<sup>10</sup>Piot, J. & Heylen, M. (2017)

### 2.1.3.1 Procesmatig werken

Geen enkele sociaal-culturele praktijk lijkt hetzelfde. Dat kan ook niet anders met 128 organisaties, elk met een eigen missie, visie en strategische en operationele doelen voor periodes van vijf jaar. Daarbovenop focussen organisaties op verschillende inhoud (verdeeld over 10 stromen met 43 zijstromen), richten ze zich op verschillende doelgroepen en organiseren ze activiteiten op verschillende schalen, van lokaal tot internationaal.

De sector ontplooit een breed en gevarieerd arsenaal aan activiteiten in maar liefst 105 verschillende vormen. Sociaal-culturele praktijken, ongeacht tot welk van de 7 types ze behoren, volgen zelden vaste formats of blauwdrukken. Ze verlopen procesmatig en krijgen hier en nu telkens opnieuw vorm. Je kan ze niet zomaar kopiëren van de ene plaats of organisatie naar de andere. Ze zijn vooraf niet volledig te plannen.

Veranderingen in de maatschappelijke context of in de specifieke situatie waarin sociaal-cultureel activiteiten en praktijken plaatsvinden, vragen soms ook *on the spot* om bijsturing. Van onderuit inspelen op maatschappelijke gebeurtenissen laat zich niet vooraf in een scenario gieten. Het is vaak een kwestie van 'ad rem' inspelen op kansen en mogelijkheden. Soms ontstaat een activiteit spontaan uit een gebeurtenis die tijdens het beleidsplanningsproces niet te voorzien was.

De logische aaneenschakeling van activiteiten binnen een praktijk ligt zelden vast. Sociaal-culturele praktijken krijgen gaandeweg vorm. Vaak vloeit een activiteit voort uit de effecten van een eerdere activiteit – van het een komt het ander. Soms hernemen organisaties een activiteit, in betere of andere omstandigheden. Zo verlopen sociaal-culturele praktijken niet lineair en eenduidig, maar iteratief: een dynamisch proces van activiteiten waarbij je op eerdere stappen kan terugkeren.

Het procesmatig karakter van sociaal-culturele praktijken, hun de iteratieve aard en het inspelen op gebeurtenissen en omstandigheden, maken het erg moeilijk om vooraf eenduidige gegevensregistraties op te zetten. Ook achteraf eenduidige gegevens rapporteren over activiteiten en praktijken is daardoor een uitdaging. De outputgegevens in de voortgangsrapporten bieden slechts een gedeeltelijk beeld van de sector. Bovendien zijn de gerapporteerde gegevens niet eenvormig, waardoor vergelijken of clusteren over organisaties heen niet mogelijk is.

### 2.1.3.2 Uitgangspunten en aannames voor de sociaal-culturele praktijk

Bij de duiding van sociaal-culturele activiteiten en praktijken komen regelmatig enkele terugkerende uitgangspunten en aannames naar voren. Die vooronderstellingen tonen het belang dat organisaties hechten – en de betekenis die ze geven – aan participatie, ontmoeting, nabijheid, communicatie, kennis en publieke opinie bij het plannen en uitvoeren van hun praktijken.

#### **Participatie als kenmerk en doel van sociaal-cultureel volwassenenwerk**

Participatie is van oudsher een handelsmerk van sociaal-cultureel werk. Ook in hun voortgangsrapporten benadrukken veel organisaties op uiteenlopende manieren het belang van participatie en medezeggenschap bij hun activiteiten en praktijken. Participatie is tegelijk een kenmerk én een beoogd resultaat van veel activiteiten. Organisaties zien medezeggenschap over publieke kwesties en aangelegenheden als een belangrijk resultaat. Eigenaarschap over de activiteit zelf – waarbij participanten mee bepalen wat, hoe en waarom – is een wezenlijk kenmerk. Vaak zijn die twee nauw met elkaar verweven: via eigenaarschap over een activiteit verwerven participanten ook medezeggenschap over bredere maatschappelijke kwesties en aangelegenheden.

---

<sup>11</sup> Jans, M. & Van Gucht, J. (2022)

Enkele voorbeelden:

- bottom-up vertrekken vanuit de inbreng, interesses, verwachtingen en noden van de doelgroep
- betrokken groepen bottom-up ondersteunen (begeleiding op maat van autonome groepen)
- ervaringsdeskundigen betrekken bij de organisatie van activiteiten en sociaal-culturele praktijken
- sociale en culturele participatie stimuleren (deelnemen aan en deelhebben in informele netwerken en in kunst en cultuur)
- drempels om deel te nemen aan eigen activiteiten of die van derden vermijden, verlagen of wegwerken
- maatschappelijke, politieke en beleidsmatige participatie stimuleren (deelnemen aan en deelhebben in maatschappelijke instituties en in politiek en beleid)
- mede-eigenaarschap van participanten over de strategie van de organisatie mogelijk maken

Een aantal activiteitsvormen leent zich bij uitstek om medezeggenschap en participatie te organiseren en te versterken:

- dialoog (N=51/128)
- panels, fora (N=46/128)
- co-creatietraject (N=40/128)
- interviews (N=32/128)
- stuurgroep (N=18/128)
- focusgroepen (N=16/128)
- overleg en vergadering (N=15/128)

### **Geen verbinding zonder ontmoeting**

Ontmoeting kan verbinding tot stand brengen. Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties zien die verbinding op hun beurt als een belangrijke voorwaarde voor individuele ontwikkeling én voor het collectief realiseren van structurele veranderingen.

De aanname dat ontmoeting via verbinding tot verandering kan leiden, zet veel organisaties aan om activiteitsvormen in te zetten die ontmoeting mogelijk maken:

- ontmoetingsmoment (N=90/128)
- kennis- en ervaringsuitwisseling (N=82/128)
- netwerkontwikkeling (N=80/128)
- getuigenis, storytelling (N=74/128)
- praatcafé, salongesprek (N=41/128)

Niet alle ontmoetingen dragen vanzelf bij tot verbinding. Sommige ontmoetingen kunnen zelfs negatieve reacties oproepen zoals racisme. Toch bespreken organisaties in hun voortgangsrapport zelden de voorwaarden waaraan ontmoeting moet voldoen opdat die ook effectief tot verbinding en later tot individuele ontwikkeling en structurele verandering zou leiden. Een beperkt aantal organisaties koppelt wel expliciet bedoelingen of voorwaarden aan hun ontmoetingsactiviteiten.

Bedoelingen:

- mensen met verschillende achtergronden met elkaar in contact brengen:
  - interculturele ontmoetingen (soms gelinkt aan de cultuurfunctie)
  - contact met kansgroepen (mensen met armoede-ervaring, ex-gedetineerden, personen met een beperking)
- beeldvorming over bepaalde groepen bijsturen

- solidariteit bevorderen
- mensen die iets delen samenbrengen:
  - lotgenoten
  - gedeelde interesses
  - lidmaatschap van, of vrijwillige inzet voor, dezelfde organisatie
- eenzaamheid, isolement doorbreken, inspelen op de *sense of belonging*
- ontmoeting gebruiken als basis voor verdere sociaal-culturele praktijk, om bijvoorbeeld later kennis en ervaring te delen als start voor een co-creatietraject

Voorwaarden:

- samen iets 'doen', bijvoorbeeld samen eten of sporten om de intensiteit van de ontmoeting te vergroten
- een geschikt moment, ideale omgeving of locatie kiezen
- een 'veilige' omgeving creëren, bijvoorbeeld safe spaces
- een professionele omkadering voorzien (voorbereiden, begeleiden en specifieke werkvormen inzetten om het contact tussen mensen te faciliteren)

Soms zien organisaties ontmoeting als een interessant neveneffect van een activiteit, zonder dat ze daar specifiek op inzetten. Zo ontmoeten deelnemers elkaar tijdens een vorming en nemen ze zelf het initiatief om contact te houden of om na en naast de vorming samen andere initiatieven te nemen.

### **Werken in nabijheid, dicht bij burgers en hun leefwereld**

Net als ontmoeting beschouwen veel sociaal-cultureel volwassenenorganisaties ook nabijheid als essentieel om een verbindende rol op te nemen. Uit onderzoek naar de waarde en betekenis van civiele sociaal-culturele actoren leren we dat zij dicht bij burgers en hun leefwereld staan, en dat andere spelers in de samenleving hen daar ook om waarderen.<sup>12</sup> Het is dan ook niet verwonderlijk dat 82 organisaties (N=82/128) expliciet benadrukken dat hun activiteiten 'laagdrempelig' moeten zijn. Veel activiteiten vertrekken vanuit, of sluiten aan bij, de ervaringen van de participanten. Soms doen organisaties hiervoor beroep op ervaringsdeskundigen (N=45/128), of kiezen ze er bewust voor om lokaal activiteiten te ontplooiën of met lokale groepen aan de slag te gaan.

In veel van de onderscheiden activiteitsvormen is werken in nabijheid een belangrijk element:

- coaching (N=99/128)
- ontmoetingsmoment (N=90/128)
- kennis- en ervaringsuitwisseling (N=82/128)
- getuigenis, storytelling (N=74/128)
- praatcafé, salongesprek (N=41/128)
- buddy (N=26/128)
- café (N=24/128)
- huisbezoeken (N=16/128)
- lotgenotencontact (N=13/128)

### **Sociaal-cultureel werken is communiceren**

Communicatie groeit steeds meer uit tot een primair proces, een kerntaak voor veel sociaal-cultureel volwassenenorganisaties. Ze gebruiken communicatie niet alleen om de randvoorwaarden in te vullen voor andere kerntaken (bijvoorbeeld participanten werven voor een activiteit), maar ook om hun missie en doelen reeds mee te realiseren (bijvoorbeeld maatschappelijke kwesties aankaarten via sociale media).

<sup>12</sup> Vermeersch, L., De Malsche, A., Otte, H., Oosterlynck, S. & Gielen, P. (2023)

Onder de 105 geïdentificeerde activiteitsvormen zijn er heel wat die steunen op media of vormen van communicatie:

- publicatie (N=101/128)
- film (N=92/128)
- infoplatform (N=70/128)
- 'dag of week van' (N=62/128)
- podcast (N=51/128)
- flyers, banners, posters, affiches (N=49/128)
- memoranda (N=23/128)
- socialemedia-actie (N=16/128)
- televisieprogramma (N=12/128)
- radio-uitzending (N=9/128)

### **Kennis draagt bij tot verandering**

Veel sociaal-cultureel volwassenenorganisaties hechten belang aan kennis en informatie bij het ontwikkelen en uitrollen van hun praktijken. De (soms impliciete) veronderstelling daarbij is dat kennis bijdraagt aan gedragsverandering.

Heel wat activiteitsvormen zijn geschikt om informatie en kennis over te dragen:

- workshop (N=107/128)
- publicatie (N=101/128)
- vormingssessie (N=98/128)
- lezing (N=89/128)
- infotheek, infoplatform (N=70/128)
- infosessie (N=68/128)
- opleiding (N=49/128)
- cursus (N=34/128)
- training (N=33/128)

Het veronderstelde verband tussen kennis en gedrag sluit nauw aan bij het klassieke kennis-houding-gedragparadigma (KHG-model) dat vooral verankerd raakte in de gezondheidsvoorlichting en -educatie. Het model stelt dat kennis (K) leidt tot een verandering in houding (H), en dat die nieuwe houding vervolgens leidt tot een verandering in gedrag (G). Toch blijft het paradigma wat in het ongewisse over de oorzakelijke relatie tussen kennis en houding en tussen houding en gedrag. Hoe houding tot stand komt door kennis, hoe gedrag volgt uit houding en hoe je daar gericht kan op inspelen met activiteiten, wordt zelden geëxpliciteerd en blijft een *black box*.

Sommige organisaties nuanceren het KHG-model en benadrukken naast kennis ook het belang van competenties en soms ook van verbondenheid (identificatie met een gemeenschap) om houdings- en gedragsverandering te realiseren. Kennis, competenties en verbondenheid dragen dan in samenspel bij aan verandering. Het 7E-model – een methode om gedragsverandering te stimuleren en communicatie effectiever te maken – biedt daarbij inspiratie.<sup>13</sup>

### **Publieke opinie stuwt maatschappelijke veranderingsprocessen**

Waar kennis als een voorwaarde wordt gezien voor gedragsverandering, beschouwen veel sociaal-cultureel volwassenenorganisaties publieke aandacht en de publieke opinie als noodzakelijke voorwaarden voor veel maatschappelijke veranderingsprocessen, zowel cultureel als politiek.

Net als bij het KHG-model geldt hier de vooronderstelling dat publieke aandacht en publieke opinie processen van collectieve bewustwording bepalen en dat collectieve bewustwording op haar beurt maatschappelijke verandering stimuleert.

---

<sup>13</sup> Bambust, F. (2015)

Activiteitsvormen waarin communicatie een belangrijke rol speelt, zijn daarbij essentieel:

- publicatie (N=101/128)
- 'dag of week van' (N=62/128)
- sensibiliseringsactie (N=52/128)
- flyers, banners, posters, affiches (N=49/128)
- petitie en briefschrijfactie (N=32/128)
- straatactie, pop-up actie (N=32/128)

Toch is er ook hier sprake van een *black box*. Hoe collectieve bewustwording precies tot stand komt door het genereren van publieke aandacht, hoe die bewustwording bijdraagt aan maatschappelijke verandering en hoe je daar resultaatgericht met activiteiten kan op inspelen, wordt in de voortgangsrapporten zelden geëxpliciteerd.

## 2.2 Invloedsfeer en veranderingslogica

Tot nu toe onderzochten we het DNA van sociaal-culturele praktijken door te kijken naar de vorm van activiteiten en de types sociaal-culturele praktijken. We kunnen ook vertrekken vanuit de strategische doelstellingen en nagaan welke vooronderstellingen en logica's schuilgaan achter de veranderingen die sociaal-cultureel volwassenenorganisaties nastreven.

De voortgangsrapporten tonen duidelijk dat maatschappelijke verandering complexer is dan de bekende volkswijsheid "verander de wereld, begin bij jezelf". Naast individuele veranderingsprocessen zetten sociaal-cultureel volwassenenorganisaties ook in op collectieve actie en structurele ingrepen. Ongeacht hun doelgroep beogen organisaties met hun strategische doelen en bijhorende praktijken en activiteiten veranderingen in 4 verschillende invloedsferen:

- bij individuen (deelnemers, leden, vrijwilligers ...);
- bij groepen of gemeenschappen (afdelingen, lidverenigingen, burgerinitiatieven, *commons*, buurtgemeenschappen, lotgenotengroepen ...);
- in maatschappelijke structuren van onze samenleving (publieke diensten en instellingen, instituten, sectoren, beleid, spelregels of het complementair samenspel van die elementen waarmee maatschappelijke kwesties worden geregeld (maatschappelijke arrangementen);
- in de eigen organisatie, soms als civiele actor met een voorbeeldfunctie, soms om de organisatie zelf verder te ontwikkelen.

De heersende veranderingslogica in het sociaal-cultureel volwassenenwerk verbindt minstens de drie eerste invloedsferen: wie iets in de samenleving wil veranderen, zet simultaan in op individuen, groepen en maatschappelijke structuren. Ook als organisatie zelf het goede voorbeeld geven, kan daarbij helpen. Naast de verstrengeling van 3 rollen en de multifunctionaliteit is ook de invloedsfeer van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties gelaagd.

In de voortgangsrapporten komt dan ook vaak de volgende logica terug: "Mensen maken de samenleving, de samenleving maakt de mensen en daartussen bewegen groepen en gemeenschappen. Om iets te veranderen in de samenleving is een invloed op die 3 sferen nodig."

Figuur 3: globale veranderingslogica in het sociaal-cultureel volwassenenwerk



Net als bij de rollen en de functies leggen sommige organisaties bepaalde accenten. Ze geven aan dat ze vooral inzetten op het veranderen van individuen, groepen of structuren. Daarbij vooronderstellen ze dat spelers uit de door hen gekozen invloedssfeer op hun beurt ook invloed uitoefenen op de andere sferen die nodig zijn om maatschappelijke ambities te realiseren.

Een voorbeeld: een organisatie die vooral inzet op individuele ontwikkeling gaat ervan uit dat de bereikte individuen zelf initiatief nemen en zo invloed hebben op de groep of gemeenschap waartoe ze behoren. Vervolgens veronderstelt men dat die individuen, groepen of gemeenschappen op hun beurt invloed hebben op de structuren waarbij ze betrokken zijn.

Figuur 4: een sociaal-culturele veranderingslogica met focus op individuele ontwikkeling



Nog een voorbeeld: een organisatie die vooral inzet op structurele verandering gaat ervan uit dat die structuren invloed uitoefenen op de individuen, groepen en gemeenschappen die ermee verbonden zijn. Daarnaast veronderstelt ze dat die groepen en gemeenschappen op hun beurt weer invloed hebben op de individuen die er deel van uitmaken.

Figuur 5: een sociaal-culturele veranderingslogica met focus op structurele verandering



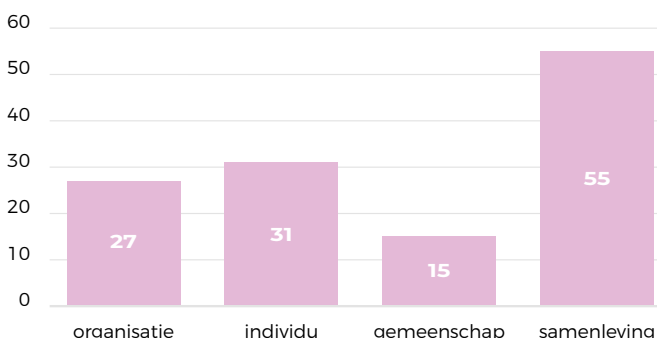
Op basis van de strategische doelstellingen in de voortgangsrapporten kunnen we sociaal-cultureel volwassenenorganisaties opdelen naar hun belangrijkste invloedssfeer: individu, groep, samenleving of de eigen organisatie.

We gingen daarbij als volgt te werk:

1. we bepaalden voor elk strategisch doel afzonderlijk de invloedssfeer (individu, groep, samenleving of de eigen organisatie);
2. we identificeerden welke invloedssfeer het vaakst terugkomt in alle strategische doelen van een organisatie;
3. we gebruikten die meest voorkomende invloedssfeer als 'inschatting' van de belangrijkste invloedssfeer van de organisatie.

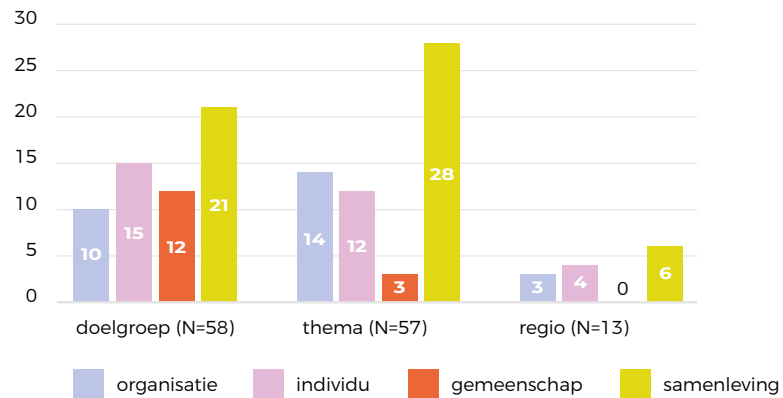
We merken hierbij op dat invloedssferen niet exact te tellen zijn. Niet alle strategische doelen in de voortgangsrapporten zijn even resultaatgericht geformuleerd of hebben een duidelijk omschreven invloedssfeer. De inschatting die we met die werkwijze maken, blijft dus een 'ruwe' benadering van de belangrijkste invloedssfeer van een organisatie.

Figuur 6: aantal organisaties dat met een meerderheid van hun strategische doelen de organisatie zelf, individuen, groepen of de samenleving wil beïnvloeden



55 organisaties richten hun strategische doelstellingen vooral op het beïnvloeden van maatschappelijke structuren in onze samenleving. Daarnaast focussen 31 organisaties hoofdzakelijk op individuen en 15 op groepen en gemeenschappen. Afhankelijk van hun gerichtheid (thema, doelgroep of regio) verschilt ook de invloedssfeer waarop organisaties in hoofdzaak focussen.

Figuur 7: aantal organisaties naar gerichtheid dat met een meerderheid van hun strategische doelen de organisatie zelf, individuen, groepen of de samenleving wil beïnvloeden



Zoals je mag verwachten op basis van hun gerichtheid, focussen doelgroeporganisaties zich met hun strategische doelen relatief vaker op groepen en gemeenschappen, terwijl themaorganisaties zich relatief meer op maatschappelijke structuren richten.

Als we kijken naar de grootte van de organisaties, valt op dat relatief veel ‘zeer kleine organisaties’ invloed willen uitoefenen op maatschappelijke structuren (N=21/33). Verder zien we geen duidelijke samenhang tussen de grootte van een organisatie en de belangrijkste invloedssfeer waarop ze zich richten.

Bij de organisaties die sinds 2021 nieuw zijn in de sector, is er 1 (N=1/18) die met haar strategische doelen vooral effect op de eigen organisatie voor ogen houdt. Bij organisaties met een langere traditie in de sector zijn dat er 26 (N=26/110).

Tot slot onderzochten we of de stroom waarin organisaties zich inschrijven samenhangt met hun belangrijkste invloedssfeer.

Figuur 8: aantal organisaties naar stroom dat met een meerderheid van hun strategische doelen de organisatie zelf, individuen, groepen of de samenleving wil beïnvloeden



De 10 stromen, met een ongelijke verdeling van het aantal organisaties, geven geen scherp beeld van de mogelijke samenhang tussen de stroom en de invloedssfeer. Wat wel opvalt – en in lijn ligt met de verwachtingen – is dat organisaties uit de stroom ‘inclusief samenleven’ relatief vaker inzetten op individuen (N=7/10), terwijl organisaties uit de stroom ‘solidair samenleven’ zich relatief meer richten op maatschappelijke structuren (N=10/22).

## 2.3 Rollen

Ook de decretale bepalingen over de sociaal-culturele rollen bepalen welke bijdrage sociaal-cultureel volwassenenorganisaties uiteindelijk aan de samenleving leveren. Organisaties lichten in hun voortgangsrapporten toe hoe ze de 3 sociaal-culturele rollen invullen.<sup>14</sup>

<sup>14</sup>De feitelijke beschrijving van hoe organisaties hun rollen invullen, ligt niet noodzakelijk (en niet altijd) helemaal in lijn met hoe andere spelers – zoals de wetgever, leden van beoordelings- of visitatiecommissies en ondersteuners – die invulling zien.

Tabel 7: de 3 rollen van het sociaal-cultureel volwassenenwerk en hun invullingen in de voortgangsrapporten

Verbindende rol	Kritische rol	Laboratoriumrol
sociale participatie	publiek debat	anders leven
maatschappelijke/politieke participatie	verzet	cultuuromslag
culturele verbinding	sensibilisering	alternatieve arrangementen
sociale cohesie	beleidsbeïnvloeding	innovatiehub
inclusie		
coalitie		

Sommige organisaties combineren verschillende invullingen. We lichten die verschillende invullingen toe, afzonderlijk en per sociaal-culturele rol.

### 2.3.1 Verbindende rol

Het sociaal-cultureel volwassenenwerk verbindt mensen, creëert netwerken, versterkt groepen en biedt mensen de ruimte om betrokken te zijn op anderen buiten de privésfeer. In hun voortgangsrapporten beschrijven sociaal-cultureel volwassenenorganisaties hoe ze dat doen. Ze zetten in op sociale participatie, maatschappelijke en politieke participatie, culturele verbinding, sociale cohesie, inclusie en het smeden van coalities.

#### Sociale participatie

Organisaties die in hun duiding van de verbindende rol de nadruk leggen op deelnemen en deelhebben aan sociale netwerken, zien hun bijdrage als het bevorderen van sociale participatie. Ze verbinden hun doelgroep(en) – soms ook kansgroepen – in en met groepen en gemeenschappen.

Ze beschouwen hun inzet als geslaagd wanneer vrijwilligers, deelnemers, leden van de doelgroep of van kansgroepen deel uitmaken van een groep of gemeenschap. Is hun bijdrage succesvol dan leidt dat tot:

- minder sociaal isolement
- samenhang
- verworven sociale competenties
- nieuwe en versterkte groepen

#### Maatschappelijke/politieke participatie

Andere organisaties leggen de nadruk op maatschappelijke en/of politieke participatie wanneer ze de verbindende rol duiden. Ze verbinden burgers met publieke diensten, instellingen, structuren en beleid.

Ze beschouwen hun inzet als geslaagd wanneer burgers actief bijdragen aan de ontwikkeling en organisatie van beleid en publieke diensten. Volgens hen levert dat de volgende concrete resultaten op:

- beleidsvoorstellen en -advies die worden opgevolgd
- effectievere en efficiëntere burgerinitiatieven
- medezeggenschap van burgers in beleidsbeslissingen en overheidsinstellingen

### **Culturele verbinding**

Organisaties die in hun duiding van de verbindende rol het delen van kennis, cultuur en taal benadrukken, verbinden hun participanten met een gedeeld repertoire van kennis, culturele tekens, waarden en normen.

Ze kijken tevreden terug op hun inzet wanneer hun participanten gedeelde kennis, culturele tekens, waarden en normen gebruiken en mee ontwikkelen. Dat leidt tot:

- verworven culturele competenties
- versterkte culturele identiteit

### **Sociale cohesie**

Organisaties die verbinding invullen als het samenbrengen van verschillende groepen en gemeenschappen, bewerkstelligen en versterken de onderlinge verbondenheid van groepen met diverse achtergronden.

Ze beschouwen hun inzet als geslaagd wanneer burgers met verschillende achtergronden contact met elkaar hebben, zich meer betrokken voelen bij elkaar en hun omgeving. De mate waarin ze daarin slagen, leiden ze af uit de volgende resultaten:

- meer contacten en ontmoetingskansen
- meer respect en wederzijds begrip
- verworven diversiteitscompetenties
- meer warme solidariteit

### **Inclusie**

De verbindende rol wordt ook geduid door nadruk te leggen op het deelnemen en deelhebben van kwetsbare groepen. Bij zo'n aanpak versterken organisaties kansengroepen en werken ze drempels weg, zodat burgers die verschillende vormen van uitsluiting ervaren toch sociaal, cultureel, maatschappelijk of politiek kunnen participeren.

Organisaties die de verbindende rol als inclusie invullen, beschouwen hun inspanningen als geslaagd wanneer burgers uit kansengroepen betrokken zijn bij sociale netwerken, culturele praktijken, maatschappelijke diensten of politieke besluitvorming. Ze leiden dat af uit de volgende resultaten:

- minder uitsluiting
- toegenomen zelfbewustzijn
- verworven sociale competenties
- weggewerkte drempels
- meer medezeggenschap

### **Coalitie**

Een laatste invulling van de verbindende rol legt de nadruk op de verbinding tussen organisaties. Hierbij draait het om het eigen initiatief te verbinden met andere spelers uit het middenveld, het beleid of marktspelers, en om samen te werken aan een gedeeld doel.

Organisaties beschouwen hun inzet op organisatienetwerken als een succes wanneer ze samen met partners meer invloed kunnen uitoefenen en zo gewenste veranderingen realiseren. Dat succes meten ze af aan de volgende resultaten:

- strategische samenwerkingsverbanden
- allianties

In hoofdstuk 6 van dit rapport gaan we dieper in op zulke werkbare relaties.

### 2.3.2 Kritische rol

Het sociaal-cultureel volwassenenwerk stelt vanzelfsprekendheden in vraag, onderwerpt maatschappelijke spelregels aan kritisch onderzoek en stelt alternatieven voor. In de voortgangsrapporten geven sociaal-cultureel volwassenenorganisaties aan dat ze dat doen door in te zetten op publiek debat, verzet, sensibilisering en beleidsbeïnvloeding.

#### **Publiek debat**

Bij de duiding van hun kritische rol kunnen organisaties de nadruk leggen op de kwaliteit van het maatschappelijk debat. Om die kwaliteit te verbeteren stellen ze vragen bij gangbare normen, regels, waarden of besluitvorming. Ze maken daarover een kritisch maatschappelijk debat mogelijk met uiteenlopende standpunten en argumenten en moedigen burgers aan om zelf kritisch na te denken.

Wanneer ze daarin slagen, rapporteren ze volgende resultaten:

- meer kritische burgers en meer kritisch denken
- meerstemmigheid en een forum voor verschillende standpunten en kritische stemmen
- fake news, desinformatie en/of betrouwbare bronnen zijn geduid
- groepen en gemeenschappen die (nog) niet gehoord werden, krijgen medezeggenschap

#### **Verzet**

Organisaties duiden de kritische rol ook door het eigen uitgesproken standpunt in maatschappelijke discussies te benadrukken. Ze formuleren en onderbouwen hun eigen kritische opinie, communiceren daarover of gaan in debat met actoren die andere standpunten innemen en proberen hen te overtuigen.

Ze zien hun inzet als geslaagd wanneer:

- noden, behoeften en bezorgdheden van specifieke groepen op de publieke agenda staan
- belangen van de doelgroep zijn behartigd
- er meer steun en maatschappelijk draagvlak voor het eigen kritische standpunt is

#### **Sensibilisering**

Sommige organisaties leggen bij de duiding van hun kritische rol de nadruk op bewustwording. Met hun praktijken vestigen ze de aandacht van een breed publiek of specifieke doelgroepen op de gevolgen van heersende waarden, normen en omgangsvormen en mobiliseren ze burgers of groepen voor alternatieven.

Dat is gelukt wanneer ze een of meerdere van de volgende resultaten behalen:

- taboes zijn doorbroken
- status quo, stereotypen of vooroordelen zijn in vraag gesteld
- beeldvorming is bijgestuurd
- paradigmashift of perspectiefwissel heeft plaatsgevonden

#### **Beleidsbeïnvloeding**

Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties die de nadruk leggen op beleidsvoering en collectieve afspraken wijzen op blinde vlekken in het beleid of problemen in bestaande afsprakenkaders en maatregelen. Ze werken onderbouwde aanbevelingen uit en pleiten voor andere beleidskeuzes.

Dat is gelukt wanneer er sprake is van:

- gewijzigd beleid
- nieuwe beleidsinitiatieven

### 2.3.3 Laboratoriumrol

Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties zoeken voortdurend naar hoe het anders kan. De sector fungeert als een maatschappelijk laboratorium, waar innoverende praktijken bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Organisaties zetten in op anders leven, een cultuuromslag, alternatieve arrangementen en innovatiehubs.

#### Anders leven

Soms leggen organisaties bij de duiding van hun laboratoriumrol de nadruk op verandering van levensstijl, gedrag en gewoontes. Ze faciliteren nieuwe gewoontes en gedrag door in te zetten op kennis, competenties, maatschappelijke verantwoordelijkheid, nieuwe handelingsmogelijkheden en verbinding.

Ze beschouwen hun inspanningen als gelukt wanneer:

- mensen hun gedrag veranderen (bijvoorbeeld gezonder en duurzamer eten of kritischer informatie zoeken)
- het marktaanbod verandert (bijvoorbeeld meer vegetarisch aanbod in de horeca)

#### Cultuuromslag

Bij het opnemen van de laboratoriumrol kunnen organisaties ook de focus leggen op een paradigmashift. In plaats van het heersende gedachtengoed stellen ze nieuwe ideeën en visies voor als uitgangspunt voor een ideale samenleving.

Ze slagen in hun opzet wanneer die nieuwe benaderingen en uitgangspunten richting geven aan gedrag en het samenleven. Zo kan bij bepaalde groepen of gemeenschappen een efficiëntiecultuur of herstelcultuur in de plaats komen van een wegwerpcultuur of kan vakmanschap geherwaardeerd worden.

#### Alternatieve arrangementen

Soms leggen organisaties bij het duiden van de laboratoriumrol de nadruk op het ontwikkelen van werkbare alternatieven en antwoorden op maatschappelijke vraagstukken. Ze combineren afspraken, regels, gedragsverandering en handelingsmogelijkheden tot vernieuwende antwoorden.

Ze beschouwen zichzelf succesvol wanneer:

- er beschikbare alternatieve modellen zijn, bijvoorbeeld op het vlak van wonen (co-housing), werken (32-urenweek), overheidsbeleid (deliberatieve besluitvorming), financiën (alternatieve munten), voeding (korte keten) of mobiliteit (deelmobiliteit)
- die modellen een multiplicatoreffect hebben en worden overgenomen door andere actoren in de samenleving

#### Innovatiehub

Ten slotte nemen sociaal-cultureel volwassenenorganisaties hun laboratoriumrol op door het innovatievermogen van burgers te ontwikkelen. Ze faciliteren competenties, creativiteit en infrastructuur zodat burgers zelf alternatieve arrangementen kunnen ontwikkelen en uitproberen voor de maatschappelijke uitdagingen waarmee ze te maken krijgen.

Dat is gelukt wanneer:

- burgerinitiatieven sterker worden en experimenteren met alternatieven
- burgers gebruikmaken van specifieke ruimtes en middelen om te experimenteren zoals een broedplek, open atelier of middelen uit een innovatiefonds of *growthfunding*

### 2.3.4. De zoektocht naar een goede duiding van de bijdrage aan de rollen

Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties ondernemen initiatieven in een complexe samenleving waar tal van factoren en invloeden meespelen. Ze pakken bovendien vaak complexe maatschappelijke vraagstukken aan, zogenaamde *wicked problems*.<sup>15</sup> Daarom is het niet vanzelfsprekend om de resultaten van sociaal-culturele praktijken eenduidig aan te tonen, laat staan ze in cijfers te vatten.

72 organisaties (N=72/128) rapporteren resultaten, maar vaak blijven die algemeen. Soms benoemen ze wel heel concrete resultaten van één specifieke activiteit. Omdat die activiteiten meestal een onderdeel zijn van bredere sociaal-culturele praktijken, geven die resultaten slechts een beperkt beeld van hoe de strategische doelen en de invulling van de sociaal-culturele rollen worden gerealiseerd.

Ook de vele indicatoren in de voortgangsrapporten meten zelden de resultaten (outcome, impact) van activiteiten en praktijken. Ze geven meestal weer welke inspanningen (input, activiteiten en output) sociaal-cultureel volwassenenorganisaties leveren. Hier komen we uitgebreider op terug in hoofdstuk 7 (Sociaal-cultureel volwassenenwerk efficiënt en effectief organiseren).

Om toch een beeld te schetsen van hun resultaten en de invulling van de sociaal-culturele rollen, plaatsen sommige organisaties hun bijdrage binnen een grotere beweging of maatschappelijke stroom. Dat sluit goed aan bij een contributiebenadering om impact te begrijpen.<sup>16</sup> Bij de duiding van de laboratoriumrol benadrukken veel organisaties dat mislukken moet kunnen en zelfs essentieel is om die rol op te nemen.

Sommige invullingen van de sociaal-culturele rollen komen wat kunstmatig over. Soms omdat ze niet goed aansluiten bij de eigen missie, strategie en praktijken van de organisatie. Andere keren omdat organisaties hun inzet moeilijk kunnen vatten binnen het begrippenkader van het decreet.

In verschillende voortgangsrapporten worden de sociaal-culturele rollen gebruikt om de ontwikkeling van de eigen organisatie te beschrijven, en dus niet de bijdrage aan de samenleving. Zo worden inspanningen om participanten te binden en een meer diverse groep participanten te bereiken wel eens geduid met de verbindende rol. Of zien organisaties hun kwaliteitszorg als een manier om de kritische rol op te nemen (i.e. door kritisch naar de eigen organisatie te kijken).

Vooraf rond de laboratoriumrol blijkt er conceptuele onduidelijkheid. Onderstaande voorbeelden tonen hoe organisaties de ontwikkeling van de eigen organisatie invullen als het opnemen van de laboratoriumrol:

- nieuwe werkvormen ontwikkelen en nieuwe inhouden verkennen
- de organisatiestructuur veranderen (bijvoorbeeld van een verticale naar een horizontale structuur)
- de werking hervormen (van aanbodgericht naar projectmatig)
- verdienmodellen zoeken en uitproberen
- de eigen ecologische voetafdruk verkleinen
- fuseren met een andere organisatie
- rebranding
- nieuwe samenwerkingsverbanden aangaan
- primaire en secundaire processen digitaliseren

---

<sup>15</sup> Grint, K. (2005)

<sup>16</sup> Berghmans, M., Deprez, S., Celis, H. & Vandenabeele, J. (2014)

Andere keren worden de rollen geduid aan de hand van activiteitsvormen en types sociaal-culturele praktijken. Organisaties verantwoorden hun verbindende rol door bijvoorbeeld te verwijzen naar hun vele praktijken van het type 'groepen ondersteunen' of naar activiteiten in de vorm van kennis- en ervaringsuitwisseling.

In een aantal voortgangsrapporten lezen we ook dat de rollen pas hun volle betekenis krijgen in relatie tot elkaar. Zo worden de 3 rollen voorgesteld als een onlosmakelijk geheel waarin ze evenwaardig zijn aan elkaar. Anderen zien de kritische en laboratoriumrol als onafscheidelijk. Er zijn ook organisaties die benadrukken dat polarisatie het opnemen van de kritische rol bemoeilijkt en dat een zekere mate van verbinding nodig is om die rol op een constructieve manier te vervullen. Ten slotte schuiven sommige organisaties 1 welbepaalde rol naar voren als de belangrijkste, meestal de verbindende rol, soms ook de kritische rol.

## 2.4 Conclusies

In het sociaal-cultureel volwassenenwerk vinden we minstens 105 verschillende activiteitsvormen en 7 types sociaal-culturele praktijken. Afhankelijk van de missie, visie, doelen, doelgroep en handelingsruimte (van lokaal tot internationaal) krijgen die 7 types nog heel verschillende invullingen.

Dat maakt de sector bijzonder divers naar vorm. Er bestaan weinig vaste formats of blauwdrukken, al maken sommige organisaties ook gebruik van 'geijkte' activiteiten en praktijken waarvan de werkzaamheid door de jaren heen is bewezen. Toch zien we enkele uitgangspunten en aannames terugkeren die voor veel activiteiten en praktijken belangrijk zijn en het DNA van sociaal-culturele praktijken meebepalen: participatie, ontmoeting, nabijheid, communicatie, kennis en publieke opinie. Daarmee gaan sociaal-cultureel volwassenenorganisaties procesmatig aan de slag en geven ze hun praktijken al doende vorm.

Sociaal-culturele praktijken zijn bovendien erg gelaagd. Ze vervullen vaak meerdere rollen, zijn multifunctioneel en richten zich op meerdere invloedssferen: individu, gemeenschap en maatschappelijke structuren. Ook de invulling van de sociaal-culturele rollen varieert. Die meervoudige gelaagdheid en variatie in invulling zijn nodig om de uiteenlopende complexe maatschappelijke vraagstukken van vandaag aan te pakken.



# Diverse participanten en medewerkers bereiken

Het sociaal-cultureel volwassenenwerk draagt bij aan een democratische, duurzame, solidaire en inclusieve samenleving en bevordert de sociaal-culturele participatie van iedereen. Uit het deelnemersonderzoek blijkt echter dat de sector er niet in slaagt om participanten uit diverse groepen in de samenleving evenredig te bereiken. Het bereik van de sector weerspiegelt onze samenleving niet.<sup>17</sup>

Hoewel sommige doelgroeporganisaties zich op specifieke kansengroepen richten, blijft een aantal kansengroepen ondervertegenwoordigd. Dat is een uitdaging voor een sector die juist de participatie van iedereen nastreeft.<sup>18</sup> Uit de analyse van de voortgangsrapporten leren we dat de sector die uitdaging aangaat: veel organisaties zoeken naar manieren om meer diverse participanten te bereiken.

### 3.1 Doelgroepkeuzes

Uit de voortgangsrapporten blijkt dat sociaal-cultureel volwassenenorganisaties zich nog steeds op dezelfde doelgroepen richten zoals gepland in hun subsidieaanvragen. Veel organisaties focussen op mensen met een migratieachtergrond (N=68/128) en mensen met armoede-ervaring (N=56/128). Opvallend is de sterk toegenomen aandacht voor jongeren in vergelijking met de analyse van de beleidsplannen. In die plannen gaven 13 organisaties aan dat ze jongeren willen bereiken. In de voortgangsrapporten melden 85 van de 128 organisaties dat ze jonge deelnemers willen aanspreken. Die vaststelling loopt parallel met de bevindingen over de ‘ontgroening’ van de sector.<sup>19</sup>

Voor andere doelgroepen blijft de aandacht ongeveer gelijk ten opzichte van de subsidieaanvragen.<sup>20</sup> Na jongeren, mensen met een migratieachtergrond en mensen met armoede-ervaring, richten 28 organisaties (N=28/128) zich op mensen met een handicap, psychische kwetsbaarheid of zorgnood. Senioren (N=20/128) volgen daarna. Tot slot richt een kleinere groep organisaties zich op ex-gedetineerden (N=15/128), mensen met een korte scholing (N=11/128) en mensen uit de LGBTQIA+-gemeenschap (N=6/128) en vrouwen (N=8/128).

Ook een bevraging door De Federatie bevestigt dat organisaties zich blijven richten op die doelgroepen. De meeste organisaties geven aan dat ze nog steeds aandacht besteden aan de kansengroepen zoals vermeld in het decreet van 2023: mensen in armoede, mensen met een beperking, personen van vreemde herkomst en gedetineerden. In de eerste plaats richten ze zich op personen van vreemde herkomst, gevolgd door mensen in armoede, mensen met een beperking en gedetineerden.

---

<sup>17</sup> Vermeersch, L., Siongers, J. & Spruyt, B. (2024)

<sup>18</sup> Jans, M. (2024).

<sup>19</sup> Vermeersch, L., Siongers, J. & Spruyt, B. (2024)

<sup>20</sup> Jans, M. & Van Gucht, J. (2022)

Tabel 8: doelgroepgerichtheid naar aantal organisaties

Doelgroepen	Voortgangsrapporten	Subsidieaanvragen
jongeren	85	13
mensen met een migratieachtergrond	68	63
mensen met een armoede-ervaring	56	58
mensen met een handicap, psychische kwetsbaarheid, zorgnood	28	32
senioren	20	11
(ex)-gedetineerden	15	23
mensen met een korte scholing	11	8
mensen uit de LGBTQIA+-gemeenschap	6	2
vrouwen	8	5

## 3.2 Op zoek naar meer diverse participanten

De voortgangsrapporten laten zien hoe organisaties zich inspinnen om een breder en diverser publiek te bereiken. Ze verkennen verschillende mogelijkheden om dat te realiseren. Dat gebeurt tegen de achtergrond van een deelnemersprofiel dat gemiddeld ouder is dan 60, vrouwelijk, hoogopgeleid en van Belgische afkomst. Gemiddeld bevindt meer dan de helft van de deelnemers zich in een stabiele financiële situatie.<sup>21</sup>

Veel organisaties geven in hun voortgangsrapport aan dat ze die situatie als een uitdaging ervaren en zoeken actief naar manieren om ook andere doelgroepen aan te spreken. Soms schakelen ze consultants in om hun bereik in kaart te brengen en voor advies over hoe ze dat kunnen verbreden.

Onder de noemer 'kwaliteitszorg' rapporteert een aantal organisaties inspanningen om meer diverse deelnemers te bereiken. Dat varieert van bevestigingen om zicht te krijgen op het feitelijk bereik of om de noden en interesses van specifieke doelgroepen of kansengroepen in beeld te brengen, tot het organiseren van focusgroepen over hoe ze jongeren en cultureel diverse deelnemers kunnen aantrekken. Sommige organisaties schreven een visietekst of stelden een charter op om hun inzet voor meer diverse participanten kracht bij te zetten.

### 3.2.1 Deelnemers en leden

#### 3.2.1.1 Van toeleiden naar transformeren

In hun zoektocht naar meer diverse participanten zetten organisaties in het verleden sterk in op het toeleiden van nieuwe doelgroepen naar hun bestaande aanbod.<sup>22</sup> Naast doelgerichte communicatie legden ze vooral de focus op het wegwerken van drempels die deelname bemoeilijken. Daarbij maakten ze vaak gebruik van het B-model.

<sup>21</sup> Vermeersch, L., Siongers, J. & Spruyt, B. (2024)

<sup>22</sup> Jans, M. (2013)

Tabel 9: B-model voor het wegwerken van participatiedrempels

1. Bereikbaarheid	Hoe toegankelijk is het aanbod in tijd, ruimte en plaats?
2. Beschikbaarheid	Hoe vlot is het aanbod te verkrijgen? Denk aan administratieve drempels.
3. Betaalbaarheid	Vormt de prijs een hindernis?
4. Bruikbaarheid	Sluit het aanbod aan bij de behoeften van de gebruiker, ook die van specifieke doelgroepen?
5. Begrijpbaarheid	Is de informatie duidelijk? Weet de gebruiker dat het aanbod voor hem bedoeld is? Communiceer je helder en inclusief?
6. Betrouwbaarheid	Worden jij en je aanbod als betrouwbaar ervaren? Vertrouwen verlaagt mentale drempels zoals angst of vooroordelen.
7. Bekendheid	Kent de doelgroep jouw organisatie en aanbod?
8. Begripvol	Heb je oog voor culturele gevoeligheden en verschillende leefwerelden? Erkenning helpt drempels verlagen.
9. Betreedbaarheid	Kan de gebruiker zichzelf zijn, met hoofddoek, tatoeage of andere kenmerken? Of moet hij zich aanpassen?

Hoewel die inspanningen waardevol zijn, hebben ze tot nu toe niet tot een meer divers bereik geleid.<sup>23</sup> Grootschalig caseonderzoek laat zien dat drempels verlagen alleen niet volstaat: organisaties moeten ook hun werkwijze veranderen om meer diverse participanten te bereiken.<sup>24</sup> Zolang de inhoud en methodes van de activiteiten hetzelfde blijven, blijft het moeilijk om meer diverse doelgroepen aan te trekken. Volgens de onderzoekers vraagt diversifiëring van het bereik een diepgaandere transformatie van het aanbod. Ook de onderzoekers van het participantenonderzoek adviseren een verandering in aanpak en stellen voor dat organisaties hun werking meer afstemmen op maat van de deelnemer.<sup>25</sup>

De voortgangsrapporten tonen aan dat organisaties hiermee aan de slag gaan. Ze zoeken actief hoe ze hun aanbod en methodes kunnen aanpassen om een meer divers deelnemersbestand op te bouwen. Vaak combineren ze dat met het verlagen van drempels, een strategie waarmee verschillende organisaties ondertussen ervaring hebben. Het inzicht dringt door in de sector dat toeleiden en drempels wegwerken niet voldoende zijn.

### 3.2.1.2 'Anders werken'

86 van de 128 organisaties beschrijven in hun voortgangsrapport hoe ze hun aanbod en werkwijze beter afstemmen op een diverser deelnemerspubliek.

Ze gebruiken daarvoor verschillende strategieën.

#### 3.2.1.2.1 'Anders werken' naar inhoud, vorm of een combinatie van beiden

Bij het 'anders werken' ligt de nadruk soms op de aanpak of methode en soms op de inhoud van de activiteiten. Uit de voortgangsrapporten blijkt dat organisaties vaak beide tegelijk aanpassen. De concrete voorbeelden van nieuwe activiteiten zijn niet altijd eenduidig te typeren als een aanpassing van methode, inhoud of een combinatie daarvan, maar we ondernemen toch een poging.

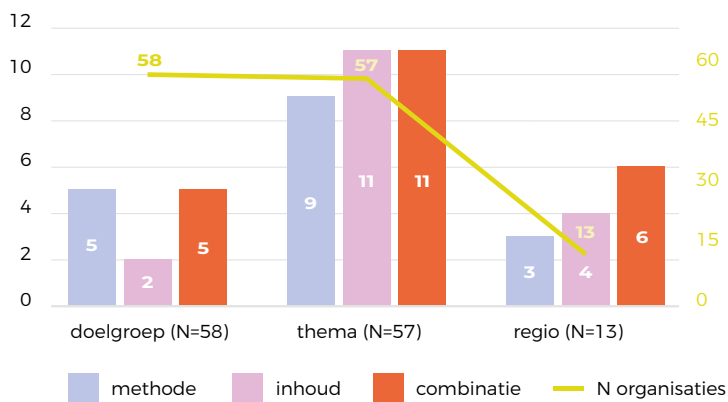
<sup>23</sup> Vermeersch, L., Siongers, J. & Spruyt, B. (2024)

<sup>24</sup> Schuermans, N., Oosterlynck, S., Swerts, T. & Vandenabeele J. & Jans, M. (2017)

<sup>25</sup> Vermeersch, L., Siongers, J. & Spruyt, B. (2024)

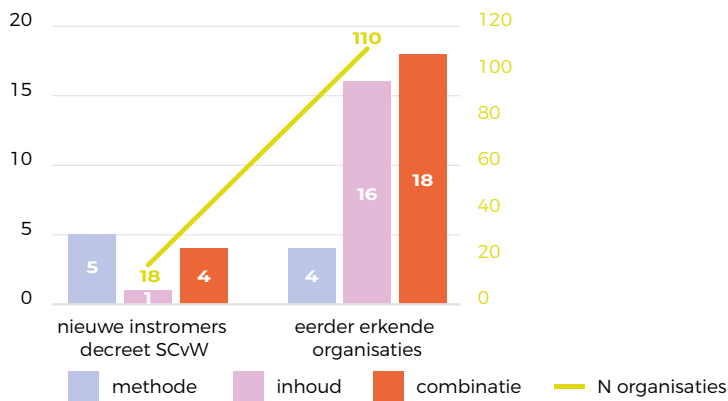
In figuur 9 bundelen we uitgewerkte voorbeelden uit de voortgangsrapporten. Daarbij maken we een onderscheid naar gerichtheid van de organisaties: op doelgroep, thema of regio.

Figuur 9: 'anders werken' naar gerichtheid van de organisatie



Doelgroeporganisaties beschikken vaak over expertise in het bereiken en betrekken van specifieke doelgroepen. Ze lijken daardoor minder dan themaorganisaties op zoek naar een transformatie van hun werking om hun doelgroep te bereiken. Wanneer ze dan toch hun werking aanpassen, leveren ze inspanningen om hun methodes aantrekkelijk te houden, eerder dan dat ze inzetten op het ontwikkelen van nieuwe inhouden. Themaorganisaties daarentegen zoeken meer naar nieuwe inhouden voor hun activiteiten.

Figuur 10: 'anders werken' naar instroom



Figuur 10 laat zien dat nieuwkomers in de sector verhoudingsgewijs minder inzetten op nieuwe inhouden en meer op aangepaste werkvormen dan eerder erkende organisaties.

### 3.2.1.2.2 Strategieën ‘anders werken’

Tabel 10: strategieën ‘anders werken’

1. Methodes aanpassen	2. Inhoud aanpassen	3. Nieuwe vormen van lidmaatschap	4. Buddywerking	5. Inclusief ontwerpen
-----------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------	------------------------

#### Methodes aanpassen

Organisaties zetten activiteiten op touw rond breed gedeelde interesses zoals kookworkshops of een poëzieavond. Zo brengen ze op een natuurlijke manier verschillende doelgroepen samen. Of ze zetten in op ontmoetingen tussen burgers en kwetsbare groepen, bijvoorbeeld via dialoogavonden of gezamenlijke buurtprojecten.

Een organisatie kan er ook voor kiezen om haar aanbod samen met de doelgroep te ontwikkelen of om het door de doelgroep zelf te laten uitwerken. Ze betrekken hen bij de inhoud en organisatie van activiteiten, zodat die beter aansluiten bij hun leefwereld. Een voorbeeld hiervan is een lezerscollectief dat samen met gedetineerden wordt opgestart. Om meer jongeren te betrekken, laten II organisaties jongeren zelf activiteiten organiseren. Ze geven hen het vertrouwen en de nodige ruimte. De initiatieven die jongeren opzetten zijn heel divers: van het organiseren van lezingen en debatten tot het starten van campagnes, het maken van magazines, het afnemen van interviews, het geven van workshops of het op poten zetten van grotere evenementen zoals feestjes of festivals. Volgens de organisaties zorgt die aanpak ervoor dat jongeren zich meer betrokken voelen.

Een andere methode is het organiseren van activiteiten die aangepast zijn aan de plek waar een bepaalde doelgroep zich bevindt, bijvoorbeeld een buurtpark.

Tot slot passen sommige organisaties hun activiteiten aan op basis van de interesses en voorkennis van de beoogde deelnemers. Ze labelen activiteiten volgens ervaringsniveau of interessegebied, zodat mensen sneller iets vinden dat bij hen past. Of ze ontwikkelen leertrajecten op maat, afgestemd op de specifieke noden van een groep.

#### Inhoud aanpassen

Sommige organisaties kiezen voor een inhoudelijk aanbod op maat van specifieke doelgroepen. Zo richten ze bijvoorbeeld een praatgroep op rond een thema dat nauw aansluit bij de leefwereld van een bepaalde doelgroep. Of ze ontwikkelen een aanbod over thema's die een specifiek publiek aanspreken zoals dekolonisatie, klimaat of digitalisering.

Het thema digitalisering speelt een steeds grotere rol en biedt kansen om verschillende groepen te betrekken. Organisaties richten zich bijvoorbeeld op de digitale kloof, een onderwerp dat volgens hen jongeren aanspreekt. Of ze zetten in op e-inclusie, met bijzondere aandacht voor ouderen en mensen in armoede. Zo organiseren ze bijvoorbeeld cursussen over online administratie.

Ook educatief materiaal wordt soms aangepast om een meer divers publiek te bereiken. Organisaties zorgen voor herkenbare voorbeelden, eenvoudig taalgebruik en inhoud die aansluit bij de leefwereld van de doelgroep. Zo past een organisatie een educatief pakket aan door voorbeelden uit verschillende gemeenschappen te gebruiken.

#### Nieuwe vormen van lidmaatschap

Organisaties merken dat traditioneel lidmaatschap minder populair is. Veel mensen hebben alleen interesse in een deel van het aanbod. Daarom passen sommige organisaties hun lidmaatschap aan op basis van specifieke interesses. Leden betalen dan minder en krijgen enkel toegang tot het aanbod dat hen aanspreekt. Andere organisaties behouden het bestaande lidmaatschap, maar stemmen hun algemene aanbod beter af op bepaalde doelgroepen. Soms schakelen ze consultants in om hen hierin te adviseren.

Ook digitaal lidmaatschap wordt getest om beter aan te sluiten bij de leefwereld van jongeren, die organisaties vooral online leren kennen.<sup>26</sup> Daarnaast zien organisaties dat online activiteiten de drempel verlagen voor wie fysieke deelname als een grote stap ervaart. Zo spreekt dat lidmaatschap niet alleen jongeren aan, maar ook drukbezette vrouwen, mensen in armoede, minder mobiele personen ...

### **Buddywerking**

Uit het participantenonderzoek blijkt dat 40% van de deelnemers instapt omdat een bekende al meedoet.<sup>27</sup> Ook in de voortgangsrapporten zien we dat organisaties inspelen op dat effect. Ze koppelen nieuwkomers of kwetsbare doelgroepen aan een mentor of begeleider. In de sector werken 26 organisaties regelmatig met een buddy om de deelname toegankelijker en aantrekkelijker te maken.

Zo wordt bijvoorbeeld iemand in rouw gekoppeld aan een kunstenaar. Samen verzorgen ze een expositie die steun biedt bij het rouwproces. Een andere keer ondersteunt een duo uit dezelfde groep elkaar. Zo begeleiden hoogopgeleide anderstaligen laagopgeleide anderstaligen bij hun eigen activiteiten of bij activiteiten van andere organisaties en sectoren.

### **Inclusief ontwerpen**

Organisaties gebruiken ook tools om hun werking toegankelijker te maken of aan te passen. Zo werken ze met inclusieve projectfiches die hen helpen bij de planning rekening te houden met uiteenlopende behoeften. Eventfiches ondersteunen hen om activiteiten te organiseren waar iedereen zich welkom voelt. Inclusieve draaiboeken geven medewerkers en vrijwilligers handvatten om inclusieve principes in de praktijk te brengen.

## **3.2.2 Diversiteitsbewust communiceren**

In onze hedendaagse kennis- en informatiesamenleving neemt communicatie een belangrijke plaats in, ook in sociaal-culturele praktijken. Organisaties gebruiken verschillende communicatiestrategieën om een meer divers publiek te betrekken bij hun bestaande of nieuwe activiteiten. Ze kiezen bijvoorbeeld voor eenvoudig en inclusief taalgebruik, of gebruiken genderneutrale termen. Sommigen gaan nog een stap verder en onderwerpen hun communicatie en vormgeving aan een diversiteitscheck. Organisaties laten zich ook bijstaan door consultants om hun communicatiestrategie beter af te stemmen op een deelnemerspubliek.

In de voortgangsrapporten springen 5 specifieke inspanningen in het oog: het inzetten op zichtbaarheid, communicatiestijl, rebranding, digitale media of rolmodellen.

### **Zichtbaarheid vergroten**

In de voortgangsrapporten beschrijven organisaties specifieke inspanningen om hun zichtbaarheid te vergroten. Zo gebruiken ze bijvoorbeeld de UïTPAS om zowel online als ter plaatse kortingen voor deelname aan hun activiteiten in de kijker te zetten. Of ze verspreiden brochures en affiches met hun aanbod op plekken waar de beoogde doelgroep vaak komt.

### **Communicatiestijl aanpassen**

Organisaties geven in hun rapporten aan hoe ze hun communicatiestijl aanpassen om meer mensen te bereiken. In plaats van lange teksten kiezen ze vaker voor visuele middelen zoals foto's, pictogrammen en video's. Dat maakt de informatie meer zichtbaar en toegankelijker voor mensen met beperkte taalvaardigheid. Bovendien trekt het sneller de aandacht van jongeren.

---

<sup>26</sup> Vermeersch, L., Siongers, J. & Spruyt, B. (2024)

<sup>27</sup> Vermeersch, L., Siongers, J. & Spruyt, B. (2024)

### **Rebranding**

In de rapporten beschrijven organisaties hoe ze werken aan positieve beeldvorming. Enkele organisaties veranderden hun naam om een diverser publiek te bereiken. Zo'n naamsverandering gaat soms gepaard met een grotere rebranding waarbij ook het aanbod vernieuwd wordt. Sinds 2017 wijzigden 36 organisaties in de sector hun naam, 28 daarvan (waaronder 13 regionale organisaties) deden dat tussen 2021 en 2024.

### **Digitale media**

Sociale media spelen een steeds belangrijkere rol. Organisaties zetten die in om jongeren te bereiken. Sommigen starten een TikTok-kanaal of werken samen met influencers om hun bereik te vergroten en te diversifiëren.

Om meer diverse participanten te bereiken, voeren organisaties online campagnes rond thema's die specifieke doelgroepen aanspreken. Of ze stemmen hun website af op een meer divers publiek. Ze zorgen ervoor dat verschillende groepen herkenbaar en positief in beeld komen en richten de aankondiging van hun activiteiten op de site heel expliciet naar diverse doelgroepen. Daarbij geven ze duidelijk aan voor wie een activiteit bedoeld is. Tot slot zien ze erop toe dat hun website makkelijk navigeerbaar is en laten die vaak ook testen door specifieke doelgroepen zoals anderstaligen of mensen in een kwetsbare situatie.

### **Rolmodellen**

Ook met rolmodellen of ambassadeurs proberen organisaties meer diverse participanten aan te trekken. Ambassadeurs bemannen infostands, delen hun ervaringen op sociale media of treden op als rolmodel om de band met een specifieke doelgroep aan te halen. Een andere keer zetten ze rolmodellen of ambassadeurs in om nieuwe deelnemers en doelgroepen aan te spreken. Organisaties geven aan dat het vooral werkt als de ambassadeur of het rolmodel zelf over een sterk netwerk beschikt binnen de doelgroep die ze willen bereiken.

## **3.3 Op zoek naar een meer divers vrijwilligersbestand**

Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties leveren niet alleen inspanningen om een diverser deelnemerspubliek te bereiken met hun activiteiten, ze zoeken ook naar manieren om meer diverse vrijwilligers te werven en te behouden. In de voortgangsrapporten vinden we enkele specifieke strategieën terug. Zo wijzen organisaties vrijwillige taken meer op maat toe en volgen ze die ook meer op maat op. Ze leveren specifieke inspanningen om andere vrijwilligers aan te trekken en ze doen een beroep op vrijwilligers om actief mee vorm te geven aan een meer diverse organisatie. Daarvoor schakelen organisaties ook de externe hulp van consultants in.

### **3.3.1 Vrijwilligerstaken op maat bepalen en verdelen**

Organisaties bieden bewust verschillende soorten vrijwilligerstaken aan, zodat iedereen een taak kan vinden die bij hem of haar past. Sommige organisaties gaan nog verder en ontwikkelen specifieke taken die laagdrempeliger zijn voor bepaalde doelgroepen. Denk aan eenvoudige administratieve taken die afgestemd zijn op de competenties en verwachtingen van bepaalde vrijwilligers. Een organisatie lanceerde een online vrijwilligerstest, waarmee potentiële vrijwilligers snel kunnen ontdekken welke mogelijkheden er voor hen zijn. De test geeft gepersonaliseerde suggesties op basis van interesses, zodat iedereen een passende rol kan vinden.

In de voortgangsrapporten zien we in grote lijnen twee manieren waarop organisaties de taken van vrijwilligers bepalen:

- Bij een top-downaanpak bepaalt de organisatie zelf de taken en werft ze vrijwilligers via duidelijke strategieën zoals via vrijwilligersvacatures. 27 organisaties rapporteren dat ze dat heel gericht doen. Ze omschrijven de taken op maat van doelgroepen, waardoor de drempel verlaagt voor kandidaat-vrijwilligers.
- Bij een bottom-upaanpak laten organisaties hun vrijwilligers zelf een project of activiteit op poten zetten. 29 organisaties rapporteren hoe ze vrijwilligers aanzetten tot eigen initiatief, bijvoorbeeld via een “zelf aan de slag”-databank. Dat leverde uiteenlopende initiatieven op zoals jongeren die een ‘safe space’ creëren of vrijwilligers uit kwetsbare doelgroepen die zelf workshops organiseren. Zo betrekken organisaties vrijwilligers uit doelgroepen waar ze anders minder beroep op kunnen doen.

Daarnaast splitsen sommige organisaties bestaande taken op in kleinere deeltaken. Zo hoeven vrijwilligers niet meteen een groot engagement aan te gaan en wordt de stap naar vrijwilligerswerk kleiner en toegankelijker voor hen die dat als een drempel ervaren.

Ook buddywerking wordt ingezet om het vrijwilligersbestand diverser te maken. Vrijwilligers uit dezelfde of uit verschillende doelgroepen werken dan nauw samen en ondersteunen elkaar. Organisaties koppelen bijvoorbeeld iemand met sterke taalvaardigheden maar beperkte digitale vaardigheden aan iemand die digitale skills heeft maar worstelt met Nederlands.

Tot slot werken sommige organisaties met zogenaamde ‘talentvrijwilligers’. Die vrijwilligers krijgen taken die aansluiten bij hun talenten en ambities. Zo kan iemand die graag fotografeert, foto’s nemen op evenementen. Organisaties merken dat die aanpak niet alleen meer diverse vrijwilligers aantrekt, maar er ook voor zorgt dat ze langer aan boord blijven omdat ze kunnen doen waar ze goed in zijn en plezier beleven aan hun werk.

### 3.3.2 Vrijwilligerstaken op maat opvolgen

In de voortgangsrapporten beschrijven organisaties hoe ze de opvolging van vrijwillige inzet afstemmen op de noden en verwachtingen van de vrijwilliger. Zo hopen ze meer diverse vrijwilligers aan te spreken. Sommige vrijwilligers hebben nood aan een intensief begeleidingstraject, anderen verkiezen regelmatige briefings, en voor sommigen volstaat een sporadisch (telefoon)gesprek.

Sociale media helpen organisaties niet alleen om een diverser publiek te bereiken, ze wenden ze ook aan om de inzet van hun vrijwilligers op te volgen. Sommige organisaties gebruiken chat apps zoals WhatsApp of een eigen applicatie. Dat maakt het voor vrijwilligers makkelijker om contact te leggen zonder te moeten bellen of mailen, en verlaagt de drempel voor bepaalde doelgroepen die communicatie via berichtenapplicaties verkiezen zoals jongeren.

### 3.3.3 Nieuwe vrijwilligers aantrekken

Naast het op maat organiseren en opvolgen van taken, moeten organisaties ook nieuwe vrijwilligers aantrekken. Daarvoor spelen ze in op de sociale netwerken van de groepen die ze als vrijwilliger willen aanspreken. Ze rapporteren dat die aanpak effectief is om meer diverse vrijwilligers te betrekken. Ook ander onderzoek bevestigt dat een uitnodiging of aanbeveling door een vertrouwd persoon een sterke motivatie kan zijn om vrijwilliger te worden.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> De Bruyn, S., Lamberts, M., Plovie, E., Pollet, I., Schoffelen, J., Szekér, L., & Vermeersch, L. (2021)

Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties werken ook met ‘ambassadeur-vrijwilligers’. Dat zijn vrijwilligers die hun eigen ervaringen delen binnen hun sociaal netwerk, vaak een netwerk van een doelgroep die de organisatie nog meer wil bereiken. Door hun verhaal te vertellen, verlagen ze de drempel voor nieuwe vrijwilligers uit dezelfde gemeenschap om zich aan te sluiten. Organisaties die ‘ambassadeur-vrijwilligers’ uitspelen, rapporteren dat die aanpak helpt om de kloof met bepaalde doelgroepen te verkleinen.

Een andere strategie mikt op een sneeuwbaaleffect. Een vrijwilliger uit een bepaalde doelgroep die een idee aanbrengt, kan hulp nodig hebben om het uit te voeren. De organisatie kan die vrijwilliger aanmoedigen om mensen uit zijn of haar netwerk in te schakelen. Zo komen nieuwe mensen in contact met de organisatie en groeit de kans dat ze zich later zelf als vrijwilliger engageren.

Organisaties spreken deelnemers aan hun activiteiten persoonlijk aan. Door hen rechtstreeks aan te spreken en uit te nodigen als vrijwilliger, verlagen ze de drempel. Ze merken dat die aanpak vooral kansen biedt voor kwetsbare doelgroepen die anders minder snel de stap naar vrijwillige inzet zouden zetten.

Een andere manier om meer diverse vrijwilligers te bereiken is via digitale platformen zoals sociale media en websites. Sommige organisaties delen daar getuigenissen van vrijwilligers uit kwetsbare of kansengroepen. Die verhalen stimuleren nieuwe kandidaat-vrijwilligers die zich erin herkennen.

Sommige organisaties ervaren dat de term ‘vrijwilliger’ niet voor iedereen werkt. Ze merken dat het woord bepaalde doelgroepen afschrikt en zoeken daarom naar alternatieve benamingen. Vaak kiezen ze een term die aansluit bij de naam van hun organisatie of de doelgroep die ze willen bereiken.

In hun voortgangsrapport melden 85 organisaties inspanningen om jongeren als vrijwilliger te betrekken bij hun werking. Die inspanningen zijn relevant in het licht van de ontgroening van de sector. Organisaties zoeken actief plaatsen op waar jongeren samenkomen zoals scholen en universiteiten, jongerenbeurzen en jeugdbewegingen. Of ze bieden stageplekken aan, in de hoop dat jongeren na hun stage als vrijwilliger actief blijven.

Om beter te begrijpen wat jongeren motiveert, zetten sommige organisaties inspiratiemomenten op touw. Ze gaan in gesprek met jongeren en vragen wat hen zou overtuigen om vrijwilliger te worden. Nog een stap verder is jongeren zelf verantwoordelijkheid geven om hun eigen projecten op te zetten. Zo scheppen organisaties de voorwaarden zodat jongeren zelf evenementen zoals een discussieavond kunnen organiseren.

### 3.3.4 Vrijwilligers aan zet voor een meer diverse organisatie

Er zijn organisaties die rapporteren over hoe ze vrijwilligers betrekken bij het vormgeven en diversifiëren van de eigen organisatie. Ze moedigen bijvoorbeeld vrijwilligers aan om hun expertise over het werken met diverse doelgroepen intern te delen. Dat helpt organisaties beter in te spelen op de behoeften en verwachtingen van specifieke doelgroepen. Of ze organiseren groepsgesprekken waarin vrijwilligers ervaringen en verbeterpunten aanbrengen. Soms is er een vast aanspreekpunt onder de vrijwilligers voor vragen over het werken met bepaalde doelgroepen. Zo iemand kan suggesties rond het thema diversiteit doorspelen naar vaste medewerkers of het bestuur.

Organisaties melden ook dat ze een werkgroep of medewerker diversiteit inzetten. Die ondersteunt soms vrijwilligers en is het aanspreekpunt voor hun vragen over diversiteit. Organisaties bieden hun vrijwilligers daarnaast opleidingen aan over (het omgaan met) diversiteit. Dat varieert van inspiratietafels met praktijkvoorbeelden tot sessies over inclusief taalgebruik.

---

<sup>29</sup> Vermeersch, L., Siongers, J. & Spruyt, B. (2024)

Tot slot leveren organisaties extra inspanningen om jongeren te betrekken. Ze geven hen inspraak in het bestuur en de besluitvorming, bijvoorbeeld via een jongerenraad, een adviescomité of door jongerenambassadeurs aan te stellen. Die ambassadeurs vertegenwoordigen jonge vrijwilligers en zorgen dat hun stem meetelt in de organisatie.

### 3.3.5 Bestuursvrijwilligers

Bestuursvrijwilligers vormen een bijzondere groep binnen het vrijwilligersbestand. Ook hier streven organisaties naar meer diversiteit. 73 organisaties rapporteren dat ze hun bestuur deels hebben vernieuwd, met aandacht voor een diverse samenstelling. Zo hanteren ze bijvoorbeeld quota bij de aanstelling van nieuwe bestuurders, om een evenwicht te creëren in gender, leeftijd of doelgroep. Soms wordt een vast deel van het bestuur ingevuld door vertegenwoordigers van specifieke doelgroepen.

Daarnaast kiezen sommige organisaties ervoor om enkel ‘externe’ bestuursleden op te nemen die expertise hebben in diversiteit of ervaring met bepaalde doelgroepen. Ook bevorderen ze kennisontwikkeling over diversiteit binnen hun bestuursploeg. Bestuurders, of een afvaardiging ervan, volgen dan vormingen over dat thema. Of ze richten een aparte werkgroep of klankbordgroep op die zich hierin verdiept. Soms rapporteren ze over de oprichting van een raad met vrijwilligers uit de doelgroepen die regelmatig advies geven en betrokken worden bij belangrijke beslissingen.

## 3.4 Met diverse medewerkers meer diverse participanten bereiken

Uit onderzoeken naar de participanten en medewerkers van het sociaal-cultureel volwassenenwerk blijkt dat beide groepen min of meer een afspiegeling van elkaar zijn. Zowel de deelnemers als de beroepskrachten zijn overwegend ouder, vrouwelijk, hoogopgeleid en van Belgische afkomst. Het aantrekken van meer diverse participanten lijkt zo nauw samen te hangen met een diverser medewerkersbestand. 68 organisaties rapporteren dat ze inspanningen leveren om hun medewerkersbestand te diversifiëren. Een deel schakelt consultants in om hun aanwervingsproces toegankelijker en inclusiever te maken.

### Andere procedures

In 17 voortgangsrapporten lezen we dat organisaties hun sollicitatieprocedure hebben aangepast. Dat gebeurt op verschillende manieren. Het begint met het verspreiden van vacatures op andere manieren: via doelgroeporganisaties, ambassadeurs, sociale media of op specifieke platforms die diversiteit stimuleren zoals ‘Women on Board’. Daarnaast kiezen sommige organisaties voor anonieme sollicitaties om discriminatie te voorkomen. Nog andere schakelen een externe consultant in om hen te begeleiden bij een inclusieve aanwervingsprocedure.

### Wervings- en selectiecriteria aanpassen

Een manier om meer diverse medewerkers aan te trekken, is het aanpassen van de wervingscriteria. Organisaties schrappen diploma- en ervaringsvereisten en leggen de nadruk op motivatie. In hun vacatures moedigen ze kandidaten aan om te solliciteren, ook als bijvoorbeeld hun Nederlands nog niet perfect is.

<sup>30</sup> Huysmans, K., Goesaert, T. & Vermeersch, L. (2024)  
Vermeersch, L., Siongers, J. & Spruyt, B. (2024)

Bij de selectie gebruiken sommige organisaties een scorekaart met objectieve criteria. Zo kunnen ze elke kandidaat op een gelijke manier beoordelen.

### **Quota en selectief werven**

27 organisaties rapporteren dat ze werken met genderquota of quota voor specifieke doelgroepen bij de aanwerving van personeel. Ze vullen dat op verschillende manieren in. 35 organisaties hanteren geen strikte quota, maar rapporteren wel over specifieke aanwervingen van medewerkers uit kwetsbare doel- of kansengroepen. Sommige organisaties gaan daar ver in en baseren zich op het model van het kruispuntdenken. Zo kiezen ze een nieuwe medewerker op basis van meerdere diversiteitsaspecten. Een organisatie nam bijvoorbeeld een jonge vrouw met een functiebeperking aan voor een communicatiefunctie.

### **Diversiteitscompetenties aantrekken**

26 organisaties geven aan dat ze bewust medewerkers aanwerven met ervaring en expertise in het werken met bepaalde doelgroepen. Zo willen ze beter inspelen op de noden en verwachtingen van diverse groepen. 13 organisaties omschrijven in hun voortgangsrapport de functie van diversiteitsmedewerker. Soms gaat het om een nieuwe functie, soms om de aanpassing van een bestaande functie. Het takenpakket van die medewerkers kan uit 3 soorten taken bestaan:

- beleidsmatige taken zoals het opstellen van een diversiteitsplan
- operationele taken zoals het uitrollen van een inclusief aanwervingsbeleid
- adviesverlenende taken, waarbij ze collega's en het bestuur ondersteunen, bijvoorbeeld bij het uitwerken van een communicatiestrategie

Daarnaast lichten 13 organisaties in hun voortgangsrapport toe hoe ze ook rekening houden met diversiteit bij het inhuren van freelancers. Ze kiezen bewust voor diverse profielen, bijvoorbeeld als workshopbegeleiders of als sprekers bij panelgesprekken.

### **Diversiteitscompetenties ontwikkelen**

34 organisaties rapporteren dat ze inzetten op de opleiding en sensibilisering van hun medewerkers. Ze bieden vormingen aan over superdiversiteit of workshops over hoe methodes kunnen worden aangepast met het oog op meer interactieve activiteiten voor specifieke doelgroepen. Zo organiseert een organisatie een escape room-activiteit om haar medewerkers meer inzicht te geven in armoede-ervaringen.

### **Verjongen van het medewerkersbestand**

Sommige organisaties zijn ook in hun medewerkersbestand op zoek naar verjonging. Ze bieden bijvoorbeeld instapcontracten aan voor jongeren of zoeken subsidies om jonge medewerkers aan te werven. Ze zien stages als een goede manier om jongeren door te laten stromen naar een vaste functie. Of ze zoeken actief naar jongeren in hun vrijwilligersbestand. Ze moedigen jonge vrijwilligers aan om te solliciteren wanneer er vacatures zijn. Ze zijn ervan overtuigd dat jongere medewerkers zich beter kunnen inleven in de wereld van hun leeftijdsgenoten, wat helpt om jongere participanten aan te trekken.

## 3.5 Samenwerken en expertise in diversiteit ontwikkelen

### 3.5.1 Samen meer divers

Sociaal-culturele participatie kan een domino-effect hebben: wie deelneemt aan de activiteiten van één organisatie, sluit zich makkelijker aan bij andere initiatieven, binnen of buiten dezelfde organisatie. Deelname stimuleert een positieve houding tegenover participatie. Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties spelen daarop in. 76 organisaties geven in hun voortgangsrapport aan dat ze actief samenwerken met andere organisaties om een breder en diverser deelnemersbestand te bereiken.

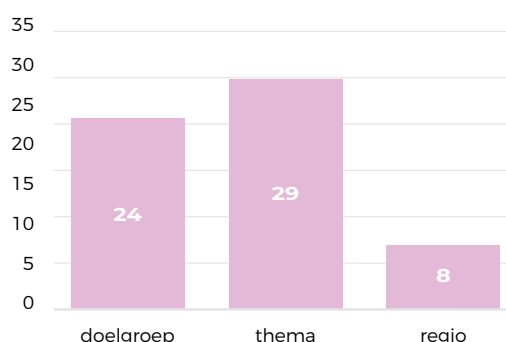
Door ruimtes te delen met andere organisaties creëren ze ontmoetingskansen tussen verschillende doelgroepen en maken mensen kennis met andere initiatieven. Organisaties kiezen bijvoorbeeld voor een intensievere samenwerking met organisaties die vertrouwd zijn met een specifieke doelgroep. Zo zoeken enkele organisaties samenwerking met initiatieven waar veel jongeren op afkomen, in de hoop die jongeren ook voor hun eigen activiteiten te winnen. Of ze gebruiken aanspreekpunten binnen bepaalde gemeenschappen of groepen om vertrouwen op te bouwen en mensen te stimuleren om deel te nemen aan activiteiten.

Ook voor het werven van leden zetten organisaties in op samenwerken. Zo bieden ze samen één lidmaatschap aan om nieuwe doelgroepen aan te spreken.

In de voortgangsrapporten vonden we ook samenwerkingsverbanden om de deelname van kwetsbare groepen meer betaalbaar te maken. Organisaties bundelen hun aanbod of zetten gezamenlijk evenementen op om kosten te verlagen.

Samenwerken om meer diverse deelnemers te bereiken gaat verder dan gezamenlijke activiteiten organiseren of lidkaarten aanbieden. Sommige organisaties zoeken actief ondersteuning, advies en inspiratie bij anderen. Ze vragen hulp rond thema's zoals (super) diversiteit of het werken met specifieke doelgroepen. Of ze verzamelen informatie in een databank over organisaties met expertise in bepaalde doelgroepen. Daarnaast zoeken ze naar leerrijke voorbeelden, ook bij partners uit het buitenland. Organisaties geven hun medewerkers of vrijwilligers de mogelijkheid om een training of train-the-trainer-sessie over het werken met verschillende doelgroepen te volgen bij een andere organisatie uit de sector of het ruimere sociaal-cultureel werkveld.

**Figuur 11: ondersteuningsvragen over een meer divers deelnemersbereik naar gerichtheid**



Figuur 11 toont hoeveel organisaties ondersteuning zoeken bij hun streven naar een meer divers deelnemersbereik, zowel bij organisaties binnen als buiten de sector. Themaorganisaties zoeken relatief meer ondersteuning dan doelgroeporganisaties. Van de 13 regionale organisaties rapporteren er 8 over de manier waarop ze actief ondersteuning zoeken om een breder en diverser deelnemerspubliek te bereiken.

<sup>31</sup> Vermeersch, L., Siongers, J. & Spruyt, B. (2024)

### 3.5.2 Aan de slag met het kruispuntdenken

25 organisaties rapporteren dat ze met kruispuntdenken aan de slag gaan. Kruispuntdenken biedt een kader dat organisaties helpt zich te verhouden tot de verschillende deelidentiteiten van een persoon zoals gender, sociale klasse, etniciteit en handicap. De kruising van de verschillende sociale identiteiten van een persoon leidt tot diverse en unieke ervaringen van discriminatie en privilege, en kan ook bepalend zijn voor de participatie aan activiteiten in het sociaal-cultureel volwassenenwerk.

Een aantal van die 25 organisaties richt een interne werkgroep op rond kruispuntdenken. In zo'n werkgroep delen ze kennis, maken ze keuzes, nemen ze initiatieven over en voor bepaalde doelgroepen en volgen ze die op. Zo ontwikkelen ze inzichten die ze nadien verspreiden binnen de organisatie. 9 van zulke werkgroepen gebruiken de handleiding van ella vzw over kruispuntdenken als leidraad. 1 organisatie geeft aan dat dat hen ertoe bracht hun visie en doelstellingen aan te passen, omdat hun gangbare doelgroepbenadering uitsluiting onvoldoende tegengaat.

Naast het werken met een werkgroep zijn er ook organisaties die hun medewerkers via vormingen of inspiratiedagen meenemen in kruispuntdenken. Met werkvormen zoals een privilege walk leren ze de leefwereld van fictieve personages beter kennen en worden privileges en sociale ongelijkheid visueel duidelijk gemaakt.

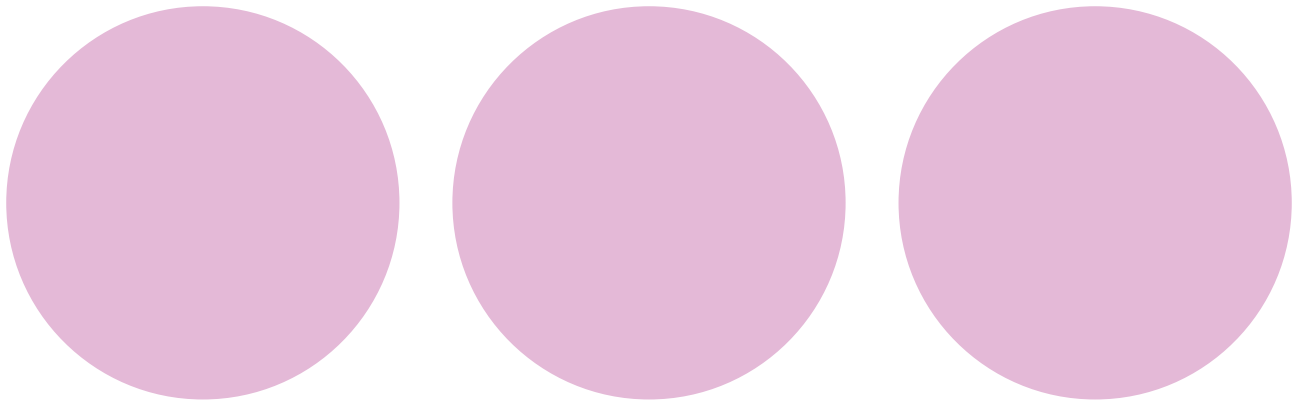
Sommige organisaties werken een actieplan uit, geïnspireerd op kruispuntdenken. Ze gaan na welke uitsluitingsmechanismen in hun eigen werking zijn geslopen voor groepen die meerdere vormen van uitsluiting ervaren en zoeken manieren om die weg te werken. Of ze werken met een actieplan om kritisch te kijken naar bijvoorbeeld de leesbaarheid van hun website, de toegankelijkheid van hun taalgebruik en de samenwerkingsverbanden die ze aangaan.

## 3.6 Conclusie

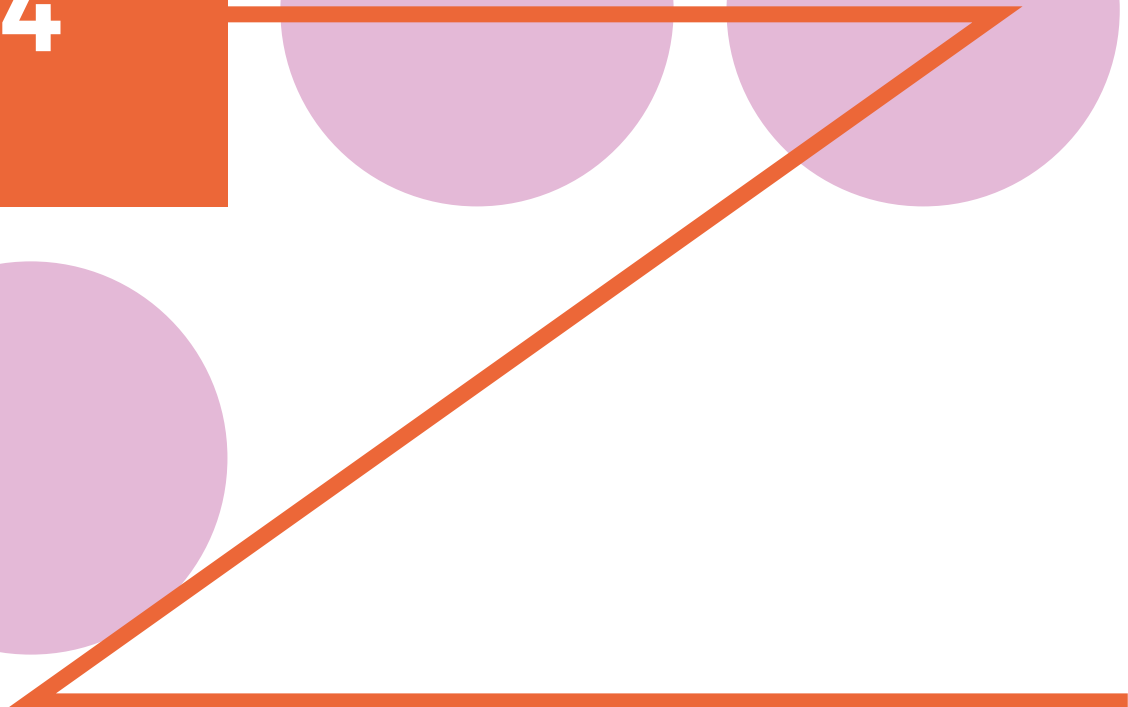
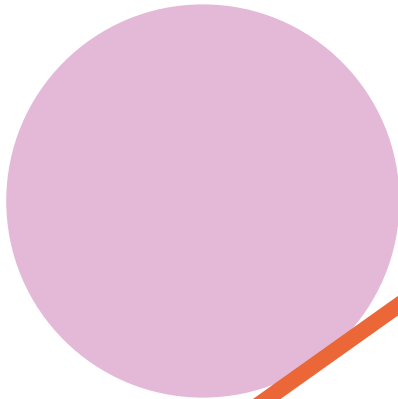
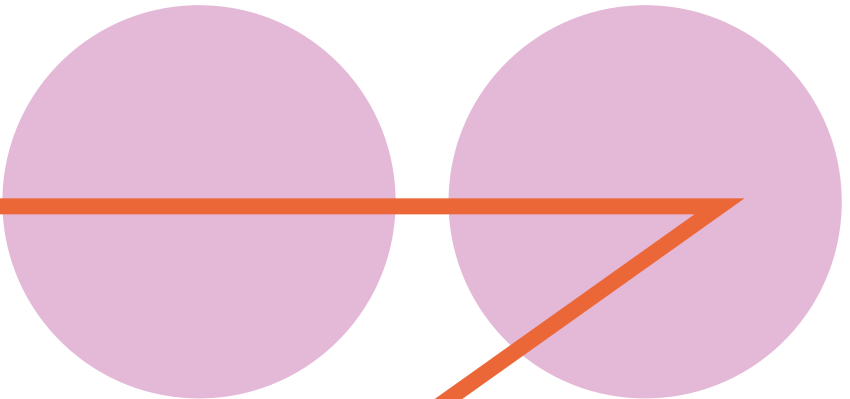
Een sector die de participatie van iedereen hoog in het vaandel draagt, bereikt idealiter een divers deelnemerspubliek. Op sectorniveau liefst een afspiegeling van de samenleving, op het niveau van een sociaal-cultureel volwassenenorganisaties liefst alle groepen uit de samenleving die belang hebben bij haar missie en doelen.

Om dat ideaal te realiseren, zetten heel wat organisaties zich in om meer diverse deelnemers te bereiken. Tot voor kort lag de nadruk vooral op het toeleiden van nieuwe en andere deelnemers naar het bestaande aanbod. Uit de voortgangsrapporten blijkt dat ondertussen veel organisaties zoeken hoe ze hun aanbod en zelfs hun organisatie kunnen aanpassen om relevanter te zijn voor een breder en meer divers publiek. Die inspanningen beperken zich niet tot het bereiken van deelnemers alleen: organisaties werken ook aan een inclusiever medewerkersteam en een diverser vrijwilligersbestand, inclusief diversiteit in hun bestuursorganen. Ook samenwerking met andere organisaties en het toepassen van kruispuntdenken zijn strategieën die ze inzetten om hun werking inclusiever te maken.

Hierbij gaat veel aandacht naar mensen met een migratieachtergrond en mensen met armoede-ervaring, en relatief minder naar mensen met een handicap, psychische kwetsbaarheid of zorgnood, naar ex-gedetineerden en mensen met korte scholing. Daarnaast staat sinds kort de zoektocht naar jongere deelnemers en medewerkers stevig bovenaan de diversiteitsagenda van de sector. Anno 2023 rapporteren daar 85 organisaties over, terwijl in 2019 slechts 13 organisaties dat in hun subsidieaanvragen vermelden.



**HOOFDSTUK**  
**4**



**Vrijwillige inzet  
op maat  
organiseren**

Vrijwillige inzet speelt een belangrijke rol in onze samenleving. Burgers dragen op vrijwillige basis bij aan welzijn, zorg, vrijetijdsbeleving, sociale actie, maatschappelijke verandering, politiek, religie en gemeenschapsvorming. Ook binnen het sociaal-cultureel volwassenenwerk vormt vrijwillige inzet een onmisbaar onderdeel van de werking. Organisaties uit de sector registreerden voor het jaar 2021 samen 213.661 vrijwilligers.<sup>32</sup> Het aantal vrijwilligers per organisatie varieert echter sterk. In hun subsidieaanvragen rapporteert een beperkt aantal organisaties heel veel vrijwilligers (maximaal 26.045), terwijl een meerderheid van de organisaties een relatief beperkt aantal vrijwilligers vermeldt (minimaal 24).<sup>33</sup>

Ondertussen lijkt de vrijwillige inzet van Vlamingen en Brusselaars te veranderen. Vrijwilligers verbinden zich vandaag niet altijd meer langdurig aan een organisatie en een welbepaalde taak of opdracht. Bevolkingsonderzoek<sup>34</sup> toont aan dat er vandaag ook 'nieuwe' of 'episodische' vrijwilligers zijn. Zij engageren zich korter en voor meer afgebakende taken. In Vlaanderen tellen we naast de zogenaamde 'regelmatige' vrijwilligers ondertussen ongeveer evenveel 'episodische' vrijwilligers. De nieuwe vrijwilliger is niet (volledig) in de plaats gekomen van de regelmatige vrijwilliger.

Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties zoeken aansluiting bij die nieuwe vormen van vrijwillige inzet en willen hun interne werking erop afstemmen. Oude recepten van inspraak en participatie volstaan niet langer. Sociaal-cultureel werkers ontwikkelen nieuwe manieren om samen met vrijwilligers, vanuit hun diverse betrokkenheid en op verschillende schalen (van lokaal tot landelijk) vorm en richting te geven aan hun organisatie.<sup>35</sup> In de voortgangsrapporten zien we hoe ze vrijwillige inzet organiseren, op maat van zowel het sociaal-cultureel volwassenenwerk als van de uiteenlopende soorten vrijwilligers.

## 4.1 Vrijwillige inzet benoemen

In de 131 goedgekeurde subsidieaanvragen (2021-2025) telden we maar liefst 104 verschillende benamingen voor evenveel soorten vrijwilligers.<sup>36</sup> Ook in de voortgangsrapporten zien we een grote verscheidenheid aan termen om vrijwillige inzet te benoemen. Niet alleen gebruiken organisaties verschillende termen om de diversiteit aan vrijwilligers te beschrijven, dezelfde termen worden in uiteenlopende betekenissen gehanteerd. Enkele veel voorkomende benamingen zijn:

- ambassadeurs
- losse vrijwilligers
- occasionele vrijwilligers
- zwervende vrijwilligers
- pop-upvrijwilligers
- projectvrijwilligers
- supervrijwilligers
- ervaringsdeskundigen
- bestuursvrijwilligers
- talentvrijwilligers
- taakvrijwilligers
- ...

<sup>32</sup> Bron: SISCA 2.0, data aangeleverd door het Departement CJM

<sup>33</sup> Jans, M. (2024)

<sup>34</sup> Siongers, J. & Lievens, J. (2023a, 2023b en 2023c)

<sup>35</sup> Godemont, J. (2023)

<sup>36</sup> Jans, M. & Van Gucht, J. (2022)

16 organisaties (N=16/128) rapporteren dat ze zoeken of recent zochten naar een nieuwe terminologie voor vrijwillige inzet. De redenen hiervoor verschillen. Soms willen ze in hun woordgebruik niet langer onderscheid maken tussen vrijwilligers, deelnemers of leden, en iedereen die op een of andere manier bij de organisatie betrokken is gelijkwaardig aanspreken.

Door bijvoorbeeld te spreken over 'deelgenoten' die verschillende rollen (deelhebber, deelnemer, vrijwilliger) kunnen opnemen of op verschillende momenten verschillende engagementen kunnen aangaan. Andere organisaties gebruiken termen zoals 'contributor' om de nadruk te leggen op de waardevolle bijdrage die iemand levert en de vrijwillige inzet te waarderen. Soms sluit de gekozen term ook aan bij de taak van een vrijwilliger. Zo benadrukken ze met 'konekteerders' het verbindende aspect van het vrijwilligerswerk. 'Luistergenoten', 'tuinrangers' of 'trainers' zijn andere alternatieven die de aard van de vrijwillige inzet beter verwoorden.

Ook vrijwilligers zelf identificeren zich niet altijd met het begrip 'vrijwilliger'. Ze spreken liever over zichzelf als iemand die zich engageert of betrokken is.

De zoektocht naar nieuwe termen en de vele begrippen die alleen al binnen het sociaal-cultureel volwassenenwerk circuleren, doen vermoeden dat er wat beweegt in de wereld van vrijwillige inzet. Die ontwikkelingen gaan misschien wel verder dan louter de opkomst van nieuwe episodische vrijwilligers die zich samen met regelmatige vrijwilligers engageren. Samen met ontwikkelingen in vrijwillige inzet, zien we ook nieuwe vormen van verenigen.

## 4.2 Taken van vrijwilligers

Vrijwilligers nemen verschillende taken op. Op basis van de subsidieaanvragen (2021-2025) maakten we eerder de volgende opdeling<sup>37</sup>:

- besturen: zetelen in de bestuursorganen van de vzw
- logistiek: diverse praktische taken
- agogische taken: groepen begeleiden
- vertegenwoordigen: binnen en buiten de organisatie
- inhoudelijke taken: rapporteren over specifieke inhoud en standpunten ontwikkelen
- administratieve taken: ledenadministratie, registratie, boekhouding en andere
- organiseren: (lokale) activiteiten opzetten

Dezelfde taakgebieden vinden we, samen met twee andere (communicatie en individuele begeleiding), ook in de voortgangsrapporten terug. Maar in een andere verhouding.

---

<sup>37</sup> Jans, M. & Van Gucht, J. (2022)

Tabel 11: vergelijking gerapporteerde taken van vrijwilligers in de subsidieaanvragen (2021-2025) en in de voortgangsrapporten

Taken	Voortgangsrapporten	Subsidieaanvragen
bestuur	67	76
organiseren	63	32
logistiek	59	63
inhoudelijk	54	37
communicatie	51	/
vertegenwoordiging	51	48
agogisch	45	58
administratief	38	36
individuele begeleiding	36	/

#### 4.2.1 Nieuwe taken

Individuele begeleiding is een taakgebied dat we niet in de subsidieaanvragen, maar wel in de voortgangsrapporten terugvinden. 36 organisaties (N=36/128) rapporteren over vrijwilligers die zich inzetten als buddy, coach of luisterend oor. Zo proberen sociaal-cultureel volwassenenorganisaties laagdrempelig te werken.

Een treffend voorbeeld zijn de 'luistergenoten': vrijwilligers met ervaringsdeskundigheid die een alternatief bieden voor meer formele hulpkanalen zoals de zelfmoordlijn. Ook waar de dienstverlening in de samenleving tekortschiet, ondersteunen vrijwilligers andere burgers die daar nood aan hebben. Ze vertalen documenten, helpen bij het openen van een bankrekening of begeleiden anderen bij het gebruik van digitale tools van overheden. 'Digibuddies' ondersteunen burgers een-op-een in de digitale samenleving en 'tuinrangers' geven via een-op-een-contacten advies over klimaatadaptieve en biodiverse tuinrichting.

Een ander nieuw gerapporteerd taakgebied is communicatie. Vrijwilligers beheren sociale media, bouwen mee aan een website, schrijven artikels, nemen contact op met de pers ... Het zijn vaak korte en inhoudelijk aantrekkelijke taken die nieuwe vrijwilligers aanspreken en hen gericht laten bijdragen. Via die taken halen sociaal-cultureel volwassenenorganisaties ook extra expertise binnen. Communicatie vergt immers steeds meer inzet. Naast vrijwilligers die communicatietaken opnemen, rapporteren 40 organisaties over extra communicatiemedewerkers die in dienst kwamen. Vrijwilligers kunnen aanvullende kennis binnenbrengen, bijvoorbeeld op het vlak van fotografie, vormgeving of communicatiestrategieën. Zij kunnen hun vrijwillige taken vaak van op afstand uitvoeren. Sommige organisaties zien ook mogelijkheden om aan de hand van communicatietaken leerkansen aan te bieden aan vrijwilligers.

#### 4.2.2 Verschuivingen in taakgebieden

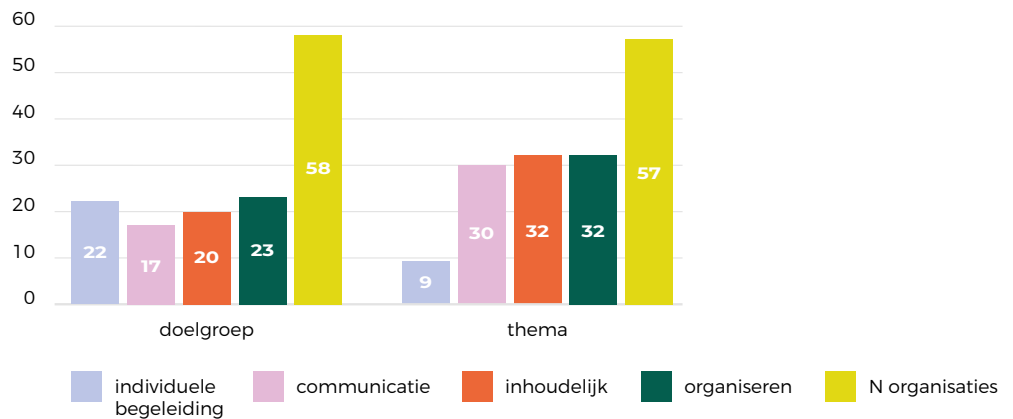
Wanneer we de subsidieaanvragen met de voortgangsrapporten vergelijken, zien we ook verschuivingen in taakgebieden. Dat hangt deels samen met veranderende verwachtingen van vrijwilligers over hun eigen inzet. Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties spelen in op de vraag naar korte en afgebakende opdrachten die vrijwilligers kunnen combineren met werk, gezin of andere vrijetijdsactiviteiten. Tegelijkertijd merken organisaties dat vrijwilligers graag inhoudelijk betrokken worden. Ze denken graag mee over missie en visie, volgen de actualiteit op of stellen zelf thema's voor waarop de organisatie kan inzetten. In sommige gevallen richten organisaties werkgroepen op rond specifieke thema's die vrijwilligers zelf belangrijk vinden.

In de voortgangsrapporten vermelden meer organisaties (N=54/128) vrijwilligers die inhoudelijke taken opnemen dan in de subsidieaanvragen (N=37/131). Organisaties melden dat vrijwilligers actief bijdragen aan inhoudelijke keuzes en campagnes of projecten inhoudelijk mee ontwikkelen. Een organisatie meldt dat ze een stuurgroep van vrijwilligers samenstelde om samen met medewerkers het aanbod van de organisatie te bepalen. Vrijwilligers die inhoudelijke taken opnemen, versterken het team van beroepskrachten, leveren specifieke expertise, nemen eigenaarschap op en voelen zich sterk betrokken bij de organisatie.

Ook de inzet van vrijwilligers voor organisatorische taken wordt meer gerapporteerd. 63 organisaties (N=63/127) rapporteren hierover in hun voortgangsrapport, tegenover 32 organisaties (N=32/131) in hun subsidieaanvraag. Voorbeelden uit de voortgangsrapporten zijn vrijwilligers die evenementen organiseren, een festival programmeren of campagnes en projecten mee opzetten. In 20 organisaties (N=20/63) organiseren educatief medewerkers en vrijwilligers co-creatief vormingsactiviteiten. Door vrijwilligers de ruimte te geven om mee te organiseren of zelf initiatieven te nemen, versterken organisaties hun betrokkenheid en hopen ze duurzame vrijwillige engagementen te stimuleren.

We vinden de nieuwe taakgebieden en verschuivingen in taakgebieden niet bij alle organisaties op dezelfde manier terug. De vrijwillige inzet in doelgroeporganisaties verschilt van die in themaorganisaties.

**Figuur 12: nieuwe en gewijzigde taakgebieden van vrijwilligers naar de gerichtheid van de organisatie**



In vergelijking met die van themaorganisaties nemen vrijwilligers van doelgroeporganisaties vooral taken rond individuele begeleiding op zich. Themaorganisaties doen vaker een beroep op vrijwilligers voor communicatie, inhoudelijke en organisatorische taken.

### 4.3 Vrijwilligers ondersteunen: twee benaderingen

In de voortgangsrapporten ontwaren we twee verschillende benaderingen om vrijwilligers te ondersteunen: bottom-up en top-down.

Bij een bottom-upbenadering ondersteunt de organisatie het eigen initiatief van de vrijwilligers. Sluit de vrijwillige inzet aan bij de missie en de visie van de organisatie, dan komt die in aanmerking voor ondersteuning. Dat kan gaan om individuele vrijwillige inzet of om vrijwillige inzet van een groep burgers.

De vrijwilliger of de groep bepaalt zelf hoe ze zich willen inzetten en de organisatie zoekt daarbij naar een gepaste ondersteuning. Dat vraagt een flexibele opstelling van de organisatie.

In een top-downbenadering ondersteunen vrijwilligers de ambities van de organisatie. Beroepskrachten organiseren binnen een bepaald kader mogelijkheden, rollen en taken waarmee vrijwilligers zich voor de organisatie kunnen inzetten. Een goed georganiseerde en efficiënte inzet van vrijwilligers helpt de organisatie haar missie waar te maken.

Sommige organisaties combineren beide benaderingen in hun vrijwilligerswerking.

### 4.3.1 Bottom-upvrijwilligers ondersteunen

67 organisaties (N=67/128) kiezen voor een bottom-upbenadering in hun vrijwilligersbeleid, waarvan 9 organisaties die benadering combineren met een top-downaanpak.

Medewerkers van die organisaties stellen zich als facilitator op, terwijl vrijwilligers de ruimte hebben om zelf initiatieven te nemen. Voor die initiatieven kunnen vrijwilligers rekenen op financiële of materiële steun, coaching, onderbouwde informatie, tools, concrete werkvormen of toegang tot netwerken. Sommige organisaties die de bottom-upaanpak ondersteunen, gebruiken instrumenten zoals vragenlijsten en intakegesprekken om vooraf na te gaan of de inzet van vrijwilligers voldoende aansluit bij de missie, visie en strategische doelen. Andere organisaties werken met een charter of barometer om de link tussen de ambities van vrijwilligers en de beleidskeuzes van de organisatie te toetsen.

Organisaties wachten niet altijd tot vrijwilligers zelf met ideeën komen. Ze polsen ook proactief bij vrijwilligers naar hun ideeën, bijvoorbeeld door activiteiten zoals brainstormsessies te organiseren.

Bij een bottom-upondersteuning dragen de vrijwilligers de organisatie, en dat is voor veel organisaties een bewuste keuze. Vrijwilligers ervaren op die manier dat ze persoonlijk een verschil kunnen maken. Dat levert tevreden vrijwilligers op. Met die aanpak proberen sommige organisaties ook andere types vrijwilligers aan te trekken zoals jongeren of ondernemende en kritische burgers. Bovendien kan het hen helpen om hun eigen expertise en netwerken uit te breiden of om via de initiatieven van vrijwilligers nieuwe doelgroepen aan te spreken.

Organisaties die ook het initiatief van groepen vrijwilligers ondersteunen, spreken wel eens over 'autonome groepen'. Die groepen bepalen zelf hun werking en thematische focus. Sommige richten zich op lokale verbinding, anderen op leermogelijkheden, cultuurbeleving, actie of een combinatie daarvan. Zo ontwikkelt elke groep haar eigen DNA, afgestemd op haar eigen context. Organisaties geven aan dat dat model hen helpt om snel in te spelen op actuele noden en om de intrinsieke motivatie van vrijwilligers te versterken.

### 4.3.2 Top-downvrijwilligers ondersteunen

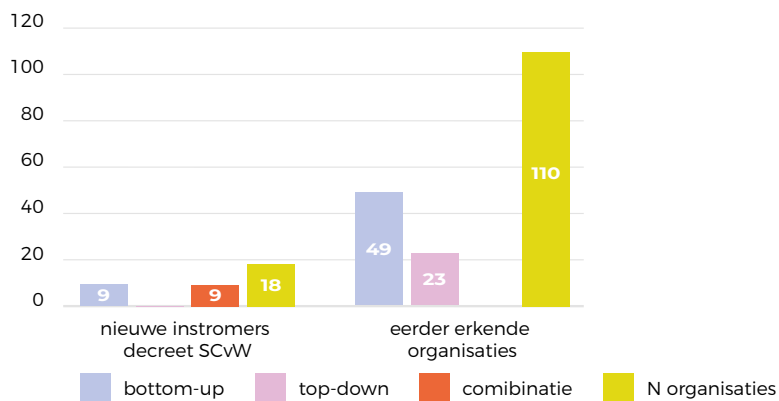
32 organisaties (N=32/128) rapporteren over een top-downbenadering om hun vrijwilligers te ondersteunen, waarvan 9 organisaties die benadering combineren met een bottom-upaanpak.

Bij die aanpak worden vrijwilligers gerekruteerd via taakgerichte vacatures en vooraf duidelijk omschreven verwachtingen. Ook wat vrijwilligers in ruil voor hun inzet mogen verwachten, is in grote lijnen op voorhand bepaald: ondersteuning, leerkansen, vrijwilligersvergoeding ... Om tegemoet te komen aan de verschillende vormen van vrijwillige inzet en de verschillende talenten van vrijwilligers, diversifiëren sommige organisaties hun vacatures.

Via kadervorming ondersteunen die organisaties hun vrijwilligers zodat ze maximaal bijdragen aan de ambities van de organisatie. Zo'n kadervorming kan verschillende elementen bevatten: maatschappelijke vraagstukken die aansluiten bij de missie, standpunten en strategische keuzes van de organisatie, de interne structuur van de organisatie en de rol van vrijwilligers daarin, beproefde activiteiten, praktijken en werkwijzen ...

Die strategie biedt voordelen op het vlak van duidelijkheid en efficiëntie. Ze schept een duidelijk kader voor de ondersteuning van vrijwilligers door beroepskrachten. Die aanpak biedt ook houvast wanneer organisaties snel iemand nodig hebben met een bepaald profiel.

**Figuur 13: twee benaderingen om vrijwilligers te ondersteunen naar instroom van de organisatie in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk**



Zowel organisaties die al eerder erkend waren, als organisaties die in 2021 voor het eerst een subsidie ontvingen op basis van het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk, kiezen voor beide benaderingen. Beide types organisaties kiezen twee keer zo vaak voor een bottom-upbenadering. Opvallend is wel dat organisaties die voor het eerst een subsidie ontvangen allemaal een bottom-upbenadering hanteren, al dan niet gecombineerd met een top-downbenadering.

## 4.4 Vrijwilligersmanagement

Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties worden beoordeeld op het betrekken en ondersteunen van vrijwilligers en de plaats van de vrijwilligers in de organisatie. In hun voortgangsrapport spelen 105 organisaties (N=105/128) daarop in door te spreken over vrijwilligersmanagement of vrijwilligersbeleid. 6 organisaties (N=6/128) verwijzen in hun voortgangsrapport naar een vrijwilligersbeleidsplan.

De coronacrisis stelde de sector op de proef: organisaties moesten in uitzonderlijke omstandigheden hun vrijwilligers gemotiveerd en aan boord houden. Tegelijkertijd gebruikte een aantal organisaties de crisis om even terug te plooiën en na te denken over hun vrijwilligersbeleid.

Vrijwilligersmanagement of -beleid omvat minstens de selectie, begeleiding en inzet van vrijwilligers. In de voortgangsrapporten lezen we naast het onderscheid in twee benaderingen (top-down en bottom-up) en de taakgebieden, vooral duiding bij het werven, het waarderen en het betrekken van vrijwilligers bij het organisatiebeleid.

#### 4.4.1 Werven van vrijwilligers

46 organisaties (N=46/105) beschrijven hoe ze vrijwilligers rekruteren. Ze werven vrijwilligers online via sociale media, nieuwsbrieven, hun website en eigen sollicitatietools. Of ze posten vacatures op externe websites en nieuwsbrieven. Om potentiële kandidaten niet af te schrikken, worden vacatures meestal niet al te gedetailleerd uitgewerkt. Vaak combineren organisaties online wervingskanalen met meer persoonlijke benaderingen.

Ze spreken deelnemers, partners en de persoonlijke netwerken van actieve vrijwilligers gericht aan. Met flyers en infostands zoeken ze nieuwe vrijwilligers op events, beurzen of festivals. Soms zoeken ze 'outreaching': ze schakelen vrijwilligers van partnerorganisaties in voor een bepaalde periode, organiseren samen activiteiten met partners en hun vrijwilligers of nemen deel aan activiteiten van derden om zo hun eigen mogelijkheden voor vrijwillige inzet in de kijker te zetten. Daarnaast houden sommige organisaties ook infodagen of voeren ze campagnes om nieuwe vrijwilligers aan te trekken.

#### 4.4.2 Waarderen van vrijwilligers

Waardering is een belangrijk aandachtspunt in het vrijwilligersbeleid van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties. 76 organisaties (N=76/105) geven expliciet aan hoe ze hun vrijwilligers bedanken en waarderen. Zo spelen ze in op de verwachting van vrijwilligers om iets terug te krijgen voor hun inzet.<sup>38</sup> Organisaties tonen hun waardering op uiteenlopende manieren: van financiële tegemoetkomingen, kortingen en gratis deelname aan activiteiten tot persoonlijke kaartjes, telefoontjes of bedankmomenten en ontspanningsactiviteiten zoals wandelingen, lunches, quizen en uitstappen. Ook persoonlijke attenties (een compliment, babbel, bezoekje ...) en publieke erkenning via sociale media, in de pers of jaarverslagen komen regelmatig voor.

Twee specifieke vormen van waardering duiken in veel voortgangsrapporten op en verdienen aparte aandacht: het aanbieden van netwerkmogelijkheden (N=50/105) en van vorming en opleiding (N=83/105).

##### 4.4.2.1 Netwerkmogelijkheden

50 organisaties rapporteren dat ze hun vrijwilligers waarderen door netwerkmogelijkheden te faciliteren. Zo krijgen vrijwilligers in ruil voor hun inzet sociale contacten of een gevoel van verbondenheid. Organisaties creëren daarvoor kansen tot ontmoetingen tussen vrijwilligers onderling en tussen vrijwilligers en betaalde medewerkers. Voorbeelden zijn vrijwilligersraden, intervisiegroepen, kennis- en ervaringsuitwisselingen, communityfeesten en vrijwilligerscafés. Soms betrekken ze ook ex-vrijwilligers bij die uitwisseling. Dergelijke uitwisselingen versterken niet alleen de waardering voor vrijwilligers, maar zijn vaak ook een bron voor nieuwe ideeën in de organisatie.

Ook contacten met vertegenwoordigers van andere organisaties kunnen een vorm van waardering zijn. Vrijwilligers die namens de organisatie een mandaat opnemen in een adviesorgaan of samenwerkingsverband voelen zich gewaardeerd en krijgen in ruil voor hun inzet en bijdrage een gevoel van mede-eigenaarschap.

##### 4.4.2.2 Vorming en opleiding

83 organisaties (N=83/105) bieden hun vrijwilligers vorming en opleiding aan. Sommige vrijwilligers ervaren dat als een vorm van waardering. Van hun kant besteden organisaties in veel van die vormingen en opleidingen bewust aandacht aan waardering. Het aanbod varieert van algemene introducties, waarin het kader voor vrijwillige inzet in de organisatie wordt toegelicht, tot thematische verdiepingen en gespecialiseerde opleidingen zoals werken met AI, duurzaam tuinieren of natuurgids. Die opleidingen zijn vaak ook los van hun vrijwillige inzet relevant voor vrijwilligers.

<sup>38</sup> Vermeersch, L., Siongers, J. & Spruyt, B. (2024)

43 organisaties (N=43/83) rapporteren over algemene introducties, 28 organisaties (N=28/83) over thematische verdiepingen en gespecialiseerde opleidingen en 6 organisaties (N=6/83) over beide. Opleidingen en vormingen worden ook op maat georganiseerd op basis van de leerbehoeften van de vrijwilligers zelf.

Nieuwe taakgebieden (communicatie en individuele begeleiding) vragen specifieke competenties. Organisaties spelen daarop in met aangepaste leertrajecten, bijvoorbeeld om vrijwilligers als buddy of ambassadeur in te zetten. Soms krijgen vrijwilligers de kans om een vorming of opleiding bij andere organisaties te volgen. Zo sturen sommige organisaties vrijwilligers naar het buitenland om daar bijvoorbeeld te leren over duurzaam activisme of het werken met narratieven.

Een aantal organisaties spreekt van 'professionalisering' en gebruikt vorming en opleiding om de kwaliteit van het vrijwilligerswerk te verhogen. Sommige vrijwilligers vragen om meer intensieve begeleiding of coaching. Zo kunnen ervaringsdeskundigen een vorming volgen om hun persoonlijke ervaring met hun vrijwillige inzet te verbinden. Of kunnen personen uit kansengroepen rekenen op coaching zodat ze, ondanks eventuele beperkingen, toch een volwaardige rol als vrijwilliger kunnen opnemen.

#### 4.4.3 Vrijwilligers betrekken bij het organisatiebeleid

Vrijwilligers betrekken bij het organisatiebeleid versterkt hun mede-eigenaarschap. Dat is niet alleen een vorm van waardering, maar ook een manier om participatie te bevorderen, een van de doelstellingen van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Vandaag zien we nieuwe vormen van vrijwillige inzet (en van verenigen). Die nieuwe vormen dagen veel organisaties uit om in hun eigen werking medezeggenschap van vrijwilligers mogelijk te maken. Met de term 'verenigingsdemocratie' zocht Socius al eerder naar inzichten en kapstokken om met die uitdaging om te gaan.<sup>39</sup>

Door vrijwilligers inspraak te geven in beleidsorganen of bij beslissingen bevorderen organisaties hun duurzaam engagement. Ze doen dat via overleggen en vergaderingen, (thema)werkgroepen, (jaarlijkse) beleidsdagen, participatieraden, vrijwilligersraden, vragenuurtjes en klankbordgroepen. Ook in de vijfjaarlijkse beleidsplanningsprocessen krijgen vrijwilligers een stem.

Soms gaat hun betrokkenheid nog verder en worden vrijwilligers meer specifiek en volwaardig betrokken bij stuurgroepen van projecten, aanwervingen, vormingsactiviteiten ... 24 organisaties (N=24/105) geven in hun voortgangsrapport aan dat ze vrijwilligers actief integreren in het teamoverleg, intervisiemomenten en brainstormsessies met beroepskrachten. Via e-mails en nieuwsbrieven worden vrijwilligers bovendien vaak op de hoogte gehouden van het reilen en zeilen van de organisatie.

Zo wordt het onderscheid tussen sommige vrijwilligers en beroepskrachten heel klein. In bepaalde organisaties werken ze zij aan zij op dezelfde werkplek.

---

<sup>39</sup> Godemont, J. (2023)

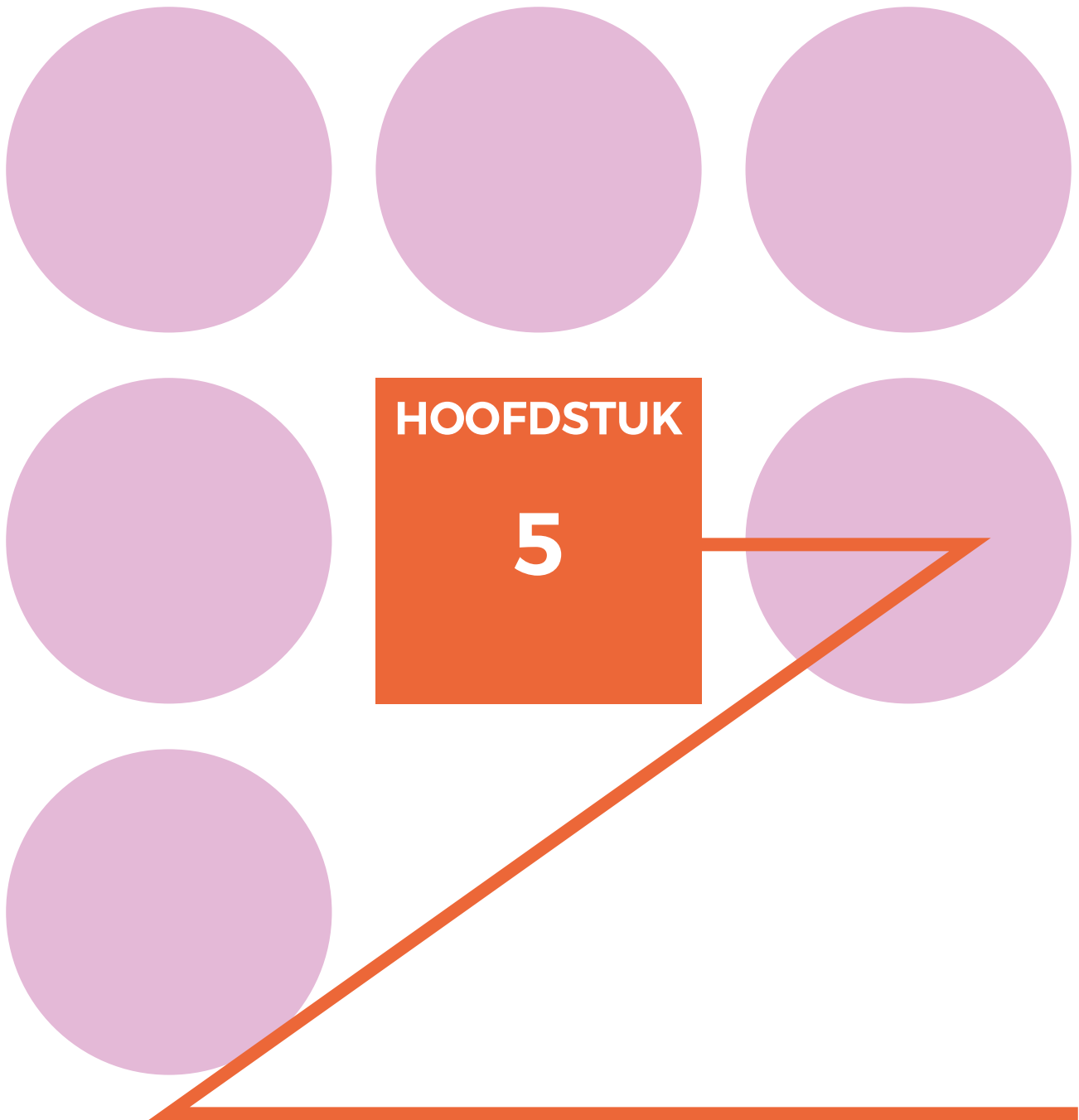
## 4.5 Conclusie

De voortgangsrapporten schetsen een rijk en dynamisch beeld van hoe sociaal-cultureel volwassenenorganisaties met vrijwillige inzet omgaan. We zien dat de manier waarop organisaties over hun vrijwilligers spreken in beweging is. Het woord 'vrijwilliger' lijkt steeds minder op maat van de sector en de individuele organisaties uit de sector.

Ook in de taakgebieden van vrijwilligers zien we verschuivingen. Meer dan vroeger rapporteren organisaties dat vrijwilligers individuele begeleiding bieden aan leden uit de doelgroep of bijdragen aan de communicatie(strategie) van de organisatie.

In grote lijnen onderscheiden we twee benaderingen om vrijwilligers te ondersteunen. Bij een bottom-upbenadering bepalen vrijwilligers zelf hun eigen inzet en worden ze daarin ondersteund. Alle organisaties die nieuw zijn in de sector werken op die manier, soms in combinatie met een top-downbenadering. Bij een top-downbenadering zet de organisatie de krijtlijnen uit voor de inzet van vrijwilligers. Beide benaderingen sluiten elkaar niet uit en worden door sommige organisaties gecombineerd.

De veranderingen in de aard van vrijwillige inzet dagen organisaties uit om hun vrijwilligers op een gepaste manier te werven en te waarderen. Tegelijk zoeken ze manieren om vrijwilligers als mede-eigenaars te betrekken bij het beleid van hun organisatie.



# Communiceren in een digitale kennissamenleving

Wereldwijd verloopt de digitale transitie in een razend tempo. De digitalisering dringt door in verschillende domeinen (markt, publieke dienstverlening, vrije tijd ...) en is niet meer weg te denken uit onze samenleving, ook niet uit het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Tijdens de twee coronajaren omarmden sociaal-cultureel volwassenenorganisaties nieuwe technologieën, soms noodgedwongen. Tegelijk merkten ze dat de hoge verwachtingen niet altijd werden ingelost. Sindsdien zoeken ze verder naar een evenwicht tussen de onmiskenbare voordelen van informatie- en communicatietechnologie en de onlosmakelijke nadelen die verbonden zijn aan het gebruik ervan.

In hun voortgangsrapporten beschrijven sociaal-cultureel volwassenenorganisaties die zoektocht. Ze ontwikkelen digitale sociaal-culturele praktijken, zetten digitale tools in om hun werking te ondersteunen en communiceren steeds vaker via digitale kanalen. Sommigen zoeken via een rebranding (een nieuwe naam, positionering of huisstijl) naar hun plek in de digitale informatiesamenleving. Om dat allemaal mogelijk te maken, investeren ze in extra digitale competenties.

De digitale transformatie biedt de sector mogelijkheden op het gebied van participatie, communicatie, publieksbereik, leeromgevingen, gemeenschapsvorming, cultuurbeleving en maatschappelijke actie. Tegelijkertijd roepen die ontwikkelingen vragen op. Organisaties moeten zicht krijgen op toekomstige ontwikkelingen, zich daarop voorbereiden, een eigen positie verwerven in de digitale informatiesamenleving – en waar nodig en mogelijk – die ontwikkelingen ook mee vormgeven en bijsturen. Dat lijkt bijvoorbeeld nodig op het vlak van privacy, mis- en desinformatie, online veiligheid en het dichten van de digitale kloof.

Digitalisering en technologische ontwikkelingen beïnvloeden ook de wijze waarop burgers in hun vrije tijd de media volgen, met elkaar communiceren, hun stem laten horen en participeren aan sociale netwerken. Sectororganisaties zoeken naar manieren om hun werking en communicatie hierop af te stemmen. Tegelijk zien ze dat niet iedereen gelijke toegang of vaardigheden heeft om digitaal mee te zijn. Ook dat is een uitdaging voor een sector die streeft naar de participatie van iedereen.

Het is dan ook alle hens aan dek. Veel organisaties zoeken naar de nodige communicatie- en ICT-profielen om hun personeelskader en vrijwilligersbestand te versterken. In kleine organisaties moeten sociaal-cultureel werkers er vaak communicatie en digitalisering bijnemen in hun takenpakket en zich erin bekwamen.

## 5.1 Rebranding in een digitale informatiesamenleving

Rebranding betekent dat een bestaand merk, product of dienst een nieuwe of verbeterde identiteit krijgt. Dat kan via aanpassingen aan de naam, het logo, de visuele stijl, de communicatiestrategie of de positionering.<sup>40</sup> Zo willen organisaties de perceptie bij het publiek veranderen en verbeteren, nieuwe doelgroepen aanspreken, hun relevantie vergroten of een nieuwe richting inslaan.

Rebranding kan verschillende vormen en gradaties aannemen, van kleine aanpassingen tot een volledige transformatie. In het geval van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties kan het bijvoorbeeld gaan om:

---

<sup>40</sup> Kotler, P. & Keller, K.L. (2016)

- naamswijziging: een nieuwe naam voor de organisatie
- positionering: het herzien van de boodschap, waarden en manier waarop de organisatie zich positioneert in de civiele ruimte en de digitale informatiesamenleving
- communicatiestrategie: een nieuwe aanpak voor het werven van – of het communiceren met – participanten, doelgroepen of een breed publiek

Het gaat dus over meer dan het restylen van het uiterlijk, maar over de essentie en identiteit van de organisatie: een nieuw of verbeterd imago creëren dat beter aansluit bij de missie, strategische doelen, maatschappelijke ontwikkelingen, veranderende verhoudingen tussen verschillende spelers in de samenleving en de behoeften van de doelgroep.

In hun voortgangsrapporten melden 60 van de 128 organisaties dat ze hun huisstijl aanpasten. In 39 van die 60 gevallen ging het om een meer omvattende rebranding. Ze rapporteren de volgende aanpassingen:

- een nieuwe naam: in de loop van 2021 en 2022 veranderden 23 sectororganisaties (waarvan de 13 regionale organisaties) hun naam, sinds 2016 (tot en met 2025) gaat het over 38 sectororganisaties
- de website visueel en inhoudelijk veranderen
- een nieuwe positie en identiteit van de organisatie bepalen en uitdragen
- de baseline voor communicatie aanpassen

Met die aanpassingen willen organisaties hun zichtbaarheid vergroten en de toegankelijkheid voor participanten vergroten. Soms mikken ze expliciet op een meer inclusief bereik of op het aantrekken van nieuwe doelgroepen. Organisaties met veel afzonderlijke projecten, zetten via rebranding de organisatie zelf in de kijker en linken hun projecten sterker aan de organisatie. Organisaties die van naam veranderden kozen een naam die beter aansluit bij de leefwereld van de doelgroep of de actuele missie beter uitdrukt.

Rebranding is meestal een participatief proces. Verschillende organisaties betrekken er hun medewerkers, vrijwilligers en leden bij. Sommigen organiseerden een participatief project om tot een nieuwe naam te komen, wat meteen een breed draagvlak voor de (her)positionering en de nieuwe naam oplevert. Campagnes en evenementen vormen vaak het sluitstuk van het proces.

21 organisaties (N=21/60) beperkten zich tot een vernieuwde huisstijl zonder volledige rebranding. Zij kozen bijvoorbeeld voor een nieuw logo, aangepast promotiemateriaal, nieuwe templates of sjablonen voor sociale media, mails en drukwerk, een modernere look voor magazine en video's of voor meer gepaste beelden om hun communicatie te ondersteunen. Sommige organisaties die met aangesloten groepen werken, bieden hun groepen tools aan om de nieuwe huisstijl ook zelf te gebruiken.

De motieven voor een nieuwe huisstijl komen overeen met die voor een grondige rebranding: een breder en inclusiever bereik van participanten, het aantrekken van nieuwe doelgroepen, het vergroten van de zichtbaarheid en de huisstijl meer in lijn met de missie en visie brengen. Daarnaast streven organisaties met een nieuwe huisstijl vaak naar een meer uniforme en hedendaagse uitstraling.

## 5.2 Digitalisering

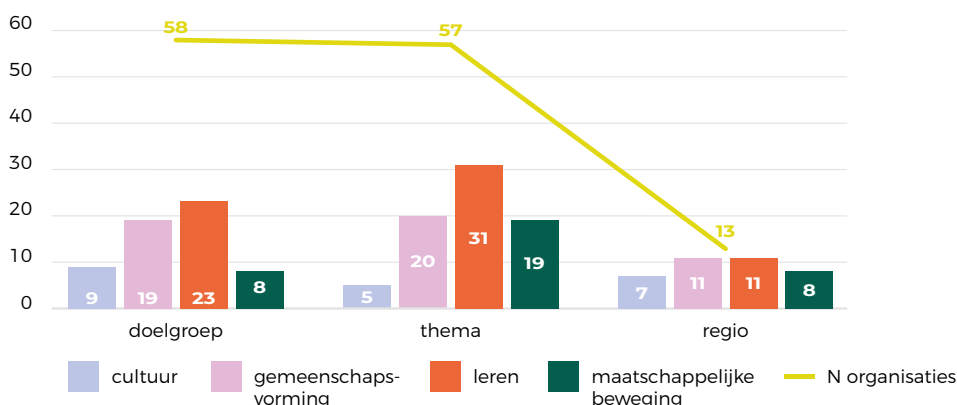
Informatie- en communicatietechnologie bieden sociaal-cultureel volwassenenorganisaties nieuwe mogelijkheden. Ze kunnen hiermee zowel hun sociaal-culturele praktijken verrijken met nieuwe activiteitsvormen, als hun eigen organisatie efficiënter managen. We bespreken eerst hoe organisaties rapporteren over de mogelijkheden van digitalisering voor hun primaire processen (sociaal-culturele praktijken) en daarna voor hun secundaire processen (organisatiebeleid).

### 5.2.1 Primaire processen

Alle 128 organisaties (N=128/128) rapporteren over de inzet van digitale activiteitsvormen, waarvan we de grote variatie grofweg kunnen opdelen volgens de vier functies van het sociaal-cultureel volwassenenwerk.

- **Cultuurfunctie:** 21 organisaties (N=21/128) bieden culturele activiteiten online of digitaal aan. Enkele voorbeelden: online concerten, dans- en taallessen tijdens een online festival, een digitale bibliotheek, online cursussen slow art of werken met textiel, online exposities, lees- of filmgroepen en muziekcursussen.
- **Gemeenschapsvormende functie:** 50 organisaties (N=50/128) ondersteunen en organiseren online groepen en gemeenschappen. Enkele voorbeelden: online groepen voor alleenstaande moeders, netwerkevents, autodeelcafés, online samenbrengen van verschillende burgerinitiatieven, groepsgesprekken en ontmoetingsmomenten tussen Nederlands- en anderstaligen (Babbelonië), online quizen of samen koken via video.
- **Leerfunctie:** 65 organisaties (N=65/128) zetten in op online leren, via webinars, online vormingen, workshops en conferenties.
- **Maatschappelijke bewegingsfunctie:** 35 organisaties (N=35/128) bespreken in hun rapport hoe ze online maatschappelijke beweging bewerkstelligen. Enkele voorbeelden: socialemedia-acties, online lezingen met opiniërende sprekers die machtsverhoudingen ter discussie stellen, debattenreeksen, online panelgesprekken over nieuwe bewegingen zoals dekolonisering.

Figuur 14: primaire processen van digitalisering naar sociaal-culturele functie en naar gerichtheid van de organisatie



Meer dan de helft van de regionale organisaties rapporteert over online activiteiten die aansluiten bij de vier functies. Vergelijken we themaorganisaties met doelgroeporganisaties, dan zien we dat relatief meer themaorganisaties inzetten op online maatschappelijke beweging en online leren. Relatief meer doelgroeporganisaties rapporteren over online cultuuractiviteiten.

Heel vaak valt een activiteit onder meerdere functies tegelijk. Meerdere organisaties rapporteren ook over een combinatie van verschillende soorten primaire digitale processen.

Tabel 12: gerapporteerde mix van functies in digitale sociaal-culturele praktijken

Digitalisering mix	N organisaties
leren + gemeenschapvorming + maatschappelijke beweging	17
cultuur + leren + gemeenschapvorming + maatschappelijke beweging	9
leren + maatschappelijke beweging	14
leren + gemeenschapvorming	13
cultuur + leren + gemeenschapvorming	11
cultuur + maatschappelijke beweging	1

De coronacrisis gaf digitale sociaal-culturele praktijken ongetwijfeld een stevige boost. Tegelijk leerden veel organisaties ook de beperkingen kennen die samengaan met zo'n praktijken. 11 organisaties (N=11/128) melden in hun voortgangsrapport dat ze na de coronacrisis bepaalde online initiatieven hebben stopgezet of afgebouwd.

### 5.2.2 Secundaire processen

Ook voor hun secundaire processen maken sociaal-cultureel volwassenenorganisaties steeds meer gebruik van digitale mogelijkheden. 114 organisaties (N=114/128) rapporteren over investeringen in digitale tools en inspanningen om hun secundaire processen te digitaliseren:

- CRM-systemen: 51 (N=51/114) organisaties bespreken hoe ze een CRM-systeem inzetten. De volgende systemen komen aan bod in de voortgangsrapporten: CiviCRM, Universal Insights, CRM Dynamics, Event 360, Salesforce, Trello, Assist, Hubspot, Podio, Octopus en Toggl. Met zo'n systeem willen organisaties hun werking beter opvolgen, informatie praktisch en activiteitgebonden bundelen, output en soms ook outcome monitoren, administratieve processen vereenvoudigen (bijvoorbeeld efficiënter boekhouden), interne informatie gebruiksvriendelijk verzamelen en delen, informatie veiliger beheren, inhoudelijke en zakelijke elementen op elkaar afstemmen en inschrijvingen van participanten vlotter organiseren.
- Digitale platformen: 30 organisaties (N=30/114) beschrijven in hun voortgangsrapport hoe ze digitale platformen inzetten. Dat zijn bijvoorbeeld platformen waarmee aangesloten groepen hun werking kunnen beheren, donaties organiseren, vraag en aanbod van hulp en ondersteuning samenbrengen, boodschappen en ontvangers op elkaar afstemmen (*marketing automation platform*) of online platformen met tijdschriften en publicaties.
- Infrastructuur voor primaire processen: 20 organisaties (N=20/128) investeren in hun infrastructuur om hun primaire processen te digitaliseren. Enkele voorbeelden: apparatuur voor hybride vergaderingen, opname- of streamingstudio, camera's en microfoons, conferentiesystemen, headsets, krachtige laptops ...
- Digitale databanken: 13 organisaties (N=13/114) zetten nieuwe digitale databanken op of vervangen hun bestaande databanken. Ze digitaliseren bijvoorbeeld hun papieren archief, ontwikkelen databanken met publicaties, persartikels, perscontacten, beeldmateriaal, een inspiratiedatabank voor medewerkers met draaiboeken, fiches, educatief materiaal en evaluaties, ...
- Apps: 12 organisaties (N=12/114) rapporteren over het gebruik van apps. Denk aan apps voor inschrijvingen, beheer van persoonsgegevens en communicatievoorkeuren, snelle raadpleging van het aanbod of de registratie van aanwezigheden. Vrijwilligers gebruiken sommige apps voor ledenadministratie of communicatie. Apps kunnen ook medewerkers ondersteunen om projecten makkelijker op te volgen en te evalueren, onkosten in te dienen, tijdsbesteding te registreren of de interne communicatie te faciliteren.

## 5.3 Communicatie

Uit de bespreking van de sociaal-culturele praktijken (hoofdstuk 2) blijkt dat communicatie belangrijk is voor de primaire processen van sociaal-culturele organisaties. Sociaal-cultureel werken is communiceren – zo luidt een van de uitgangspunten van de sociaal-culturele praktijk. Maar ook voor de secundaire processen speelt communicatie een belangrijke rol.

Tijdens de analyse van de subsidieaanvragen 2021-2025 maakten we een onderscheid tussen<sup>41</sup>:

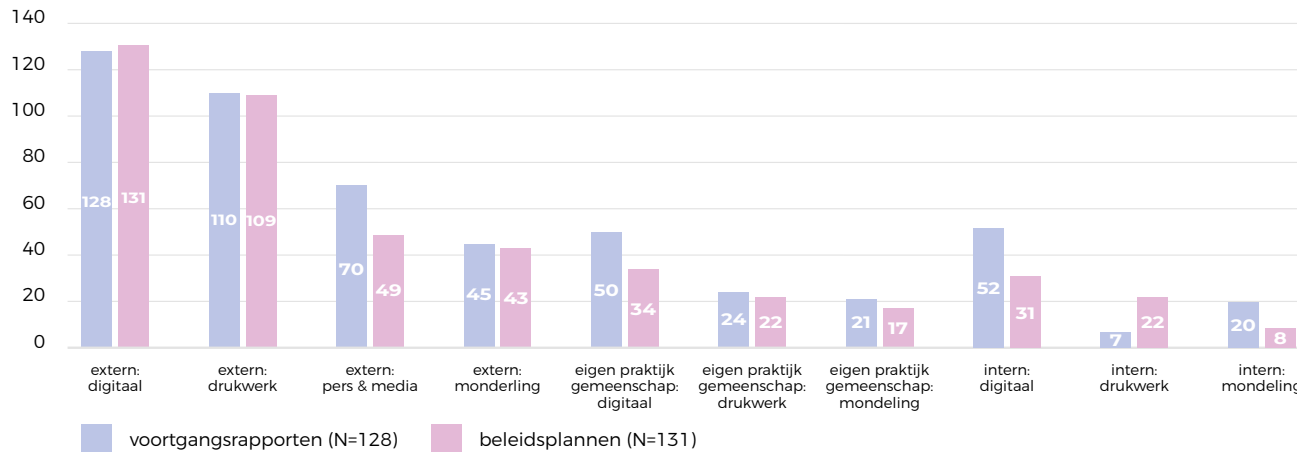
- externe communicatie: aanbod bekendmaken bij een breed publiek, de organisatie promoten bij stakeholders ...
- communicatie in de eigen praktijkgemeenschap: communiceren met leden, vrijwilligers en aangesloten groepen
- interne communicatie: communiceren met medewerkers en bestuurders

In de voortgangsrapporten vinden we informatie om die drie vormen van communicatie (als secundaire processen) verder in beeld te brengen.

### 5.3.1 Communicatiekanalen

We vergeleken de communicatiekanalen die in de voortgangsrapporten worden vermeld met de kanalen uit de subsidieaanvragen 2021-2025. We onderscheidden daarbij mondelinge kanalen, digitale kanalen, drukwerk en pers en media (kranten, tijdschriften, nieuwssites ...). We stellen een beperkt aantal verschillen vast.

Figuur 15: gerapporteerde communicatiekanalen (N organisaties): vergelijking voortgangsrapporten en subsidieaanvragen



Voor hun externe communicatie melden meer organisaties in hun voortgangsrapport dat ze pers en media inzetten dan in hun subsidieaanvraag. Dat doet vermoeden dat een aantal organisaties meer kansen wil benutten om aandacht te krijgen via pers en media dan ze voorheen inschatten. Er geven ook meer organisaties in hun voortgangsrapport aan dat ze digitale kanalen gebruiken voor interne communicatie en communicatie in de eigen praktijkgemeenschap. Meer organisaties rapporteren voor hun interne communicatie mondelinge kanalen te gebruiken, terwijl minder organisaties melding maken van drukwerk voor hun interne communicatie.

<sup>41</sup> Jans, M. & Van Gucht, J. (2022)

### 5.3.2 Externe, communicatie in de eigen praktijkgemeenschap en interne communicatie

Alle 128 organisaties geven in hun voortgangsrapporten uitleg over hun externe communicatie. Die informatie is erg uiteenlopend en gefragmenteerd, waardoor het moeilijk is om voor de sector in zijn geheel lijnen te ontwaren. De meeste organisaties richten zich met hun externe communicatie op het brede publiek en zetten daarvoor de volgende digitale kanalen in:

- sociale media (N=99/128):
  - Facebook (N=59/99)
  - Instagram (N=49/99)
  - Twitter (N=23/99)
  - LinkedIn (N=21/99)
  - YouTube (N=10/99)
- website (N=99/128)
- digitale nieuwsbrief en mailings (N=79/128)

Gedrukte media blijven voor veel organisaties (N=110/128) relevant in hun externe communicatie. Die 110 organisaties melden het gebruik van affiches, flyers en folders (N=71/110) en magazines of brochures (N=60/110).

Daarnaast rapporteren 70 organisaties (N=70/128) over vermeldingen in de pers en media (70/128) om een breed publiek te bereiken. Met infostands en hun aanwezigheid op beurzen spreken sommigen (N=45/128) ook over het gebruik van mondelinge kanalen voor hun externe communicatie.

Voor de communicatie binnen de eigen praktijkgemeenschap rapporteren:

- 26 organisaties (N=26/128) over communicatie naar leden
- 20 organisaties (N=20/128) over communicatie naar aangesloten groepen
- 38 organisaties (N=38/128) over communicatie met medewerkers en bestuurders

Ook hier verloopt de communicatie bij veel organisaties vooral digitaal (N=50/128) via digitale nieuwsbrieven (N=34/50), sociale media (Facebook, WhatsApp ...) (N=34/50), website (N=32/50), digitale platformen (N=22/50) en e-mail (N=14/50). 24 organisaties (N=24/128) rapporteren over drukwerk en 21 organisaties (N=21/128) over mondelinge communicatie zoals vergaderingen en overlegmomenten.

Het belang van communicatie in de eigen praktijkgemeenschap via sociale media lijkt toe te nemen. Meer dan dubbel zoveel organisaties rapporteren hierover in hun voortgangsrapport dan in hun beleidsplan. Naast Facebook komen ook andere sociale media in de scope: WhatsApp, Slack, Instagram, Signal ...

9 organisaties (N=9/128) rapporteren over interne communicatie met hun bestuurders en 50 organisaties met hun medewerkers (N=50/128). Ook hier nemen digitale kanalen bij de meesten een plaats in (N=52/128). Ze melden het gebruik van digitale nieuwsbrieven, mailings en screencasts (N=48/52), een gedeelde server (GoogleDrive, intranet, SharePoint, agenda ...) (N=39/52), interne communicatieplatformen (Teams, Trello, Skype for Business), CRM-chats (38/52), sociale media (Facebook, Instagram en WhatsApp) (N=15/52) en website (11/52). 20 organisaties (N=20/128) melden mondelinge communicatie (face-to-face overleg, vergaderingen, workshops ...) en 7 organisaties (N=7/128) drukwerk (intern tijdschrift).

### 5.3.3 Bereik van de communicatie-inspanningen

72 van de 128 organisaties (N=72/128) rapporteren over het bereik van hun communicatie-inspanningen. Ze geven bijvoorbeeld cijfers over het aantal vermeldingen in pers en media, het aantal volgers, likes, clicks, engagement rates, views, websitebezoekers, aantal pagina-weergaven, campagnebereik, abonnees, posts .... De meeste organisaties volgen de evoluties per communicatiekanaal op en gebruiken die inzichten om in de toekomst gericht te communiceren. Vooral het bereik via sociale media en website wordt gemonitord. Google Analytics is hiervoor een veel gebruikt instrument.

## 5.4 Professionaliseren in communicatie en digitalisering

Om de snelle digitale ontwikkelingen bij te houden, zetten organisaties volop in op professionalisering. Ze werven ICT-profielen aan, schakelen steeds meer vrijwilligers in met digitale en communicatieve vaardigheden. Ze doen ook een beroep op consultants om hen bij te staan in hun zoektocht naar een efficiënte en effectieve positionering in de digitale informatiesamenleving.

### 5.4.1 Medewerkers werven

11 organisaties (N=11/128) rapporteren dat ze in de loop van 2021 en 2022 een IT-medewerker aanwierven. Zij worden ingezet om:

- de overstap naar nieuwe servers of platformen in goede banen te leiden
- een digitaal beleid of traject uit te stippelen
- digitale processen te verbeteren
- datamanagement op zich te nemen
- andere medewerkers of vrijwilligers te ondersteunen bij digitale vragen

Daarnaast melden 4 organisaties (N=4/128) dat ze influencers gebruiken en 16 organisaties (N=16/128) spreken over de inzet van digitale buddies om de organisatie online of in real life te promoten.

40 organisaties (N=40/128) namen de afgelopen jaren (2021 en 2022) minstens 1 extra communicatiemedewerker aan. Die extra communicatiemedewerkers nemen volgende taken op zich:

- communicatiebeleid, -plan of -strategie uitwerken
- rebranding van de organisatie
- aanbod gericht verspreiden op maat van de doelgroepen
- andere teamleden ondersteunen in hun communicatie
- communicatie stroomlijnen
- nieuwe website ontwerpen
- sociale media of pers inschakelen
- team van communicatiemedewerkers coördineren
- campagnes opzetten

### 5.4.2 Consultancy

48 van de 128 organisaties (N=48/128) rapporteren over de ondersteuning die ze bij consultants inkopen om sterker te worden in hun communicatie en digitalisering.

Op het terrein van communicatie moeten die consultants helpen bij:

- de opmaak van een communicatieplan, -strategie, of -beleid
- de ontwikkeling van een nieuwe huisstijl
- het meten van de impact van online campagnes
- rebranding
- het ontwikkelen van campagnes
- digitale marketing
- grafische vormgeving
- de opmaak van een kader voor interne communicatie
- het creëren van persaandacht
- het communiceren naar een divers publiek
- het bereik op sociale media vergroten
- de vaste medewerkers vormen en opleiden om helder te communiceren

Op het terrein van digitalisering geven consultants advies en begeleiding bij:

- het gebruik van Google Analytics
- het ontwikkelen van een registratiesysteem of app
- het bouwen van een nieuwe website
- het opzetten van e-learningtrajecten
- het gebruik van CRM-systemen
- het ontwikkelen van een online databank of archief

## 5.5 Digitale geletterdheid

Niet alleen sociaal-cultureel volwassenenorganisaties ervaren de druk om mee te zijn met digitale ontwikkelingen, dat geldt ook voor burgers en participanten. Sommige burgers riskeren net door die ontwikkelingen bijkomende vormen van sociale uitsluiting. Daarom hoeden sociaal-cultureel volwassenenorganisaties zich ook voor uitsluitingsmechanismen in hun eigen praktijken.

43 organisaties (N=43/128) signaleren uitdagingen rond digitale geletterdheid. Ze merken dat sommige participanten over beperkte ICT-basisvaardigheden beschikken, beperkte kennis hebben over online veiligheid en privacy of onvoldoende toegang hebben tot digitale infrastructuur. Bovendien zijn sommige doelgroepen het slachtoffer van online haat en racisme, wat hen ontmoedigt om digitale ontwikkelingen te volgen of online deel te nemen aan sociaal-culturele activiteiten.

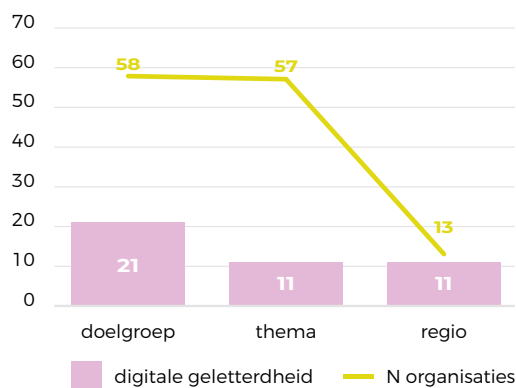
Om daarop in te spelen, zetten organisaties vrijwilligers in als digibuddies, die individuele ondersteuning bieden aan participanten of leden van de doelgroep. Sommige organisaties organiseren digicafés: laagdrempelige plekken waar mensen met weinig digitale vaardigheden begeleid worden door vrijwilligers.

Daarnaast bieden ze laagdrempelige infosessies, workshops, vormingen en webinars over digitalisering aan, richten ze helpdesks in of stellen ze hands-on handleidingen ter beschikking om online deel te nemen aan activiteiten. Vooral tijdens de coronapandemie kwamen zo'n activiteiten van pas om iedereen online mee te krijgen. Sommige organisaties ontwikkelen ook deelinitiatieven om kansengroepen toegang te geven tot digitale infrastructuur, bijvoorbeeld door tweedehandslaptops te hergebruiken.

De ondersteuning richt zich niet alleen naar participanten met beperkte digitale vaardigheden. Ook vrijwilligers en aangesloten groepen krijgen ondersteuning, zodat ze maximaal kunnen participeren aan online vergaderingen of platformen kunnen gebruiken.

Omdat sommige doelgroeporganisaties met specifieke kansgroepen werken, zien we dat die organisaties relatief meer ondersteuning bieden aan participanten met beperkte digitale vaardigheden.

**Figuur 16: organisaties die digitale vaardigheden ondersteunen naar gerichtheid**



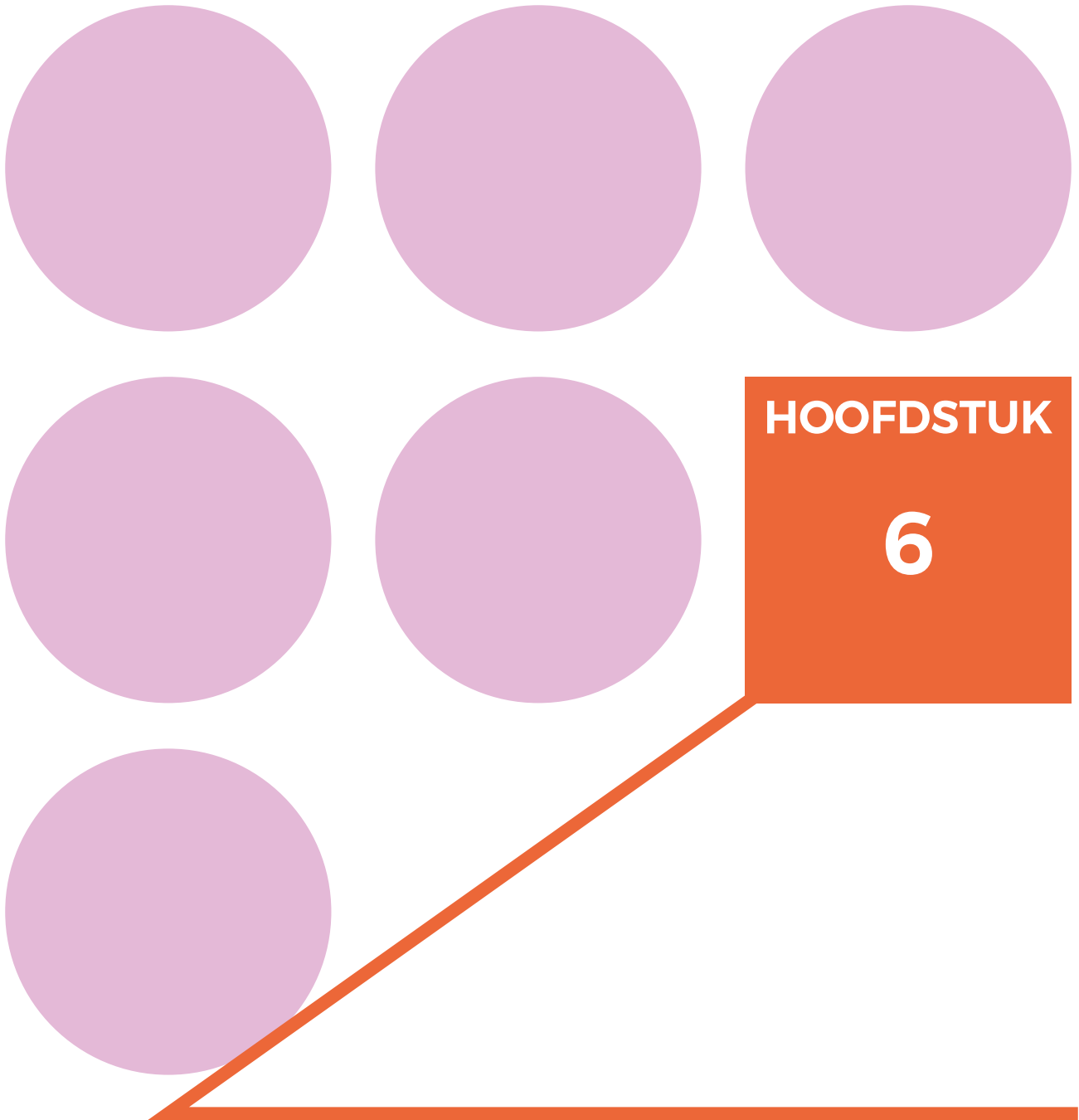
Sommige doelgroeporganisaties moeten meer inspanningen leveren om samen met hun deelnemers de snelle digitale ontwikkelingen bij te benen. Dat vraagt tijd en middelen die ze niet in andere initiatieven kunnen investeren. Die verzuchting klinkt door in een aantal voortgangsrapporten.

## 5.6 Conclusies

De digitalisering en de evolutie naar een informatiesamenleving dagen het sociaal-cultureel volwassenenwerk op verschillende manieren uit. In de eerste plaats moeten organisaties zich als civiele actor herpositioneren in de digitale informatiesamenleving. Dat verklaart ten dele de vele rebrandingprocessen die ze in hun voortgangsrapporten beschrijven.

Daarnaast leveren ze inspanningen om zelf nieuwe digitale mogelijkheden maximaal te benutten, zowel in hun sociaal-culturele praktijken (primaire processen) als in het management van hun eigen organisatie (secundaire processen). De digitale sprong tijdens de coronacrisis gaf daarbij een extra duw. Dat leiden we af uit de vele digitale activiteiten die ze organiseren, de vele digitale kanalen die ze inzetten voor externe en interne communicatie en voor de communicatie met leden, vrijwilligers en aangesloten groepen. Om dat allemaal waar te maken werven ze extra medewerkers met digitale en communicatieve competenties aan, betrekken ze vrijwilligers en doen ze soms een beroep op consultants.

Ten slotte ondersteunen sociaal-culturele organisaties ook hun participanten om digitaal mee te zijn. Zo voorkomen ze niet alleen sociale uitsluiting, maar pakken ze ook uitsluitingsmechanismen aan die de participatie aan hun eigen activiteiten en sociaal-culturele praktijken in de weg staan. Doelgroeporganisaties die met kansgroepen werken, leveren hier in verhouding meer inspanningen.



# Werkzame relaties aanknopen

Burgers zijn de initiatiefnemers van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties. Ze zijn actief op het maatschappelijk middenveld en leveren van daaruit een eigen sociaal-culturele bijdrage aan de vormgeving van onze samenleving. Ze doen dat niet vanop een eiland. Om hun doelen te bereiken, bouwen de 128 sociaal-cultureel volwassenenorganisaties werkzame relaties op met andere spelers. Ze werken samen met andere burgerinitiatieven, middenveldspelers, spelers uit het onderwijs, de onderzoekswereld en media, met overheden en marktspelers.

Ze knopen er werkzame relaties mee aan. Dat zijn de regelmatige contacten, netwerken, samenwerkingsverbanden en partnerschappen<sup>42</sup> die landelijke en regionale sociaal-cultureel volwassenenorganisaties aangaan met andere actoren in de samenleving. Die relaties dragen rechtstreeks bij aan het realiseren van hun missie of van de doelen. De andere actoren engageren zich uit vrije wil en zijn actief betrokken.

De motieven achter zo'n werkzame relaties zijn divers, nemen uiteenlopende vormen aan en spelen zich af op verschillende schalen. Steeds vaker reiken ze ook voorbij de landsgrenzen. Civiel sociaal-cultureel werk stopt niet aan de grenzen van Vlaanderen en Brussel. In een geglobaliseerde wereld spelen tal van maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen immers ook internationaal.

Omdat organisaties niet altijd en overall werkzame relaties kunnen opbouwen, maken zij strategische keuzes. In hun voortgangsrapporten beschrijven ze hoe ze die relaties organiseren en onderhouden en welke specifieke bijdrage ze voor henzelf weggelegd zien.

## 6.1 Werkzame relaties in de voortgangsrapporten

Partnerschappen, stakeholdersmanagement, (internationale) samenwerkingen ... zijn geen beoordelingselementen voor subsidieaanvragen en voortgangsrapporten. Daarom rapporteren organisaties er onvolledig, weinig eenvormig en zelden systematisch over.

90 van de 128 organisaties (N=90/128) gebruiken in hun voortgangsrapport minstens 1 keer de term 'krachten bundelen' (in totaal 262 vermeldingen). 23 organisaties (N=23/128) rapporteren een aantal partners op basis van systematische registratie, meestal zonder strategische duiding bij. Soms noemen ze de partners bij naam, een enkele keer vermelden ze ook hoeveel hun medewerkers aan overleg met die partners besteden. 29 organisaties (N=29/128) formuleren strategische doelen om hun werkzame relaties te ontwikkelen. Daarnaast vonden we in de rapporten tal van korte verwijzingen naar werkzame relaties. Die verwijzingen worden niet altijd uitgebreid geduid en zijn soms moeilijk te interpreteren.

Op basis van de voortgangsrapporten kunnen we geen volledig overzicht geven van alle werkzame relaties die sociaal-cultureel volwassenenorganisaties aangaan. We tellen in totaal 2.423 werkzame relaties bij 127 organisaties (N=127/128). Dat cijfer zegt op zich weinig en is waarschijnlijk een onderschatting. Niet alle relaties worden in de rapporten vermeld. Bovendien komen sommige werkbare relaties meerdere keren voor, waardoor er dubbelstellingen ontstaan – zeker bij relaties waarbij verschillende sociaal-cultureel volwassenenorganisaties betrokken zijn.

<sup>41</sup> **Regelmatige contacten:** terugkerende, functionele interacties met andere actoren, zonder dat er sprake is van een expliciete samenwerking of gedeelde doelstellingen. Ze zorgen voor informatie-uitwisseling of afstemming in het kader van de eigen werking.

**Netwerk:** flexibele en informele relatie tussen actoren die informatie, inspiratie of hulpbronnen uitwisselen.

Er is niet altijd een vaste structuur of gezamenlijk doel, maar wel wederkerig contact en bereidheid tot samenwerking.

**Samenwerkingsverband:** een doelgerichte en vaak formeel georganiseerde samenwerking tussen meerdere actoren om samen een project of doel te realiseren. De taken en verantwoordelijkheden zijn meestal duidelijk verdeeld en vastgelegd.

**Partnerschap:** een wederkerige en langdurige samenwerking waarbij alle partijen gelijkwaardig zijn en zich engageren voor een gedeelde missie of ambitie. Vertrouwen, gezamenlijke besluitvorming en gedeelde verantwoordelijkheid staan centraal.

Alles samen doet dat op zijn minst sterk vermoeden dat werkzame relaties belangrijk zijn voor sociaal-cultureel volwassenenorganisaties. Regelmatige contacten, netwerken, partnerschappen en samenwerkingsverbanden zitten in het DNA van de sector. Dat belang illustreren veel organisaties door in hun voortgangsrapport een of meer netwerken, partnerschappen of samenwerkingsverbanden in detail te beschrijven.

Al bij al bieden de voortgangsrapporten slechts een indicatief beeld van de werkzame relaties van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties, van de actoren met wie ze zo'n relaties aangaan, de motieven achter die relaties en de bijdrage die ze zelf in die relaties leveren.

### 6.1.1 Werkzame en andere relaties

We definiëren werkzame relaties als regelmatige contacten, netwerken, samenwerkingsverbanden en partnerschappen die sociaal-cultureel volwassenenorganisaties aangaan met andere actoren in de samenleving. Die relaties dragen rechtstreeks bij aan de missie of de doelen die de organisatie wil realiseren. De andere actoren engageren zich vrijwillig en zijn actief betrokken.

Met onze definitie van werkzame relaties vallen er veel andere relaties van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties buiten beeld. Voor een goed begrip geven we hieronder een beknopt overzicht van relaties die in de voortgangsrapporten voorkomen, maar niet (helemaal) binnen onze definitie passen. Sommige relaties zijn moeilijk scherp af te grenzen, maar namen we toch niet mee in onze analyse:

- Relaties van aangesloten groepen: regelmatige contacten, netwerken, samenwerkingsverbanden en partnerschappen die aangesloten groepen van een organisatie zelf aangaan. In de rapporten is vaak onduidelijk of en hoe de landelijke organisatie hierin een rol speelt. Die relaties bespraken we al bij de sociaal-culturele praktijk 'groepen ondersteunen' (hoofdstuk 2: Handelingslogica's van het sociaal-cultureel volwassenenwerk).
- Netwerkontwikkeling als activiteitsvorm:
  - het ontwikkelen van het eigen netwerk, de samenwerking binnen de eigen vereniging of praktijkgemeenschap (verenigingswerk);
  - als facilitator andere organisaties, groepen, initiatieven met elkaar verbinden in netwerken, samenwerkingsverbanden of partnerschappen zonder zichzelf verder in het netwerk, samenwerkingsverband, partnerschap te engageren. Waar de rol van facilitator begint of eindigt, blijft vaak onduidelijk.De relaties binnen het kader van zo'n netwerkontwikkeling kwamen al aan bod bij de bespreking van 'netwerkontwikkeling' (hoofdstuk 2: Handelingslogica's van het sociaal-cultureel volwassenenwerk).
- Andere organisaties, groepen, initiatieven als doelgroep of doelwit betrekken in de eigen activiteiten, bijvoorbeeld:
  - burgerinitiatieven ondersteunen door activiteiten voor actieve burgers op te zetten (doelgroep);
  - een overheidsbestuur aanspreken om het beleid te beïnvloeden zonder dat het daar zelf naar vraagt (doelwit). Dat is natuurlijk wel een strategisch relevante relatie.De grens tussen doelgroep/doelwit en partner is vaak moeilijk te trekken.
- Vorming, training en opleiding: medewerkers (en soms ook vrijwilligers) nemen deel aan activiteiten van andere organisaties in het kader van vorming, training en opleiding (VTO). Het onderscheid tussen deelnemen en samenwerken is hier niet altijd duidelijk.
- Externe sprekers inschakelen voor eigen activiteiten (soms nauw verwant met freelance inzet). Soms gaat het om individuele expertise, soms vertegenwoordigt de spreker een partnerorganisatie. Dat onderscheid is vaak onduidelijk.

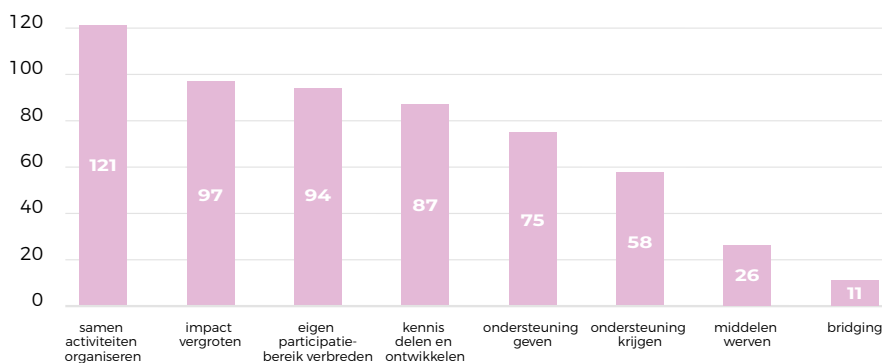
- Ingekochte diensten: organisaties kopen (commerciële) diensten in om hun processen te optimaliseren, meestal bij marktspelers. Samenwerkingen met dienstverleners die secundaire processen ondersteunen laten we hier buiten beschouwing. Waar zulke organisaties primaire processen ondersteunen, is het niet altijd makkelijk om de begunstigde organisatie als klant dan wel als partner te typeren. We bespreken die relaties wel in andere hoofdstukken zoals over handelingslogica's (hoofdstuk 2), participatiebereik (hoofdstuk 3), digitalisering en communicatie (hoofdstuk 5) en efficiënt en effectief organiseren (hoofdstuk 7), waar we ook vermelden waarvoor en hoeveel organisaties beroep doen op consultants.

### 6.1.2 Motieven voor werkzame relaties

Alle 127 organisaties die in hun voortgangsrapport werkzame relaties vermelden, geven ook motieven of beweegredenen voor minstens een van die relaties. De volgende motieven komen aan bod:

- samen activiteiten organiseren (N=121/127): efficiënter, effectiever of goedkoper werken door samen activiteiten op te zetten, samenwerken in plaats van concurreren
- impact vergroten (N=97/127): samen meer invloed uitoefenen op de publieke opinie, gemeenschappen, overheidsbeleid of marktpraktijken
- participatiebereik verbreden (N=94/127): nieuwe deelnemers aantrekken, nieuwe doelgroepen bereiken, vaak met aandacht voor kansengroepen of jongeren
- kennis delen en ontwikkelen (N=87/127): expertise, kennis en handelingsperspectieven opbouwen via uitwisseling en gezamenlijk studiewerk
- ondersteuning geven (N=75/127): partners met gelijkaardige ambities in de samenleving versterken
- ondersteuning krijgen (N=58/127): beroep doen op de dienstverlening van partners om de eigen werking, expertise en slagkracht te vergroten
- middelen werven (N=26/127): toegang krijgen tot financiële middelen en/of infrastructuur
- *bridging* (N=11/127): bruggen slaan tussen verschillende groepen of gemeenschappen in de samenleving

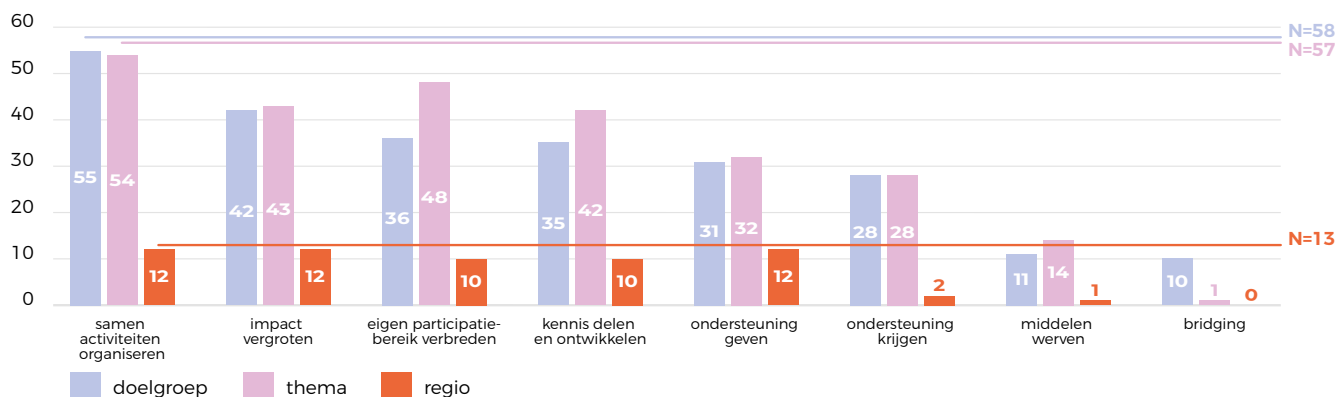
Figuur 17: gerapporteerde motieven voor werkzame relaties (N=127)



2 organisaties (N=2/127) geven – naast andere motieven – aan dat ze samenwerken om hun positie als civiele actor te versterken.

Niet alle types organisaties vermelden alle motieven even vaak. Afhankelijk van hun gerichtheid (op doelgroep, thema of regio) observeren we ook verschillen in hun beweegredenen om werkzame relaties aan te knopen.

Figuur 18: gerapporteerde motieven voor werkzame relaties naar gerichtheid van de organisatie



Doelgroeporganisaties (N=58) zetten sterker in op samenwerking om verbinding te maken tussen groepen en gemeenschappen (*bridging*). Themaorganisaties (N=57) werken relatief vaker samen om hun participatiebereik te verbreden en om kennis te delen en te ontwikkelen. Regionale organisaties (N=13) rapporteren relatief vaak en veel beweegredenen om werkzame relaties aan te knopen. Ze zoeken minder vaak naar ondersteuning of middelen en rapporteren geen samenwerking met het oog op bridging, waarschijnlijk omdat ze zelf geen leden of betrokken groepen hebben.

We onderzochten ook of de motieven voor werkzame relaties afhankelijk zijn van de stroom in de civiele samenleving waarin sociaal-culturele organisaties zich inschrijven. Dat leverde weinig duidelijke verschillen op. Organisaties uit de stromen ‘inclusief samenleven’ en ‘de regio en haar bewoners bewegen’ lijken in hun werkzame relaties makkelijker steun te geven dan zelf steun te krijgen. Vooral organisaties uit de stromen ‘inclusief samenleven’, ‘sociaal-cultureel participeren’ en ‘zin geven en identiteit vormen’ zien in die relaties mogelijkheden om bruggen te slaan tussen groepen en gemeenschappen.

## 6.2 Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties in relaties tot andere spelers in de samenleving

Civiele sociaal-culturele actoren zijn actief op het maatschappelijk middenveld. Om hun doelen te realiseren gaan ze werkzame relaties aan met andere spelers in de samenleving: andere middenveldspelers, actoren in de civiele ruimte, spelers uit de overheid en marktspelers. Uit eerder onderzoek weten we dat die relaties op verschillende manieren uitgedaagd worden.

Vandaag zijn er veel relaties tussen overheden en civiele sociaal-culturele actoren mogelijk. De vele onderlinge contacten tonen een mix van afhankelijkheid, partnerschap en strijd. Civiele actoren weten op de duur niet altijd meer waar ze bij de overheid het best aankloppen, terwijl overheden op hun beurt zoeken naar nieuwe verbanden met burgers. Het is voor beide partijen een uitdaging om de juiste spelers te vinden en met hen de gewenste relaties op te bouwen.

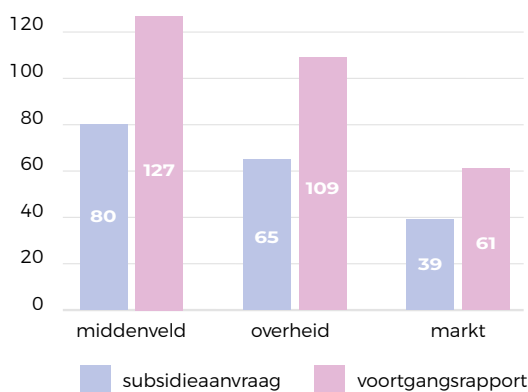
<sup>43</sup> Jans, M. (2024)

Overheden waarderen de kritische rol van het sociaal-cultureel volwassenenwerk niet altijd even sterk. Sommige politieke standpunten sturen vandaag expliciet aan op het primaat van de politiek, ook in hun relatie met sociaal-cultureel volwassenenorganisaties die ze subsidiëren en een kritische rol toedichten.

Overheden en middenveldspelers zoeken hoe ze zich kunnen verhouden tot burgerinitiatieven. Ze zijn geïnteresseerd in de nieuwe wind die die initiatieven laten waaien. Tegelijk zien ze ook het potentieel van marktspelers om maatschappelijke veranderingen mee te bewerkstelligen.

In hun subsidieaanvragen (2020) kondigden heel wat sociaal-cultureel volwassenenorganisaties al werkzame relaties aan met andere spelers in de samenleving. In de voortgangsrapporten (2023) vermelden nog meer organisaties gerealiseerde werkzame relaties.

**Figuur 19: gerapporteerde werkzame relaties met middenveldspelers, overheidsactoren en marktspelers, vergelijking tussen subsidieaanvraag (2020) en voortgangsrapport (2023) (N organisaties)**



Het is soms moeilijk om de vele werkzame relaties van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties op te delen naar verschillende partners, zonder dat de onderzoekers daarbij moeten interpreteren. Zo melden meerdere organisaties samenwerkingen met lokale dienstencentra. Die centra worden met steun van de Vlaamse overheid op verschillende locaties in Vlaanderen ingericht. Sommige staan onder beheer van een lokaal bestuur, andere nemen de vorm van een vzw aan.

De gerapporteerde werkzame relaties bevestigen het beeld van eerder onderzoek:

- een sterk vernetwerkt middenveld
- veel relaties met spelers uit de overheid
- relatief minder relaties met marktspelers

In de voortgangsrapporten zien we meer werkzame relaties met marktspelers dan in de subsidieaanvragen. Toch rapporteren organisaties relatief minder werkzame relaties met marktspelers dan met overheden en andere middenveldspelers. In de voortgangsrapporten lichten organisaties soms ook toe waarom een samenwerking met marktspelers niet tot stand kwam:

*“We brachten mensen uit het culturele veld en de ondernemerswereld samen om te werken aan duurzaamheid en bezield ondernemerschap. De kloof tussen de ondernemerswereld en de sociaal-culturele sector bleek echter te groot.”*

<sup>44</sup> Vermeersch, L., Oosterlynck, S., De Rynck, F. & Verschuere, B. (2025)

<sup>45</sup> Jans, M. & Van Gucht, J. (2022) en Vermeersch, L., De Malsche, A., Otte, H., Oosterlynck, S. & Gielen, P. (2023)

## 6.2.1 Werkzame relaties met actoren uit de civiele ruimte

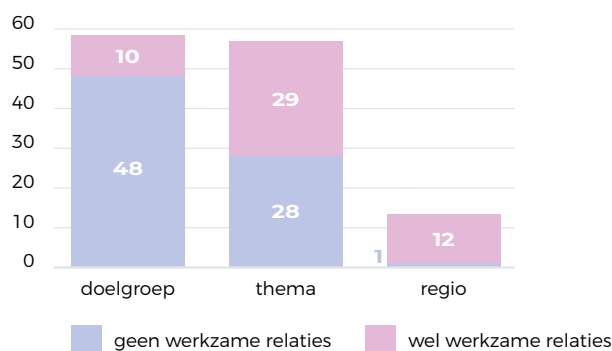
127 organisaties (N=127/128) rapporteren samen 961 werkzame relaties met een of meerdere andere spelers op het maatschappelijke middenveld. Het gaat daarbij om andere organisaties uit de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk (N=115/127), burgerinitiatieven (N=51/127) of andere meer gevestigde middenveldspelers (N=127/127) zoals organisaties uit het opbouwwerk of vakbonden.

Samen met één of een beperkt aantal andere spelers op het maatschappelijk middenveld organiseren ze (eenmalige) activiteiten of sociaal-culturele praktijken zoals projecten, evenementen en campagnes. Of ze engageren zich in lerende netwerken om kennis te delen en te ontwikkelen. Naast middenveldspelers zijn in zo'n netwerken vaak ook spelers uit het onderwijs, de onderzoekswereld en de overheid betrokken.

Om hun invloed op publieke discussies te vergroten, sluiten sociaal-cultureel volwassenenorganisaties ook allianties en coalities met andere middenveldspelers. Daarnaast deelt een aantal organisaties ook haar huisvesting met strategisch gekozen middenveldspelers, om zo synergie te creëren.

51 organisaties (N=51/127) gaan werkzame relaties aan met burgerinitiatieven die (nog) niet tot het gevestigde middenveld behoren. Die organisaties bieden overwegend diensten en ondersteuning aan om de werking van de burgerinitiatieven te versterken.

**Figuur 20: gerapporteerde werkzame relaties met burgerinitiatieven (N organisaties naar gerichtheid)**



Vooral regionale – en ook relatief veel themaorganisaties – zoeken werkzame relaties met burgerinitiatieven op.

Het middenveld is inhoudelijk, naar vorm en aanpak een zeer verscheiden en daarom moeilijk strikt op te delen in domeinen. Het is dan ook niet evident om de vele en diverse middenveldpartners uit de voortgangsrapporten in te delen naar levensdomeinen, beleidsdomeinen, sectoren of schaal (van lokaal tot internationaal). Vertrekken we van de opdeling die de onderzoekers van CSI-Flanders<sup>46</sup> gebruiken, dan zien we onder de vele gerapporteerde middenveldpartners:

- sociaal-culturele organisaties
  - gesubsidieerd binnen het sociaal-cultureel volwassenenwerk (N=115/127)
  - andere:
    - > jeugdwerk
    - > religieuze organisaties (kerk- en geloofsgemeenschappen, kerken en moskeeën)
    - > vereniging waar mensen in armoede het woord nemen
    - > ...

<sup>46</sup> Oosterlynck, S., Verschuere, B. & Verhaege, B. (2019)

- welzijnsorganisaties en -instellingen (opbouwwerk, CAW, zorginstellingen, mutualiteit, zorgboerderij, voedselbedeling ...)
- organisaties actief op het vlak van werk, beroep en (sociale) economie (kringloopcentrum, vakbond, sector- en werkgeversfederatie ...)

Ook qua schaal zien we een grote variatie aan middenveldspelers:

- lokaal (bijvoorbeeld buurtcomité)
- regionaal (bijvoorbeeld regionale landschappen, middenveldspelers actief in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest zoals BRAL)
- Vlaanderen
- Wallonië (een aantal Franstalige tegenhangers van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties uit het Nederlandstalig landsdeel)
- federaal
- internationaal:
  - Noord-Zuid-werkingen uit Vlaanderen en Brussel
  - middenveldspelers uit andere landen (binnen en buiten Europa)
  - Europese netwerken van middenveldorganisaties
  - internationale koepels waar sommige sociaal-cultureel volwassenenorganisaties uit Vlaanderen en Brussel deel van uitmaken (bijvoorbeeld Amnesty International, Prh International, ProVeg International ...)

Middenveldspelers zijn samen – met en naast andere actoren – actief in de civiele ruimte. Dat is de maatschappelijke sfeer die ontstaat wanneer burgers hun recht op vereniging, op vreedzaam vergaderen en op vrije meningsuiting uitoefenen. Naast middenveldspelers nemen ook andere spelers zoals kunstenaars, media, universiteiten en hogescholen initiatieven in die ruimte.<sup>47</sup>

Opvallend veel sociaal-cultureel volwassenenorganisaties (N=101/127) rapporteren werkzame relaties met onderwijs- en onderzoeksinstituten (O&O). Dat zijn zeer gemengde relaties van ondersteuning geven aan O&O tot ondersteuning krijgen van O&O:

- O&O partners nemen samen met middenveldspelers en spelers van de overheid regelmatig deel aan lerende netwerken (met betrokkenheid) van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties;
- samenwerkingen met NT2, OKAN-klassen, tweedekansonderwijs, basiseducatie en CVO in functie van doelgroepverbreding;
- samenwerkingen met onderzoekspartners voor een concreet onderzoek (interview, enquêtes, gevalstudie ...);
- actieve deelname aan stuur-, advies- of klankbordgroepen van onderzoeksprojecten (praktijkonderzoek en academisch onderzoek);
- stageaanbod, gastcolleges, praktijkbezoeken voor studenten uit het hoger onderwijs (graduaat, professionele bachelor en master);
- bijdrage van studenten en docenten uit het hoger onderwijs aan kennis- en praktijkontwikkeling van een sociaal-cultureel volwassenenorganisaties of grotere samenwerkingsverbanden;
- advies en dienstverlening van experts uit hoger onderwijs.

Daarnaast werken sociaal-cultureel volwassenenorganisaties ook samen met autonome en niet-commerciële partners uit de kunstensector (sociaal-artistieke organisaties, artistieke gezelschappen, productiehuisen, kunstehuizen ...). Samen organiseren ze activiteiten, willen ze een breder publiek bereiken voor kunstinitiatieven of cultuurparticipatie bevorderen.

Ook met mediaspelers komen soms relaties tot stand. Niet alle relaties met mediaspelers vallen onder onze definitie van 'werkzame relaties'. Zo rapporteren sommige organisaties over een mediastrategie zonder daarbij duidelijke werkzame relaties met mediapartners te bespreken. Andere rapporteren over berichtgeving in de media zonder dat er sprake is van regelmatige contacten, een netwerk, een samenwerkingsverband of een partnerschap.

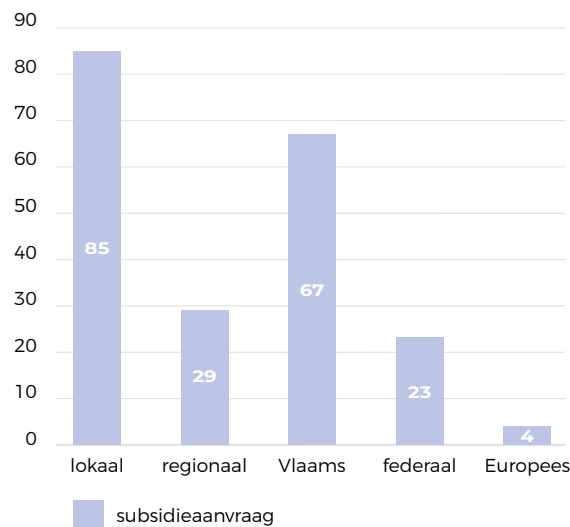
<sup>47</sup> Vermeersch, L., Oosterlynck, S., De Rynck, F & Verschuere, B. (2025)

Toch vinden we in sommige rapporten wel enkele uitgesproken ‘werkzame relaties’ met mediapartners, bijvoorbeeld wanneer een organisatie samen met een mediapartner een kennisdossier over een maatschappelijke kwestie ontwikkelt en publiceert.

## 6.2.2 Werkzame relaties met spelers uit de overheid

Van de 128 sociaal-cultureel volwassenenorganisaties (N=109/128) rapporteren er 109 minstens één werkzame relatie met een overheidsspeler. Die spelers zijn op verschillende schalen actief.

Figuur 21: gerapporteerde werkzame relaties met overheidsspelers op verschillende schalen (van lokaal tot Europees) (N organisaties)



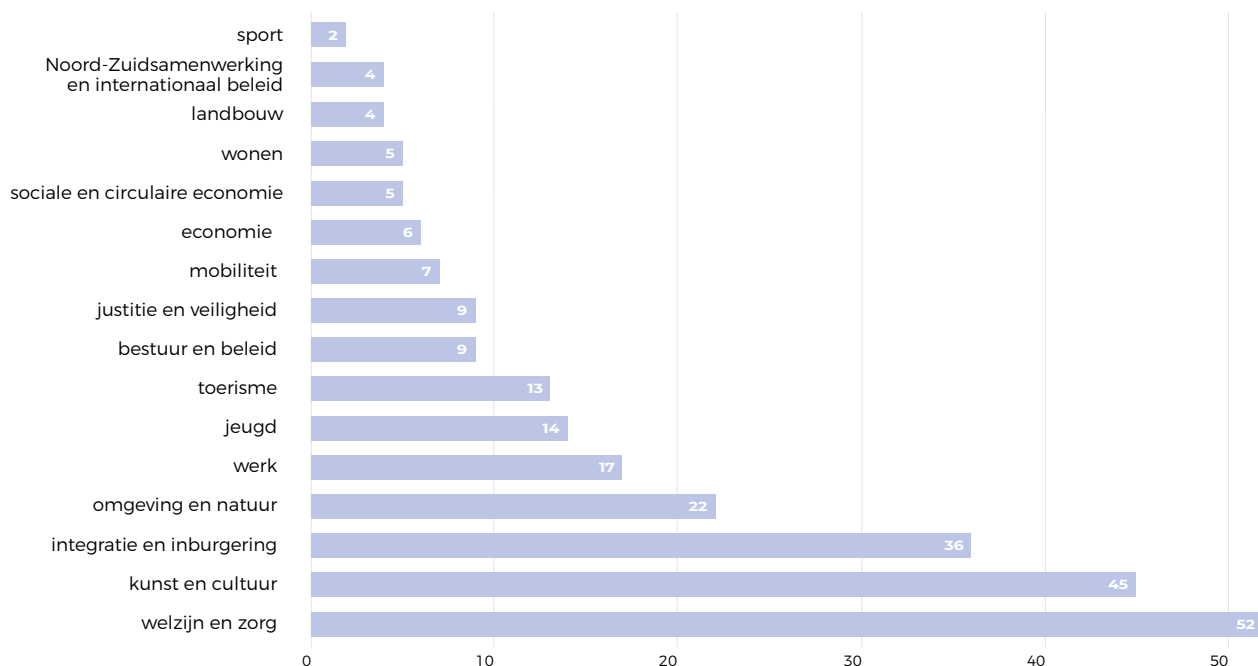
Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties moeten hun regionale of landelijke uitstraling aantonen. Die uitstraling realiseren ze onder andere door meerdere werkzame relaties op lokaal niveau uit te bouwen. Zo geven 85 organisaties (N=85/109) aan dat ze werkzame relaties aangaan met spelers uit lokale overheden. Meer dan de helft van de organisaties uit de sector (N=67/109) heeft werkzame relaties met overheden op het niveau van de Vlaamse Gemeenschap of het Vlaamse Gewest.

De overheidsspelers waar organisaties werkzame relaties mee aangaan, zijn niet alleen actief op verschillende schalen, maar ook heel divers van aard:

- lokaal bestuur, districtshuis, gemeentedienst (OCMW, cultuurcentrum, gemeenschapscentrum, stedelijke museum, jeugddienst ...)
- intergemeentelijk samenwerkingsverband (IGS), intercommunale, sociale huisvestingsmaatschappij, provincie, provinciale ontwikkelingsmaatschappij
- agentschappen en departementen (VDAB, VAPH, Agentschap Integratie en Inburgering, Agentschap Opgroeien, Sport Vlaanderen, Toerisme Vlaanderen, Agentschap Natuur en Bos, Fedasil ...)
- overheidsdiensten, -bedrijven en -instellingen (Huizen van het kind, De Lijn, NMBS, gevangenissen, politie, asielcentra, Vlaams Vredesinstituut ...)
- politici, politieke partijen (coalitie en oppositie), ambtenaren, kabinetten, commissies
- adviesraden (lokale adviesraad, Vlaamse Ouderenraad, Hoge Gezondheidsraad ...)
- Europese Commissie, Liaisonbureau van het Europees Parlement (EPLO)

Bovendien bestrijken die overheidspartners een breed palet aan beleidsdomeinen.

Figuur 22: gerapporteerde werkzame relaties met overheden opgedeeld naar beleidsdomein (N organisaties)

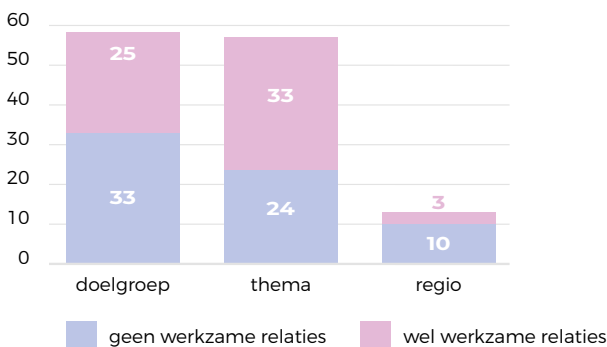


De meeste organisaties werken samen met spelers uit het beleidsdomein welzijn en zorg. In vergelijking met de hen eerder toegewezen cultuurfunctie, kiezen minder sociaal-cultureel volwassenenorganisaties voor de cultuurfunctie. Toch werken relatief veel organisaties (N=45/109) samen met spelers uit het culturele beleidsdomein. Die relaties vinden in grote mate plaats op lokale schaal, bijvoorbeeld met cultuur- en gemeenschapscentra of stedelijke musea. 36 organisaties (N=36/109) knopen relaties aan met overheidsspelers actief op het domein van integratie en inburgering. Daarnaast knopen 22 organisaties (N=22/109) relaties aan met spelers uit het beleidsdomein omgeving en natuur. Die organisaties situeren we hoofdzakelijk – maar niet alleen – in de stroom ‘duurzaam samenleven’. Relatief veel van die overheidspartners uit het domein omgeving en natuur opereren op regionale schaal.

### 6.2.3 Werkzame relaties met marktspelers

61 sociaal-cultureel volwassenenorganisaties rapporteren over werkzame relaties met marktspelers.

Figuur 23: gerapporteerde werkzame relaties met marktspelers (N organisaties naar gerichtheid)



De werkzame relaties met marktspelers zijn heel divers. Enkele voorbeelden illustreren die brede waaier:

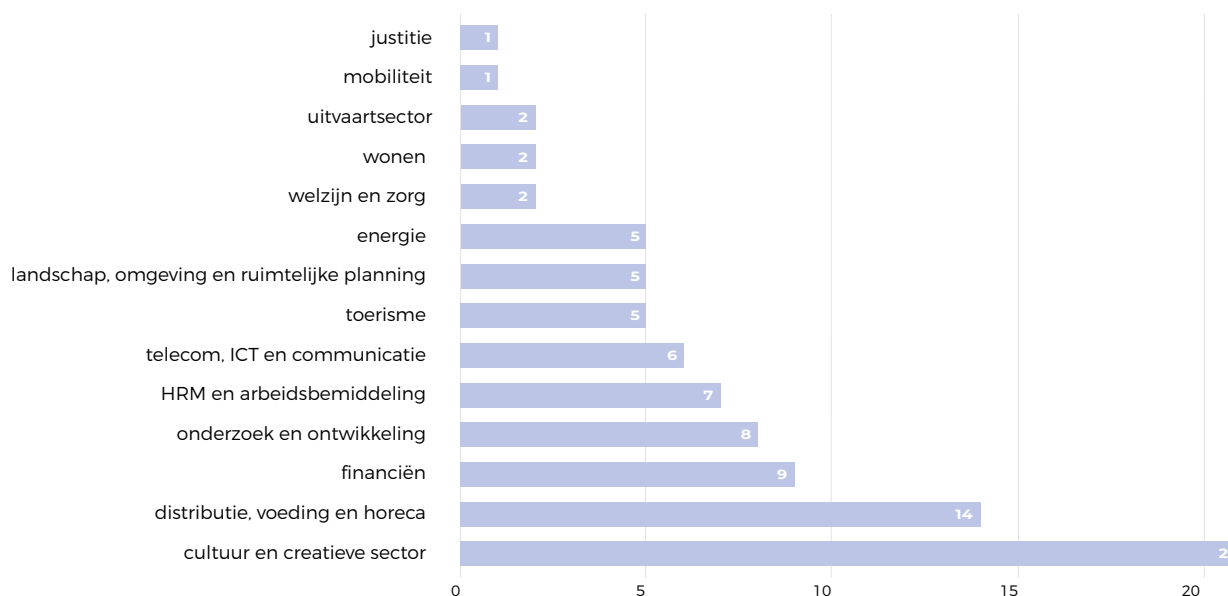
- productiehuis, galeriehouder, uitgeverij, cinema, boekhandel, gameontwikkelaar
- grootwarenhuis, café of restaurant, land- en tuinbouwbedrijf
- bank
- consultancy- en onderzoeksbureau
- coaching, HR-diensten, interimkantoor
- communicatiebureau, telecombedrijf
- reisbureau
- projectbureau ruimtelijke ordening, architect, bouwbedrijf,
- energieleverancier
- farmaceutisch bedrijf
- immobiliënkantoor
- begrafenisondernemer
- autodeelbedrijf
- advocatenkantoor

Ook de aard van de werkzame relaties verschilt sterk. Enkele voorbeelden maken dat duidelijk:

- bank: samen naar alternatieven zoeken voor ouderen na de sluiting van bankautomaten
- autodeelbedrijf: ontwikkelde mobiliteitsdiensten overdragen aan een marktspeler
- begrafenisondernemer: organiseren van uitvaartplechtigheden die coronaproof zijn
- ...

Net zoals bij overheden kunnen we de marktspelers in die samenwerkingen opdelen, dit keer naar arbeidsmarktsectoren.

**Figuur 24: gerapporteerde werkzame relaties met marktspelers opgedeeld naar sector (N organisaties)**



Relatief veel organisaties (N=21/61) knopen werkzame relaties aan met marktspelers uit de culturele en creatieve sector. Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties melden ook acties tegen bepaalde praktijken van marktspelers (en evengoed tegen beleidsmaatregelen en -keuzes van overheden). Zo wijzen ze op de ongewenste neveneffecten van sommige bedrijfsactiviteiten zoals milieuvervuiling. Een organisatie reikt bijvoorbeeld een ‘Greenwash Award’ uit om *greenwashing* aan te klagen of start een petitie tegen onethische investeringen van banken. Hoewel zulke acties of strijdrelaties strategisch belangrijk zijn, vallen ze buiten onze definitie van werkzame relaties en tellen we ze niet mee in onze overzichten.

## 6.3 Werkzame relaties voorbij de landsgrenzen

Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties spelen in op maatschappelijke kwesties die mee bepaald worden door internationale invloeden en ontwikkelingen. Europa vormt daarbij een belangrijke scène. Een aantal organisaties tekent in op Europese fondsen en programma's en neemt deel aan Europese of mondiale netwerken.

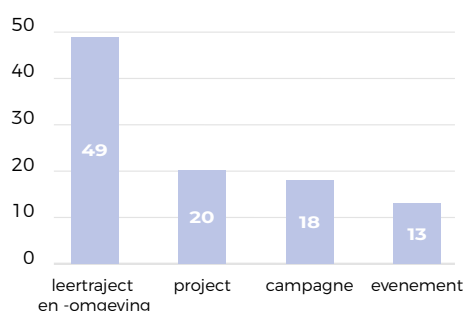
### 6.3.1 Internationale werkzame relaties

In hun subsidieaanvraag (2020) kondigen 68 sociaal-cultureel volwassenenorganisaties (N=68/131) werkzame relaties aan met spelers uit het buitenland. In hun voortgangsrapport (2023) vermelden 100 organisaties (N=100/128) internationale werkzame relaties:

- 76 organisaties (N=76/100) zetten activiteiten en sociaal-culturele praktijken in het buitenland op, of organiseren ze in Vlaanderen of Brussel met deelnemers of partners uit het buitenland
- 35 organisaties (N=35/100) nemen deel aan een activiteit in het buitenland, soms met vrijwilligers of een delegatie van hun doelgroep
- 39 organisaties (N=39/100) zoeken actief inspiratie bij buitenlandse partners of inspireren zelf buitenlandse partners via praktijkbezoeken, uitwisselingen, het raadplegen van buitenlandse literatuur en documenten, internationaal publiceren ...
- 36 organisaties (N=36/100) maken deel uit van een formeel netwerk met internationale partners
- 34 organisaties (N=34/100) werken aan specifieke projecten gefinancierd met internationale fondsen of in het kader van internationale programma's, hoofdzakelijk Europese
- 6 organisaties (N=6/100) nemen deel aan een internationaal georganiseerde en gestructureerde beweging of netwerk waarvoor ze de werking in Vlaanderen en/of Brussel opnemen (bijvoorbeeld ProVeg International, Oxfam International ...)

De 76 organisaties die over internationale activiteiten (in België of het buitenland) rapporteren, bespreken vooral activiteiten die passen binnen de praktijk 'leertrajecten en omgevingen' (N=49/76): webinars, congressen, symposia, studiereizen, educatief materiaal, training, kennis- en ervaringsuitwisseling, coaching ...

Figuur 25: organiseren van internationale activiteiten opgedeeld naar type praktijken (N organisaties, N=76)

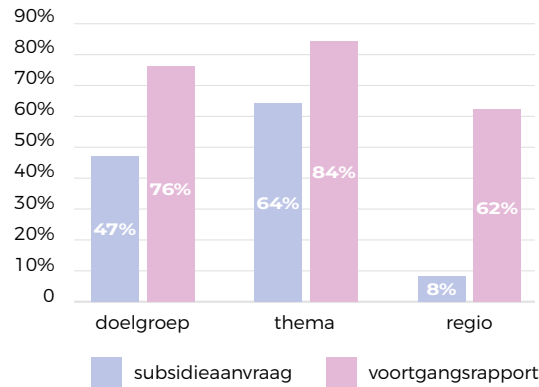


Verder rapporteren 20 organisaties (N=20/76) over internationale projecten waarin ze een partner zijn, 18 organisaties (N=18/76) over internationale campagnes waaraan ze deelnemen en 3 organisaties (N=13/76) over evenementen waarbij ze betrokken zijn (mee organiseren of deelnemen).

Een aantal organisaties rapporteert hoe ze inspelen op gebeurtenissen buiten onze landsgrenzen. Zo leiden de conflicten in Oekraïne en Gaza tot specifieke solidariteitsacties en internationale werkzame relaties.

De gerichtheid van de organisatie naar doelgroep, thema of regio bepaalt mee de mate waarin ze zich internationaal engageren en voorbij de landsgrenzen werkzame relaties aanknopen.

**Figuur 26: percentage organisaties (%) naar gerichtheid die rapporteren over internationale initiatieven, vergelijking subsidieaanvragen en voortgangsrapporten**



Themaorganisaties rapporteren relatief het meest over internationale werkzame relaties (N=48/57 of 84%), doelgroeporganisaties (N=44/58 of 76%) en regionale organisaties volgen daarna (N=8/13 of 62%).

Alle organisaties uit de stromen 'internationaal vreedevol samenleven' (N=3/3) en 'delen als alternatief voor hebben' (N=5/5) – en bijna alle organisaties uit de stroom 'duurzaam samenleven' (N=13/14) – gaan internationale werkzame relaties aan.

De internationale werkzame relaties van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties bestrijken alle windstreken. In alle voortgangsrapporten samen worden 53 verschillende partnerlanden genoemd – dat zijn er meer dan de 34 partnerlanden die in de subsidieaanvragen (2020) werden vermeld.

Tabel 13: overzicht partnerlanden van de internationale werkzame relaties van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties (N organisaties per partnerland)

Europa (EU-27)		Europa (niet EU-27)	
Nederland	32	Verenigd Koninkrijk	7
Frankrijk	13	Zwitserland	4
Spanje	12	Oekraïne	4
Duitsland	11	Noorwegen	2
Italië	11	Albanië	1
Kroatië	6	Bosnië en Herzegovina	1
Polen	5	Kosovo	1
Griekenland	4	Macedonië	1
Zweden	3	Wit-Rusland	1
Bulgarije	2		
Denemarken	2		
Estland	2		
Hongarije	2		
Cyprus	1		
Finland	1		
Luxemburg	1		
Malta	1		
Oostenrijk	1		
Portugal	1		
Roemenië	1		
Slovenië	1		

Amerika		Azië		Afrika	
Verenigde Staten	9	Japan	3	Marroko	3
Canada	5	Bangladesh	1	Burundi	1
Argentinië	2	Bengalen	1	Kenia	1
Brazilië	1	China	1	Mauretius	1
Cuba	1	Egypte	1	Oeganda	1
Puerto Rico	1	Filipijnen	1	Tunesië	1
Suriname	1	Irak	1	Zuid-Afrika	1
		Palestina	1		
		Turkije	1	<b>Australië</b>	<b>1</b>

Europa (EU-27) is een belangrijke scène voor grensoverschrijdende sociaal-culturele werkzame relaties en initiatieven. Naast specifieke Europese landen vermelden organisaties nog eens 23 werkzame relaties binnen Europa zonder een land expliciet te noemen. Binnen Europa werken organisaties vaak samen met partners uit de buurlanden: Nederland, Frankrijk en Duitsland.

### 6.3.2 Europese fondsen en programma's

De Europese overheid moedigt internationale samenwerkingsverbanden aan. Vaak is zo'n samenwerking zelfs een voorwaarde om in aanmerking te komen voor Europese projectsubsidies. Die stimulansen komen uit verschillende Europese beleidsdomeinen en programma's en sluiten aan bij uiteenlopende agenda's en beleidsdoelen zoals cultuur, gelijke kansen, activering, onderwijs, democratie, streekontwikkeling, duurzame ontwikkeling, inclusie en innovatie.

Eerder onderzoek bracht al 14 Europese fondsen of programma's in beeld in relatie tot het sociaal-cultureel volwassenenwerk. In de 100 voortgangsrapporten (N=100/128) waarin organisaties internationale werkzame relaties rapporteren, verwijzen ze naar 12 Europese fondsen en programma's. Van die 12 kwamen de volgende 7 ook in eerder onderzoek<sup>48</sup> naar voren:

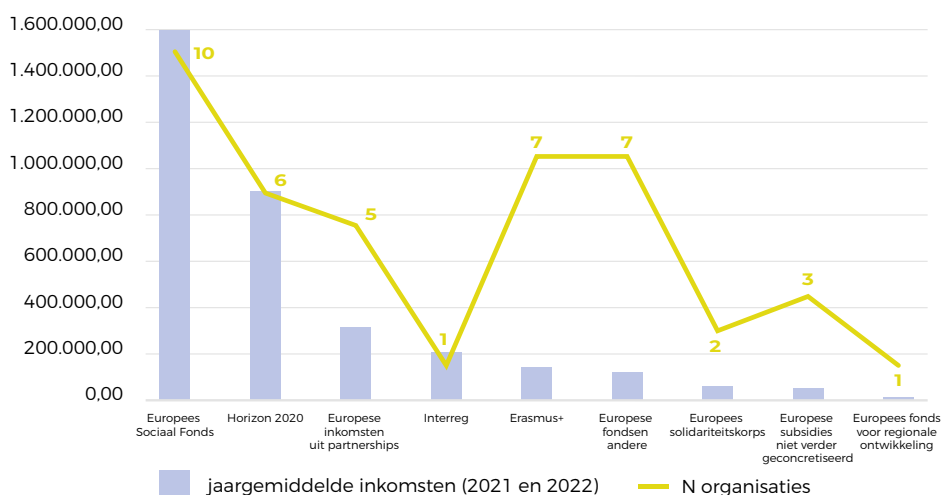
- ESF: Europees Sociaal Fonds, sinds kort Europa WSE
- Interreg: Europese Territoriale Samenwerking
- LEADER: subsidieprogramma voor plattelandsontwikkeling
- AMIF: Europees Fonds voor Asiel, Migratie en Integratie
- DEAR: Development Education and Awareness Raising programme
- Erasmus+: EU-programma voor onderwijs, opleiding, jeugd en sport
- Horizon 2020: financieringsprogramma van de Europese Commissie voor wetenschap, innovatie, onderzoek en ontwikkeling

De overige 5 fondsen en programma's verschijnen in de context van het sociaal-cultureel volwassenenwerk voor het eerst in beeld in de voortgangsrapporten:

- Elfpo: Europees Landbouwfonds voor Plattelandsontwikkeling
- EPIM: European Philanthropic Initiative for Migration
- EIP: Europees partnerschap voor innovatie
- NextGenerationEU: Recovery and Resilience Facility (RRF), economisch herstelplan van de Europese Raad voor de coronacrisis
- CIVITAS: Sustainable and smart mobility for all)

Uit de financiële jaarverslagen (boekjaren 2021 en 2022) blijkt dat sociaal-cultureel volwassenenorganisaties jaarlijks gemiddeld 26.593,71 euro aan Europese subsidies ontvangen uit diverse fondsen en programma's.

**Figuur 27: Europese subsidies (2021 en 2022 in euro) naar subsidiebronnen en aantal begunstigde sociaal-cultureel volwassenenorganisaties**



<sup>48</sup> De Koninck, C., De Voldere, I., Fraioli, M. en Vuijsteke, C. (2022) en een bevraging van 2024 door de Federatie

### 6.3.3 Internationale netwerken

Niet alleen Europese fondsen en programma's moedigen sociaal-cultureel volwassenenorganisaties aan om voorbij de landsgrenzen te kijken. Zowel voor doelgroepen als voor specifieke thematische maatschappelijke uitdagingen bestaan er tal van Europese netwerken en onafhankelijke organisaties waarbij spelers uit Vlaanderen en Brussel (kunnen) aansluiten.

In de 100 voortgangsrapporten (N=100/128) waarin internationale werkzame relaties worden vermeld, vinden we verwijzingen naar 31 internationale netwerken. Daarvan kwamen er 8 (allemaal Europese netwerken) al in eerder onderzoek in beeld:

- Friends of the Earth Europe: Grassroots environmental network in Europe
- EUD: European Union of the Deaf
- ENAR: European Network Against Racism
- ENPAD: European Network for People of African Descent
- AGE Platform Europe: European network of organisations of and for older people)
- FEVR: European Federation of Road Traffic Victims
- EVU: European Vegetarian Union
- EUFAMI: European Federation of Associations of Families of People with Mental Illness

23 van die internationale netwerken verschijnen in de context van het sociaal-cultureel volwassenenwerk voor het eerst in beeld in de voortgangsrapporten.

Daarvan zijn er 12 actief binnen Europa:

- ERC: European Resuscitation Council
- ERSC: European Road Safety Charter
- FERPA: Fédération Européenne des Retraités et des Personnes Âgées
- ECF: European Climate Foundation
- EAPF: European Alliance for Plant-based Foods
- FAEEN: First Aid Education European Network
- ESO: European Senior Organisation
- GEN Europe: Global Ecovillage Network Europe
- ECRE: European Council on Refugees and Exiles
- EURES: European Employment Services
- ENAAT: European Network Against Arms Trade)
- PES Women: promote gender equality and women's representation both inside and outside the Party of European Socialists

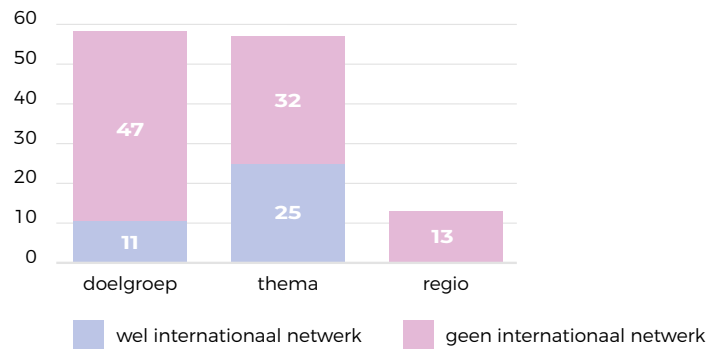
11 van die 23 internationale netwerken zijn ook buiten Europa actief:

- MenEngage Alliance: working with men and boys for gender equality
- WEAll: Wellbeing Economy Alliance
- DBIO: Don't Buy into Occupation Coalition
- RAMICS: Research Association on Monetary Innovation and Community and Complementary Currency Systems
- CERD: Committee on the Elimination of Racial Discrimination
- WPSO: World Poetry Slam Organization
- PICUM: Platform for International Cooperation on Undocumented Migrants
- No to war - no to NATO Network: International network to delegitimize NATO
- ICAN: International Campaign to Abolish Nuclear Weapons
- IPB: International Peace Bureau
- Beyond Gas Network: Volunteer network of grassroots climate action networks

Internationale netwerken verbinden civiele actoren over de landsgrenzen heen op basis van een gedeelde doelgroep of een gemeenschappelijke maatschappelijke kwestie of thema. Themaorganisaties rapporteren relatief meer over hun deelname aan internationale netwerken.

<sup>49</sup> De Koninck, C., De Voldere, I., Fraioli, M. en Vuijsteke, C. (2022) en een bevraging door de Federatie

Figuur 28: aantal organisaties naar gerichtheid dat minstens één lidmaatschap van een internationaal netwerk rapporteert



## 6.4 Beheer van werkzame relaties

Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties streven hun missie na in een maatschappelijke context. Daarbij komen ze onvermijdelijk andere actoren tegen, ook actoren met wie ze werkzame relaties aanknopen om hun missie en maatschappelijke doelen beter te bereiken. Elke organisatie formuleert wel op een of andere manier de overtuiging dat samenwerken noodzakelijk is om de eigen ambities in de samenleving te kunnen waarmaken.

*“We werken midden in de samenleving, samen met andere actoren in de samenleving, om daadwerkelijke en duurzame inclusieve samenleving te realiseren.”*

*“We zijn er nog steeds van overtuigd dat we enkel op het maatschappelijk debat kunnen wegen als we voldoende samenwerken met organisaties die onze missie en visie kunnen versterken.”*

*“Voor effectieve beleidsbeïnvloeding is samenwerking heel belangrijk.”*

*“Aangezien wij geen leden of lokale groepen hebben, is samenwerking met andere organisaties en sectoren een fundamenteel werkingsprincipe.”*

Die overtuiging motiveert heel wat organisaties om hun werkzame relaties bewust te beheren. 106 organisaties (N=106/127) rapporteren over minstens 1 doelbewuste actie of strategie om die relaties vorm te geven en te ontwikkelen.

### 6.4.1 Organiseren en onderhouden van werkzame relaties

In de voortgangsrapporten onderscheiden we II soorten acties die deel uitmaken van het beheer van werkzame relaties.

1. **Netwerken ontwikkelen** (N=81/106): organisaties maken beleidskeuzes en kiezen bijhorende acties om werkzame relaties met partners te onderhouden, uit te breiden en te versterken. Ze doen dat op uiteenlopende manieren: vertegenwoordigingen, vertrouwen opbouwen, relaties onderhouden, helder communiceren, storytelling, waardebeoordeling of unique selling proposition, promotie en marketing, oproep lanceren, leerrijke praktijken uitdragen, inspiratiemomenten, netwerkmomenten, nieuwsbrief voor partners, locatie delen of ter beschikking stellen, broedplaats of hub organiseren, uitwisseling, gericht partners zoeken, kortingsacties voor (potentiële) partners, rebranding, bestuurdersprofielen met netwerkpotentieel aantrekken, zelf samenwerkingsverbanden initiëren, middelen zoeken of ter beschikking stellen om samen te werken ...

Sommige organisaties signaleren dat ze overbevraagd worden en proberen dat te managen, andere organisaties geven aan dat het uitbreiden van hun netwerk zeer arbeids- en tijdsintensief is.

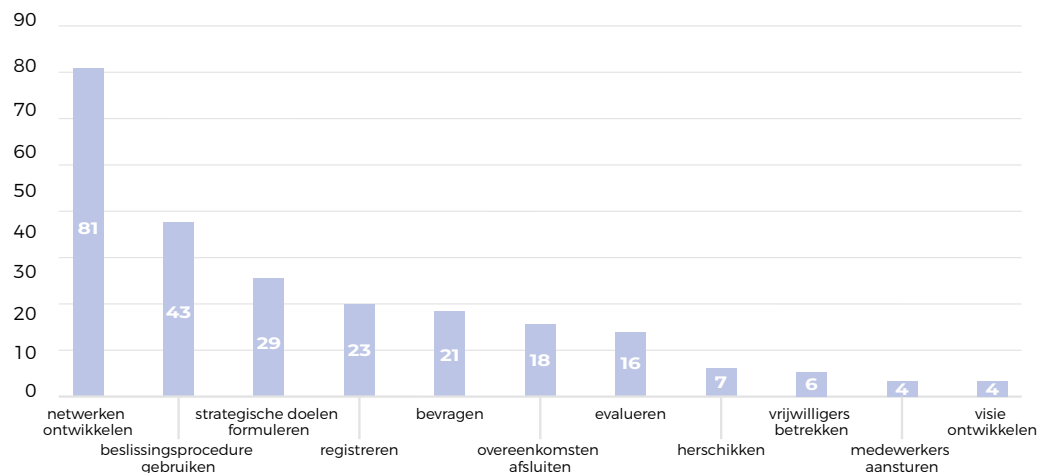
2. **Beslissingsprocedure gebruiken** (N=43/106): organisaties hanteren een beslissingsmodel, checklist, interne afspraken, flowchart, leidraad of procedure om zich al dan niet te engageren in samenwerkingsverbanden, netwerken of partnerschappen. Daarbij kijken ze naar criteria zoals:
  - bijdrage aan sociaal-culturele doelen zoals emancipatie, participatie, gemeenschapsvorming
  - bijdrage aan de eigen missie, doelen, en functiekeuze
  - haalbaarheid: schaal, capaciteit ...
  - mede-eigenaarschap: garanties op een zinvolle eigen inbreng
  - duurzaamheid: garanties op een duurzaam effect
  - complementariteit partners: sommige organisaties kiezen uitdrukkelijk voor partners buiten hun comfortzone voor de eventuele leeransen die eraan verbonden zijn
  - beleidsplan als 'scherprechter' voor het maken van keuzes over samenwerking

Sommige organisaties willen zo afstappen van een ad-hocbenadering om samen te werken. Anderen voorzien een expliciete rol voor het bestuursorgaan in de beslissingsprocedure of bepalen vooraf een volume of type van activiteiten die ze exclusief in samenwerking willen realiseren.

3. **Strategische doelen formuleren** (N=29/106): organisaties nemen doelen over netwerken en samenwerken expliciet op in hun doelenkader.
4. **Registreren** (N=23/106): organisaties tellen partners of samenwerkingsverbanden, lijsten ze op, categoriseren ze. Heel soms registreren ze ook de geïnvesteerde personeelstijd.
5. **Bevragen** (N=21/106): organisaties zetten een stakeholdersbevraging, veldverkenning, of stakeholdersmapping op om potentiële partners en eventueel ook hun verwachtingen, noden en behoeften op het vlak van samenwerking in beeld te krijgen.
6. **Overeenkomsten afsluiten** (N=18/106): organisaties werken met samenwerkingsovereenkomsten, contracten, protocollen, formats, raamovereenkomsten, intentieverklaringen, draaiboeken, engagementsverklaringen ...
7. **Evalueren** (N=16/106): organisaties evalueren hun partnerschappen jaarlijks of per specifiek samenwerkingsverband ...
8. **Herschikken** (N=11/106): organisaties bouwen hun bijdrage in een samenwerkingsverband af of dragen die over aan een andere partner. Ze fusioneren met een partner, verzelfstandigen eigen initiatieven (*spin-off*) en werken als partners verder samen ...

9. **Vrijwilligers betrekken** (N=6/106): organisaties spreken de netwerkcapaciteit van vrijwilligers en aangesloten groepen aan. Ze bieden hen daartoe kansen, ondersteunen hen, leiden hen op ...
10. **Medewerkers aansturen** (N=4/106): organisaties nemen netwerken op in de taakomschrijving van hun medewerkers, voorzien een bepaald volume VTE voor netwerken en samenwerken, bieden hierover VTO aan.
11. **Visie ontwikkelen** (N=4/106): organisaties schrijven en hanteren een visienota over netwerken, partnerschappen en samenwerkingsverbanden.

Figuur 29: gerapporteerde acties van partnerschaps- en netwerkbeheer (N organisaties, N=106)



#### 6.4.2 De eigen bijdrage in werkzame relaties

Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties leveren een specifieke bijdrage aan de werkzame relaties waarin ze zich engageren. Die bijdrage sluit aan bij hun ambities en mogelijkheden. 60 organisaties (N=60/127) benoemen hun specifieke bijdrage aan een netwerk, samenwerkingsverband of partnerschap. De meest voorkomende bijdragen zijn:

- **coördineren:** oprichten, stichten, initiatief nemen, trekken van een samenwerkingsverband of netwerk, (co-)promoten van een project, voorzitten of deelnemen aan een stuurgroep of bestuursorgaan, taken verdelen en afstemmen binnen een partnerschap.
- **communiceren:** het woord voeren, netwerk of samenwerkingsverband (mee) bekend maken, promoten, persberichten opstellen, sociale media inzetten, de eigen achterban mobiliseren, deelnemers toeleiden naar activiteiten ...
- **activiteit(en) organiseren:** een activiteit of meerdere activiteiten binnen een project of samenwerkingsverband organiseren en aanbieden, al dan niet samen met een partner.
- **materiaal ontwikkelen:** een product (tool, educatief materiaal, publicatie ...) vorm en inhoud geven voor gebruik binnen een samenwerkingsverband of netwerk, al dan niet samen met partners.
- **agogisch ondersteunen:** processen begeleiden, werken met groepen, modereren, bemiddelen, motiveren en enthousiasmeren (gangmaken), gesprek leiden, participatie bevorderen, vrijwillige inzet in een samenwerkingsverband ondersteunen.
- **inhoudelijk ondersteunen:** kennis en ervaring met betrekking tot een specifieke doelgroep of een specifiek thema aanbieden of inzetten, inhoudelijk adviseren, coachen, ondersteunen.
- **administratief en logistiek ondersteunen:** middelen of ruimte ter beschikking stellen of zoeken, verslag maken, uitnodigingen versturen.
- **deelnemen:** als lid aan een netwerk deelnemen, met een (afgesproken) delegatie van de eigen organisatie (medewerkers, vrijwilligers, leden ...) deelnemen aan activiteiten van een samenwerkingsverband.

## 6.5 Conclusie

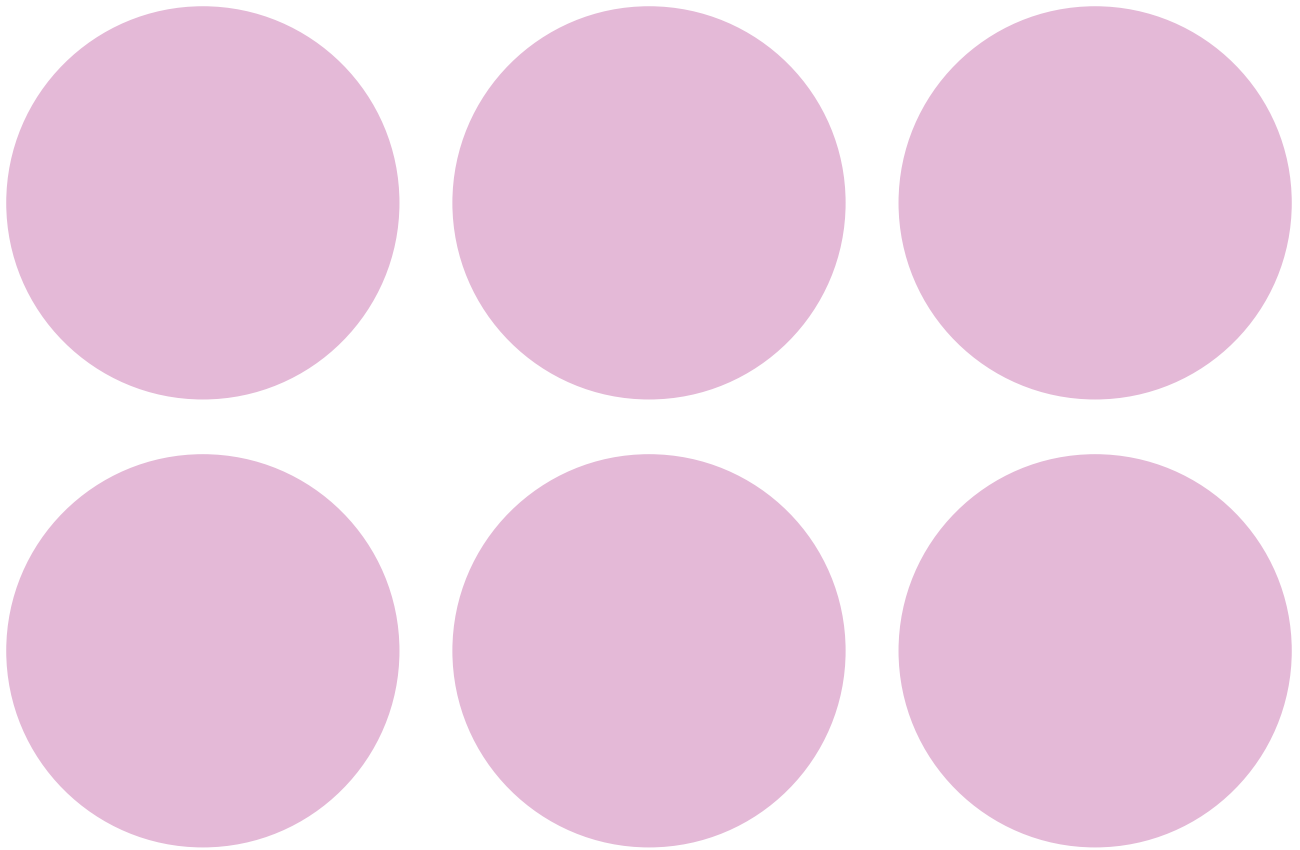
Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties hechten veel belang aan werkzame relaties, ook al veranderen de verhoudingen tussen verschillende actoren in de samenleving. Contacten onderhouden, samenwerken, netwerken en partnerschappen aangaan zit in hun DNA. Ze knopen vooral werkzame relaties aan met andere middenveldspelers en met partners uit het onderwijs en de onderzoekswereld. Maar ook met overheden en, in iets mindere mate, met marktspelers werken ze samen.

Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties plannen en organiseren hun werkzame relaties bewust. Ze investeren veel tijd in het uitbouwen van hun netwerk en zoeken gericht naar die relaties die hun effectiviteit en efficiëntie versterken. Zelf spreken ze over 'de krachten bundelen'. Zo organiseren ze samen meer en betere activiteiten, vergroten ze hun impact, verbreden ze hun participatiebereik, delen ze kennis, ondersteunen ze anderen of krijgen ze zelf ondersteuning, verwerven ze extra middelen of brengen ze verschillende groepen en gemeenschappen samen.

Ze zoeken vooral partners in de domeinen welzijn, cultuur, integratie en inburgering, omgeving en milieu. Dat sluit goed aan bij de interessesfeer van de vele organisaties (N=96/128) uit de vijf grootste stromen van het sociaal-cultureel volwassenenwerk: 'deelnemen en deelhebben', 'solidair samenleven', 'inclusief samenleven', 'duurzaam samenleven' en 'zin geven en identiteit vormen'.

Veel maatschappelijke vraagstukken overstijgen onze landsgrenzen. Daarom breiden sociaal-cultureel volwassenenorganisaties hun werkzame relaties gestaag uit naar Europa dat voor hen steeds meer een interessante handelingsruimte wordt.

Of een organisatie zich richt op een doelgroep, regio of thema bepaalt in sterke mate hoe en welke werkzame relaties ze aanknopen. Regionale organisaties zijn geboren netwerkers, vooral in de civiele ruimte in Vlaanderen en Brussel. Daar tonen ze ook veel interesse in minder formele burgerinitiatieven, maar evengoed werken ze samen met overheidsspelers. Doelgroeporganisaties staan open voor uiteenlopende werkzame relaties en hechten meer dan andere organisaties belang aan de mogelijkheid om verbindingen te leggen tussen groepen en gemeenschappen. Themaorganisaties werken, in vergelijking met doelgroeporganisaties, vaker samen met burgerinitiatieven en marktspelers. Ze zijn het meest actief over de landsgrenzen heen en kijken bewust naar andere organisaties om hun participatiebereik te verbreden.



HOOFDSTUK

7

# Sociaal-cultureel werk efficiënt en effectief organiseren

Overheden stimuleren civiele actoren om managementprincipes en verdienmodellen – begrippen die uit de markt overwaaien – meer te omarmen. Ze doen dat via ondersteuningsmaatregelen en subsidiereglementen. In andere middenveldsectoren zoals de sociale economie, is dat marktdenken al sterker doorgedrongen dan in het sociaal-cultureel volwassenenwerk.<sup>50</sup>

Sinds 2003 verwacht de Vlaamse overheid dat sociaal-cultureel volwassenenorganisaties aandacht besteden aan kwaliteitszorg, strategische planning – en meer recent ook – aan de afstemming tussen het inhoudelijk, zakelijk en financieel beleid. Organisaties zoeken daarom ‘zakelijke’ competenties om in te spelen op de mogelijkheden en de verwachtingen die samengaan met de groeiende aandacht voor efficiëntie en effectiviteit.

Daarnaast dagen overheidsdruk, –besparingen en de stijgende levensduurte sociaal-cultureel volwassenenorganisaties uit om hun financiële situatie gezond te houden en op dat vlak duurzaamheid te realiseren. Om minder afhankelijk te zijn van subsidies zoeken ze naar meer diverse inkomstenbronnen.

Het grootste deel van hun middelen besteden ze aan hun beroepskrachten, die van groot belang zijn voor de werking. Het aantrekken en behouden van competente medewerkers is een prioriteit. Voor hun sociaal-culturele praktijken – hun kerntaken – zoeken organisaties specifieke ‘sociaal-culturele’ competenties. Maar de arbeidsmarkt is krap en relevante vooropleidingen leiden steeds meer generiek op voor een breder werkveld (sociaal werk). Tegelijk bieden digitale technologieën nieuwe mogelijkheden om de eigen organisatie meer efficiënt en effectief te managen (zie ook hoofdstuk 5: Communiceren en positioneren in een digitale informatiesamenleving). Civiele actoren zijn daarom ook op zoek naar ‘digitale’ en ‘communicatieve’ competenties.

Tegen die achtergrond rapporteren sociaal-cultureel volwassenenorganisaties in hun voortgangsrapporten over kwaliteitszorg, strategisch financieren en hun personeelsbeleid.

## 7.1 Zakelijke beoordelingscriteria voor het sociaal-cultureel volwassenenwerk

Sinds het decreet van 2003 over het sociaal-cultureel volwassenenwerk vraagt de Vlaamse overheid, in ruil voor subsidies, aandacht voor kwaliteitszorg en de afstemming tussen het inhoudelijk en zakelijk beleid. Het decreet van 7 juli 2017 bepaalt daartoe de volgende beoordelingscriteria:

- een geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenbeleid
- de afstemming tussen het inhoudelijk en zakelijk deel van het beleidsplan

Die criteria gelden voor de beoordeling van de subsidieaanvragen 2021-2025 en de voortgangsrapporten van 2023. Volgens de externe deskundigen van de beoordelingscommissies (beoordeling beleidsplannen 2021-2025)<sup>51</sup> is er nog ruimte voor groei op het vlak van:

- resultaatsgerichtheid
- strategisch denken
- het formuleren van doelstellingen
- het begroten van middelen
- het vooropstellen van meetinstrumenten
- het maken van SWOT-analyses
- de afstemming tussen het inhoudelijk en zakelijk deel van de werking

<sup>50</sup> Suykens, B., Verschuere, B & De Rynck, F. (2019)

<sup>51</sup> Adviescommissie sociaal-cultureel volwassenenwerk (2021)

Met het decreet van 10 maart 2023 over de subsidiëring van het sociaal-cultureel volwassenenwerk krijgen die criteria een geactualiseerde invulling:

- een zakelijk beleid dat het inhoudelijk beleid van de organisatie ondersteunt
- een realistisch financieel meerjarenplan dat het inhoudelijk beleidsplan concretiseert en onderbouwt

Die actuele invulling geldt nog niet voor de beoordeling van de voortgangsrapporten 2023, wél voor de subsidieaanvragen 2026-2030. De actualisatie toont hoe de overheid in toenemende mate belang hecht aan efficiëntie en effectiviteit. Het 'Besluit van de Vlaamse Regering tot uitvoering van het decreet van 10 maart 2023' operationaliseert dat als volgt verder:

- de organisatie expliciteert en onderbouwt haar personeelsbeleid;
- de organisatie expliciteert en onderbouwt haar communicatiebeleid;
- de organisatie expliciteert en onderbouwt haar kwaliteitsbeleid;
- de organisatie informeert over haar interne organisatiestructuur en haar formele relaties met of afhankelijkheden van andere organisaties en netwerken;
- de organisatie expliciteert een realistisch en onderbouwd algemeen financieel meerjarenbeleid;
- de organisatie expliciteert en onderbouwt hoe ze haar financiën, mensen en middelen zal inzetten om de strategische en operationele doelstellingen te realiseren.

## 7.2 Kwaliteitszorg in het sociaal-cultureel volwassenenwerk

In de subsidieaanvragen 2021-2025 formuleerden 53 organisaties van de 131 sociaal-culturele volwassenenorganisaties een strategische doelstelling om te groeien in kwaliteitszorg. Bijna alle andere 78 organisaties namen buiten hun strategisch doelenkader plannen rond kwaliteitszorg op. Uit al die doelen en plannen blijkt dat PDCA (Plan, Do, Check en Act) het grondmodel is voor kwaliteitszorg in het sociaal-cultureel volwassenenwerk.

De PDCA-cyclus is een systematische, cyclische methode voor continue verbetering. Organisaties zetten hiervoor uiteenlopende instrumenten en processen in. De afstemming tussen het inhoudelijk en zakelijk beleid verloopt in de subsidieaanvragen vooral via het financieel en personeelsbeleid. 93 organisaties kondigen indicatoren aan waarmee ze hun kwaliteitszorg en afstemming willen onderbouwen.

### 7.2.1 Integrale kwaliteitszorg in de voortgangsrapporten

Het is lang niet altijd duidelijk wat sociaal-cultureel volwassenenorganisaties precies bedoelen met 'kwaliteitszorg' in hun voortgangsrapporten. Dat bemoeilijkt de analyse en dwingt de onderzoekers (opnieuw) tot interpretatie. Organisaties vullen kwaliteitszorg op 3 verschillende manieren in:

- **voortgang:** geplande activiteiten, praktijken (primaire processen) en acties met het oog op de ontwikkeling van de eigen organisatie (secundaire processen) worden op tijd gerealiseerd
- **efficiëntie:** de investering van tijd en middelen in activiteiten, praktijken (primaire processen) en in acties met het oog op de ontwikkeling van de eigen organisatie (secundaire processen) is realistisch en verantwoord
- **effectiviteit:** activiteiten, praktijken (primaire processen) en acties met het oog op de ontwikkeling van de eigen organisatie (secundaire processen) leiden tot het beoogde resultaat

<sup>52</sup> Plan (doelen bepalen en plan van aanpak ontwikkelen), Do (plan in de praktijk uitvoeren), Check (resultaten evalueren en met de doelen vergelijken) en Act (verbeteren van doelen en praktijk op basis van de evaluatie).

<sup>53</sup> Jans, M. en Van Gucht, J. (2022)

Uit de voortgangsrapporten blijkt dat organisaties vaker inzetten op het creëren van een kwaliteitscultuur dan op gestructureerde kwaliteitsprocessen.

*“In de praktijk is kwaliteitszorg vooral een attitude om voortdurend attent te blijven voor kleine en grotere zaken die verbeterd kunnen worden.”*

Een beperkt aantal organisaties rapporteert over het behalen van, of het streven naar, een kwaliteitslabel zoals het Qfor-label of het Qfor-WSE-certificaat. Soms omdat het een voorwaarde is voor het werven van specifieke projectsubsidies.

In de voortgangsrapporten verwijst '(integrale) kwaliteitszorg' meestal naar de kwaliteitszorg van secundaire processen (acties met het oog op de ontwikkeling van de eigen organisatie). Mogelijk is dat omdat 'integrale kwaliteitszorg' in het decreet van 2017 een 'zakelijk' beoordelingscriterium is. Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties bespreken op veel andere plaatsen in hun voortgangsrapport processen, systemen en instrumenten van kwaliteitszorg voor hun primaire processen. Ze gebruiken daarbij dan lang niet altijd expliciet de term '(integrale) kwaliteitszorg'.

Als we ook die minder expliciete verwijzingen meetellen, zien we dat de meeste organisaties behoorlijk wat tijd en middelen besteden aan kwaliteitszorg. In de 128 voortgangsrapporten vonden we maar liefst 3.853 tekstfragmenten die expliciet of impliciet duiding geven bij kwaliteitszorg.

Tekstfragmenten over kwaliteitszorg met focus op primaire processen tonen vaak hoe de aandacht voor kwaliteitszorg leidt tot (nog) meer maatwerk. Organisaties sturen hun activiteiten en praktijken bij op maat van de doelgroep en de context. Dat draagt niet alleen bij tot de grote verscheidenheid aan activiteitsvormen (zie hoofdstuk 2: Handelingslogica's in het sociaal-cultureel volwassenenwerk), maar ook tot de grote diversiteit aan specifieke kwaliteitszorgprocessen en -systemen. Meer maatwerk vormt een uitdaging voor het opzetten van gestandaardiseerde en breed toepasbare procedures en systemen voor (integrale) kwaliteitszorg van alle primaire processen.

*“Vermits evaluaties maatwerk zijn, zal de diversiteit aan activiteiten het evalueren complexer maken.”*

*“We maakten een overzicht van enkele evaluatiemethodieken die we gebruiken om binnen de projecten bij te sturen of impact te meten. Deze zijn steeds op maat van het project.”*

*“Al in 2020 werden in aanloop naar het schrijven van het beleidsplan een aantal formele kwaliteitssystemen onderzocht. Al snel kwamen we tot de conclusie dat geen van die formele kwaliteitssystemen op onze organisatie van toepassing is.”*

## 7.2.2 PDCA als grondmodel

Ook uit de voortgangsrapporten blijkt dat de PDCA-cyclus voor een integrale benadering van kwaliteit op het lijf van het sociaal-cultureel volwassenenwerk geschreven is. Toch verwijzen organisaties ook naar andere kwaliteitslogica's of -kaders, vooral voor de kwaliteitszorg van secundaire processen. Die kaders zijn zelden omvattend kaders voor de volledige werking van de organisatie. De volgende benaderingen komen aan bod:

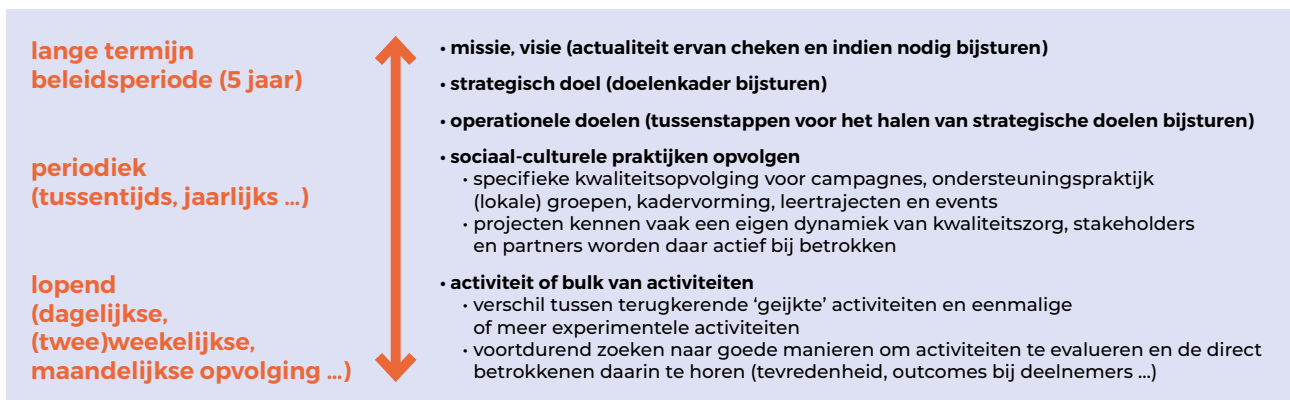
- PLA: Planning, Learning and Accountability
- KPI: Key Performance Indicator of Kritieke Prestatie Indicator
- SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden
- EFQM: European Foundation for Quality Management
- Balanced Score Card: een methode om strategie meetbaar en uitvoerbaar te maken

- Kwaliscoop: een instrument voor zelfevaluatie binnen het sociaal-cultureel werk
- Kwalidroom: een kwaliteitsmodel voor het sociaal-cultureel werk
- PMER: Planning, Monitoring, Evaluation, Reporting
- Vlaams kwaliteitsdecreet voor dienstverleners: een kader voor de ondersteuning van kwaliteitszorg in verzorgingsvoorzieningen
- Model van Delden: een model voorgesteld door het Vlaams Welzijnsverbond
- Bestuurscode Cultuur: goedbestuur.be

25 organisaties (N=25/128) verwijzen naar een Theory of Change (TOC). Een TOC beschrijft de verandering die een organisatie met haar activiteiten wil bereiken en toont schematisch hoe die verandering tot stand komt. Net omdat sociaal-cultureel volwassenenorganisaties streven naar maatschappelijke verandering, lijkt ook TOC een benadering op maat van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. TOC is dan vooral relevant met het oog op één specifiek veranderingsdoel en sluit goed aan bij strategische doelen die een verandering in de samenleving beogen. Het is minder bruikbaar als integraal kwaliteitskader voor de hele werking.

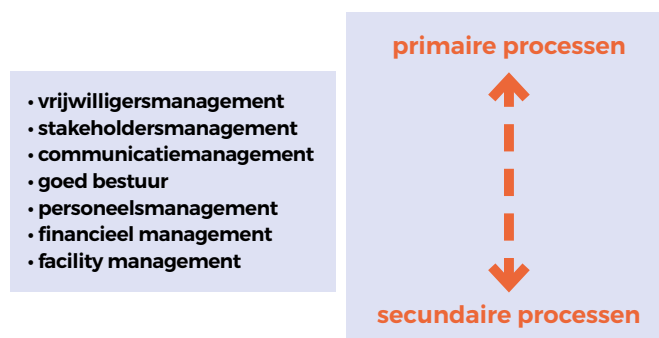
De PDCA-logica is daarentegen toepasbaar op de verschillende niveaus van de werking: van missie en visie, over strategische en operationele doelen tot sociaal-culturele praktijken en activiteiten. Elk van die niveaus heeft een eigen tijdspectief, van lange termijn (missie) tot kortlopende activiteiten.

Figuur 30: toepassing van de PDCA-cyclus op verschillende niveaus van de werking van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties



In de voortgangsrapporten passen organisaties de PDCA-logica ook toe op specifieke domeinen van hun organisatiebeleid. Die domeinen sluiten soms nauw aan bij de primaire processen van de organisatie, andere eerder bij de secundaire processen.

Figuur 31: toepassing van de PDCA-cyclus voor specifieke domeinen van het organisatiebeleid



De voortgangsrapporten besteden vooral veel aandacht aan kwaliteitszorg op het vlak van personeelsmanagement. Dat lijkt logisch gezien de grote financiële investering in medewerkers (zie verder 7.3.4 Uitgaven strategisch beheren) en hun bepalende rol voor de kwaliteit van het sociaal-cultureel werk.

In lijn met een belangrijke doelstelling van het sociaal-cultureel volwassenenwerk – het bevorderen van participatie – zien we veel inspanningen om bij de planning en evaluatie (check) de medezeggenschap van participanten mogelijk te maken. Dat gebeurt op verschillende niveaus van de werking (van missie tot activiteit) en soms ook binnen specifieke beleidsdomeinen zoals het vrijwilligers- en het communicatiemanagement.

Op alle niveaus en op de verschillende domeinen van het organisatiebeleid zien we in de rapporten concrete voorbeelden van bijsturingen (act). In 2021 en 2022 ging het vaak om ‘uitzonderlijke’ bijsturingen door de coronacrisis, maar er waren ook aanpassingen los daarvan. Veel bijsturingen spelen in op feedback zoals aanbevelingen van de beoordelings- en visitatiecommissie of de feedback van participanten en stakeholders.

Zeker voor de primaire processen sluit bijsturen (act) goed aan bij de procesmatige aanpak van sociaal-culturele praktijken. Voortdurend bijsturen, schakelen, verfijnen, stopzetten (van deelactiviteiten) ... kenmerken die praktijken. Dat sluit ook naadloos aan bij de ambities van veel sociaal-cultureel volwassenenorganisaties om maatschappelijke veranderingen te realiseren in een complexe en veranderende samenleving. Daarom ontwikkelen ze continu kennis, expertise en partnerschappen of checken ze hun eigen (civiele) rol in de samenleving en sturen ze bij waar nodig. Zo besluiten organisaties soms om activiteiten stop te zetten omdat andere actoren zoals middenveldspelers, overheden of marktspelers, die intussen voldoende oppikken. Denk bijvoorbeeld aan het niet langer zelf organiseren van kookworkshops, maar het inspireren en voeden van de vele nieuwe kookworkshops van andere spelers in de samenleving.

### 7.2.3 Instrumenten voor kwaliteitszorg

Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties gebruiken een brede waaier aan instrumenten om hun werking en organisatiebeleid te plannen, op te volgen, te evalueren en waar nodig bij te sturen.

Sommige van die instrumenten vloeien voort uit beleidskaders zoals het decreet dat het sociaal-cultureel volwassenenwerk regelt en het Wetboek Vennootschappen en Verenigingen. Voorbeelden zijn:

- beleidsplan, voortgangsrapport
- strategische doelen
- bestuursorgaan en algemene vergadering
- begroting en financieel jaarverslag
- beoordelingselementen
- aanbevelingen visitaties en beoordelingen
- ...

In de voortgangsrapporten duiden organisaties vaak het belang van die instrumenten voor de integrale kwaliteitszorg. Verder verwijzen de rapporten regelmatig naar een aantal zeer gangbare instrumenten voor kwaliteitszorg in de sector zoals:

- allerlei interne overlegorganen en -momenten zoals teamoverleg, projectgroepen, werkgroepen, planningsdagen of -meerdaagsen, denkdagen ...
- evaluatieformulieren en tevredenheidsmetingen gekoppeld aan activiteiten

Tabel 14 bevat daarnaast voorbeelden van instrumenten die organisaties meer op maat kozen of die organisaties zelf op maat ontwikkelden.

Alle bij elkaar genomen zien we zo een brede waaier aan instrumenten, wat een indicatie is voor het belang van kwaliteitszorg in de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk.

Tabel 14: overzicht van instrumenten voor kwaliteitszorg gebruikt in het sociaal-cultureel volwassenenwerk

<b>1. Planningstools</b>	<b>2. Monitoringsinstrumenten</b>	<b>5. Rapportage-instrumenten</b>
begroting	activiteitenregister	jaarsverslag, financieel jaarsverslag
poortwachterschap (afwegingsinstrument om al dan niet in te spelen op vragen van derden)	dashboard (bijvoorbeeld Power Bi), boordtabel	voortgangsrapport
waardenkader (referentiekader van gedeelde waarden dat richting geeft aan het denken en handelen binnen een organisatie)	universal Insights (reputatie-indicatoren en brand management)	impactrapporten
werkplannen medewerkers	CRM-systemen (Salesforce, CiviCRM, Microsoft Dynamics CRM ...)	stoefmuur (successen delen)
intake	tijdsregistratie medewerkers (bijvoorbeeld Protitime)	logboek
flowchart, tijdslijn, stroomdiagram	financiële fiches (per activiteit, praktijk, OD, SD ...)	<b>6. Methodieken voor overleg en participatie</b>
checklist	werkingsfiche, projectfiche	formele en informele bestuursorganen (BO, AV, adviesgroepen, stuurgroepen ...)
visietekst	<b>3. Dataverwerkings- en analyse-instrumenten</b>	teamoverleg, werkgroep, projectgroep, themagroep, programmatieteam ...
jaarprogramma, jaarplan, beleidsplan	Google Analytics	financieel comité
eventplanner	datawarehouse voor data-analyse	stakeholdergesprekken en participatietrajecten
risicoregister	sociale mediatracking en online campagnemetingen	<b>7. Competentieontwikkeling</b>
plandag(en), beleidsdag/meerdaagse	analytische boekhouding	werven kwaliteitsmedewerker, -coördinator
doelenkader	evidence based werken	VTO, opleiding medewerkers
backwards design, retroplanning	sensemaker	kenniskringen
Teams Planner	<b>4. Evaluatie-instrumenten</b>	consultancy
planningstool Podio	periodieke zelfevaluaties	POP (Persoonlijk ontwikkelingsplan)
RACI-model (taaktoewijzing)	focusgroepen, panel, klankbordgroep	interview
kwaliteitshandboek, kwaliteitskader, plan IKZ	stakeholdersbevragingen	
diversiteitsplan, vrijwilligersbeleidsplan, communicatieplan ...	evaluatie van samenwerking en partnerschappen	
procesbeschrijving	evaluatieformulieren (activiteiten)	
procedures, draaiboeken, activiteitenfiches ...	telefonische enquêtes	
sjablonen, protocollen	bevragingen, enquête, survey	
handleidingen	tevredenheidsmeting	
praktijkguides en inspiratieguides	SWOT / SWOART	
	outcome mapping	
	coachingsgesprek, functioneringsgesprek, evaluatiegesprek	
	welzijnsbevraging medewerkers	
	evaluatiedag(en)	
	performantiemeetsysteem (medewerkers)	
	zelfevaluatie	
	nulmetingen en impactmetingen	

Naast de inzet van al die instrumenten rapporteren 75 organisaties hoe ze ondersteuning inkopen om kwaliteitsverbetering te realiseren. Samen schreven ze 127 consultancy-opdrachten uit en deden ze een beroep op minstens 72 verschillende dienstverleners om de kwaliteit van hun primaire of secundaire processen te versterken:

- missie, visie, strategie en doelenkader (16 opdrachten)

- vrijwilligers en groepen ondersteunen (10 opdrachten)
- impact bepalen (5 opdrachten)
- digitalisering van sociaal-culturele praktijken (4 opdrachten)
- communicatie (33 opdrachten, waarvan 9 rond rebranding en huisstijl en 8 rond website)
- personeelsmanagement (21 opdrachten, waarvan 2 rond interim-management en 2 rond divers medewerkersbestand)
- kwaliteitszorgsystemen (16 opdrachten, waarvan 5 rond specifiek Customer Relationship Management (CRM) en 4 rond Goed Bestuur)
- organisatiestructuur (10 opdrachten)
- financieel management (9 opdrachten)
- stakeholdersmanagement (3 opdrachten)

#### 7.2.4 Kwaliteitszorg in het sociaal-cultureel volwassenenwerk, een raderwerk

De sector telt 128 verschillende organisaties, elk met een unieke missie, eigen strategische en operationele doelen en een eigen palet aan sociaal-culturele praktijken en activiteitsvormen. Je kan die 128 organisaties opdelen volgens 3 gerichtheden (doelgroep, thema of regio) en 10 stromen. Veel inspanningen op het vlak van kwaliteitszorg (inzet van systemen, instrumenten en consultancy) zijn afgestemd op de specifieke identiteit van de organisatie. Elke organisatie zet kwaliteitszorg ook in op verschillende niveaus van de werking (van missie tot activiteit) en binnen verschillende domeinen van het organisatiebeleid.

Alles samen maakt dat een standaardbenadering van kwaliteitszorg voor de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk onmogelijk. Zelfs binnen één organisatie zien we geen standaardaanpak, maar een grote verscheidenheid aan instrumenten, processen en procedures afgestemd op de verschillende niveaus en domeinen van hun werking. Enkele organisaties rapporteren over een kwaliteitshandboek waarin ze hun inspanningen bundelen.

Relatief kleinere organisaties maken duidelijke keuzes. Ze zetten niet voor alle activiteiten, praktijken of projecten even uitgebreide kwaliteitszorgsystemen op. Hun keuze hangt af van verschillende factoren:

- competenties en capaciteit binnen de organisatie
- strategisch belang van de activiteit, de praktijk of het project (bij strategisch belangrijke initiatieven schakelen ze soms ook externe expertise in zoals onderzoekers of consultants)
- de reeds verworven ervaring met de activiteit, de praktijk of het project (voor meer routinematige activiteiten is de kwaliteit soms al voldoende aangetoond).
- de beschikbaarheid en toepasbaarheid van kwaliteitszorginstrumenten

Grotere organisaties kiezen vaker voor meer structurele systemen en processen zoals dashboards, boordtabellen of registratiesystemen voor alle of de meeste activiteiten. Zo rapporteert een organisatie over een beleids- en beheerstool waarmee ze het volledige organisatiebeleid op een geïntegreerde manier in kaart brengt.

De kern van de kwaliteitszorg in een sociaal-cultureel volwassenenorganisatie is een goed op elkaar afgestemd raderwerk van interne en soms externe overlegorganen en -momenten en initiatieven. Dat raderwerk bestrijkt de verschillende niveaus van de werking en de domeinen van het organisatiebeleid, en neemt expliciet de afstemming tussen het inhoudelijk en het zakelijk beleid op.

Dat raderwerk wordt niet in alle voortgangsrapporten expliciet geduid en verantwoord, maar op basis van interpretatie kunnen we wel afleiden dat er impliciet een is. Sommige organisaties benoemen zo'n raderwerk wel en spreken over een intern overlegorgaan – bijvoorbeeld een cockpit of coördinatiecel – dat het strategisch overzicht houdt en voortdurend verbanden legt met:

- andere overlegorganen zoals teamoverleg, projectteam, financiële commissie, administratief overleg, bestuursorgaan, algemene vergadering ...
- bepaalde overlegmomenten zoals planningsdagen, evaluatieweekends ...
- documenten zoals beleidsplan, voortgangsrapport, jaarplan ...
- databronnen zoals CRM-systeem, dashboard, boordtabel ...

In zo'n kaderwerk is strategisch leiderschap erg belangrijk. Dat betekent de organisatie doelgericht sturen, met aandacht voor zowel de dagelijkse werking als de langetermijnvisie en de maatschappelijke context. In kleine organisaties is dat leiderschap vaak in handen van één coördinator, wat uitdagingen voor de continuïteit meebrengt wanneer die vertrekt. Daarom benadrukt een aantal organisaties het belang van kennisdeling en -borging en passen ze ook daar ook een vorm van kwaliteitszorg op toe. Soms wordt het strategisch leiderschap collectief opgenomen door een strategisch team of coördinatieoverleg, dat haar werking afstemt op die van het bestuursorgaan en de algemene vergadering.

### 7.2.5 Afstemming tussen het inhoudelijke, zakelijke en financiële beleid

Een specifiek aandachtspunt voor de kwaliteitszorg van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties is de afstemming tussen het inhoudelijk en het zakelijk beleid.

In de voortgangsrapporten beschrijven organisaties die afstemming op verschillende niveaus van hun werking:

- algemeen (N=40/128)
- strategische doelen (N=66/128)
- operationele doelen (N=41/128)
- sociaal-culturele praktijken en activiteiten (N=17/128)

Die cijfers liggen in lijn met de aangekondigde afstemmingsinspanningen in de subsidieaanvragen.<sup>54</sup>

Sommige voortgangsrapporten bevatten een apart hoofdstuk 'afstemming', terwijl andere het onderwerp verspreid doorheen het rapport behandelen. Vaak blijft het dan bij een opsomming van manieren waarop het inhoudelijk en zakelijk beleid op elkaar worden afgestemd, zonder veel verder uitleg. Waar organisaties wel ingaan op de logica achter de afstemming, beschrijven ze hoe die aanleiding geeft om doelen, sociaal-culturele praktijken of activiteiten bij te sturen (PDCA - act).

De afstemming verloopt via verschillende domeinen van het organisatiebeleid:

- medewerkers (N=92/128)
- financiën (N=71/128)
- communicatiemanagement (N=31/128)
- kwaliteitszorg (N=24/128)
- kennis- en informatiemanagement (N=12/128)
- organisatiestructuur en -cultuur (N=9/128)
- infrastructuur (N=9/128)

Net als in de subsidieaanvragen zien we ook in de voortgangsrapporten vooral afstemming tussen het inhoudelijk beleid en het personeelsbeleid en tussen het inhoudelijk beleid en het financieel beleid. Concreet betekent dat vaak dat medewerkers, werktijd en financiële middelen worden toegewezen aan strategische en operationele doelen of aan sociaal-culturele praktijken en activiteiten. Soms verloopt de afstemming via het bestemmen van financiële middelen (zie ook 7.3.3 Uitgaven beheren). Sociaal-culturele praktijken van het type 'projecten' worden vaak met het personeelsbeleid en met het financieel beleid afgestemd. Dat past binnen een projectlogica en dient vaak ook als verantwoording voor projectsubsidies.

<sup>54</sup> Jans, M; & Van Gucht, J. (2022)

Relatief grote en zeer grote organisaties rapporteren ook over de afstemming van het inhoudelijk beleid met communicatiemanagement, kwaliteitszorg, kennis- en informatiemanagement, organisatiestructuur en -cultuur of infrastructuur.

101 organisaties (N=101/128) stemmen hun inhoudelijk en zakelijk beleid op een kwantitatieve wijze af. 71 organisaties (N=71/101) doen dat met het financiële beleid en 92 (N=92/101) met het personeelsbeleid. Dat wil zeggen dat ze een welbepaald bedrag (financiële middelen), een aantal medewerkers, VTE's of werkuren (personeelsbeleid) voorzien voor een strategisch doel, operationeel doel, sociaal-culturele praktijk of activiteit.

Naast die kwantitatieve afstemming vinden we ook kwalitatieve vormen terug in de rapporten. Enkele voorbeelden:

- toelichten waarom bepaalde medewerkers, met een bepaalde functie of bepaalde competenties, worden ingezet voor specifieke doelstellingen, sociaal-culturele praktijken of activiteiten
- uitleggen hoe de bijsturing van sociaal-culturele praktijken en activiteiten leidt tot aanpassingen in het personeels- of financieel beleid
- motiveren waarom welbepaalde middelen uit specifieke inkomstenbronnen worden ingezet voor bepaalde doelstellingen, sociaal-culturele praktijken of activiteiten
- verantwoorden waarom relatief veel of weinig uitgaven worden voorzien voor bepaalde doelstellingen, sociaal-culturele praktijken of activiteiten
- aangeven welke invloed werkzame relaties hebben op de financiële inkomsten en uitgaven
- de inzet van personeel of financiële middelen onderbouwen door te wijzen op het belang, de noodzaak of de urgentie van bepaalde operationele doelstellingen, sociaal-culturele praktijken of activiteiten.

## 7.2.6 Werken met indicatoren

Een indicator, breed omschreven als 'een gegeven dat op iets wijst', kan een goed hulpmiddel zijn voor kwaliteitszorg. In de voortgangsrapporten vinden we indicatoren voor verschillende soorten gegevens over de werking van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties:

- **input:** inzet medewerkers, vrijwilligers, infrastructuur, middelen ...
- **activiteit:** overzicht van geplande, afgelaste en uitgevoerde activiteiten
- **output:** kenmerken van activiteiten zoals de toewijzing van functies en rollen aan activiteiten en sociaal-culturele praktijken, de inkomsten uit een activiteit, het aantal participanten, de doorlooptijd ...
- **outcome:** effecten van activiteiten bij de participanten zoals leerresultaten, contacten ...
- **impact:** de bijdrage aan de beoogde maatschappelijke verandering op langere termijn zoals emancipatie, nieuwe 'spelregels' ...

Niet alle indicatoren uit de voortgangsrapporten passen eenduidig binnen onze open definitie en de verschillende soorten die we hier onderscheiden. Soms zijn indicatoren geformuleerd als een doelstelling of een beoogd resultaat en niet als een gegeven dat op iets wijst. Omgekeerd worden sommige operationele doelstellingen soms als indicator geformuleerd, bijvoorbeeld een output die wijst op de voortgang in het realiseren van een doel.

Bovendien volgen de verschillende soorten indicatoren uit de voortgangsrapporten niet altijd de opdeling van input tot impact die we hier definiëren. Zo wordt 'outcome' (effect bij participanten) heel vaak benoemd als 'impact' (bijdrage aan de beoogde maatschappelijke verandering op langere termijn).

Kwantitatieve indicatoren worden geteld, kwalitatieve indicatoren verteld. Indicatoren in de voortgangsrapporten die wijzen op een outcome of soms ook op impact, zijn overwegend kwalitatief. Ze dienen voor een narratieve verantwoording van resultaten, vaak in de vorm van storytelling of getuigenissen. Voor input en output vinden we relatief meer kwantitatieve aanwijzingen. Dat is logisch, omdat die gegevens meer binnen de controlesfeer van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties liggen.

De indicatoren die in de subsidieaanvragen (2021-2025) werden voorgesteld, vonden we niet allemaal terug in de voortgangsrapporten (2023). De coronacrisis speelde daarbij een rol, omdat niet alle geplande indicatoren bruikbaar bleken tijdens die periode. Maar sommige indicatoren werden los van de coronacrisis aangepast of bijgestuurd op basis van voortschrijdend inzicht in de handelingslogica.

## 7.3 Strategisch financieren van sociaal-cultureel volwassenenwerk

Om sociaal-cultureel volwassenenwerk efficiënt en effectief te organiseren, maken organisaties strategische overwegingen over hun inkomsten en uitgaven. Zo houden ze hun organisatie financieel gezond, verhouden ze zich tot overheidssubsidies, beheren ze hun uitgaven en zetten ze financiële strategieën in om hun inkomsten en uitgaven in balans te houden.

Om dat in beeld te brengen, gebruiken we de financiële jaarverslagen 2021 en 2022 van alle 128 sociaal-cultureel-volwassenenorganisaties. De voortgangsrapporten zorgen daarbij voor extra duiding. Een meer uitgebreide analyse van de financiële jaarverslagen vind je als appendix. Daar geven we een meer volledig overzicht van de inkomsten- en uitgavenstructuur en de financiële gezondheid van het sociaal-cultureel volwassenenwerk.

### 7.3.1 Financiële gezondheid van het sociaal-cultureel volwassenenwerk

Met de gegevens uit de financiële jaarverslagen die sociaal-cultureel volwassenenorganisaties jaarlijks indienen bij de Vlaamse overheid, berekenen we een liquiditeits- en een solvabiliteitsratio. Dat zijn twee indicatoren om de financiële gezondheid van een organisatie in te schatten. Ook gegevens over het eigen vermogen en de vaste activa geven inzicht in die gezondheid.

#### 7.3.1.1 Liquiditeit

Liquiditeit geeft aan in welke mate een organisatie haar kortetermijnverplichtingen kan betalen. We berekenen dat door de vlottende activa (zonder de voorraden en overlopende rekeningen) te delen door de schulden op ten hoogste één jaar.

De gemiddelde liquiditeitsratio in de sector bedraagt 5,77, de mediaan 4,70. Dat is ruim boven de richtlijn van 1,5 die Cultuurloket als norm hanteert voor een financieel gezonde vzw in de kunst- en cultuursector.

In 2021 zaten 9 organisaties onder die norm van 1,5. In 2022 waren er dat nog 6. Uit hun voortgangsrapporten blijkt dat dat verschillende oorzaken heeft: minder inkomsten uit de eigen werking, lagere subsidies dan verwacht, of – in één geval – een cashflowprobleem door de laattijdige uitbetaling van subsidies. De betrokken organisaties werken actief aan oplossingen zoals het diversifiëren van hun inkomsten en het verkennen van nieuwe manieren om hun financiën te monitoren.

We concluderen dat de meeste organisaties in de sector geen problemen hebben met het nakomen van hun kortetermijnverplichtingen. Voor enkele uitzonderingen ligt hier eventueel wel een uitdaging, maar zij zijn zich daarvan bewust en rapporteren hoe ze daarop inspelen.

### 7.3.1.2 Solvabiliteit

Solvabiliteit geeft aan in welke mate een organisatie financieel afhankelijk is van externe partijen, bijvoorbeeld bij het aflossen van leningen. Solvabiliteit is een percentage en berekenen we door het eigen vermogen te delen door het totale vermogen (exclusief voorzieningen) en met 100 te vermenigvuldigen.

De cijfers in de sector zijn over het algemeen geruststellend: de gemiddelde solvabiliteitsratio bedraagt 59,83 met een mediaan van 65,65. Volgens een richtlijn van Cultuurloket is een solvabiliteit boven de 30 gezond voor vzw's in de cultuursector.

Niet alle organisaties zitten boven die drempel. In 2021 noteerden 15 organisaties een solvabiliteitsratio onder de 30, in 2022 waren er dat nog 13. Uit hun voortgangsrapporten blijkt dat dat voornamelijk komt door een onvoldoende opvolging van leningen of een lager dan verwachte subsidie-uitkering. Sommige organisaties overbruggden dat door tijdelijk geld te lenen van bevriende organisaties. Een organisatie ontving haar subsidies later dan gepland en kampte daardoor met een cashflowprobleem.

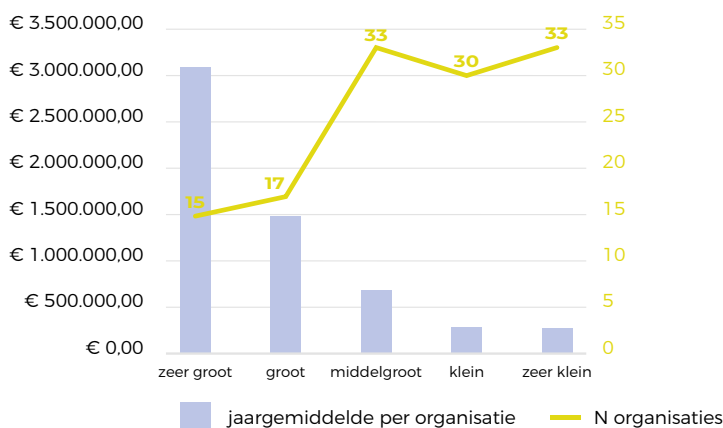
Ook hier kunnen we besluiten dat er globaal geen solvabiliteitsproblemen zijn in de sector. De enkele organisaties die onder de richtwaarde zitten, zijn zich daarvan bewust en werken eraan. Een lagere solvabiliteit hoeft overigens niet per definitie zorgwekkend te zijn, er kunnen goede redenen zijn voor een tijdelijke lagere richtwaarde.

### 7.3.1.3 Eigen vermogen en vaste activa

Het eigen vermogen is het totaal van alle bezittingen van een organisatie min de schulden. Tussen 2021 en 2022 steeg dat bedrag gemiddeld met 18.086 euro per organisatie.

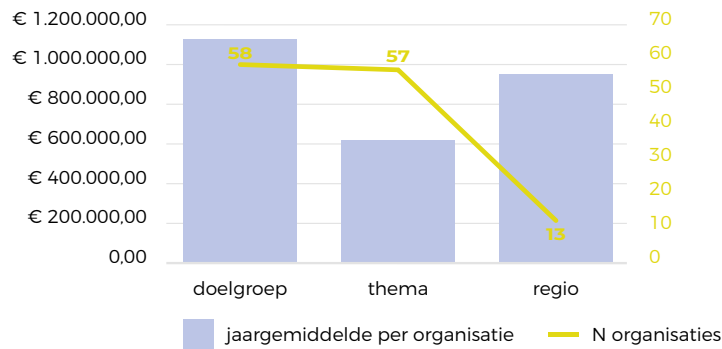
In de boekjaren 2021 en 2022 beschikte de sector jaarlijks gemiddeld over 111.046.690,89 euro aan eigen vermogen. Per organisatie komt dat neer op gemiddeld 867.552,27 euro per jaar. Maar de verschillen binnen de sector zijn groot. De mediaan ligt met 394.157,93 euro een stuk lager dan het gemiddelde. Dat komt doordat een klein aantal zeer grote organisaties (N=15/128) een veel groter eigen vermogen beschikt, terwijl relatief veel kleine en zeer kleine organisaties (N=63/128) veel minder vermogen hebben.

Figuur 32: totaal eigen vermogen, jaargemiddelde per organisatie naar grootte (boekjaren 2021 en 2022)



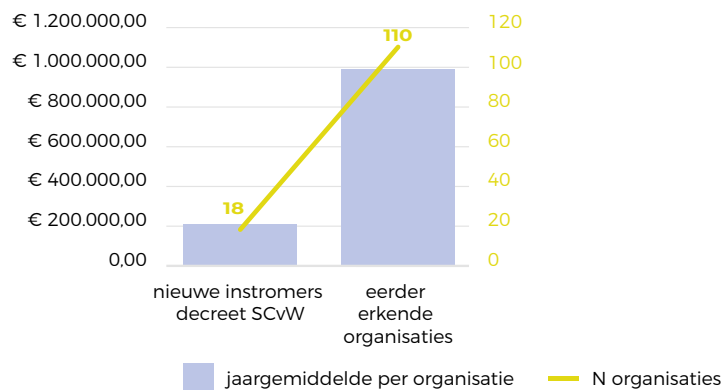
Doelgroeporganisaties beschikten in 2021 en 2022 jaarlijks over ongeveer dubbel zoveel eigen vermogen als themaorganisaties. Het vermogen van de regionale organisaties ligt daar tussenin.

Figuur 33: totaal eigen vermogen, jaargemiddelde per organisatie naar gerichtheid (boekjaren 2021 en 2022)



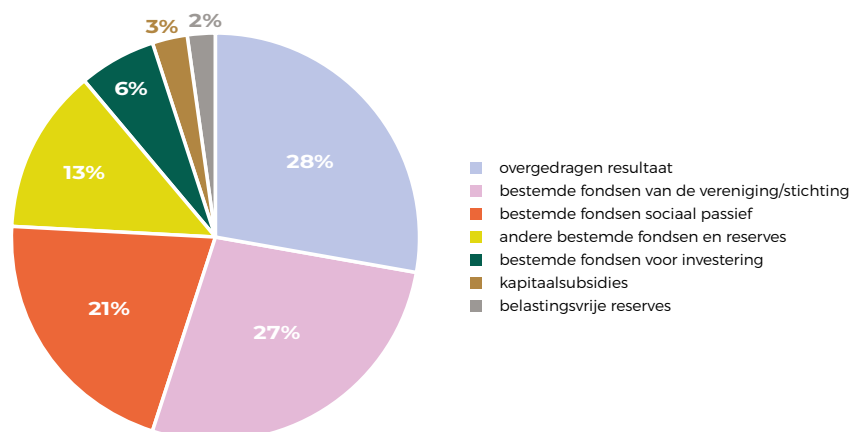
Landelijke organisaties die in 2021 voor het eerst subsidies voor sociaal-cultureel volwassenenwerk ontvingen (instromers), hebben veel minder eigen vermogen dan de eerder erkende organisaties (landelijk en regionaal).

Figuur 34: totaal eigen vermogen, jaargemiddelde per organisatie naar instroom in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk (boekjaren 2021 en 2022)



In 2021 boekte de sector een winst van 32.133.473,98 euro. Omdat sociaal-cultureel volwassenenorganisaties vzw's zijn en geen winst uitkeren, blijft dat bedrag in de organisatie en wordt het toegevoegd aan het eigen vermogen. Dat eigen vermogen wordt beheerd in verschillende rubrieken: bestemde fondsen, reserves en overgedragen resultaat.

Figuur 35: gemiddeld aandeel van de verschillende rubrieken in het eigen vermogen van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties (N=128)

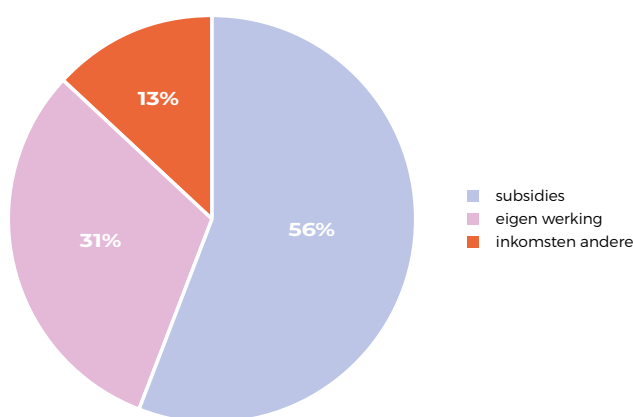


Het grootste deel van het eigen vermogen bestaat uit overgedragen winst of verlies (28%) en het fonds van de vereniging/stichting (27%), gevolgd door het bestemd fonds sociaal passief (21%). Daarop volgt nog een groep met andere bestemde fondsen en reserves (13%).

### 7.3.2 Subsidieafhankelijkheid

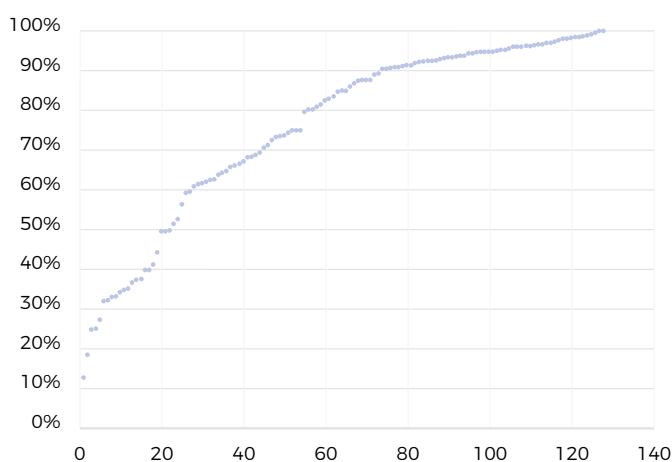
Net als andere civiele sociaal-culturele actoren en middenveldspelers in Vlaanderen, halen heel wat sociaal-cultureel volwassenenorganisaties een substantieel deel van hun inkomsten uit overheidssubsidies. In totaal komt 56% van de inkomsten van de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk uit diverse subsidies. Dat komt ongeveer overeen met de cijfers uit de Barometer Verenigingen van de Koning Boudewijnstichting. Die toont aan dat verenigingen in België in 2022 gemiddeld voor 58% op subsidies steunen.<sup>55</sup>

**Figuur 36: inkomstenstructuur van het sociaal-cultureel volwassenenwerk, gemiddeld aandeel inkomsten uit subsidies, de eigen werking en andere**



De financiële subsidieafhankelijkheid – het aandeel subsidies in de totale inkomsten – verschilt sterk van organisatie tot organisatie.

**Figuur 37: subsidieafhankelijkheid, alle overheidssubsidies, per organisaties (N=128, boekjaren 2021 en 2022)**

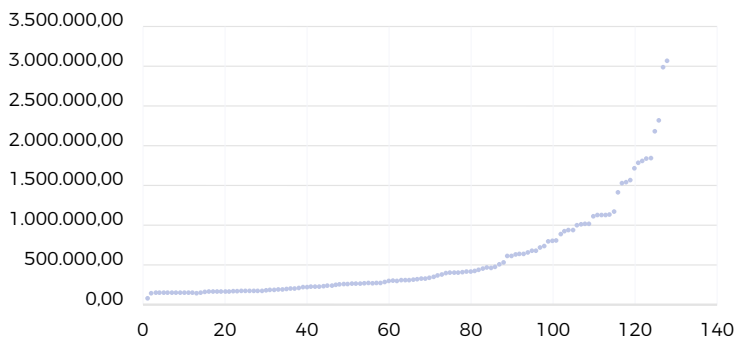


Zo zijn 69 van de 128 organisaties (N=69/128) voor meer dan 80% afhankelijk van overheidssubsidies. Voor 41 organisaties (N=41/128) is dat tussen de 40% en 80% en 18 organisaties (N=18/128) halen minder dan 40% van hun inkomsten uit subsidies.

<sup>55</sup> Koning Boudewijnstichting, (2022)

Kijken we enkel naar de werkingssubsidies uit het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk dan valt op dat relatief veel organisaties relatief minder subsidies ontvangen en dat relatief weinig organisaties kunnen rekenen op relatief veel subsidies.

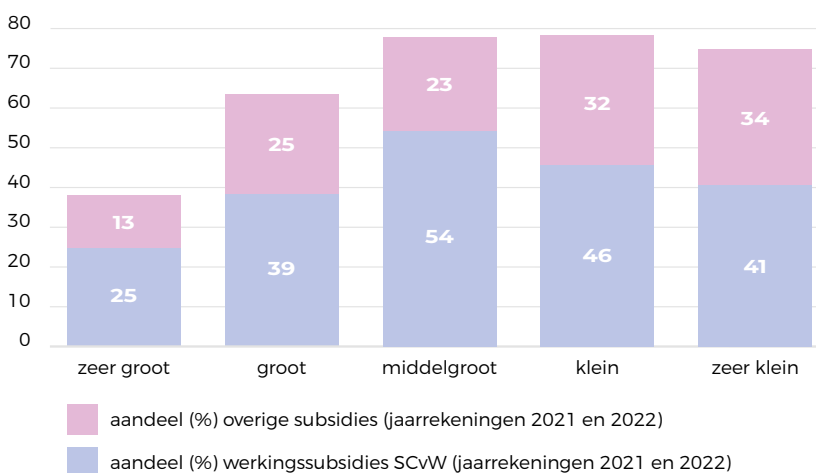
**Figuur 38: inkomsten in euro uit werkingssubsidies sociaal-cultureel volwassenenwerk per organisatie (N=128, jaargemiddelde boekjaren 2021 en 2022)**



De meeste organisaties (N=85/128) ontvangen jaarlijks minder dan 500.000 euro aan werkingssubsidies uit het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk. 39 organisaties (N=39/128) ontvingen in 2021 en 2022 gemiddeld een bedrag tussen 500.000 en 2 miljoen euro per jaar. Vier organisaties (N=4/128) ontvangen jaarlijks meer dan 2 miljoen euro werkingssubsidies uit het decreet.

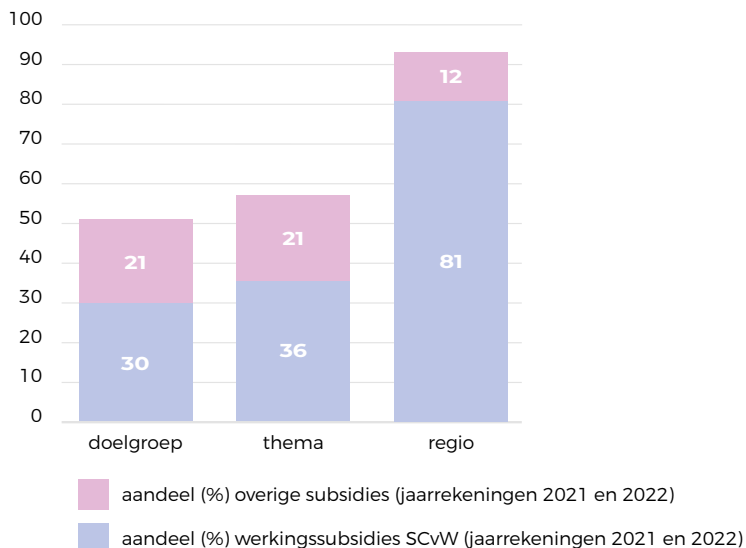
De subsidiespanning – het verschil tussen het kleinste en het grootste subsidiebedrag – is groot in de sector. Dat leidt tot verschillende afwegingen om inkomsten en uitgaven strategisch te beheren. Zeer grote organisaties zijn financieel relatief minder subsidieafhankelijk.

**Figuur 39: subsidieafhankelijkheid, subsidies sociaal-cultureel volwassenenwerk en overige subsidies, naar grootte van de organisaties (N=128, boekjaren 2021 en 2022)**



Regionale organisaties zijn financieel relatief meer subsidieafhankelijk.

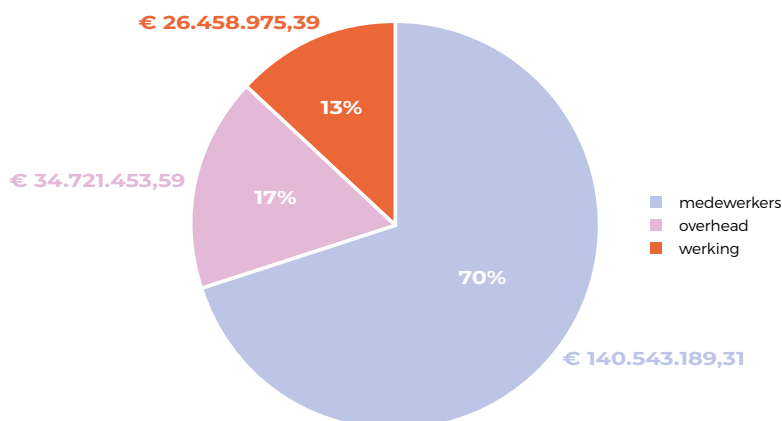
**Figuur 40: subsidieafhankelijkheid, subsidies sociaal-cultureel volwassenenwerk en overige subsidies, naar gerichtheid van de organisaties (N=128, boekjaren 2021 en 2022)**



### 7.3.3 Uitgaven beheren

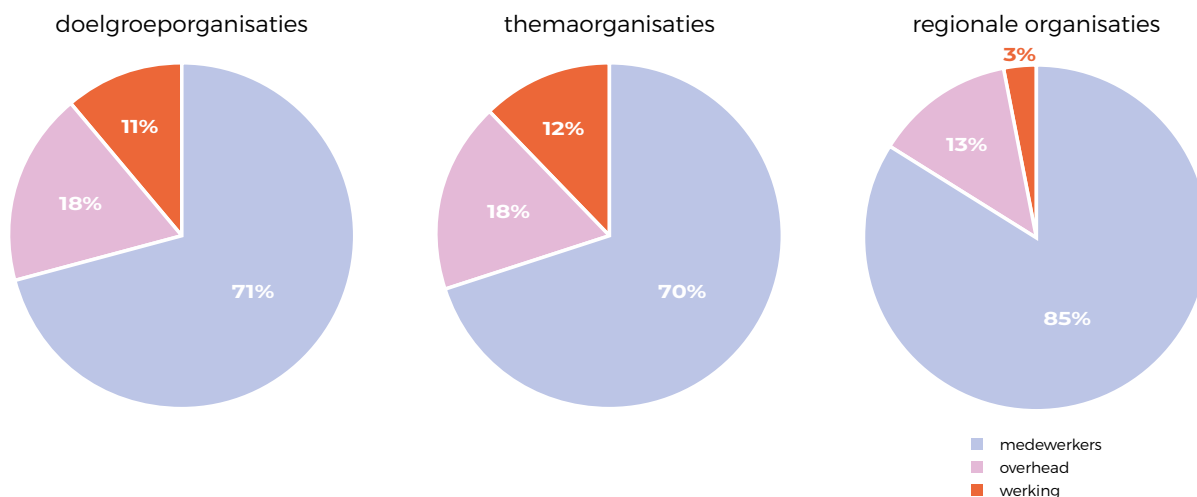
Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties maken strategische keuzes over hun uitgaven. In de sector gaat het grootste deel van de uitgaven naar medewerkers (vaste medewerkers, freelancers en vrijwilligers): afgerond 70%. Daarna volgen overheadkosten (vaste lasten om de werking van een organisatie draaiende te houden) met 17% en de werkingskosten (uitgaven die direct bijdragen aan de kernactiviteiten) met 13%.

**Figuur 41: uitgavenstructuur, gemiddeld aandeel kosten medewerkers, overhead en werking, jaargemiddelden voor de sector (boekjaren 2021 en 2022)**



De uitgavenverdeling van regionale organisaties wijkt af van andere organisaties uit de sector: zij besteden 85% van hun budget aan medewerkers en slechts 3% aan hun werking.

**Figuur 42: uitgavenstructuur naar gerichtheid van de organisatie (boekjaren 2021 en 2022)**



Alle sociaal-cultureel volwassenenorganisaties investeren, zonder uitzondering, vooral in betaalde medewerkers. Voor heel de sector gaat gemiddeld 7% van de personeelsuitgaven naar freelancers (13.566.404,03 euro, jaargemiddelde 2021 en 2022) en 2% naar vergoedingen voor vrijwilligers (3.156.296,52 euro, jaargemiddelde 2021 en 2022).

Het is dan ook logisch dat sociaal-cultureel volwassenenorganisaties relatief veel aandacht besteden aan de kwaliteit van hun personeelsbeleid en vooral naar hun medewerkers kijken om hun inhoudelijk beleid af te stemmen met hun zakelijk en financieel beleid.

### 7.3.4 Financiële strategieën

In de voortgangsrapporten lichten organisaties de cijfers uit de financiële jaarverslagen toe en beschrijven ze verschillende financiële strategieën: besparen, reserves opbouwen, inkomstenbronnen spreiden, sponsors zoeken, schenkingen en legaten aantrekken, vermarkten en verhuren.

#### 7.3.4.1 Besparen

In totaal besparen 54 organisaties (N=54/128), ondanks de overwegend gunstige liquiditeits- en solvabiliteitsratio's. De meeste besparingen gebeuren op personeel: 51 organisaties (N=51/54) melden dat ze op verschillende manieren besparen op loonkosten. Dat doen ze bijvoorbeeld door ontslagen, het niet vervangen van vertrekkende medewerkers, het inschakelen van freelancers in plaats van vast personeel of door vrijwilligers administratieve taken te laten overnemen. Ze nemen nieuwe medewerkers slechts deeltijds aan of kiezen voor minder ervaren – en dus goedkopere – werknemers. Sommige organisaties laten hun personeel zelf kiezen om minder te werken of vrijwillig te vertrekken, bijvoorbeeld omdat er door de coronacrisis minder werk was.

19 organisaties (N=19/54) besparen op hun werkplek, vooral door thuiswerk te stimuleren en zo de energiekosten te verlagen. Sommige organisaties verhuizen naar goedkopere kantoren, bijvoorbeeld een co-working space waar ze de huurkosten delen met andere organisaties. Anderen zoeken een kleiner kantoor, centraliseren hun werkplekken of vestigen zich in een door de overheid gesubsidieerd gebouw.

24 organisaties (N=24/54) besparen op nog andere manieren. Ze verminderen hun kosten voor publicaties zoals boeken, magazines en vrijwilligersbladen. Veel organisaties schakelen over op digitale versies om drukkosten te vermijden, anderen kiezen ervoor om hun magazines of ledenbladen minder vaak uit te brengen.

### 7.3.4.2 Reserves opbouwen

107 organisaties (N=107/128) geven aan dat ze reserves aanleggen of die uitbreiden. Dat betekent dat ze nieuwe bestemde fondsen aanleggen of bestaande fondsen verhogen. De meeste organisaties geven geen verklaring voor hun reserveopbouw. 26 organisaties (N=26/107) melden dat ze dat doen omdat ze door de coronacrisis een financieel overschot hadden: ze gaven minder uit terwijl hun inkomsten grotendeels stabiel bleven. Verder zijn er organisaties die reserves opbouwen met het oog op toekomstige investeringen zoals interne vernieuwingstrajecten of grotere investeringen in infrastructuur zoals een nieuw digitaal systeem of nieuwe huisvesting.

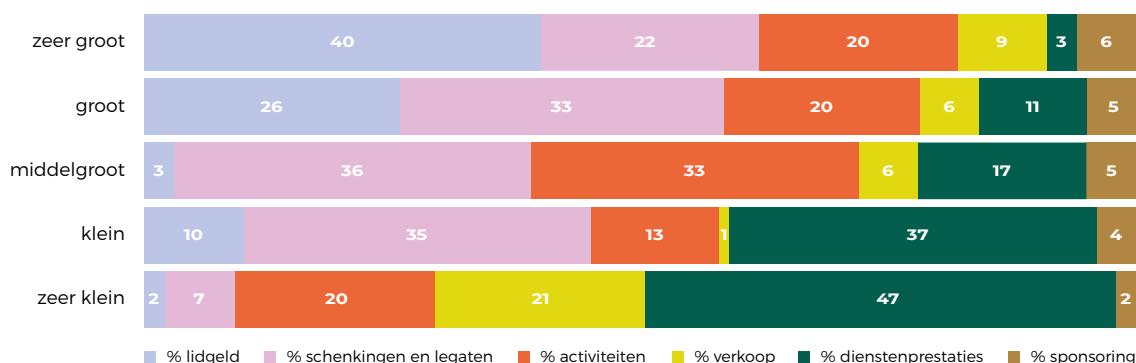
### 7.3.4.3 Diversificatie van inkomsten

Uit de voortgangsrapporten blijkt dat het diversifiëren van inkomsten nog in een beginfase zit. Organisaties maken er werk van, maar concrete resultaten blijven voorlopig beperkt. Zo richten sommige organisaties werkgroepen op rond alternatieve financiering of schakelen ze consultants in om nieuwe inkomstenbronnen te verkennen. Andere organisaties kiezen voor interne maatregelen zoals een nieuwe medewerker aanstellen die zich toelegt op de diversificatie van inkomsten of het takenpakket van een bestaande medewerker aanpassen zodat die tijd krijgt om diverse financieringsmogelijkheden te onderzoeken.

Wanneer organisaties in hun voortgangsrapport melden dat ze hun inkomsten diversifiëren, gaat het meestal over het zoeken naar extra subsidies. Zo geven 110 organisaties (N=110/128) aan dat ze op zoek zijn naar andere subsidiemogelijkheden buiten de werkingssubsidies uit het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk.

Sommige organisaties proberen niet alleen hun subsidies te spreiden, maar zoeken ook naar manieren om inkomsten de inkomsten uit hun eigen werking te verhogen en zo minder subsidieafhankelijk te zijn. In 2021 en 2022 haalde de sector 31% van haar inkomsten uit de eigen werking, tegenover 56% uit subsidies. Eigen inkomsten komen onder meer uit lidgelden, schenkingen en legaten, opbrengsten van eigen activiteiten, inkomsten uit verkoop, dienstenprestaties en sponsoring.

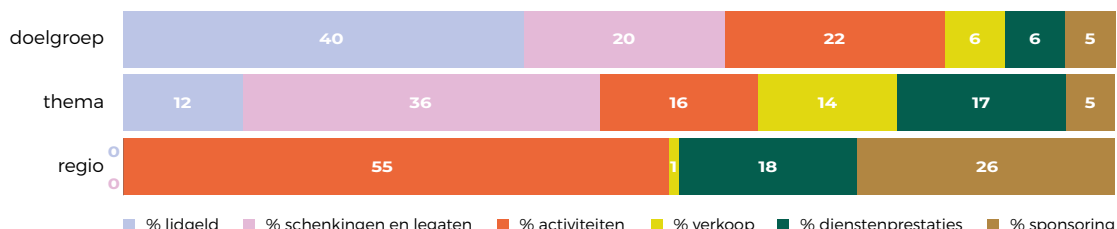
**Figuur 43: aandeel (%) inkomsten uit lidgeld, schenkingen en legaten, activiteiten, verkoop, dienstenprestaties en sponsoring van alle inkomsten uit de eigen werking naar organisatiegrootte (boekjaren 2021 en 2022)**



Zeergrote en grote organisaties halen relatief meer inkomsten uit lidgelden (respectievelijk 40% en 26%) en verhoudingsgewijs minder inkomsten uit dienstenprestaties. Schenkingen en legaten vormen voor bijna alle organisaties een relatief belangrijke inkomstenbron, behalve voor zeer kleine organisaties.

Ook de gerichtheid van een organisatie (doelgroep, thema, regio) beïnvloedt het aandeel van de verschillende inkomstenbronnen uit de eigen werking.

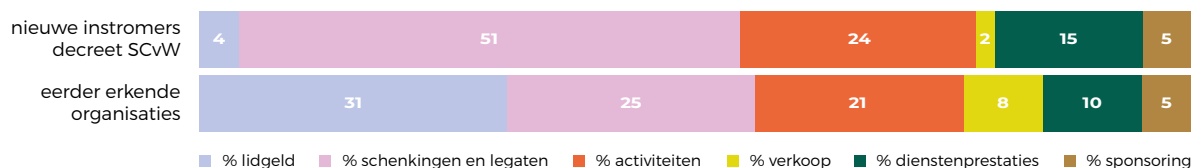
**Figuur 44: aandeel (%) inkomsten uit lidgeld, schenkingen en legaten, activiteiten, verkoop, dienstenprestaties en sponsoring van alle inkomsten uit de eigen werking naar gerichtheid van de organisatie (boekjaren 2021 en 2022)**



Doelgroeporganisaties halen het grootste deel van hun ‘inkomsten eigen werking’ uit lidgelden, wat goed is voor 40% van hun totale inkomsten uit de eigen werking. Regionale organisaties boeken geen inkomsten uit lidgelden. Themaorganisaties halen het grootste aandeel van hun ‘inkomsten eigen werking’ uit schenkingen en legaten (36%). Regionale organisaties – die in verhouding tot hun totale inkomsten relatief weinig inkomsten uit hun eigen werking halen – boeken relatief veel inkomsten uit activiteiten (55%).

Ook tussen eerder erkende organisaties (landelijk en regionaal) en nieuwe instromers in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk (landelijk) zien we verschillen in de inkomsten uit de eigen werking.

**Figuur 45: aandeel (%) inkomsten uit lidgeld, schenkingen en legaten, activiteiten, verkoop, dienstenprestaties en sponsoring van alle inkomsten uit de eigen werking naar instroom in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk (boekjaren 2021 en 2022)**



Eerder erkende organisaties halen het grootste deel van hun ‘inkomsten eigen werking’ uit lidgelden (31%). Bij de nieuwe instromers bedraagt dat slechts 4%. Voor nieuwe instromers zijn schenkingen en legaten daarentegen een relatief belangrijke inkomstenbron, goed voor 51% van de inkomsten uit hun eigen werking.

### 7.3.4.4 Sponsors zoeken

63 organisaties (N=63/128) zetten actief in op sponsoring als aanvullende inkomstenbron. Ze kiezen daarbij uiteenlopende strategieën: van kennisopbouw over sponsoring tot gerichte acties om sponsors aan te trekken en te behouden. Verschillende organisaties starten met het versterken van hun expertise op dat gebied. Ze leiden werknemers op, richten werkgroepen op of stellen een nieuwe medewerker aan die zich volledig toelegt op het uitwerken van een sponsorstrategie. Veel organisaties stellen als volgende stap een fondsenwervingsplan op om hun inspanningen gestructureerd aan te pakken.

Daarnaast zetten organisaties ook concrete stappen om sponsors te werven. Ze verzamelen contactgegevens, zetten mail- en belcampagnes op en maken sponsormogelijkheden goed zichtbaar op hun website en in hun sociale media. Sommige organisaties voorzien zelfs een online invulformulier voor sponsorverzoeken.

Tot slot investeren organisaties in de relatie met sponsors door regelmatig contact te houden en hen op te volgen. Sommigen gaan nog een stap verder en leggen een database aan met sponsorinformatie, zodat ze die relaties eenvoudig en efficiënt kunnen onderhouden.

#### 7.3.4.5 Schenkingen en legaten aantrekken

31 organisaties proberen extra inkomsten te werven via schenkingen en legaten. Een veelgebruikte strategie is het opzetten of verbeteren van schenkingsplatformen. Zo maken sommige organisaties hun giftenplatform toegankelijker door er bijvoorbeeld een app aan te koppelen, zodat doneren eenvoudiger wordt. Sinds 2021 kunnen organisaties aan schenkers een belastingvoordeel aanbieden via de projectrekening van de Koning Boudewijnstichting. Sommigen doen hierop een beroep en krijgen ondersteuning van de stichting bij het opstellen van fiscale attesten en het professionaliseren van fondsenwerving. Dat vergroot hun kans op schenkingen.

Verder proberen sommige organisaties beter inzicht te krijgen in het gedrag van hun schenkers, zodat ze hun communicatie gericht kunnen afstemmen. Tot slot investeren veel organisaties in de relatie met hun schenkers door transparant te zijn over de besteding van de middelen en door schenkers actief te bedanken voor hun bijdrage.

#### 7.3.4.6 Vermarkten en verhuren

24 organisaties (N=24/128) geven in hun voortgangsrapport aan dat ze hun inkomsten willen diversifiëren door een product of dienst op de markt te brengen. Meestal doen ze dat in de vorm van betaalde dienstverlening waarbij ze hun expertise delen en een offerte opmaken. Uit de voortgangsrapporten blijkt niet altijd welke diensten ze precies aanbieden.

In 5 rapporten vinden we wel een specifieke beschrijving van de geleverde diensten: consultancy, coaching en procesbegeleidingen. Daarmee ondersteunen organisaties specifieke veranderingen bij klanten of de doelgroep van hun klanten. Tegen betaling versterken ze participatie, bevorderen ze informeel leren, bewerkstelligen ze inclusie of omkaderen ze vrijwilligers – steeds in lijn met de maatschappelijke veranderingen waarvoor ze zich inzetten in hun missie. Daarnaast halen 13 organisaties extra inkomsten uit de verhuur van eigen ruimtes.

## 7.4. Competente medewerkers werven en houden

Organisaties in de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk besteden veruit het grootste deel van hun financiële middelen aan betaalde medewerkers. Ze hechten veel belang aan hun personeelsbeleid, omdat medewerkers van groot belang zijn voor hun werking. Ze zoeken medewerkers met sociaal-culturele, zakelijke, communicatieve en digitale competenties, moeten omgaan met de uitstroom van medewerkers en zetten volop in op welzijn op het werk.

### 7.4.1 Sociaal-culturele, zakelijke, communicatieve en digitale competenties werven

Veel sociaal-cultureel volwassenenorganisaties ervaren dat het vinden van medewerkers met de juiste sociaal-culturele competenties een moeizaam proces is. Bovendien groeit de vraag naar zakelijke profielen en naar medewerkers met communicatie- en ICT-vaardigheden die ook voeling hebben met het sociaal-cultureel werk. Voor de vele relatief kleine organisaties uit de sector zijn specialisatie en arbeidsdeling minder vanzelfsprekend. Zij hebben minder mogelijkheden om verschillende profielen aan te werven voor inhoudelijke en ondersteunende taken. Daarom zoeken zij vaak noodgedwongen naar allround of polyvalente medewerkers: generalisten met breed inzetbare competenties.

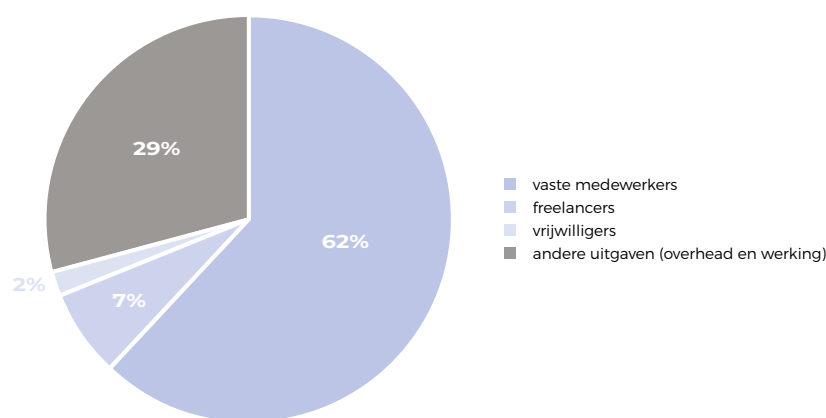
49 organisaties (N=49/128) vermelden in hun voortgangsrapport dat ze hun team hebben uitgebreid om sterker in te zetten op projecten. Ze zoeken bijvoorbeeld een extra stafmedewerker, een tijdelijke kracht of een beleidsmedewerker met focus op projectaanvragen.

40 organisaties (N=40/128) geven in hun voortgangsrapport aan minstens één extra communicatiemedewerker te hebben aangenomen. Die medewerkers worden op verschillende manieren ingeschakeld in de werking:

- communicatiebeleid, -plan of -strategie uitwerken
- rebranding van de organisatie promoten of ondersteunen
- aanbod gericht verspreiden op maat van de doelgroepen
- andere teamleden ondersteunen in hun communicatie
- communicatie stroomlijnen
- digitale vaardigheden en ICT-kennis binnenhalen in het team
- nieuwe website ontwerpen
- inzetten op sociale media of pers
- team van communicatiemedewerkers coördineren
- campagnes (helpen) voeren

De analyse van de financiële jaarrekeningen toont dat 7% van de personeelsuitgaven naar freelancers gaat. Dat komt voor de hele sector neer op gemiddeld 13.566.404,03 euro per jaar (boekjaren 2021 en 2022). Het overgrote deel (62%) besteden de organisaties aan hun vaste medewerkers.

Figuur 46: gemiddeld aandeel uitgaven voor diverse kosten medewerkers (jaargemiddelde sector, boekjaren 2021 en 2022)



### 7.4.2 Medewerkers opleiden

69 organisaties (N=69/128) rapporteren over inspanningen om hun medewerkers op te leiden. 49 van die organisaties (N=49/69) bieden individuele medewerkers kansen om hun competenties en expertise te ontwikkelen in uiteenlopende domeinen zoals:

- diversiteit en deep democracy
- polarisatie
- doelgroepenwerking
- vrijwilligersgroepen begeleiden
- decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk
- burgerinitiatieven
- digitalisering: blended learning, digitale tools gebruiken, sociale media ...
- zakelijke en administratieve thema's: begroting, impact maken, personeelsbeleid, facturatie ...
- fondsenwerving en crowdfunding
- coachen en leidinggeven
- kritisch denken en probleemoplossend handelen
- preventie van burn-out
- vorming organiseren en geven

26 organisaties (N=26/69) ontplooiën collectieve opleidings- en vormingsinitiatieven voor hun medewerkers. Die initiatieven gaan over thema's zoals samenwerking, campagnes voeren, netwerken, verbindende communicatie, welzijn op het werk en het gebruik van Microsoft Office.

28 organisaties (N=28/128) geven aan dat ze een opleidingsbeleid hebben uitgewerkt. Ze maken afspraken over opleiding en vorming, werken met een collectieve opleidingskalender, plannen samen teamopleidingen. Sommige organisaties gebruiken persoonlijke ontwikkelingsplannen, stellen een opleidingsbudget ter beschikking op maat van individuele medewerkers of reserveren een bedrag voor opleiding en vorming van hun medewerkers. 19 organisaties (N=19/28) daarvan beschrijven ook hoe ze binnen hun eigen werking het delen en uitwisselen van expertise stimuleren.

### 7.4.3 Omgaan met uitstroom van medewerkers

In 2021 en 2022 lag de uitstroomgraad in de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk – het aandeel vaste medewerkers dat een organisatie om uiteenlopende redenen verlaat – tussen 16,9% en 18%.<sup>56</sup> Dat betekent een relatief sterke toename tegenover 2018. Toch zijn die cijfers niet uitzonderlijk in vergelijking met de uitstroom voor heel de arbeidsmarkt in Vlaanderen en Brussel.

70 organisaties (N=70/128) rapporteren over de uitstroom van medewerkers en hoe ze daarmee omgaan. De aanleidingen voor die uitstroom zijn divers: pensionering (N=35/70), burn-out of ziekte (N=29/70), de coronapandemie (N=15/70) of het verlaten van de organisatie voor een andere job (N=10/70).

De helft van die 70 organisaties (N=35/70) meldt ook het vertrek van coördinatoren. Naast de eerder genoemde redenen spelen bij coördinatoren ook andere factoren mee, zoals verschillen in missie en visie, een leiderschapsstijl die niet werkt of een te hoge werkdruk. Het vertrek van coördinerende medewerkers stelt organisaties – zeker de kleinere – voor grote uitdagingen op het vlak van strategisch leiderschap.

### 7.4.4 Welzijn op het werk

Om onvoorziene uitstroom van medewerkers te voorkomen, uitval door bijvoorbeeld ziekteverzuim te vermijden en medewerkers tevreden en gemotiveerd te houden, zetten veel organisaties sterk in op welzijn op het werk. 85 organisaties (N=85/127) vermelden dat in hun voortgangsrapport.

22 organisaties (N=22/85) bevragen hun medewerkers, voeren tevredenheidsmetingen uit of maken een risicoanalyse rond psychosociaal welzijn. Sommige organisaties deden dat naar aanleiding van de coronapandemie die veel specifieke uitdagingen op het vlak van

<sup>56</sup> Huysmans, K., Goesaert, T & Vermeersch, L. (2024)

welzijn met zich meebracht. Maar ook los daarvan spelen ze in op knelpunten zoals een groot personeelsverloop, veel ziekteverzuim, een verzuurde werksfeer, een demotiverende organisatiestructuur of -cultuur, signalen over een te hoge werkdruk, een moeilijke werk-privébalans of emotionele belasting. Soms kwamen die signalen aan het licht via welzijnsbevragingen of -metingen. Daarvoor werken ze samen met dienstverleners of gebruiken ze gestandaardiseerde vragenlijsten zoals Wellfie. Organisaties voeren ook functioneringsgesprekken (N=51/85) om bij hun medewerkers te peilen naar het welzijn op het werk.

Dat leidt tot een brede waaier aan bijsturingen en ingrepen. Organisaties passen bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden aan: ze voeren een 32- of 35-uren werkweek in, organiseren thuiswerk, passen glijdende werkuren toe, wijzigen de verlofregeling, herzien de verloning (bijvoorbeeld met maaltijdcheques of loonsverhogingen), ze regelen de opvolging en compensatie van overuren, herwerken functiebeschrijvingen, maken afspraken over deconnectie en passen werkplekken aan.

Sommige organisaties grijpen ook in op de organisatiestructuur. Ze starten bijvoorbeeld met een vast teamoverleg, herschikken takenpakketten of stellen een vertrouwenspersoon aan. Daarnaast voeren ze soms ook infrastructuuringrepen door om het welzijn op het werk te bevorderen. Het gaat dan vaak om ergonomisch verantwoorde ingrepen. Verschillende organisaties zetten actief in op de teamsfeer. Ze organiseren daarvoor teambuildings of ontspannings- en ontmoetingsactiviteiten.

## 7.5 Conclusies

Organisaties uit het sociaal-cultureel volwassenenwerk besteden best veel aandacht aan kwaliteitszorg. Kwaliteitszorg is vooral een kwestie van cultuur, zeker als het gaat over de kwaliteit van sociaal-culturele praktijken. Kwaliteitsprocessen en -systemen zijn niet altijd en overal structureel uitgebouwd.

Net zoals de vele verschillen binnen de sector (128 missies, 10 stromen, 3 gerichtheden, verschillende functiemixen, 105 activiteitsvormen ...), zien we ook uiteenlopende benaderingen van kwaliteitszorg. Vaak ontstaat er een raderwerk waarin verschillende vormen van overleg, de inzet van diverse instrumenten en geregistreerde data op elkaar worden afgestemd. Strategisch leiderschap speelt een belangrijke rol om dat raderwerk goed te laten draaien.

De sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk is globaal gezien financieel gezond. Toch leveren steeds meer organisaties inspanningen om hun inkomstenbronnen te diversifiëren, omdat ze relatief sterk afhankelijk zijn van subsidies. Ook het overheidsbeleid moedigt dat aan.

Sociaal-cultureel volwassenenorganisaties besteden veel aandacht aan hun personeelsbeleid. Terecht, ze investeren relatief veel van hun middelen in vaste medewerkers en hebben nood aan verschillende profielen. Naast sociaal-culturele medewerkers zoeken ze ook mensen met zakelijke, communicatieve en ICT-competenties.

Wanneer organisaties hun inhoudelijk en zakelijk beleid op elkaar afstemmen, doen ze dat vaak door verbanden te leggen met de inzet en de omkadering van hun vaste medewerkers. Ook het welzijn op het werk krijgt daarbij veel aandacht.

De grootte van de organisatie bepaalt in grote mate hoe efficiënt en effectief ze kan werken. Die grootte beïnvloedt de aanpak van kwaliteitszorg, het financieel management en het personeelsbeleid.

**Appendix**

**Sociaal-cultureel  
volwassenenwerk  
financieren**

Om sociaal-cultureel volwassenenwerk op een kwaliteitsvolle wijze te organiseren, zijn financiële middelen onmisbaar. Een belangrijke inkomstenbron is het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk van 2017 dat de toekenning van subsidies regelt. Regionale organisaties ontvangen na de goedkeuring van hun aanvraag, 1,7 euro per inwoner in hun werkingsgebied. Voor landelijke organisaties geldt een flexibeler systeem: hun subsidie kan stijgen, dalen of wegvallen, afhankelijk van de evaluatie, beoordeling en uiteindelijke beslissing van de regering.

Voor de periode 2021-2025 ontvangen 131 organisaties samen een totaalbudget van 70.589.668,09 euro. Dat bedrag is als volgt verdeeld:

- 100 eerder erkende landelijke organisaties: 55.730.944,37 euro
- 13 regionale organisaties: 11.952.621,72 euro
- 18 nieuwe landelijke instromers: 2.906.102,00 euro

In 2022 waren nog 128 van de 131 organisaties met een goedgekeurd subsidiedossier actief in de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk.

# 1. Methodiek analyse financiën

Om hun subsidies te verantwoorden, zijn sociaal-cultureel volwassenenorganisaties verplicht jaarlijks een financieel verslag in te dienen. Dat verslag bestaat uit een balans en een resultatenrekening en biedt een transparant overzicht van de inkomsten, de uitgaven en het beheer van de financiële middelen op korte en lange termijn.

Om een helder beeld te krijgen van de financiële situatie van de sector, analyseerden we de financiële jaarverslagen van de 128 erkende sociaal-cultureel volwassenenorganisaties voor de boekjaren 2021 en 2022. Zo brengen we niet alleen de reële inkomsten- en uitgavenstructuur van de sector in kaart, maar ook zijn financiële gezondheid. Waar het rapport 'Stromen in de civiele samenleving'<sup>57</sup> nog gebaseerd was op prognoses en aannames op basis van de meerjarenbegrotingen, verschaffen de ingediende jaarverslagen een realistischere weergave van de financiële werkelijkheid.

Naast de analyse van de jaarrekeningen onderzochten we ook de bredere financiële strategieën van de sociaal-cultureel volwassenenorganisaties. Daarvoor gebruikten we de voortgangsrapporten die de organisaties op 31 maart 2023 indienden, in het derde jaar van hun beleidsperiode (2021-2025). Die rapporten bieden waardevolle inzichten in de manier waarop organisaties hun middelen beheren, welke financiële keuzes ze maken en hoe ze inspelen op veranderende omstandigheden.

Door de kwantitatieve analyse van de financiële jaarverslagen te combineren met de kwalitatieve analyse van de voortgangsrapporten, komen we tot een diepgaand beeld van de financiële middelen en het financieel beleid in de sector.

De onderzochte jaren vallen grotendeels samen met de coronapandemie. Die uitzonderlijke omstandigheden hebben zonder twijfel de inkomstenstromen en uitgavenpatronen in de sector beïnvloed. Zo daalden de inkomsten uit deelnamegeld, lidgelden en andere eigen bronnen door beperkingen op fysieke activiteiten en evenementen. Tegelijk werden uitgaven uitgesteld of geheroriënteerd zoals lagere huurkosten door sluitingen of hogere investeringen in digitale infrastructuur. Die context dwingt ons om de cijfers met de nodige nuance te interpreteren en ze niet als volledig representatief te beschouwen voor de financiële realiteit op langere termijn.

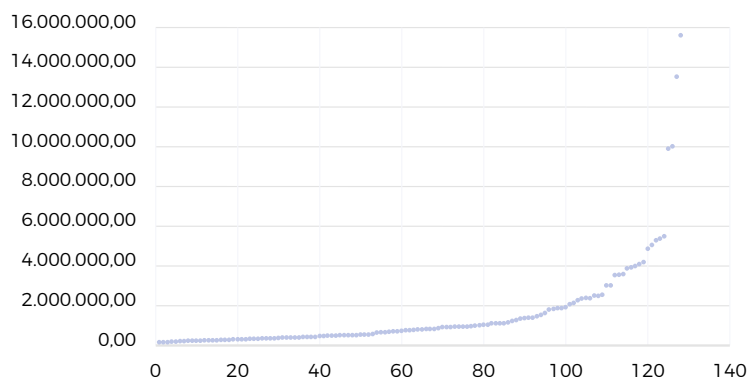
---

<sup>57</sup> Jans, M. & Van Gucht, J. (2022)

## 2. Totale inkomsten

In de boekjaren 2021 en 2022 genereerde de sector gemiddeld 203.631.214,79 euro per jaar. Omgerekend betekent dat een gemiddelde van 1.590.868,87 euro per organisatie per jaar. Toch zijn de verschillen binnen de sector groot. Dat blijkt uit de mediaan. Die ligt met 793.281,56 euro flink onder het gemiddelde. Dat betekent dat een relatief klein aantal organisaties aanzienlijk hogere inkomsten boekt.

Figuur a1: totale inkomsten (euro), jaargemiddelde per organisatie (boekjaren 2021 en 2022)



De meeste organisaties (80 van de 128) hebben gemiddeld minder dan 1 miljoen euro inkomsten per jaar. Daarnaast realiseren 44 van de 128 organisaties gemiddeld tussen 1 en 6 miljoen euro per jaar. 4 organisaties genereren jaarlijks meer dan 6 miljoen euro. Figuur a1 laat zien hoe de inkomsten binnen de sector sterk verschillen, met enkele uitschieters die aanzienlijk meer inkomsten verwerven.

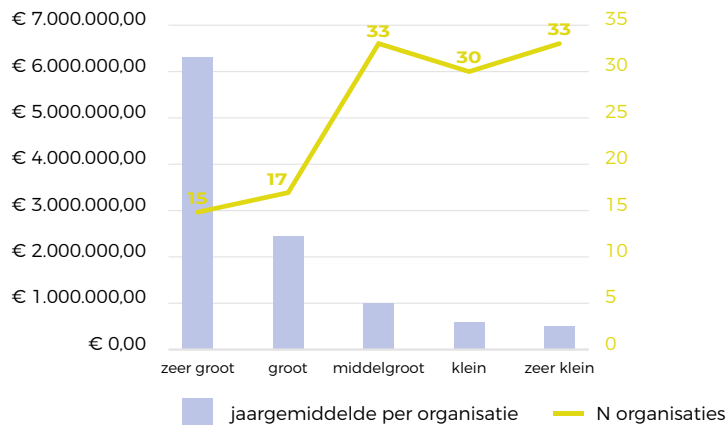
### 2.1 Inkomsten en organisatiekenmerken

In figuur a2 verdelen we de 128 sociaal-cultureel volwassenenorganisaties op basis van hun gemiddelde begrote jaarinkomsten zoals berekend in een eerdere analyse van de subsidieaanvragen. Om tot een evenwichtige en representatieve spreiding te komen, hielden we toen rekening met enkele uitschieters aan de bovenkant en met de mediaan en kwartielen van de begrote jaarinkomsten voor de periode 2021-2025. Die mediaan bedraagt 671.450 euro per jaar, kwartiel 1 ligt op 406.282,81 euro en kwartiel 3 op 1.413.099,23 euro. Op die basis onderscheiden we vijf groepen:

- **zeer groot:** boven 2.923.323,86 euro (inclusief enkele uitschieters) (N=15/128)
- **groot:** tussen 1.413.099,33 en 2.923.323,86 euro (N=17/128)
- **middelgroot:** tussen 671.450 en 1.413.099,33 euro (N=33/128)
- **klein:** tussen 406.282,81 en 671.450 euro (N=30/128)
- **zeer klein:** tussen 174.100 en 406.282,81 euro (N=33/128)

<sup>58</sup> Jans, M. & Van Gucht, J. (2022)

Figuur a2: totale inkomsten, jaargemiddelde organisatie naar grootte (boekjaren 2021 en 2022)

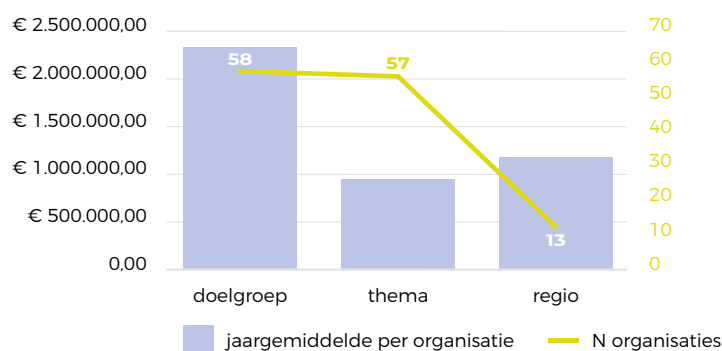


Figuur a2 toont dat de groep ‘zeer groot’ relatief weinig organisaties telt (15 van de 128), maar wel aanzienlijk hogere inkomsten heeft dan de andere groepen voor de boekjaren 2021 en 2022.

Ook in figuur a3 gebruiken we een indeling uit de eerdere analyse van de subsidieaanvragen.<sup>59</sup> Daarin onderscheiden we 3 types organisaties op basis van gerichtheid:

- **Doelgroeporganisaties:** richten zich op een specifieke groep in de samenleving en maken dat expliciet in hun missie (N=58/128).
- **Themaorganisaties:** focussen op een maatschappelijk vraagstuk en stellen dat centraal in hun missie. Ze kunnen daarbij verschillende doelgroepen aanspreken (N=57/128).
- **Regionale organisaties:** hebben een gedeelde missie gericht op een duurzame, solidaire, inclusieve en democratische samenleving. Ze werken binnen een specifieke regio en zetten zich daarbinnen in voor de diverse bewoners en thema's uit de publieke agenda (N=13/128).

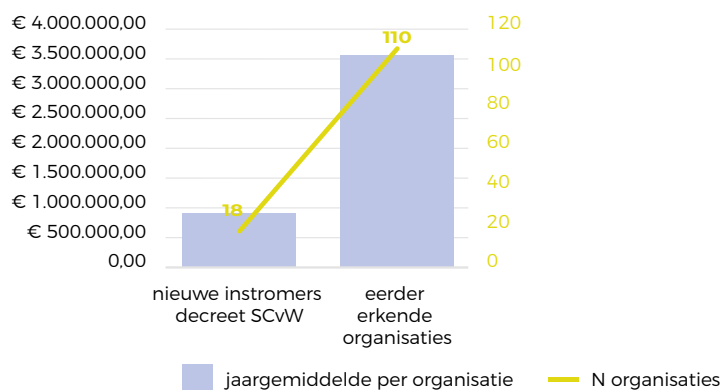
Figuur a3: totale inkomsten, jaargemiddelde organisatie naar gerichtheid organisatie (boekjaren 2021 en 2022)



Figuur a3 laat zien dat doelgroeporganisaties jaarlijks gemiddeld meer dan dubbel zoveel inkomsten boeken dan themaorganisaties. Regionale organisaties genereren jaarlijks gemiddeld iets meer dan themaorganisaties, maar minder dan doelgroeporganisaties.

<sup>59</sup> Jans, M. & Van Gucht, J. (2022)

**Figuur a4: totale inkomsten, jaargemiddelde organisatie naar instroom in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk (boekjaren 2021 en 2022)**



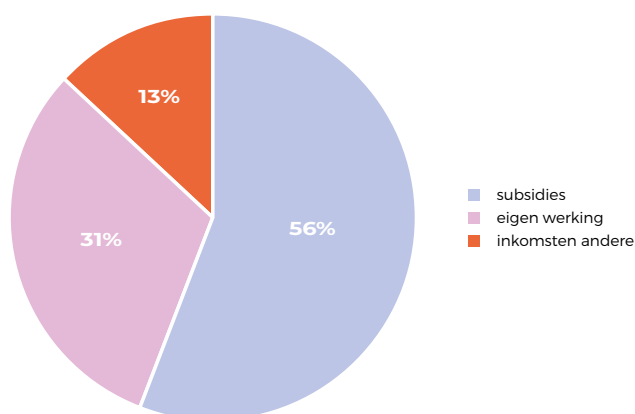
De nieuwe instromers (landelijk) die tijdens de beleidsperiode 2021-2025 toetraden tot het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk (N=18/128), ontvingen voor het eerst werkingsubsidies uit dat decreet. Zij organiseren hun werking met beduidend minder middelen en ontvangen jaarlijks gemiddeld drie tot vier keer minder inkomsten dan de eerder erkende organisaties (landelijk en regionaal).

## 2.2 Inkomstenstructuur

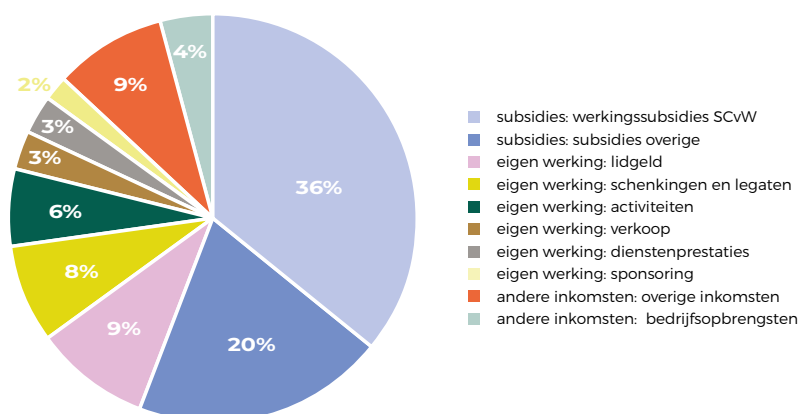
Om de inkomstenstructuur in de sector helder in beeld te krijgen, delen we de inkomstenbronnen uit de financiële jaarverslagen op in 3 hoofdcategorieën: 'subsidies', 'eigen werking' en 'andere inkomsten'. De grootste bron van inkomsten zijn subsidies, goed voor 56% van het totaal. Inkomsten uit de eigen werking volgen met 31%, terwijl andere inkomsten de resterende 13% uitmaken.

Voor een verdere onderverdeling van die hoofdcategorieën baseren we ons op de rubrieken uit de financiële jaarverslagen.

**Figuur a5: inkomstenstructuur - gemiddeld aandeel van de verschillende inkomstenbronnen voor de hoofdcategorieën (boekjaren 2021 en 2022)**



Figuur a6: inkomstenstructuur - gemiddeld aandeel van de verschillende inkomstenbronnen voor de subcategorieën (boekjaren 2021 en 2022)



## 2.2.1 Verdeling van de inkomstenstructuur binnen de organisatie

Figuren a5 en a6 geven een helder overzicht van de verschillende inkomstenbronnen in de sector. Subsidies vormen de grootste bron van inkomsten, waarbij de werkingssubsidies uit het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk met 36% het grootste aandeel innemen (N=128), gevolgd door de categorie 'overige subsidies' met 20% (N=128).

Binnen de categorie 'eigen werking' is het 'lidgeld' de belangrijkste inkomstenbron met een aandeel van 9% (N=48/128). Daarop volgen 'schenkingen en legaten', goed voor 8% (N=89/128) en inkomsten uit 'activiteiten' 6% (N=120/128). Enkele kleinere inkomstenbronnen vullen de categorie 'eigen werking' verder aan: 'dienstenprestaties' met 3% (N=82/128), 'verkoop' met 3% (N=73/128) en 'sponsoring' met 2% (N=60/128).

Tot slot bestaat de categorie 'andere inkomsten' uit 9% 'overige inkomsten' (N=31/128) en 4% 'bedrijfsopbrengsten' (N=124/128).

Tabel a1: totaal jaarbedrag per inkomstenbron voor de sector en jaargemiddelde per organisatie

	Totaal bedrag (N=128, gemiddelde boekjaren 2021 en 2022)	Jaargemiddelde per organisatie (N=128)	Mediaan	
Werkingsubsidies SCvW	€ 72.718.635,79	€ 568.114,34	€ 317.326,73	(N=128)
Subsidies overige	€ 41.540.009,08	€ 324.531,32	€ 157.951,48	(N=128)
Lidgeld	€ 19.161.540,77	€ 149.699,54	€ 19.509,44	(N=43)
Schenkingen en legaten	€ 15.863.205,06	€ 123.931,29	€ 20.500,00	(N=89)
Activiteiten	€ 13.014.659,35	€ 101.677,03	€ 18.108,38	(N=120)
Dienstenprestaties	€ 6.269.285,36	€ 48.978,79	€ 13.831,38	(N=82)
Verkoop	€ 5.135.415,24	€ 40.120,43	€ 4.300,29	(N=73)
Sponsoring	€ 3.427.013,04	€ 26.773,54	€ 10.844,99	(N=60)
Overige inkomsten	€ 17.846.160,68	€ 139.423,13	€ 5.104,57	(N=31)
Bedrijfsopbrengsten	€ 8.608.702,70	€ 67.255,49	€ 8.156,74	(N=124)
<b>Totaal</b>	<b>€ 203.584.627,07</b>	<b>€ 1.590.504,90</b>	<b>€ 797.014,47</b>	<b>(N=128)</b>

In de tweede kolom van tabel a1 staan de inkomsten die de sector jaarlijks gemiddeld genereert per subcategorie voor de boekjaren 2021 en 2022. De derde kolom toont het gemiddelde bedrag dat een organisatie per jaar ontvangt per inkomstenbron voor de boekjaren 2021 en 2022. De laatste kolom geeft de mediaan naar het aantal organisaties per categorie weer.

## 2.2.2 Rubrieken uit de financiële jaarverslagen

Elk jaar stelt de Vlaamse overheid een sjabloon op waarmee organisaties in de sector hun financieel jaarverslag opmaken. Dat sjabloon bevat vaste rubrieken. In dat onderzoek vertaalden we een aantal van die rubrieken naar heldere categorieën.

Binnen de hoofdcategorieën ‘subsidies’ en ‘eigen werking’ nemen we de termen ‘subsidies sociaal-cultureel volwassenenwerk’, ‘overige subsidies’, ‘lidgeld’, ‘sponsoring’, ‘schenkingen en legaten’ letterlijk over uit de financiële jaarverslagen. Omdat hun betekenis duidelijk is, lichten we die hier niet verder toe. Voor de andere categorieën leggen we kort uit welke keuzes we maakten. We merken hierbij op dat in de sjablonen van de jaarrekeningen tussen 2021 en 2022 soms verschillende rubrieken worden gebruikt.

Tabel a2: categorieën inkomstenstructuur en hun rubrieken uit de financiële jaarverslagen

	2021	2022
Activiteiten	verkoop en dienstenprestaties sociaal-culturele werking	inkomgelden en vergoedingen uit activiteiten
Dienstenprestaties	verkopen en dienstenprestaties andere	opbrengsten uit dienstenprestaties
Verkoop	verkopen en dienstenprestaties	opbrengsten uit verkoop van producten
Andere inkomsten: overige inkomsten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tussenkomsten van derden in het verlies</li> <li>• recuperatie van kosten</li> <li>• voorraad goederen in bewerking en gereed product en bestellingen in uitvoering of afname</li> <li>• toegekende kortingen &amp; ristorno's &amp; rabatten</li> <li>• kapitaal- en intrestsubsidies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tussenkomsten van derden in het verlies</li> <li>• recuperatie van kosten</li> <li>• voorraad goederen in bewerking en gereed product en bestellingen in uitvoering of afname</li> <li>• toegekende kortingen &amp; ristorno's &amp; rabatten</li> <li>• kapitaal- en intrestsubsidies</li> </ul>

In dat onderzoek gaan we niet verder in op de rubriek ‘overige inkomsten’. Ze slaan slechts op zeer kleine bedragen of op een beperkt aantal organisaties, waardoor we er geen betekenisvolle conclusies aan kunnen verbinden.

Tot slot omvat de rubriek ‘bedrijfsopbrengsten’ alle opbrengsten uit de reguliere exploitatie of bedrijfsvoering van een organisatie. Omdat die categorie breed interpreteerbaar is en verschillende inkomstenbronnen kan bevatten, nemen we ook die rubriek niet verder mee in onze analyse.

## 3. Subsidies

De sector ontving in de boekjaren 2021 en 2022 gemiddeld 114.258.644,87 euro aan subsidies (uit het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk en overige subsidies). Per organisatie komt dat neer op een gemiddelde van 892.645,66 euro per jaar. Toch zijn er verschillen zichtbaar binnen de sector. Dat blijkt uit de mediaan die met 623.774,62 euro per organisatie onder het gemiddelde ligt. Dat betekent dat een relatief klein aantal organisaties aanzienlijk hogere subsidiebedragen ontvangt.

### 3.1 Subsiestructuur

Tabel a3 toont hoeveel subsidies de sector gemiddeld per jaar ontvangt per subcategorie voor de boekjaren 2021 en 2022. De derde kolom geeft weer hoeveel een organisatie gemiddeld per jaar ontvangt aan subsidies per subcategorie voor de boekjaren 2021 en 2022. De laatste kolom toont de mediaan naar het aantal organisaties per categorie.

Tabel a3: totaal bedrag aan inkomsten uit subsidies voor de sector en jaargemiddelde per organisatie

Subsidies	Totaal bedrag (N=128, gemiddelde boekjaren 2021 en 2022)	Jaargemiddelde per organisatie (N=128)	Mediaan	
Werkingsubsidies SCvW	€ 72.718.635,79	€ 568.114,34	€ 317.326,73	(N=128)
Overige subsidies	€ 41.540.009,08	€ 324.531,32	€ 157.951,48	(N=128)
Overige Vlaamse werkings- & projectmiddelen	€ 8.848.747,39	€ 69.130,84	€ 30.165,73	(N=73)
Federaal	€ 4.474.108,89	€ 34.953,98	€ 61.500,00	(N=22)
Andere (niet gedefinieerd)	€ 3.789.821,66	€ 29.607,98	€ 38.968,00	(N=68)
Europees	€ 3.403.994,60	€ 26.593,71	€ 37.894,44	(N=38)
Lokaal	€ 2.727.314,81	€ 21.307,15	€ 12.516,85	(N=47)
Provincies	€ 293.225,23	€ 2.290,82	€ 14.443,13	(N=13)
Loonkostcompensaties (waaronder VIA middelen)	€ 18.002.796,52	€ 140.646,85	€ 72.908,29	(N=126)
<b>Totaal</b>	<b>€ 114.258.644,87</b>	<b>€ 892.645,66</b>	<b>€ 554.440,31</b>	<b>(N=128)</b>

## 3.2 Subsidies in de financiële jaarverslagen

Om een duidelijk beeld te krijgen van de verschillende subsidies binnen de sector, delen we de categorie 'overige subsidies' uit de financiële jaarverslagen verder op in 7 subcategorieën.

Tabel a4: categorieën overige subsidies en hun rubrieken uit de financiële jaarverslagen

Overige Vlaamse werkings- & project-middelen	Federaal	Andere niet gedefinieerd	Europees
subsidies van de Vlaamse entiteiten	federale subsidies	andere subsidies	Europees Sociaal Fonds
subsidies van de Vlaamse Gemeenschapscommissie			Erasmus+
projectsubsidies Departement Cultuur, Jeugd & Media: · volgend uit het decreet SCVW · volgend uit andere beleidsdomeinen			andere Europese Fondsen
			Horizon 2020
andere werkingssubsidies	Europese inkomsten uit partnerships		
	Europees Solidariteitskorps		
	Europees Fonds voor regionale ontwikkeling		
			Interreg
			Europese subsidies niet nader gedefinieerd
Lokaal	Provincies	Loonkostcompensaties (waaronder VIA-middelen)	
lokale subsidies	provinciale subsidies	VIA-middelen	
		loonkostcompensaties	

De rubriek 'andere werkingssubsidies' (onder 'overige Vlaamse werkings- en project-middelen') bevat alle opbrengsten die de vzw, ivzw of stichting ontvangt uit werkings-subsidies toegekend door andere Vlaamse entiteiten dan het Departement Cultuur, Jeugd en Media.

De rubriek 'andere subsidies' (onder 'andere niet gedefinieerd') omvat alle opbrengsten die de vzw, ivzw of stichting ontvangt uit subsidies die niet verder werden gespecificeerd onder een van de andere rubrieken.

De 'loonkostcompensaties' omvatten toelagen uit het Fonds Sociale Maribel (ter ondersteuning van de werkgelegenheid in de non-profitsector), andere compenserende bedragen zoals GESCO (gesubsidieerde contractuelen) en vergoedingen voor de regularisering van DAC (Derde Arbeidscircuit, een jobcreatieprogramma). De VIA-middelen worden door het Departement Cultuur, Jeugd en Media uitgekeerd voor koopkracht- en kwaliteitsmaatregelen.

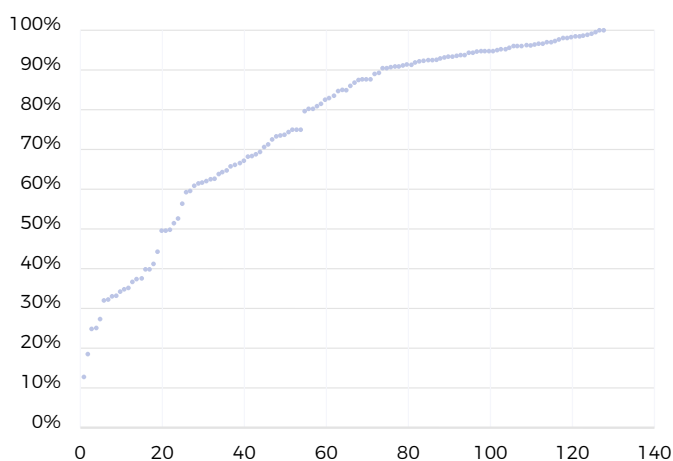
### 3.3 Begrote subsidies versus ontvangen subsidies

73 organisaties ontvingen Vlaamse werkings- en projectmiddelen, terwijl 79 organisaties daar in hun meerjarenbegroting 2021-2025 op hadden gerekend. Voor de Europese subsidies zien we het omgekeerde: meer organisaties dan oorspronkelijk voorzien ontvingen een Europese subsidie (38 ontvangen tegenover 23 begroot). Voor de andere soorten subsidies kwamen de begrote en de daadwerkelijk toegekende bedragen wel goed overeen.

### 3.4 Subsidieafhankelijkheid sector

Met subsidieafhankelijkheid bedoelen we het aandeel van subsidies in de totale inkomsten van een organisatie. In de sector bedraagt die afhankelijkheid gemiddeld 56%. Dat komt ongeveer overeen met de cijfers uit de Barometer Verenigingen van de Koning Boudewijnstichting. Die toont aan dat verenigingen in België in 2022 gemiddeld voor 58% op subsidies steunen.

Figuur a7: subsidieafhankelijkheid alle subsidies (boekjaren 2021 en 2022)



69 organisaties (N=69/128) zijn voor meer dan 80% afhankelijk van subsidies. Daarnaast zijn 41 organisaties voor 40% tot 80% afhankelijk van subsidies. 18 organisaties halen minder dan 40% van hun inkomsten uit subsidies. Figuur a7 toont hoe een groot aantal organisaties sterk leunt op subsidies, terwijl een beperkt aantal organisaties minder afhankelijk is van de financiële steun van overheden.

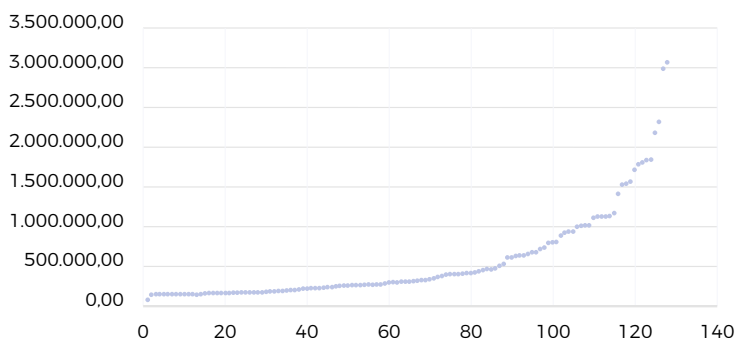
<sup>60</sup> Koning Boudewijnstichting (2022)

### 3.5 Werkingssubsidies decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk en 'overige subsidies'

Over de boekjaren 2021 en 2022 ontving de sector gemiddeld 72.718.365,79 euro werkingssubsidies uit het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk. Per organisatie komt dat neer op gemiddeld 568.114,34 euro per jaar. De verschillen binnen de sector zijn echter groot. Dat blijkt uit de mediaan, die met 313.508,52 euro per organisatie sterk onder het gemiddelde ligt. Dat betekent dat een relatief klein aantal organisaties aanzienlijk hogere werkingssubsidies uit het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk ontvangt.

Daarnaast ontving de sector in dezelfde periode gemiddeld ruim 41.540.009,08 euro aan overige subsidies, exclusief de werkingssubsidies uit het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk. Per organisatie betekent dat gemiddeld 324.531,32 euro per jaar. Ook hier zijn de verschillen binnen de sector groot. De mediaan ligt met 157.951,48 euro per organisatie beduidend lager dan het gemiddelde. Dat betekent dat een relatief klein aantal organisaties meer beroep doet op overige subsidies.

**Figuur a8: inkomsten uit werkingssubsidies sociaal-cultureel volwassenenwerk (euro) per organisatie (jaargemiddelde boekjaren 2021 en 2022)**

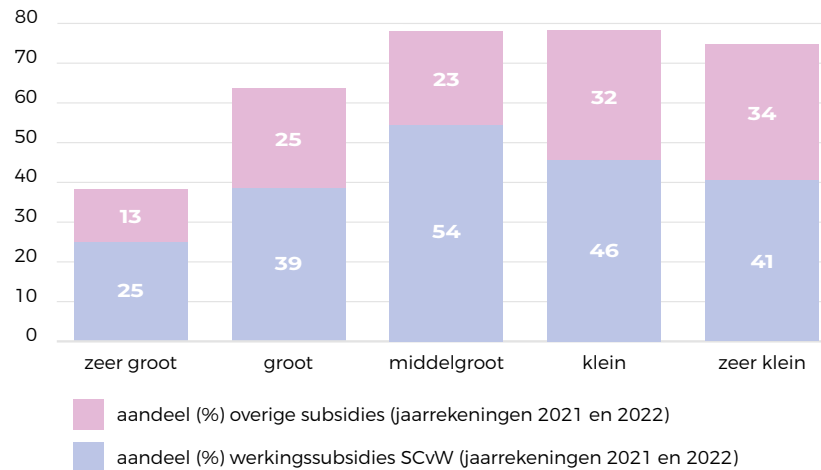


De meeste organisaties (N=85/128) ontvangen jaarlijks minder dan 500.000 euro aan werkingssubsidies uit het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk. 39 organisaties (N=39/128) ontvangen gemiddeld een bedrag tussen 500.000 en 2 miljoen euro per jaar. Vier organisaties (N=4/128) ontvangen jaarlijks meer dan 2 miljoen euro. Figuur a8 maakt duidelijk dat de inkomsten uit de werkingssubsidies sociaal-cultureel volwassenenwerk sterk variëren binnen de sector, met enkele organisaties die aanzienlijk hogere bedragen ontvangen.

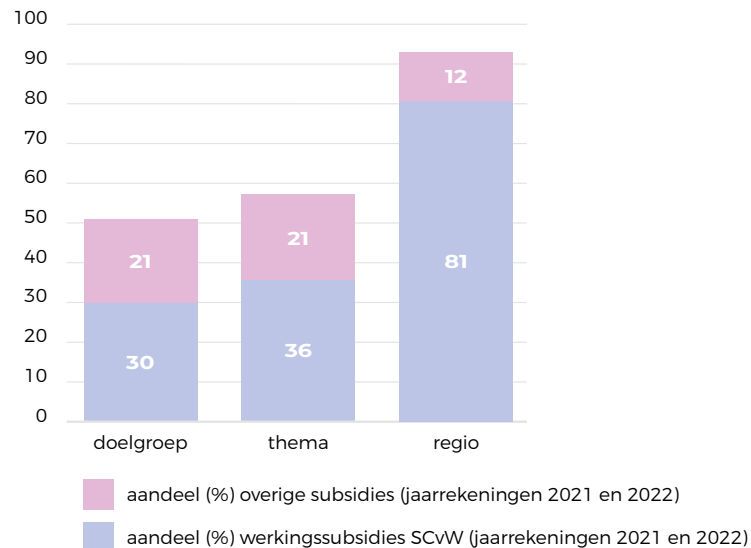
### 3.5.1 Subsidies en organisatiekenmerken

Figuur a9 toont dat zeer grote organisaties minder afhankelijk zijn van werkingssubsidies uit het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk en ook relatief minder steunen op subsidies buiten dat decreet. Middelgrote, kleine en zeer kleine organisaties zijn op hun beurt relatief meer afhankelijk van zowel werkingssubsidies uit het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk als van overige subsidies.

Figuur a9: subsidieafhankelijkheid naar organisatiegrootte



Figuur a10: subsidieafhankelijkheid naar gerichtheid organisatie

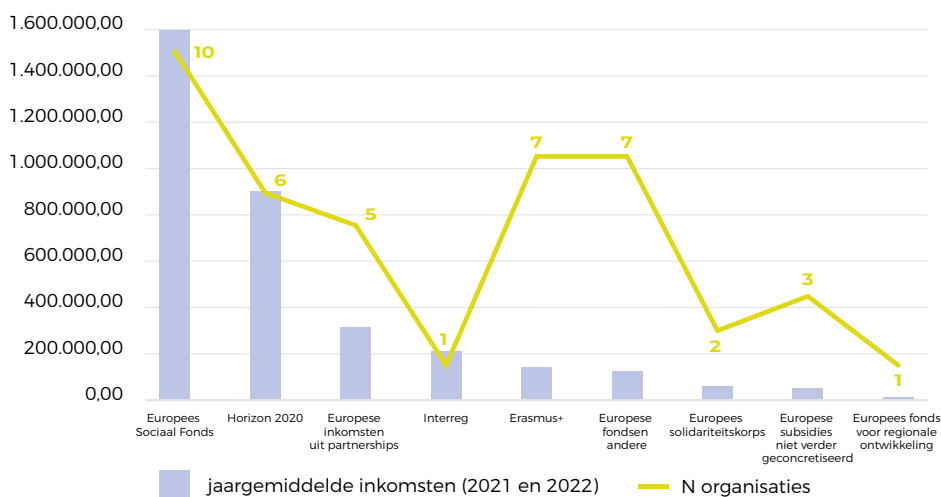


Figuur a10 toont dat regionale organisaties sterk afhankelijk zijn van subsidies. Meer dan 90% van hun inkomsten komen uit subsidies, waarvan het grootste deel (81%) werkingssubsidies uit het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk zijn. Doelgroep- en themaorganisaties halen 51% tot 57% van hun inkomsten uit subsidies, waarvan telkens 21% subsidies buiten het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk.

### 3.5.2 Europese subsidies

Figuur a11 toont hoeveel organisaties de verschillende types Europese subsidies ontvangen en welk bedrag ze per type op jaarbasis samen boeken (gemiddelde over de jaren 2021 en 2022). Hieruit blijkt dat de grootste bedragen uit het Europees Sociaal Fonds en het Horizon Europe-programma komen. Daarnaast zijn subsidies uit partnerships en het Erasmus+-programma populair, maar de toegekende bedragen liggen daar aanzienlijk lager.

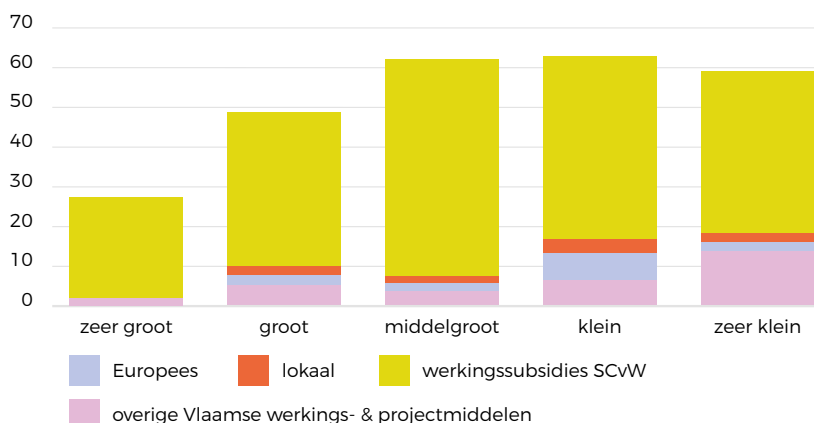
Figuur a11: Europese subsidies (euro) naar subsidiebronnen en aantal begunstigde organisaties



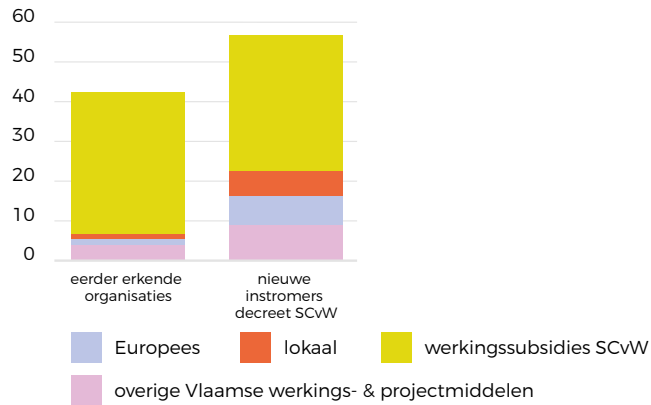
## 3.6 Verdeling diverse subsidiebronnen

Figuur a12 laat zien dat vooral zeer kleine en kleine organisaties beroep doen op overige subsidies. Het grootste deel daarvan bestaat uit overige Vlaamse werkings- en projectmiddelen, gevolgd door Europese werkingsmiddelen en in mindere mate lokale subsidies.

Figuur a12: aandeel (%), boekjaren 2021 en 2022) Europese subsidies, lokale subsidies, werkingssubsidies sociaal-cultureel volwassenenwerk en overige Vlaamse werkings- en projectmiddelen in de inkomstenstructuur naar organisatiegrootte



Figuur a13: aandeel (% , boekjaren 2021 en 2022) Europese subsidies, lokale subsidies, werkingssubsidies sociaal-cultureel volwassenenwerk en overige Vlaamse werkings- en projectmiddelen in de inkomstenstructuur naar instroom in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk



Figuur a13 toont dat de nieuwe instromers in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk (landelijk) sterker afhankelijk zijn van subsidies dan de eerder erkende organisaties (landelijk en regionaal). Ze halen bovendien een relatief groter deel van hun inkomsten uit andere subsidiebronnen. Zo ontvangen zij verhoudingsgewijs meer overige Vlaamse werkings- en projectmiddelen, Europese subsidies en lokale subsidies dan de eerder erkende organisaties.

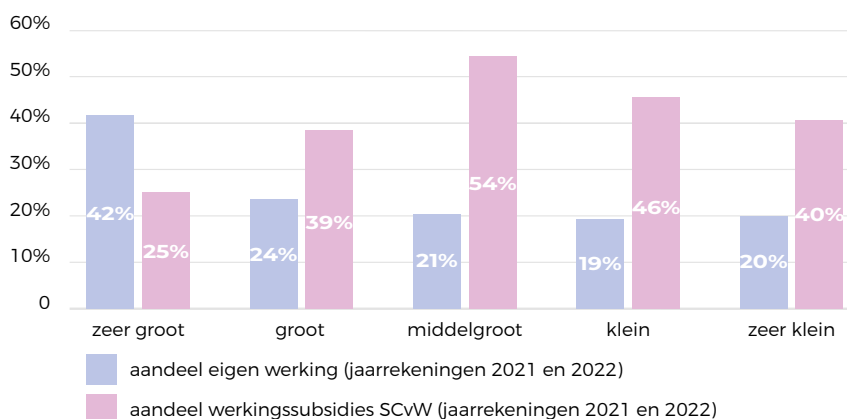
## 4. Middelen uit de eigen werking

De sector boekte in 2021 en 2022 gemiddeld 62.871.118,80 euro per jaar aan inkomsten uit de eigen werking. Per organisatie komt dat neer op een gemiddelde van 491.180,62 euro per jaar. Ook hier zijn de verschillen binnen de sector groot. De mediaan ligt met 78.904,67 euro per organisatie aanzienlijk lager dan het gemiddelde. Dat wijst erop dat een relatief klein aantal organisaties aanzienlijk hogere inkomsten boekt uit de eigen werking.

### 4.1 Inkomsten uit de eigen werking naar organisatiegrootte

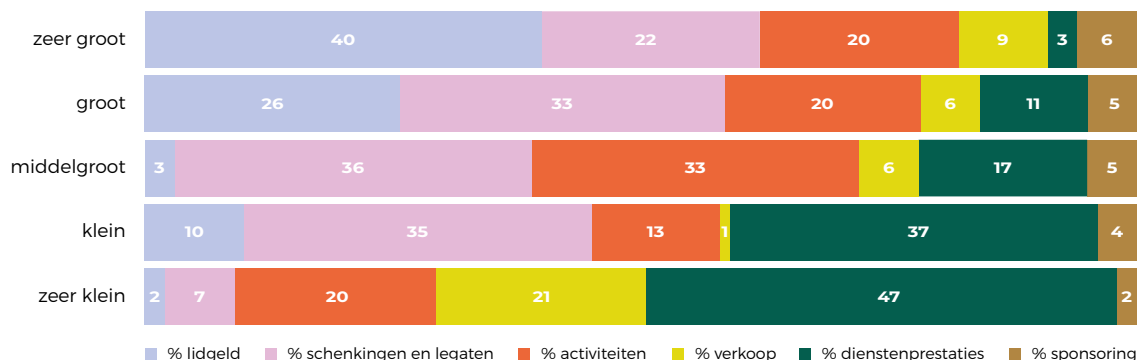
Figuur a14 toont dat alleen de zeer grote organisaties meer inkomsten halen uit hun eigen werking dan uit de werkingssubsidies van het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk. Voor alle andere organisaties geldt het omgekeerde: de werkingssubsidies van het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk vormen een aanzienlijk groter aandeel van hun inkomsten dan de inkomsten uit de eigen werking. Bij middelgrote, kleine en zeer kleine organisaties, die het meest afhankelijk zijn van subsidies, ligt het aandeel inkomsten uit de eigen werking relatief lager.

**Figuur a14: gemiddeld aandeel eigen werking binnen totale inkomsten en gemiddeld aandeel werkingssubsidies sociaal-cultureel volwassenenwerk (boekjaren 2021 en 2022) naar grootte organisatie**



Ook de samenstelling (figuur a15) van de inkomsten uit de eigen werking verschilt naar grootte van de organisatie. Zeer grote en grote organisaties halen een relatief groot deel van hun ‘inkomsten eigen werking’ uit lidgelden (respectievelijk 40% en 26%). Schenkingen en legaten zijn voor bijna alle organisaties een relatief belangrijke inkomstenbron, behalve voor de zeer kleine organisaties. Tot slot is er een duidelijk patroon zichtbaar bij de inkomsten uit dienstenprestaties: zeer grote en grote organisaties halen hier verhoudingsgewijs weinig inkomsten uit, terwijl dat voor kleine en zeer kleine organisaties juist een belangrijke bron van inkomsten is.

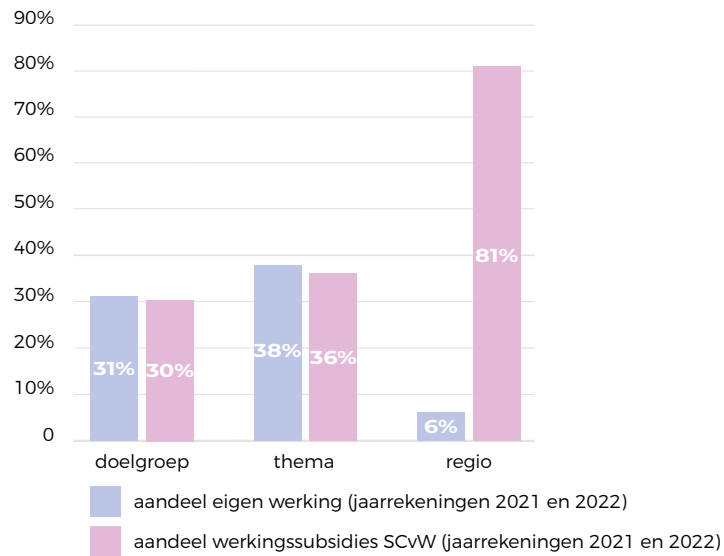
**Figuur a15: aandeel (%) inkomsten uit lidgeld, schenkingen en legaten, activiteiten, verkoop, dienstenprestaties en sponsoring van alle inkomsten uit de eigen werking naar organisatiegrootte (boekjaren 2021 en 2022)**



## 4.2 Inkomsten uit de eigen werking naar gerichtheid van de organisatie

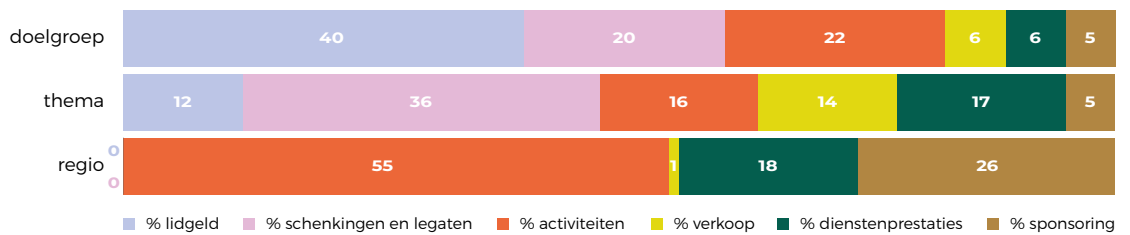
Regionale organisaties zijn relatief meer afhankelijk van werkingssubsidies uit het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk en halen relatief minder inkomsten uit de eigen werking. Doelgroep- en themaorganisaties boeken ongeveer evenveel inkomsten uit de eigen werking als uit de werkingssubsidies van het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk.

Figuur a16: gemiddeld aandeel eigen werking binnen totale inkomsten en gemiddeld aandeel werkingssubsidies sociaal-cultureel volwassenenwerk (boekjaren 2021 en 2022) naar gerichtheid



Figuur a17 laat zien hoe de samenstelling van inkomsten uit de eigen werking verschilt naargelang de gerichtheid van de organisatie. Doelgroeporganisaties halen het grootste deel van hun ‘inkomsten eigen werking’ uit lidgelden, wat goed is voor 40% van hun totale inkomsten uit de eigen werking. Regionale organisaties boeken geen inkomsten uit lidgelden. Themaorganisaties halen het grootste aandeel van hun ‘inkomsten eigen werking’ uit schenkingen en legaten (36%). Regionale organisaties – die in verhouding tot hun totale inkomsten relatief weinig inkomsten uit hun eigen werking halen – boeken relatief veel inkomsten uit activiteiten (55%). Themaorganisaties halen relatief meer inkomsten uit verkoop en dienstenprestaties.

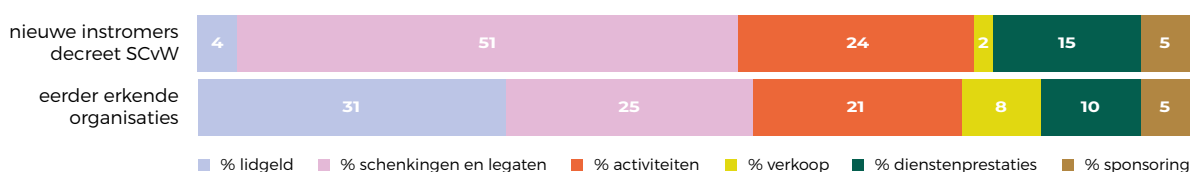
Figuur a17: aandeel (%) inkomsten uit lidgeld, schenkingen en legaten, activiteiten, verkoop, dienstenprestaties en sponsoring van alle inkomsten uit de eigen werking naar gerichtheid (boekjaren 2021 en 2022)



## 4.3 Inkomsten uit de eigen werking: instromers versus eerder erkende organisaties

Er zijn duidelijke verschillen in de inkomstenstructuur uit de eigen werking tussen eerder erkende organisaties (landelijk en regionaal) en nieuwe instromers in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk (landelijk). Bij de eerder erkende organisaties komt het grootste deel van de 'inkomsten eigen werking' uit lidgelden (31%), terwijl dat aandeel bij de nieuwe instromers in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk 4% bedraagt. Omgekeerd zijn schenkingen en legaten voor nieuwe instromers een relatief belangrijke inkomstenbron uit de eigen werking (51%).

Figuur a18: aandeel (%) inkomsten uit lidgeld, schenkingen en legaten, activiteiten, verkoop, dienstenprestaties, sponsoring van de inkomsten uit de eigen werking naar instroom in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk (boekjaren 2021 en 2022)



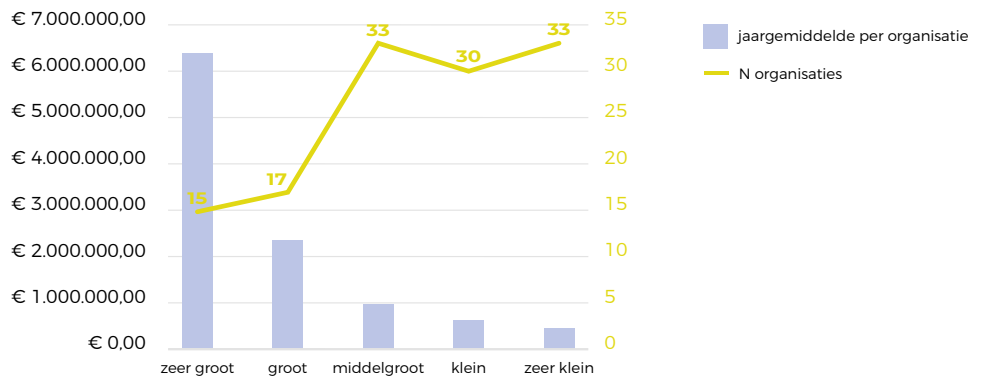
## 5. Uitgaven

De sector gaf in de boekjaren 2021 en 2022 gemiddeld 201.732.618,28 euro per jaar uit. Per organisatie komt dat neer op een gemiddelde van 1.575.965,77 euro per jaar. Net als bij de inkomsten zijn de verschillen in uitgaven binnen de sector groot. De mediaan van de totale uitgaven bedraagt 775.584,27 euro. Dat is een stuk onder het gemiddelde. Een relatief klein aantal organisaties geeft dus aanzienlijk meer uit.

### 5.1 Uitgaven naar organisatiekenmerken

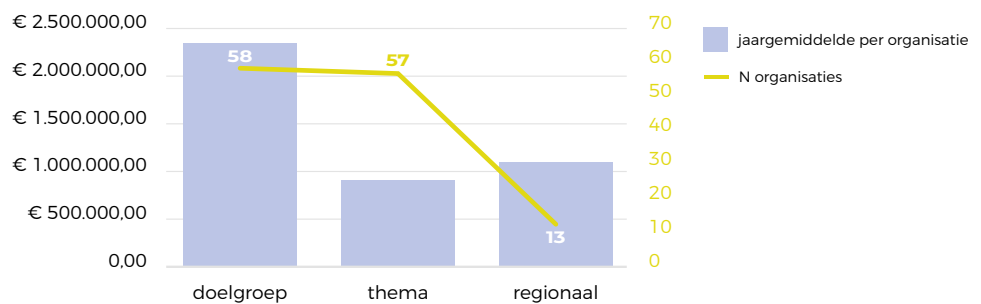
Zeer grote organisaties zijn met minder (N=15/128) maar geven meer uit dan organisaties uit de andere groepen. Dat hangt logisch samen met het inkomstenpatroon: organisaties die veel inkomsten genereren, besteden ook meer. Omgekeerd geldt dat kleine en zeer kleine organisaties minder inkomsten hebben en bijgevolg ook minder uitgeven.

Figuur a19: totale uitgaven, jaargemiddelde organisatie naar grootte (boekjaren 2021 en 2022)



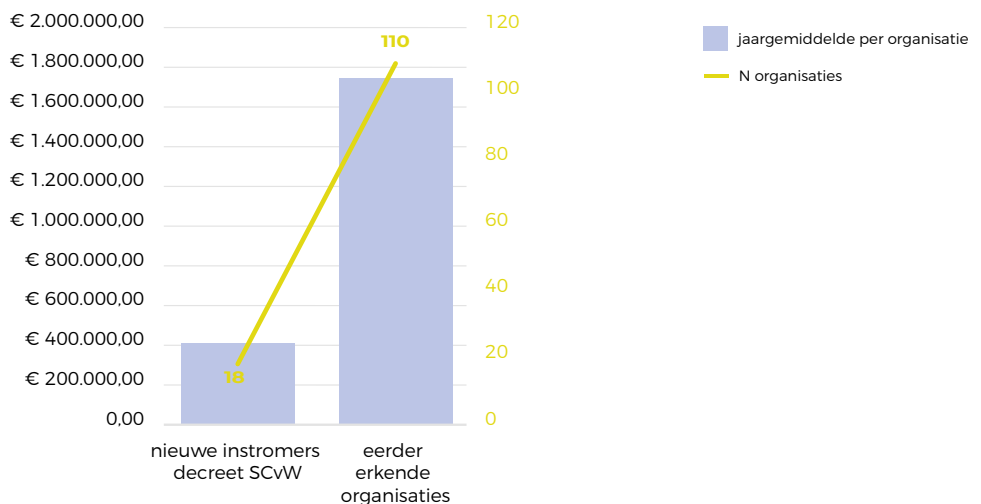
Doelgroeporganisaties (N=58/128) besteden jaarlijks gemiddeld meer dan dubbel zoveel als themaorganisaties (N=57/128). Regionale organisaties (N=13/128) zitten daar tussenin, met een gemiddelde uitgave van 1.100.842,12 euro per jaar.

Figuur a20: totale uitgaven, jaargemiddelde organisatie naar gerichtheid (boekjaren 2021 en 2022)



Nieuwe instromers in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk (landelijk) geven jaarlijks gemiddeld drie keer minder uit dan eerder erkende organisaties (landelijk en regionaal). Dat weerspiegelt logischerwijs hun jaarlijkse lagere inkomsten.

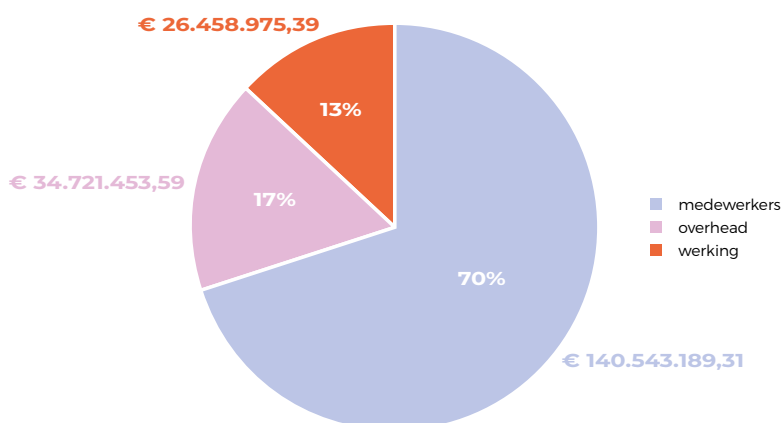
Figuur a21: totale uitgaven, jaargemiddeld naar instroom in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk (boekjaren 2021 en 2022)



## 5.2 Uitgavenstructuur

Om een concreter beeld te krijgen van de uitgaven binnen de sector, verdelen we ze in 3 categorieën: medewerkers, overhead en werking. Veruit de meeste uitgaven gaan naar medewerkers, goed voor afgerond 70% van de totale uitgaven. Daarna volgen overheadkosten (17%) en werkingkosten (13%).

Figuur a22: alle uitgaven - gemiddeld aandeel kosten medewerkers, overhead en werking en jaargemiddelden voor de sector (boekjaren 2021 en 2022)



### 5.2.1 Uitgaven uit de rubrieken in de financiële jaarverslagen

Voor de verdere opdeling van die categorieën baseren we ons op de rubrieken uit de financiële jaarverslagen. De uitgaven voor medewerkers omvatten alle kosten voor vaste medewerkers, freelancers en vrijwilligers. De categorie 'overhead' verwijst naar de vaste lasten van een organisatie: kosten die niet rechtstreeks bijdragen aan de activiteiten maar wel nodig zijn om de werking draaiende te houden. Tot slot is er de categorie 'eigen werking': uitgaven die rechtstreeks bijdragen aan de kernactiviteiten van de organisatie.

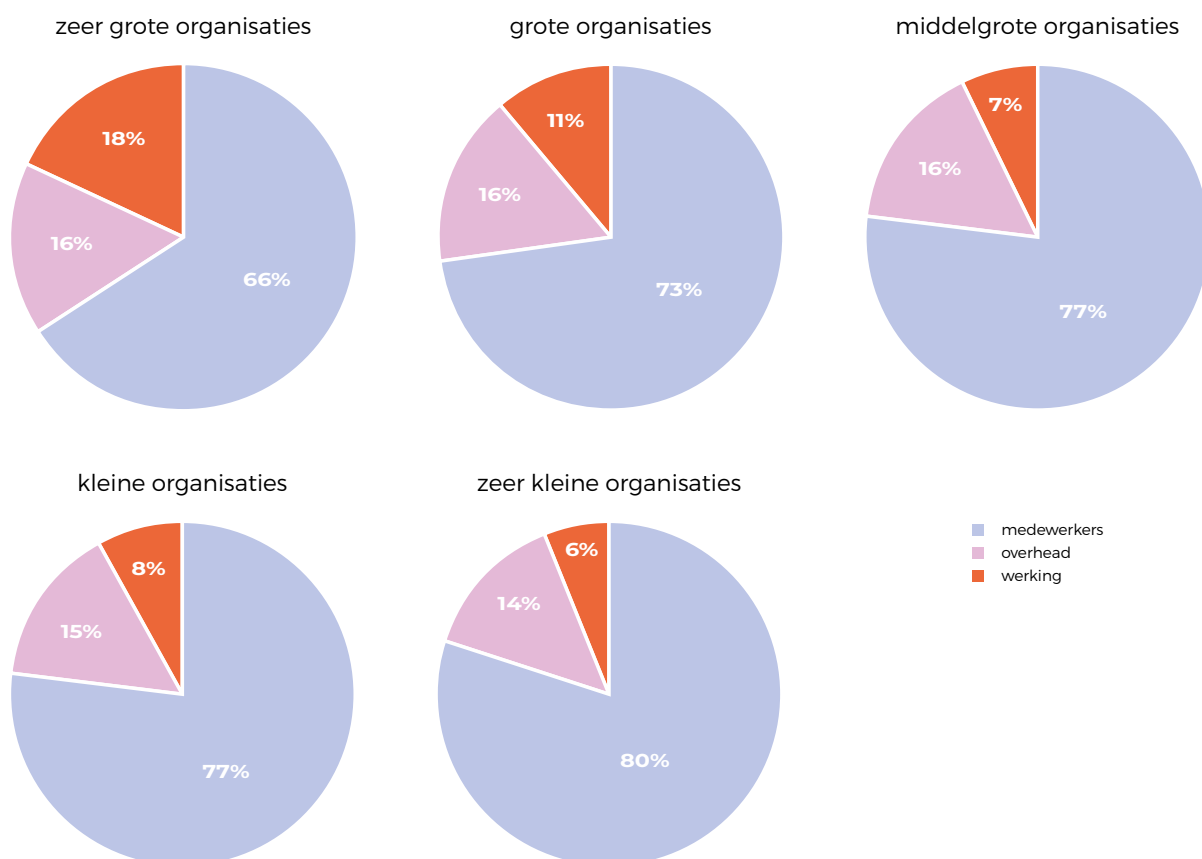
Tabel a5: categorieën uitgavenstructuur en hun rubrieken in de financiële jaarverslagen

<b>Medewerkers</b>	
Vaste medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>· bezoldigingen uit arbeidscontract (lonen en kosten voor het personeel)</li> <li>· bezoldigingen, sociale lasten &amp; pensioenen</li> </ul>
Freelancers	<ul style="list-style-type: none"> <li>· overige vergoedingen aan derden voor inhoudelijke en ondersteunende diensten</li> <li>· uitzendpersoneel of ter beschikking gesteld personeel</li> </ul>
Vrijwilligers	vergoedingen aan derden: vrijwilligers
<b>Overhead</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· huur en huurlasten</li> <li>· onderhoud, herstellingen &amp; leveringen</li> <li>· verzekeringen (niet voor personeel)</li> <li>· publiciteit en promotie</li> <li>· afschrijvingen</li> <li>· belastingen</li> <li>· recurrente en niet-recurrente financiële kosten</li> </ul>
<b>Eigen werking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· activiteiten</li> <li>· samenwerkingen en sponsoring</li> <li>· lidmaatschappen</li> <li>· verplaatsings- en verblijfskosten</li> <li>· de aankoop van handelsgoederen, grond- en hulpstoffen</li> </ul>

## 5.2.2 Uitgavenstructuur naar kenmerken van organisaties

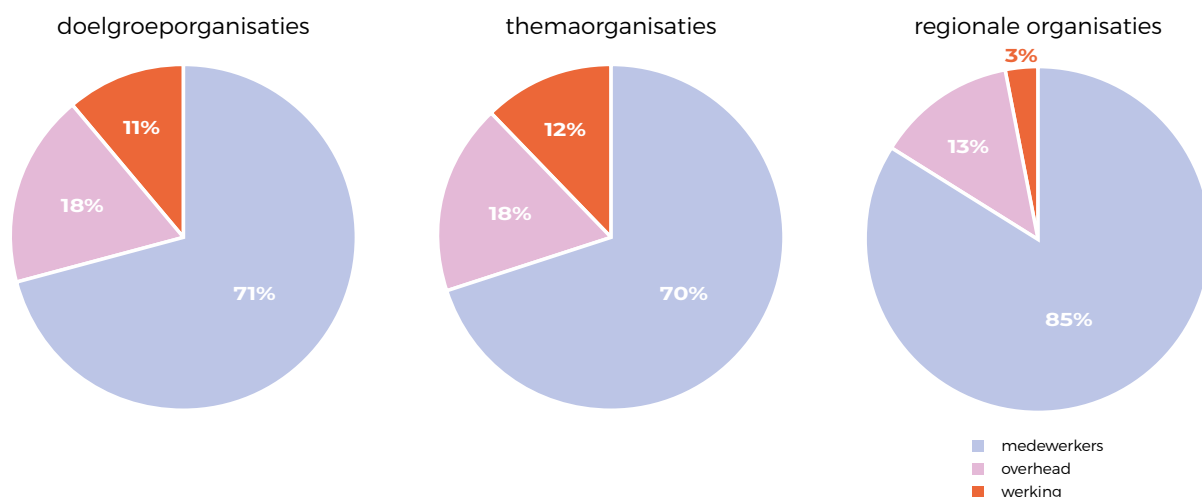
De grootte van een organisatie beïnvloedt haar uitgavenstructuur. Zeer kleine organisaties besteden gemiddeld 80% van hun middelen aan medewerkers, 10 procentpunten meer dan het sectorgemiddelde. Zeer grote organisaties investeren relatief meer in hun werking: gemiddeld 18%, tegenover 13% voor heel de sector en 6% voor zeer kleine organisaties.

Figuren a23: uitgavenstructuur naar organisatiegrootte (boekjaren 2021 en 2022)



De uitgavenverdeling van regionale organisaties (zie figuur a24) wijkt duidelijk af van andere organisaties in de sector. Ze besteden 85% van hun budget aan medewerkers, terwijl 3% naar hun werking gaat.

Figuur a24: uitgavenstructuur regionale organisaties (boekjaren 2021 en 2022)



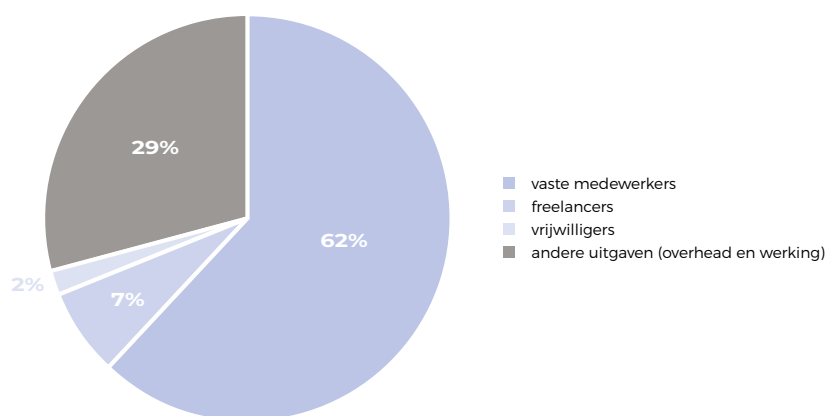
## 5.3 Medewerkers

In de boekjaren 2021 en 2022 gaf de sector jaarlijks gemiddeld 140.543.189,31 euro uit aan medewerkers. Per organisatie komt dat neer op een gemiddelde van 1.097.993,67 euro per jaar. De verschillen tussen organisaties zijn echter groot. Dat blijkt uit de mediaan, die met 551.258,18 euro per organisatie aanzienlijk lager ligt dan het gemiddelde. Een klein aantal organisaties geeft veel meer uit aan medewerkers dan de rest.

### 5.3.1 Aandeel uitgaven medewerkers binnen totale uitgaven

Vaste medewerkers vormen de grootste kostenpost in de sector en nemen afgerond 62% van de totale uitgaven van de organisatie voor hun rekening. Daarbovenop gaat 7% van de uitgaven naar freelancers en 2% naar vrijwilligers. 101 organisaties uit de sector boeken uitgaven voor vrijwilligers, terwijl alle 128 organisaties dat doen voor vaste medewerkers en freelancers.

Figuur a25: alle uitgaven met specificering uitgaven medewerkers - gemiddeld aandeel en jaargemiddelde sector (boekjaren 2021 en 2022)



Tabel a6: totaalbedrag per medewerkerscategorie voor de sector en jaargemiddelde per organisatie

Subsidies	Totaal bedrag (N=128, gemiddelde boekjaren 2021 en 2022)	Jaargemiddelde per organisatie (N=128)	Mediaan	
Vaste medewerkers	€ 123.820.488,77	€ 967.347,57	€ 495.781,81	(N=101)
Freelancers	€ 13.566.404,03	€ 105.987,53	€ 50.249,03	(N=128)
Vrijwilligers	€ 3.156.296,52	€ 24.658,57	€ 1.571,64	(N=128)

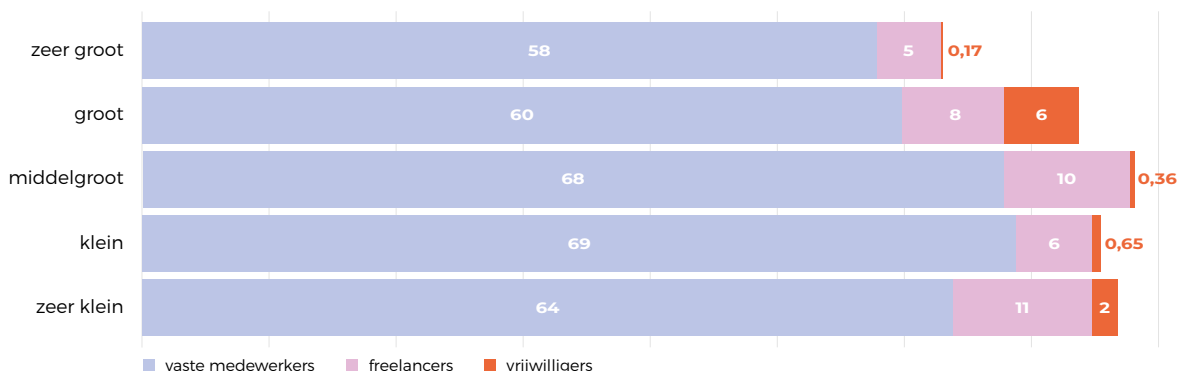
De tweede kolom van tabel a6 toont de gemiddelde jaarlijkse uitgaven in de sector per medewerkerscategorie voor de boekjaren 2021 en 2022. De derde kolom laat zien hoeveel een organisatie gemiddeld per jaar uitgeeft aan de verschillende soorten medewerkers in dezelfde periode. In de laatste kolom is de mediaan af te lezen naar het aantal organisaties per categorie.

### 5.3.2 Uitgaven medewerkers naar organisatiekenmerken

De uitgaven voor medewerkers verschillen naargelang de grootte van de organisatie. Zeer grote en grote organisaties besteden gemiddeld een kleiner aandeel van hun middelen aan vaste medewerkers dan de andere organisaties.

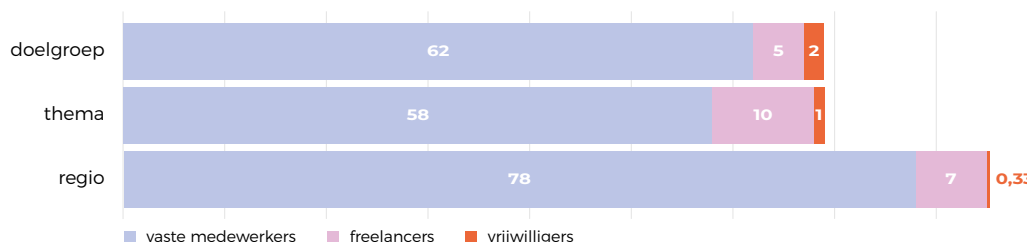
Zeer kleine en middelgrote organisaties investeren daarentegen relatief meer in freelancers: ongeveer 10% van hun budget gaat naar hen, terwijl dat aandeel bij de andere organisaties onder de 10% blijft. Tot slot geven de organisaties binnen de groep ‘groot’ relatief het meeste uit aan vrijwilligers.

**Figuur a26: aandeel (%) uitgaven voor vaste medewerkers, freelancers en vrijwilligers binnen totale uitgaven naar organisatiegrootte (boekjaren 2021 en 2022)**



Regionale organisaties besteden bijna 78% van hun budget aan vaste medewerkers. Dat is 15 procentpunten meer dan thema- en doelgroeporganisaties. Themaorganisaties investeren relatief meer in freelancers (10%), terwijl doelgroeporganisaties relatief meer investeren in vrijwilligers (2%). Dat laatste sluit aan bij hun werkwijze, aangezien doelgroeporganisaties doorgaans sterker op vrijwilligers steunen.

**Figuur a27: aandeel (%) uitgaven voor vaste medewerkers, freelancers en vrijwilligers binnen totale uitgaven naar gerichtheid van de organisatie (jaarrekeningen 2021 en 2022)**



## 5.4 Uitgaven van werking en overhead

Figuur a22 toont dat de sector in de boekjaren 2021 en 2022 jaarlijks gemiddeld 26.458.975,38 euro besteedde aan de werking. Per organisatie komt dat neer op een gemiddelde van 206.710,75 euro per jaar. De verschillen binnen de sector zijn echter groot. vDe mediaan ligt met 35.694,32 euro significant onder het gemiddelde. Dat betekent dat een relatief klein aantal organisaties meer uitgeeft aan de werking.

Daarnaast gaf de sector in dezelfde periode gemiddeld 34.721.453,59 euro per jaar uit aan overhead. Per organisatie is dat jaarlijks gemiddeld 271.261,36 euro. Ook hier zijn de verschillen binnen de sector groot: de mediaan bedraagt 95.075,47 euro, wat een stuk onder het gemiddelde ligt. Een relatief klein aantal organisaties geeft dus meer uit aan overhead.

## 6. Indicatoren voor de financiële gezondheid van de sector

Met de indicatoren 'liquiditeit', 'solvabiliteit' en 'eigen vermogen' kunnen we de financiële gezondheid van de sector inschatten. In dit hoofdstuk analyseren we die 3 kernindicatoren. Liquiditeit en solvabiliteit tonen aan in welke mate organisaties hun schulden kunnen terugbetalen, terwijl het eigen vermogen inzicht geeft in de financiële reserves. De verdeling en opbouw van die middelen, inclusief bestemde fondsen en voorzieningen voor risico's en kosten, geven een indicatie van hoe organisaties zich voorbereiden op toekomstige uitdagingen.

### 6.1 Liquiditeit

Liquiditeit geeft weer in hoeverre een organisatie haar kortetermijnverplichtingen kan nakomen. We berekenen dat door de vlottende activa (exclusief voorraden en overlopende rekeningen) te delen door de schulden op ten hoogste 1 jaar. De gemiddelde liquiditeitsratio in de sector bedraagt 5,77 en de mediaan 4,70. Dat is ruim boven de door Cultuurloket gehanteerde richtlijn van 1,5, de norm voor een financieel gezonde vzw in de kunst- en cultuursector.

In 2021 zaten 9 organisaties onder die norm van 1,5. In 2022 waren er dat nog zes. Uit hun voortgangsrapporten blijkt dat dat verschillende oorzaken heeft: minder inkomsten uit de eigen werking, lagere subsidies dan verwacht, of – in één geval – een cashflowprobleem door de laattijdige uitbetaling van subsidies. De betrokken organisaties werken actief aan oplossingen zoals het diversifiëren van hun inkomsten en het verkennen van nieuwe manieren om hun financiën te monitoren.

We concluderen dat de meeste organisaties in de sector geen problemen hebben met het nakomen van hun kortetermijnverplichtingen. Voor enkele uitzonderingen ligt hier eventueel wel een uitdaging, maar zij zijn zich daarvan bewust en rapporteren hoe ze daarop inspelen.

### 6.2 Solvabiliteit

Solvabiliteit geeft aan in welke mate een organisatie financieel afhankelijk is van externe partijen, bijvoorbeeld bij het aflossen van leningen. We berekenen de solvabiliteit door het eigen vermogen te delen door het totale vermogen (exclusief voorzieningen). De cijfers binnen de sector zijn over het algemeen geruststellend: de gemiddelde solvabiliteitsratio bedraagt 59,83 met een mediaan van 65,65. Volgens een richtlijn van Cultuurloket is een solvabiliteit boven de 30 gezond voor vzw's binnen de cultuursector.

Niet alle organisaties zitten boven die drempel. In 2021 noteerden 15 organisaties een solvabiliteitsratio onder de 30, in 2022 waren er dat nog 13. Uit hun voortgangsrapporten blijkt dat dat voornamelijk komt door een onvoldoende opvolging van leningen of een lager dan verwachte subsidie-uitkering. Sommige organisaties overbruggen dat door tijdelijk geld te lenen van bevriende organisaties. Een organisatie ontving haar subsidies later dan gepland en kampte daardoor met een cashflowprobleem.

Over het algemeen zijn er geen solvabiliteitsproblemen in de sector. De enkele organisaties die onder de richtwaarde zitten, zijn zich daarvan bewust en werken eraan. Een lagere solvabiliteit hoeft overigens niet per definitie zorgwekkend te zijn, er kunnen goede redenen zijn voor een tijdelijke daling.

## 6.3 Eigen vermogen en vaste activa

Naast de hierboven besproken ratio's biedt ook het eigen vermogen van organisaties inzicht in de financiële gezondheid van de sector. Het eigen vermogen is het totaal van alle bezittingen van een organisatie min de schulden. Tussen 2021 en 2022 steeg dat bedrag gemiddeld met 18.086 euro per organisatie.

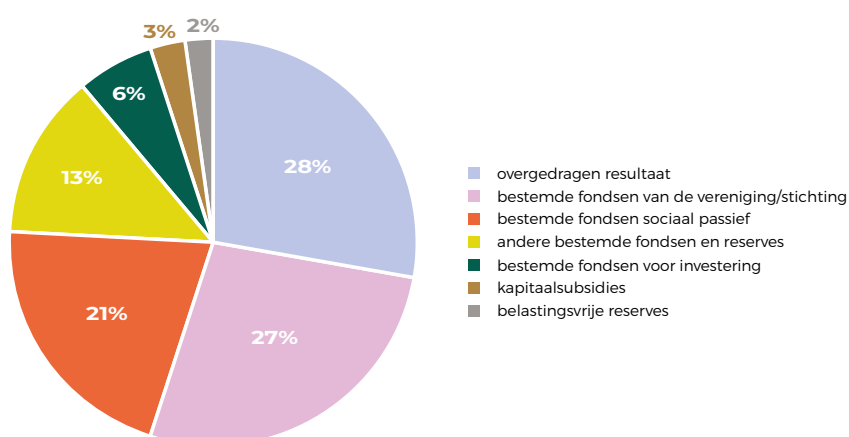
In de boekjaren 2021 en 2022 beschikte de sector jaarlijks gemiddeld over 111.046.690,89 euro aan eigen vermogen. Per organisatie komt dat neer op gemiddeld 867.552,27 euro per jaar. Toch zijn de verschillen binnen de sector groot. De mediaan ligt met 394.157,93 euro een stuk lager dan het gemiddelde. Dat betekent dat een klein aantal organisaties een veel groter eigen vermogen heeft dan de rest.

In 2021 boekte de sector samen 32.133.473,98 euro winst. Dat is de winst uit de vorige boekjaren die niet is uitgekeerd, maar in de organisatie bleef en in het financieel jaarverslag in de balans onder de rubriek 'eigen vermogen' staat.

### 6.3.1 Structuur eigen vermogen

Het eigen vermogen wordt onder verschillende rubrieken ingebracht. Zo krijgen we een duidelijk beeld van de samenstelling ervan.

Figuur a28: gemiddeld aandeel van de verschillende rubrieken in het eigen vermogen voor de sector



Het grootste deel van het eigen vermogen bestaat uit overgedragen winst/verlies (28%) en het fonds van de vereniging of stichting (27%), gevolgd door het bestemd fonds sociaal passief (21%). Daarop volgt nog een groep met andere bestemde fondsen en reserves (13%). De overige categorieën nemen elk minder dan 10% van het totaal in: bestemd fonds voor investering (6%), kapitaalsubsidies (3%) en belastingvrije reserves (2%).

### 6.3.2 Overgedragen resultaat

Het overgedragen resultaat is het saldo dat een onderneming niet uitkeert of herverdeelt, maar meeneemt naar de volgende boekhoudperiode. Dat kan een overgedragen positief resultaat (winst) of negatief resultaat (verlies) zijn. Tussen 2020 en 2021 daalde het overgedragen resultaat gemiddeld met 18.337 euro per organisatie.

In de boekjaren 2021 en 2022 hadden 119 van de 128 organisaties samen gemiddeld 31.006.380,65 euro per jaar aan overgedragen resultaat. Omgerekend betekent dat 260.557,82 euro per organisatie per jaar. De verschillen tussen de 119 organisaties zijn echter groot. De mediaan ligt met 131.753,58 euro per organisatie een stuk lager dan het gemiddelde. Dat betekent dat een klein aantal organisaties veel hogere bedragen in die rubriek heeft staan dan de meeste anderen.

### 6.3.3 Bestemd fonds sociaal passief

Het bestemd fonds sociaal passief is het bedrag dat een werkgever reserveert om te voldoen aan de wettelijke verplichtingen bij het beëindigen van arbeidsovereenkomsten. Tussen 2021 en 2022 steeg dat bedrag gemiddeld met 5.979 euro per organisatie. In de boekjaren 2021 en 2022 reserveerden 90 van de 128 organisaties binnen de sector samen gemiddeld 23.752.634 euro per jaar, wat neerkomt op een gemiddeld bedrag van 263.918,16 euro per organisatie. Toch zijn de verschillen tussen de 90 organisaties groot. De mediaan ligt met 120.000 euro per organisatie veel lager dan het gemiddelde. Dat betekent dat een klein aantal organisaties een veel groter bedrag in die rubriek heeft staan dan de meeste anderen.

### 6.3.4 Andere bestemde fondsen en reserves

De andere bestemde fondsen en reserves namen tussen 2021 en 2022 gemiddeld met 12.031 euro per organisatie toe. In dezelfde periode hadden 57 van de 128 organisaties samen gemiddeld 14.051.420,84 euro per jaar aan andere bestemde fondsen en reserves. Dat komt neer op een gemiddelde van 246.516,16 euro per organisatie. De verschillen tussen de 57 organisaties zijn groot. De mediaan ligt met 118.096,42 euro per organisatie een stuk lager dan het gemiddelde, wat wijst op een klein aantal organisaties dat veel meer reserves heeft dan de rest.

### 6.3.5 Fondsen van de vereniging/stichting

Het fonds van de vereniging/stichting steeg tussen 2021 en 2022 gemiddeld met 65.914 euro per organisatie. In de boekjaren 2021 en 2022 hielden 54 van de 128 organisaties samen gemiddeld 30.320.011,34 euro per jaar in dat fonds, goed voor een gemiddelde van 561.481,69 euro per organisatie. De verschillen tussen de 54 organisaties zijn groot. De mediaan ligt met 133.026,24 euro per organisatie veel lager dan het gemiddelde, wat duidt op een sterkere concentratie van dat fonds bij enkele organisaties.

### 6.3.6 Bestemd fonds voor investering

Het bestemd fonds voor investering daalde tussen 2021 en 2022 gemiddeld met 5.764 euro per organisatie. In dezelfde periode reserveerden 43 van de 128 organisaties binnen de sector samen gemiddeld 6.150.270,14 euro per jaar in dat fonds. Dat komt neer op 143.029,54 euro per organisatie per jaar. De verschillen tussen de 43 organisaties zijn groot. De mediaan ligt op 73.780,95 euro per organisatie, wat aanzienlijk lager is dan het gemiddelde. Dat betekent dat een klein aantal organisaties een veel groter bedrag in dat fonds heeft staan dan de meeste andere organisaties.

### 6.3.7 Belastingvrije reserves

De belastingvrije reserves namen tussen 2021 en 2022 gemiddeld met 17.358 euro per organisatie af. In dezelfde periode boekten 24 van de 128 organisaties binnen de sector samen gemiddeld 2.202.411,52 euro per jaar aan belastingvrije reserves.

Dat komt neer op 91.767,15 euro per organisatie. De verschillen tussen de 24 organisaties zijn klein. De mediaan ligt op 73.781,00 euro per organisatie, wat iets lager is dan het gemiddelde.

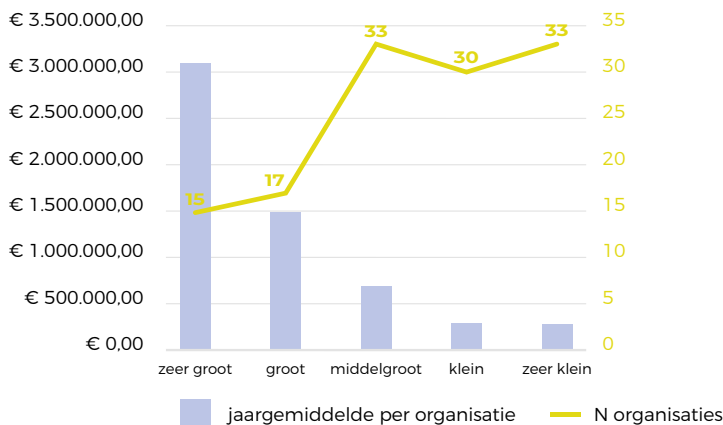
### 6.3.8 Kapitaalsubsidies

Kapitaalsubsidies worden toegekend voor investeringen in vaste activa zoals gebouwen of apparatuur. Tussen 2021 en 2022 daalden die subsidies gemiddeld met 17.181 euro per organisatie. In dezelfde periode ontvingen 12 van de 128 organisaties binnen de sector samen gemiddeld 3.563.561,59 euro aan kapitaalsubsidies. De verschillen tussen die 12 organisaties zijn echter groot. Een klein aantal organisaties ontvangt een aanzienlijk groter bedrag aan kapitaalsubsidies dan de anderen.

### 6.3.9 Eigen vermogen naar organisatiekenmerken

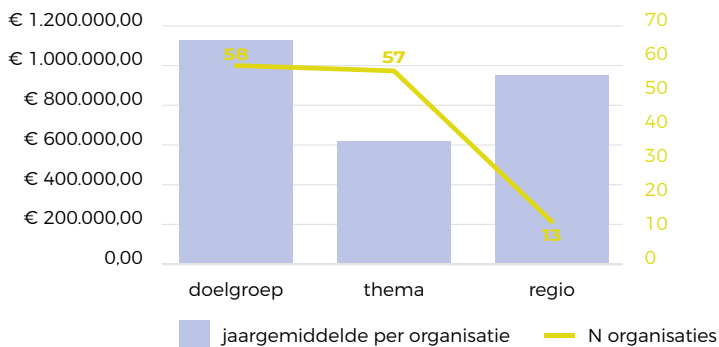
Figuur a29 toont dat de groep ‘zeer groot’ relatief weinig organisaties telt (15 van de 128), maar aanzienlijk meer eigen vermogen heeft dan de andere groepen voor de boekjaren 2021 en 2022.

Figuur a29: totaal eigen vermogen, jaargemiddelde organisatie naar grootte (boekjaren 2021 en 2022)



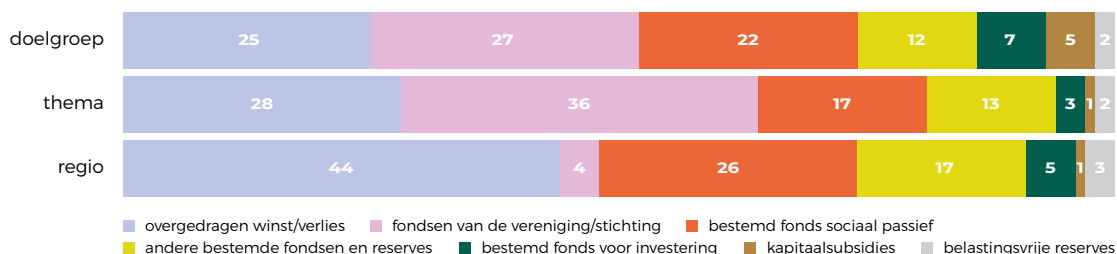
Figuur a30 laat zien dat doelgroeporganisaties jaarlijks gemiddeld ongeveer dubbel zoveel eigen vermogen hebben als themaorganisaties.

Figuur a30: totaal eigen vermogen, jaargemiddelde organisatie naar gerichtheid (boekjaren 2021 en 2022)



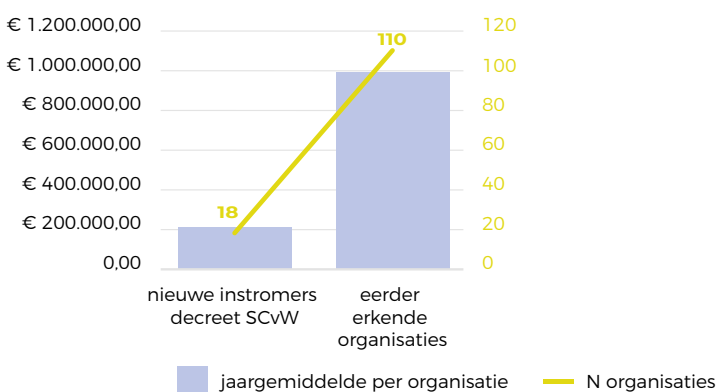
Figuur a31 toont dat regionale organisaties hun eigen vermogen vooral opbouwen met overgedragen winst/verlies. Ze gebruiken het fonds van de vereniging/stichting minder. Dat is anders voor doelgroep- en themaorganisaties, waar het grootste deel van het eigen vermogen in het fonds van de vereniging/stichting zit.

Figuur a31: aandeel (%) van eigen vermogen naar gerichtheid van de organisatie (jaarrekeningen 2021 en 2022)



Figuur a32 laat zien dat nieuwe instromers in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk (landelijk) over beduidend minder eigen vermogen beschikken dan de eerder erkende organisaties (landelijk en regionaal).

Figuur a32: totaal eigen vermogen, jaargemiddelde organisatie naar instroom in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk (boekjaren 2021 en 2022)



Figuur a33: aandeel (%) van eigen vermogen naar instroom in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk (jaarrekeningen 2021 en 2022)



Nieuwe instromers in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk (landelijk) hebben relatief gezien een groter aandeel ingeschreven in het fonds van de vereniging/stichting dan de eerder erkende organisaties (landelijk en regionaal). Nog opvallender is dat hun sociaal passief minder dan de helft bedraagt dan dat van de eerder erkende organisaties (landelijk en regionaal). Dat wijst erop dat nieuwe instromers (landelijk) waarschijnlijk nog aan de opbouw van hun sociaal passief moeten beginnen. Ook de andere bestemde fondsen maken een relatief kleiner deel uit van hun eigen vermogen in vergelijking met de eerder erkende organisaties (landelijk en regionaal).

## 6.4 Voorzieningen voor risico's

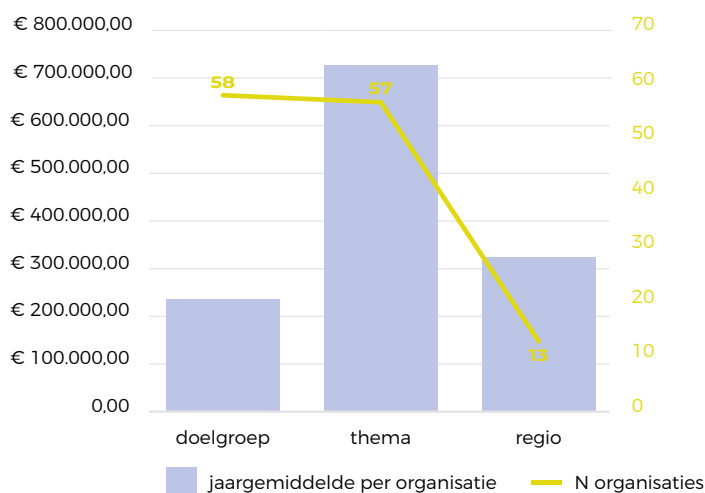
Naast het eigen vermogen reserveren sommige organisaties ook een apart bedrag onder de noemer 'voorzieningen voor risico's en kosten'. In totaal gaat het om 43 organisaties. Tussen 2021 en 2022 namen die voorzieningen per organisatie gemiddeld met 12.872 euro af. In die jaren hielden 43 van de 128 organisaties samen gemiddeld 2.793.357,04 euro per jaar opzij voor voorzieningen voor risico's. Dat komt neer op 64.962,79 euro per organisatie per jaar. De verschillen tussen de 43 organisaties zijn relatief klein. De mediaan bedraagt 48.000,00 euro per organisatie, slechts iets lager dan het gemiddelde.

## 6.5 Vaste activa

Naast hun eigen vermogen beschikken organisaties ook over vaste activa. Dat zijn bezittingen die ze langdurig gebruiken en niet meteen verkopen of verbruiken. Vaste activa helpen organisaties om op lange termijn impactvol te werken. Dat kan bijvoorbeeld een gebouw, een busje of een softwareprogramma zijn.

In de boekjaren 2021 en 2022 beschikte de sector gemiddeld over 30.779.806,91 euro per jaar aan vaste activa. Per organisatie komt dat neer op gemiddeld 240.467,24 euro per jaar. De verschillen binnen de sector zijn echter groot. De mediaan ligt met 25.741,39 euro per organisatie een stuk lager dan het gemiddelde. Dat wijst erop dat een klein aantal organisaties een veel groter bedrag aan vaste activa bezit dan de rest.

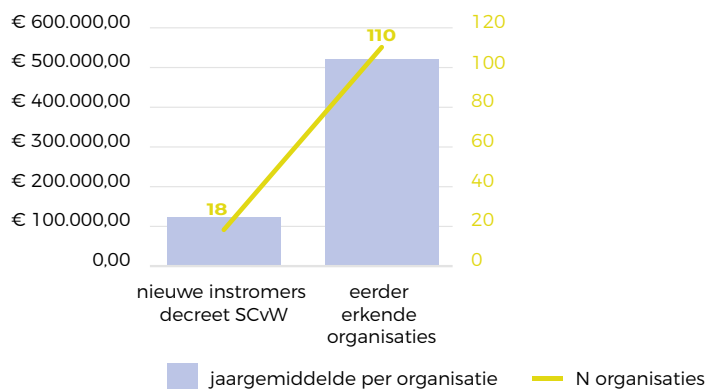
Figuur a34: totaal vaste activa, jaargemiddelde organisatie naar gerichtheid (boekjaren 2021 en 2022)



Figuur a34 laat zien dat themaorganisaties jaarlijks gemiddeld twee tot drie keer zoveel vaste activa hebben dan doelgroeporganisaties.

Figuur a35 toont dat nieuwe instromers in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk (landelijk) over beduidend minder vaste activa beschikken. Zij hebben vijf tot zes keer minder vaste activa dan de eerder erkende organisaties (landelijk en regionaal).

Figuur a35: totaal vaste activa, jaargemiddelde organisatie naar instroom in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk (boekjaren 2021 en 2022)



## 7. Financiële strategieën

Naast de financiële jaarverslagen analyseerden we ook de voortgangsrapporten om te achterhalen hoe organisaties hun financieel beleid vormgeven. Daarin beschrijven ze welke strategische keuzes ze maken om hun financiële middelen te beheren.

### 7.1 Besparen

In totaal besparen 54 organisaties binnen de sector, ook al zijn de liquiditeits- en solvabiliteitsratio's overwegend gunstig. Er wordt vooral op personeel bespaard: 51 organisaties melden dat ze op uiteenlopende manieren de loonkosten drukken. Ze doen dat door medewerkers te ontslaan of vertrekkende collega's niet te vervangen. Sommigen kiezen voor freelancers in plaats van vast personeel of laten vrijwilligers administratieve taken overnemen. Andere maatregelen zijn onder meer: nieuwe medewerkers slechts deeltijds aanwerven, minder ervaren (en dus goedkopere) werknemers inzetten of personeel zelf laten kiezen om minder te werken of vrijwillig te vertrekken, bijvoorbeeld omdat er door de coronacrisis minder werk was.

Organisaties besparen ook op hun werkplek (19 organisaties) en uitgaven (24 organisaties). Besparingen op de werkplek gebeuren vooral door thuiswerk te stimuleren en zo de energiekosten te verlagen. Sommige organisaties verhuizen naar goedkopere kantoren, bijvoorbeeld een co-working space waar ze de huurkosten delen met andere organisaties. Anderen zoeken een kleiner kantoor, centraliseren hun werkplekken of vestigen zich in een door de overheid gesubsidieerd gebouw.

Besparingen op uitgaven gaan vooral over het verminderen van de kosten voor publicaties zoals boeken, magazines en vrijwilligersbladen. Veel organisaties schakelen over op digitale versies om drukkosten te vermijden, anderen kiezen ervoor om hun magazines of ledenbladen minder vaak uit te brengen.

## 7.2 Reserveopbouw

107 organisaties geven aan dat ze reserves aanleggen of die uitbreiden. Dat betekent dat ze nieuwe bestemde fondsen aanleggen of bestaande fondsen verhogen. Voor 26 organisaties is dat het gevolg van een financieel overschot door de coronaperiode: ze gaven minder uit terwijl hun inkomsten grotendeels stabiel bleven. De meerderheid geeft geen verklaring voor haar reserveopbouw, waardoor het werkelijke aantal organisaties dat door de coronacrisis reserves opbouwde vermoedelijk hoger ligt. Ook zien we dat organisaties reserves opbouwen met het oog op toekomstige investeringen zoals interne vernieuwingstrajecten of grotere investeringen in infrastructuur zoals een nieuw digitaal systeem of nieuwe huisvesting.

## 7.3 Diversificatie inkomsten

Uit de voortgangsrapporten blijkt dat het diversifiëren van inkomsten nog in een beginfase zit. Veel organisaties beginnen er werk van te maken, maar de concrete resultaten blijven voorlopig beperkt. Zo richten sommige organisaties werkgroepen op rond alternatieve financiering of schakelen ze consultants in om nieuwe inkomstenbronnen te verkennen. Andere organisaties kiezen voor interne maatregelen zoals een nieuwe medewerker aanstellen die zich toelegt op de diversificatie van inkomsten of het takenpakket van een bestaande medewerker aanpassen zodat die tijd krijgt om diverse financieringsmogelijkheden te onderzoeken.

Wanneer organisaties in hun voortgangsrapport melden dat ze hun inkomsten diversifiëren, gaat het meestal over het zoeken naar extra subsidies. Zo geven 110 organisaties aan dat ze op zoek zijn naar andere subsidiemogelijkheden buiten de werkingssubsidies uit het decreet sociaal- cultureel volwassenenwerk.

## 7.4 Sponsoring

63 organisaties zetten actief in op sponsoring als aanvullende inkomstenbron. Ze pakken dat op verschillende manieren aan, van kennisopbouw over sponsoring tot gerichte acties om sponsors aan te trekken en te behouden. Verschillende organisaties beginnen met het vergroten van hun expertise op dat gebied. Ze leiden werknemers op, richten werkgroepen op of stellen een nieuwe medewerker aan die zich volledig toelegt op het ontwikkelen van een sponsoringstrategie. Veel organisaties stellen als volgende stap een fondsenwervingsplan op om hun inspanningen gestructureerd aan te pakken.

Daarnaast zetten organisaties ook concrete stappen om sponsors te werven. Ze verzamelen contactgegevens, zetten mail- en belcampagnes op en maken sponsormogelijkheden goed zichtbaar op hun website en in hun sociale media. Sommige organisaties voorzien zelfs een online invulformulier voor sponsorverzoeken.

Tot slot investeren organisaties in de relatie met sponsors door regelmatig contact te houden en hen op te volgen. Sommigen gaan nog een stap verder en leggen een database aan met sponsorinformatie, zodat ze die relaties eenvoudig en efficiënt kunnen onderhouden.

## 7.5 Schenkingen en legaten

31 organisaties proberen extra inkomsten te werven via schenkingen en legaten. Een veelgebruikte strategie is het opzetten of verbeteren van schenkingsplatformen. Zo maken sommige organisaties hun giftenplatform toegankelijker door er bijvoorbeeld een app aan te koppelen, zodat doneren eenvoudiger wordt. Sinds 2021 kunnen organisaties aan schenkers een belastingvoordeel aanbieden via de projectrekening van de Koning Boudewijnstichting. Sommigen doen hierop een beroep en krijgen ondersteuning van de stichting bij het opstellen van fiscale attesten en het professionaliseren van fondsenwerving. Dat vergroot hun kans op schenkingen.

Verder proberen sommige organisaties beter inzicht te krijgen in het gedrag van hun schenkers, zodat ze hun communicatie gericht kunnen afstemmen. Tot slot investeren veel organisaties in de relatie met hun schenkers door transparant te zijn over de besteding van de middelen en door schenkers actief te bedanken voor hun bijdrage.

## 7.6 Vermarkten en verhuur

24 organisaties geven in hun voortgangsrapport aan dat ze hun inkomsten willen diversifiëren door een product of dienst op de markt te brengen. Meestal doen ze dat in de vorm van betaalde dienstverlening, waarbij ze hun expertise delen en een offerte opmaken. Uit de voortgangsrapporten blijkt niet altijd welke diensten ze precies aanbieden.

In 5 rapporten vinden we wel een specifieke beschrijving van de geleverde diensten: consultancy, coaching en procesbegeleidingen. Daarmee ondersteunen organisaties specifieke veranderingen bij klanten of de doelgroep van hun klanten. Tegen betaling versterken ze participatie, bevorderen ze informeel leren, bewerkstelligen ze inclusie of omkaderen ze vrijwilligers – steeds in lijn met de maatschappelijke veranderingen waarvoor ze zich inzetten in hun missie. Daarnaast halen 13 organisaties extra inkomsten uit de verhuur van eigen ruimtes.



# Bibliografie

- Adviescommissie sociaal-cultureel volwassenenwerk (2021). *Evaluatierapport beoordelingsronde 2020*. Brussel: Departement Cultuur, Jeugd en Media. (<https://www.vlaanderen.be/cjm/nl/cultuur/sociaal-cultureel-volwassenenwerk/beleidsevaluatie>, geraadpleegd op 14/12/2023)
- Altman, D. G. (1991). *Practical statistics for medical research*. Chapman and Hall/CRC.
- Béatse, E. (2021). *Sociaal-cultureel volwassenenwerk na corona*. Brussel: Socius.
- Bambust, F. (2015). *Effectief gedrag veranderen met het 7E-model*. Brussel: Politeia.
- Berghmans, M., Deprez, S., Celis, H. en Vandenabeele, J. (2014). *Peilen naar de impact van sociaal-culturele praktijken*. Brussel: Socius.
- De Bruyn, S., Lamberts, M., Plovie, E., Pollet, I., Schoffelen, J., Szekér, L., & Vermeersch, L. (2021). *De toegankelijkheid van vrijwilligerswerk*. Leuven: KU Leuven, HIVA – Onderzoeksinstituut voor arbeid en samenleving en UCLL.
- De Koninck, C., De Voldere, I., Fraioli, M. en Vuijlsteke, C. (2022). *Onderzoeksopdracht met aanbevelingen om betere informatie over en toeleiding naar EU-programma's voor de brede Vlaamse culturele sector te realiseren*. Brussel: IDEA Consult.
- Fleiss, J. L., Levin, B., & Paik, M. C. (2003). *Statistical methods for rates and proportions (3rd ed.)*. Wiley-Interscience.
- Godemont, J. (2023). *Verenigingsdemocratie – Samen doen*. Brussel: Socius.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and Possibilities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Huysmans, K., Goesaert, T. en Vermeersch, L. (2024). *De arbeidsmarkt van het sociaal-cultureel volwassenenwerk*. Brussel: Socius.
- Jans, M. (2013). *Sociaal-cultureel volwassenenwerk van en voor iedereen? Momenten, nr. 11, 42-49*.
- Jans, M. en Vanderhulst, N. (2021). *Burgerinitiatieven en de ondersteuning ervan. Een veldverkenning*. Brussel: Socius.
- Jans, M. en Van Gucht, J. (2022). *Stromen in de civiele samenleving. Een analyse van de goedgekeurde subsidieaanvragen sociaal-cultureel volwassenenwerk 2021-2025*. Brussel: Socius.
- Jans, M. (2024). *Het civiel sociaal-cultureel werkveld. Een landschapstekening*. Brussel: Socius.
- Koning Boudewijnstichting (2022). *Barometer van de verenigingen 2022*. Brussel: Koning Boudewijnstichting.
- Kotler, P. en Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15e ed.)*. Harlow: Pearson Education.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.


- Oosterlynck, S., Verschuere, B. en Verhaeghe, B. (2019). *Wat is het middenveld? Een overzicht van typologieën en afbakening van werkdefinitie*. CSI Flanders. (<https://www.middenveldinnovatie.be/sites/default/files/2019-05/10%20-%20Wat%20is%20het%20middenveld.pdf>)
- Piot, J. en Heylen, M. (2017). *Eat love volunteer. Hoe vrijwilligers ondersteunen*. Kalmthout: Pelckmans.
- 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.
- Siongers, J. en Lievens, J. (2023a). *Participatiesurvey 2020 (wave 1): Cijferboek*. Kenniscentrum Cultuur- en Mediaparticipatie, Onderzoekplatform Sport, Jeugdonderzoekplatform.
- Siongers, J. en Lievens, J. (2023b). *Participatiesurvey 2021 (wave 2): Cijferboek*. Kenniscentrum Cultuur- en Mediaparticipatie, Onderzoekplatform Sport, Jeugdonderzoekplatform.
- Siongers, J. en Lievens, J. (2023c). *Participatiesurvey 2022 (wave 3): Cijferboek*. Kenniscentrum Cultuur- en Mediaparticipatie, Onderzoekplatform Sport, Jeugdonderzoekplatform.
- Suykens, B., Verschuere, B. en De Rynck, F. (2019). *Hybridisering van Vlaamse middenveldorganisaties richting de markt*. Gent: UGent (CSI Flanders).
- Vermeersch L., De Malsche A., Otte H., Oosterlynck S. en Gielen P. (2023). *De waarde en betekenis van het civiel sociaal-cultureel actorschap*. Brussel: Socius.
- Vermeersch, L., Siongers, J en Spruyt, B. (2024). *Deelnemersonderzoek sociaal-cultureel volwassenenwerk*. Brussel: Departement Cultuur, Jeugd en Media.
- Vermeersch, L., Oosterlynck, S., De Rynck, F. en Verschuere, B. (2025). *De civiele ruimte vrijwaren voor een vitale democratie*. Brussel: Socius.







**SO  
CIUS.**



steunpunt  
sociaal-cultureel  
werk

**socius.be**