BELEIDSPLAN SOCIUS

BELEIDSPLAN SOCIUS 2021-2025
is een uitgave van:

Socius, Steunpunt sociaal-cultureel werk vzw
Sainctelettesquare 19 - 1000 Brussel
BE 0430 838 564
RPR Brussel
T *02 215 27 08*
E *welkom@socius.be*
W *www.socius.be*

Brussel, mei 2020
D/2020/4393/2

Vormgeving **Annelien Hofmans**
Foto's **Sam Gilbert, Lynn Delbeecke, Koen Broos**
Print **Antilope De Bie**

socius. Vlaanderen verbeelding werkt

WOORD VOORAF

Sociaal-culturele organisaties, bewegingen en burgers zetten zich in voor de uitbouw van een democratische, inclusieve, solidaire en duurzame samenleving. Het belang en de betekenis hiervan drijft ons.

Dag in dag uit geven ze in hun praktijk aan waar ze met de samenleving naartoe willen. Ze verenigen zich rond waarden die ze belangrijk vinden. Rond overtuigingen die ze delen. Rond maatschappelijke ambities die ze samen willen realiseren. Rond uitdagingen waarop ze een antwoord willen bieden.

Sociaal-cultureel werk opereert op de naad van leefwereld en systeem en neemt als civiele actor een verbindende, kritische en laboratoriumrol in onze democratie op.

Dat sociaal-cultureel werk willen we bijstaan door in te zetten op praktijkondersteuning, praktijkontwikkeling, beeldvorming en het opnemen van een platformfunctie.

In dit beleidsplan brengen we onze plannen en ambities samen voor de volgende 5 jaar. We staan klaar om ze te realiseren en kijken uit naar 2025 om met alle betrokkenen feestelijk een kwart eeuw samenwerking te vieren.

Stef Steyaert – *voorzitter Socius*
Fred Dhont – *directeur Socius*

maandag 6 april 2020

INHOUDSTAFEL

1 **Over Socius** 9

1.1 20 jaar ondersteuning 10

1.2 Vloeibaar en verbonden: de beleidsperiode 2016-2020 11

1.3 Kerngegevens werking Socius 2016-2019 12

1.3.1 Output en bereik 2016-2019 12

1.3.2 Evolutie kengetallen 2016-2019 14

1.3.3 Communicatie en informatie 15

1.3.4 Stakeholdersdialoog, pleitbezorger, vertegenwoordiging, advies 15

1.3.5 Hoge tevredenheid over het steunpunt 16

2 **Genese van het beleidsplan** 19

2.1 Opstart beleidsplanningsproces en gegevensverzameling 21

2.1.1 Behoefteonderzoek bij primaire stakeholders 21

2.1.2 Stakeholdersgesprekken met secundaire stakeholders 23

2.1.3 Verzamelen kerngegevens Socius 23

2.1.4 Opmaak contextanalyse en werkveldbeschrijving 23

2.2 Opmaak SWOT en formuleren van beleidsuitdagingen 24

2.3 Beleidskeuzes maken 24

2.4 Opmaak en goedkeuring beleidsplan 24

3 **Onze missie en 10-puntenprogramma** 27

3.1 Onze missie 28

3.2 Ons 10-puntenprogramma voor 2021-2025 28

4 **Onze stakeholders** 31

4.1 Onze primaire stakeholders 32

4.1.1 Afbakening van het werkveld waarop we ons richten 32

4.1.2 Onze doelgroepen binnen het civiel sociaal-cultureel werkveld 33

4.2 Onze secundaire stakeholders 33

4.3 Hoe we ons betrekken op onze stakeholders 34

5 **Onze decretale taken** 37

5.1 Decretale taken 38

5.2 Onze visie op de decretale taken en hoe we die via onze werking vormgeven 38

5.2.1 Praktijkondersteuning 38

5.2.2 Praktijkontwikkeling 39

5.2.3 Beeldvorming en promotie 39

5.2.4 Platform 40

6 **Onze doelen voor de beleidsperiode 2021-2025** 43

6.1 Strategische doelstelling 1: Civiel sociaal-cultureel actorschap in een veranderende samenleving is ondersteund 46

6.1.1 Operationele doelen 47

6.1.2 Indicatoren strategische doelstelling 1 55

6.2 Strategische doelstelling 2: De waarde en betekenis van het civiel sociaal-cultureel werk is geduid in een gedeeld en uitgedragen narratief 56

6.2.1 Operationele doelen 56

6.2.2 Indicatoren strategische doelstelling 2 58

6.3 Strategische doelstelling 3: Het beeld van een dynamisch civiel sociaal-cultureel werkveld in een veranderende samenleving inspireert civiele sociaal-culturele actoren bij het maken van strategische en operationele keuzes 59

6.3.1 Operationele doelen 59

6.3.2 Indicatoren strategische doelstelling 3 61

6.4 Strategische doelstelling 4: Kennis en expertise over civiel sociaal-cultureel werk is ontwikkeld, verzameld en ontsloten voor stakeholders en partners 62

6.4.1 Operationele doelstellingen 62

6.4.2 Indicatoren strategische doelstelling 4 66

6.5 Samenvattend overzicht indicatoren beleidsperiode 2021-2025 67

6.6 Kerntaken gerelateerd aan ons doelenkader 68

7 **Zakelijk plan** 71

7.1 Zakelijk management 2010-2020 72

7.2 Externe doorlichting Socius in 2019 72

7.3 De genese van het zakelijk plan 2021-2025 73

7.4 Onze zakelijke ambities voor 2021-2025 75

7.4.1 Medewerkersbeleid 75

7.4.2 Organisatiestructuur en -cultuur 79

7.4.3 Kwaliteitszorg 79

7.4.4 Infrastructuurbeleid 80

7.4.5 Communicatie en marketing 81

7.4.6 Gegevens- en informatiemanagement 81

7.4.7 Goed bestuur 82

7.4.8 Samenwerking 84

8 **Financieel beleid en meerjarenbegroting** 89

8.1 Financieel beleid Socius 90

8.1.1 Aanhoudende besparingen en een verhuis zetten druk op de financiën 90

8.1.2 Een continue monitoring van de inzet van onze middelen en de financiële draagkracht van onze organisatie 91

8.1.3 Een financieel gezonde en voorzienende organisatie 91

8.2 Meerjarenbegroting Socius 2021-2025 92

8.2.1 Uitgaven 2021-2025 92

8.2.2 Evolutie werkings- en overheadkosten 95

8.2.3 Inkomsten 96

8.2.4 Meerjarenbegroting 2021-2025 97

8.3 Gevraagd subsidiebedrag 97

In dit beleidsplan verwijzen we regelmatig naar bijlagen. U kan deze bijlagen raadplegen op www.socius.be/beleidsplan-2021.

Gebruik daarvoor onderstaand wachtwoord.

www.socius.be/beleidsplan-2021
Wachtwoord: **M*AE97s*ckE9**

Bijlage 1. Kerngegevens Socius
Bijlage 2. Synthese kerngegevens Socius
Bijlage 3. Socius klantenbevraging - conclusierapport Indiville CVBA
Bijlage 4. Stakeholdersmapping klanten
Bijlage 5. Resultaten dagboekbevraging bij sociaal-cultureel werkers
Bijlage 6. Resultaten online bevraging bij sociaal-culturele organisaties
Bijlage 7. Resultaten focusgroepen met sociaal-cultureel werkers
Bijlage 8. Resultaten focusgroepen met sociaal-culturele organisaties
Bijlage 9. Resultaten focusgroep met nieuwe (burger)initiatieven
Bijlage 10. Resultaten focusgroep met experten
Bijlage 11. Synthese bevraging secundaire stakeholders
Bijlage 12. Sociaal-cultureel landschap en maatschappelijke context
Bijlage 13. Samenvatting sociaal-cultureel landschap en maatschappelijke context
Bijlage 14. SWOT
Bijlage 15. Beleidsuitdagingen Socius
Bijlage 16. Kwaliteitsplan 2016-2020
Bijlage 17. Diversiteitsplan Socius
Bijlage 18. Zelfevaluatie Socius op organisatieniveau - Q2Q Erik Conings
Bijlage 19. Leerarchitectuur Socius
Bijlage 20. Organogram
Bijlage 21. Statuten en intern reglement Socius

Over Socius

1

1.1 20 jaar ondersteuning

Op 15 november 2020 zal Socius zijn twintigjarig bestaan vieren. 20 jaar waarin we dag in dag uit ondersteuning bieden aan het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Maar de geschiedenis gaat verder terug.

Tot eind vorige eeuw organiseerden koepels de belangenbehartiging in het sociaal-cultureel volwassenenwerk op ideologische/filosofische basis. Als antwoord op de kritiek dat de inhoudelijke ondersteuning te veel achterwege bleef, richtten de koepels op 25 oktober 1984 het Vlaams Centrum voor Volksontwikkeling (VCVO) op.

Met de start van het millennium komt de (her)structurering van de bovenbouw in het sociaal-cultureel werk in een stroomversnelling terecht. Binnen het sociaal-cultureel volwassenenwerk verschijnt een tweeledige structuur. In november 2000 wordt het VCVO hervormd tot Socius, Steunpunt voor sociaal-cultureel werk. Tegelijkertijd ziet de Federatie van Organisaties voor Volksontwikkeling (FOV - vandaag De Federatie) als belangenbehartiger het daglicht. Met de komst van Socius en de FOV stopt de subsidiëring van de koepels.

De erkenning en subsidiëring van het steunpunt krijgt een decretale basis die teruggaat op het 'decreet betreffende het sociaal-cultureel volwassenenwerk van 3 april 2003'. Dit decreet maakt in 2017 plaats voor het 'decreet op het sociaal-cultureel volwassenenwerk'. Recent zijn in dat decreet een aantal wijzigingen aangebracht die betrekking hebben op het steunpunt. Deze wijzigingen vinden hun oorsprong in het 'decreet houdende diverse bepalingen in het beleidsveld cultuur van 29 maart 2019'.

De Vlaamse Gemeenschap sluit opeenvolgende beheersovereenkomsten af met Socius vzw. De decreetswijziging van 6 juli 2012 van het decreet van 2003 verliet deze piste en bepaalde dat voortaan gewerkt zou worden via een goedkeuring van een beleidsplan door de administratie. Als gevolg van de recente decretale wijziging wordt de relatie vanaf 2021 opnieuw geregeld via een beheersovereenkomst.

Periode	Overeenkomst	Gemachtigde voor de Vlaamse Gemeenschap
2000-2005	Beheersovereenkomst tussen de Vlaamse Gemeenschap en het steunpunt voor sociaal-cultureel werk vzw	Bert Anciaux - Vlaams minister van Cultuur, Jeugd, Brusselse Aangelegenheden en Ontwikkelingssamenwerking
2004-2009	Overeenkomst tussen de Vlaamse Gemeenschap en Socius vzw, het steunpunt voor het sociaal-cultureel volwassenenwerk	Paul Van Grembergen - Vlaams minister van Binnenlandse Aangelegenheden, Cultuur, Jeugd en Ambtenarenzaken
2010	Addendum bij de overeenkomst tussen de Vlaamse Gemeenschap en Socius vzw, het steunpunt voor het sociaal-cultureel volwassenenwerk - verlenging overeenkomst met één jaar	Bert Anciaux - Vlaams minister van Cultuur, Jeugd, Sport en Brussel
2011-2015	Overeenkomst tussen de Vlaamse Gemeenschap en Socius vzw, het steunpunt voor sociaal-cultureel volwassenenwerk	Joke Schauvliege - Vlaams minister van Leefmilieu, Natuur en Cultuur
2016-2020	Goedkeuring beleidsplan Socius vzw	Sofie Taghon - Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media

1.2 Vloeibaar en verbonden: de beleidsperiode 2016-2020

Het decreet van 2003 op het sociaal-cultureel volwassenenwerk stipuleert drie kerntaken voor het steunpunt: praktijkondersteuning, praktijkontwikkeling en beeldvorming/communicatie.

Voor de periode 2016-2020 was het beleidsplan 'Vloeibaar en verbonden' onze leidraad. In dit beleidsplan hangen we de werking van het steunpunt voor de beleidsperiode 2016-2020 op aan 4 strategische en 15 operationele doelen:

- we ondersteunen sociaal-culturele professionals in hun verdere ontwikkeling,
- dat doen we ook voor sociaal-cultureel volwassenenwerkorganisaties,
- we versterken de dynamiek in de sector om samen een meer inclusieve, democratische en duurzame samenleving te realiseren,
- we ondersteunen de sector en het beleid in het ontwikkelen en implementeren van nieuwe beleidskaders.

Het ondersteunen van werkers en organisaties zit in ons DNA. Jaarlijks bieden we zo'n 50-tal al dan niet meerdaagse initiatieven aan. De laatste twee jaren is dit aanbod zelfs toegenomen. Dat heeft alles te maken met onze ondersteuning in het kader van het nieuwe decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk van 2017. Naast ons open aanbod kunnen organisaties bij ons aankloppen voor een vraaggestuurde dienstverlening. Via onze vraaggestuurde werking spelen we in op specifieke behoeften en vragen van één of meerdere organisaties. Vragen die niet altijd (kunnen) beantwoord worden tijdens een vorming, studiedag of workshop.

Het ondersteuningsaanbod van Socius sluit sterk aan op de vragen, noden en behoeften die leven in de sector. Sociaal-culturele professionals kunnen elk jaar binnen ons open aanbod kiezen uit zo'n 200 dagdelen aan vorming. Tel je daar het aantal dagdelen vraaggestuurde dienstverlening bij, dan kom je uit op 358 dagdelen. Met andere woorden: zowat elke werkdag staan we voor groepen professionals of verlenen we advies aan organisaties.

Onze primaire klanten zijn de door de Vlaamse Gemeenschap erkende sociaal-culturele volwassenenwerkorganisaties.

67% van de deelnemers aan ons open aanbod is tewerkgesteld in de sector en jaarlijks bereiken we met ons aanbod gemiddeld 120 – ofwel 90% – van de erkende organisaties. Daarnaast vindt nog eens gemiddeld 1 op de 3 erkende organisaties haar weg naar het steunpunt via de vraaggestuurde werking.

Deelnemers aan ons aanbod zijn ook meer dan tevreden. We tekenen een gemiddelde tevredenheid van 80% op en in 2019 bedraagt onze 'Net Promotor Score' (NPS) +33.

Als steunpunt willen we ook het communicatie- en informatiecentrum voor het sociaal-cultureel volwassenenwerk zijn. We zetten daarvoor een uitgebreide en complementaire mediamix in van websites, social media, publicaties en online magazines.

We ondersteunen de sector en overheden in het ontwikkelen en implementeren van nieuwe beleidskaders. Daar maakt het beleidstraject, op aangeven van minister Gatz en in samenwerking met het Departement CJM, deel van uit. We organiseren focusgroepen en stakeholdersgesprekken, publiceren een landschapstekening en bieden technische ondersteuning. Zo geven we mee vorm aan een nieuw decreet op het sociaal-cultureel volwassenenwerk.

Jaarlijks rapporteren we over de uitvoering van ons beleidsplan in een voortgangsrapport dat we ter bespreking voorleggen aan het kabinet en de administratie.

1.3 Kerngegevens werking Socius 2016-2019

Hierna brengen we voor de periode 2016-2019 de belangrijkste kerngegevens en evoluties in beeld met betrekking tot:

- output en bereik,
- kengetallen,
- communicatie en informatie,
- stakeholdersdialoog, pleitbezorging, vertegenwoordiging en advies,
- tevredenheid.

U vindt een uitgebreid rapport met gedetailleerde gegevens in bijlage 1 ‘Kerngegevens Socius’ en bijlage 2 ‘Synthese kerngegevens Socius’.

1.3.1 Output en bereik 2016-2019

Output aanbodgerichte en vraaggestuurde werking

Met onze aanbodgerichte werking spelen we in op een breed gamma aan ondersteuningsnoden, behoeften en vragen die we via een stakeholdersbevraging detecteerden ter voorbereiding van de beleidsperiode 2016-2020.

In 2019 realiseren we 59 aanbodgerichte activiteiten, goed voor 193 dagdelen dienstverlening. De stijging in 2018 ten opzichte van de eerste jaren van de beleidsperiode kan verklaard worden door het ondersteuningsaanbod rond het nieuwe decreet op het sociaal-cultureel volwassenenwerk.

Aanbodgerichte werking: aantal initiatieven en dagdelen dienstverlening

Jaar	Aantal aanbodgerichte initiatieven	Aantal dagdelen aanbodgerichte dienstverlening	Gemiddeld aantal dagdelen
2016	45	221	3,7
2017	51	174	3,4
2018	77	214	2,7
2019	59	193	3,2

Al meer dan 10 jaar kunnen organisaties bij ons terecht met specifieke vragen. In de mate van het mogelijke beantwoorden we deze met een dienstverlening op maat. Het gaat om relatief korte interventies. Langdurige begeleiding of coaching van organisaties nemen we niet op. Dat laten we over aan de markt.

De voorbije jaren realiseerden we gemiddeld 82 vraaggestuurde dienstverleningen per jaar. Ongeveer de helft van deze dienstverleningen kwam er op vraag van erkende sociaal-cultureel volwassenenwerkorganisaties. De andere helft op vraag van onderzoeksinstellingen, hogescholen en universiteiten, niet-erkende sociaal-culturele organisaties, gemeenten en steden, administraties en kabinetten van de Vlaamse Gemeenschap en andere intermediaire organisaties uit de beleidsdomeinen cultuur en jeugd of belendende sectoren.

Vraaggestuurde werking: aantal vragen, dagdelen dienstverlening en bereik

Jaar	Aantal geformuleerde vragen	Weerhouden vragen	Aantal dagdelen vraaggestuurde dienstverlening	Aantal bereikte erkende organisaties
2016	120	77	95	39
2017	153	90	110	46
2018	155	84	108	40
2019	160	80	101	48

Naast de vraaggestuurde dienstverlening hebben we in 2019 ook ingezet op de ondersteuning van sociaal-cultureel volwassenenwerkorganisaties die omwille van een negatieve evaluatie een remediëringstraject volgden. Hiervoor deden 18 organisaties een beroep op ons, goed voor 81 dagdelen dienstverlening en 88 unieke deelnemers.

Ondersteuning remediëring sociaal-cultureel volwassenenwerkorganisaties met negatieve evaluatie

Aantal organisaties die ondersteuning kregen van het steunpunt in het kader van remediëring	Aantal gerealiseerde dagdelen ondersteuning in het kader van remediëring	Aantal unieke deelnemers bereikt in het kader van remediëring
• 11 verenigingen • 4 landelijke vormingsinstellingen • 3 bewegingen	**81**	**88**
Totaal: 18		

Evoluties output aanbod- en vraaggestuurde werking

	Kerncijfers en evoluties
Aanbod- en vraaggestuurde werking	• Door de jaren heen organiseren we gemiddeld 58 ondersteuningsinitiatieven. In 2018 noteren we een stijging omwille van het ondersteuningsaanbod met betrekking tot het nieuwe decreet. • Nagenoeg de helft van de aanbodgerichte werking van het steunpunt bestaat uit cursussen. De andere helft kent een rijk palet aan gehanteerde werkvormen zoals lerende netwerken, collegagroepen, inspiratiedagen, leesgroepen, inleefstages, … (zie bijlage 1 ‘Kerngegevens Socius’) • Naast de aanbodgerichte werking is de vraaggestuurde dienstverlening een vaste waarde en een groeier in ons ondersteuningsaanbod.

Bereik aanbod- en vraaggestuurde werking

In 2019 bereiken we 1.325 deelnemers. 62% van hen komt uit erkende sociaal-cultureel volwassenenwerkorganisaties. Hetzelfde jaar tellen we 959 unieke deelnemers, wat voor de vierde keer op rij een stijging ten opzichte van het vorige jaar inhoudt.

Aanbodgerichte werking: deelnemersbereik

Jaar	Aantal deelnemers open aanbod	% deelnemers uit erkend scvw	Aantal unieke deelnemers	% deelnemers uit erkende organisaties	Aantal unieke deelnemers uit erkende organisaties
2016	1.051	73%	666	60%	398
2017	1.210	69%	868	60%	517
2018	1.401	64%	913	51%	468
2019	1.325	62%	959	52%	494

Met onze vraaggestuurde werking bereiken we jaarlijks ongeveer 600 deelnemers waarvan er gemiddeld 390 werken voor erkende sociaal-cultureel volwassenenwerkorganisaties. De cijfers inzake het bereik van onze vraaggestuurde werking moeten wel met de nodige omzichtigheid worden geïnterpreteerd. Zo weegt een ‘incompanytraining’ voor 15 deelnemers veel zwaarder door in de bereikcijfers dan een intensief adviesgesprek met een coördinator van een organisatie.

Vraaggestuurde werking: deelnemersbereik

	2011-2015 (gemiddelde)	2016	2017	2018	2019
Primaire doelgroep	**350**	**425 (70%)**	**374 (55%)**	**416 (69%)**	**335 (58%)**
• bewegingen	38	71	15	31	57
• verenigingen	193	295	217	231	168
• volkshogescholen	41	35	99	71	68
• vormingsinstellingen	77	24	43	83	42
Secundaire doelgroep	-	**186 (30%)**	**307 (45%)**	**190 (31%)**	**239 (42%)**
Totaal	**350**	**611**	**681**	**606**	**574**

Evoluties bereik aanbod- en vraaggestuurde werking

	Kerncijfers en evoluties
Bereik	• Het aantal **unieke deelnemers** stijgt de jongste jaren voortdurend. Iets meer dan de helft van de unieke deelnemers komt uit de sector van het erkende sociaal-cultureel volwassenenwerk. Van 2016 tot 2019 bereiken we met ons open aanbod zowat de helft van de beroepskrachten uit het sociaal-cultureel volwassenenwerk. • Jaarlijks bereiken we met onze **vraaggestuurde dienstverlening** ongeveer een derde van de erkende sociaal-cultureel volwassenenwerkorganisaties. Ook organisaties uit onze secundaire doelgroep kloppen met specifieke vragen bij ons aan. Daarvan vormen andere (sociaal-)culturele spelers en opleidingen de meerderheid.

1.3.2 Evolutie kengetallen 2016-2019

Evolutie kengetallen 2016-2019

	2011-2015 (gemiddelde)	2016	2017	2018	2019
Totaal aantal activiteiten dienstverlening	**118**	**122**	**141**	**161**	**154**
• Aantal activiteiten aanbodgerichte werking	56	45	51	77	74
• Aantal activiteiten vraaggestuurde werking	62	77	90	84	80
Totaal aantal dagdelen dienstverlening	**275**	**316**	**284**	**322**	**294**
• Aantal dagdelen dienstverlening aanbodgerichte werking	188	221	174	214	193
• Aantal dagdelen dienstverlening vraaggestuurde werking	87	95	110	108	101
Totaal aantal deelnames aanbodgerichte werking	**1.504**	**1.434**	**1.709**	**1.771**	**1.698**
Totaal aantal deelnames vraaggestuurde werking		**657**	**720**	**733**	**700**
Totaal aantal deelnemers aanbod- en vraaggestuurde werking	**1.471**	**1.662**	**1.891**	**2.007**	**1.899**
• Aantal deelnemers aanbodgerichte werking primaire doelgroep	754	765	829	903	817
• Aantal deelnemers aanbodgerichte werking secundaire doelgroep	367	286	381	498	508
• Aantal deelnemers vraaggestuurde werking primaire doelgroep	350	425	374	416	335
• Aantal deelnemers vraaggestuurde werking secundaire doelgroep	-	186	307	190	239
Totaal aantal unieke deelnemers aanbodgerichte werking	**669**	**666**	**868**	**913**	**959**
Totaal aantal bereikte organisaties	**309**	**356**	**383**	**408**	**468**
• Aantal bereikte organisaties aanbodgerichte werking primaire doelgroep	140	117	124	119	120
• Aantal bereikte organisaties aanbodgerichte werking secundaire doelgroep	101	166	213	249	283
• Aantal bereikte organisaties vraaggestuurde werking primair	68	72	46	40	65
% Coördinatoren in bereik deelnemers	**23**	**15**	**22**	**15**	**9**

1.3.3 Communicatie en informatie

- Socius.be kent een stijgend aantal bezoeken en bezoekers. In 2019 ligt het aantal bezoeken op 177.266 en tellen we 101.609 bezoekers.
- Tijdens de beleidsperiode 2016-2020 zetten we in op experimenten rond e-learning. We nemen verschillende initiatieven op dit vlak. We actualiseren de 'Toolbox beleidsplanning'. We ontwikkelen een tool die organisaties helpt om hun zakelijk beleid af te stemmen op hun inhoudelijk beleid: 'radar.socius.be' en een tool om hun omgeving in kaart te brengen en uitdagingen te formuleren: 'context.socius.be'. De 'Levensfasetest afdelingsbegeleiding' helpt professionals om hun begeleiding af te stemmen op de situatie van hun groepen of afdelingen. De tool 'Sector ABC' wil nieuwkomers in de sector op een laagdrempelige manier kennis laten maken met de ruimere sector en hen helpen hun organisatie daarbinnen te situeren. In laatste instantie ontwikkelen we de onlinecursussen 'Projectdossiers schrijven' en 'Leren over groepsdynamica' en een webinar over de 'Theory of change'.
- Met veranderalles.be brengen we maatschappelijk innoverende praktijken samen en maken we zichtbaar hoe ze samenstromen.
- Via prettiggeleerd.be ontsluiten we het niet-formele educatieve aanbod voor volwassenen.
- We zetten actief in op sociale media en maken met name gebruik van Facebook, Twitter en LinkedIn.
- Maandelijks ontvangen zo'n 2.000 abonnees ons e-zine.
- We publiceren jaarlijks een magazine, voortgangsrapport en folder met ons vormingsaanbod.
- In 2018 publiceren we Gemeen.d, een bundeling van bijdragen rond een aantal begrippen en doelstellingen uit het decreet.

1.3.4 Stakeholdersdialoog, pleitbezorger, vertegenwoordiging, advies

- We gaan niet alleen bij de voorbereiding voor de opmaak van een nieuw beleidsplan in **dialoog met onze stakeholders**, maar ook bij de uitvoering ervan.
- Het steunpunt neemt als pleitbezorger diverse **vertegenwoordigingsfuncties** op Vlaams en internationaal niveau op. In Vlaanderen zetelen we in de raad 'Levenslang en Levensbreed Leren' van de Vlaamse Onderwijsraad (VLOR). We zijn niet-stemgerechtigd lid van vzw Epos (Nationaal Agentschap voor het Erasmus+ programma in Vlaanderen) en ambassadeur voor Epale, het elektronisch platform voor volwasseneneducatie in Europa. We maken deel uit van het Vlaams platform Sterk Sociaal Werk. Op Europees niveau zijn we lid van de European Association for the Education of Adults (EAEA).
- Vanuit **onze expertiserol** worden we regelmatig gevraagd om een bijdrage te leveren aan specifieke beleidsdossiers op Vlaams niveau. In de beleidsperiode 2016-2020 droegen we op vraag van minister Gatz bij aan de ondersteuning van een traject richting een nieuw decreet voor het sociaal-cultureel volwassenenwerk.
- In afspraak met de belangenbehartiger nemen we in de beleidsperiode 2016-2020 op Europees niveau ook **een belangenbehartigende rol** op.

1.3.5 Hoge tevredenheid over het steunpunt

We vinden het belangrijk om de tevredenheid en loyaliteit te meten bij onze klanten. We doen dit op verschillende wijzen.

Wat zeggen de **tevredenheidsmetingen**?

- We voeren continu tevredenheidsmetingen uit bij onze deelnemers. Daaruit blijkt over de jaren heen een gemiddelde tevredenheid van 80%.
- Voorjaar 2019 voerde Indiville een online bevraging uit bij onze klanten uit de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk en het bredere sociaal-culturele werkveld. Daaruit blijkt een gemiddelde tevredenheid van 72%.
- In 2017 peilde belangenbehartiger De Federatie bij haar leden naar de tevredenheid over het steunpunt. Daar noteren we een gemiddelde tevredenheid van 75%.

Wat weten we over **klantenloyaliteit**?

- De 'Net Promotor Score (NPS)'[1] is een indicator voor klantenloyaliteit. Hoe hoger deze score, hoe meer tevreden en loyaal klanten zijn. Centraal staat de vraag hoe waarschijnlijk het is dat klanten na hun deelname het initiatief van Socius aanbevelen bij hun collega's. Sinds de eerste meting in 2016 stijgt onze NPS elk jaar: van +18 naar +33 in 2019.

'Net Promotor Score' aanbodgerichte werking

Jaar	Aantal activiteiten	Aantal promotors	Aantal passief tevredenen	Aantal criticasters	Aantal bevraagden	NPS
2016	35	33%	52%	15%	364	+18
2017	38	38%	50%	12%	482	+26
2018	71	41%	48%	11%	632	+30
2019	74	41%	51%	8%	606	+33

1 De 'Net Promotor Score' onderscheidt drie categorieën van mensen: promotors, passief tevredenen en criticasters. De 'Net Promotor Score' wordt berekend als het verschil tussen het percentage promotors (scoren 9 of 10) en criticasters (scoren 6 of minder). Een positieve NPS (groter dan 0) wordt meestal als goed beschouwd.

Genese van het beleidsplan

2

Sinds de start van Socius zetten we in op het ondersteunen van beleidsplanningsprocessen in de sector. We maken werk van een kwaliteitsvol vormingsaanbod en ontwikkelen verschillende hulpmiddelen ('Toolbox beleidsplanning', 'radar.socius.be', 'context.socius.be', ...).

Daarom willen we in ons beleidsplanningsproces zelf een onberispelijk parcours afleggen. 'Walk the talk', zeg maar.

Na de opstart eind 2018 doorlopen we vier fasen. In elke fase betrekken we zowel onze personeelsploeg als ons bestuur. Het volledige proces wordt uitgetekend en opgevolgd door een beleidsplanningsteam, voorgezeten door de directeur van het steunpunt.

De vier verschillende fasen:

- uittekenen van het beleidsplanningsproces en gegevensverzameling (eind 2018 tot midden 2019),
- opmaak van een SWOT en formuleren van beleidsuitdagingen (tweede helft 2019),
- maken van beleidskeuzes (januari 2020),
- opmaak, bespreking en goedkeuring van het beleidsplan (voorjaar 2020).

Hieronder vindt u een schematische voorstelling van ons beleidsplanningsproces. In wat volgt overlopen we de kernelementen per fase. De resultaten van elke fase kan u terugvinden in de bijlagen.

2.1 Opstart beleidsplanningsproces en gegevensverzameling

Eind 2018 tekenen we het beleidsplanningsproces uit en leggen we het ter goedkeuring voor aan het personeel en het bestuur. We duiden de rollen en bevoegdheden in het proces en geven aan hoe we de betrokkenheid van het personeel en het bestuur in het proces zullen realiseren.

Begin 2019 starten we met de gegevensverzameling die de basis zal vormen voor de opmaak van onze SWOT-analyse en de formulering van onze beleidsuitdagingen.

Met de gegevensverzameling zetten we in op vier sporen:

- Een **onderzoek bij onze primaire stakeholders**. Onderzoeksbureau Indiville krijgt de opdracht een onderzoek uit te voeren naar de noden, behoeften en vragen van onze klanten. Essentiële informatie die de inhoudelijke agenda van het steunpunt voor de komende beleidsperiode mee zal bepalen.
- **Gesprekken met onze secundaire stakeholders**. We gaan in gesprek met de belangenbehartiger, de Vlaamse administratie en collega-organisaties uit de bovenbouw. Hoe kijken zij naar Socius? Wat verwachten zij van het steunpunt?
- Door **het verzamelen en analyseren van kerngegevens** verwerven we een diepgaand zicht op evoluties in onze werking, ons bereik, ... Op deze manier komen ook onze sterktes en zwaktes naar boven.
- Via **een maatschappelijke contextanalyse** krijgen we zicht op de omgeving waarin het werkveld en wijzelf opereren. Welke evoluties zijn van belang? Welke transities merken we op die relevant zijn voor het sociaal-cultureel werk? Welke kansen en bedreigingen zien we in die veranderende omgeving? Uiteraard brengen we ook evoluties in het werkveld en in het overheidsbeleid met betrekking tot het sociaal-cultureel werk in kaart.

2.1.1 Behoefteonderzoek bij primaire stakeholders

Artikel 84 van het 'decreet houdende diverse bepalingen in het beleidsveld cultuur van 29 maart 2019' gaat in op de **beoordelingscriteria voor de subsidieaanvraag** van het steunpunt. Een criterium stelt dat *"de subsidieaanvraag zal beoordeeld worden op de mate waarin de noden van de organisaties en stakeholders die tot de doelgroep van de dienstverlening horen, in kaart zijn gebracht via een sectorbrede bevraging, en beantwoord worden in de werking en in de beleidsnota van het steunpunt".*

De memorie van toelichting gaat hier verder op in. *"Er wordt door het desbetreffende steunpunt een sectorbrede bevraging georganiseerd, liefst 360 graden. De doelgroep wordt daarbij afgebakend en de noden van de spelers die behoren tot de doelgroep worden volledig in kaart gebracht. In deze doelgroep zitten minstens de structureel gesubsidieerde organisaties van de voorbije ronde van het eigen decreet van het desbetreffende steunpunt. Deze doelgroep kan ook andere spelers, zoals deze die met tijdelijke subsidies werken, of spelers die wensen toe te treden tot het veld, bevatten om een genuanceerder beeld te bekomen. De spelers krijgen hierbij de mogelijkheid tot evaluatie van de voorbije werking en inspraak in de toekomstige werking van het steunpunt. Dit kan best gebeuren in afstemming met een onafhankelijk bureau of een externe consultant. De werkwijze waarop deze sectorbrede bevraging gebeurt, alsook de resultaten worden meegegeven bij de aanvraag voor werkingssubsidies ter beoordeling van het criterium 'de mate waarin de noden van de doelgroep in kaart gebracht zijn via een sectorbrede bevraging, en beantwoord worden in de werking en beleidsnota van het steunpunt'".*

In opvolging van deze bepalingen vertrouwen we na aanbesteding een **onderzoeksopdracht** toe aan Indiville. Het onderzoek omvat een bevraging naar **de noden en behoeften bij onze klantengroepen**. Het levert geen statistisch representatief beeld op van de belangrijkste uitdagingen en behoeften, maar een brede waaier van uitdagingen en ondersteuningsnoden die de respondenten percipieerden en articuleerden. Het gaat hierbij om een momentopname, afgenomen in het voorjaar 2019. Organisaties en sociaal-cultureel werkers bevinden zich in volle beleidsplanningsperiode. Deze context is belangrijk bij het interpreteren van de onderzoeksresultaten. Onderzoeksbureau Indiville levert het conclusierapport op in juni 2019.

Het onderzoek verdeelt onze klanten in **drie segmenten**: werkers, organisaties en het sociaal-culturele veld op zich. Socius voert de stakeholdersmapping en -selectie uit. We nemen zowel de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk als het bredere sociaal-cultureel werk (bibliotheken, cultuur- en gemeenschapscentra, educatieve diensten van musea, amateurkunsten, sociaal-artistieke praktijken, armoedeverenigingen, natuur- en milieu-educatieve centra, samenlevingsopbouw, burgerinitiatieven en marktspelers) op in de steekproef.

Drie onderzoeksvragen staan centraal:

1. Voor welke uitdagingen staan sociaal-cultureel werkers, organisaties en werkveld in Vlaanderen en Brussel in hun dagelijkse praktijk?
2. Wat zou sociaal-cultureel werkers, organisaties en werkveld kunnen helpen om deze uitdagingen aan te gaan?
3. Welke rol zou Socius in de toekomst kunnen spelen in het ondersteunen van sociaal-cultureel werkers, organisaties en werkveld bij het aangaan van hun uitdagingen?

De eerste fase van het onderzoek verzamelt **basisinformatie** bij zowel de sociaal-cultureel werkers (klantengroep 1) als bij de sociaal-culturele organisaties (klantengroep 2). Indiville bevraagt de sociaal-cultureel werkers via een online dagboekmethode. Gedurende vier opeenvolgende weken worden werkers uitgenodigd om hun uitdagingen, belemmeringen en hulpbronnen van de afgelopen week aan te geven. Dat levert 54 dagboeken van 28 unieke deelnemers op.

Bij de organisaties uit het sociaal-cultureel (volwassenen)werk verloopt de bevraging via een online behoefteonderzoek bij leidinggevenden en bestuurders/beheerders. De onderzoekers peilen door middel van open en gesloten vragen naar de uitdagingen en ondersteuningsnoden van organisaties. 59 respondenten nemen deel aan dit onderzoek.

Op deze manier verzamelt Indiville zoveel mogelijk uitdagingen en ondersteuningsnoden die in een volgende stap in **focusgroepen** worden uitgediept, op begrip gebracht, naar belang ingeschat en mogelijk ook aangevuld met tot dan nog niet gearticuleerde uitdagingen en noden. In totaal vinden er 7 focusgroepsgesprekken plaats. De deelnemers worden per e-mail en telefonisch gecontacteerd met de vraag plaats te nemen in de groep.

Klantengroep 1: sociaal-cultureel werkers uit het sociaal-cultureel volwassenenwerk

- Focusgroep met 8 sociaal-cultureel werkers uit het sociaal-cultureel volwassenenwerk.
- Focusgroep met 8 sociaal-cultureel werkers uit het sociaal-cultureel volwassenenwerk.

In totaal nemen 16 sociaal-cultureel werkers van binnen het sociaal-cultureel volwassenenwerk deel aan deze focusgroepen: 4 werkers uit bewegingen, 6 uit verenigingen, 2 uit vormingsinstellingen, 2 uit Vormingplus-centra, 1 werker uit een kandidaat-instromende organisatie en 1 freelancemedewerker.

Klantengroep 2: sociaal-culturele organisaties (en potentiële instromers in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk van 2017)

- Focusgroep met 9 leidinggevenden van organisaties uit het sociaal-cultureel volwassenenwerk.
- Focusgroep met 7 leidinggevenden van organisaties uit het sociaal-cultureel werk bestaande uit vertegenwoordigers van de bibliotheken en cultuur- en gemeenschapscentra.
- Focusgroep met 9 beheerders en bestuurders van organisaties uit zowel het sociaal-cultureel volwassenenwerk als het sociaal-cultureel werk.
- Focusgroep met 7 vertegenwoordigers van nieuwe (burger)initiatieven.

Klantengroep 3: het sociaal-culturele veld

- Focusgroep met 7 experten, bestaande uit academici en opleiders.

In bijlage kan u **de resultaten van het onderzoek** raadplegen:

- *Bijlage 3.* Socius klantenbevraging - conclusierapport Indiville CVBA
- *Bijlage 4.* Stakeholdersmapping klanten
- *Bijlage 5.* Resultaten dagboekbevraging bij sociaal-cultureel werkers
- *Bijlage 6.* Resultaten online bevraging bij sociaal-culturele organisaties
- *Bijlage 7.* Resultaten focusgroepen met sociaal-cultureel werkers
- *Bijlage 8.* Resultaten focusgroepen met sociaal-culturele organisaties
- *Bijlage 9.* Resultaten focusgroep met nieuwe (burger)initiatieven
- *Bijlage 10.* Resultaten focusgroep met experten

2.1.2 Stakeholdersgesprekken met secundaire stakeholders

In gesprekken met **secundaire stakeholders** peilen we naar hun kijk op:

- de meerwaarde en betekenis van het steunpunt de voorbije jaren,
- de realisatie van de kerntaken van het steunpunt,
- het belang van de aanbodgerichte en de vraaggestuurde werking,
- de doelgroepkeuze van het steunpunt,
- de wijzigende beleidscontext van de bovenbouw en de voorgeschreven doelgroepuitbreiding van het steunpunt,
- relevante trends, maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen ter ondersteuning van het werkveld,
- trends of ontwikkelingen in het veld of het beleid ten aanzien van het sociaal-cultureel werk waarop het steunpunt moet inzetten.

We voeren **gesprekken met**:

- bovenbouwactoren: Demos, FARO, Kunstenpunt, Cultuurloket, De Ambrassade en OP/TIL
- belangenbehartiger: De Federatie
- overheid: Departement CJM

De resultaten van de gesprekken kan u nalezen in bijlage 11 ‘Synthese bevraging secundaire stakeholders’.

2.1.3 Verzamelen kerngegevens Socius

We verzamelen en analyseren een **set van kerngegevens** en brengen evoluties in kaart. Concreet gaat het over:

- onze aanbod- en vraaggestuurde werking,
- ons deelnemersbereik,
- tevredenheid & klantenloyaliteit,
- stakeholdersbetrokkenheid, vertegenwoordiging, pleitbezorging en beleidsopvolging,
- personeelsomkadering en inzet van externe deskundigen,
- het bestuur van het steunpunt,
- de financiën.

De resultaten kan u raadplegen in bijlage 1 ‘Kerngegevens Socius’ en bijlage 2 ‘Synthese kerngegevens Socius’.

2.1.4 Opmaak contextanalyse en werkveldbeschrijving

We stellen een dossier samen waarbij we zowel het werkveld als **de context** waarbinnen het opereert in kaart brengen. Hierbij hebben we oog voor evoluties en verschillende kwesties.

We schetsen het brede werkveld, zoomen vervolgens in op de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk en **werken volgende items uit**:

- organisaties en organisatietypes in het sociaal-cultureel volwassenenwerk,
- de workforce in het sociaal-cultureel volwassenenwerk: vrijwilligers, freelancers en beroepskrachten,
- arbeidsmarktevoluties en de aansluiting tussen onderwijs en de arbeidsmarkt van het sociaal-cultureel werk,
- dataverzameling en onderzoek met betrekking tot sociaal-cultureel werk,
- ontwikkelingen in overheidsbeleid met betrekking tot sociaal-cultureel werk.

U vindt de nota ‘Sociaal-cultureel landschap en maatschappelijke context’ als bijlage 12 terug. Een samenvatting ervan kan u als bijlage 13 lezen.

2.2 Opmaak SWOT en formuleren van beleidsuitdagingen

In eerste instantie stellen we al het verzamelde materiaal ter beschikking van het personeel en het bestuur. We organiseren consultatiemomenten voor personeelsleden of bestuurders die verduidelijking willen.

Op basis van de verzamelde data stellen we een **SWOT-kader** op (bijlage 14) en formuleren we een **set van beleidsuitdagingen** (bijlage 15). Tijdens een eerste gezamenlijke beleidsdag bespreken we beide met het personeel en het bestuur. Dat levert een definitieve set van beleidsuitdagingen op die als basis zal dienen voor de finale beleidskeuzes.

2.3 Beleidskeuzes maken

In januari 2020 organiseren we een residentiële beleidstweedaagse voor het personeel en de leden van de raad van bestuur. Tijdens de tweedaagse gaan we aan de slag met de resultaten van de eerste beleidsdag. We bespreken de beleidsuitdagingen grondig en formuleren pro's en contra's om bepaalde beleidsuitdagingen al dan niet aan te gaan.

Na de bespreking van alle beleidsuitdagingen organiseren we indicatieve stemmingen. We ronden de eerste dag af met een voorstel van beleidsrichting voor de periode 2021-2025. Tijdens de tweede dag werken we hierop verder. In groepen werken bestuurders en personeelsleden samen een **eerste aanzet van strategische en operationele doelen** uit. Het doelenkader dat zo ontstaat, bespreken en verfijnen we plenair.

2.4 Opmaak en goedkeuring beleidsplan

Het beleidsplanningsteam gaat aan de slag met de resultaten van de beleidstweedaagse en legt **het beleidsplan** ter bespreking en goedkeuring voor aan het personeel, de raad van bestuur en de algemene vergadering van Socius.

Onze missie en 10-puntenprogramma

3

3.1 Onze missie

We ijveren voor een democratische, inclusieve, solidaire en duurzame samenleving. Sociaal-culturele praktijken dragen daar wezenlijk toe bij. Daarom versterken we sociaal-culturele organisaties en initiatieven in hun civiel actorschap.

We werken aan praktijkondersteuning en -ontwikkeling en het delen van ervaringen, kennis en expertise. We zetten in op verbinding binnen en buiten het werkveld en brengen sociaal-culturele actoren en hun bijdrage aan de samenleving in beeld.

We oriënteren onze werking op de vragen en behoeften van onze stakeholders en nemen tegelijkertijd de rol op van inspirator en vernieuwer.

Onze doelen realiseren we klantgericht, met zin voor kwaliteit en respect voor diversiteit. Samenwerken en netwerken staan daarbij voorop.

Als erkend, autonoom en pluralistisch steunpunt voor sociaal-cultureel werk zijn we partner van het werkveld en van de Vlaamse overheid.

3.2 Ons 10-puntenprogramma voor 2021-2025

Organisaties, groepen en bewegingen, burgers die initiatief nemen, … dag in dag uit geven ze in hun praktijk aan waar ze met de samenleving naartoe willen. Ze verenigen zich rond waarden die ze belangrijk vinden. Rond overtuigingen die ze delen. Rond maatschappelijke ambities die ze samen willen realiseren. Rond uitdagingen waarop ze een antwoord willen bieden. Ze opereren op de naad van leefwereld en systeem. Als civiele actoren nemen ze in onze democratie een verbindende, kritische en laboratoriumrol op.

Het ondersteunen van dat **civiel actorschap** in het sociaal-cultureel werk vormt de kern van onze werking.

Initiatiefnemers, medewerkers en organisaties uit het civiel sociaal-cultureel werk kunnen bij ons terecht voor een **gevarieerd aanbod aan ondersteuningsinitiatieven**. Een aanbod op maat, off- en online, dat inzet op deskundigheidsbevordering, het delen van kennis en ervaring, ontmoeting en netwerking. Daarnaast gaan we ook in op hun **specifieke vragen**. We helpen met gerichte interventies of verwijzen door naar andere geschikte begeleiders. Thema's waar we als ondersteuner op inzetten zijn sociaal-cultureel handelen, werken met vrijwilligers, aansluiting vinden op een cultureel diverse en digitale samenleving, organisatieontwikkeling, communicatie en marketing.

We kiezen voor **drie meerjarige ontwikkeltrajecten**. In een eerste traject ontwikkelen we een ondersteuningspakket rond het kiezen en onderbouwen van sociaal-culturele functies en rollen in de praktijk. Met een tweede traject focussen we op het opnemen van de politiserende rol in de samenleving. Dit doen we samen met andere actoren uit het bredere sociaal werk. In een laatste traject bouwen we mee aan de ontwikkeling van een ondersteuningsnetwerk voor burgerinitiatieven in onze samenleving. Zo krijgt initiatief 'van onderuit' een plaats en kans om zich verder te ontwikkelen.

We stellen **een onderzoeksagenda** op voor de praktijk van het civiel sociaal-cultureel werk en brengen beleidsrelevante onderzoeksvragen met betrekking tot het werkveld in kaart. We hebben ook eigen onderzoeksambities. Zo willen we sectorbrede analyses maken op basis van de huidige en toekomstige subsidieaanvragen en op basis van de voortgangsrapporten van de gesubsidieerde sociaal-culturele volwassenenwerkorganisaties.

Daarnaast trekken we de kaart van onderzoek om **de waarde en betekenis** van civiel sociaal-cultureel actorschap voor de samenleving te duiden. Mee op basis hiervan dragen we het collectief verhaal van het werkveld uit. We tonen de diversiteit van de praktijk en brengen de output van het werkveld in beeld. Met sectorevenementen zoals trefdagen en een festival van de democratie brengen we de **praktijkgemeenschap en haar stakeholders** bijeen. Zo werken we aan beeldvorming en promotie.

In dialoog met het werkveld maken we **een landschapstekening** en brengen we **de veranderende omgeving** waarin het opereert in kaart. Dit helpt sociaal-culturele actoren bij het bepalen van hun strategische en operationele keuzes.

We zijn niet alleen een draaischijf binnen de sector maar zorgen ook voor **verbinding** met andere sectoren, de opleidings- en onderzoekswereld en het beleid. We stellen kennis en expertise ter beschikking van de overheid. We leveren een bijdrage aan basis- en specifieke voortgezette opleidingen om een goede aansluiting tussen de opleidingswereld en het werkveld te helpen realiseren.

We vormen een schakel tussen het werkveld en relevante actoren in **het buitenland**. Daarvoor maken we een overzicht van de netwerken, actoren en kenniscentra in Europa met expertise inzake civiel engagement en actorschap. Buitenlandse kennis en knowhow sporen we op en brengen we binnen in de sociaal-culturele gemeenschap. We ontsluiten buitenlandse inspirerende praktijken voor het werkveld en nemen via studiereizen het werkveld mee naar het buitenland.

Voor de opmaak van dit beleidsplan betrokken we ons op **onze stakeholders**. We zullen dat ook doen bij de uitvoering ervan.

ONS 10-PUNTENPROGRAMMA VOOR 2021-2025

1. We ondersteunen **civiel actorschap in het sociaal-cultureel werk.** Dat zit in ons DNA.
2. We zorgen voor een **gevarieerd aanbod aan ondersteuningsinitiatieven**. We doen dat op maat, off- en online. We hebben daarbij deskundigheidsbevordering, kennis- en ervaringsdeling, ontmoeting en netwerking als resultaat voor ogen.
3. We zetten in op **vraaggestuurde werking**. We doen dat door gerichte interventies uit te voeren of we verwijzen door naar andere geschikte begeleiders.
4. We **ontwikkelen onze expertisegebieden voortdurend**: sociaal-cultureel handelen, werken met vrijwilligers, aansluiting vinden op een cultureel diverse en digitale samenleving, organisatieontwikkeling, communicatie en marketing.
5. We kiezen voor **drie meerjarige ontwikkeltrajecten**:
   - we werken een ondersteuningspakket uit rond de sociaal-culturele rollen en functies,
   - we nemen het voortouw in een traject rond de politiserende rol en verspreiden en implementeren het samen met andere actoren uit het bredere sociaal werk,
   - we bouwen met anderen aan een ondersteuningsnetwerk voor burgerinitiatieven.
6. We trekken de kaart van **onderzoek**:
   - we stellen een onderzoeksagenda op vanuit twee perspectieven: praktijk en beleid,
   - we maken sectorbrede analyses op basis van subsidieaanvragen en voortgangsrapporten,
   - we voeren onderzoek naar de waarde en betekenis van civiel sociaal-cultureel actorschap voor de samenleving.
7. We duiden de **waarde en betekenis** van civiel sociaal-cultureel actorschap en dragen het **collectief verhaal** van het werkveld uit. We brengen de diversiteit van de praktijken en de output van het werkveld in beeld.
8. We **brengen de praktijkgemeenschap en haar stakeholders** tijdens sectorevenementen **bijeen**.
9. We maken **een landschapstekening en een maatschappelijke contextanalyse** ter ondersteuning van het werkveld.
10. We stellen **kennis en expertise ter beschikking** en vormen zo een schakel naar andere sectoren, de opleidings- en onderzoekswereld en het beleid. We verbinden het werkveld met buitenlandse expertise en praktijk.

Onze stakeholders

4

We maken een onderscheid tussen primaire en secundaire stakeholders.

Onze primaire stakeholders: we beperken ons tot dat deel van het sociaal-cultureel werkveld dat privaat initiatief is. Sociaal-cultureel werk dat door de overheid wordt georganiseerd nemen we niet mee in onze scope. Binnen onze afbakening van het civiel sociaal-cultureel werk, bepalen we verder de doelgroepen die we voor ogen hebben.

Daarna lijsten we de secundaire stakeholders op tot wie we ons richten.

4.1 Onze primaire stakeholders

4.1.1 Afbakening van het werkveld waarop we ons richten

Over privaat en publiek georganiseerd sociaal-cultureel werk

Het werkveld zoals we het vandaag in al zijn diversiteit kennen is het resultaat van een lange geschiedenis die teruggaat tot de 19e eeuw. Toen volksverheffing, volksopvoeding, later volksontwikkeling, vandaag sociaal-cultureel werk. Lange tijd was sociaal-cultureel werk het resultaat van privaat initiatief van burgers, gedragen door vrijwilligers. Door de jaren heen en tot op vandaag groeien er steeds nieuwe takken aan de sociaal-culturele boom: verenigingen, vormingsinstellingen, regionale volkshogescholen, sociaal-culturele bewegingen, jeugdwerkorganisaties, burgerinitiatieven. Na de Tweede Wereldoorlog mengt ook de overheid zich in het sociaal-cultureel werk via regelgevende kaders en als initiatiefnemer van sociaal-culturele voorzieningen zoals bibliotheken, cultuurcentra, gemeenschapscentra, ...

Zo worden vier aspecten van het sociaal-cultureel werk duidelijk. De praktijk is zeer verscheiden, zowel naar opzet als naar organisatie, omvat alle leeftijden, laat zien wat mensen bezielt, beweegt en wat ze vrijwillig tot stand willen brengen (privaat georganiseerd initiatief) en functioneert zowel op het veld tussen overheid, markt en individu (civil society), als op het door de overheid zelf georganiseerde veld (publiek georganiseerd initiatief).[1]

Een keuze om in te zetten op privaat georganiseerd sociaal-cultureel werk

Het verzameldecreet cultuur van 2019 omschrijft sociaal-cultureel werk als sociaal-cultureel volwassenenwerk, lokaal cultuurbeleid en jeugdwerk. Op basis van deze omschrijving zou het steunpunt voor sociaal-cultureel werk zich in zijn subsidieaanvraag en werking tot deze doelgroepen moeten richten.

De beschikbare middelen laten dit echter niet toe. Een verdere afbakening van het veld waarop we ons richten en een bepaling van onze doelgroepen drongen zich op.

Na overleg met het kabinet van minister Gatz en de administratie Cultuur, geeft het Departement CJM van de Vlaamse Gemeenschap op 22 juli 2019 in een brief (CJM/SCW/BB) aan dat:
"Aangezien een stijging van de subsidie-enveloppe voor de volgende beleidsperiode niet gegarandeerd kan worden, en de Vlaamse Gemeenschap al een steunpunt voor het jeugdwerk en voor het bovenlokale cultuurwerk subsidieert, het steunpunt zich in zijn subsidieaanvraag voor de beleidsperiode 2021-2025 dient te richten op:
- *doelgroepen (professionals en organisaties) binnen het erkende en gesubsidieerde sociaal-cultureel volwassenenwerk*
- *doelgroepen (professionals en organisaties) binnen het civiel sociaal-cultureel werk".*

Daarom richten we ons in ons beleidsplan en onze subsidieaanvraag en werking niet op publieke voorzieningen zoals bibliotheken, cultuur- en gemeenschapscentra of lokale culturele diensten, noch op het jeugdwerk.

Het civiel sociaal-cultureel werkveld als onderdeel van een ruimer middenveld

Private sociaal-culturele actoren maken deel uit van de burgermaatschappij, ook wel de civil society of het middenveld genoemd. Op dat middenveld zijn nog tal van andere actoren actief, denk maar aan vakbonden, milieubewegingen, werkgeversverenigingen, ... Middenveldactoren hebben een sociaal of maatschappelijk oogmerk, streven naar maatschappelijke verandering, leveren diensten die niet exclusief privaat zijn en zijn ontstaan vanuit de samenleving en dus niet opgericht door de overheid[2].

Daarom verkiezen we de term civiel sociaal-cultureel werk boven privaat sociaal-cultureel werk.

Actoren in het civiel sociaal-cultureel werkveld

Actieve burgers, vrijwilligers, freelancers, agogische beroepskrachten en andere beroepsgroepen (IT'ers, communicatiemedewerkers, zakelijke profielen) schragen de civiele sociaal-culturele praktijk. Ze doen dat binnen een diversiteit aan organisatorische contexten die verschillende juridische vormen kunnen aannemen. Van een initiatief, collectief tot organisatie. Van het ontbreken van een juridische vorm tot een feitelijke vereniging, vzw, coöperatieve of vennootschap. De financiering ervan is gemengd: naast eigen inkomsten zoals lidgelden, inkomsten uit activiteiten en giften allerhande zijn er dikwijls ook overheidssubsidies in het geding.

4.1.2 Onze doelgroepen binnen het civiel sociaal-cultureel werkveld

Onderstaand schema brengt de doelgroepen in beeld waarop we ons in de beleidsperiode 2021-2025 zullen richten. De tabel geeft aan waar het verzameldecreet cultuur van 2019 ons op richt, welke afbakening we daarbinnen maken en welke doelgroepen we voor ogen hebben met onze werking. We eindigen met een concrete omschrijving van onze doelgroepen.

Waar het decreet ons op richt	Onze afbakening van het werkveld	Onze doelgroepen
Sociaal-culturele veld	Civiel sociaal-cultureel werkveld als onderdeel van een ruimer middenveld.	Actoren uit het civiel sociaal-cultureel werkveld.
Sociaal-culturele organisaties	Organisatievormen waarbinnen civiele sociaal-culturele praktijken vorm krijgen: van initiatief, collectief tot organisatie.	Bestuurders en medewerkers die de organisatie schragen.
Sociaal-cultureel werkers	Actieve burgers, vrijwilligers, freelancers, agogische medewerkers en andere beroepsgroepen die de praktijk schragen.	Agogische medewerkers die de praktijk schragen.

Onze doelgroepen verder op begrip gebracht:

- actoren: spelers in het civiel sociaal-cultureel werkveld: individuen, initiatieven of organisaties
- agogische medewerkers: beroepskrachten, freelancers die de sociaal-culturele praktijk vormgeven
- medewerkers: beroepskrachten die een coördinerende, communicatieve of zakelijke functie opnemen in een organisatie
- bestuurders: personen die een rechtspersoon besturen en deel uitmaken van het bestuur

4.2 Onze secundaire stakeholders

- **Vlaamse Gemeenschap**
  - Vlaamse Regering
  - Vlaams Parlement en specifiek de commissie Cultuur
  - adviesorganen met betrekking tot het sociaal-cultureel werk
    - SARC en VLOR
  - Departement CJM van de Vlaamse administratie en andere departementen relevant voor het sociaal-cultureel werk

1 Scan van het sociaal-cultureel werk in Vlaanderen. Canon sociaal-cultureel werk. W. Leirman, G. Redig, W. Verzelen en L. Vos in samenwerking met Socius.

2 https://middenveldinnovatie.be/sites/default/files/2019-12/methodologie%20Vlaamse%20bevraging%20-%20VLsurvey_methods_final.pdf

- **Lokale overheden**
  - gemeentelijke ambtenaren of mandatarissen relevant voor het civiel sociaal-cultureel werk
  - Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten
- **Belangenbehartigers**
  - De Federatie
  - Sociare
- **Opleidingsverstrekkers relevant voor het sociaal-cultureel werk**
  - hogescholen
  - universiteiten
  - private aanbieders
- **Kennisinstituten en onderzoekscentra relevant voor het sociaal-cultureel werk**
- **Bovenbouwactoren**
  - binnen het beleidsdomein cultuur: sectorale steunpunten, transversale en territoriale actoren
    - Kunstenpunt, FARO, Circuscentrum
    - Demos, Pulse Transitienetwerk Cultuur Jeugd Media, publiq, Cultuurloket, Cultuurconnect
    - OP/TIL
  - binnen het beleidsdomein jeugd
    - De Ambrassade
  - binnen het beleidsdomein welzijn, volksgezondheid en gezin
    - SAM
- **Nationale agentschappen in uitvoering van Europese subsidieprogramma's**
  - vzw Epos en JINT
- ...

4.3 Hoe we ons betrekken op onze stakeholders

Stakeholdersbetrokkenheid is voor ons niet alleen belangrijk bij de opmaak van een beleidsplan. We willen ons ook tijdens de beleidsperiode zelf betrekken op onze stakeholders. Hiervoor maken we ruimte in onze personeelsomkadering.

- Hoe betrekken we ons op **onze primaire stakeholder: het civiel sociaal-cultureel werk?**
  - Bij de start van de nieuwe beleidsperiode dragen we ons beleidsplan actief uit naar het werkveld.
  - Stafmedewerkers van het steunpunt fungeren als aanspreekpunt voor een segment van het werkveld. Ze verbinden zich actief op dit deel van het werkveld en detecteren vragen, noden en behoeften.
  - We zorgen voor stakeholdersbetrokkenheid in ontwikkel- en onderzoekstrajecten.
  - Voor de ontwikkeling van bepaalde segmenten van onze aanbodgerichte werking brengen we stakeholders als klankbord bijeen.
  - We zorgen ervoor dat stakeholders uit het civiel sociaal-cultureel werk deel uitmaken van ons bestuur.
- Hoe betrekken we ons op **onze secundaire stakeholders?**
  - We volgen actief de beslissingen van de Vlaamse Regering en het parlementaire werk inzake sociaal-cultureel werk. We zijn aanspreekbaar om kennis en expertise in te brengen.
  - We volgen actief de SARC op en delen gericht kennis en expertise met de leden. We zetelen in de raad Levenslang en Levensbreed Leren van de VLOR.
  - We informeren het Departement CJM van de Vlaamse administratie over onze werking, gaan in gesprek met haar medewerkers en zijn aanspreekbaar voor specifieke vragen.
  - Op vraag nemen we actief deel aan overleg- of beleidscommissies relevant voor het civiel sociaal-cultureel werk.
  - We nemen actief deel aan het steunpuntenoverleg en het onderzoeksplatform cultuur binnen de bovenbouw.
  - We overleggen met de belangenbehartiger van het sociaal-cultureel volwassenenwerk op het niveau van stafmedewerkers, directie en bestuur.
  - We leggen actief contacten met voor het civiel sociaal-cultureel werkveld relevante onderzoeksinstellingen en opleidingsinstituten.
  - We bouwen goede contacten uit met de Vlaamse Vereniging van Steden en Gemeenten.
  - We zetelen in de algemene vergadering van vzw Epos en houden contact met JINT.

Onze decretale taken

5

5.1 Decretale taken

Het 'decreet van 29 maart 2019 houdende diverse bepalingen in het beleidsveld cultuur' zet de sectorale steunpunten voor de kunstensector, de cultureel-erfgoedsector en het sociaal-cultureel werk op dezelfde bandbreedte. Dat geldt zowel voor de te realiseren doelstellingen, als voor de kerntaken.

"Een steunpunt is een intermediaire organisatie tussen het sociaal-culturele veld en de Vlaamse overheid met als doel bij te dragen tot de ondersteuning en ontwikkeling van zowel het sociaal-culturele veld als zijn sociaal-culturele werkers, en zijn sociaal-culturele organisaties. Het steunpunt treedt niet in de plaats van belangenbehartigende organisaties."

Hetzelfde decreet definieert vier kerntaken voor een steunpunt sociaal-cultureel werk:

- **Praktijkondersteuning:** als antwoord op praktijkvragen levert het steunpunt een actieve dienstverlening met het oog op deskundigheidsbevordering, kwaliteitsbevordering, relevante maatschappelijke en sectorgebonden evoluties, innovatie, professionalisering en een duurzame ontwikkeling van het veld. Het steunpunt begeleidt individuen en organisaties bij de uitbouw van hun sociaal-culturele praktijk.
- **Praktijkontwikkeling:** het steunpunt levert een bijdrage aan een continue ontwikkeling van het veld, op basis van evaluatie, onderzoek en kennisontwikkeling. Op verzoek stelt het steunpunt ook zijn terreinkennis en specifieke expertise ter beschikking aan de Vlaamse Regering met het oog op beleidsvoorbereiding, beleidsontwikkeling en beleidsevaluatie. Zowel het opstellen van een onderzoeksagenda als het uitbesteden van het benodigde onderzoek, wordt geformaliseerd in een gecoördineerd Afsprakenkader Onderzoek tussen de administratie en het kunstensteunpunt, het steunpunt voor cultureel erfgoed en het steunpunt voor sociaal-cultureel werk.
- **Beeldvorming en promotie:** het steunpunt organiseert en coördineert sectorale activiteiten die de kennis over het veld bevorderen, die relevante sectorale thema's onder de aandacht brengen en die de praktijkgemeenschap versterken en promoten, zowel binnen Vlaanderen als internationaal.
- **Platform:** het steunpunt functioneert als draaischijf tussen de verschillende actoren in de sector en faciliteert daarbinnen actief ontmoetingen, dialoog, netwerkgelegenheden en samenwerkingen. Het steunpunt kan ook een rol opnemen met betrekking tot thematische en territoriale vraagstukken, maar in samenspraak met relevante thematische of territoriale expertisecentra en steunpunten.

5.2 Onze visie op de decretale taken en hoe we die via onze werking vormgeven

Alhoewel ze decretaal worden onderscheiden is er ontegensprekelijk een verwevenheid tussen de vier kerntaken. Hierna expliciteren we onze uitgangspunten met betrekking tot deze taken en geven we aan hoe we ze zullen vormgeven in onze werking. Ten slotte tonen we aan hoe we de platformtaak transversaal verweven zien met de drie andere decretale taken.

5.2.1 Praktijkondersteuning

Onze uitgangspunten

Onze werking oriënteren we op de vragen, noden en behoeften van civiele sociaal-culturele actoren. Die detecteerden we via een stakeholdersonderzoek en -gesprekken ter voorbereiding van ons beleidsplan. Ook tijdens de uitvoering van dit plan blijven we ons betrekken op onze primaire stakeholders. Zo houden we voeling met hun ondersteuningsbehoeften. Die behoeften geven we een plaats in onze werking of we zorgen voor een gerichte doorverwijzing.

Onze aanpak

Als antwoord op praktijkvragen ontwikkelen we twee sporen: een aanbodgerichte en een vraaggestuurde werking. Beide willen we op maat vormgeven:

- **Aanbodgericht werken op maat**
  - We creëren een praktijkgericht, toegankelijk, open aanbod.
  - Dit kan zowel off- als online.
  - We hanteren een transparante prijspolitiek waarbij prijs geen belemmering mag vormen voor deelname. Doven en slechthorenden, maar ook deelnemers met andere specifieke behoeften kunnen rekenen op een aangepaste ondersteuning.
  - We bieden een divers palet aan werkvormen, afgestemd op de beoogde doelen en op de beginsituatie van onze deelnemers.
  - We zetten interne expertise in voor de realisatie van ons aanbod. Waar nodig schakelen we externe deskundigheid in.
  - We zetten initiatieven in eigen regie op of in samenwerking met andere steunpunten.
  - In de communicatie over ons aanbod geven we duidelijk aan op welke doelgroep (naar functie en niveau) we ons richten en welk resultaat we willen realiseren.
- **Vraaggestuurd werken op maat**
  - We reserveren tijd, ruimte en middelen als antwoord op specifieke vragen en behoeften van individuele organisaties. We doen dit in eerste instantie voor onze primaire stakeholders, maar we blijven aanspreekbaar voor secundaire stakeholders.
  - We gaan in gesprek om vragen scherp te krijgen en kijken waar we op maat gerichte interventies kunnen realiseren.
  - We verwijzen gericht door. Langdurige begeleidingen of coaching laten we over aan de markt.

5.2.2 Praktijkontwikkeling

Onze uitgangspunten

Als antwoord op veldkwesties zetten we in op evaluatie, onderzoek en kennisontwikkeling. Zo dragen we bij aan de verdere ontwikkeling van het werkveld. Kennis en expertise over civiel sociaal-cultureel werk ontsluiten we ook voor andere stakeholders en partners.

Onze aanpak

- We zetten meerjarige ontwikkel- en/of onderzoeksprojecten of -trajecten op. We betrekken onze stakeholders zoveel mogelijk.
- Kennis en expertise die hier het resultaat van zijn dragen we actief uit naar onze stakeholders.
- Waar zinvol en aangewezen doen we dit in partnerschap met andere actoren uit de bovenbouw en/of de overheid.

5.2.3 Beeldvorming en promotie

Onze uitgangspunten

We willen de waarde en betekenis, de werking en de gemeenschap van het civiel sociaal-cultureel werk in beeld brengen en via diverse kanalen en initiatieven uitdragen naar relevante stakeholders. We richten ons hierbij niet op het brede publiek.

Onze aanpak

- We raadplegen diverse databronnen, voeren analyses uit en rapporteren over verworven inzichten met betrekking tot de gemeenschap van het civiel sociaal-cultureel werk en haar werking.
- Onderbouwd – en in dialoog met onze stakeholders – brengen we de waarde en betekenis van het civiel sociaal-cultureel werk in beeld.
- We zetten onze media in of creëren nieuwe kanalen in functie van de beeldvorming en promotie.
- Via sectorevents brengen we de gemeenschap van het civiel sociaal-cultureel werk bijeen. Zo maken we haar zichtbaar.

5.2.4 Platform

Onze uitgangspunten

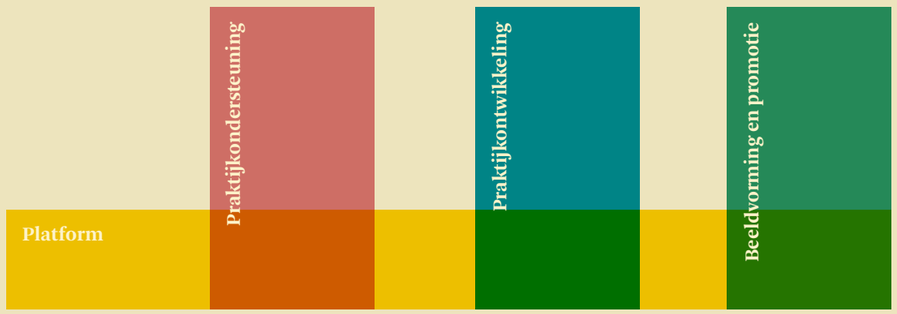
De platformtaak gaat in essentie over het maken van verbinding tussen verschillende actoren. Als steunpunt nemen we bij dat verbinden een makelaarsrol op.

Onze aanpak

- We fungeren als draaischijf binnen het werkveld. We creëren contexten voor ontmoeting, kennismaking, uitwisseling, samenwerking en netwerking binnen het civiel sociaal-cultureel werk:
  - onze aanbodgerichte werking en sectormomenten bieden kansen voor deelnemers om andere werkers en organisaties te ontmoeten,
  - onze digitale platformen bieden gebruikers mogelijkheden om zich te oriënteren op anderen,
  - onze onderszoeks- en ontwikkeltrajecten bieden kansen tot betrokkenheid, samenwerking en cocreatie.
- We verbinden het werkveld met andere sectoren. Zo zetten we in op verknoping en krachtenbundeling:
  - aan onze aanbodgerichte werking participeren ook deelnemers uit andere sectoren. Dit biedt mogelijkheden tot ontmoeting en netwerking,
  - in het kader van specifieke ontwikkel- of onderzoeksprojecten maken we vanuit een gedeeld belang verbinding met andere sectoren om samen de krachten te bundelen.
- We verbinden het werkveld met beleidsactoren. We vormen een aanspreekpunt voor overheden:
  - in het kader van specifieke beleidskwesties doen beleidsmakers dikwijls een beroep op onze expertise en kennis met betrekking tot het civiel sociaal-cultureel werk.
- We verbinden het werkveld met de opleidings- en onderzoekswereld.
- We verbinden het werkveld met internationale expertise en praktijken.

De verschillende kerntaken zijn ontegensprekelijk onderling verweven. Dat geldt zeker zo voor de relatie tussen de platformtaak en de drie andere decretale taken. Daarom kiezen we ervoor de platformtaak te benaderen als een transversale taak doorheen de drie andere taken.

Decretale taken van sectorale steunpunten



Onze doelen voor de beleidsperiode 2021-2025

6

In de beleidsperiode 2021-2025 geven 4 strategische en 16 operationele doelen richting aan onze werking.

Strategische doelen	Operationele doelen			
SD1: **Civiel sociaal-cultureel actorschap in een veranderende samenleving is ondersteund.**	OD1: Agogische medewerkers zijn ondersteund en geïnspireerd in hun sociaal-cultureel handelen.	OD2: Medewerkers en organisaties zijn ondersteund in het hanteren van digitale mogelijkheden in hun werking en sociaal-culturele praktijken.	OD3: Medewerkers en organisaties zijn ondersteund in het vinden van aansluiting bij een superdiverse samenleving.	OD4: Medewerkers en organisaties zijn ondersteund in hun marketing- en communicatiebeleid en -praktijk.
	OD5: Medewerkers en organisaties zijn ondersteund in het werken met vrijwilligers.	OD6: Civiele sociaal-culturele actoren zijn ondersteund in het vormgeven en ontwikkelen van hun organisatie.	OD7: Civiele sociaal-culturele actoren zijn ondersteund in relatie tot voor het veld relevante subsidiekaders.	OD8: Ondersteuners van burgerinitiatieven wisselen kennis en expertise uit in een netwerk.
SD2: **De waarde en betekenis van het civiel sociaal-cultureel werk is geduid in een gedeeld en uitgedragen narratief.**	OD1: De waarde en betekenis van civiel sociaal-cultureel actorschap in de samenleving is in dialoog geëxpliciteerd en onderbouwd.	OD2: Initiatieven van civiele sociaal-culturele actoren zijn in beeld gebracht en uitgedragen naar partners en stakeholders.		
SD3: **Het beeld van een dynamisch civiel sociaal-cultureel werkveld in een veranderende samenleving inspireert civiele sociaal-culturele actoren bij het maken van strategische en operationele keuzes.**	OD1: Een landschapstekening brengt sociaal-culturele actoren en evoluties van het civiel sociaal-cultureel werkveld in Vlaanderen en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest in beeld.	OD2: Civiele sociaal-culturele actoren gebruiken inzichten uit de landschapstekening en een omgevingsanalyse bij het maken van strategische en operationele keuzes.		
SD4: **Kennis en expertise over civiel sociaal-cultureel werk is ontwikkeld, verzameld en ontsloten voor stakeholders en partners.**	OD1: Een voor het civiel sociaal-cultureel werk en voor het beleid relevante onderzoeksagenda is ontwikkeld.	OD2: Er is bijgedragen aan voor het werkveld relevante basis- en voortgezette opleidingen.	OD3: Buitenlandse kennis en expertise met betrekking tot civiel sociaal-cultureel actorschap is ontsloten.	OD4: Kennis en expertise over civiel sociaal-cultureel werk is ontsloten in relatie tot beleidsvraagstukken.

In wat volgt werken we elke strategische doelstelling uit in operationele doelstellingen. We leggen zowel bij de strategische als bij de operationele doelen de link met de initiële uitdagingen.

Bij elk operationeel doel schetsen we onze werking voor de volgende vijf jaar. We doen dit in grote lijnen. We willen immers ruimte behouden om onze werking telkens opnieuw in de diepte uit te werken en vorm te geven tijdens de uitvoering van het beleidsplan.

Per operationeel doel geven we aan hoeveel personeelsmiddelen en werkingsmiddelen we de volgende jaren willen inzetten om dat doel te realiseren.

Bij elk strategisch doel formuleren we indicatoren.

6.1 Strategische doelstelling 1: Civiel sociaal-cultureel actorschap in een veranderende samenleving is ondersteund

Zowel de praktijk, het handelen van werkers, de organisatorische context, de snel veranderende samenleving, de instroom van werkers met heel diverse vooropleidingen als het steeds meer generalistisch worden van de opleidingen sociaal-cultureel werk, geven aanleiding tot een hele reeks **ondersteuningsbehoeften** van professionals in het sociaal-cultureel werk.

Het stakeholdersonderzoek en de stakeholdersgesprekken leveren ons naast de contextanalyse een scherp zicht op de specifieke behoeften van beroepskrachten, leidinggevenden, bestuurders of andere profielen. We hebben een minder scherp zicht op de behoeften van actoren in minder formele of niet-erkende initiatieven, zoals bijvoorbeeld de nieuwe burgerinitiatieven. Deze behoeften in kaart brengen en er een antwoord op bieden vormt een uitdaging op zich.

Met deze strategische doelstelling willen we een antwoord bieden op **een set van uitdagingen**:

- Sociaal-culturele actoren ondersteunen in het vinden van aansluiting met een samenleving waarin demografische, ecologische en technologische ontwikkelingen drijvende krachten zijn.
- Sociaal-culturele actoren verbinden met inspirerende praktijken, beleid en ontwikkelingen in het buitenland.
- Ondersteuningsbehoeften van civiele sociaal-culturele actoren – buiten het door de Vlaamse overheid erkende sociaal-cultureel werk – detecteren en bijdragen aan het beantwoorden ervan.
- Beroepskrachten uit het civiel sociaal-cultureel werk op maat ondersteunen in hun professionele ontwikkeling met betrekking tot:
    - het werken met groepen en gemeenschappen,
    - het werken met vrijwilligers,
    - het impactgedreven handelen en evalueren,
    - het in de praktijk brengen en aantonen van het realiseren van de sociaal-culturele rollen en het inzetten van sociaal-culturele functies daartoe,
    - het verduurzamen van hun praktijk,
    - het vinden van aansluiting met een superdiverse samenleving en het realiseren van publieksverbreding,
    - het implementeren van digitale mogelijkheden in hun praktijk,
    - het omzetten van een organisatiestrategie in praktijken,
    - het oriënteren op - en introduceren in - een werkveld en beleid dat daarop betrekking heeft.
- Organisaties en hun medewerkers ondersteunen in de ontwikkeling van:
    - financieel beleid en beheer,
    - HRM, freelancers- en vrijwilligersbeleid,
    - organisatiemodellen en organisatieverandering,
    - kwaliteitsbeleid- en beheer,
    - bestuur en beheer van organisaties,
    - communicatie- en marketingbeleid,
    - personeelsbeleid met aandacht voor diversiteit,
    - technologie op organisatieniveau,
    - maatschappelijk verantwoord ondernemen,
    - de relatie tot een evoluerend decretaal kader,
    - outcome-gericht plannen, evalueren en duiden van hun werking.
- Werkers, organisaties en de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk ondersteunen in functie van de doelstelling van het decreet van 2017.

Onze middelen laten niet toe om op al deze behoeften antwoorden te formuleren. Dat dwingt ons tot het maken van keuzes. Wat we zelf kunnen doen pakken we prioritair aan. Voor thema's en behoeften die buiten onze scope en expertise liggen, verwijzen we door naar andere ondersteuners. Dat geldt bijvoorbeeld voor de ondersteuning inzake financieel beleid en beheer, HRM-beleid en duurzaamheidsbeleid. Bovendien kaarten we bij collega-ondersteuners behoeften van sociaal-culturele actoren aan met de vraag hier actief op in te zetten.

6.1.1 Operationele doelen

SD1.OD1: Agogische medewerkers zijn ondersteund en geïnspireerd in hun sociaal-cultureel handelen.

Situering

De **kwaliteit van de agogische medewerkers** vormt het belangrijkste kapitaal van sociaal-culturele organisaties. Die kwaliteit komt er niet zomaar: door het groot verloop in de sector moeten organisaties steeds opnieuw nieuwe medewerkers inleiden. Agogische medewerkers groeien door zich bij te scholen en zich te laten inspireren door bruikbare inzichten en praktijken. Generalistisch opgeleide werkers en werkers met andere vooropleidingen dan sociaal-cultureel werk moeten de kans krijgen om zich de ziel en de stiel van het sociaal-culturele vak eigen te maken.

Onze uitdaging ligt in het flexibel ontwikkelen van een **ondersteunend en inspirerend aanbod** afgestemd op de professionele realiteit van vandaag, maar evengoed op de verwachtingen en taken van morgen. Relevantie, bruikbaarheid, inzetbaarheid en toegankelijke taal zijn daarbij cruciale elementen.

Werking

We willen verschillende types agogische medewerkers in verschillende fasen van hun ontwikkeling gepast ondersteunen.

Nieuwe professionals beschikken bij hun intrede in de sector niet altijd over agogische vaardigheden en ze hebben niet altijd een goed zicht op het ruimere werkveld en het gevoerde overheidsbeleid. Voor die nieuwe professionals voorzien we onthaalinitiatieven en een modulair vormingsaanbod.

Daarnaast realiseren we een **verdiepend ondersteuningsaanbod** voor agogische medewerkers met betrekking tot het sociaal-cultureel handelen. Daarbij focussen we op het impactgedreven handelen, het vormgeven van de praktijk vanuit sociaal-culturele functies en het duiden van de betekenis en waarde van hun praktijk.

Tegelijkertijd bieden we praktijkwerkers een **inspirerend aanbod** over het inzetten van sociaal-culturele functies in hun praktijk. We duiden hoe hun praktijk bijdraagt aan het realiseren van de verbindende, kritische en laboratoriumrol in de samenleving. We ontwikkelen dit aanbod samen met de gebruikers. Het moet klaar zijn voorafgaand aan de volgende visitatieronde in de sector van het erkende sociaal-cultureel volwassenenwerk. Dit verklaart waarom we de eerste jaren van de beleidsperiode iets meer personeel inzetten op deze operationele doelstelling.

Sociaal-cultureel werk is als professie een onderdeel van de **ruimere gemeenschap van sociaal werk**. Als steunpunt maken we deel uit van het platform 'Sterk Sociaal Werk' dat opgericht werd na een eerste sociaal werk-conferentie in 2018. Het platform stelde een actieplan op dat in 2019 voorgelegd werd aan de Vlaamse Regering. In uitvoering van dit actieplan zullen we, in samenwerking met andere actoren in het sociaal werk, inzetten op een traject rond **de politiserende rol** van het sociaal werk. Naast een visieontwikkelingstraject dat afgerond moet zijn tegen de sociaal werk-conferentie van 2022 zetten we ruimer en langduriger in op het ondersteunen van werkers in het politiserend handelen en het ondersteunen van organisaties in het implementeren van de politiserende rol in hun beleid.

Agogische medewerkers zijn altijd nieuwsgierig naar **inspirerende praktijken**. Ze zijn op zoek naar nieuwe en andere werkvormen, methoden en technieken. Om hier een antwoord op te bieden nemen we initiatieven om de gemeenschap van praktijkwerkers kennis te laten maken met binnen- en buitenlandse voorbeelden. Daarnaast stimuleren we ze om hun praktijk te delen binnen de gemeenschap.

Tijdens de vorige beleidsperiode rolden we het wetenschappelijk onderbouwd traject PRO2030 uit. In dit traject ontwikkelden we in samenwerking met andere actoren een **toekomstvisie** en een **beroeps- en competentiekader** voor de sociaal-cultureel werker. De inzichten uit dit traject dragen we uit naar opleidingen en werkveld. Ze vormen mee de basis voor de ontwikkeling van een eigen specifiek vormingsaanbod.

SD1.OD1	Werking	Timing
Ontwikkeltraject	Inspirerend en ondersteunend materiaal over de inzet van sociaal-culturele rollen en functies in de praktijk	2021-2022
Aanbodgerichte werking	Het aanbieden van oriëntatiemogelijkheden en een modulair vormingsaanbod voor nieuwe agogische medewerkers in het werkveld	2021-2025
Aanbodgerichte werking	Een gevarieerd ondersteuningsaanbod met betrekking tot sociaal-cultureel handelen	2021-2025
Ontwikkeltraject	Visieontwikkeling- en ondersteuningstraject inzake de politiserende rol in het sociaal werk	2021-2025
Kennisdeling	Actief verzamelen en ontsluiten van inspirerende praktijken uit binnen- en buitenland	2021-2025
Ontwikkeltraject	Het uitdragen en integreren van het nieuwe beroeps- en competentiekader voor de sociaal-cultureel werker	2021-2025
Vraaggestuurde werking		2021-2025
	...	

Begroting en personeelsinzet

2021		2022		2023		2024		2025	
VTE 1,4		VTE 1,6		VTE 0,7		VTE 0,7		VTE 0,7	
Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven	
Werkings-middelen	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**
20.000	124.628	20.000	147.952	20.000	66.675	20.000	69.307	20.000	71.036

SD1.OD2: **Medewerkers en organisaties zijn ondersteund in het hanteren van digitale mogelijkheden in hun werking en sociaal-culturele praktijken.**

Situering

Sociale media, de cloud, artificiële intelligentie, ... we leven in een tijd waarin **digitale transformaties** elkaar steeds sneller opvolgen. Een ontwikkeling die voor sommigen overweldigend is, maar tegelijk veel kansen met zich meebrengt. Een potentieel dat we in het sociaal-culturele veld nog te weinig benutten en waar een gedeelde strategie en coherent beleid voorlopig nog ontbreken. Het is een uitdaging voor organisaties en werkers om de steeds toenemende digitale en technologische middelen zinvol in te zetten voor hun sociaal-culturele praktijken en voor de organisatie van hun werking.

Werking

Digitale transformatie is niet enkel een kwestie van technologie. Het houdt een **belangrijke cultuuromslag** in en een uitdaging voor de professionele ontwikkeling van medewerkers. Het gaat over de evolutie van een cultuur die vraagt “Hoe kan ik digitale elementen aan mijn werking toevoegen?” naar een die van bij het begin kijkt naar mogelijke digitale oplossingen voor het probleem dat zich in een situatie stelt. Daarvoor zetten we ondersteuningsinitiatieven op touw en voorzien we ontmoetingsplekken voor het uitwisselen van kennis en ervaring.

SD1.OD2	Werking	Timing
Aanbodgerichte werking	Meet-ups digitale transformatie in de cultuursector	2021-2025
Aanbodgerichte werking	Ondersteuningsinitiatieven voor werkers en organisaties	2021-2025
Vraaggestuurde werking		2021-2025
	...	

Begroting en personeelsinzet

2021		2022		2023		2024		2025	
VTE 0,3		VTE 0,3		VTE 0,3		VTE 0,3		VTE 0,3	
Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven	
Werkings-middelen	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**
5.000	26.706	5.000	27.741	5.000	28.575	5.000	29.703	5.000	30.444

SD1.OD3: **Medewerkers en organisaties zijn ondersteund in het vinden van aansluiting bij een superdiverse samenleving.**

Situering

Het samenleven in Vlaanderen en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest kent **een toenemende en veranderende diversiteit**: meer nationaliteiten, uiteenlopende invullingen van culturele en religieuze achtergronden, meer mensen spreken meerdere talen, verschillende verhoudingen tot gender en geaardheid, meer en nieuwe contacten tussen generaties, meer gradaties in sociaal-economische status, ... Dat daagt ‘het normale’ uit en maakt onze samenleving superdivers. Niet alleen als samenleving, maar ook als individu en als organisatie staan we voor een langzaam en vaak moeizaam zoeken naar hoe we interculturele relaties kunnen vormgeven. Vanuit onzekerheid en weerstand leidt dit zoeken vaak tot verlamming en polarisatie, maar evengoed tot nieuwe vormen van solidariteit.

Heel wat organisaties kregen in de laatste visitatieronde aanbevelingen over de interculturaliteit in hun werking. Dit toont aan dat ook het sociaal-cultureel werkveld **moeizaam aansluiting vindt bij de superdiverse samenleving**. Niet alleen een groeiende culturele diversiteit maar ook de verhouding ten opzichte van gender, mensen met een beperking, mensen in armoede, ... zorgen voor complexe uitdagingen. Vragen van het werkveld hebben te maken met publieksbereik, met het betrekken van kansengroepen op het niveau van praktijken én de organisatie, met het verbinden van mensen, groepen, organisaties over culturele verschillen heen en met het spelen van een eigen rol in het maatschappelijk debat. Het is niet eenvoudig om antwoorden te vinden op deze vraagstukken. We leven immers in tijden van een steeds scherper wordende polarisering, zowel op het niveau van de leefwereld als in het publieke debat.

Werking

We zetten in op interculturaliteit vanuit het kruispuntdenken in organisaties. We ontwikkelen ons aanbod langs twee sporen. In een eerste spoor ondersteunen we werkers bij het omgaan met de **superdiverse praktijk**. Kwesties als heroriëntering en herpositionering van het aanbod op maat van diverse doelgroepen, publieksverbreding en het reageren op - en positie innemen bij - polarisering nemen we mee als mogelijke thematieken.

In een ander spoor mikken we op de ondersteuning van organisaties in het actief ontwikkelen van een **diversiteitsbeleid**, in een intersectionele invulling van de personeels- en bestuursploegen en in het opnemen van hun rol in het publieke debat rond interculturaliteit en diversiteit. Vorming en coaching zijn de belangrijkste werkvormen. Op het einde van de beleidsperiode plannen we een evenement waar organisaties leerrijke praktijken kunnen tonen en zich met elkaar kunnen verbinden.

SD1.OD3	Werking	Timing
Aanbodgerichte werking	Ondersteuningsinitiatieven rond omgaan met culturele diversiteit in praktijken voor werkers	2021-2025
Aanbodgerichte werking	Ondersteuningsinitiatieven rond diversiteitsbeleid, interculturaliseren en de rol in het publieke debat	2021-2025
Aanbodgerichte werking	Zichtbaarheidsevenement culturele diversiteit in het sociaal-cultureel werk	2025
Vraaggestuurde werking		2021-2025
	...	

Begroting en personeelsinzet

2021		2022		2023		2024		2025	
VTE 0,5		VTE 0,5		VTE 0,5		VTE 0,5		VTE 0,75	
Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven	
Werkings-middelen	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**
5.000	44.510	5.000	46.235	5000	47.625	5.000	49.505	5000	76.110

SD1.OD4: Medewerkers en organisaties zijn ondersteund in hun marketing- en communicatiebeleid en -praktijk.

Situering

Sociaal-culturele organisaties hebben in de veranderende samenleving steeds meer nood aan een doordachte **communicatiewerking** om de gewenste impact te realiseren of om hun relevantie aan te tonen. Ook principes en technieken uit de **marketing** winnen daarbij aan belang, niet in het minst om de juiste doelgroepen te bereiken. De uitdaging voor organisaties en werkers bestaat erin om communicatie en marketing te integreren in de kern van hun werking in directe relatie tot hun sociaal-culturele praktijken en tot de processen binnen hun organisatie.

Werking

Bij het uitwerken van een **effectief marketing- en communicatiebeleid** worden medewerkers en organisaties geconfronteerd met heel wat uitdagingen. Het uitwerken van gepaste strategieën. Het inzetten op communicatie als een gedeelde verantwoordelijkheid binnen organisaties. Het werken met vaak beperkte middelen. Het kiezen van gepaste kanalen. Het meten en bijsturen van inspanningen. Socius wil medewerkers en organisaties helpen via een ondersteuningsaanbod, in de vorm van kennisdeling, ervaringsuitwisselingen, vormingen en studiedagen.

SD1.OD4	Werking	Timing
Aanbodgerichte werking	Vormingen met betrekking tot communicatie in sociaal-culturele contexten, voor beginners en gevorderden	2021-2025
Aanbodgerichte werking	Vormingen met betrekking tot marketing in sociaal-culturele contexten	2021-2025
Aanbodgerichte werking	De Communicatiekliniek	2021-2025
Vraaggestuurde werking		2021-2025
	...	

Begroting en personeelsinzet

2021		2022		2023		2024		2025	
VTE 0,3		VTE 0,3		VTE 0,3		VTE 0,3		VTE 0,3	
Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven	
Werkings-middelen	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**
7.500	26.706	7.500	27.741	7.500	28.575	7.500	29.703	7.500	30.444

SD1.OD5: Medewerkers en organisaties zijn ondersteund in het werken met vrijwilligers.

Situering

Vrijwilligers zijn inherent verbonden met sociaal-cultureel werk. Niet toevallig is de werking met betrekking tot vrijwilligers een apart beoordelingselement in het decreet van 2017. Maar ook vrijwilligerswerk is **aan veranderingen onderhevig**. Zowel organisaties als begeleiders van vrijwilligers of vrijwilligersgroepen worden geconfronteerd met andere vormen van engagement, met vrijwilligers die hun rol in werking en bestuur op nieuwe manieren invullen.

Sociaal-cultureel werkers en hun organisaties staan voor de uitdaging om vrijwilligers met een rijk en divers palet aan engagementen en verwachtingen te betrekken en te motiveren. Daarvoor moeten ze de nodige **evoluties in hun organisatie en werking** mogelijk maken. Denk maar aan het uitbouwen van een missiegedreven vrijwilligersbeleid en het vinden van manieren om vrijwilligers en vrijwilligersgroepen van vandaag en morgen op maat te begeleiden.

Werking

Socius kent **een behoorlijke traditie** in het uitbouwen van vormingen en ondersteuningstools voor het werken met vrijwilligers en het ontwikkelen van een missiegedreven vrijwilligersbeleid. Deze traditie zullen we kwaliteitsvol verderzetten. Een buitenlandse studiereis en het permanent opvolgen van evoluties en onderzoek naar vrijwilligers moeten daartoe bijdragen.

SD1.OD5	Werking	Timing
Aanbodgerichte werking	Vormingsaanbod rond vrijwilligersbeleid in organisaties	2021-2025
Aanbodgerichte werking	Vormingsaanbod voor professionals in het begeleiden van vrijwilligersgroepen	2021-2025
Aanbodgerichte werking	Buitenlandse studiereis: werken met vrijwilligers	2023
Vraaggestuurde werking		2021-2025
	...	

Begroting en personeelsinzet

2021		2022		2023		2024		2025	
VTE 0,6		VTE 0,6		VTE 0,6		VTE 0,6		VTE 0,6	
Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven	
Werkings-middelen	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**
7.500	53.412	7.500	55.482	7.500	57.150	7.500	59.406	7.500	60.888

SD1.OD6: Civiele sociaal-culturele actoren zijn ondersteund in het vormgeven en ontwikkelen van hun organisatie.

Situering

Er worden vandaag behoorlijk hoge eisen gesteld aan de **kwaliteit van organisaties**. In ruil voor de publieke middelen die ze ontvangen wordt van sociaal-culturele organisaties verwacht dat ze hun werking missiegedreven, efficiënt en effectief ontplooien. Daarom moeten ze voortdurend werk maken van hun kwaliteit en professionaliteit. Daarbij komen thema's zoals de ontwikkeling van de interne democratie, goed bestuur en de rolverdeling tussen vrijwilligers en beroepskrachten in het vizier. Organisaties met traditie worden bovendien uitgedaagd om zich beter af te stemmen op de veranderingen in de samenleving en bij hun doelpubliek. Daardoor zijn ze vaak genoodzaakt tot ingrijpende veranderingsprocessen en zijn ze op zoek naar inspiratie en ondersteuning. Jonge sociaal-culturele initiatieven kijken dan weer uit naar passende organisatiemodellen bij de start van hun werking of bij opschaling ervan.

Gepaste en dynamische organisatiemodellen ontwikkelen en implementeren, organisaties ondersteunen bij de transities die ze willen maken en leer- en kwaliteitszorgprocessen versterken: daarin ligt onze uitdaging.

Werking

Goed bestuur, organisatieontwikkeling, verenigingsdemocratie en organisatiemodellen vormen **terugkerende thema's** in ons aanbod. We vertalen deze thema's in inspiratiedagen, collegagroepen, leertrajecten en vormingen. We zetten hier continu op in, maar in het midden van de beleidsperiode zal dit iets minder zijn. In 2023 vindt immers opnieuw een visitatieronde plaats in de sector van het erkende sociaal-cultureel volwassenenwerk en zal een deel van deze sector in beleidsplanningsmodus gaan. We zullen de sector dan verhoudingsgewijs meer ondersteunen in relatie tot relevante subsidiekaders (SD1.OD7).

SD1.OD6	Werking	Timing
Aanbodgerichte werking	Inspiratiedag rond verenigingsdemocratie	2021
Aanbodgerichte werking	Leertraject: organisatieverandering	2021
Aanbodgerichte werking	Vormingsaanbod met betrekking tot organisatiemodellen	2021-2025
Aanbodgerichte werking	Vormingsaanbod rond good governance	2021-2025
Aanbodgerichte werking	Collegagroep coördinatoren	2022-2023
Vraaggestuurde werking		2021-2025
	...	

Begroting en personeelsinzet

2021		2022		2023		2024		2025	
VTE 0,8		VTE 0,8		VTE 0,5		VTE 0,8		VTE 0,8	
Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven	
Werkings-middelen	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**
10.000	71.216	10.000	73.976	10.000	47.625	10.000	79.208	10.000	81.184

SD1.OD7: Civiele sociaal-culturele actoren zijn ondersteund in relatie tot voor het veld relevante subsidiekaders.

Situering

De impact van het nieuwe decreet op het sociaal-cultureel volwassenenwerk is nog onduidelijk. Bovendien formuleerde de Vlaamse Regering de ambitie het decreet nog deze legislatuur aan te passen. Ook andere **decretale kaders** zijn relevant voor het civiel sociaal-cultureel werk. Denk maar aan het Participatiedecreet, het decreet op de bovenlokale cultuur en de decretale regeling rond innovatieve partnerprojecten. Organisaties hebben niet alleen nood aan informatie over deze regelingen, ze verwachten ook duiding en aanwijzingen over hoe ze zich ertoe kunnen verhouden.

Ook op **Europees niveau** zijn er relevante programma's voor sociaal-culturele actoren: Erasmus+, Creatief Europa, Europa voor de Burger, ... Relatief weinig sociaal-culturele actoren maken gebruik van de mogelijkheden die Europa biedt. We staan voor de uitdaging om deze programma's beter te ontsluiten en organisaties toe te leiden naar de instanties die hen kunnen ondersteunen bij het intekenen op deze projectoproepen.

Werking

We informeren sociaal-culturele actoren over de relevante decretale kaders en ondersteunen hen in het zich daarop aligneren. We brengen sociaal-culturele actoren op de hoogte van de mogelijkheden binnen Europese programma's en over de instanties die hen kunnen helpen bij het indienen van subsidieaanvragen. Dit alles doen we aan de hand van een **mix van informatie- en vormingssessies** afgestemd op de ritmes die in de verschillende regelingen vervat zitten.

SD1.OD7	Werking	Timing
Aanbodgerichte werking	Ondersteuningsaanbod voortgangsrapportering decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk	2021-2023
Aanbodgerichte werking	Infosessies projecten decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk, innovatieve partnerprojecten, projectenregeling bovenlokale cultuur, Participatiedecreet, ...	2021-2025
Aanbodgerichte werking	Oriëntatie- en ondersteuningssessies projectaanvragen	2021-2025
Aanbodgerichte werking	Infosessies Europese subsidiekaders	2021-2025
Aanbodgerichte werking	Ondersteuningsaanbod subsidieaanvraag decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk	2023-2024
Aanbodgerichte werking	Infosessies voor kandidaat-instromers in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk	2023-2024
Vraaggestuurde werking		2021-2025
	...	

Begroting en personeelsinzet

2021		2022		2023		2024		2025	
VTE 0,1		VTE 0,4		VTE 0,8		VTE 0,6		VTE 0,3	
Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven	
Werkings-middelen	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**
12.500	8.902	12.500	36.988	12.500	76.200	12.500	59.406	12.500	30.444

SD1.OD8: **Ondersteuners van burgerinitiatieven wisselen kennis en expertise uit in een netwerk.**

Situering

De jongste jaren dient zich een **nieuwe golf van burgerinitiatieven** aan. Burgers organiseren zich op eigen kracht en van onderuit. Ze spelen in op actuele maatschappelijke kwesties die door andere spelers onvoldoende worden opgenomen of ze ontwikkelen een heel nieuwe aanpak rond dezelfde kwesties. Ze zetten in op diverse thema's, zoals duurzame ontwikkeling, mobiliteit, welzijn en zorg, democratie, gelijke kansen, … Ze organiseren zich lokaal, bovenlokaal, op Vlaams en zelfs internationaal niveau. Het civiel sociaal-culturele veld is volop in beweging. Enerzijds zien we relatief jonge initiatieven die zoekend zijn en op veel manieren ondersteuning kunnen gebruiken rond bijvoorbeeld het omgaan met vrijwilligerswerk, het ontwikkelen van een gepast organisatiemodel of het omgaan met lokale besturen. Anderzijds is er het sociaal-cultureel werk met enige traditie en expertise, dat zoekt hoe het zich complementair en betekenisvol ten aanzien van deze nieuwe initiatieven kan verhouden.

In 2020 brachten we de actoren in kaart die thematische en generalistische ondersteuning bieden aan deze nieuwe vormen van initiatieven en organisaties. Deze actoren zijn erg verscheiden en bieden verschillende vormen van ondersteuning aan. We staan voor de uitdaging om vanuit de tweede lijn katalysator en partner te zijn voor die actoren die maken dat burgerinitiatieven kunnen bloeien. Dit doen we door expertise en kennis ter beschikking te stellen en actief – en per definitie beleidsdomeinoverschrijdend – **netwerken uit te bouwen**.

Werking

We willen **vanuit de tweede lijn ondersteuner zijn** voor actoren die nieuwe burgerinitiatieven willen ondersteunen of dat al doen. Zowel binnen de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk als daarbuiten (overheden, academische wereld, andere organisaties en steunpunten) gaan we partnerschappen aan met het oog op het versterken van burgerinitiatieven. We doen dit vanuit een netwerkgedachte en geven deze ondersteuning gaandeweg vorm in interactie met andere spelers die vanuit het perspectief van de burgerinitiatieven relevant zijn. We zijn onder meer een partner in een ondersteuningsnetwerk van middenveldorganisaties die ondersteuning geven aan burgerinitiatieven. In dit netwerk ontsluiten we onze expertise én stimuleren we dynamieken van ondersteuning en vernieuwing. Daarnaast zoeken we ook aansluiting met partners op het lokale en het bovenlokale niveau, het terrein waar heel wat burgerinitiatieven actief zijn.

SD1.OD8	Werking	Timing
Ontwikkeltraject	Traject rond het uitwisselen van kennis en expertise tussen ondersteuners van burgerinitiatieven	2021-2025
Kennisdeling	Ontsluiten veldverkenning burgerinitiatieven uitgevoerd in 2020	2021
Aanbodgerichte werking	Ondersteuningsinitiatieven rond het versterken van burgerinitiatieven	2021-2025
Vraaggestuurde werking		2021-2025
	…	

Begroting en personeelsinzet

2021		2022		2023		2024		2025	
VTE 0,5		VTE 0,5		VTE 0,5		VTE 0,5		VTE 0,75	
Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven	
Werkings-middelen	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**
10.000	44.510	10.000	46.235	10.000	47.625	10.000	49.505	10.000	76.110

6.1.2 Indicatoren strategische doelstelling 1

Strategische doelstelling	Indicatoren 2021-2025
SD1: Civiel sociaal-cultureel actorschap in een veranderende samenleving is ondersteund.	• Voorafgaand aan elk nieuw kalenderjaar is het ondersteuningsaanbod van het steunpunt gepubliceerd met betrekking tot sociaal-cultureel handelen, werken met vrijwilligers, omgaan met diversiteit, het inzetten van digitale mogelijkheden, organisatieontwikkeling, marketing en communicatie, het zich verhouden tot relevante decretale kaders. • Tijdens de beleidsperiode zijn minstens 10 digitale ondersteuningsinitiatieven ontwikkeld. • Een publicatie over de politiserende rol van het sociaal werk is samen met partners gerealiseerd. • Er is inspirerend en ondersteunend materiaal over de inzet van sociaal-culturele rollen en functies in de praktijk beschikbaar. • Minstens 5 inspirerende buitenlandse praktijken met betrekking tot het civiel sociaal-cultureel werk zijn gedeeld. • Er heeft minstens 1 praktijkuitwisseling met het buitenland plaatsgevonden. • Er is aantoonbaar bijgedragen aan de ontwikkeling van een ondersteuningsnetwerk voor burgerinitiatieven.

6.2 Strategische doelstelling 2: De waarde en betekenis van het civiel sociaal-cultureel werk is geduid in een gedeeld en uitgedragen narratief

"Het Vlaams beleid onderschrijft de maatschappelijke, persoonlijke en economische waarde van cultuur en erkent binnen het sociaal-culturele werkveld een grote diversiteit aan thema's, doelgroepen, vormen en partnerschappen. Het sociaal-cultureel werkveld opereert op het snijpunt met andere sectoren zoals onderwijs, sport, welzijn, toerisme, economie en milieu en maakt zo deel uit van het middenveld, dat zich richt op maatschappelijke veranderingen, zowel op het niveau van het individu als op het niveau van de samenleving." (uit: Beleidsnota minister-president Jan Jambon 2019-2024)

De diversiteit aan thema's, doelgroepen, vormen, partnerschappen en het voortdurend ontstaan van nieuwe praktijken en organisaties zijn een sterkte, maar maken sociaal-cultureel werk ook **moeilijk grijpbaar**. We kunnen niet spreken van een eenduidige, noch van een gedeelde identiteit.

De polarisatie in de samenleving neemt toe. De **verhoudingen** tussen overheid, private spelers en middenveld zijn **aan verandering onderhevig** en er ontstaan nieuwe vormen van samenwerking. Het overheidsbeleid ten aanzien van het sociaal-cultureel werk wijzigt met de afbouw van het sociaal-cultureel beleid op lagere overheidsniveaus en het in vraag stellen van de discretionaire ruimte en van de rollen die het sociaal-cultureel werk opneemt op andere niveaus.

Daarom zetten we in op **beeldvorming** en willen we de **waarde en betekenis** die het civiel sociaal-cultureel actorschap creëert in onze samenleving uitdragen. Die expliciteren en onderbouwen we in dialoog en dragen we uit naar het werkveld, onze partners en stakeholders. Zo duiden we samen de waarde en betekenis van het civiel sociaal-cultureel werk als onderdeel van het ruimere cultuur- én middenveld.

6.2.1 Operationele doelen

SD2.OD1: **De waarde en betekenis van civiel sociaal-cultureel actorschap in de samenleving is in dialoog geëxpliciteerd en onderbouwd.**

Situering

In 2009 voerden we een wetenschappelijk biografisch onderzoek uit naar de betekenis van sociaal-culturele praktijken vanuit deelnemersperspectief. Vijf jaar later lieten we samen met een 15-tal actoren uit de brede cultuursector een onderzoek uitvoeren om de waarde van cultuur te duiden. Het onderzoek van een multidisciplinair team van sociologen, economen en psychologen, verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen, resulteerde in een exploratie van de kernvraag met een afbakening van centrale begrippen, een inventarisatie van maatschappelijke vooronderstellingen en empirisch gemeten waarden, een cultuurpolitiek interpretatiekader en een overzicht van waardevolle onderzoeken en case-studies. De onderzoekers hadden daarbij oog voor zowel het 'meetbare' als het 'onmeetbare' en stonden uitgebreid stil bij cultuur als maatschappelijke bouwsteen.

Tijdens de beleidsperiode 2021-2025 willen we de waarde en de betekenis van civiel sociaal-cultureel actorschap expliciteren en onderbouwen. Niet alleen voor deelnemers of deelhebbers, maar ook voor de samenleving.

Werking

We besteden een onderzoek uit dat peilt naar de waarde en betekenis van civiel sociaal-cultureel actorschap voor de samenleving. Tegelijkertijd treden we in dialoog met diverse stakeholders van het sociaal-cultureel werk over hun kijk op de waarde en betekenis. We verwerken de resultaten in **een sterk en gedeeld narratief.**

SD2.OD1	Werking	Timing
Onderzoek	Onderzoek naar de waarde en betekenis van civiel sociaal-cultureel actorschap	2022-2023
Stakeholdersdialoog	Dialoog met stakeholders sociaal-cultureel werk	2023-2024
Ontwikkeltraject	Ontwikkelen van een gedeeld narratief	2023-2024
	...	

Begroting en personeelsinzet

2021		2022		2023		2024		2025	
VTE 0		VTE 0,2		VTE 0,7		VTE 0,5		VTE 0	
Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven	
Werkings-middelen	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**
0	0	60.000 (uit bestemd fonds)	18.494	60.000 (uit bestemd fonds)	66.675	0	49.505	0	0

SD2.OD2: **Initiatieven van civiele sociaal-culturele actoren zijn in beeld gebracht en uitgedragen naar partners en stakeholders.**

Situering

Het civiel sociaal-cultureel werkveld kenmerkt zich door een rijke schakering aan thema's, doelgroepen en praktijken waar voortdurend nieuwe initiatieven en organisaties op de voorgrond treden. Tegelijkertijd heeft het civiel sociaal-cultureel werk geen eenduidige, sterke en gedragen identiteit. Een gedeeld en geëxpliciteerd begrip van de waarde en betekenis van civiele sociaal-culturele initiatieven draagt hiertoe bij, maar ook de veelheid aan initiatieven en de kracht van de gemeenschap van sociaal-culturele actoren die erachter schuilgaat. Deze willen we uitdragen naar onze partners en stakeholders. Zo versterken we de **beeld- en identiteitsvorming** over en van het sociaal-cultureel werk.

Werking

Via onze media brengen we voortdurend **initiatieven van civiele sociaal-culturele actoren** in beeld. We hebben hierbij oog voor de grote diversiteit aan thema's, doelgroepen en praktijken. Naast onze media zetten we ook sectorevenementen in om civiele sociaal-culturele initiatieven onder de aandacht te brengen van werkveld, partners en stakeholders. We blijven inzetten op onze jaarlijkse Trefdag voor het sociaal-cultureel werk. Daarnaast organiseren we in het midden van de beleidsperiode een evenement waarmee we de diversiteit en het democratisch belang van civiel sociaal-cultureel actorschap in beeld brengen. Ten slotte analyseren we de voortgangsrapporten van de erkende sociaal-cultureel volwassenen-werkorganisaties en brengen we de globale input en output van het werkveld in kaart. Dit verklaart de grote schommeling in de inzet van werkingsmiddelen over de jaren heen.

SD2.OD2	Werking	Timing
Beeldvorming	Mediamix Socius: aandacht voor diversiteit aan thema's, doelgroepen en praktijken	2021-2025
Sectorevenementen	Trefdag sociaal-cultureel werk	2021-2025
Onderzoek	Analyse voortgangsrapporten: input- en outputmapping erkende scvw-organisaties	2023
Sectorevenementen	Festival van de democratie en het burgerinitiatief	2023-2024
	...	

Begroting en personeelsinzet

2021		2022		2023		2024		2025	
VTE 2,4		VTE 2,4		VTE 2,60		VTE 3		VTE 2,4	
Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven	
Werkings-middelen	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**
70.000	213.648	70.000	221.928	130.000 (60.000 uit bestemd fonds)	247.650	70.000	297.030	70.000	243.552

6.2.2 Indicatoren strategische doelstelling 2

Strategische doelstelling	Indicatoren 2021-2025
SD2: De waarde en betekenis van het civiel sociaal-cultureel werk is geduid in een gedeeld en uitgedragen narratief.	• Een onderzoek over de maatschappelijke betekenis van civiel sociaal-cultureel werk is gepubliceerd. • Een rapport over de output van het door de Vlaamse Gemeenschap erkende sociaal-cultureel volwassenenwerk is opgemaakt op basis van een analyse van de voortgangsrapporten 2023. • Een gedeeld narratief over de waarde en betekenis van het civiel sociaal-cultureel werk is opgesteld en uitgedragen. • Er heeft jaarlijks een Trefdag plaatsgevonden. • Tijdens de beleidsperiode is een festival van de democratie en het burgerinitiatief georganiseerd.

6.3 Strategische doelstelling 3: Het beeld van een dynamisch civiel sociaal-cultureel werkveld in een veranderende samenleving inspireert civiele sociaal-culturele actoren bij het maken van strategische en operationele keuzes

Samenlevingen ontwikkelen en veranderen voortdurend. Net die ontwikkelingen en veranderingen vormen de inzet van actoren op het civiel sociaal-cultureel werkveld. In lijn met hun missie en strategie willen ze erop inspelen en er invloed op uitoefenen. Het steunpunt ondersteunt civiele sociaal-culturele actoren bij hun ambitie om aan te sluiten bij **een samenleving in verandering**.

Net als de samenleving verandert ook het civiel sociaal-cultureel werkveld voortdurend. Dat werkt een grote diversiteit aan thema's, vormen en partnerschappen in de hand en maakt het niet makkelijk om het veld te overzien en de eigenheid ervan te duiden. Ook vandaag zien we tal van ontwikkelingen in het veld. Een groeiend aantal burgerinitiatieven speelt in op actuele maatschappelijke kwesties. Sociaal-cultureel werk en die nieuwe burgerinitiatieven zoeken hoe ze **complementair en betekenisvol** voor elkaar kunnen zijn.

Om de kennis van dat dynamisch werkveld te bevorderen en uit te dragen brengen we relevante sectorale thema's en hun relatie tot actuele maatschappelijke ontwikkelingen onder de aandacht. Zo inspireren we civiele sociaal-culturele actoren bij het maken van **strategische en operationele keuzes** en overheden bij het maken van beleidskeuzes.

6.3.1 Operationele doelen

SD3.OD1: **Een landschapstekening brengt sociaal-culturele actoren en evoluties van het civiel sociaal-cultureel werkveld in Vlaanderen en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest in beeld.**

Situering

In 2016 maakten we een **landschapstekening** ter ondersteuning van het beleidstraject naar een nieuw decreet van toenmalig minister van Cultuur Gatz: "Sociaal-cultureel volwassenenwerk en initiatieven in het kader van het Participatiedecreet, een landschapstekening anno 2016".

Huidig minister van Cultuur Jambon wil voor **elke sector van het beleidsdomein cultuur** een landschapstekening om onderbouwd bij te kunnen dragen aan de voortdurende ontwikkeling van het betrokken werkveld en bijhorende beleidsvisies. Daarvoor kijkt de minister naar de sectorale steunpunten. Hij definieert een landschapstekening als *"een beleids- en praktijkrelevant cultuuronderzoek op maat (van de vragende partijen, de sector, de beschikbare middelen, de beschikbare tijd …) dat sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen in de betrokken sector beschrijft aan de hand van zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens en dat ook de voor de betrokken sector meest relevante evoluties en trends in beeld brengt. Indien mogelijk bevat de sectorale landschapstekening ook de meest relevante informatie over de internationale context waarin de sector zich situeert".*

Werking

Om een onderbouwde landschapstekening te maken van het civiel sociaal-cultureel werkveld, een veld met zo'n grote diversiteit aan thema's, vormen en partnerschappen, hebben we nood aan **kwaliteitsvolle data**. Daarom steunen we bij de opmaak van een landschapstekening op verschillende databronnen en onderzoeksbevindingen en betrekken we actoren uit het werkveld, de administratie en de academische wereld.

SD3.OD1	Werking	Timing
Onderzoek	Gegevens ontsluiten, verzamelen en bewerken in functie van de opmaak van de landschapstekening	2021
Onderzoek	Stakeholdersbetrokkenheid organiseren en samen belangrijke thema's en ontwikkelingen identificeren voor de opmaak van de landschapstekening	2021 – 2023
Onderzoek	Redactie van de landschapstekening en organiseren van tussentijdse feedback met stakeholders. Publiceren van de landschapstekening	2023
	...	

Begroting en personeelsinzet

2021		2022		2023		2024		2025	
VTE 1		VTE 0,5		VTE 0,5		VTE 0,5		VTE 1	
Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven	
Werkings-middelen	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**
1.500	89.020	1.500	46.235	1.500	47.625	1.500	0	1.500	101.480

SD3.OD2: **Civiele sociaal-culturele actoren gebruiken inzichten uit de landschapstekening en een omgevingsanalyse bij het maken van strategische en operationele keuzes.**

Situering

Civiele sociaal-culturele actoren maken strategische keuzes en bepalen zo hun specifieke bijdrage aan de ontwikkeling van mensen, groepen en de samenleving. Met het oog op de uitvoering van die strategie maken ze voortdurend operationele keuzes. Ze oriënteren zich hiervoor op hun **omgeving en de ontwikkelingen** die zich daarin voordoen.

We boden al eerder op dit vlak **ondersteuning**. In 2013 lieten we - samen met De Ambrassade en het Forum voor Amateurkunsten - Idea Consult een toekomstverkenning uitvoeren. De resultaten van dit onderzoek publiceerden we in 'Toekomstverkenning: de blik van sociaal-cultureel volwassenenwerk, amateurkunsten en jeugdwerk gericht op 2025'. Meer recent ontwikkelden we in 2018 'context.socius.be', een digitale omgeving die organisaties tijdens hun beleidsplanningsproces helpt focussen op die factoren, ontwikkelingen en gegevens die van belang zijn voor hun doelen en aanpak.

Eind 2024 kunnen sociaal-culturele actoren opnieuw een subsidieaanvraag indienen voor subsidiëring door de Vlaamse overheid. Vanaf 2023 starten de meesten hun beleidsplanningsproces en maken ze onder meer een **maatschappelijke contextanalyse**.

Werking

In het voorjaar 2023 bieden we opnieuw een voorzet voor de eigen maatschappelijke contextanalyse van sociaal-culturele actoren aan. Met die voorzet en met de landschapstekening ondersteunen we organisaties om hun positie, hun ambities en hun operationele keuzes te bepalen en te duiden in een samenleving en een werkveld in verandering.

SD3.OD2	Werking	Timing
Ontwikkeltraject	Relevante data en verkenningen over ontwikkelingen in de samenleving zoeken en samenbrengen	2022
Ontwikkeltraject	Een geschikte vorm ontwerpen om die data op maat van sociaal-culturele actoren te ontsluiten	2022
Ontwikkeltraject	Publiceren en verspreiden van de voorzet voor de eigen maatschappelijke contextanalyse	2023
Ontwikkeltraject	Ondersteuningsinitiatieven aanbieden die sociaal-culturele actoren helpen zich te oriënteren op een wereld in verandering	2023-2024
Ontwikkeltraject	Bevindingen en vaststellingen uit de landschapstekening verspreiden via onze media en ondersteuningsinitiatieven aanbieden die sociaal-culturele actoren helpen zich te positioneren in een dynamisch werkveld	2024
	...	

Begroting en personeelsinzet

2021		2022		2023		2024		2025	
VTE 0,2		VTE 0,2		VTE 0,3		VTE 0,1		VTE 0	
Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven	
Werkings-middelen	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**
1.000	17.804	1.000	18.575	1.000	28.575	1.000	9.901	1.000	0

6.3.2 Indicatoren strategische doelstelling 3

Strategische doelstelling	Indicatoren 2021-2025
SD3: Het beeld van een dynamisch civiel sociaal-cultureel werkveld in een veranderende samenleving inspireert civiele sociaal-culturele actoren bij het maken van strategische en operationele keuzes.	• Een landschapstekening van het civiel sociaal-cultureel werk is opgeleverd. • Er is een maatschappelijke contextanalyse voor het civiel sociaal-cultureel werk beschikbaar.

6.4 Strategische doelstelling 4: Kennis en expertise over civiel sociaal-cultureel werk is ontwikkeld, verzameld en ontsloten voor stakeholders en partners

Het verzameldecreet cultuur van 2019 stipuleert duidelijke taken voor het steunpunt sociaal-cultureel werk. Zo wordt verwacht dat relevante sectorale thema's onder de aandacht worden gebracht en dat de kennis van het werkveld wordt bevorderd en uitgedragen. *"Een steunpunt dient bij te dragen aan de continue ontwikkeling van het veld op basis van evaluatie, onderzoek en kennisontwikkeling"*. Voor dit laatste kunnen **internationale samenwerking** en netwerking een hefboom zijn. Zo versterken we niet alleen de praktijkgemeenschap maar zorgen we ook voor internationale visibiliteit.

De Vlaamse Regering kan het steunpunt aanspreken om terreinkennis en specifieke expertise ter beschikking te stellen in functie van beleidsvoorbereiding, beleidsontwikkeling en beleidsevaluatie en om een bijdrage te leveren aan de opmaak en uitvoering van een gecoördineerd **Afsprakenkader Onderzoek**. Uit de contextanalyse blijkt alvast dat er slechts beperkte data beschikbaar zijn en dat wetenschappelijk onderzoek geringe aandacht besteedt aan het sociaal-cultureel werkveld. Nochtans hecht het beleid veel belang aan eenduidige gegevens over en voor de culturele sectoren[1].

De **arbeidsmarkt** van het sociaal-cultureel werkveld kent een relatief groot verloop. De combinatie met een grote vervangingsgraad (pensioenen) verhoogt het risico op een 'braindrain'. Bovendien staat de aansluiting tussen de arbeidsmarkt van het sociaal-cultureel werk en de **opleidingen** onder druk. In relatie tot de opleidingswereld zien stakeholders een rol weggelegd voor het steunpunt.

Diverse stakeholders, beleidsmakers, opleidingen, onderzoeksinstellingen, … doen bijgevolg een beroep op **onze expertise** om een bijdrage te leveren.

6.4.1 Operationele doelstellingen

SD4.OD1: **Een voor het civiel sociaal-cultureel werk en voor het beleid relevante onderzoeksagenda is ontwikkeld.**

Situering

De twee voorbije beleidsperioden ontwikkelden we een voor het sociaal-cultureel volwassenenwerk relevante **onderzoeksagenda**. Sommige onderzoeken namen we voor eigen rekening of voerden we samen met partners uit. Andere onderzoeksthema's kaartten we aan bij stakeholders.

Enkele **onderzoeken** die hier het resultaat van zijn:

- Het deelnemers- en participatieprofiel van participanten aan het sociaal-cultureel volwassenenwerk (2010, HIVA)
- De betekenis van sociaal-culturele praktijken (2010, Socius)
- Toekomstverkenning, de blik van sociaal-cultureel volwassenenwerk, amateurkunsten en jeugdwerk gericht op 2025 (2013, Idea Consult)
- Peilen naar de impact van sociaal-culturele praktijken (2014, KU Leuven)
- Case-onderzoek in het kader van PRO 2030 (2019, Socius)
- …

Ook het verzameldecreet cultuur (2019) ziet een taak weggelegd voor sectorale steunpunten met betrekking tot onderzoek. Meer specifiek met betrekking tot het opstellen van een beleidsrelevante onderzoeksagenda. Daarvoor stipuleert het decreet de opmaak van een gecoördineerd **Afsprakenkader Onderzoek** tussen de administratie en het kunstensteunpunt, het steunpunt voor cultureel erfgoed en het steunpunt voor sociaal-cultureel werk. Ondertussen is duidelijk dat ook Circuspunt en OP/TIL, het steunpunt voor bovenlokale cultuur, hiervan deel zullen uitmaken. Met het opstellen van een onderzoeksagenda lijsten we die kwesties op die relevant zijn voor de praktijk van en/of het beleid ten aanzien van het civiel sociaal-cultureel werk. Een onderzoeksagenda kan richtinggevend zijn voor de eigen onderzoeksinspanningen, de onderzoeksinspanningen van de Vlaamse overheid of van andere actoren.

1 Beleidsnota Cultuur 2019-2024. Minister-president Jan Jambon, Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, ICT en Facilitair Management

Werking

Een onderzoeksagenda inventariseert de belangrijkste kwesties of vragen die via onderzoek beantwoord kunnen worden. Het zijn vragen of kwesties die aan de orde zijn in **de praktijk of het werkveld**. Het kunnen ook vragen zijn van beleidsmakers met het oog op **beleidsvoorbereiding, beleidsontwikkeling en beleidsevaluatie**. Onze onderzoeksagenda inventariseert beide. Onderzoeksvragen met beleidsrelevantie brengen we binnen in het kader van het Afsprakenkader Onderzoek tussen de drie sectorale steunpunten (Socius, FARO en Kunstenpunt), het Circuscentrum, OP/TIL en het departement CJM.

SD4.OD1	Werking	Timing
Onderzoek	Opvolging van de uitvoering van het Afsprakenkader Onderzoek	2021
Stakeholdersdialoog	Het uitrollen van de onderzoeksagenda civiel sociaal-cultureel werk	2021-2025
Vraaggestuurde werking		2021-2025
	…	

Begroting en personeelsinzet

2021		2022		2023		2024		2025	
VTE 0,2		VTE 0,2		VTE 0,2		VTE 0,2		VTE 0,2	
Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven	
Werkings-middelen	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**
500	17.804	500	18.494	500	19.050	500	19.802	500	20.296

SD4.OD2: **Er is bijgedragen aan voor het werkveld relevante basis- en voortgezette opleidingen.**

Situering

Het werkveld, de opleidings- en de onderzoekswereld hebben belang bij een **goede wederzijdse aansluiting**. Naast onderwijs kunnen ook (projectmatig) wetenschappelijk onderzoek en de maatschappelijke dienstverlening van het hoger onderwijs bijdragen aan de verdere ontwikkeling van het werkveld.

Het hoger onderwijs is (al decennia) **in verandering**. Schaalvergroting, associatievorming, internationalisering, de invoering van de BAMA-structuur, een groeiende vermarkting, … al deze evoluties blijven niet zonder gevolgen. De opleidingsaandacht voor de sociaal-culturele arbeidsmarkt lijkt tanende. Specifieke bacheloropleidingen of masteropleidingen die traditioneel 'leveranciers' waren voor het sociaal-cultureel werk moeten plaatsmaken voor meer generieke opleidingen of krijgen een andere invulling. Ondertussen maakt ook een HBO5-opleiding haar intrede en ontstaan her en der meer specifiek voortgezette opleidingen. Dat bevordert niet altijd de leesbaarheid van het landschap van het hoger onderwijs.

We fungeerden in het verleden meermaals als **verbindingsofficier** tussen het werkveld en het hoger onderwijs. Door specifieke uitwisselingen te organiseren. Door materiaal of handboeken te ontwikkelen die bruikbaar zijn binnen opleidingen. Door onderzoeksopdrachten uit te besteden of samen in te zetten op ontwikkeltrajecten. Door onderzoekers en docenten op te nemen in ons bestuur. Door deel uit te maken van werkveldcommissies in het onderwijs. Meer specifiek hebben we de voorbije jaren ook ingezet op het ontwikkelen van een **beroeps- en competentiekader** sociaal-cultureel werker. Een toekomstgerichte kijk op welke beroepskrachten het werkveld nodig heeft. Eerder al, in 2016, maakten we in samenwerking met andere bovenbouwactoren een beroepenstructuur op die een beeld schetste van het huidige beroepenveld. Ook de komende beleidsperiode willen we in het belang van het werkveld verbinding maken met een hoger onderwijs in evolutie.

Werking

Terwijl verschillende disciplines van belang kunnen zijn voor sociaal-culturele organisaties en praktijken focussen we ons met deze operationele doelstelling op **agogische opleidingen**. Voor de basisopleidingen kijken we naar HBO5 (graduaat), professionele bachelor of masteropleidingen relevant voor het sociaal-cultureel werk. We dragen het ontwikkelde beroeps- en competentiekader van de sociaal-cultureel werker uit, stellen ontwikkelde expertise of onderzoeksresultaten ter beschikking en gaan in op specifieke vragen van opleidingsinstellingen of actoren.

Naast basisopleidingen heeft het hoger onderwijs de mogelijkheid om **voortgezette opleidingen** in te richten. Rond specifieke aspecten van de beroepsuitoefening kunnen consortia gebouwd worden tussen hoger onderwijsinstellingen, het steunpunt en andere actoren. In zo'n consortia zou het aanbod van voortgezette opleidingen vorm kunnen krijgen. We denken bijvoorbeeld aan een voortgezette opleiding 'participatie en stakeholdersmanagement' of 'politiserend werken'.

SD4.OD2	Werking	Timing
Kennisdeling	Ontwikkelde kennis en onderzoeksresultaten actief uitdragen naar agogische basisopleidingen in het hoger onderwijs	2021-2025
Kennisdeling	Bijdragen aan voor het civiel sociaal-cultureel werk relevante voortgezette opleidingen	2021-2025
Vraaggestuurde werking	Ingaan op vragen met betrekking tot het civiel sociaal-cultureel werk van hoger onderwijsinstellingen	2021-2025
	...	

Begroting en personeelsinzet

2021		2022		2023		2024		2025	
VTE 0,3		VTE 0,3		VTE 0,3		VTE 0,3		VTE 0,3	
Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven	
Werkings-middelen	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**
1.000	26.706	1.000	27.741	1.000	28.575	1.000	29.703	1.000	30.444

SD4.OD3: **Buitenlandse kennis en expertise met betrekking tot civiel sociaal-cultureel actorschap is ontsloten.**

Situering

Veel sociaal-culturele actoren **werken internationaal samen** of doen aan uitwisseling over de grenzen heen. Ze doen dat in functie van de verdere professionalisering van medewerkers en vrijwilligers. Ze positioneren zich als Europese middenveldactor. Ze willen via samenwerking hun impact vergroten. Ze leveren concrete bijdragen aan internationale initiatieven, conferenties, studiedagen, acties, ...

De SARC erkende in het verleden al meermaals **het belang van uitwisseling en netwerking** en de nood aan de beleidsmatige ondersteuning ervan.[2] [3]

We sporen **buitenlandse kennis en expertise** op, maken er verbinding mee en brengen ze onder de aandacht van het werkveld. We willen zo bijdragen aan de continue ontwikkeling van het civiel sociaal-cultureel veld en aan het versterken en promoten van de praktijkgemeenschap (verzameldecreet cultuur 2019).

2 Naar een samenhangend Internationaal Vlaams Cultuurbeleid Advies van de Raad voor Cultuur. Advies C05.05 2005
3 Grenzen doorbreken: culturele belangen van de Vlaamse Gemeenschap SARC Advies 28 mei 2014

Werking

We brengen Europese netwerken, actoren en kenniscentra in kaart die over knowhow beschikken met betrekking tot civiel engagement en actorschap. Waar zinvol maken we verbinding of engageren we ons als steunpunt. **Inspirerende kennis en expertise** dragen we uit naar ons werkveld door ruimte te creëren in onze media en de integratie in ons ondersteuningsaanbod of andere initiatieven voor het werkveld. Inspirerende buitenlandse praktijken die we op het spoor komen brengen we onder de aandacht van specifieke sectororganisaties, groepen van sectororganisaties en/of het werkveld.

SD4.OD3	Werking	Timing
Ontwikkeltraject	Mapping van Europese netwerken, actoren en kenniscentra met betrekking tot civiel engagement en actorschap	2021-2025
Kennisdeling	Het binnenbrengen van expertise en kennis binnen de sociaal-culturele gemeenschap	2021-2025
Kennisdeling	Het verbinden van het werkveld met inspirerende buitenlandse praktijken	2021-2025
	...	

Begroting en personeelsinzet

2021		2022		2023		2024		2025	
VTE 1,5		VTE 1,5		VTE 1,5		VTE 1,5		VTE 1,5	
Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven	
Werkings-middelen	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**
17.500	133.530	17.500	138.705	17.500	142.875	17.500	148.515	17.500	152.220

SD4.OD4: **Kennis en expertise over civiel sociaal-cultureel werk is ontsloten in relatie tot beleidsvraagstukken.**

Situering

De Vlaamse overheid of andere overheden consulteren ons regelmatig met betrekking tot **specifieke beleidsvraagstukken**. Niet alleen in het kader van specifiek Vlaams sociaal-cultureel beleid maar ook voor andere beleidsdossiers, zoals het mediawijsheidsbeleid, het geletterdheidsbeleid, het gecoördineerd vrijwilligersbeleid, het horizontaal armoedebeleid, het EVC-beleid, het beleid met betrekking tot levenslang en levensbreed leren, het cultuureducatief beleid. Voor lokale overheden gaat het bijvoorbeeld over de vraag hoe ze een sterke wisselwerking kunnen ontwikkelen tussen lokaal beleid en civiel sociaal-cultureel initiatief. En ook Europa consulteert het werkveld. Denk maar aan de evaluatie van Europese subsidieprogramma's of consultaties in het kader van de sociale pijler van Europa.

Het gaat steeds over beleidsvraagstukken of thema's waar ook het **sociaal-cultureel veld op betrokken is**. Zonder in de plaats te treden van de belangenbehartiger stellen we op vraag onze terreinkennis en expertise ter beschikking.

Werking

Op vraag van de Vlaamse overheid stellen we onze **kennis en expertise** met betrekking tot het civiel sociaal-cultureel werkveld ter beschikking. Dit kan binnen het kader van een eventuele aanpassing en/of evaluatie van het decreet op het sociaal-cultureel volwassenenwerk of binnen andere Vlaamse beleidsdossiers. Binnen het Europees beleid gaan we in op die raadplegingen die relevant zijn voor het volledige werkveld en brengen we onze expertise binnen in relatie tot Europese subsidieprogramma's die van belang zijn voor dat werkveld. Ten slotte brengen we op vraag onze expertise met betrekking tot civiel sociaal-cultureel werk binnen in het netwerk van lokale overheden.

SD4.OD4	Werking	Timing
Vraaggestuurde dienst-verlening	Leveren van een bijdrage aan specifiek Vlaams beleid met betrekking tot sociaal-cultureel (volwassenen)werk	2021-2005
Vraaggestuurde dienst-verlening	Kennis en expertise binnenbrengen in het kader van Vlaamse beleidsdossiers met raakpunten met het civiel sociaal-cultureel werk	2021-2025
Vraaggestuurde dienst-verlening	Kennis en expertise met betrekking tot civiel sociaal-cultureel werk binnenbrengen in netwerken van lokale overheden	2021-2025
Vraaggestuurde dienst-verlening	Deelnemen aan Europese raadplegingen of deze uitdragen naar het werkveld	2021-2025
Vraaggestuurde dienst-verlening	Expertise aanboren in relatie tot Europese subsidieprogramma's die relevant zijn voor het werkveld	2021-2025
	...	

Begroting en personeelsinzet

2021		2022		2023		2024		2025	
VTE 0,3		VTE 0,3		VTE 0,3		VTE 0,3		VTE 0,3	
Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven		Uitgaven	
Werkings-middelen	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**	**Werkings-middelen**	**Loonkost**
1.000	26.706	1.000	27.741	1.000	28.575	1.000	29.703	1.000	30.444

6.4.2 Indicatoren strategische doelstelling 4

Strategische doelstelling	Indicatoren 2021-2025
SD4: Kennis en expertise over civiel sociaal-cultureel werk is ontwikkeld, verzameld en ontsloten voor stakeholders en partners.	• Er is een onderzoeksagenda opgesteld die relevant is voor het civiel sociaal-cultureel werk en/of het beleid. • Er is een aantoonbare bijdrage geleverd aan basis- en voortgezette opleidingen relevant voor het civiel sociaal-cultureel werk. • Europese kennis- en expertisecentra die relevant zijn voor het civiel sociaal-cultureel werk, zijn in kaart gebracht. • We maken jaarlijks een overzicht van de vragen van beleidsactoren waarop we zijn ingegaan.

6.5 Samenvattend overzicht indicatoren beleidsperiode 2021-2025

Voor de beleidsperiode 2021-2025 formuleren we voor onszelf een set van indicatoren:

- indicatoren gekoppeld aan de strategische doelstellingen,
- generieke indicatoren met betrekking tot bereik en tevredenheid.

Strategische doelstelling	Indicatoren 2021-2025
SD1. Civiel sociaal-cultureel actorschap in een veranderende samenleving is ondersteund.	• Voorafgaand aan elk nieuw kalenderjaar is het ondersteuningsaanbod van het steunpunt gepubliceerd met betrekking tot sociaal-cultureel handelen, werken met vrijwilligers, omgaan met diversiteit, het inzetten van digitale mogelijkheden, organisatieontwikkeling, marketing en communicatie, het zich verhouden tot relevante decretale kaders. • Tijdens de beleidsperiode zijn minstens 10 digitale ondersteuningsinitiatieven ontwikkeld. • Een publicatie over de politiserende rol van het sociaal werk is samen met partners gerealiseerd. • Er is inspirerend en ondersteunend materiaal over de inzet van sociaal-culturele rollen en functies in de praktijk beschikbaar. • Minstens 5 inspirerende buitenlandse praktijken met betrekking tot het civiel sociaal-cultureel werk zijn gedeeld. • Er heeft minstens 1 praktijkuitwisseling met het buitenland plaatsgevonden. • Er is aantoonbaar bijgedragen aan de ontwikkeling van een ondersteuningsnetwerk voor burgerinitiatieven.
SD2. De waarde en betekenis van het civiel sociaal-cultureel werk is geduid in een gedeeld en uitgedragen narratief.	• Een onderzoek over de maatschappelijke betekenis van civiel sociaal-cultureel werk is gepubliceerd. • Een rapport over de output van het door de Vlaamse Gemeenschap erkende sociaal-cultureel volwassenenwerk is opgemaakt op basis van een analyse van de voortgangsrapporten 2023. • Een gedeeld narratief over de waarde en betekenis van het civiel sociaal-cultureel werk is opgesteld en uitgedragen. • Er heeft jaarlijks een Trefdag plaatsgevonden. • Tijdens de beleidsperiode is een festival van de democratie en het burgerinitiatief georganiseerd.
SD3. Het beeld van een dynamisch civiel sociaal-cultureel werkveld in een veranderende samenleving inspireert civiele sociaal-culturele actoren bij het maken van strategische en operationele keuzes.	• Een landschapstekening van het civiel sociaal-cultureel werk is opgeleverd. • Er is een maatschappelijke contextanalyse voor het civiel sociaal-cultureel werk beschikbaar.
SD4. Kennis en expertise over civiel sociaal-cultureel werk is ontwikkeld, verzameld en ontsloten voor stakeholders en partners.	• Er is een onderzoeksagenda opgesteld die relevant is voor het civiel sociaal-cultureel werk en/of het beleid. • Er is een aantoonbare bijdrage geleverd aan basis- en voortgezette opleidingen relevant voor het civiel sociaal-cultureel werk. • Europese kennis- en expertisecentra die relevant zijn voor het civiel sociaal-cultureel werk, zijn in kaart gebracht. • We maken jaarlijks een overzicht van de vragen van beleidsactoren waarop we zijn ingegaan.
Algemene indicatoren	• We rapporteren jaarlijks over de uitvoering van de beheersovereenkomst en gaan hierover in dialoog met het kabinet en de administratie. • Algemene tevredenheidsmetingen van deelnemers tonen een score van minstens 70%. • We halen een algemene positieve NPS-score bij onze deelnemers. • Jaarlijks rapporteren we over ons bereik. Samen bereiken onze aanbodgerichte en vraaggestuurde werking jaarlijks minstens 70% van de erkende sociaal-cultureel volwassenenwerkorganisaties.

6.6 Kerntaken gerelateerd aan ons doelenkader

In onderstaand schema linken we onze kerntaken aan onze doelen voor de beleidsperiode 2021-2025. Een doel kan bijdragen aan verschillende kerntaken.

Strategische doelen	Operationele doelen			
SD1: **Civiel sociaal-cultureel actorschap in een veranderende samenleving is ondersteund.**	OD1: Agogische medewerkers zijn ondersteund en geïnspireerd in hun sociaal-cultureel handelen.	OD2: Medewerkers en organisaties zijn ondersteund in het hanteren van digitale mogelijkheden in hun werking en sociaal-culturele praktijken.	OD3: Medewerkers en organisaties zijn ondersteund in het vinden van aansluiting bij een superdiverse samenleving.	OD4: Medewerkers en organisaties zijn ondersteund in hun marketing- en communicatiebeleid en -praktijk.
	OD5: Medewerkers en organisaties zijn ondersteund in het werken met vrijwilligers.	OD6: Civiele sociaal-culturele actoren zijn ondersteund in het vormgeven en ontwikkelen van hun organisatie.	OD7: Civiele sociaal-culturele actoren zijn ondersteund in relatie tot voor het veld relevante subsidiekaders.	OD8: Ondersteuners van burgerinitiatieven wisselen kennis en expertise uit in een netwerk.
SD2: **De waarde en betekenis van het civiel sociaal-cultureel werk is geduid in een gedeeld en uitgedragen narratief.**	OD1: De waarde en betekenis van civiel sociaal-cultureel actorschap in de samenleving is in dialoog geëxpliciteerd en onderbouwd.	OD2: Initiatieven van civiele sociaal-culturele actoren zijn in beeld gebracht en uitgedragen naar partners en stakeholders.		
SD3: **Het beeld van een dynamisch civiel sociaal-cultureel werkveld in een veranderende samenleving inspireert civiele sociaal-culturele actoren bij het maken van strategische en operationele keuzes.**	OD1: Een landschapstekening brengt sociaal-culturele actoren en evoluties van het civiel sociaal-cultureel werkveld in Vlaanderen en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest in beeld.	OD2: Civiele sociaal-culturele actoren gebruiken inzichten uit de landschapstekening en een omgevingsanalyse bij het maken van strategische en operationele keuzes.		
SD4: **Kennis en expertise over civiel sociaal-cultureel werk is ontwikkeld, verzameld en ontsloten voor stakeholders en partners.**	OD1: Een voor het civiel sociaal-cultureel werk en voor het beleid relevante onderzoeksagenda is ontwikkeld.	OD2: Er is bijgedragen aan voor het werkveld relevante basis- en voortgezette opleidingen.	OD3: Buitenlandse kennis en expertise met betrekking tot civiel sociaal-cultureel actorschap is ontsloten.	OD4: Kennis en expertise over civiel sociaal-cultureel werk is ontsloten in relatie tot beleidsvraagstukken.

Kerntaken

- Praktijkondersteuning
- Praktijkontwikkeling
- Beeldvorming en promotie
- Platform

Zakelijk plan

7

Om onze strategische en operationele doelen te realiseren, zijn er heel wat **ondersteunende processen** nodig: het voeren van een goed personeelsbeleid, het beheer van de financiën, een communicatiebeleid, facilitymanagement. Deze processen beschrijven we hier.

We starten met een korte terugblik: hoe gaven we ons zakelijk management tot nu toe vorm? Vervolgens staan we stil bij de resultaten van een kwaliteitsaudit die we in 2019 lieten uitvoeren door een extern bureau. Zo kregen we zicht op dat waar we al sterk in zijn, en datgene waar we nog in kunnen groeien. We eindigen door in te zoomen op de verschillende managementdomeinen die ten dienste staan van de realisatie van onze missie en doelen. Per domein geven we een korte stand van zaken en formuleren we aandachtsgebieden of acties voor de beleidsperiode 2021-2025.

7.1 Zakelijk management 2010-2020

Ook tijdens de voorbije beleidsperiodes besteedden we veel aandacht aan een **goed zakelijk management** van onze organisatie. Waar nodig lieten we ons ondersteunen door externe adviseurs. Per beleidsperiode resulteerde dit in een plan van aanpak.

Beleidsperiode 2011-2015

Samen met het beleidsplan 2011-2015 stelden we een **organisatieontwikkelingsplan** op voor het steunpunt. Om draagvlak voor het plan te creëren, startten we een participatief project met het personeel. De begeleiding van het traject was in handen van Annemie Simkens (trainer en consultant, European Excellence Assessor for EFQM). Verschillende organisatiedimensies kwamen in het vizier: strategie en beleid, structuur, cultuur, leiderschap, werkprocessen en systemen. Onder begeleiding van de consultant werden drie metingen uitgevoerd: een zelfevaluatie (gebaseerd op EFQM), een organisatieklimaatmeting (aan de hand van SOQ-meetinstrument) en een meting om verschillende stijlkenmerken binnen het steunpunt in beeld te brengen (aan de hand van VIEW-meetinstrument). Sterktes en groeikansen werden in beeld gebracht en besproken. Uiteindelijk werd ingezet op 25 verbeteracties voor de periode 2011-2015. Op het einde van die beleidsperiode voerden we opnieuw metingen uit die duidelijk de groei van de organisatie aantoonden.

Beleidsperiode 2016-2020

Voor de beleidsperiode 2016-2020 stelden we een nieuw **kwaliteitsplan** op. De groeikansen die we optekenden in de EFQM-meting van 2015 en de operationele uitdagingen geformuleerd tijdens het beleidsplanningsproces vormden de basis. Het kader voor het kwaliteitsplan werd de Balanced Score Card die vier perspectieven in beeld brengt: het klantenperspectief, het intern perspectief, het financieel perspectief en het verbeter- en leerperspectief. We formuleerden 15 groei- of verbeterinitiatieven (bijlage 16 'Kwaliteitsplan 2016-2020').

Naast een kwaliteitsplan 2016-2020 besloten we in 2018 om ook een **diversiteitsplan** op te stellen en in te dienen bij ACTIRIS Brussel (zie bijlage 17 'Diversiteitsplan Socius'). Najaar 2020 wordt de uitvoering van dit plan geëvalueerd door ACTIRIS Brussel. Bij een positieve evaluatie krijgt Socius een diversiteitslabel toegekend.

7.2 Externe doorlichting Socius in 2019

Voorjaar 2019 lieten we een **externe doorlichting** uitvoeren op organisatieniveau. Deze externe bril moest ons helpen kritisch te kijken naar onze eigen organisatie en sterktes en zwaktes te benoemen. We deden hiervoor een beroep op Erik Conings, organisatiecoach bij Q2Q en 'EFQM assessed assessor'. De doorlichting gebeurde aan de hand van het EFQM-model. De resultaten werden gebenchmarkt met de profit- en de non-profitsector. Het volledige rapport van de doorlichting en benchmarking vindt u terug als bijlage 18.

Socius kreeg volgende gobale beoordeling mee:

- *"Globaal levert deze benchmark als resultaat dat Socius in vergelijking tot de non-profitsector duidelijk boven het gemiddelde scoort en ook het gemiddelde van de profitsector benadert, waardoor ze zich als een sterke actor profileert.*
- *Excellente uitschieters, zelfs als de profitresultaten mee in rekening worden gebracht, betreffen de aandachtsgebieden 'Strategie' en 'Medewerkers'. Zeker naar het opzet van het strategisch meerjarenplan en de verdere uitwerking naar het operationele jaar(actie)plan scoort de organisatie zeer goed. Ook de nieuwe uitdagingen en verruiming van het actiegebied van de organisatie zijn effectief meegenomen in de strategische planning en de voorbereiding van het nieuwe beleidsplan.*
- *Specifiek ten aanzien van de non-profitsector scoort Socius op de aandachtsgebieden 'Leiderschap', 'Management van samenwerkingsverbanden en middelen' en 'Sleutelresultaten' ook beduidend hoger dan het gemiddelde. Dit benadrukt nog maar eens dat de organisatie een sterke strategische (resultaats)focus hanteert vanuit een sterk leiderschap en met bijzondere aandacht voor het goed managen van partnerschappen en haar middelenbeheer.*
- *In het verlengde van deze scores staan de 'Sleutelresultaten' en de 'Resultaten van de medewerkers' die respectievelijk aan de gestelde aandachtsgebieden te linken zijn en eveneens (weliswaar in lichtere mate) bovengemiddeld scoren ten aanzien van profit en non-profit. Uitdaging blijft om met betrekking tot indicatoren en streefwaarden verdere verdieping te zoeken en mogelijks ook te evolueren naar impactmetingen (ook in het kader van duurzaamheidsdenken).*
- *Met betrekking tot het aandachtsgebied 'Medewerkers' staat de organisatie voor de uitdaging om de nakende pensioneringsgolf op een degelijke wijze te overbruggen en focus te leggen op teamontwikkeling. Het bewustzijn hierover is ruim aanwezig en de organisatie benutte deze opportuniteit ook reeds om bepaalde rollen of functies te wijzigen in functie van nieuwe uitdagingen die voorliggen.*
- *Er zijn twee aandachtsgebieden waar Socius enigszins onder het gemiddelde scoort: 'Processenmanagement' en 'Klantenresultaten'. In beide aandachtsgebieden haalt Socius wel de minimale fase 2 (procesfase) doch een verdere verankering binnen deze procesfase 2 is aangewezen, zeker indien een traject voor een EFQM-label wordt beoogd. Uit de aanbevelingen in het validatierapport blijkt dat hier nog verdieping kan gezocht worden of meer focus kan gelegd worden op de aantoonbaarheid binnen deze aandachtsgebieden.*
- *Het verdiepen van de twee andere aandachtsgebieden uit de zogenaamde strategische lijn (processenmanagement en klantenresultaten, zie ook opmerking boven) zal Socius tot een excellente organisatie maken die vlot kan doorstoten naar een EFQM R4E labeling (gevorderdenlabel van EFQM, European Foundation of Quality Management)".*

7.3 De genese van het zakelijk plan 2021-2025

Een van de elementen waaraan de beoordelingscommissie deze subsidieaanvraag zal toetsen is *"de kwaliteit van het zakelijk beheer en het aantoonbaar maken van de haalbaarheid en het realiteitsgehalte van de begroting"* (Verzameldecreet cultuur, 2019).

Voor de opbouw van ons zakelijk plan hanteren we de **managementgebieden** die in Radar (cfr. radar.socius.be) naar voren worden geschoven. Deze tool, die we ontwikkelden voor de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk, ondersteunt organisaties bij het uitwerken van het zakelijk deel van hun beleidsplan en bij de afstemming ervan met het inhoudelijke luik.

We geven voor elk managementdomein in het zakelijk beleid een stand van zaken en formuleren **aandachtsgebieden en/of acties.** Die aandachtsgebieden en/of acties:

- vloeien voort uit onze inhoudelijke ambities (zie deel 6 van dit beleidsplan),
- komen voort uit de evaluatie aan de hand van het EFQM-model (rapport Erik Conings),
- werden geformuleerd als operationele uitdagingen in het kader van het beleidsplanningsproces (onderzoeksrapport Indiville, stakeholdersbevraging secundaire stakeholders en analyse werkingsgegevens),
- zijn het resultaat van omgevingsfactoren (contextanalyse, wijzigend overheidsbeleid).

Voor de goede orde lijsten we de belangrijkste uitdagingen hierna op. We nemen niet elke uitdaging mee in onze zakelijke ambities maar leggen prioriteiten vast.

Bron	Uitdagingen
Operationele zakelijke uitdagingen als resultaat van het beleidsplanningsproces	Kwaliteitszorg • Onze e-dienstverlening verder uitbouwen. • Een praktijkgerichtheids- en toegankelijkheidstoets toepassen op elke dienstverlening. Communicatie en marketing • Onze dienstverlening nog meer en nog beter bekendmaken. Samenwerking • Stakeholders met vragen waar we niet op ingaan goed doorverwijzen. • Samen met anderen meer synergie in de bovenbouw realiseren. • Met betrekking tot thematische (diversiteit, participatie, duurzaamheid, digitalisering, …) en territoriale vraagstukken (lokaal, bovenlokaal) tot aantoonbare samenspraak en samenwerking komen met relevante thematische of territoriale expertisecentra en steunpunten. • De samenwerking en netwerking zowel binnen Vlaanderen als internationaal aantoonbaar maken. Kennis- en informatiemanagement • De kwaliteit van de in het steunpunt aanwezige expertise aantonen. • De schaalgrootte en de landelijke reikwijdte van het steunpunt aantonen. • Onze sterktes en kennis borgen en continueren. HRM • Meer met minder. De draagkracht van Socius bewaken. Goed bestuur • Het realiseren van een bestuurlijke vernieuwing. Organisatiestrategie • Helderheid krijgen in de rol en de positie van Socius in het maatschappelijk debat. Financiën • We zijn sterk subsidieafhankelijk en genereren weinig eigen inkomsten. Bovendien is de financiële draagkracht van het steunpunt sterk achteruitgegaan door opeenvolgende besparingen die oplopen tot 40% gecumuleerd over 10 jaar.
Aandachtsgebieden uit de externe doorlichting	Missie, visie en waarden • De missie, visie en waarden levend houden in de organisatie gezien de diverse personeelswissels als gevolg van de pensioneringen en gezien mogelijke nieuwe opdrachtstellingen bij het afsluiten van een beheersovereenkomst. • Het scherpstellen van de waarden. Kwaliteitszorg • Naast outputindicatoren ook procesindicatoren hanteren. • Nagaan of effecten en/of impact van het aanbod kunnen geobjectiveerd worden. • Werken aan een set van streefwaarden en (wenselijke) impactindicatoren en voorzien in een gerichte opvolgingsmethodiek. • Vastleggen van de sleutelprocessen en aansluitend in grote lijnen de te ondernemen stappen per proces. • Vanuit de tevredenheidsmetingen en perceptietoetsingen bij de respectievelijke klantengroepen een methodiek voorzien om gepaste terugkoppeling te realiseren naar deze klantengroepen. • Zorgen voor een uitgesproken en Socius-eigen visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen en deze verankeren. Nagaan hoe dit ook meetbaar kan gemaakt worden. Kennis- en informatiemanagement • Het interne opvolgsysteem binnen Socius verden laten evolueren tot een geïntegreerd managementsysteem.
	Structuur en cultuur • Nagaan hoe we de teamwerking verder laten evolueren en overwegen of dit in de richting van meer zelforganisatie gaat. HRM • De rollen van de leidinggevende coördinatoren verder uitklaren. • Een verdere verdieping van het strategisch beleid inzake leren ontwikkelen. Samenwerking • De opmaak voorzien van een strategische netwerkkaart. Een groeipad voorzien om samenwerking en afstemming met andere bovenbouwactoren vorm te geven. Communicatie en marketing • Voorzien van een verhoogde visibiliteit in, aan en om het gebouw en dit kaderen in een ruimer marketingplan voor Socius. • De feedback van de klant gebruiken en rapporteringsgegevens meer systematisch in de marketingstrategie verwerken. Financiën • De verdere koppeling van het financiële beleid aan de strategiekoers van de organisatie.
Context en beleid	Samenwerking • De beleidsnota cultuur stelt dat de efficiëntie-oefening in de culturele bovenbouw verder wordt gezet zodanig dat er meer budget naar de basiswerking kan vloeien. • Het departement zal de dialoog organiseren om de taakverdeling tussen de verschillende steunpunten ten opzichte van het nieuwe steunpunt (OP/TIL) helder en efficiënt te krijgen. • Vooral in de sector van het sociaal-cultureel werk, met een sterke verankering op het bovenlokaal niveau, is een goede samenwerking tussen Socius en het Steunpunt Bovenlokale Cultuur (OP/TIL) cruciaal voor een optimale ondersteuning van het veld. Financiën • Na de voorgaande besparingen bespaart ook deze Vlaamse Regering op de bovenbouw. De subsidie-enveloppe wordt verminderd met 8%. Bovendien worden de werkingsmiddelen niet geïndexeerd. Gecumuleerd over een periode van 10 jaar zijn onze subsidies met 40% gekrompen.

7.4 Onze zakelijke ambities voor 2021-2025

7.4.1 Medewerkersbeleid

7.4.1.1 Onze medewerkers in beeld gebracht

Personeelsomkadering

- Als gevolg van de aanhoudende besparingen is het aantal personeelsleden, het aantal VTE en de beschikbaarheid sinds 2011 gedaald van 21 personeelsleden (17,75 VTE) naar 15 personeelsleden (13,9 VTE) in 2020. Tijdskredietstelsels en de cao-leeftijdsdagen waren in 2020 goed voor 0,8 VTE die we niet konden inzetten.
- De gemiddelde tewerkstellingsbreuk schommelt rond de 90%.
- De gemiddelde leeftijd van het personeel in Socius ligt eind 2020 op 47 jaar.
- De genderverdeling onder personeelsleden is evenwichtig.
- Onze ploeg telt 2 personeelsleden op een totaal van 15 met een etnisch-cultureel diverse afkomst.

Per 1 januari	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
• Aantal personeelsleden op payroll	21	18	16	17	17	16	16	14	15	15
• Aantal personeelsleden in residence		1	1	1	1	1	1	1	1	0
Totaal aantal personeelsleden	**21**	**18**	**17**	**18**	**18**	**17**	**17**	**15**	**16**	**15**
• Aantal VTE op payroll	17,75	15,25	14,2	13,8	14,4	13,9	14,5	12,7	13,7	13,9
• Aantal VTE in residence		0,5	0,5	0,75	0,5	0,7	0,5	1	1	0
Totaal aantal VTE	**17,75**	**15,75**	**14,7**	**14,55**	**14,9**	**14,6**	**15**	**13,7**	**14,7**	**13,9**
Tijdskredietstelsel						**-0,7**	**-0,9**	**-1,1**	**-1,1**	**0**
cao-leeftijdsdagen						**-1,36**	**-1,43**	**-1,41**	**-0,8**	**-0,8**
Totaal VTE beschikbaar						**12,54**	**12,67**	**11,19**	**12,8**	**13,1**

Ons kapitaal bestaat hoofdzakelijk uit de expertise waarover we beschikken relevant voor het sociaal-cultureel werk. Expertise die we in huis hebben of extern betrekken. Hieronder schetsen we de kennisportefeuille van onze medewerkers. Vervolgens gaan we in op de externe expertise die we inschakelen ten dienste van het werkveld.

<u>Kennis- en expertiseportefeuille medewerkers Socius</u>

Terrein, beleid en context	Agogische en organisatiedeskundigheid	Ondersteunende processen in de eigen organisatie
Terreinkennis over civiel sociaal-cultureel werk en de civiele samenleving	**Agogisch handelen** • sociaal-cultureel handelen en sociaal-culturele praktijken • sociaal-culturele rollen en functies • maatschappelijke innovatie • impactgedreven handelen • werken met groepen • werken met vrijwilligers • digitale sociaal-culturele praktijk • omgaan met diversiteit	strategisch beleid kwaliteitsbeleid HRM-beleid financieel beleid facilitymanagement communicatie en marketing ICT-infrastructuur en -inzet
Expertise met betrekking tot sociaal-cultureel beleid op verschillende overheidsniveaus en Europees beleid relevant voor sociaal-cultureel werk	**Organisatiedeskundigheid** • beleidsplanning • voortgangsrapportering • kennis- en informatiemanagement • leidinggeven • vrijwilligersbeleid • gebruik van IT in organisatiecontext • goed bestuur • interculturaliseren van organisaties • zakelijk beleid van organisaties • organisatiemodellen	eventontwikkeling en -ondersteuning databeheer en CRM-systemen
Evoluties in de maatschappelijke context		
Expertise met betrekking tot het opzetten, begeleiden, beoordelen en ontsluiten van onderzoek		
Een relatienetwerk in de sociaal-culturele community of relevant voor die community		

Inzet van externe expertise

We doen regelmatig beroep op externe expertise tijdens onze activiteiten. Voor een volledig overzicht van alle expertise die we in de periode 2016-2020 inschakelden in het kader van onze dienstverlening verwijzen we door naar bijlage 1 ‘Kerngegevens Socius’.

Hierna vindt u alvast een overzicht voor het jaar 2019. Dit overzicht is niet volledig aangezien we nog tal van andere experts inschakelden in het kader van onze collegagroepen, de Trefdag en de medewerkersdag van de Vormingplus-centra.

Externe expertise ingeschakeld in het kader van het vormingaanbod 2019
Lerend netwerk voor leidinggevenden: Renilde Claessen (UCLL)
Besturen van organisaties: Luk Tas (Scwitch)
Maatschappelijke bewegingsfunctie: Bart Van Bouchaute (Arteveldehogeschool)
Culturele functie: Lode Vermeersch (KU Leuven – HIVA)
Sociaal-culturele praktijken: FMDO
Onderhandelen: Walter Gijs (Sparring)
Afdelingsbegeleiding: Joris Piot (UCLL)
Organisatieverandering: Hugo Der Kinderen
Begeleiding groepen: Renilde Claessen (UCLL)
De kunst van vragen stellen: Geert Vansieleghem (Kwadraet)
Divers personeelsbeleid : Rudi Meert
Digitale transformatie: Patrick De Sutter (Digiraf)
Crisiscommunicatie: Eric Goubin (Kortom)
Verandercafé: Pol van Steenvoort (Ringland) en Tine Declerck (vzw Toestand)

7.4.1.2 HRM lopende beleidsperiode

- Voor de periode 2016-2020 stelden we een **financieel en personeelsplan** op dat we samen met het beleidsplan indienden bij het Departement CJM. Het plan brengt in eerste instantie de situatie in kaart. Vervolgens definieert het op basis van een prognose van de budgettaire marge beleidsrichtingen met betrekking tot:
  - de gewenste evolutie van het personeelsvolume en de verdeling over de functiegroepen,
  - de leeftijdsstructuur in Socius en de 6 nakende pensioneringen,
  - de vereiste expertise en competenties noodzakelijk om onze beleidsambities te realiseren.

  Het personeelsplan 2016-2020 voerden we nagenoeg integraal uit. Bijsturing was nodig naar aanleiding van de besparingen op de subsidie-enveloppe 2020.
- In het kader van de wetgeving **psychosociaal welzijn** lieten we in 2018 door IDEWE een kwalitatieve risicoanalyse psychosociale aspecten uitvoeren (aan de hand van de Sobane-methode en door middel van individuele interviews met elk personeelslid). Uit het rapport bleek dat de Socius-werknemers zeer tevreden zijn over hun werk. We koppelden de resultaten per functiegroep terug naar het personeel.
- Er ging veel aandacht naar de **einde loopbaanproblematiek en kennisborging** naar aanleiding van de pensionering van 5 collega’s en het inwerken van nieuwe collega’s.
- In het kader van ons **diversiteitsplan** leverden we inspanningen om etnisch-culturele diversiteit binnen te brengen in ons team en om de interculturele competenties van het personeel te versterken. We boden een intensief taalbad aan één van onze anderstalige medewerksters aan.
- In het voorjaar van 2020 werd de systematiek van de **personeelsopvolging** door het personeel en bestuur geëvalueerd en bijgestuurd. Naast coaching, werken we met voortgangs- en doelstellingengesprekken en beoordelingsgesprekken.
- In 2019 actualiseerden we ons **arbeidsreglement**. In het traject voorzagen we informatiemomenten,

consulteerden we het personeel en bouwden we een onderhandeling in met de personeelsgroep. Het nieuw arbeidsreglement verwierf een stevig draagvlak bij bestuur en personeel en werd door beiden onderschreven. De actualisering van het arbeidsreglement leidde ook tot een aanpassing van onze ICT-politiek.

- In 2019 lieten we onze **verzekeringsportefeuille** doorlichten. Deze analyse leidde ertoe dat we de volledige portefeuille toewezen aan een andere verzekeraar, wat een kostenbesparing betekende.
- In 2018 sloten we een contract af met Protime voor de **uurregistratie**, recup- en verlofaanvragen binnen Socius. Dat liet ons toe het personeelsbeheer te optimaliseren. We stapten ook in in het aanbod van Scwitch-Sociare inzake de loonadministratie met SD Worx.
- We implementeerden een systeem van **telewerken** voor stafmedewerkers en het middenkader.

7.4.1.3 HRM 2021-2025

Socius is een kennisintensieve organisatie en sterk afhankelijk van de kwaliteit van zijn medewerkers. Het stimuleren tot leren en ontwikkelen van onze medewerkers is een kritieke succesfactor voor onze organisatie. We besteden steeds aandacht aan het scheppen van mogelijkheden voor onze medewerkers om zich verder te ontwikkelen via VTO of zelfstudie. We voorzien hiervoor tijd en middelen en hebben er aandacht voor in het kader van personeelsgesprekken. De vernieuwing van onze ploeg (7 nieuwe medewerkers op 2 jaar tijd, onder meer als gevolg van 5 pensioneringen) dwingt ons hier nog sterker op in te zetten. Hiervoor ontwierpen we dit jaar een **'leerarchitectuur'** (bijlage 19 'Leerarchitectuur Socius') waarbij we zowel aandacht hebben voor de leer- en ontwikkelkansen van medewerkers (leren in de job en leren voor de job) als voor Socius als lerende organisatie.

Als gevolg van de recente besparingen (-8%) die de Vlaamse Regering oplegde moeten we de **personeelsplanning** op korte termijn opnieuw bekijken. Het bewaken van de draagkracht van onze ploeg vraagt aandacht. De aanhoudende inkrimpingen zetten druk.

Over het algemeen is er bij de medewerkers tevredenheid over het **verloningspakket**. De functiegroep van administratieve medewerkers vraagt echter aandacht voor de problematiek van de vlakke loopbanen en loonspanning in Socius.

HRM	Aandachtsgebieden – Acties
Zorg dragen voor de ontwikkeling van medewerkers	• In 2020 ontwikkelen we een gedragen visie op de leerarchitectuur binnen Socius. Nadien rollen we die uit. • Collega's die op pensioen gingen vervingen we op basis van de in het personeelsplan geformuleerde gewenste expertisegebieden. Nieuwe collega's moeten de kans krijgen zich verder te ontwikkelen in hun expertisedomein. • We actualiseren ons competentiewoordenboek dat dateert van 2011.
Personeelsplanning en -opvolging	• We bewaken de draagkracht van onze ploeg. • Het nieuwe beleidsplan voorziet in een aantal ontwikkel- en onderzoeksprojecten en -trajecten. Dit kan leiden tot een aantal wijzigingen in de functie- en taakgebieden van personeelsleden. Dit nemen we met de nodige zorg op. • Als gevolg van de opgelegde besparingen werken we tegen midden 2020 een herstructureringsplan van de administratieve cel uit en leggen we dit voor aan het bestuur. • Als gevolg van de opgelegde besparingen wordt de mogelijke vervanging van een stafmedewerker (bevoegd voor internationale relaties) die met pensioen gaat afhankelijk gemaakt van de beslissing van de Vlaamse Regering over onze subsidie-enveloppe 2021-2025. • We implementeren de bijgestuurde systematiek van personeelsopvolging.
Loonbeleid	• We hebben aandacht voor de loopbaanmogelijkheden van administratieve medewerkers en het loonbeleid ten aanzien van die functiegroep.

7.4.2 Organisatiestructuur en -cultuur

7.4.2.1 Organisatiestructuur en -cultuur lopende beleidsperiode

- We bieden veel kansen tot inspraak (advies) en participatie (mee kunnen beslissen). We betrekken onze medewerkers heel sterk bij de beleids- en jaarplanning, de uitvoering en evaluatie. Dit zowel op het niveau van het strategisch en operationeel organisatiebeleid als in kwesties met betrekking tot het zakelijk beleid. Hiervoor hanteren we een breed spectrum aan participatiemogelijkheden van besprekingen tijdens team- of ploegbijeenkomsten tot jaarlijkse individuele gesprekken met medewerkers op het niveau van de jobinvulling, prestatieobjectieven en arbeidsbelasting. Met inspraak en participatie werken we aan een organisatie waar alle medewerkers zich in herkennen.

- Met het aantreden van twee nieuwe leidinggevenden geven we een nieuwe invulling aan het **middenkader** van Socius.

- We actualiseerden het **organogram** van onze organisatie. We werken vanuit drie teams: team financiën en administratie, team communicatie en marketing en team praktijkondersteuning en praktijkontwikkeling. De coördinatie van de organisatie gebeurt in het 'COV' dat samengesteld is uit de drie interne coördinatoren en voorgezeten wordt door de directeur (bijlage 20 'Organogram').

7.4.2.2 Organisatiestructuur- en cultuur 2021-2025

Met het aantreden van 2 nieuwe **leidinggevenden** starten we opnieuw een traject rond het leidinggeven in Socius. In 2011 doorliepen we een eerste keer zo'n traject met als doel het ontwikkelen van een gedeelde visie op leidinggeven. Gedurende 2 jaar hielden we onder begeleiding van Acerta Consult een supervisiecontext aan. Sindsdien organiseren we een aantal keren per jaar intervisiemomenten.

Nu de Socius-ploeg voor zowat de helft bestaat uit nieuwe collega's is het belangrijk om in te zetten op **teamwerking en samenwerking**.

Organisatiestructuur en -cultuur	Aandachtsgebieden – Acties
Leidinggeven aan en opvolgen van medewerkers	• Het aantreden van 2 nieuwe leidinggevenden vraagt opvolging en coaching. • We starten een nieuw traject rond leidinggeven in Socius.
Cultuur van samenwerken	• We zetten actief in op een cultuur van samenwerking binnen het steunpunt.

7.4.3 Kwaliteitszorg

7.4.3.1 Kwaliteitszorg lopende beleidsperiode

Met ons **integraal kwaliteitsbeleid** willen we onze bedrijfsvoering systematisch en voortdurend verbeteren en vernieuwen. We zetten hier continu op in en bouwen aan een kwaliteitscultuur.

- Om verbeteren niet van toeval te laten afhangen werken we per beleidsperiode met **plannen.** In de opmaak en uitvoering ervan betrekken we altijd het personeel en bestuur.
- We hechten veel belang aan de **kwaliteitscultuur** in onze organisatie. Kwaliteit verbeteren is ook ingeprent bij onze medewerkers. Kwaliteit, klantgerichtheid en samenwerking zijn kerncompetenties voor al onze medewerkers. We werken aan die kwaliteitscultuur door sterk in te zetten op feedback en evaluatie. Jaarlijks nemen we hier uitgebreid de tijd voor in het kader van de voortgangsrapportering of de programmaopbouw. In het midden van een beleidsperiode voeren we een grondige midevaluatie door.
- Data, informatie en de stem van onze **stakeholders** zijn belangrijk. Tevredenheids- en loyaliteitsmetingen tot op het niveau van initiatieven houden ons een spiegel voor.

7.4.3.2 Kwaliteitszorg 2021-2025

We ontwikkelen een set van **streefwaarden** en voorzien in een gerichte opvolgingsmethodiek. **Sleutelprocessen** leggen we vast en aansluitend werken we in grote lijnen de stappen per proces uit. We gaan na of we de **effecten** van onze werking kunnen objectiveren.

Kwaliteitszorg	Aandachtsgebieden – Acties
	• We ontwikkelen een set van streefwaarden en voorzien in een gerichte opvolgingsmethodiek. • Sleutelprocessen leggen we vast en aansluitend werken we in grote lijnen de stappen per proces uit. • We gaan na of we de effecten van onze werking kunnen objectiveren.

7.4.4 Infrastructuurbeleid

7.4.4.1 Lopende beleidsperiode

- In 2017 verhuisden we van Schaarbeek naar Brussel en namen we onze intrek in het voorgebouw van het Kaaitheater. Met het betrekken van de derde en vierde verdieping realiseerden we ook een goed uitgeruste eigen **vormingsinfrastructuur**. Iets wat we voordien ontbeerden. We betrokken onze medewerkers bij de conceptualisatie van de inrichting waarbij toegankelijkheid een belangrijk aandachtspunt vormde. De verhuis betekende een serieuze meeruitgave aangezien we eerder konden rekenen op een gratis huisvesting van de Vlaamse Gemeenschap. Om de meerkost met betrekking tot onze infrastructuur deels te compenseren bieden we onze vormingslokalen te huur aan.
- Het eigen gebruik en de verhuur van de infrastructuur had als gevolg dat het facilitymanagement herbekeken moest worden. We ontwikkelden en implementeerden een **verhuurpolitiek**.
- In 2019 lieten we in een deel van de vormingslokalen een **verluchtingssysteem** installeren om het gebruikscomfort voor klanten en personeel te verhogen.
- Als gevolg van herhaaldelijke inbraken in het gebouw installeerden we **camerabewaking en een alarmsysteem.**

7.4.4.2 Infrastructuurbeleid 2021-2025

Het intensief gebruik van de vormingslokalen zorgt ervoor dat we de komende beleidsperiode **opfrissingswerken** moeten laten uitvoeren.

De externe en interne visibiliteit van Socius in het gebouw is een verbeterpunt. Daarnaast moeten we het effect van de **verbouwingen van het Kaaitheater** op onze werking en toegankelijkheid opvolgen en waar nodig hierover in gesprek gaan.

Als gevolg van de besparingen drijven we onze inspanningen op om **meer inkomsten** uit onze verhuur te realiseren.

Infrastructuurbeleid	Aandachtsgebieden – Acties
	• We laten opfrissingswerken uitvoeren in de vormingslokalen op de vierde verdieping. • In overleg met vzw Kaaitheater en de andere huurders van het voorgebouw werken we aan de interne en externe visibiliteit van de verschillende organisaties. • We volgen het verbouwingsdossier van vzw Kaaitheater op en brengen onze verzuchtingen in.

7.4.5 Communicatie en marketing

7.4.5.1 Communicatie en marketing lopende beleidsperiode

We willen het **communicatie- en informatiecentrum** voor het sociaal-cultureel volwassenenwerk zijn. Daarvoor zetten we een uitgebalanceerde mix in van (digitale) publicaties, websites, databanken en sociale media. Via deze kanalen verspreiden we informatie, beeldmateriaal, tools, kennis en binnen- en buitenlandse praktijkvoorbeelden die een kompas en referentiepunt kunnen zijn voor actoren uit het sociaal-cultureel werkveld.

- Bij de start van de lopende beleidsperiode vernieuwden we onze **website socius.be**. Daarnaast startten we met een nieuw jaarlijks magazine. Met veranderalles.be kwam er een verzamelplaats om maatschappelijk innoverende praktijken zichtbaar te maken en recent vernieuwden we ons e-zine.
- Een nieuw **CRM-systeem** maakt een meer gerichte klantenbenadering mogelijk.
- We dragen diversiteit hoog in het vaandel. Voorafgaand aan de nieuwe beleidsperiode onderwerpen we onze media aan een publieksonderzoek waarbij we bijzondere aandacht besteden aan de beeldvorming van en toegankelijkheid voor **personen met een etnisch-cultureel diverse achtergrond en personen met een handicap**.

7.4.5.2 Communicatie en marketing 2021-2025

Socius wil hét communicatie- en informatiecentrum zijn voor het civiel sociaal-cultureel werkveld. Onze doelgroepuitbreiding en ambities vertalen zich in een **communicatie- en marketingplan** voor 2021-2025.

We willen in de volgende beleidsperiode nog meer **datagedreven communiceren**, met respect voor de privacywetgeving.

We tekenen een **globale informatiearchitectuur** uit voor al onze websites en digitale leeromgevingen en implementeren deze.

Communicatie en marketing	Aandachtsgebieden – Acties
	• We maken een communicatie- en marketingplan op in uitvoering van de ambities van dit beleidsplan. • We zetten nog meer in op datagedreven communicatie. • We tekenen een globale informatiearchitectuur uit en implementeren deze.

7.4.6 Gegevens- en informatiemanagement

7.4.6.1 Gegevens- en informatiemanagement lopende beleidsperiode

Socius beschikt over een **e-office** bestaande uit een intranet (documentenbeheer), een CRM-systeem, een digitale werkomgeving in Microsoft Office 365, een fotoarchief en het Pronet tijdsregistratiesysteem.

- Met de start van de beleidsperiode 2016-2020 namen we ons nieuw **CRM-systeem 'ODOO'** in gebruik. Het systeem laat ons toe gegevens van klanten te inventariseren, onze werking vorm te geven, op te volgen en te evalueren, onze marketing te sturen en te rapporteren. In het systeem is tevens een infrastructuurmodule opgenomen.
- Naar aanleiding van de verhuis van Schaarbeek naar Brussel schoonden we ons archief op en tekenden we een geactualiseerd **archiefbeleid** uit.
- We actualiseerden ons **intranet** en brachten het onder in een nieuwe digitale omgeving.
- We werkten een **GDPR-beleid** uit en voeren dit uit.
- We ontsluiten **data en informatie** voor medewerkers, rapporteren jaarlijks en maken analyses op basis van de data en informatie. Dit doen we in functie van evaluatie, opvolging van de uitvoering van ons beleidsplan en bijsturing van onze werking.

7.4.6.2 Gegevens- en informatiemanagement 2021-2025

We nemen een **facturatiemodule** binnen ons CRM-systeem in gebruik.

Met het wegvallen van de werksoorten in de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk en onze doelgroepuitbreiding, staan we voor de uitdaging onze **klantensegmentatie** in het CRM-systeem te herbekijken. Dit in functie van de klantopvolging, marketing en rapportering.

In het kader van de interne samenwerking bouwen we verder aan een **digitale kennisdelingsruimte**.

In functie van de sectorbrede analyse van de beleidsplannen en voortgangsrapporten van erkende sociaal-cultureel volwassenenwerkorganisaties zetten we in op het verwerven of ontwerpen van een **systeem voor kwalitatieve data-analyse**.

Informatie-management	Aandachtsgebieden – Acties
	• We bouwen een facturatie-module in ons CRM-systeem in. • We herbekijken de categorisering van onze klanten. • In het kader van de interne samenwerking zetten we in op een digitale kennisdelingsruimte. • We verwerven of ontwerpen een systeem voor kwalitatieve data-analyse.

7.4.7 Goed bestuur

7.4.7.1 Ons bestuur in beeld gebracht

Het bestuur van Socius telt momenteel **16 leden** waarvan er 9 tewerkgesteld zijn in het sociaal-cultureel werk. De andere 7 leden komen uit diverse sectoren en beschikken allen over sociaal-culturele expertise. De voorzitter komt uit de geleding experten. De ondervoorzitster uit het werkveld. 2 leden hebben een etnisch-cultureel diverse achtergrond.

Leden	Tewerkstelling	Geleding	DB	RVB	AV
Stef Steyaert	Levuur	expert	X voorzitter	X	X
Katrien Allaert	Comé	werkveld	X ondervoorzitster	X	X
An Macharis	Citizenne	werkveld	X secretaris	X	X
Els De Ceuster	AP Hogeschool	expert		X	X
Luc De Droogh	HoGent	expert		X	X
Stefaan Gunst	De Rand vzw	werkveld		X	X
Piero Pinna	Feniks	werkveld		X	X
Wim Van Roy	De Wakkere Burger	werkveld		X	X
Selamet Belkiran	Bindus vzw	werkveld			X
Lode Vermeersch	HIVA-KU Leuven	expert			X
Mattie Jacobs	VVSG	expert			X
Barbara Janssens	Netwerk Bewust Verbruiken	werkveld			X
Elke Plovie	Civitaz–UCLL	expert			X
Liesbeth Provoost	Vormingplus Oost-Brabant	werkveld			X
Isabel Rainchon	EVA vzw	werkveld			X
An Van Damme	ex–JES	expert			X

7.4.7.2 Goed bestuur lopende beleidsperiode

Met de komst van het verzameldecreet cultuur verviel in 2019 de plicht tot het afsluiten van een samenwerkingsovereenkomst met De Federatie. Dit had implicaties voor de samenstelling van ons bestuur dat mee bepaald werd door die samenwerkingsovereenkomst. Het decreet, een juridische actualisatie als gevolg van het nieuwe verenigingsrecht (2019), maar ook het herbekijken van een aantal zaken inzake het besturen van Socius, vormden het uitgangspunt voor **een statutenwijziging** in 2019. Een statutenwijziging waarvoor we ons lieten begeleiden door Impact Advocaten.

- Volgens **de nieuwe statuten** (bijlage 21 'Statuten en intern reglement Socius') bestaat het bestuur van Socius uit minstens 13 leden. Een mandaat geldt voor 4 jaar en is hernieuwbaar. Het bestuursorgaan telt minimaal 3 en maximaal 12 leden. Er zijn minstens 3 gedelegeerde bestuurders. Omwille van het principe van 'checks and balances' is de reële verdeling er één van 8 leden die deel uitmaken van het bestuursorgaan, aangevuld met 8 andere leden. De vzw bewaakt dat de vereniging onder de leden voldoende partners, actoren en specialisten op het vlak van sociaal-cultureel werk telt en evenwichtig is samengesteld. We houden rekening met diverse bestuurdersprofielen, genderverhoudingen en etnisch-culturele diversiteit. De onverenigbaarheden worden van overheidswege bepaald door het verzameldecreet cultuur van 2019.
- We voorzien een **aansprakelijkheidsverzekering** voor onze bestuurders. Er is geen bestuurdersvergoeding, maar gemaakte onkosten kunnen terugbetaald worden.
- De **rollen, bevoegdheden en werking** van de verschillende organen zijn duidelijk aangegeven in de statuten en het intern reglement. Hetzelfde geldt voor de externe vertegenwoordiging, volmachten en delegatie.
- Het dagelijks bestuur **komt** maandelijks **samen**, het bestuursorgaan 5 maal per jaar, de algemene vergadering 2 maal per jaar.
- Het dagelijks bestuur en de raad van bestuur zien toe op **de directie**. Het dagelijks bestuur voert functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken met de directeur.
- De directeur neemt **raadgevend** deel aan de verschillende organen. De coördinator financiën en administratie staat in voor de verslaggeving.
- In het kader van de **transparantie** zijn alle uitnodigingen, verslagen en documenten (teruggaand tot 2005) van het dagelijks bestuur, de raad van bestuur en de algemene vergadering via een beheerdersblog toegankelijk voor bestuurders en personeelsleden. Dit is niet zo voor verslagen over personeelszaken. Deze worden apart bewaard en zijn op vraag consulteerbaar voor alle bestuurders.
- We staan jaarlijks stil bij **de begroting en afrekening** in de verschillende bestuursorganen, mee op basis van een rapport van een externe revisor.
- De **stakeholders zijn vertegenwoordigd** in het bestuur van het steunpunt maar worden ook betrokken bij zowel de opmaak van het beleidsplan als de uitvoering ervan (zie ook deel 2 en 4 van dit beleidsplan). Dat geldt ook voor onze interne stakeholders: het personeel.
- We informeren **de overheid** jaarlijks over de werking van de vzw. Dit gebeurt aan de hand van een voortgangsrapport, een financieel verslag en een overleg tussen het steunpunt, het kabinet en het Departement CJM.

7.4.7.3 Goed bestuur 2021-2025

De **doelgroepuitbreiding** van het steunpunt moet ook vertaald worden in de aanwezigheid in ons bestuur zonder dat dit ten koste gaat van de bestuurders uit het sociaal-cultureel volwassenenwerk. We blijven inzetten op **stakeholdersbetrokkenheid**, ook buiten het bestuur om. We verhouden ons op de nieuwe **'code cultural governance'** die voorjaar 2020 gelanceerd wordt. We gaan jaarlijks in **gesprek met de overheid** over de uitvoering van de beheersovereenkomst.

Goed bestuur	Aandachtsgebieden – Acties
	• We realiseren een bestuurlijke vernieuwing. Naast bestuurders uit het sociaal-cultureel volwassenenwerk willen we ook andere civiele sociaal-culturele actoren een plaats geven in ons bestuur. • We blijven ons actief betrekken op onze stakeholders, ook buiten het bestuur om. • We verhouden ons op de nieuwe 'code cultural governance'. • Jaarlijks gaan we in gesprek met de overheid over de uitvoering van de beheersovereenkomst.

7.4.8 Samenwerking

7.4.8.1 Samenwerking lopende beleidsperiode

We gingen in de lopende beleidsperiode talrijke samenwerkingsverbanden aan.

Jaar	Initiatief	Samenwerking
2016	Visieontwikkelingstraject Pro 2030	Socius ism De Ambrassade, FARO, SAM en VVC
	Communicatie voor socialprofitorganisaties	Socius ism Kortom, De Ambrassade en FARO
	Vormingstraject marketing	Socius ism BAM, De Ambrassade en FARO
	Infosessies Creatief Europa, Europa voor de Burger, Erasmus+	Socius ism Departement CJM & Epos vzw
	Prettiggeleerd.be	Socius ism publiq
	Beleidstraject naar een nieuw decreet op het sociaal-cultureel volwassenenwerk	Socius ism Departement CJM
	OSCAR	Socius ism De Ambrassade
	Toolbox beleidsplanning	Socius ism De Ambrassade
2017	Visieontwikkelingstraject Pro 2030	Socius ism De Ambrassade, FARO, SAM en VVC
	Studiedag 'Cultuur in de spiegel'	Socius ism FARO en De Ambrassade
	Communicatie voor socialprofitorganisaties	Socius ism Kortom, De Ambrassade en FARO
	De Communicatiekliniek	Socius ism FARO, De Ambrassade, Cultuurconnect, Forum Amateurkunsten, publiq
	Prettiggeleerd.be	Socius ism publiq
	Infosessie 'Werken aan je zichtbaarheid met de UiTdatabank'	Socius ism publiq
	OSCAR	Socius ism De Ambrassade
	Infosessies Creatief Europa, Europa voor de Burger, Erasmus+	Socius ism Departement CJM & Epos vzw
	Ontmoetingsmoment 'Cultuur en jeugdwerk met vluchtelingen'	Kunstenpunt, FARO, Socius, De Ambrassade met steun van het Agentschap Integratie en Inburgering en het Departement CJM
	Toolbox beleidsplanning	Socius ism De Ambrassade
	Beleidstraject naar een nieuw decreet op het sociaal-cultureel volwassenenwerk	Socius ism Departement CJM
	Infosessie nieuwe decreet	Socius ism Departement CJM
	Epale	Socius ism Epale – Epos vzw
2018	Visieontwikkelingstraject Pro 2030	Socius ism De Ambrassade, FARO, SAM en VVC
	Training 'Wij tegenover zij en hoe daaruit te geraken'	Socius ism FARO
	Communicatie voor socialprofitorganisaties	Socius ism Kortom, FARO, Herita en De Ambrassade
	De Communicatiekliniek	Socius ism FARO, Herita, De Ambrassade, Kunstenpunt, Cultuurconnect, Forum AK, publiq
	Toolbox beleidsplanning	Socius ism De Ambrassade
	Epale	Socius ism Epale – Epos vzw
	Infosessies Creatief Europa, Europa voor de Burger, Erasmus+	Socius ism Departement CJM & Epos vzw
	Infosessies visitatoren	Socius ism Departement CJM
	Infosessie projectenregeling decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk.	Socius ism Departement CJM
	Infosessie projectenregeling innovatieve partnerprojecten	Socius ism Departement CJM
	Duurzaamheid	Pulse Transitienetwerk Cultuur Jeugd Media
2019	Visieontwikkelingstraject Pro 2030	Socius ism De Ambrassade, FARO, SAM en VVC
	Communicatie voor socialprofitorganisaties	Socius ism Kortom, De Ambrassade en FARO
	De Communicatiekliniek	Socius ism FARO, Herita, De Ambrassade, Kunstenpunt, Cultuurconnect, Forum AK, publiq
	Epale	Socius ism Epale – Epos vzw
	Infosessies Creatief Europa, Europa voor de Burger, Erasmus+	Socius ism Departement CJM & Epos vzw
	De sustatool	Socius ism Pulse Transitienetwerk Cultuur Jeugd Media, Kunstenpunt en FARO
	UiTpas	Socius ism publiq
	Boeklancering 'De participatieve omslag'	Levuur ism Socius, Kortom, KBS, Indiville en Treecompany

7.4.8.2 Samenwerking 2021-2025

In functie van de realisatie van onze strategische en operationele doelen maken we **een netwerkkaart** op en bepalen we welke partnerschappen we aangaan.

We besteden bijzondere aandacht aan de samenwerking in de culturele bovenbouw. Prioritair gaan we voor samenwerking met:

- **Cultuurloket:** we koppelen actief de geformuleerde behoeften inzake zakelijke ondersteuning in het kader van ons stakeholdersonderzoek terug naar Cultuurloket. We spreken af wie op wat inzet en waar we kunnen samenwerken.
- **publiq:** we bepleiten een goede ontsluiting van het niet-formele leeraanbod in het nieuwe publiekskanaal dat in ontwikkeling is.
- **Pulse Transitienetwerk Cultuur Jeugd Media:** als vertegenwoordiger van het sociaal-cultureel werk zetten we mee in op de transitie naar een rechtvaardige duurzaamheid. We maken deel uit van de kerngroep van Pulse.
- **OP/TIL:** in overleg en in samenspraak met het Departement CJM worden taakafspraken gemaakt over de ondersteuning van het lokaal/bovenlokaal sociaal-cultureel werk.
- We participeren in het **onderzoeksplatform cultuur**, een platform waaraan Kunstenpunt, FARO, Circuscentrum en Socius deelnemen.

Met het **Departement CJM en Epos vzw** werken we samen in functie van informatiesessies over decretale en Europese projectregelingen.

Samenwerking	Aandachtsgebieden – Acties
	• In relatie tot ons beleidsplan maken we een netwerkkaart op die de basis vormt voor het aangaan van partnerschappen ter realisatie van onze doelen. • We bouwen onze samenwerking met Cultuurloket verder uit in het kader van de zakelijke ondersteuning van de sector. • Samen met publiq werken we aan een goede ontsluiting van het niet-formele leeraanbod in het nieuwe publiekskanaal dat in ontwikkeling is. • We participeren in Pulse Transitienetwerk Cultuur Jeugd Media. • In overleg en in samenspraak met het Departement CJM en OP/TIL worden taakafspraken gemaakt over de ondersteuning van het lokaal/bovenlokaal sociaal-cultureel werk. • We werken samen met het Departement CJM en Epos vzw voor het ontsluiten van Europese subsidieprogramma's. • We participeren in het onderzoeksplatform cultuur.

Financieel beleid en meerjaren-begroting

8

8.1 Financieel beleid Socius

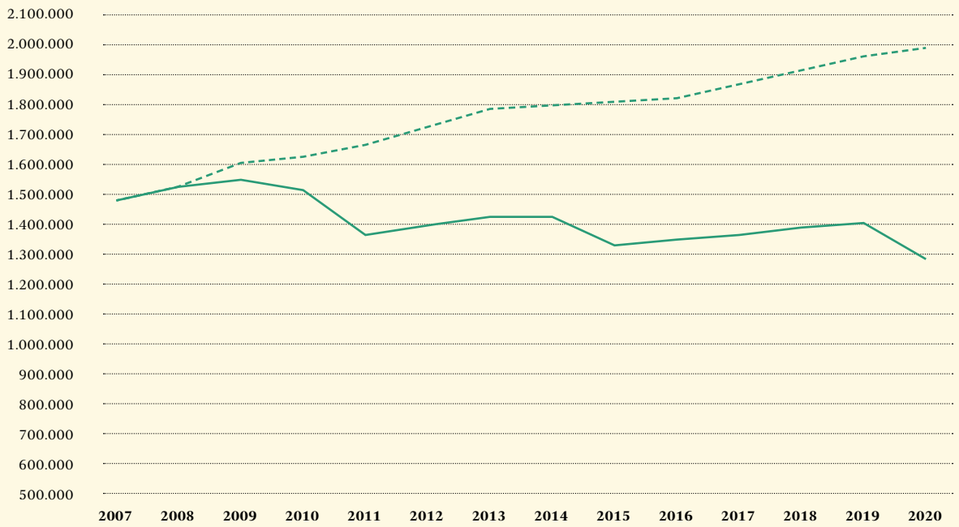
Het financieel beleid staat ten dienste van de realisatie van ons inhoudelijk beleid.

We staan kort stil bij de aanhoudende besparingen van de jongste tien jaar en bij onze verhuis. Beide zetten druk op de uitvoering van het inhoudelijk beleid en het financieel gezond houden van onze organisatie. Vervolgens lichten we toe hoe we omgaan met onze middelen: hoe voeren we een financieel beleid en hoe beheren we onze middelen? Tot slot gaan we in op de besteding van onze middelen voor de periode 2021-2025 en het gevraagde subsidiebedrag.

8.1.1 Aanhoudende besparingen en een verhuis zetten druk op de financiën

Sedert 2007 wordt er **aanhoudend bespaard** op onze middelen. Gecumuleerd loopt dit op tot iets minder dan 40% derving van de middelen als gevolg van indexingrepen of verminderingen van de subsidie-enveloppe. De opgelegde besparingen dwongen ons meerdere keren in te grijpen in ons personeelsbestand wat zich vertaalde in een gestage inkrimping van het totaal VTE. Op 1 januari 2010 had het steunpunt 18,75 VTE in dienst. 10 jaar later is dat nog 13,9 VTE.

Evolutie subsidies 2007-2020



Ook de gedwongen **verhuis** in 2017 van Schaarbeek naar Brussel had financiële impact. Tot 2017 konden we rekenen op een gratis huisvesting door de Vlaamse Gemeenschap in een pand gelegen op de site van gemeenschapscentrum De Kriekelaar in Schaarbeek. Toen de Vlaamse Gemeenschap besloot het pand te verkopen om de bouw van een nieuwe onderwijsinstelling mogelijk te maken, moesten we noodgedwongen verhuizen. We vonden onderdak in een gebouw dat in erfpacht is genomen door de Vlaamse Gemeenschap, gelegen aan het Sainctelettesquare in Brussel. We betalen jaarlijks ongeveer 80.000 euro huur en huurlasten aan vzw Kaaitheater. Een bedrag dat slechts voor de helft gecompenseerd werd door de Vlaamse overheid in een verhoging van onze subsidie-enveloppe.

8.1.2 Een continue monitoring van de inzet van onze middelen en de financiële draagkracht van onze organisatie

Flankerend aan een beleidsplan stellen we een **meerjarenbegroting** op die onze ambities financieel onderbouwt. Jaarlijks maken we in oktober een **begroting** op voor het daaropvolgende begrotingsjaar. In het voorjaar volgt een begrotingsaanpassing. Dat is het moment waarop we onze werking nauwgezetter kunnen begroten. In de regel voeren we in juli een begrotingsopvolging uit.

Jaarlijks maken we na het afsluiten van het boekjaar een **financiële afrekening** die we vergelijken met de begroting. Een revisor controleert de jaarrekening. In de financiële rapportage verduidelijken we de besteding van de middelen in relatie tot onze strategische doelen. In het financieel beleid en beheer nemen de statutaire organen samen met de directie en de coördinator financiën en administratie een belangrijke rol op. We informeren en betrekken ook het personeel. Zo zorgen we voor accountability, onafhankelijke 'checks and balances' en adequate transparantie.

Elk jaar maken we ook een **financiële meerjarenprognose** op voor de komende 5 jaar. Op basis daarvan kunnen we de financiële gezondheid van de organisatie goed monitoren. Aangezien we de voorbije tijd geconfronteerd werden met een ware pensioengolf (5 personeelsleden verlieten gespreid over anderhalf jaar de organisatie) stelden we ook een **meerjarenpersoneelsplan** op dat dieper ingaat op de financiële impact hiervan.

8.1.3 Een financieel gezonde en voorzienende organisatie

Ondanks alle uitdagingen slaagden we erin de organisatie financieel gezond te houden. Zoals we eerder aangaven, kon dit enkel door de voorbije jaren drastisch in te grijpen in ons personeelsbestand.

De financiële gezondheid van de organisatie blijkt uit onze **liquiditeits- en solvabiliteitsratio**.

Ratio	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquiditeit*	4,32	3,77	4,97	3,53	4,01	6,11
Solvabiliteit*	59,28%	48,05%	70,92%	60,40%	66,39%	78,78%

*Liquiditeit: vlottende activa (zonder voorraden en zonder overlopende rekeningen) / schulden op ten hoogste 1 jaar
*Solvabiliteit: eigen vermogen / totaal vermogen (zonder voorzieningen)

We legden een aantal **voorzieningen en bestemde fondsen** aan in onze balans.

We hebben een bestemd **fonds sociaal passief** aangelegd ten belope van 183.085,08 euro. Met het sociaal passief moeten we in het geval van vereffening of ontslag van het personeel kunnen voldoen aan de verplichtingen om de opzeg van het personeel uit te betalen. De beslissing tot aanleg van het bestemd fonds werd genomen door het bestuur van de vzw na de eerste zware besparingsgolf onder minister Schauvliege.

Daarnaast hebben we 214.895 euro opgenomen in een bestemd **fonds onderzoek**. Voor de beleidsperiode 2021-2025 is al 180.000 euro van dit fonds bestemd voor gepland onderzoek.

Het **overgedragen resultaat** in de balans bedraagt 101.052 euro. Dit resultaat zal in eerste instantie aangesproken worden om het begrote tekort in 2020 als gevolg van de opgelegde besparingen van de huidige Vlaamse Regering op te vangen. Als we het gevraagde subsidiebedrag in het kader van dit beleidsplan niet verkrijgen, zullen ook de tekorten in de daaropvolgende jaren opgevangen moeten worden, gecombineerd met verdere ingrepen in het personeelsbestand.

De **voorziening infrastructuur** van 183.251,40 euro werd aangelegd in het kader van onze infrastructuurproblematiek. Gezien er een aantal jaren geleden grote onduidelijkheid was over onze huisvesting besloot het toenmalige bestuur een voorziening aan te leggen om hiermee om te gaan. Een deel van de voorziening werd aangesproken om de verbouwingswerken te financieren voor de kantooromgeving en de vormingslokalen op de nieuwe locatie. Een deel van de middelen blijven we voorzien voor opfrissingswerken en een eventuele toekomstige uitbreiding van de installatie van ventilatie in de kantooromgeving. Een deel van de voorziening zullen we herbestemmen en actief aanwenden in het kader van onze werking.

8.2 Meerjarenbegroting Socius 2021-2025

In eerste instantie brengen we de evolutie van onze personeelskost in kaart. We doen dit door de personeelsinzet te koppelen aan de realisatie van onze strategische en operationele doelen. Dat doen we ook voor de werkingsmiddelen. Zo maken we een link tussen ons inhoudelijk en financieel beleid. Daarnaast brengen we de overheadkosten in beeld.

In tweede instantie gaan we in op onze inkomsten. Naast subsidies beschikken we slechts over beperkte eigen inkomsten.

We eindigen met het presenteren van onze meerjarenbegroting en staan stil bij het subisidebedrag dat we vragen aan de Vlaamse Gemeenschap voor de beleidsperiode 2021-2025.

8.2.1 Uitgaven 2021-2025

8.2.1.1 Evolutie personeelskost

De **personeelkost** berekenen we op basis van ons huidige personeelsbestand (13,9 VTE) vermeerderd met twee extra stafmedewerkers (2 VTE) die we specifiek zullen inzetten op de internationale werking van het steunpunt. Samen goed voor een personeelsbestand van 15,9 VTE.

De 15,9 VTE zetten we als volgt in:

- 12,6 VTE worden ingezet op de primaire dienstverlening:
  - de organisatie van de werking,
  - het organiseren van stakeholdersbetrokkenheid,
  - de administratieve ondersteuning van de werking.
- 3,3 VTE is voorwaardenscheppend:
  - directie,
  - coördinatie financiën en administratie,
  - administratie Socius,
  - logistiek.

Als basis voor de kostenberekening nemen we het brutojaarloon, eindejaarspremie, vakantiegeld (uit dienst), patronale bijdragen, woon-werkverkeer, fietsvergoeding, sociaal secretariaat, wetsverzekering en extra legale voordelen.

Voor de kostenberekening over de jaren hanteren we volgende uitgangspunten:
- een jaarlijkse indexering in april (met 2020 als startpunt),
- de toepassing van de anciënniteitsverhogingen volgens de barema's,
- de indexering van sociale abonnementen en kosten sociaal secretariaat.

Om rekening te houden met mogelijke schommelingen (tijdskredietstelsels, ziekte, ...) trekken we jaarlijks 1% van de totale loonkost af.

8.2.1.2 Evolutie personeelskost per strategisch en operationeel doel

Zoals aangegeven reserveren we jaarlijks 12,6 VTE voor de realisatie van onze **primaire dienstverlening.** In het beleidsplan maakten we een inschatting van de personeelsinzet die per jaar nodig is om de operationele doelen en daarbij horende werking te realiseren. Fluctuaties in personeelsinzet over de verschillende jaren worden verklaard door de aard van de werking en de timing ervan. Voor details verwijzen we naar deel 6 van dit beleidsplan.

Dit geeft de volgende globale verdeling van de personeelsinzet op de primaire dienstverlening:

Personeelsinzet 2021-2025: primaire dienstverlening

Personeelsinzet dienstverlening	2021	2022	2023	2024	2025
Personeelsinzet SD1	4,5 VTE	5 VTE	4,2 VTE	4,3 VTE	4,5 VTE
Personeelsinzet SD2	2,4 VTE	2,6 VTE	3,3 VTE	3,5 VTE	2,4 VTE
Personeelsinzet SD3	1,2 VTE	0,7 VTE	0,8 VTE	0,1 VTE	1 VTE
Personeelsinzet SD4	2,3 VTE	2,3 VTE	2,3 VTE	2,3 VTE	2,3 VTE
Andere personeelsinzet gelinkt aan primaire dienstverlening	2,2 VTE	2 VTE	2 VTE	2,4 VTE	2,4 VTE
Totaal personeelsinzet dienstverlening	**12,6 VTE**	**12,6 VTE**	**12,6 VTE**	**12,6 VTE**	**12,6 VTE**

Rekening houdend met bovenstaande geeft dit de volgende kostenberekening voor wat betreft de personeelsinzet op de realisatie van de strategische en operationele doelen:

Evolutie personeelskost naar strategische en operationele doelen 2021-2025

Personeelskost dienstverlening	2021	2022	2023	2024	2025
SD1.OD1	124.628	147.952	66.675	69.307	71.036
SD1.OD2	26.706	27.741	28.575	29.703	30.444
SD1.OD3	44.510	46.235	47.625	49.505	76.110
SD1.OD4	26.706	27.741	28.575	29.703	30.444
SD1.OD5	53.412	55.482	57.150	59.406	60.888
SD1.OD6	71.216	73.976	47.625	79.208	81.184
SD1.OD7	8.902	36.988	76.200	59.406	30.444
SD1.OD8	44.510	46.235	47.625	49.505	76.110
Subtotaal SD1	**400.590**	**462.350**	**400.050**	**425.743**	**456.660**
SD2.OD1	0	18.494	66.675	49.505	0
SD2.OD2	213.648	221.928	247.650	297.030	243.552
Subtotaal SD2	**213.648**	**240.422**	**314.325**	**346.535**	**243.552**
SD3.OD1	89.020	46.235	47.625	0	101.480
SD3.OD2	17.804	18.494	28.575	9.901	0
Subtotaal SD3	**106.824**	**64.729**	**76.200**	**9.901**	**101.480**
SD4.OD1	17.804	18.494	19.050	19.802	20.296
SD4.OD2	26.706	27.741	28.575	29.703	30.444
SD4.OD3	133.530	138.705	142.875	148.515	152.220
SD4.OD4	26.706	27.741	28.575	29.703	30.444
Subtotaal SD4	**204.746**	**212.681**	**219.075**	**227.723**	**233.404**
Stakeholdersbetrokkenheid	62.314	46.235	47.625	49.505	50.740
Beleidsplanning Socius	0	0	0	39.604	40.592
Administratieve ondersteuning initiatieven	99.345	105.390	91.785	95.160	98.820
Subtotaal generiek	**161.659**	**151.625**	**139.410**	**184.269**	**190.152**
Totaal personeelskost dienstverlening	**1.087.467**	**1.131.807**	**1.149.060**	**1.194.171**	**1.225.248**

8.2.1.3 Evolutie personeelskost voorwaardenscheppend

Naast personeelsinzet op de primaire dienstverlening zetten we ook personeel in op de **voorwaardenscheppende werking:**

- we hebben een voltijds directeur in dienst. 0,3 VTE daarvan zetten we in voor de primaire dienstverlening, de andere 0,7 VTE is voorwaardenscheppend,
- we beschikken over een voltijds coördinator financiën en administratie,
- we voorzien 1,1 VTE adminstratieve ondersteuning voor opvolging van ons CRM-systeem, intranet en ondersteuning van de interne werking,
- we zetten een halftijdse medewerkster in voor logistieke ondersteuning.

Evolutie personeelsinzet voorwaardenscheppend 2021-2025

Personeelsinzet voorwaardenscheppend	2021	2022	2023	2024	2025
Directie	0,7 VTE	0,7 VTE	0,7 VTE	0,7 VTE	0,7 VTE
Coördinatie financiën en administratie	1 VTE	1 VTE	1 VTE	1 VTE	1 VTE
Administratie Socius	1,1 VTE	1,1 VTE	1,1 VTE	1,1 VTE	1,1 VTE
Logistiek	0,5 VTE	0,5 VTE	0,5 VTE	0,5 VTE	0,5 VTE
Totaal personeelsinzet voorwaardenscheppend	**3,3 VTE**	**3,3 VTE**	**3,3 VTE**	**3,3 VTE**	**3,3 VTE**

Rekening houdende met bovenstaande vertaalt dit zich in de volgende kostenstructuur:

Evolutie personeelskost voorwaardenscheppend 2021-2025

Personeelskost voorwaardenscheppend	2021	2022	2023	2024	2025
Directie	274.626	280.203	279.411	287.529	297.396
Coördinatie financiën en administratie					
Administratie Socius					
Logistiek					
Totaal personeelskost voorwaardenscheppend	**274.626**	**280.203**	**279.411**	**287.529**	**297.396**

8.2.1.4 Overzicht verdeling personeelskost dienstverlening en voorwaardenscheppend

Eén medewerker zal in 2022 op pensioen gaan en vervangen worden. Dit verklaart de lichte daling van de personeelskost op sommige posten in 2023. Verder gaan we uit van een stabiele personeelsbezetting.

Overzicht evolutie personeelskost 2021-2025: dienstverlening en voorwaardenscheppend

	2021	2022	2023	2024	2025
Personeelskost dienstverlening					
Subtotaal SD1	400.590	462.350	400.050	425.743	456.660
Subtotaal SD2	213.648	240.422	314.325	346.535	243.552
Subtotaal SD3	106.824	64.729	76.200	9.901	101.480
Subtotaal SD4	204.746	212.681	219.075	227.723	233.404
Subtotaal generiek	161.659	151.625	139.410	184.269	190.152
Totaal kost dienstverlening	**1.087.467**	**1.131.807**	**1.149.060**	**1.194.171**	**1.225.248**

Personeelskost voorwaardenscheppend					
Directie	274.626	280.203	279.411	287.529	297.396
Coördinatie financiën en administratie					
Administratie Socius					
Logistiek					
Totaal kost voorwaardenscheppend	**274.626**	**280.203**	**279.411**	**287.529**	**297.396**
Algemeen totaal kost personeel	**1.362.093**	**1.412.010**	**1.428.471**	**1.481.700**	**1.522.644**

8.2.2 Evolutie werkings- en overheadkosten

De personeelskosten zijn verantwoordelijk voor het grootste deel van onze kostenstructuur. Daarna volgen de **werkingskosten en overheadkosten**. De begroting van de werkingskosten is gebaseerd op een inschatting van de benodigde middelen om de strategische en operationele doelen te realiseren. De begroting van de overheadkosten is gebaseerd op de afrekeningen van de voorbije jaren en de werkelijke situatie in 2020. Op deze laatste passen we een jaarlijkse indexering toe.

8.2.2.1 De werkingskosten

We gaan uit van een jaarlijkse inzet van 170.000 euro aan **werkingsmiddelen**. We baseren ons hiervoor op een analyse van de inzet van de werkingsmiddelen van de voorbije 5 jaar. Voor de besteding hanteren we volgende uitgangspunten:

- Voor de realisatie van strategisch doel 1 ‘Civiel sociaal-cultureel actorschap in een veranderende samenleving is ondersteund’ voorzien we jaarlijks een budget van 77.500 euro. De werking vormt een rijk palet aan vormingen, workshops, trainingen en studiedagen.
- Voor strategisch doel 2 ‘De waarde en betekenis van het civiel sociaal-cultureel werk is geduid in een gedeeld en uitgedragen narratief’ voorzien we werkingsmiddelen die we deels onttrekken aan het bestemd fonds voor onderzoek. Zo voorzien we een werkingsbudget van 120.000 euro voor een onderzoek gespreid over 2022 en 2023. We voorzien ook een budget van 60.000 euro voor de financiering van de sectorbrede analyse van de voortgangsrapporten. Deze middelen halen we uit ons bestemd fonds wetenschappelijk onderzoek. Onder dit strategisch doel vallen ook de organisatie van onze trefdagen, een festival en de inzet van een brede mediamix. We voorzien jaarlijks een budget van 35.000 euro voor de Trefdag of een festival. Eenzelfde bedrag gaat jaarlijks naar onze mediamix.
- ‘De ontwikkeling van een landschapstekening en een maatschappelijke contextanalyse’ onder strategisch doel 3 is vooral arbeidsintensief. We voorzien hiervoor jaarlijks 2.500 euro aan werkingsmiddelen.
- Onder strategisch doel 4 ‘Kennis en expertise over civiel sociaal-cultureel werk is ontwikkeld, verzameld en ontsloten voor stakeholders en partners’ zijn vooral werkingsmiddelen nodig voor de internationale werking. We budgetteren jaarlijks 20.000 euro voor deze strategische doelstelling.

Werkingskost dienstverlening	2021	2022	2023	2024	2025
Subtotaal SD1	77.500	77.500	77.500	77.500	77.500
Subtotaal SD2	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Subtotaal SD3	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Subtotaal SD4	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Totaal werkingskost dienstverlening	**170.000**	**170.000**	**170.000**	**170.000**	**170.000**
Financiering uit bestemd fonds		**60.000**	**120.000**		

8.2.2.2 Overheadkosten

Bij de **overheadkosten** gaan de grootste bedragen naar:

- huisvesting: de huur en huurlasten voor de derde en vierde verdieping van het voorgebouw van het Kaaitheater (Sainctelettesquare 19 in Brussel),
- secretariaatskosten,
- afschrijvingen.

In 2024-2025 zullen we het volgende beleidsplanningsproces van het steunpunt starten. Om het onderzoek dat hiermee gepaard gaat te financieren leggen we in 2021 en 2022 een totale voorziening aan van 40.000 euro onder de post sociaal-culturele werking.

Evolutie overheadkosten 2021-2025

Overheadkosten	2021	2022	2023	2024	2025
Huisvesting	79.820	81.535	83.280	85.060	86.855
Secretariaatskosten	34.425	34.915	35.405	35.920	36.445
Organisatiekosten	17.700	17.846	18.005	18.165	18.315
Opleiding, informatie, documentatie, abonnementen	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Sociaal-culturele werking	32.050	12.080	2.120	2.160	2.200
Vergoedingen aan derden	16.710	17.025	17.340	17.650	17.975
Afschrijvingen	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Bedrijfsbelastingen	700	700	700	700	700
Financiële kosten	60	60	60	60	60
Kosten verbonden aan personeelskosten	15.200	17.360	15.520	15.680	15.845
Totaal	**223.165**	**208.021**	**198.930**	**201.895**	**204.895**

8.2.2.3 Evolutie werkingskosten en overheadkosten 2021-2025

	2021	2022	2023	2024	2025
Overheadkosten	223.165	208.021	198.930	201.895	204.895
Werkingskosten	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000
Totaal	**393.165**	**378.021**	**368.930**	**371.895**	**374.895**

8.2.3 Inkomsten

De subsidies van de Vlaamse overheid vormen onze voornaamste **inkomstenbron**.

- Het gevraagde subsidiebedrag is gebaseerd op het bedrag van 2020, vermeerderd met de personeelskost en werkingskost voor 2 VTE stafmedewerkers voor de internationale werking. In de meerjarenbegroting voorzien we een jaarlijkse indexering van het loongedeelte (80%) van de subsidie-enveloppe.

We hebben beperkte **eigen inkomsten**:

- We genereren jaarlijks ongeveer 110.000 euro aan inkomsten uit deelnamegelden. Daar staan jaarlijks ongeveer 170.000 euro aan rechtstreekse uitgaven voor de werking tegenover. Dit geeft een jaarlijks negatief saldo van 60.000 euro. We baseren ons hiervoor op een analyse van de inkomsten en uitgaven van de werking gedurende de jongste 5 jaar.
- Beperkte inkomsten komen uit de verhuur van onze vergader- en vormingslokalen aan derden. De inkomsten hiervan worden stabiel gehouden over de jaren heen aangezien deze verhuur niet tot onze kernopdracht behoort en de opbrengsten ervan onvoorspelbaar zijn.
- De recuperatie van personeelskosten heeft betrekking op de loonsubsidies. Bij de berekening hebben we rekening gehouden met het effectieve personeelsbestand. Voor de berekening van de Sociale Maribel-middelen hebben we een indexering in rekening gebracht. Hier hebben we geen rekening mee gehouden bij de berekening van de VIA-middelen gezien de onzekerheid van deze middelen.

Evolutie inkomsten 2021-2025

Inkomsten	2021	2022	2023	2024	2025
Subsidies	1.529.210	1.547.560	1.566.130	1.584.925	1.603.945
Inkomsten externe verhuur	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Financiële opbrengsten	250	250	250	250	250
Recuperatie personeelskosten	125.564	135.350	136.890	135.620	137.380
Werking	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000
Totaal	**1.773.024**	**1.801.160**	**1.821.270**	**1.838.795**	**1.859.575**

8.2.4 Meerjarenbegroting 2021-2025

De meerjarenbegroting is sluitend over de jaren heen. In de eerste jaren noteren we een klein overschot dat overgedragen wordt naar de volgende jaren om het verlies van de jongste 2 jaar op te vangen.

Meerjarenbegroting 2021-2025

	2021		2022		2023		2024		2025	
	uitgaven	inkomsten	uitgaven	inkomsten	uitgaven	inkomsten	uitgaven	inkomsten	uitgaven	inkomsten
Personeelskosten	1.362.093		1.412.010		1.428.471		1.481.700		1.522.644	
Werkingskosten en overheadkosten	393.165		378.021		368.930		371.895		374.895	
Totaal uitgaven	**1.755.258**		**1.790.031**		**1.797.401**		**1.853.595**		**1.897.539**	
Subsidies		1.529.210		1.547.560		1.566.130		1.584.925		1.603.945
Inkomsten verhuur en financiën		8.250		8.250		8.250		8.250		8.250
Recuperatie personeelskosten		125.564		135.350		136.890		135.620		137.380
Werking		110.000		110.000		110.000		110.000		110.000
Totaal inkomsten		**1.773.024**		**1.801.160**		**1.821.270**		**1.838.795**		**1.859.575**
Saldo		+ 17.766		+11.129		+23.869		-14.800		-37.964
Overdracht		-17.766		-11.129		-23.869		14.800		37.964
Resultaat		**0**		**0**		**0**		**0**		**0**

8.3 Gevraagd subsidiebedrag

Om de werking van het steunpunt mogelijk te maken vragen we een **subsidiebedrag van 1.529.210 euro** voor het jaar 2021.

Het gevraagde subsidiebedrag is gebaseerd op het bedrag van 2020, vermeerderd met de personeelskost en werkingskost voor 2 VTE stafmedewerkers voor de internationale werking.

BELEIDSPLAN SOCIUS 2021-2025

Socius, Steunpunt sociaal-cultureel werk vzw
Sainctelettesquare 19 - 1000 Brussel

BE 0430 838 564
RPR Brussel
T *02 215 27 08*
E *welkom@socius.be*
W *www.socius.be*

socius.