

Hoe werk maken van de afstemming tussen je inhoudelijk, zakelijk en financieel beleid.

Inhoudsopgave

1	Wat verwacht de subsidiërende Vlaamse Overheid?	2
1.1	<i>Het toekomstige decreet op het sociaal-cultureel volwassenenwerk van 2023, de memorie van toelichting. (onder voorbehoud, aan te passen op basis van definitieve teksten)</i>	<i>2</i>
1.2	<i>Het Besluit van de Vlaamse Regering</i>	<i>4</i>
1.3	<i>Het “zakelijk en financieel” beoordelingskader in één oogopslag op basis van toekomstig decreet, memorie en BVR.....</i>	<i>6</i>
1.3.1	Beoordelingskader voor subsidieaanvragen voor organisaties met een landelijke werking	6
1.3.2	Het beoordelingskader voor de evaluatie van organisaties met een landelijke werking.....	6
1.3.3	Het beoordelingskader voor de beoordeling en evaluatie van organisaties met een regionale werking	7
2	De onderlinge samenhang tussen het inhoudelijk, zakelijk en financieel beleid van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties.....	8
2.1	<i>Een globaal kader</i>	<i>8</i>
2.2	<i>Aan de slag.....</i>	<i>11</i>
2.3	<i>Inzoomen op aspecten van zakelijk beleid</i>	<i>11</i>
2.3.1	Personeelsbeleid	11
2.3.2	Communicatiebeleid	14
2.3.3	Kwaliteitsbeleid	16
2.3.4	Interne organisatiestructuur, formele relaties en afhankelijkheden	18
2.4	<i>Inzoomen op financieel beleid.....</i>	<i>19</i>

1 Wat verwacht de subsidiërende Vlaamse Overheid?

1.1 Het toekomstige decreet op het sociaal-cultureel volwassenenwerk van 2023, de memorie van toelichting. (onder voorbehoud, aan te passen op basis van definitieve teksten)

- **Wat staat er in het ontwerp van decreet over de subsidiëring van het sociaal-cultureel volwassenenwerk?**

Als de subsidieaanvraag van een landelijke organisatie voldoet aan de ontvankelijkheids- en subsidievoorwaarden, worden voor de beoordeling en evaluatie een set van inhoudelijke en zakelijke beoordelingscriteria gehanteerd.

Art. 16. De beoordeling en de evaluatie gebeuren aan de hand van de volgende inhoudelijke en zakelijke beoordelingscriteria:

- 1° de uitwerking van de missie en visie van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie en de inpasbaarheid ervan binnen de doelen van het decreet, vermeld in artikel 4, eerste lid;
- 2° de verhouding van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie tot de actuele maatschappelijke context die ze zelf omschreven heeft;
- 3° de strategische en operationele doelstellingen van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie;
- 4° de bijdrage van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie tot de realisatie van de drie sociaal-culturele rollen;
- 5° de verduidelijking van de keuze voor minstens twee sociaal-culturele functies en de uitwerking daarvan;
- 6° de relevantie en uitstraling van de werking voor het Nederlandse taalgebied of voor het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad;
- 7° de bijdrage van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie aan het realiseren van sociaal-culturele participatie van iedereen;
- 8° het betrekken en ondersteunen van vrijwilligers en hun plaats in de organisatie;
- 9° het zakelijk beleid van de organisatie ter ondersteuning van het inhoudelijk beleid;
- 10° de concretisering en onderbouwing van het inhoudelijk beleidsplan in een realistisch financieel meerjarenplan;
- 11° de toepassing van principes van goed bestuur.

De Vlaamse Regering werkt de beoordelingscriteria verder uit in subcriteria voor beoordeling en evaluatie.

De set van criteria voor de beoordeling en evaluatie van organisaties met een regionale werking wijkt af van die van de landelijke organisaties.

Art. 39. In afwijking van artikel 16, eerste lid, 2°, 5° en 6°, gelden voor de organisaties met een regionale werking volgende beoordelingscriteria:

- 1° de verhouding van de sociaal-culturele organisatie tot de actuele maatschappelijke en regionale context die ze zelf omschreven heeft;
- 2° de uitwerking van de vier sociaal-culturele functies;
- 3° de relevantie en uitstraling van de werking voor de regio, complementair aan de werking van andere spelers in de specifieke regio.

De Vlaamse Regering werkt de beoordelingscriteria in het eerste lid verder uit in subcriteria voor de beoordeling en de evaluatie.

▪ Wat staat er in de Memorie van Toelichting?

De Memorie van Toelichting verduidelijkt een aantal krachtlijnen van het decreet. Eén van die krachtlijnen is de kwalitatieve benadering en de stimulering van kwaliteitsverbetering.

Dit decreet vertrekt vanuit het principe van “subsidies in ruil voor kwaliteit”. Omwille van het civiel perspectief gaat het decreet uit van een grote mate van zelfsturing. Organisaties bepalen zelf in grote mate de kaders waarbinnen ze hun missie en visie willen waarmaken. Ze houden de vinger aan de maatschappelijke pols en ze bepalen zelf hun doelen én de bijbehorende strategie en aanpak. Het decreet legt daarom geen kwantitatieve of strikt vormelijke normen op met betrekking tot de werking. Het beoordelingskader peilt bijgevolg naar de kwaliteit van de sociaal-culturele werking. Naast de focus op kwaliteit aan de hand van het beoordelingskader is er binnen de evaluatie- en beoordelingsprocedure een stimulans voor continue kwaliteitsverbetering. Zo worden voor de beoordelingselementen met een “onvoldoende” als score bindende aanbevelingen geformuleerd. In de volgende stap van het proces wordt getoetst hoe er met de aanbevelingen werd omgegaan. Het systeem van aanbevelingen zorgt voor een permanente focus op kwaliteitsverbetering, omdat punten van aandacht binnen de werking van een organisatie op een geformaliseerde wijze naar de volgende stap binnen het evaluatie- en beoordelingsproces worden meegenomen. Een laatste instrument binnen dit decreet om kwaliteit en kwaliteitsverbetering te stimuleren is het model met de richtsnoeren voor de advisering van het subsidiebedrag door de beoordelingscommissies. Dit model belooft organisaties die het goed doen door een stijging van het subsidiebedrag mogelijk te maken.

De Memorie van Toelichting gaat ook in op de zakelijke beoordelingscriteria.

9° Om de inhoudelijke doelstellingen te realiseren moet een organisatie een zakelijk beleid uitwerken en aantonen hoe de organisatie wordt beheerd. Een onderbouwd, geïntegreerd beleid zet in op ontwikkeling en verbetering vertrekkende vanuit de eigenheid en specifieke situatie van de organisatie. De specifieke situatie van de organisatie wordt onder meer bepaald door de grootte van de organisatie, haar ontwikkelingsfase en interne en externe factoren.

Dit wil zeggen dat bij de beoordeling van het zakelijk beleid van de organisatie er rekening gehouden wordt met de schaalgrootte van de organisatie, met de ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt (vrij jong of niet...), interne veranderingen (bijv. een nieuwe directeur) en externe elementen (bijv. besparingen of wijzigende omgevingsfactoren).

10° Om het inhoudelijk beleidsplan te kunnen uitvoeren stelt de organisatie een realistisch meerjarenbegroting op en kan ze toelichten en onderbouwen welke financiële keuzes ze maakt. Ook hier is de link tussen het inhoudelijke en het zakelijke van belang: de organisatie kan ook onderbouwen hoe ze haar financiën, mensen en middelen zal inzetten ter realisatie van de strategische en operationele doelstellingen die ze formuleert.

11° Ook de toepassing van de principes van goed bestuur wordt door de commissies geëvalueerd en beoordeeld. De vijf principes van goed bestuur zoals ze werden omschreven in de Leidraad voor Cultural Governance van het Bilsen Fonds (2012) vormden een voorbeeld voor het decreet van 2017 en liggen aan de basis van de subcriteria voor beoordeling en evaluatie die door de Vlaamse Regering zullen worden uitgewerkt bij het beoordelingscriterium over de toepassing van de principes van goed bestuur. In de Bestuurscode Cultuur, de vernieuwde versie van de Leidraad die in 2020 werd ontwikkeld, worden acht principes van goed bestuur geformuleerd. Deze komen overeen met de Leidraad van 2012, zijn een specificering van de Leidraad of worden elders in het decreet getoetst (zoals bijv. principe 1 over de missie dat getoetst wordt in beoordelingscriterium 1).

Verder geeft de Memorie van Toelichting nog aan dat:

Een onderbouwd, geïntegreerd beleid zet in op ontwikkeling en verbetering vertrekkende vanuit de eigenheid en specifieke situatie van de organisatie. De specifieke situatie van de organisatie wordt onder meer bepaald door de grootte van de organisatie, haar ontwikkelingsfase en interne en externe factoren.

Dit wil zeggen dat er bij de beoordeling van het zakelijk beleid van de organisatie rekening gehouden wordt met de schaalgrootte van de organisatie, met de ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt (vrij jong of niet...), interne veranderingen (bijv. een nieuwe directeur) en externe elementen (bijv. besparingen of wijzigende omgevingsfactoren).

Het tweede lid bepaalt dat de Vlaamse Regering deze beoordelingscriteria in het uitvoeringsbesluit verder uitwerkt in subcriteria voor de beoordeling en subcriteria voor de evaluatie. De subcriteria voor de beoordeling zijn de technische specificaties en de beschrijvende onderdelen van de beoordelingscriteria met het oog op de beoordeling van een subsidieaanvraag. De subcriteria voor de evaluatie zijn de technische specificaties en de beschrijvende onderdelen van de beoordelingscriteria met het oog op de evaluatie van de werking van een organisatie.

1.2 Het Besluit van de Vlaamse Regering

Het Besluit van de Vlaamse Regering (BVR) expliciteert het beleidsplan, zoals vermeld in artikel 2, 4° van het decreet over de subsidiëring van het sociaal-cultureel volwassenenwerk.

“Het beleidsplan omvat minimaal:

1° een inhoudelijk luik

2° een zakelijk luik

3° een financieel luik

Bij het beleidsplan worden een meerjarenbegroting en een managementsamenvatting gevoegd.”

In het BVR worden een aantal specifieke bepalingen opgenomen voor organisaties met een landelijke werking. Het besluit legt subcriteria vast voor de beoordeling van de subsidieaanvraag.

9° het zakelijk beleid van de organisatie ter ondersteuning van het inhoudelijk beleid:

- a) De organisatie expliciteert en onderbouwt haar personeelsbeleid.
- b) De organisatie expliciteert en onderbouwt haar communicatie- en marketingbeleid.
- c) De organisatie expliciteert en onderbouwt haar kwaliteitsbeleid.
- d) De organisatie informeert over haar interne organisatiestructuur en haar formele relaties en/of afhankelijkheden tot andere organisaties en netwerken.

10° de concretisering en onderbouwing van het inhoudelijk beleidsplan in een realistisch financieel meerjarenplan:

- a) De organisatie expliciteert een realistisch en onderbouwd algemeen financieel meerjarenbeleid.
- b) De organisatie expliciteert en onderbouwt hoe ze haar financiën, mensen en middelen zal inzetten ter realisatie van de strategische en operationele doelen.

11° de toepassing van principes van goed bestuur

- a) De organisatie geeft aan hoe ze transparantie en verantwoording van en in haar bestuur zal organiseren.
- b) De organisatie expliciteert vanuit haar missie en doelen de samenstelling van de bestuursorganen en hun rol- en bevoegdheidsverdeling
- c) Het bestuur geeft aan hoe ze interne en externe stakeholders betrokken heeft bij strategische beslissingen die genomen zijn in het kader van het ingediende beleidsplan.

Voor de evaluatie gaat het om volgende subcriteria:

9° het zakelijk beleid van de organisatie ter ondersteuning van het inhoudelijk beleid:

- a) de organisatie geeft aan welke verbeteracties ze heeft ondernomen in het kader van haar personeelsbeleid;
- b) de organisatie geeft aan welke verbeteracties ze heeft ondernomen in het kader van haar communicatie-en marketingbeleid;
- c) de organisatie geeft aan welke verbeteracties ze heeft ondernomen in het kader van haar kwaliteitsbeleid;
- d) de organisatie is transparant over haar interne organisatiestructuur en haar formele relaties en/of afhankelijkheden tot andere organisaties en netwerken.

10° de concretisering en onderbouwing van het inhoudelijk beleidsplan in een realistisch financieel meerjarenplan:

- a) de organisatie is transparant over haar financiële situatie, de genomen maatregelen in het kader van haar financiële meerjarenbeleid en de effecten ervan;
- b) de organisatie legt financiële afrekeningen van de voorbije twee begrotingsjaren voor en maakt een prognose van de evolutie van haar financiële situatie voor de komende begrotingsjaren tijdens de beleidsperiode;
- c) de organisatie toont aan hoe ze haar financiën, mensen en middelen heeft ingezet ter realisatie van de strategische en operationele doelstellingen.

11° de toepassing van principes van goed bestuur:

- a) de organisatie toont aan hoe ze de principes van goed bestuur in de organisatie toepast, waar ze eventueel verder in wil groeien en welke initiatieven ze daarvoor heeft genomen of zal nemen.

Voor de organisaties met een regionale werking gaat het om de volgende subcriteria voor de beoordeling en evaluatie:

9° het zakelijk beleid van de organisatie ter ondersteuning van het inhoudelijk beleid:

- a) de organisatie expliciteert en onderbouwt haar personeelsbeleid en geeft aan welke verbeteracties ze daarrond heeft ondernomen en welke ze nog wil nemen;
- b) de organisatie expliciteert en onderbouwt haar communicatie-en marketingbeleid en geeft aan welke verbeteracties ze daarrond heeft ondernomen en welke ze nog wil nemen;
- c) de organisatie expliciteert en onderbouwt haar kwaliteitsbeleid en geeft aan welke verbeteracties ze daarrond heeft ondernomen en welke ze nog wil nemen.

10° de concretisering en onderbouwing van het inhoudelijk beleidsplan in een realistisch financieel meerjarenplan:

- a) de organisatie is transparant over haar financiële situatie, de genomen maatregelen in het kader van haar financiële meerjarenbeleid en de effecten ervan;
- b) de organisatie legt financiële afrekeningen van de voorbije twee begrotingsjaren voor en maakt een prognose van de evolutie van haar financiële situatie voor de komende begrotingsjaren tijdens de beleidsperiode;
- c) de organisatie toont aan hoe ze haar financiën, mensen en middelen heeft ingezet en zal inzetten ter realisatie van de strategische en operationele doelstellingen.

11° de toepassing van principes van goed bestuur:

- a) de organisatie geeft aan hoe ze transparantie in en verantwoording van haar bestuur organiseert;
- b) de organisatie expliciteert, vanuit haar missie en doelen, de samenstelling van de bestuursorganen en hun rol- en bevoegdheidsverdeling;
- c) het bestuur geeft aan hoe het interne en externe stakeholders bij strategische beslissingen betreft;
- d) de organisatie toont aan hoe ze de principes van goed bestuur in de organisatie toepast, waar ze eventueel verder in wil groeien en welke initiatieven ze daarvoor heeft genomen of zal nemen.

1.3 Het “zakelijk en financieel” beoordelingskader in één oogopslag op basis van toekomstig decreet, memorie en BVR

1.3.1 Beoordelingskader voor subsidieaanvragen voor organisaties met een landelijke werking

Decreet	Memorie van toelichting	BVR
9° het zakelijk beleid van de organisatie ter ondersteuning van het inhoudelijk beleid;	9° Om de inhoudelijke doelstellingen te realiseren moet een organisatie een zakelijk beleid uitwerken en aantonen hoe de organisatie wordt beheerd. Een onderbouwd, geïntegreerd beleid zet in op ontwikkeling en verbetering vertrekkende vanuit de eigenheid en specifieke situatie van de organisatie. De specifieke situatie van de organisatie wordt onder meer bepaald door de grootte van de organisatie, haar ontwikkelingsfase en interne en externe factoren. Dit wil zeggen dat bij de beoordeling van het zakelijk beleid van de organisatie er rekening gehouden wordt met de schaalgrootte van de organisatie, met de ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt (vrij jong of niet...), interne veranderingen (bijv. een nieuwe directeur) en externe elementen (bijv. besparingen of wijzigende omgevingsfactoren).	9° het zakelijk beleid van de organisatie ter ondersteuning van het inhoudelijk beleid: a) De organisatie expliciteert en onderbouwt haar personeelsbeleid. b) De organisatie expliciteert en onderbouwt haar communicatie- en marketingbeleid. c) De organisatie expliciteert en onderbouwt jaar kwaliteitsbeleid. d) De organisatie informeert over haar interne organisatiestructuur en haar formele relaties en/of afhankelijkheden tot andere organisaties en netwerken.
10° de concretisering en onderbouwing van het inhoudelijk beleidsplan in een realistisch financieel meerjarenplan;	10° Om het inhoudelijk beleidsplan te kunnen uitvoeren stelt de organisatie een realistisch meerjarenbegroting op en kan ze toelichten en onderbouwen welke financiële keuzes ze maakt. Ook hier is de link tussen het inhoudelijke en het zakelijke van belang: de organisatie kan ook onderbouwen hoe ze haar financiën, mensen en middelen zal inzetten ter realisatie van de strategische en operationele doelstellingen die ze formuleert.	10° de concretisering en onderbouwing van het inhoudelijk beleidsplan in een realistisch financieel meerjarenplan: a) De organisatie expliciteert een realistisch en onderbouwd algemeen financieel meerjarenbeleid. b) De organisatie expliciteert en onderbouwt hoe ze haar financiën, mensen en middelen zal inzetten ter realisatie van de strategische en operationele doelen.
11° de toepassing van principes van goed bestuur;	11° Ook de toepassing van de principes van goed bestuur wordt door de commissies geëvalueerd en beoordeeld. De vijf principes van goed bestuur zoals ze werden omschreven in de Leidraad voor Cultural Governance van het Bilsen Fonds (2012) vormden een voorbeeld voor het decreet van 2017 en liggen aan de basis van de subcriteria voor beoordeling en evaluatie die door de Vlaamse Regering zullen worden uitgewerkt bij het beoordelingscriterium over de toepassing van de principes van goed bestuur. In de Bestuurscode Cultuur, de vernieuwde versie van de Leidraad die in 2020 werd ontwikkeld, worden acht principes van goed bestuur geformuleerd. Deze komen overeen met de Leidraad van 2012, zijn een specificering van de Leidraad of worden elders in het decreet getoetst (zoals bijv. principe 1 over de missie dat getoetst wordt in beoordelingscriterium 1).	11° de toepassing van principes van goed bestuur a) De organisatie geeft aan hoe ze transparantie en verantwoording van en in haar bestuur zal organiseren. b) De organisatie expliciteert vanuit haar missie en doelen de samenstelling van de bestuursorganen en hun rol- en bevoegdheidsverdeling. c) Het bestuur geeft aan hoe ze interne en externe stakeholders betrokken heeft bij strategische beslissingen die genomen zijn in het kader van het ingediende beleidsplan.

1.3.2 Het beoordelingskader voor de evaluatie van organisaties met een landelijke werking

Decreet	Memorie van toelichting	BVR
9° het zakelijk beleid van de organisatie ter ondersteuning van het inhoudelijk beleid;	9° Om de inhoudelijke doelstellingen te realiseren moet een organisatie een zakelijk beleid uitwerken en aantonen hoe de organisatie wordt beheerd. Een onderbouwd, geïntegreerd beleid zet in op ontwikkeling en verbetering vertrekkende vanuit de eigenheid en specifieke situatie van de organisatie. De specifieke situatie van de organisatie wordt onder	9° het zakelijk beleid van de organisatie ter ondersteuning van het inhoudelijk beleid: a) de organisatie geeft aan welke verbeteracties ze heeft ondernomen in het kader van haar personeelsbeleid;

	meer bepaald door de grootte van de organisatie, haar ontwikkelingsfase en interne en externe factoren. Dit wil zeggen dat bij de beoordeling van het zakelijk beleid van de organisatie er rekening gehouden wordt met de schaalgrootte van de organisatie, met de ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt (vrij jong of niet...), interne veranderingen (bijv. een nieuwe directeur) en externe elementen (bijv. besparingen of wijzigende omgevingsfactoren).	b) de organisatie geeft aan welke verbeteracties ze heeft ondernomen in het kader van haar haar communicatie- en marketingbeleid; c) de organisatie geeft aan welke verbeteracties ze heeft ondernomen in het kader van haar kwaliteitsbeleid; d) de organisatie is transparant over haar interne organisatiestructuur en haar formele relaties en/of afhankelijkheden tot andere organisaties en netwerken.
10° de concretisering en onderbouwing van het inhoudelijk beleidsplan in een realistisch financieel meerjarenplan;	10° Om het inhoudelijk beleidsplan te kunnen uitvoeren stelt de organisatie een realistisch meerjarenbegroting op en kan ze toelichten en onderbouwen welke financiële keuzes ze maakt. Ook hier is de link tussen het inhoudelijke en het zakelijke van belang: de organisatie kan ook onderbouwen hoe ze haar financiën, mensen en middelen zal inzetten ter realisatie van de strategische en operationele doelstellingen die ze formuleert.	10° de concretisering en onderbouwing van het inhoudelijk beleidsplan in een realistisch financieel meerjarenplan: a) de organisatie is transparant over haar financiële situatie, de genomen maatregelen in het kader van haar financiële meerjarenbeleid en de effecten ervan; b) de organisatie legt financiële afrekeningen van de voorbije twee begrotingsjaren voor en maakt een prognose van de evolutie van haar financiële situatie voor de komende begrotingsjaren tijdens de beleidsperiode; c) de organisatie toont aan hoe ze haar financiën, mensen en middelen heeft ingezet ter realisatie van de strategische en operationele doelstellingen.
11° de toepassing van principes van goed bestuur.	11° Ook de toepassing van de principes van goed bestuur wordt door de commissies geëvalueerd en beoordeeld. De vijf principes van goed bestuur zoals ze werden omschreven in de Leidraad voor Cultural Governance van het Bilsen Fonds (2012) vormden een voorbeeld voor het decreet van 2017 en liggen aan de basis van de subcriteria voor beoordeling en evaluatie die door de Vlaamse Regering zullen worden uitgewerkt bij het beoordelingscriterium over de toepassing van de principes van goed bestuur. In de Bestuurscode Cultuur, de vernieuwde versie van de Leidraad die in 2020 werd ontwikkeld, worden acht principes van goed bestuur geformuleerd. Deze komen overeen met de Leidraad van 2012, zijn een specificering van de Leidraad of worden elders in het decreet getoetst (zoals bijv. principe 1 over de missie dat getoetst wordt in beoordelingscriterium 1).	11° de toepassing van principes van goed bestuur: a) de organisatie toont aan hoe ze de principes van goed bestuur in de organisatie toepast, waar ze eventueel verder in wil groeien en welke initiatieven ze daarvoor heeft genomen of zal nemen.

1.3.3 Het beoordelingskader voor de beoordeling en evaluatie van organisaties met een regionale werking

Decreet	Memorie van toelichting	BVR
9° het zakelijk beleid van de organisatie ter ondersteuning van het inhoudelijk beleid;	9° Om de inhoudelijke doelstellingen te realiseren moet een organisatie een zakelijk beleid uitwerken en aantonen hoe de organisatie wordt beheerd. Een onderbouwd, geïntegreerd beleid zet in op ontwikkeling en verbetering vertrekkende vanuit de eigenheid en specifieke situatie van de organisatie. De specifieke situatie van de organisatie wordt onder meer bepaald door de grootte van de organisatie, haar ontwikkelingsfase en interne en externe factoren. Dit wil zeggen dat bij de beoordeling van het zakelijk beleid van de organisatie er rekening gehouden wordt met de schaalgrootte van de organisatie, met de ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt	9° het zakelijk beleid van de organisatie ter ondersteuning van het inhoudelijk beleid: a) de organisatie expliciteert en onderbouwt haar personeelsbeleid en geeft aan welke verbeteracties ze daarrond heeft ondernomen en welke ze nog wil nemen; b) de organisatie expliciteert en onderbouwt haar communicatie- en marketingbeleid en geeft aan welke verbeteracties ze daarrond heeft

	(vrij jong of niet...), interne veranderingen (bijv. een nieuwe directeur) en externe elementen (bijv. besparingen of wijzigende omgevingsfactoren)	ondernomen en welke ze nog wil nemen; c) de organisatie expliciteert en onderbouwt haar kwaliteitsbeleid en geeft aan welke verbeteracties ze daarrond heeft ondernomen en welke ze nog wil nemen.
10° de concretisering en onderbouwing van het inhoudelijk beleidsplan in een realistisch financieel meerjarenplan;	10° Om het inhoudelijk beleidsplan te kunnen uitvoeren stelt de organisatie een realistisch meerjarenbegroting op en kan ze toelichten en onderbouwen welke financiële keuzes ze maakt. Ook hier is de link tussen het inhoudelijke en het zakelijke van belang: de organisatie kan ook onderbouwen hoe ze haar financiën, mensen en middelen zal inzetten ter realisatie van de strategische en operationele doelstellingen die ze formuleert.	10° de concretisering en onderbouwing van het inhoudelijk beleidsplan in een realistisch financieel meerjarenplan: a) de organisatie is transparant over haar financiële situatie, de genomen maatregelen in het kader van haar financiële meerjarenbeleid en de effecten ervan; b) de organisatie legt financiële afrekeningen van de voorbije twee begrotingsjaren voor en maakt een prognose van de evolutie van haar financiële situatie voor de komende begrotingsjaren tijdens de beleidsperiode; c) de organisatie toont aan hoe ze haar financiën, mensen en middelen heeft ingezet en zal inzetten ter realisatie van de strategische en operationele doelstellingen.
11° de toepassing van principes van goed bestuur.	11° Ook de toepassing van de principes van goed bestuur wordt door de commissies geëvalueerd en beoordeeld. De vijf principes van goed bestuur zoals ze werden omschreven in de Leidraad voor Cultural Governance van het Bilsen Fonds (2012) vormden een voorbeeld voor het decreet van 2017 en liggen aan de basis van de subcriteria voor beoordeling en evaluatie die door de Vlaamse Regering zullen worden uitgewerkt bij het beoordelingscriterium over de toepassing van de principes van goed bestuur. In de Bestuurscode Cultuur, de vernieuwde versie van de Leidraad die in 2020 werd ontwikkeld, worden acht principes van goed bestuur geformuleerd. Deze komen overeen met de Leidraad van 2012, zijn een specificering van de Leidraad of worden elders in het decreet getoetst (zoals bijv. principe 1 over de missie dat getoetst wordt in beoordelingscriterium 1).	11° de toepassing van principes van goed bestuur: a) de organisatie geeft aan hoe ze transparantie in en verantwoording van haar bestuur organiseert; b) de organisatie expliciteert, vanuit haar missie en doelen, de samenstelling van de bestuursorganen en hun rol-en bevoegdheidsverdeling; c) het bestuur geeft aan hoe het interne en externe stakeholders bij strategische beslissingen betreft; d) de organisatie toont aan hoe ze de principes van goed bestuur in de organisatie toepast, waar ze eventueel verder in wil groeien en welke initiatieven ze daarvoor heeft genomen of zal nemen.

2 De onderlinge samenhang tussen het inhoudelijk, zakelijk en financieel beleid van sociaal-cultureel volwassenenorganisaties

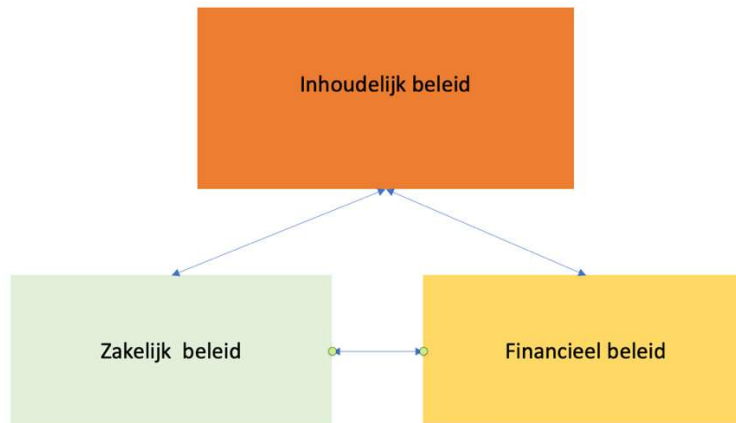
2.1 Een globaal kader

▪ De subsidieaanvraag als samenhangend drieluik

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

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

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

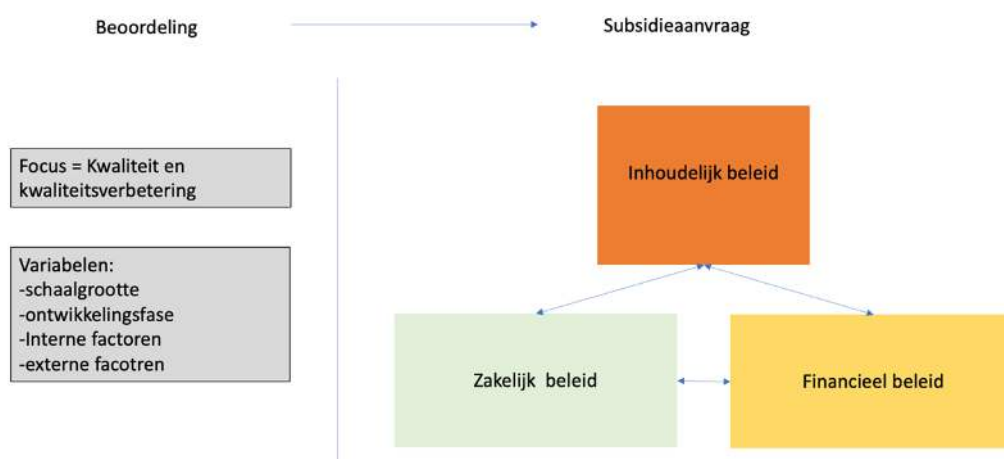


▪ Factoren die meebepalend zijn voor de beoordeling van de subsidieaanvraag

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

Hierbij geeft de decreetgever aan rekening te willen houden met de eigenheid en specifieke situatie van de organisatie. Concreet gaat het over:

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



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

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

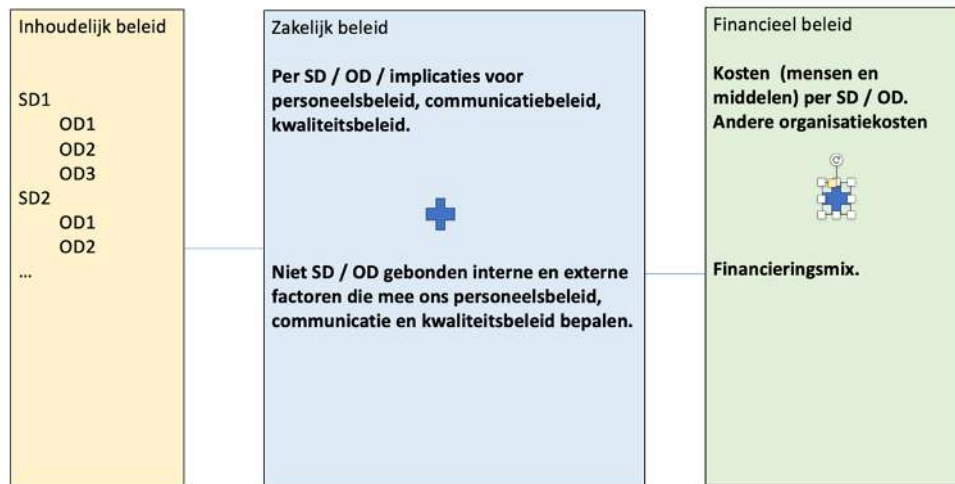
- de “breedte van het zakelijk beleid” die beoordeeld wordt: welke aspecten van zakelijk beleid worden beoordeeld?
- de “diepte van het zakelijk beleid” die beoordeeld wordt: de grondigheid waarmee die aspecten inzake zakelijk beleid uitgewerkt zijn.



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

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

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



2.2 Aan de slag

2.3 Inzoomen op aspecten van zakelijk beleid

2.3.1 Personeelsbeleid

▪ Beoordelingscriterium

De organisatie expliciteert en onderbouwt haar personeelsbeleid.

▪ Omschrijving personeelsbeleid

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

▪ Facetten van personeelsbeleid

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

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

- strategische dimensie: de focus ligt op de afstemming van het personeelsbeleid op het inhoudelijk beleid en de beoogde impact. Er wordt rekening gehouden met invloeden van externe omgevingsfactoren.
- **Kernvragen voor de subsidieaanvraag voor het expliciteren en onderbouwen van jouw personeelsbeleid als onderdeel van het zakelijk beleid en de link met het inhoudelijk en financieel beleid**

Basis = vier kernvragen

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

- Omschrijf welke inhoudelijke beleidskeuzes aan de basis liggen van, en zich laten vertalen in doelen in het personeelsbeleid. Geef aan of er interne factoren en/of omgevingsfactoren zijn die meebepalend zijn voor het personeelsbeleid.

Voorbeeld inhoudelijke lijnen

- *Om meer draagvlak te genereren rond standpunt X willen we de publieke opinie bespelen. Dit veronderstelt een versterking van onze communicatiecel en van de communicatiecompetenties van ons personeel.*
- *We willen de polarisatie in de samenleving tegengaan door burgers te versterken in hun verbindende communicatie. Dit veronderstelt dat onze groepsbegeleiders zichzelf bekwamen in het omgaan met polarisatie en in het opzetten van leerprocessen die vertrekken vanuit deep democracy.*

Voorbeeld omgevingsfactoren

- *De krapte op de arbeidsmarkt speelt ons parten. We zullen onze wervings- en selectiestrategie aanpassen om talent aan te trekken.*
- *Om bij te dragen aan de vermindering van de CO2-uitstoot stimuleren we het gebruik van openbaar vervoer en faseren we het gebruik van privéwagens voor verplaatsingen uit.*

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

Onze teamstructuur maakt duidelijk wie welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft.

Voorbeeld

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

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

De voorbije beleidsperiode werden we geconfronteerd met twee burn-outs in onze organisatie. Daarom

willen we investeren in een beleid ter voorkoming van stress en burn-out. We laten ons hierbij extern begeleiden.

Voorbeeld

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

2.3.2 Communicatiebeleid

▪ Beoordelingscriterium

De organisatie expliciteert en onderbouwt haar communicatiebeleid.

▪ Omschrijving communicatiebeleid

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

▪ Facetten van communicatiebeleid

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

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

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

Basis = drie kernvragen

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

- **Expliciteer en onderbouw hoe het communicatiebeleid zal bijdragen aan de realisatie van het inhoudelijk beleid en hoe je dit zal organiseren.**

- Welke specifieke bijdrage kan de communicatie van je organisatie op dit vlak leveren?

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

We verzamelen taakafspraken in een gedeelde digitale map.

2.3.3 Kwaliteitsbeleid

- **Beoordelingscriterium**

De organisatie expliciteert en onderbouwt haar kwaliteitsbeleid.

- **Omschrijving kwaliteitsbeleid**

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

- **Facetten van kwaliteitsbeleid**

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

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

Basis = vier kernvragen

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

- *Hoe kunnen we vanuit een duidelijke visie, continu en systematisch inzetten op kwaliteit en verbetering van onze werking en organisatie: wat is daarvoor nodig en wie betrekken we daarin?*

- *Wat is onze aanpak: welke modellen, methoden of werkvormen willen we inzetten?*
- *Hoe bouwen we concreet monitoring-, evaluatie- en bijsturingsmechanismen uit?*
- *Hoe evalueren we ons kwaliteitsbeleid zelf?*

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

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

2.3.4 Interne organisatiestructuur, formele relaties en afhankelijkheden

▪ Beoordelingscriterium

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

▪ Kernvragen

Basis = drie kernvragen

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

- Presenteer een helder organogram van je organisatie en licht dit toe.
- Geef aan met welke andere organisaties of netwerken je formeel een relatie bent aangegaan, informeer over de aard en de motivatie van deze relatie.

Voorbeeld

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

Voorbeeld.

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

2.4 Inzoomen op financieel beleid

- **Wat is financieel beleid?**

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

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

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

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

Basis = drie kernvragen

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

Voorbeeld

	SD1	SD2	SD3	...
	Personeelskost Werkingskost			
Jaar 1	2,1 VTE = 125.000 euro Werkingsbudget 15.000 Euro			
Jaar 2	...			
...				

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

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

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

Basis = twee kernvragen

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

Bij het afsluiten van sponsordeals hanteren we een ethische code.

Voorbeeld

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

- **Je financieel beleid plannen, opvolgen, evalueren en bijsturen**

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

- voorbereiding: de opmaak van je plan en de vertaling ervan in een meerjarenbegroting
- uitvoering en opvolging: de boekhouding (de wettelijk afgesproken structuur om je uitgaven, inkomsten, bezittingen en financieringsmiddelen te noteren)
- evaluatie en rapportering: op het einde van een boekjaar wordt een financieel verslag opgemaakt, de jaarrekening bestaande uit de balans, de resultatenrekening, de toelichting en de sociale balans
- bijsturing: je plan en begroting bijsturen

Basis = drie kernvragen

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

Voorbeeld

We hanteren het vier ogen-principe voor betalingen.

Voorbeeld

We werken met teambudgetten waarover maandelijks intern gerapporteerd wordt.

Voorbeeld

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

- **Belangrijke principes in je financieel beleid en beheer**

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

- reservebeginsel: streef ernaar om een zinvolle en verantwoorde reserve op te bouwen. Die reserve kan je inzetten om een moeilijke periode te overbruggen, om investeringen (deels zelf) te dragen of om onverwachte uitgaven op te vangen. Uiteraard bekijk je hierbij welke de mogelijkheden zijn in combinatie met subsidies en andere reglementeringen (zie decretale bepalingen m.b.t. toegelaten reservevorming).
- voorzichtigheidsbeginsel: reken jezelf niet rijker dan je bent. Bij het opmaken van de begroting worden opbrengsten pas ingebracht als er zekerheid over bestaat. Anderzijds worden kosten meegerekend zodra er een vermoeden is dat ze zich zullen voordoen.
- overeenstemmingsprincipe: reken jezelf niet armer dan je bent. Kosten moeten worden toegerekend aan hetzelfde boekjaar als de opbrengsten met dewelke zij verbonden zijn. In de boekhoudwet staan de regels rond dit principe vermeld. Overleg dus steeds met je boekhouder of accountant.

- realiteitsbeginsel: sluit je ogen niet. Cijfers moeten waarheidsgetrouw worden voorgesteld. Zie je problemen aankomen? Becijfer ze en neem ze mee in je begroting of rapportering.
- interne controle: bouw interne procedures en controles in. Een goede procedure en interne controle zijn gericht op het vermijden van fouten en het voorkomen van fraude.

Basis = drie kernvragen

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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

Voorbeeld

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