

27 JUNI 2019

# EVALUATIERAPPORT VISITATIES 2018

SOCIAAL-CULTURELE VOLWASSENENORGANISATIES  
MET EEN WERKING IN VLAANDEREN EN BRUSSEL

DEPARTEMENT CULTUUR, JEUGD EN MEDIA  
ADVIESCOMMISSIE SOCIAAL-CULTUREEL VOLWASSENENWERK



**Vlaanderen**  
verbeelding werkt

## Inhoud

Inleiding .....	4
Decretaal kader .....	5
Hoofdstuk 1: Visitaties SCVW 2018 - de resultaten in cijfers .....	6
1.1 Globale resultaten: algemeen .....	6
1.2 Globale resultaten per eindevaluatie .....	7
Organisaties met een positieve evaluatie zonder aanbevelingen .....	7
Organisaties met een positieve evaluatie met aanbevelingen .....	7
Organisaties met een negatieve evaluatie met aanbevelingen .....	7
1.3 Resultaten per werksoort .....	8
Globaal .....	8
Hoofdstuk 2: Analyse en evaluatie door de administratie .....	9
2.1. De visitatiewaarde .....	9
2.1.1. Wat is een visitatie? .....	9
2.1.2. Wat is het doel van een visitatie? .....	9
2.1.3. Is het doel van de visitaties bereikt in 2018? .....	10
2.2. Een vergelijking van enkele elementen van de visitaties in 2013 en de visitaties in 2018 .....	12
2.2.1. Het evaluatieproces .....	12
2.2.2. Het evaluatiemodel versus het visitatie- en beoordelingsprotocol .....	13
2.2.3. De beoordelingselementen .....	14
2.2.4. De visitatieverslagen .....	15
2.2.5. De repliek op de visitatieverslagen .....	16
2.2.6. De evaluatie en de gevolgen voor de subsidie-enveloppe .....	17
2.2.7. De visitatiecommissies .....	18
Hoofdstuk 3: Evaluatie door de stakeholders .....	21
3.1. Inleiding .....	21
3.2. Resultaten .....	21
3.2.1 De voorbereiding van het visitatiebezoek .....	21
3.2.2. De expertise van de visitatiecommissie .....	22
3.2.3. De schriftelijke voorbereiding en de onderlinge afstemming van de commissieleden voorafgaand aan het visitatiegesprek .....	23
3.2.4. Het visitatiegesprek, de waarderende benadering en de kwaliteitscultuur .....	24
3.2.5. De vertegenwoordiging van de organisatie tijdens het visitatiegesprek .....	25
3.2.6. Het intern overleg van de visitatiecommissie volgend op het visitatiegesprek .....	25
3.2.7. De peer review(s) .....	25

3.2.8 De verslaggeving .....	26
3.2.9. Het evaluatieproces.....	27
Hoofdstuk 4: Bevindingen en aanbevelingen van de adviescommissie op korte en lange termijn	29
4.1. Algemene bevindingen en aanbevelingen adviescommissie .....	29
4.2. Concrete bevindingen en aanbevelingen adviescommissie:.....	31
wat liep goed en willen we behouden, wat liep minder goed en willen we verbeteren? .....	31
4.2.1. Vaststellingen en aanbevelingen adviescommissie m.b.t. het evaluatie- en beoordelingsproces.....	32
4.2.2. Vaststellingen en aanbevelingen adviescommissie m.b.t. de beoordelingselementen en - criteria.....	37
4.2.3. Vaststellingen en aanbevelingen adviescommissie m.b.t. de visie op de evaluatie en beoordeling zoals omschreven in het protocol.....	38
4.2.4. Vaststellingen en aanbevelingen adviescommissie m.b.t. expertise commissies.....	39
4.2.5. Vaststellingen adviescommissie m.b.t. de organisatie van de evaluatie en beoordeling .....	40
Hoofdstuk 5: Advies m.b.t. wijziging van visitatie- en beoordelings-protocol van organisaties met een werking in Vlaanderen en Brussel .....	42
5.1. Waarderend evalueren en beoordelen .....	42
5.2. Kwaliteitscultuur.....	42
Bijlage I: Overzicht gevisiteerde sociaal-culturele volwassenenorganisaties .....	44
Bijlage II: Kwantitatieve resultaten bevragingen stakeholders .....	46
Bijlage III: Voorstel tot bijkomende richtlijnen met betrekking tot de zakelijke beoordelingselementen.....	51

## Inleiding

In 2018 vonden de visitaties van de sociaal-culturele volwassenenorganisaties met een werking in Vlaanderen en Brussel plaats. De visitaties zijn uitgevoerd overeenkomstig het decreet van 7 juli 2017 houdende de subsidiëring en erkenning van het sociaal-cultureel volwassenenwerk en het besluit van 27 oktober 2017 ter uitvoering van het bovenvermelde decreet. In het visitatie- en beoordelingsprotocol bepaalde de adviescommissie sociaal-cultureel volwassenenwerk de inhoudelijke en praktische aanpak van de visitaties in 2018 en de beoordeling van de subsidieaanvragen in 2020 van de sociaal-culturele volwassenenorganisaties met een werking in Vlaanderen en Brussel.

Op het einde van het visitatieproces voorziet het protocol een evaluatie van de visitaties in 2018 met enerzijds een bevraging van alle betrokkenen en anderzijds een zelfevaluatie van de administratie. Deze elementen worden door de administratie verwerkt in een evaluatierapport dat de adviescommissie in staat stelt om haar decretale opdracht, m.n. het proces van de inhoudelijke en zakelijke beoordeling door visitatie- en beoordelingscommissies evalueren, uit te voeren.

Op maandag 13 en donderdag 16 mei 2019 kwam de adviescommissie samen om het voorlopig evaluatierapport te bespreken. De adviescommissie bepaalde hoe het definitief evaluatierapport er dient uit te zien en formuleerde enkele bevindingen en aanbevelingen op korte en lange termijn. Ze maakte een onderscheid tussen (1) aanbevelingen bij het bestaande visitatie- en beoordelingsprotocol 2017-2021 van de organisaties met een werking in Vlaanderen en Brussel, (2) aanbevelingen bij de opmaak van het beoordelingsprotocol 2019-2024 van de regionale organisaties en (3) aanbevelingen bij de opmaak van het visitatie- en beoordelingsprotocol 2022-2026 van de organisaties met een werking in Vlaanderen en Brussel.

Op dinsdag 18 juni legde de administratie het bijgewerkte evaluatierapport ter goedkeuring voor aan de adviescommissie. Het definitieve evaluatierapport van de administratie en de adviescommissie bestaat uit 5 hoofdstukken:

**Hoofdstuk 1** bevat enkele kwantitatieve gegevens over de resultaten van de visitaties.

**Hoofdstuk 2** bevat een analyse en evaluatie van het visitatieproces door de administratie.

**Hoofdstuk 3** bevat de resultaten van de evaluatie van het visitatieproces door de stakeholders, enerzijds op basis van de bevraging die is opgesteld door de adviescommissie en is uitgevoerd bij de voorzitters, de externe deskundigen en de organisaties en anderzijds op basis van de door de administratie georganiseerde focusgroepen met de voorzitters en de externe deskundigen.

**Hoofdstuk 4** bevat bevindingen en aanbevelingen van de adviescommissie sociaal-cultureel volwassenenwerk over het evaluatie- en beoordelingsproces.

**Hoofdstuk 5** reikt op basis van de aanbevelingen van de adviescommissie mogelijke wijzigingen aan die de minister kan doorvoeren aan het visitatie- en beoordelingsprotocol van de organisaties met een werking in Vlaanderen en Brussel.

Het evaluatierapport wordt ter advisering bezorgd aan de minister die met de aanbevelingen van de adviescommissie aan de slag kan gaan.

## Decretaal kader

Artikel 18 van het decreet stipuleert dat de Vlaamse regering visitatiecommissies samenstelt die bestaan uit externe deskundigen en de administratie. De visitatiecommissies brengen, conform artikel 19 van het decreet, in het derde jaar van de beleidsperiode een bezoek ter plaatse aan elke gesubsidieerde sociaal-culturele volwassenenorganisatie en evalueren de werking van de organisatie aan de hand van het beleidsplan, het voortgangsrapport, de begrotingen, de financiële verslagen, algemene informatie en gegevens met betrekking tot de werking en op basis van de beoordelingselementen.

De visitatiecommissie deelt haar bevindingen mee aan de sociaal-culturele volwassenenorganisatie in de vorm van een voorlopig visitatieverslag, uiterlijk 35 dagen nadat de visitatie heeft plaatsgevonden. De organisatie heeft 28 dagen de tijd om te reageren op het voorlopig visitatieverslag. De visitatiecommissie neemt kennis van de opmerkingen van de organisatie en maakt na evaluatie van die opmerkingen een definitief visitatieverslag, dat binnen een termijn van negenenveertig dagen na het meedelen van het voorlopig visitatieverslag aan de organisatie wordt bezorgd.

In uitvoering van artikel 17, 1<sup>o</sup>, heeft de adviescommissie een visitatie- en beoordelingsprotocol uitgewerkt. Het visitatie- en beoordelingsprotocol bevat een beschrijving van de wijze waarop de visitatie- en beoordelingscommissies evalueren en beoordelen, de wijze waarop evaluatie- en beoordelingscriteria tijdens de evaluatie en de beoordeling aan bod komen en onderdeel vormen van het visitatieverslag en het advies (art. 19, uitvoeringsbesluit).

# Hoofdstuk 1: Visitaties SCVW 2018 - de resultaten in cijfers

## 1.1 Globale resultaten: algemeen

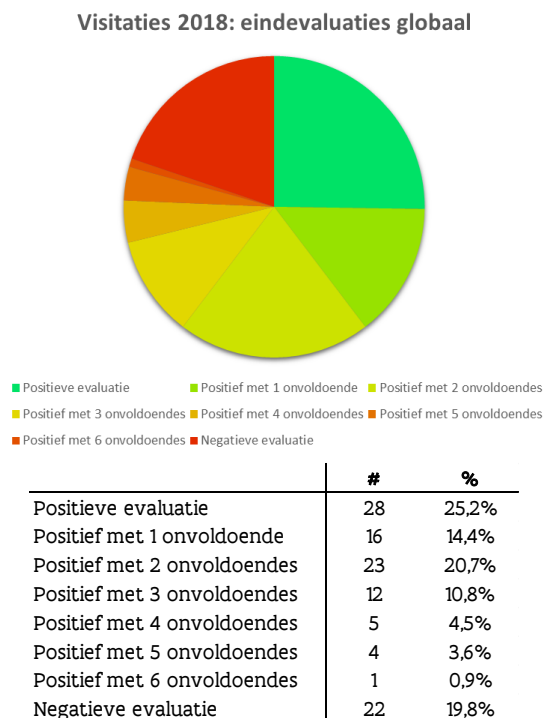
Tussen april en december 2018 visiteerden 12 visitatiecommissies de 111 sociaal-culturele volwassenenorganisaties met een werking in het Nederlandse taalgebied (en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad)<sup>1</sup>. Van de 111 organisaties zijn er 35 bewegingen, 52 verenigingen en 24 vormingsinstellingen<sup>2</sup>.

In totaal namen er 53 externe deskundigen deel aan de visitaties. 10 deskundigen van de administratie namen de rol van voorzitter op zich. 15 medewerkers van de administratie werden verantwoordelijk gesteld voor de verslaggeving.

Van de 111 gevisiteerde organisaties kregen:

- 28 organisaties een positieve evaluatie zonder aanbevelingen (25%)
- 61 organisaties een positieve evaluatie met aanbevelingen (55%)
- 22 organisaties een negatieve evaluatie met aanbevelingen (20%)

Men krijgt een meer genuanceerde kijk op deze resultaten als men het aantal 'onvoldoendes' in beschouwing neemt bij de organisaties met een positieve evaluatie met aanbevelingen. Onderstaande figuur geeft een overzicht van de resultaten en toont het aantal onvoldoendes bij organisaties die een positieve evaluatie met aanbevelingen kregen.



Figuur 1 en tabel 1: globale resultaten

<sup>1</sup> Zie **bijlage 1** voor een lijst van alle organisaties

<sup>2</sup> De vormingsinstellingen worden in het decreet onderverdeeld in gespecialiseerde vormingsinstellingen, syndicale vormingsinstellingen, vormingsinstellingen voor personen met een handicap en de federatie van vormingsdiensten voor personen met een handicap.

60,3% van de organisaties hebben 0 tot 2 aanbevelingen en 71,1% van de organisaties hebben 0 tot 3 aanbevelingen.

## 1.2 Globale resultaten per eindevaluatie

### Organisaties met een positieve evaluatie zonder aanbevelingen

28 organisaties kregen een positieve evaluatie zonder aanbevelingen. Hiervan hebben 5 een 'voldoet' op alle beoordelingselementen. Het aantal 'voldoet ten dele' varieert van 0 tot 7. Het aantal verbeteruggesties varieert van 0 tot 15.

	Min	Max	Gemidd	Mediaan	Stdev
ONV	0	0	0,0	0,0	0,0
AANB	0	0	0,0	0,0	0,0
VTD	0	7	2,4	2,0	1,9
VS	1	15	6,0	5,5	3,5

### Organisaties met een positieve evaluatie met aanbevelingen

61 organisaties kregen een positieve evaluatie met aanbevelingen. Het aantal 'onvoldoendes' varieert van 1 tot 6. Het aantal aanbevelingen varieert van 1 tot 8. Het aantal 'voldoet ten dele' varieert van 0 tot 8 en het aantal verbeteruggesties ligt tussen 2 en 17.

	Min	Max	Gemidd	Mediaan	Stdev
ONV	1	6	2,4	2,0	1,2
AANB	1	8	2,8	2,0	1,5
VTD	0	8	3,9	4,0	1,7
VS	2	17	8,1	8,0	3,3

### Organisaties met een negatieve evaluatie met aanbevelingen

22 organisaties kregen een negatieve evaluatie met aanbevelingen. Het aantal 'onvoldoendes' varieert van 4 tot 13. Het aantal aanbevelingen varieert van 5 tot 20. Het aantal 'voldoet ten dele' ligt tussen 1 en 6 en het aantal verbeteruggesties ligt tussen 3 en 13.

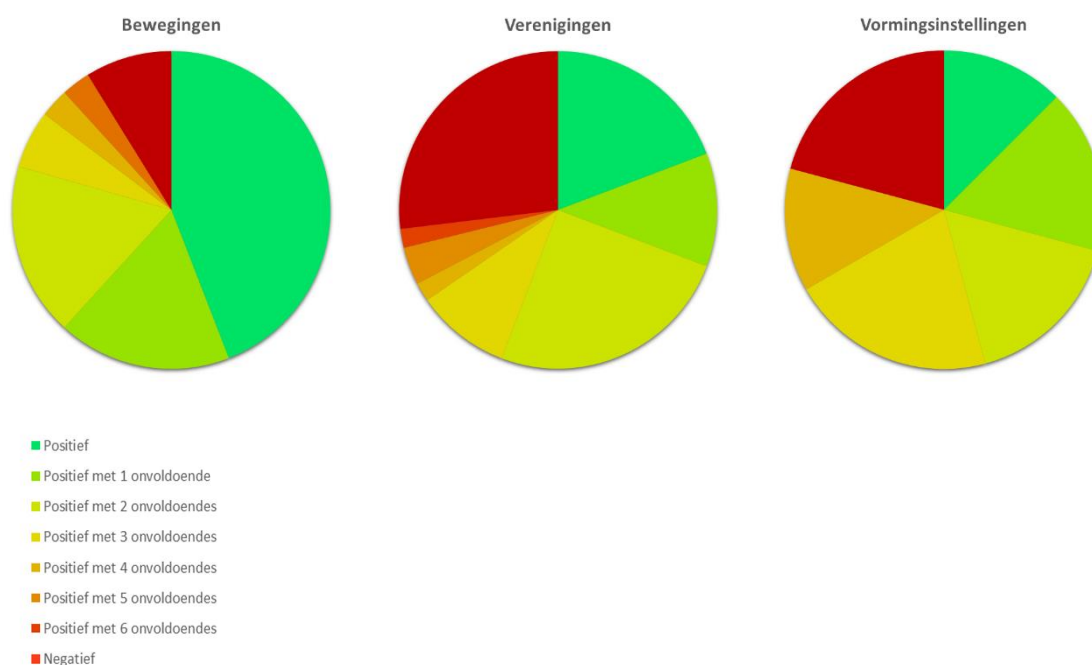
	Min	Max	Gemidd	Mediaan	Stdev
ONV	4	13	6,4	6,0	2,2
AANB	5	20	8,9	8,0	4,0
VTD	1	6	3,3	3,0	1,3
VS	3	13	7,1	7,0	3,0

## 1.3 Resultaten per werksoort

### Globaal

42,9% van de bewegingen heeft een positieve evaluatie zonder aanbevelingen, en slechts 8,6% van de bewegingen heeft een negatieve evaluatie. 77,1% van de bewegingen heeft maximaal 2 aanbevelingen.

De verenigingen hebben met 26,9% een hoger aandeel negatieve evaluaties dan de vormingsinstellingen (20,8%). Tegelijkertijd hebben de verenigingen veel meer positieve evaluaties met aanbevelingen (19,2%) dan de vormingsinstellingen (12,5%). 55,7% van de verenigingen heeft maximaal 2 aanbevelingen. Bij de vormingsinstellingen is dit 49,9%





## Hoofdstuk 2: Analyse en evaluatie door de administratie

In dit hoofdstuk zoomt de administratie in op enkele elementen van het visitatieproces.

Ten eerste wordt er stil gestaan bij het doel van de visitaties. Vragen die hierbij aan bod komen zijn: wat is een visitatie? Wat is het doel van een visitatie? Is dit doel bereikt in 2018?

Ten tweede worden enkele elementen van het visitatieproces in 2018 vergeleken met het visitatieproces in 2013 en wordt hieraan een aantal conclusies verbonden.

### 2.1. De visitatiewaarde

#### 2.1.1. Wat is een visitatie?

Bij een visitatie wordt de kwaliteit van de werking van een sociaal-culturele volwassenenorganisatie geëvalueerd door een visitatiecommissie. De evaluatie gebeurt:

- 1) aan de hand van het beleidsplan, het voortgangsrapport, de jaarlijkse begroting en de financiële verslagen, en algemene informatie en gegevens met betrekking tot de werking;
- 2) aan de hand van een bezoek ter plaatse;
- 3) op basis van de decretaal vastgelegde beoordelingselementen.

Concreet betekent dit dat de externe deskundigen door het lezen van de verantwoordingsdocumenten een inzicht krijgen in de werking dat ze tijdens het bezoek ter plaatse kunnen aanscherpen door verdiepende vragen te stellen, onduidelijkheden weg te werken, informatie te vervolledigen, enz. Na het bezoek ter plaatse formuleert de visitatiecommissie bij elk beoordelingselement een resultaat (voldoet, voldoet ten dele of onvoldoende) en komt ze door middel van peer review en op basis van een afweging van de verschillende elementen tot een evaluatie (positieve evaluatie zonder aanbevelingen, positieve evaluatie met aanbevelingen, negatieve evaluatie met aanbevelingen).

#### 2.1.2. Wat is het doel van een visitatie?

In het visitatie- en beoordelingsprotocol staat dat de evaluatie van de kwaliteit van de werking van een sociaal-culturele volwassenenorganisatie moet bijdragen tot een kwalitatieve sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. In die zin is het de bedoeling dat visitatiecommissies een onderscheid maken tussen sociaal-culturele volwassenenorganisaties die kwalitatief sterk werken en organisaties die niet aan die standaard voldoen. In dit laatste geval krijgen ze via een negatieve evaluatie met aanbevelingen een ernstige waarschuwing om hun werking bij te sturen en is er een mogelijkheid tot uitstroom.

Het visitatie- en beoordelingsprotocol omschrijft tevens dat de evaluatie ervoor moet zorgen dat sociaal-culturele volwassenenorganisaties hun werking dynamisch en toekomstgericht kunnen uitbouwen. Daarom vertrekt de evaluatie zoals omschreven in het protocol vanuit een waarderende benadering en wil het een stimulans zijn voor een kwaliteitscultuur.

## 2.1.3. Is het doel van de visitaties bereikt in 2018?

### Doelstelling: onderscheid maken

Zoals bepaald in het protocol moeten de visitatie- en beoordelingscommissies er toe komen om een onderscheid te maken tussen sociaal-culturele volwassenenorganisaties die kwalitatief sterk werken en organisaties die niet aan die standaard voldoen.

Van de 111 gevisiteerde organisaties ontvingen 28 organisaties een positieve evaluatie zonder aanbevelingen (25%), 61 organisaties een positieve evaluatie met aanbevelingen (55%) en 22 organisaties een negatieve evaluatie met aanbevelingen (20%). Men kan een rode draad doorheen deze evaluaties ontwaren. Zo krijgen vooral organisaties die moeite hebben met het vervullen van de sociaal-culturele functies en het stimuleren van sociaal-culturele participatie een negatieve evaluatie. Dit zijn twee kernelementen van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Anders gesteld: de organisaties met een negatieve evaluatie zijn in hoofdzaak organisaties waarbij de visitatiecommissies de sociaal-culturele aard van hun werking in vraag stellen. Daarnaast hebben de negatief geëvalueerde organisaties vaak een 'onvoldoende' op het beoordelingselement met betrekking tot integrale kwaliteitszorg.

Hieronder wordt per werksoort het verband tussen de evaluaties van de individuele beoordelingselementen en de eindevaluaties aangetoond.

### De bewegingen

NEGATIEVE EVAL	EXPERTISE	RUIME PUBL	Div&Intercult	COMMUNICATI	CREATIV	METHCEDU	ACTIVITEIT	ACTIES EN	CAMI	SAMENW EN	NEVRUWILLIGERS	PROFFESIONAL	IKZ	VERANTW	SUBS	RESERVES	BOEKH
%ONVOLDOENDE	33,3%	66,7%	33,3%	33,3%	66,7%	100,0%	100,0%	33,3%	66,7%	33,3%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
%VTD	33,3%	33,3%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
%VOLDOENDE	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
POSITIEF MET AANBEV	EXPERTISE	RUIME PUBL	Div&Intercult	COMMUNICATI	CREATIV	METHCEDU	ACTIVITEIT	ACTIES EN	CAMI	SAMENW EN	NEVRUWILLIGERS	PROFFESIONAL	IKZ	VERANTW	SUBS	RESERVES	BOEKH
%ONVOLDOENDE	0,0%	35,3%	58,8%	11,8%	11,8%	5,9%	29,4%	0,0%	29,4%	11,8%	29,4%	29,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
%VTD	23,5%	29,4%	29,4%	35,3%	52,9%	47,1%	17,6%	47,1%	11,8%	41,2%	52,9%	11,8%	5,9%	5,9%	0,0%	0,0%	0,0%
%VOLDOENDE	76,5%	35,3%	11,8%	52,9%	35,3%	47,1%	52,9%	52,9%	58,8%	47,1%	17,6%	88,2%	88,2%	88,2%	100,0%	100,0%	100,0%

Omdat er slechts 3 bewegingen zijn met een negatieve evaluatie gebeuren algemene uitspraken hierover best onder enig voorbehoud.

Twee van de drie bewegingen met een negatieve evaluatie (66,7%) heeft onvoldoende voor het beoordelingselement met betrekking tot de werking naar het ruime publiek (sociaal-culturele participatie). De overblijvende organisatie heeft een 'voldoet ten dele' op dit beoordelingselement. Daarnaast scoren alle drie de bewegingen met een negatieve evaluatie met aanbevelingen 'onvoldoende' op de sociaal-culturele functies die eigen zijn aan deze werksoort: de leerfunctie (beoordelingselement over educatieve activiteiten) en de maatschappelijke bewegingsfunctie (beoordelingselement over acties en campagnes). Het aantal 'onvoldoendes' schommelt tussen 4 en 9.

### De verenigingen

NEGATIEF	4 FUNCTIES	AFDELINGSWER	VRIJWILLIGERS	VERBREIDING EN	DIV&INT	COMMUNICATI	LANDELIJK	CREATIV & VER	SAMENW EN NI	PROFFESIONAL	IKZ	VERANTW	SUBS	RESERVES	BOEKH
ONVOLDOENDE	85,7%	71,4%	42,9%	78,6%	78,6%	28,6%	50,0%	50,0%	28,6%	71,4%	78,6%	14,3%	7,1%	21,4%	21,4%
VTD	14,3%	14,3%	57,1%	21,4%	21,4%	42,9%	28,6%	28,6%	50,0%	7,1%	14,3%	35,7%	7,1%	0,0%	0,0%
VOLDOENDE	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	28,6%	21,4%	21,4%	21,4%	21,4%	7,1%	50,0%	85,7%	78,6%	78,6%
POSITIEF MET AANBEV	4 FUNCTIES	AFDELINGSWER	VRIJWILLIGERS	VERBREIDING EN	DIV&INT	COMMUNICATI	LANDELIJK	CREATIV & VER	SAMENW EN NI	PROFFESIONAL	IKZ	VERANTW	SUBS	RESERVES	BOEKH
ONVOLDOENDE	32,1%	28,6%	10,7%	28,6%	71,4%	3,6%	7,1%	10,7%	0,0%	14,3%	28,6%	3,6%	0,0%	0,0%	0,0%
VTD	53,6%	39,3%	28,6%	39,3%	21,4%	35,7%	21,4%	35,7%	46,4%	17,9%	28,6%	17,9%	10,7%	0,0%	0,0%
VOLDOENDE	14,3%	32,1%	60,7%	32,1%	7,1%	60,7%	71,4%	53,6%	53,6%	67,9%	42,9%	78,6%	89,3%	100,0%	100,0%

De “typische” vereniging met een negatieve evaluatie scoort ‘onvoldoende’ op de 4 sociaal-culturele functies, participatie, IKZ; en (in mindere mate) op afdelingswerking en professionaliteit en professionalisering. Het aantal ‘onvoldoendes’ varieert tussen 4 en 13.

### De vormingsinstellingen

NEGATIEF	LANDELIJK	DEELN & COMM	DIV&INT	AANTAL UREN	CULT FCTIE	GEMEEN FCTIE	MAATA FCTIE	EDU FCTIE	VOLKSHOGESCO	SAM FEDER	SAMENW EN NI	PROFFESIONAL	INZ	VERANTW SUBS	RESERVES	BOEKH
%ONVOLDOENDE	0,0%	100,0%	80,0%	20,0%	60,0%	40,0%	#DEEL/0!	#DEEL/0!	0,0%	#DEEL/0!	40,0%	40,0%	80,0%	20,0%	0,0%	0,0%
%VTD	0,0%	0,0%	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	#DEEL/0!	#DEEL/0!	75,0%	#DEEL/0!	60,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%
%VOLDOENDE	100,0%	0,0%	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%	#DEEL/0!	#DEEL/0!	25,0%	#DEEL/0!	0,0%	40,0%	0,0%	80,0%	100,0%	100,0%
POSITIEF MET AANB	LANDELIJK	DEELN & COMM	DIV&INT	AANTAL UREN	CULT FCTIE	GEMEEN FCTIE	MAATA FCTIE	EDU FCTIE	VOLKSHOGESCO	SAM FEDER	SAMENW EN NI	PROFFESIONAL	INZ	VERANTW SUBS	RESERVES	BOEKH
%ONVOLDOENDE	0,0%	50,0%	62,5%	20,0%	26,7%	18,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	25,0%	18,8%	12,5%	0,0%	0,0%
%VTD	0,0%	37,5%	18,8%	13,3%	33,3%	50,0%	0,0%	0,0%	45,5%	33,3%	56,3%	43,8%	50,0%	6,3%	6,3%	0,0%
%VOLDOENDE	100,0%	12,5%	18,8%	66,7%	40,0%	31,3%	100,0%	100,0%	54,5%	66,7%	31,3%	31,3%	31,3%	81,3%	93,8%	100,0%

De typische vormingsinstelling met een negatieve evaluatie heeft een ‘onvoldoende’ voor participatie (deelnemers en communicatiebeleid), IKZ en (in mindere mate) de functies. Hierbij moet worden opgemerkt dat de leerfunctie, de kern van de vormingsinstelling geen beoordelingselement is, maar in het decreet enkel als erkenningscriterium wordt gehanteerd. Het aantal ‘onvoldoendes’ varieert tussen 4 en 6. Bij de organisaties met een positieve evaluatie met aanbevelingen blijft voor 50% participatie een precair punt.

Concluderend: er is een heel sterk verband tussen de eindevaluaties en de wijze waarop organisaties presteren op de kernaspecten van hun sociaal-culturele werking, nl. participatie en de functies. Hieruit kan men besluiten dat de visitaties van 2018 een duidelijk onderscheid maken tussen organisaties die een kwaliteitsvolle sociaal-culturele volwassenenwerking ontplooiën en organisaties die moeite hebben om een kwaliteitsvolle werking te ontplooiën die binnen de afbakening van het decreet houdende de subsidiëring en erkenning van het sociaal-cultureel volwassenenwerk valt.

### Doelstelling: het stimuleren van dynamische en toekomstgerichte werking

In de visie op de evaluatie en beoordeling (protocol) staat dat de evaluatie en beoordeling ertoe moeten bijdragen dat de SCVW organisaties hun werking dynamisch en toekomstgericht uitbouwen. Om die reden schrijft het protocol ook voor dat de visitaties moeten plaatsvinden vanuit een waarderende benadering, met de kwaliteitscultuur als achterliggend kader.

Hoewel het te vroeg is om te oordelen of de visitaties van 2018 hebben geleid tot meer dynamiek in de sector, zijn er verschillende indicatoren die in de juiste richting wijzen:

Ten eerste wijzen de omvang en de aard van de aanbevelingen en verbeter suggesties er op dat de visitatiecommissies in hun evaluatie aandacht hebben gehad voor het stimuleren van een dynamische en toekomstgerichte werking: de 111 gevisiteerde organisaties kregen samen 363 aanbevelingen en 818 verbeter suggesties. Het nieuwe decretale kader (overgangsbepalingen) en de onderzoekshouding van de commissies zorgde ervoor dat er aan de hand van de onderliggende criteria grondig werd geëvalueerd en dat er gericht aanbevelingen en verbeter suggesties werden geformuleerd.

Ten tweede zijn alle stakeholders het er over eens dat het visitatieproces een lerend karakter had. Vooral het visitatiegesprek werd door een grote meerderheid van de organisaties als een leermoment ervaren.

De administratie concludeert enerzijds dat de visitatieverslagen, de eidevaluaties en de omvang en aard van aanbevelingen en verbeteruggesties, alsook het lerend karakter van het visitatieproces en de kwaliteitscultuur minimaal een eerste stimulans heeft gegeven voor een dynamische en toekomstgerichte sector sociaal-cultureel volwassenenwerk. Anderzijds stelt de administratie vast dat deze stimulans niet enkel is toe te wijzen aan de waarderende benadering en de kwaliteitscultuur (cf. infra), dan wel aan het nieuwe decretale kader op zich. Dit kader is erop gericht om de intrinsieke waarde van het sociaal-cultureel volwassenenwerk te koesteren en de veelzijdigheid en de dynamiek van het sociaal-cultureel volwassenenwerk te versterken, hetgeen moet bijdragen tot een sterkere zichtbaarheid en profilering van de sector (cf. Memorie van toelichting).

## 2.2. Een vergelijking van enkele elementen van de visitaties in 2013 en de visitaties in 2018

In 2008 werden de sociaal-culturele volwassenenorganisaties gesubsidieerd via het decreet van 4 april 2003 voor het eerst gevisiteerd. In 2013 volgde opnieuw een visitatie overeenkomstig dit decreet. In 2018 werden de gesubsidieerde sociaal-culturele volwassenenorganisaties voor het eerst gevisiteerd volgens de bepalingen van het decreet van 7 juli 2017.

Hieronder worden enkele elementen van de visitaties in 2013 en de visitaties in 2018 onder de loep genomen. Wat liep goed, wat liep minder goed en wat kunnen we hieruit leren voor de toekomst?

### 2.2.1. Het evaluatieproces

In 2013 hadden visitatiecommissies meer dan één jaar de tijd om de werking van gesubsidieerde organisaties te evalueren, omdat overeenkomstig het decreet van 4 april 2003 de bezoeken ter plaatse vanaf het tweede jaar van de beleidsperiode konden plaatsvinden. In 2018 daarentegen werden alle bezoeken ter plaatse in acht maanden tijd (inclusief de zomervakantie) afgewerkt omdat het decreet van 7 juli 2017 bepaalt dat ze in het derde jaar van de beleidsperiode doorgaan. Aangezien het voortgangsrapport 2017/2018-2020 dat uiterlijk op 1 april van het derde jaar van de beleidsperiode werd ingediend een belangrijk evaluatie-instrument is bij de visitatie, kon het eerste bezoek ter plaatse ten vroegste midden april worden ingepland. De timing van het huidige visitatieproces is met andere woorden veel uitdagender dan in 2013.

Verder bepaalde het decreet van 4 april 2003 dat de visitatiecommissie in 2013 drie maanden de tijd had om het visitatieverslag op te maken en aan de organisatie te bezorgen. Het decreet van 7 juli 2017 bepaalt daarentegen dat de visitatiecommissie in 2018 5 weken de tijd had om 8 à 10 bezoeken ter plaatse af te leggen en om 8 à 10 visitatieverslagen op te maken en aan de organisatie te bezorgen. Een grote meerwaarde, waardoor die strakke timing onder meer is bepaald, was de peer review. Tijdens de peer review kwam de visitatiecommissie tot een voorlopig eindoordeel over elk van de haar toegewezen dossiers.

Uiteraard heeft de timing grote gevolgen voor de personeelsinzet van de administratie. Zowel in 2013 als in 2018 namen de deskundigen binnen de administratie de rol van voorzitter en verslaggever op zich. In 2013 waren er in totaal 4 voorzitters, terwijl er in 2018 8 voorzitters werden

ingeschakeld. In 2013 namen de voorzitters tevens de rol van notulist op. Daarnaast werden slechts bij een aantal bezoeken ter plaatse notulen genomen door een collega van een ander team. In 2018 namen de 8 voorzitters tevens een rol als notulist op en werden er daarnaast 7 andere collega's (al dan niet fulltime) ingeschakeld om de verslaggeving rond te krijgen.

Een ander groot verschil is dat in 2013 de voorzitter van de visitatiecommissie verantwoordelijk was voor de opmaak van het verslag op basis van de door een collega gemaakte notulen. Doordat de voorzitter al meerdere jaren het dossier van de gevisiteerde organisaties opvolgde kon de voorzitter de juiste nuances aanbrengen in het visitatieverslag. In 2018 daarentegen werden de visitatieverslagen opgemaakt door de notulist, die het dossier van de gevisiteerde organisatie niet opvolgde. Anders gesteld, de notulist beschikte niet altijd over genoeg expertise. Daarnaast varieerde de ervaring en competenties van de notulisten, net als de tijd die ze beschikbaar hadden om aan het visitatieverslag te werken. In de praktijk kwam het bijgevolg heel vaak voor dat de voorzitter alsnog moest ingrijpen bij de opmaak van het verslag, terwijl hier eigenlijk geen tijd voor was voorzien. Hierdoor is de motivatie in de verslaggeving variabel op vlak van lengte, invalshoek en kwaliteit. Ondanks de variatie in de motivatie is er geen twijfel over de resultaten bij de beoordelingselementen en dus over het oordeel van de commissies.

Op basis van bovenstaande vaststellingen meent de administratie dat er voldoende ruimte moet worden voorzien om de bezoeken ter plaatse af te leggen. Zo is er in het huidige evaluatieproces de mogelijkheid om organisaties niet per 10, maar per 5 te clusteren, waardoor de visitatiecommissies voor het afleggen van de bezoeken ter plaatse en voor de opmaak van de visitatieverslagen 7 werkdagen per organisatie in plaats van 3,5 werkdagen per organisatie hebben. De peer review moet absoluut behouden worden. Verder meent de administratie dat het een grote meerwaarde zou zijn als de deskundige van de visitatiecommissie die de rol van voorzitter opneemt, de collega is die het dossier van de organisatie jaarlijks opvolgt. Dit is echter enkel haalbaar als de visitaties meer gespreid plaatsvinden. Bovendien is het aan te raden dat deze persoon tevens het visitatieverslag opmaakt om de kwaliteit ervan te versterken.

## 2.2.2. Het evaluatiemodel versus het visitatie- en beoordelingsprotocol

Zowel voor de visitaties in 2013 als in 2018 was er een afsprakenkader voor de evaluaties, waarin de bepalingen uit het decreet en het uitvoeringsbesluit verder werden uitgewerkt. In 2013 heette dit het [evaluatiemodel](#) terwijl dit in 2018 [het visitatie-en beoordelingsprotocol](#) werd genoemd.

Het evaluatiemodel werd in 2012 opgemaakt door de belangenbehartiger van het sociaal-cultureel volwassenenwerk, werd voor akkoord voorgelegd aan de administratie en werd uiteindelijk goedgekeurd door de minister. Het model bevatte vooral praktische afspraken met betrekking tot de evaluatie.

Het visitatie- en beoordelingsprotocol werd daarentegen opgemaakt door de adviescommissie sociaal-cultureel volwassenenwerk, ter goedkeuring voorgelegd aan de minister, die hierover in gesprek ging met het steunpunt en de belangenbehartiger van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Het visitatie- en beoordelingsprotocol bevat in tegenstelling tot het evaluatiemodel meer dan praktische afspraken met betrekking tot de evaluatie. Het bepaalt tevens het doel van de visitaties en de wijze waarop de kwaliteit van de visitaties kan worden gegarandeerd. Zo bepaalde de adviescommissie ten eerste dat de evaluatie en de beoordeling ertoe moet bijdragen dat sociaal-culturele volwassenenorganisaties hun werking dynamisch en

toekomstgericht uitbouwen. In die zin schreef de adviescommissie in het visitatie- en beoordelingsprotocol dat de commissies bij de evaluatie en de beoordeling vertrekken vanuit een waarderende benadering en de evaluatie en de beoordeling een stimulans voor een kwaliteitscultuur zijn. Ten tweede moeten de evaluatie en de beoordeling bijdragen tot een kwalitatieve sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Essentieel voor de effectiviteit van het visitatie- en beoordelingsprotocol is dat de adviescommissie dit protocol bij het begin van elke beleidsperiode evalueert en bijstuurt op basis van informatie aangereikt door de administratie, de voorzitters en de externe deskundigen van de visitatie- en de beoordelingscommissies.

De administratie meent dat de verdere uitwerking van het evaluatieproces door een adviescommissie, samengesteld uit deskundigen uit de onderzoekswereld en deskundigen in het sociaal-cultureel werkveld, een meerwaarde is. Zij zijn in staat om, van op een afstand en met een helikoptervisie, het ganse evaluatieproces te overschouwen en de nodige kwaliteitsgaranties in te bouwen. Zo wordt tevens vermeden dat er een afsprakenkader tot stand komt dat vooral vanuit eigen belang is vormgegeven.

Daarnaast is het een meerwaarde dat het visitatie- en beoordelingsprotocol meer in detail is uitgewerkt, en zowel praktische als inhoudelijke elementen over de evaluatie en de beoordeling bevat. Op die manier vormt het protocol een afsprakenkader waarop alle betrokken actoren kunnen terugvallen en garandeert het dat organisaties op een faire en gelijkaardige manier worden geëvalueerd en beoordeeld.

### 2.2.3. De beoordelingselementen

In de beleidsperiode 2016-2020 zijn de overgangsbepalingen van het nieuwe decreet van 7 juli 2017 van toepassing. Dit heeft als gevolg dat zowel in 2013 als in 2018 de werking van de sociaal-culturele volwassenenorganisaties werd geëvalueerd op basis van de beoordelingselementen van het decreet van 4 april 2003. Het was een bewuste keuze om in 2018 nog de beoordelingselementen van het decreet van 4 april 2003 te hanteren, omdat de organisaties hun beleidsplan vanuit het oude decreet vormgaven.

Het groot verschil is dat in 2018 reeds de systematiek van het decreet van 7 juli 2017 is toegepast. Daarom werden de beoordelingselementen van het decreet van 4 april 2003 uitgewerkt in onderliggende evaluatiecriteria. Het eindresultaat (voldoet, voldoet ten dele of onvoldoende) bij een beoordelingselement, werd bepaald op basis van de resultaten op de onderliggende evaluatiecriteria. Zo kreeg een organisatie een “voldoet” bij een beoordelingselement als ze voor alle onderliggende evaluatiecriteria een “voldoet” behaalde, een “voldoet ten dele” bij een beoordelingselement als ze voor geen enkel onderliggend evaluatiecriterium een “onvoldoende” behaalde en voor één of meerdere onderliggende evaluatiecriteria een “voldoet ten dele” behaalde, enz.

De administratie stelt vast dat die onderliggende evaluatiecriteria de visitatiecommissies in staat stelden om meer in de diepte en op een meer gelijkaardige manier te evalueren. Zo zoomden de commissies tijdens het evaluatieproces in 2018 niet alleen in op de praktijken m.b.t. een beoordelingselement, maar ook op de visie of de strategie achter die praktijken. Bij de evaluatie in 2013 kwam ofwel het één (praktijken) of het ander (visie/strategie/...) aan bod. Daarnaast evalueerden alle commissies de verschillende beoordelingselementen op een meer gelijkaardige

manier omdat de criteria een leidraad waren om tot een evaluatie te komen. Dit heeft tevens tot meer uniforme uitspraken geleid.

De administratie besluit dat het evaluatiesysteem van het nieuw decreet met andere woorden meer garanties biedt op kwalitatieve evaluaties en beoordelingen in vergelijking met het evaluatiesysteem van het decreet van 4 april 2003.

#### 2.2.4. De visitatieverslagen

Het decreet van 4 april 2003 en het besluit ter uitvoering van het decreet bepaalt binnen welke termijn (uiterlijk binnen 3 maanden) het visitatieverslag aan de organisatie moet worden bezorgd, maar bepaalt niets met betrekking tot de inhoud van het verslag. Het evaluatiemodel dat in 2013 van toepassing was specificeerde wel dat *“het visitatieverslag bestaat uit drie delen: een eerste deel bevat formele aspecten (aanwezigheden, datum,...). Het tweede en respectievelijk derde deel maakt een duidelijk onderscheid tussen vaststellingen (waaronder eventuele verbeteruggesties) (dit is deel 2) en aanbevelingen waarvan de visitatiecommissie meent dat de organisatie en het agentschap hieraan expliciet opvolging moeten geven (dit is deel 3). Deze vaststellingen en aanbevelingen hebben een duidelijke referentie met het visitatiegesprek.”*In de praktijk betekende dit dat het visitatieverslag hoofdzakelijk een weergave was van elementen die tijdens het visitatiegesprek aan bod kwamen. Op basis daarvan werden uiteindelijke verbeteruggesties of aanbevelingen geformuleerd.

In 2018 vormde het visitatieverslag daarentegen de evaluatie van de werking op basis van het beleidsplan, de voortgangsrapportage, de jaarlijkse begroting en de financiële verslagen en algemene informatie en gegevens met betrekking tot de werking. Deze evaluatie gebeurde bovendien aan de hand van het gesprek ter plaatse, de interne nabespreking en de peer review. Het was niet noodzakelijk dat de motivatie bij het eindresultaat van elk beoordelingselement een duidelijke referentie had naar het visitatiegesprek. Het besluit bij het decreet van 7 juli 2017 bepaalt de inhoud van het visitatieverslag in de beleidsperiode 2016-2020: *“Het visitatieverslag bestaat uit: 1° een evaluatie van de werking per toepassend beoordelingselement, 2° een evaluatie van de werking per evaluatiecriterium, 3° een eindresultaat voor elk beoordelingselement en voor de bepalingen over de uitkering van de subsidies, waarbij in voorkomend geval een of meerdere aanbevelingen worden geformuleerd, 4° kwantitatieve gegevens met betrekking tot de werking zoals die sinds de erkenning op basis van het decreet van 4 april 2003 kunnen worden afgeleid uit de voortgangsrapporten, de jaarlijkse begroting, de financiële verslagen en algemene informatie en gegevens met betrekking tot de werking in 2004, 2008, 2012 en 2016, een concluderende samenvatting op basis van afweging en interactie tussen 1°, 2°, 3° en 4° en 6° een evaluatie (positieve evaluatie zonder aanbevelingen, positieve evaluatie met aanbevelingen of negatieve evaluatie met aanbevelingen).”* In het visitatie- en beoordelingsprotocol wordt gespecificeerd waaruit deze elementen van het visitatieverslag concreet bestaan.

De administratie heeft vastgesteld dat er in sommige visitatieverslagen zaken staan die te weinig aan bod zijn gekomen tijdens het visitatiegesprek. De administratie meent nochtans dat het een meerwaarde is als vaststellingen en aanbevelingen een duidelijke link hebben met het visitatiegesprek. Dit zorgt ervoor dat elk pijnpunt dat de visitatiecommissie ervaart tijdens het visitatiegesprek wordt benoemd en de organisatie de kans krijgt om hierop een weerwoord te bieden. Bovendien heeft dit tot gevolg dat het visitatieverslag voor de organisatie een herkenbaar

document wordt en dat er dus geen onverwachte elementen in worden opgenomen die tot een 'onvoldoende' bij een beoordelingselement of een negatieve evaluatie van de werking kunnen leiden. Een goede voorbereiding en goede afstemming van de visitatiecommissie voorafgaand aan het bezoek ter plaatse is in dit model noodzakelijk om voldoende de eventuele pijn- en groeipunten tijdens het gesprek aan bod te laten komen.

Verder meent de administratie dat de elementen die een visitatieverslag moet bevatten niet in detail moeten worden vastgelegd in een evaluatiemodel of een visitatie- en beoordelingsprotocol. Bij het ontwikkelen van het visitatieverslag, voorafgaand aan de start van het visitatieproces, moet de administratie voldoende ruimte krijgen om te zoeken naar en te experimenteren met het ideale 'model'.

### 2.2.5. De repliek op de visitatieverslagen

Het decreet van 4 april 2003 bepaalt dat de organisatie een schriftelijke commentaar op de inhoud van het visitatieverslag kan bezorgen aan de administratie. Het evaluatiemodel met betrekking tot de visitaties in 2013 specificeerde dat de organisatie een reactieperiode van twee maanden op het visitatieverslag had, het agentschap de repliek van de organisatie aan de betrokken visitatoren bezorgde samen met een ontwerp van reactie op deze repliek en dat deze reactie een motivatie bevatte waarom men al dan niet inging op de repliek van de organisatie. De visitatoren konden op hun beurt binnen een periode van 2 weken schriftelijk hun commentaar hierover aan het agentschap bezorgen. Indien de repliek van een organisatie leidde tot een aanpassing van het verslag, ontving de organisatie binnen de drie maanden een definitief verslag.

Het decreet van 7 juli 2017 bepaalt tevens dat de sociaal-culturele volwassenenorganisatie kan reageren op het voorlopig visitatieverslag 2018. Ze krijgt hiervoor achtentwintig dagen de tijd. De visitatiecommissie neemt kennis van de opmerkingen van de organisatie en maakt na evaluatie van die opmerkingen een definitief verslag, dat binnen een termijn van negenenveertig dagen na het meedelen van het voorlopig visitatieverslag aan de organisatie wordt bezorgd.

De administratie stelt vast dat het proces om te reageren op het visitatieverslag in 2013 veel gelijkenissen toont met dat van 2018. In welke mate de schriftelijke commentaren van de organisaties op de visitatieverslagen van 2013 effectief tot aanpassingen van de verslagen hebben geleid, werd in 2013 jammer genoeg niet geanalyseerd. In 2018 gebeurde deze analyse wel en stellen we vast dat 101 van de 111 van de organisaties (91%) een repliek indiende bij de administratie na het ontvangen van het voorlopig visitatieverslag. Dit hoge cijfer is mogelijks te verklaren door de vaststelling dat de sectorfederatie de organisaties heeft aangespoord om sowieso een repliek in te dienen, ongeacht de evaluatie.

Het kwalitatief onderzoek van de administratie naar de replieken toont aan dat de redenen voor het insturen van een repliek erg divers zijn. De meeste organisaties stuurden een reactie in om een betere evaluatie te krijgen. Ze doen dit in de eerste plaats door bijkomende duiding en argumentaties te geven, door aanvullingen, en ook wel vaak door zaken te herhalen die reeds in de rapportage of het gesprek aan bod kwamen. De ene keer leidt dit tot een herziening van de evaluatie, de andere keer tot een aanvulling in het verslag, en de andere keer tot geen wijziging. Daarnaast is het onvermijdelijk dat een commissie bepaalde zaken verkeerd interpreteert en hierdoor een foutief oordeel velt. In de gevallen waarin dit is gebeurd werd het verslag telkenmale aangepast en werd de evaluatie desgevallend bijgesteld. Een steekproef suggereert dat dit slechts



beperkt is voorgevallen. Men stelt evenwel regelmatig vast dat organisaties bij een negatieve evaluatie in hun reactie op het visitatieverslag spreken over een “misverstand” zonder overtuigende elementen aan te brengen die de appreciatie van de commissie doet wijzigen. In dat geval voelt de organisatie zich mogelijk “mis begrepen”, maar kan men formeel niet spreken van een misverstand.

De administratie heeft ook vastgesteld dat in verschillende replieken de commissies worden gewezen op feitelijke onjuistheden. Het betreft zaken die vaak wel hebben geleid tot een aanpassing in het verslag, maar in de meeste gevallen leidde dit niet tot een aanpassing van de evaluatie van een beoordelingselement: bv. verkeerde cijfers, of een verkeerde interpretatie van cijfers, een verkeerde datum, verkeerde inschatting van de rol van een organisatie bij een bepaalde activiteit, een verkeerde naam.

Bij 10 organisaties heeft de repliek geleid tot de herziening van de negatieve evaluatie naar een positieve evaluatie met aanbevelingen. In deze gevallen zijn over het algemeen de meeste aanbevelingen blijven gelden, maar is de commissie naar aanleiding van de repliek tot het inzicht gekomen dat het niet nodig is om de organisatie in een remediëringstraject te plaatsen. Bij 5 organisaties heeft de repliek geleid tot een herziening van een positieve evaluatie met aanbevelingen naar een positieve evaluatie zonder aanbevelingen.

De administratie meent dat het repliekrecht een belangrijk instrument is voor de validatie van de bevindingen van de visitatiecommissies en dus ook een belangrijk kwaliteitsinstrument.

### 2.2.6. De evaluatie en de gevolgen voor de subsidie-enveloppe

Het decreet van 4 april 2003 bepaalt dat het visitatieverslag en de controle van voortgangsrapporten, begrotingen en financiële verslagen van de beleidsperiode in kwestie leidde tot een eindevaluatieverslag met een positieve of negatieve uitspraak over de werking van de organisatie. Tegen het eindevaluatieverslag kon de organisatie een bezwaarschrift indienen bij de administratie. Indien de administratie geen rekening hield met de inhoud van het ingediende bezwaarschrift deelde zij dit mee aan de organisatie, die in dat geval het dossier aanhangig kon maken bij een beroepscommissie. Via de administratie bracht de beroepscommissie het advies uit aan de minister die op basis van het volledige dossier een beslissing diende te nemen over de subsidiëring voor het einde van het voorlaatste jaar van de beleidsperiode.

Voor verenigingen, bewegingen en gespecialiseerde vormingsinstellingen leidde een eindevaluatie met een negatief besluit tot een vermindering van de jaarlijkse subsidie-enveloppe met tien procent. Opeenvolgende eindevaluaties met een negatief besluit leidden voor elke volgende betrokken beleidsperiode tot een vermindering van de jaarlijkse subsidie-enveloppe met telkens twintig procent.

In 2013 werden 14 organisaties negatief geëvalueerd door de administratie, waarvan 5 organisaties door de beroepscommissie alsnog een positieve evaluatie ontvingen. In 2018 kregen vier van de negatief geëvalueerde organisaties terug een negatieve evaluatie.

Opvallend aan het decreet van 4 april 2003 is dat sociaal-culturele volwassenenorganisaties bij wijze van spreken een ‘levenslange erkenning en subsidiëring’ hebben. Het decreet voorziet geen mogelijkheid om de samenwerking met organisaties die er niet langer in slagen op een

kwaliteitsvolle manier een sociaal-culturele volwassenenwerking uit te bouwen te stoppen. Enkel de vermindering van de subsidie-enveloppe is voorzien.

Het decreet van 7 juli 2017 daarentegen bepaalt dat de subsidie-enveloppe voor de volgende beleidsperiode afhankelijk is van het eindoordeel van de visitatiecommissie (positieve evaluatie zonder aanbevelingen, positieve evaluatie met aanbevelingen of negatieve evaluatie met aanbevelingen) en het eindoordeel van de beoordelingscommissie (positief advies, positief advies met aandachtspunten of negatief advies). Deze combinatie bepaalt of de beoordelingscommissie zal adviseren om de subsidie-enveloppe per organisatie (maximaal 25%) te doen stijgen, dalen, status quo te houden of stop te zetten.

Aangezien tot nu toe enkel het evaluatieproces heeft plaats gevonden en het beoordelingsproces pas in 2020 wordt uitgevoerd, is het moeilijk om over dit element van het evaluatieproces al specifieke vaststellingen te doen. Hetgeen sowieso vaststaat is dat de uitstroommogelijkheid de kwaliteit van de gesubsidieerde sociaal-culturele volwassenensector moet garanderen.

Samenvattend: in het vorige decretale kader kon een negatieve evaluatie leiden tot een vermindering van de subsidie van 10%. Twee opeenvolgende negatieve evaluaties leidden tot een vermindering van de subsidie van 20%. Een stopzetting van de subsidiëring behoorde niet tot de mogelijkheden.

Het decreet van 7 juli 2017 maakt het mogelijk om meer dynamiek te creëren in de sector. Het voorziet de mogelijkheid tot uitstroom voor organisaties die geen kwaliteitsvolle werking kunnen aantonen. Daarnaast kunnen de subsidie-enveloppes van organisaties met maximaal 25% stijgen of dalen. De evolutie van de subsidie-enveloppe is afhankelijk van de combinatie van het resultaat van de visitatie én het resultaat van de beoordeling.

### 2.2.7. De visitatiecommissies

Het besluit ter uitvoering van het decreet van 4 april 2003 bepaalt dat de visitatiecommissie die het bezoek aan de gesubsidieerde organisatie verricht paritair is samengesteld en bestaat uit maximaal vier personen, waarvan maximaal twee deskundigen niet tot de administratie behoren. De samenstelling van de visitatiecommissie garandeert de aanwezigheid van de vereiste competenties en expertise op het gebied van de werksoort, op het vlak van de regelgeving van de werksoort, op het vlak van kwaliteitszorg en op het gebied van organisatiemanagement. De sector stelt een lijst voor van mogelijke externe deskundigen per werksoort. De minister kan, na onderling overleg met de sector, wijzigingen aanbrengen aan de lijst. Uit de desgevallend aangepaste lijst maakt de minister een selectie van deskundigen. In 2013 bestond deze lijst uit 42 externe deskundigen.

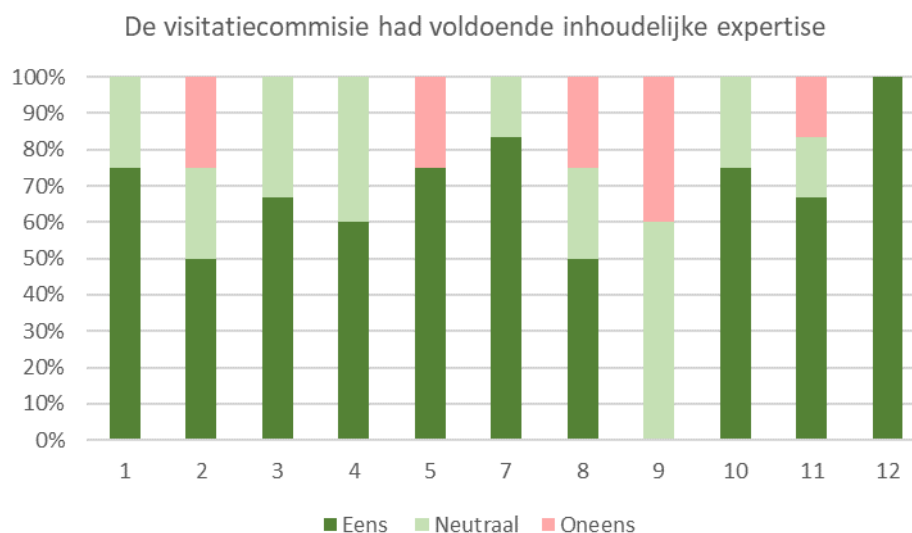
In 2018 was de samenstelling van de visitatiecommissies veel complexer dan in 2013, onder meer omdat het besluit ter uitvoering van het decreet van 7 juli 2017 bepaalt dat er in elke commissie externe deskundigen met inhoudelijke en met zakelijke expertise zetelen. Indien de gevisiteerde organisaties werken met kansengroepen, dient er ook een lid met expertise op het vlak van werken met kansengroepen in de visitatiecommissie te zetelen. Bovendien moet de administratie bij de samenstelling rekening houden met genderverhoudingen en zijn er heel wat onverenigbaarheden. Een belangrijke factor is tevens dat twee van de vier externe deskundigen beschikbaar moeten zijn om 8 à 10 visitaties in drie weken uit te voeren, hetgeen niet evident is.

In 2013 werd de deskundigheid van de visitatiecommissies niet bevestigd bij de organisaties. In 2018 gebeurde dit daarentegen wel. Volgens deze resultaten antwoordt 60,9% positief op de stelling 'de commissie had voldoende inhoudelijke expertise'. 28,3% antwoordt neutraal op deze stelling en 10,9% antwoordt negatief. Op het vlak van de zakelijke expertise antwoordt 67,4% positief, 30,4% antwoordt neutraal en 2,2% antwoordt negatief.

### *Uit de bevraging*

	helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
De commissie had zich voldoende voorbereid	43,5%	34,8%	8,7%	13,0%	0,0%
De commissie had voldoende inhoudelijke expertise	19,6%	41,3%	28,3%	10,9%	0,0%
De commissie had voldoende zakelijke expertise	21,7%	45,7%	30,4%	2,2%	0,0%

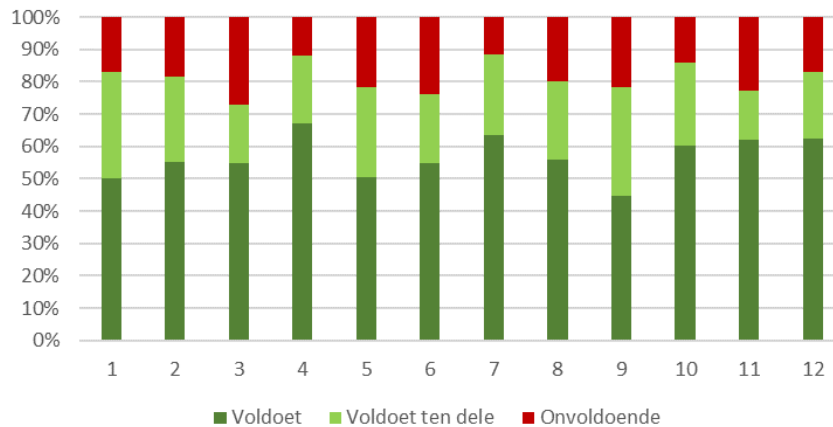
Analyseert men de spreiding van de appreciatie van de inhoudelijke kennis over de respectievelijke clusters heen (zie onderstaande figuur), dan stelt men een complex en gevarieerd beeld vast. Er is een verschil in appreciatie over de verschillende clusters. Over het algemeen stelt men echter weinig negatieve reacties vast.



Daarnaast is er mogelijk ook een methodologische verklaring voor de "grilligheid" van de observaties: omdat men kijkt naar opinies van kleine groepen, op het niveau van de clusters, max 10 respondenten, is de betrouwbaarheid van de gegevens laag. Men kan immers niet uitsluiten dat er toevalsfactoren meespelen. Daarom is het ook nuttig de observaties op het vlak van opinies te complementeren met andere gegevens.

Onderstaande figuur toont de proportie van de scores ('voldoet', 'voldoet ten dele', of 'onvoldoende) die door de respectievelijke commissies werden toegekend: kijkt men naar de evaluatie van de individuele beoordelingselementen per cluster dan stelt men vast dat de variatie in evaluaties vrij gering is. De gemiddelde hoeveelheid 'onvoldoendes' per cluster is 18,9% en deze waarden schommelen slechts in geringe mate rond het gemiddelde. De geringe variatie wijst op een zekere continuïteit in de manier van evalueren. Dit resultaat toont bovendien ook aan dat er in grote mate positief werd geëvalueerd.

### Evaluatie beoordelingselementen per cluster



Daarnaast dient te worden opgemerkt dat de pool van externe deskundigen ook in 2018 tot stand is gekomen in samenspraak met de sectorfederatie en het steunpunt, en bij de samenstelling van de respectievelijke commissies door de administratie nauwgezet rekening werd gehouden met een goede verdeling op basis van de individuele expertises van de commissieleden.

Concluderend: de samenstelling van de visitatiecommissies was complex omdat er in elke commissie zowel inhoudelijke als zakelijke deskundigheid diende aanwezig te zijn, omdat er indien van toepassing expertise nodig was op het vlak van kansengroepen, en omdat er een genderevenwicht moest worden gegarandeerd. De peiling van het sentiment van de organisaties over de inhoudelijke kennis van de visitatiecommissies toont een complex en gevarieerd beeld. Kijkt men per cluster naar de kwantitatieve toekenning van de scores op de beoordelingselementen ziet men echter geringe variatie.

## Hoofdstuk 3: Evaluatie door de stakeholders

### 3.1. Inleiding

De evaluatie van het visitatieproces door de stakeholders werd voltrokken op basis van bevragingen van respectievelijk de organisaties, de externe deskundigen en de voorzitters. De resultaten van de bevragingen zijn opgenomen als **bijlage 2**.

De bevragingen werden uitgediept door middel van focusgroepen. De synthese werd aangevuld met bijkomende vaststellingen door de administratie en de externe deskundigen.

### 3.2. Resultaten

Het visitatie- en beoordelingsprotocol bepaalt dat na elke visitatiecluster de gevisiteerde organisaties en de externe deskundigen van de betrokken visitatiecommissies worden bevroegd over de kwaliteit van het visitatie- en beoordelingsprotocol en de operationalisering ervan. Concreet stelde de adviescommissie 3 vragenlijsten op: één voor de organisaties, één voor de externe deskundigen en één voor de voorzitters. Elke vragenlijst werd opgebouwd volgens de verschillende fasen van het visitatieproces. Bij elke fase werd een aantal stellingen geformuleerd waarbij de bevroegde diende aan te duiden in welke mate hij of zij het eens was met de stelling. Bij elke rubriek werd er ruimte voorzien voor bijkomende toelichting of voor suggesties.

Van de 111 gevisiteerde organisaties vulden 51 organisaties de survey in. Dit is een responsgraad van 46%. Er wordt van uitgegaan dat de zelfselectie van organisaties geen bias vertoont en dat de distributie van organisaties willekeurig is. De responsgraad resulteert zo in een statistische foutenmarge van 10%. Met andere woorden: als in de steekproef 80% van de respondenten 'ja' antwoordde op een vraag wil dit zeggen dat in de hele populatie van 111 organisaties tussen 70% en 90% van de respondenten 'ja' als antwoord zou geven op de vraag.

Van de 53 externe deskundigen die aan de visitaties deelnamen beantwoordden 25 de vragenlijst. Dit is een responsgraad van 47 %. De responsgraad resulteert in een statistische foutenmarge van 14%. De 10 voorzitters namen allen deel aan de bevraging. Hierbij is er dus een responsgraad van 100%.

Naast de bevraging organiseerde de administratie op 26 maart 2019 een focusgroep met de voorzitters en op 25 april, 23 mei en 6 juni 2019 één of meerdere focusgroepen met een aantal externe deskundigen. In totaal namen een 40-tal externe deskundigen deel.

Tijdens deze focusgroepen werden de resultaten van de visitaties en de bevragingen geschetst en werd aan de voorzitters en de externe deskundigen gevraagd om hetgeen goed liep en minder goed liep tijdens het visitatieproces te benoemen. Daarnaast werd hen gevraagd om suggesties te formuleren die de kwaliteit van het visitatieproces kunnen verbeteren.

Hieronder wordt de synthese van het opinieonderzoek weergegeven volgens de fasen van het visitatieproces.

#### 3.2.1 De voorbereiding van het visitatiebezoek

De visitaties werden door de commissies voorbereid op basis van de beleidsdocumenten (beleidsplan, voortgangsrapporten en financiële rapportage) die ze via het digitaal platform KIOSK

dienden op te laden. Over het verloop van de visitaties communiceerde de administratie met de organisaties via e-mail. Daarnaast werd er een infosessie over het visitatie- en beoordelingsproces zoals omschreven in de regelgeving en het protocol georganiseerd voor de pool van externe deskundigen. Bij de start van een visitatieproces werden de leden van de visitatiecommissie uitgenodigd voor een kennismakingsoverleg. Voor de voorzitters en de secretarissen van de administratie werden er verschillende opleidingen georganiseerd, zoals de opleiding 'waarderende benadering' (deskundigen en voorzitters) en de opleiding 'voorzitterschap en peer review' (voorzitters). Uit het evaluatieonderzoek blijkt:

- De procedure en het verloop van het visitatieproces waren duidelijk, zowel voor de organisaties als voor de externe deskundigen;
- Voor elke commissie vond er een kennismakingsgesprek plaats waarin de commissieleden zichzelf aan elkaar voorstelden en bijkomende toelichting kregen over het visitatiekader en de visitatieprocedure. Dit werd zeer nuttig bevonden.
- De externe deskundigen hadden enerzijds een goed zicht op wat er van hen verwacht werd. Anderzijds blijkt dat de verschillende deskundigen de tijdsinvestering hadden onderschat: het was op voorhand onvoldoende duidelijk dat de voorbereiding (het doornemen van de rapportage en het maken van een voorbereiding) zo veel tijd in beslag zou nemen. Daarnaast liepen visitatiebezoeken door de krappe timing regelmatig uit, waardoor de deskundigen in de praktijk meer dan een halve dag besteedden aan de plaatsbezoeken. Deze werklast werd onderschat.
- Het visitatie- en beoordelingsprotocol schrijft voor dat de evaluatie moet gebeuren aan de hand van de 'waarderende benadering'. De voorzitters kregen hiervoor een 3-daagse opleiding in waarderend onderzoeken door Metanoia. Voor de externe deskundigen was er een kortere opleiding voorzien van een halve dag. Het standpunt van de commissieleden m.b.t. deze opleiding is enigszins ambivalent: de voorzitters waren enerzijds zeer tevreden over de kwaliteit van de 3-daagse opleiding, maar anderzijds was niet iedereen van mening dat dit voldoende was om het waarderend onderzoek op de juiste manier toe te passen in de praktijk. De externe deskundigen, die een veel kortere opleiding kregen, waren hier nog explicieter in.
- Zowel voorzitters als externe deskundigen stelden grote uitdagingen vast op het vlak van de gebruiksvriendelijkheid en de stabiliteit van het online platform KIOSK, waar alle beleidsdocumenten konden worden geraadpleegd.
- De voorbereiding van de visitaties door de voorzitters vond plaats in een zeer uitdagende tijdscontext: de visitaties volgden elkaar in een zeer hoog tempo op, met tot 4 plaatsbezoeken per week.

### 3.2.2. De expertise van de visitatiecommissie

De lijst van externe deskundigen kwam tot stand door een samenwerking tussen de administratie, Socius, en de Federatie door middel van een open oproep via de kandidatendatabank Iedereen Kan Zetelen. Bij de samenstelling werden de kandidaten die zich opgaven uitvoerig gescreend. Er werd nagegaan of er onverenigbaarheden waren op basis van het uitvoeringsbesluit. Nadien werden de CV's en de motivaties gescreend. Er werd grondig getoetst of de kandidaat voldoende kennis en expertise heeft in het sociaal-cultureel volwassenenwerk of belendende sectoren, het werken met doelgroepen of kansengroepen of het zakelijke beleid van een organisatie. Dit resulteerde in een pool van 110 externe deskundigen. Hieruit hebben er 53 externe deskundigen deelgenomen aan de voorbije visitatieronde.

De pool van externe deskundigen is bevolkt door mensen die vanuit verschillende contexten een expertise hebben in organisaties die bezig zijn met maatschappelijke uitdagingen. 21 van 53 deskundigen zijn afkomstig uit het bredere werkveld van sociaal werk, waaronder SCVW, jeugdwerk, samenlevingsopbouw en welzijn. 11 deskundigen zijn experts in organisatieontwikkeling of hebben een zakelijke expertise. 8 deskundigen komen uit het academische werkveld, 3 hebben een functie bij de overheid en de overige 8 komen uit diverse hoeken van het middenveld, waaronder basiseducatie en inburgering. Er werd naar gestreefd om in elke commissie minimaal één deskundige uit het werkveld SCVW te laten zetelen.

- De inhoudelijke expertise van de visitatiecommissies wordt hoog ingeschat, zowel door de voorzitters als door de externe deskundigen. De organisaties schatten de inhoudelijke expertise van de visitatiecommissies wat lager in.
- De zakelijke expertise van de visitatiecommissies wordt in de bevraging wat lager ingeschat door de voorzitters en de externe deskundigen. De organisaties schatten in de bevraging de zakelijke deskundigheid van de visitatiecommissies dan weer hoger in dan de inhoudelijke deskundigheid. Uit de focusgroepen blijkt dat het werk van zakelijke deskundige over de verschillende commissies variabel werd ingevuld. Commissieleden dienden op voorhand aan te geven of ze al dan niet zakelijke deskundigheid hadden. In de praktijk bleek dat niet alle deskundigen zich bewust waren van de bijkomende taakbelasting (nl. de financiële gegevens van alle organisaties binnen een cluster onder de loep nemen). Niet alle zakelijke deskundigen bleken bereid deze taak op zich te nemen, waardoor in de ene commissie het zakelijk beleid onder de loep werd gehouden door de zakelijke deskundige, terwijl in de andere commissie dit eerder werd voorbereid door de voorzitter. Er zijn evenwel geen aanwijzingen dat dit een grote impact had op de beoordeling.

### 3.2.3. De schriftelijke voorbereiding en de onderlinge afstemming van de commissieleden voorafgaand aan het visitatiegesprek

Ter voorbereiding van de visitaties werden de visiterende commissieleden verzocht om een voorbereiding te maken met een voorlopige evaluatie van elk afzonderlijk beoordelingselement. Het digitaal platform KIOSK zou de commissieleden toelaten om vlot elkaars voorbereidingen te delen in functie van onderlinge afstemming. Voorafgaand aan het visitatiegesprek met de organisaties werd er telkenmale 30 minuten voorzien voor de commissie om tot onderlinge afstemming te komen. De conclusies van het evaluatieonderzoek:

- De schriftelijke voorbereiding is een belangrijk instrument voor de voorzitters om het visitatiegesprek voor te bereiden. Sommige deskundigen geven aan dat ze het ook van belang vinden om op voorhand te weten waar de andere commissieleden staan bij een bepaald dossier. Andere vinden dat dan weer minder belangrijk.
- Het intern afstemmingsoverleg van 30 minuten werd als zeer nuttig ervaren, maar te kort. Hierdoor bleef dit overleg in de meeste gevallen beperkt tot het overlopen van de vragen bij de verschillende beoordelingselementen.
- Op het moment van visiteren stond de ontwikkeling van het online platform KIOSK redactie voor de visitaties nog niet op punt, waardoor het delen van de voorbereidingen moeizaam verliep. Bij sommige commissies werd daarom omwille van de werkbaarheid geopteerd om KIOSK te verlaten en de voorbereidingen via mail door te sturen.

- De bedoeling is dat er in de voorbereiding bij elke beoordelingselement een argumentatie wordt gegeven. In de praktijk was de invulling hiervan echter te variabel. Sommige commissieleden schreven meerdere alinea's per beoordelingselement, andere beperkten zich tot één zin of zelfs enkele woorden. Sommige commissieleden dienden geen voorbereiding in. Dit bemoeilijkt het voorbereidingswerk voor de voorzitters en verslaggevers: de voorbereidingen dienen immers als belangrijke basis voor het gesprek en de ontwerpverslagen.

### 3.2.4. Het visitatiegesprek, de waarderende benadering en de kwaliteitscultuur

Zoals hierboven aangegeven, begonnen de plaatsbezoeken met een voorbespreking van de visitatiecommissie ter afstemming. Na het afstemmingsgesprek kregen de organisaties de kans om gedurende 15 minuten een goede praktijk toe te lichten. Hierna begon het eigenlijke visitatiegesprek. Het evaluatie- en beoordelingsprotocol schrijft voor dat de waarderende benadering wordt toegepast, en dat de evaluatie dient te gebeuren vanuit een visie op de kwaliteitscultuur van de organisatie. Het protocol identificeert vijf dimensies van de kwaliteitscultuur. Uit het evaluatieonderzoek blijkt:

- De visitatoren geven aan dat de kwaliteit van de presentatie van de organisaties variabel was. Sommige organisaties slaagden er goed in om bijkomende inzichten te verschaffen aan de visitatiecommissie door een uiteenzetting te doen over een bepaalde praktijk. Andere organisaties kwamen niet verder dan wat er al uit de rapportagedocumenten kon worden afgeleid.
- Een half dagdeel voor het visitatiegesprek, zoals voorzien, bleek vaak ontoereikend om alle decretale beoordelingselementen voldoende diepgaand te kunnen bespreken. In de praktijk besloegen de visitaties in vele gevallen meer dan één dagdeel.
- De visitatoren worstelden met het consequent toepassen van de waarderende benadering. Dit is onder meer het gevolg van de beperkte vorming die werd voorzien voor het toepassen van de methodiek. De visitatoren ervaarden een spanningsveld tussen de waarderende benadering en de finaliteit van het evalueren en zagen de voordelen van de waarderende benadering vooral in zijn merites als gesprekstechniek, maar minder als een techniek om te evalueren.
- Het benoemen van pijnpunten tijdens het gesprek zelf is niet altijd evident omdat die vaak pas na het gesprek worden geïdentificeerd: tijdens het intersubjectief proces bij het nagesprek of de peer review. De voorzitters geven aan dat mogelijk hierdoor sommige organisaties een negatiever verslag kregen dan ze hadden verwacht.
- In sommige verslagen leidde het waarderend taalgebruik tot een onevenwicht in de argumentatie bij de beoordelingselementen. Een overmatige focus op positieve elementen in de argumentaties bij 'onvoldoendes' of negatieve evaluaties maskeert in sommige gevallen de argumentatie van waarom de organisatie 'onvoldoende' scoort.
- De voorzitters zijn het er over eens dat de kwaliteitscultuur, en de manier waarop dat moet worden geoperationaliseerd beter kan worden geëxpliciteerd in het protocol. De kwaliteitscultuur kwam vooral naar boven als houvast om een synthese te maken in functie van de conclusie. De manier waarop dit werd toegepast in de tekst varieert evenwel in kwaliteit.



- Niet alle elementen van de kwaliteitscultuur werden als even duidelijk ervaren door voorzitters en verslaggevers.
- De link tussen kwaliteitscultuur en IKZ wordt niet gemaakt in het protocol, terwijl deze link wel logisch is. Bij de beoordeling van IKZ werd er in sommige commissies gekeken naar kwaliteitsbewustzijn (-cultuur) terwijl er bij andere commissies in hoofdzaak naar modellen (vb. PDCA) werd gekeken.

### 3.2.5. De vertegenwoordiging van de organisatie tijdens het visitatiegesprek

Bij de visitatiegesprekken werden de organisaties vertegenwoordigd door maximaal 4 personen. Aan deze vertegenwoordiging nam in alle gevallen de coördinator/directeur deel, al dan niet aangevuld met stafmedewerkers, educatieve medewerkers, vrijwilligers, afdelingsbegeleiders, bestuursleden, e.a.

- De visitatoren zijn algemeen gesproken positief over de kwaliteit van de toelichting door de organisatie over haar inhoudelijk werk. De voorzitters merkten echter grote verschillen op in de kwaliteit en/of stijl van de afvaardigingen. De keuze van medewerkers die deelnamen aan het gesprek bepaalde het verloop van het gesprek heel sterk. Bij sommige visitaties gaf de actieve participatie in het gesprek van (bestuurs-)vrijwilligers of educatieve medewerkers interessante inzichten in de werking. In andere gevallen werd het gesprek eerder gedomineerd door de directie.
- De visitatoren zijn minder positief over de toelichtingen bij het financieel beleid van de organisaties. Ze stellen vast dat de zakelijke kennis van de coördinatoren in vele gevallen voor verbetering vatbaar was. De visitatoren geven aan dat bij een opvallend aantal gesprekken de coördinatoren heel weinig konden vertellen over de zakelijke cijfers.

### 3.2.6. Het intern overleg van de visitatiecommissie volgend op het visitatiegesprek

Na elk visitatiegesprek was er een nabespreking van 30 minuten om alle beoordelingselementen te overlopen en om een voorlopige evaluatie per beoordelingsselement te formuleren, samen met de bijbehorende argumentatie. Aan de hand van de evaluaties en argumentaties die in de nabespreking werden geformuleerd stelden de notulisten het ontwerpverslag op dat als praatstuk diende bij de peer review.

- Het is opvallend dat de deskundigen overwegend positief zijn over het intern overleg na het visitatiegesprek, terwijl de voorzitters hier overwegend negatief over zijn. In de praktijk is gebleken dat niet bij alle commissies de nabespreking even kwaliteitsvol was, waardoor het werk van de verslaggever werd bemoeilijkt. Ook werden de 30 minuten die hiervoor werden begroot ruimschoots ontoereikend bevonden. In de praktijk werd hier minimaal een uur voor uitgetrokken, maar ook dit was krap. Daarnaast is het houden van een nabespreking na een intensief visitatiegesprek geen evidente opdracht. Nochtans zouden in de nabespreking idealiter de belangrijkste bouwstenen van het visitatieverslag aan bod moeten komen.

### 3.2.7. De peer review(s)

De respectievelijke visitatiecommissies visiteerden een 8 à 10-tal organisaties die werden geclusterd volgens de grootte van het subsidiebedrag. De organisaties werden bezocht door twee externe deskundigen en een deskundige van de administratie die als voorzitter optrad. Om tot

een consensus te komen binnen de voltallige commissie van 5 deskundigen werd er een peer review gehouden, waarbij de ontwerpverslagen door de voltallige commissie tegen het licht werden gehouden. Op basis van besprekingen tijdens de peer review werd het voorlopig visitatieverslag opgesteld. Dit verslag werd aan de organisaties overgemaakt.

- Het overgrote deel van de visitatoren vond de peer review een nuttig en noodzakelijk instrument om de objectiviteit en de kwaliteit van de evaluatie te verhogen.
- De visitatoren merken op dat er niet altijd genoeg differentiatie was tussen grote en kleine organisaties binnen visitatieclusters. Dit is het gevolg van de verdeling van de organisaties over de verschillende visitatieclusters op basis van hun subsidiegrootte i.p.v. een verdeling op basis van reële inkomsten.
- De deskundigen stellen vast dat er dat er slechts minimaal overleg werd gepleegd tussen commissies. Dit kan worden verbeterd door een 'grotere' peer review of door de implementatie van een afstemmingscommissie waarin o.a. alle voorzitters zetelen (cf. decreet cultureel erfgoed).
- De voorzitters stellen vast dat in sommige clusters de diversiteit van de organisaties (bv. naargelang de werksoort) te groot is.
- In sommige commissies focusten de deskundigen zich tijdens de peer review voornamelijk op de organisaties die ze zelf hadden bezocht, en was er minder participatie bij en interesse voor de andere verslagen. Er blijkt een zekere terughoudendheid om uitspraken te doen over organisaties waarbij men zelf niet aanwezig was tijdens het bezoek ter plaatse.

### 3.2.8 De verslaggeving

Het visitatieverslag is de schriftelijke neerslag van de evaluatie van de visitatiecommissie. Het omvat een beargumenteerde evaluatie van de individuele beoordelingselementen, alsook een beargumenteerde eindevaluatie. Na de visitatie wordt een ontwerpverslag opgemaakt door de verslaggever. Die wordt vervolgens tijdens de peer review besproken door de voltallige visitatiecommissie. Dit resulteert in een voorlopig visitatieverslag dat aan de organisatie wordt overgemaakt. De organisatie heeft hierna de mogelijkheid om schriftelijk te reageren. De schriftelijke reacties worden besproken tijdens een tweede peer review, waarna het definitief visitatieverslag wordt opgesteld.

- Volgens de bevraging tonen de organisaties zich over het algemeen tevreden over de duidelijkheid van het verslag, de motivaties bij de individuele beoordelingselementen en de motivatie van het besluit.
- Meer ervaren leden van het team werden ingeschakeld bij het nalezen van de visitatieverslagen. Dit werd zeer nuttig bevonden.
- De organisaties tonen zich evenwel minder tevreden over de mate waarin het verslag in lijn ligt met het visitatiebezoek. De visitatoren merken in verband hiermee het volgende op: 1) Vanuit het waarderend onderzoek probeert men het oordeel uit te stellen. Het is bijgevolg niet de bedoeling dat men een oordeel uitspreekt tijdens het visitatiegesprek. De evaluatie vindt immers plaats tijdens de peer review, op basis van wat men heeft geleerd uit de beleidsdocumenten én het visitatiegesprek. De visitatoren merken op dat men dit moet verduidelijken aan de organisaties. 2) Omdat men ondanks de opleidingen waarderende benadering nog problemen ondervond met de toepassing ervan in een evaluatieve context is het mogelijk dat men bij sommige gesprekken te weinig aandacht

heeft besteed aan kansen (pijnpunten), zodat de balans te veel is doorgeslagen naar een positieve bekrachtiging van de sterktes.

- Er zijn groeimogelijkheden wat de kwaliteit van de verslaggeving betreft. Door de krappe timing werd de verslaggeving hoofdzakelijk opgenomen door de notulist. De krappe decretaal opgelegde timing zorgde er bovendien voor dat er heel veel notulisten moesten worden ingeschakeld (cf. supra). De kwaliteit van de ontwerpverslagen was variabel omdat de expertise van de notulisten varieerde (er werden ook mensen ingeschakeld vanuit andere teams) en omdat men niet altijd voldoende tijd had om zich in het dossier in te werken. De voorzitter had na de visitaties slechts enkele dagen tot maximaal 1 week om de 8 à 10 ontwerpverslagen van de verschillende notulisten bij te werken in functie van de peer review. Hierdoor werden de ontwerpverslagen in sommige gevallen pas te elfder ure aan de commissie bezorgd. Na de peer review restten er voor de voorzitter bovendien slechts enkele dagen tot maximaal 1 week om de voorlopige visitatieverslagen af te werken en te bezorgen aan de organisaties.

### 3.2.9. Het evaluatieproces

Het decreet en het evaluatie- en beoordelingsprotocol zijn bepalend voor het evaluatieproces. In het protocol wordt het evaluatie- en beoordelingsproces verder uitgewerkt, alsook de methodiek. Het decreet schrijft voor dat de visitatiecommissies uiterlijk 35 dagen nadat de visitatie heeft plaatsgevonden hun bevindingen aan de organisatie mededelen in de vorm van een voorlopig visitatieverslag. De organisatie heeft vervolgens 28 dagen de tijd om een reactie in te dienen. Nadat de commissie kennis heeft genomen van de opmerkingen in de reactie worden de definitieve bevindingen medegedeeld aan de organisatie in de vorm van een definitief visitatieverslag.

Het evaluatie- en beoordelingsprotocol schrijft voor dat zowel de voorlopige verslagen, als de definitieve verslagen tot stand komen na een peer review waarbij alle organisaties tegelijk aan bod komen. Dit omwille van het streven naar objectiviteit in de evaluaties. Het gevolg hiervan is dat de visitaties van de 8 tot 10 organisaties binnen een cluster binnen een minimale tijdspanne van 3 weken dienden plaats te vinden. De peer review vond, afhankelijk van de planning, ongeveer een week na de laatste visitatie plaats. Na de peer review restten er nog ongeveer 10 kalenderdagen om de voorlopige visitatieverslagen af te werken zonder de decreetale termijnen te overschrijden.

- Bijna alle visitatoren die de bevraging hebben beantwoord, zijn ervan overtuigd dat hun commissie er in geslaagd is om op een gelijkwaardige manier gemotiveerde uitspraken te doen over de werking van de gevisiteerde organisaties. Daarnaast zijn bijna alle visitatoren van mening dat het evaluatieproces vriendelijk en respectvol verliep.
- De voorzitters en organisaties zijn relatief minder tevreden over de mate waarin de visitaties verliepen volgens de verwachtingen op basis van het visitatie- en beoordelingsprotocol. Dit heeft onder andere te maken met het spanningsveld dat men ervaarde tussen de waarderende benadering en het evalueren van de werking (voorzitters en organisaties), alsook de moeilijkheden op het vlak van de operationalisering van de kwaliteitscultuur zoals omschreven in het protocol.
- De tijdcontext was uitdagend, zowel voor de externe deskundigen als voor de voorzitters. De visitaties volgen elkaar zeer snel op: een visitatiecommissie had maximaal 3 weken of 15 werkdagen voor 8 à 10 visitaties.
- Door de hoge werkdruk was er te weinig tijd voor overleg en intervisie tussen de voorzitters onderling, voorzitters en verslaggevers, en verslaggevers onderling. Desalniettemin is men gekomen tot goede en evenwichtige evaluaties. Betreffende de

kwaliteit van de verslaggeving had meer intervisie evenwel kunnen bijdragen tot meer gelijkaardige motivaties in de visitatieverslagen op het vlak van lengte, invalshoek en algemene kwaliteit.

- Omwille van het tijds kader stond de personeelscapaciteit van de administratie erg onder druk. In de piekperiodes was het letterlijk alle hens aan dek, waardoor voorzitters weinig interne aanspreekpunten vonden om zaken af te toetsen, noch waren er veel collega's beschikbaar voor het geval iemand zou uitvallen.

## Hoofdstuk 4: Bevindingen en aanbevelingen van de adviescommissie op korte en lange termijn

### 4.1. Algemene bevindingen en aanbevelingen adviescommissie

In de begeleidende brief bij het protocol die in november 2017 aan de minister werd bezorgd, uitte de adviescommissie haar bezorgdheid over de wijze waarop het evaluatie- en beoordelingsproces decretaal is verankerd.

Zo gaf de adviescommissie in 2017 aan dat wanneer zij de opdracht kreeg om het evaluatie- en beoordelingsprotocol te ontwikkelen, er al verschillende aspecten van de uitvoering van de evaluatie en beoordeling waren vastgelegd in het decreet. Ze uitte toen haar bezorgdheid dat deze aspecten zwaar zouden doorwegen op de kwaliteit van het proces. Met name de korte termijn waarop het protocol moest worden voorgelegd aan de sector en vooral het krappe tijds kader waarin de visitaties moesten verlopen brachten volgens haar reële risico's met zich mee. De adviescommissie uitte toen tevens haar vrees dat kandidaat-leden van de commissies niet grondig gescreend zouden worden, de effectieve visitatiecommissieleden onvoldoende voorbereid aan hun taak zouden beginnen, en vooral dat het bezoek aan de organisaties noodgedwongen zou moeten worden beperkt tot een administratief afcheckproces in plaats van een dialoog tussen werkveld en kritisch klankbord. De adviescommissie achtte de kans klein dat de geest van het ambitieuze decreet ten volle tot haar recht zou komen in de evaluatieronde omwille van elementen die buiten haar controle lagen.

In 2019 stelt de adviescommissie vast dat de doelstellingen van het visitatieproces toch zijn bereikt:

- De visitatiecommissies zijn er goed in geslaagd om het onderscheid te maken tussen sociaal-culturele volwassenenorganisaties die kwalitatief sterk werken en organisaties die niet aan die standaard voldoen.
- Het is te vroeg om te concluderen of de visitaties de stimulans zijn geweest voor de ontwikkeling van een dynamische en toekomstgerichte sector, maar de eindevaluaties en de aard en omvang van aanbevelingen en verbeteringsuggesties wijzen alvast in de goede richting. Het lerend aspect was aanwezig. Een grote meerderheid van de organisaties geeft aan dat de visitaties tot nieuwe inzichten hebben geleid wat betreft de uitbouw van hun werking.
- De gesubsidieerde organisaties sociaal-cultureel volwassenenwerk zijn op een deskundige en faire manier geëvalueerd.

Toch stelt de adviescommissie op basis van de zelfevaluatie en de bevragingen van de organisaties, de externe deskundigen en de voorzitters vast dat er nog heel wat pijnpunten zijn, die te linken zijn aan de wijze waarop het evaluatie- en beoordelingsproces decretaal is verankerd. In die zin blijft de adviescommissie haar in 2017 geuite bezorgdheid behouden en **beveelt ze de minister ten eerste aan om het systeem van evalueren en beoordelen onder de loep te nemen omwille van de complexiteit en de hoge werkdruk.**

Ten tweede **beveelt de adviescommissie aan om meer overleg over evaluatie- en beoordelingsprocessen tussen de departementen/agentschappen van de Vlaamse overheid te organiseren om de kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van die processen te verbeteren.** Er kan onder meer in gesprek worden gegaan over het waarderend evalueren en beoordelen, over visitatiemethodieken, enz.

Ten derde meent de adviescommissie dat de visitaties enkel op een kwalitatieve manier kunnen worden uitgevoerd als er een aantal randvoorwaarden vervuld zijn, zoals onder meer een efficiënt digitaal dossiersopvolgingssysteem om visitaties/beoordelingen voor te bereiden en deze voorbereidingen te delen met andere commissieleden (KIOSK), de continuering van het personeel binnen het Departement CJM,... Op basis van het evaluatierapport lijken deze randvoorwaarden soms onder druk te staan. **De adviescommissie beveelt aan dat de Vlaamse overheid de randvoorwaarden om het evaluatie- en beoordelingsproces kwalitatief te kunnen uitvoeren, moet garanderen.**

## 4.2. Concrete bevindingen en aanbevelingen adviescommissie: wat liep goed en willen we behouden, wat liep minder goed en willen we verbeteren?

In het evaluatierapport van de visitaties 2018 komen er 3 grote verbeterpunten van het visitatie-en beoordelingsprotocol aan bod. Zo meent de adviescommissie dat er een bijsturing nodig is wat betreft de implementatie van de waarderende benadering en de operationalisering van de kwaliteitscultuur. In hoofdstuk 5 wordt hier uitgebreid op ingegaan. Ten derde zijn er een aantal verbeterpunten met betrekking tot de zakelijke evaluatie.

### De zakelijke evaluatie

Omwille van de pijnpunten m.b.t. de zakelijke beoordeling gaf de adviescommissie de opdracht aan de administratie om in overleg met de sector te bekijken of de zakelijke beoordelingselementen- en criteria van het decreet van 7 juli 2017 verder dienden te worden uitgewerkt. Op 19, 20 en 21 juni ging de administratie langs op de werkgroepen van De Federatie (werkgroep verenigingen, bewegingen, vormingsinstellingen en vormingplussen). 'De administratie legde hierbij twee vragen voor: (1) heeft uw organisatie nood aan bijkomende richtlijnen m.b.t. de zakelijke beoordelingselementen en -criteria? (2) indien deze nood er is, kunnen jullie zich vinden in het voorstel van de administratie (als **bijlage 3**).

Uit dit overleg is gebleken dat het merendeel van de organisaties geen bijkomende richtlijnen wenst. Men ziet deze richtlijnen als bijkomende beoordelingscriteria en als extra 'afvinkvelden'. Bovendien zouden bijkomende richtlijnen ook als gevolg hebben dat de organisatie in haar subsidieaanvraag alle elementen zou moeten onderbouwen en motiveren. Dit vergroot enerzijds de planlast en is anderzijds niet evident omdat de subsidieaanvraag is beperkt tot 80 bladzijden. Een aantal organisaties zien deze richtlijnen ook als een inbreuk op het civiel perspectief en pleiten ervoor om de organisaties zelf te laten beslissen wat ze als zakelijke ambitie/prioriteit naar voor schuiven voor de beleidsperiode 2021-2025. Concluderend kunnen we stellen dat de sector geen bijkomende richtlijnen wenst, maar deze wel interessant vindt als tips.'

### Specifieke aanbevelingen

De onderstaande tabellen bevatten een samenvatting van de vaststellingen van de adviescommissie, alsook de aanbevelingen van de adviescommissie. De aanbevelingen hebben betrekking tot het volgende:

- De bijsturing van het visitatie- en beoordelingsprotocol voor organisaties met een werking in Vlaanderen en Brussel: dit betreft bijstellingen van het huidige protocol in functie van de beoordelingsronde van 2020.
- De evaluatie in 2023 en beoordeling in 2025 van organisaties met een werking in Vlaanderen en Brussel: dit betreft de opmaak van het nieuwe visitatie- en beoordelingsprotocol voor de nieuwe beleidsperiode 2021-2025

- Het beoordelingsprotocol voor de regionale organisaties

De vaststellingen en aanbevelingen zijn onderverdeeld in de volgende categorieën: het evaluatie- en beoordelingsproces, de beoordelingselementen en -criteria, de visie op de evaluatie zoals omschreven in het protocol, de expertise van de commissies en de organisatie van de evaluatie en beoordeling. Verschillende opmerkingen doorheen de verschillende thema's hebben te maken met afstemming. Omdat dit een transversaal thema is worden deze elementen in het blauw weergegeven.

#### 4.2.1. Vaststellingen en aanbevelingen adviescommissie m.b.t. het evaluatie- en beoordelingsproces

<b>VASTSTELLINGEN:</b> wat liep <b>goed</b> en wordt behouden? (Elementen m.b.t. afstemming staan in het blauw)	<b>VASTSTELLINGEN:</b> wat liep <b>minder goed</b> en kan beter? (Elementen m.b.t. afstemming staan in het blauw)
<p style="text-align: center;"><b>Evaluatieproces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteitsvolle evaluaties door deskundige commissieleden</li> <li>• Voldoende duidelijkheid over de timing en het verloop van de visitaties, zowel voor de organisaties als de visitatiecommissies.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Evaluatieproces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (1a) De strakke timing houdt een risico in voor het verloop van het visitatieproces:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Een commissie visiteert 8 à 10 organisaties in 3 weken.</li> <li>○ De notulisten/secretarissen schrijven in maximaal 2 à 3 werkdagen een lijevig visitatieverslag.</li> <li>○ De voorzitter werkt in maximaal 1 week 8 à 10 visitatieverslagen bij in functie van de peer review.</li> <li>○ De externe deskundigen lezen in maximaal 1 week 8 à 10 visitatieverslagen na in functie van de peer review.</li> <li>○ De notulisten en de voorzitters werken in maximaal 1 week de visitatieverslagen bij op basis van de peer review.</li> <li>○ Bij onvoorziene omstandigheden zoals het plots uitvallen van een voorzitter, commissielid of notulist, is er weinig tot geen ruimte om dit op te vangen</li> </ul> </li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1b) De strakke timing houdt in dat er veel verschillende verslaggevers moeten worden ingeschakeld. <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Variaties in deskundigheid, ervaring en competenties van de verslaggevers zorgen voor variatie in kwaliteit</li> </ul> </li> <li>• (2) Tijdens het visitatieproces was er te weinig afstemming mogelijk tussen de 12 visitatiecommissies.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Handvaten evaluatie, info en opleiding</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De externe deskundigen vonden de infosessies over het evaluatie- en beoordelingsproces waardevol.</li> <li>• De externe deskundigen vonden het kennismakingsoverleg van de visitatiecommissies zeer nuttig.</li> <li>• De leidraad voor de externe deskundigen was een goed ondersteuningsinstrument voor de evaluatie en werd actief gebruikt door de commissieleden.</li> <li>• De opleiding over de waarderende benadering voor de voorzitters en de notulisten was zeer waardevol.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Handvaten evaluatie, info en opleiding</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (3) De opleiding over de waarderende benadering wordt wisselend geëvalueerd door de externe deskundigen omdat ze te kort was</li> <li>• (4) Hoewel zeer waardevol bevonden, was de 3-daagse opleiding waarderende benadering onvoldoende voor de voorzitters om de aanpak volledig in de vingers te hebben.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Vorbereiding</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Over het algemeen hadden de externe deskundigen en de voorzitters zich zeer goed voorbereid op het bezoek ter plaatse door het beleidsplan, de voortgangsrapporten en de financiële verslagen door te nemen, maar ook door algemene gegevens en informatie met betrekking tot de werking (websites, media,...) op te zoeken.</li> <li>• Er was een goede wisselwerking tussen de voorzitters en de externe deskundigen.</li> <li>• De externe deskundigen konden met hun vragen (al dan niet m.b.t. afstemming) steeds terecht bij de voorzitters of de medewerkers van</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Vorbereiding</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (5) Het doornemen van de beleids- en verantwoordingsdocumenten van de organisaties vroeg een zeer grote tijdsinvestering van externe deskundigen en de voorzitters.</li> <li>• (6) De kwaliteit van de beleids- en verantwoordingsdocumenten van de organisaties werd wisselend geëvalueerd door de visitatiecommissies.</li> <li>• (7) Sommige organisaties hadden soms het gevoel dat de kritische reflectie die ze maakten in KIOSK de basis vormde voor het gesprek en dat de beleidsdocumenten onvoldoende werden gelezen.</li> </ul>

<p>de administratie en waren zeer tevreden over de manier waarop ze geholpen werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (8) De externe deskundigen hadden geen toegang tot Sisca, het gegevensregistratiesysteem van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Dit was niet duidelijk gecommuniceerd naar de organisaties.</li> <li>• (9) De voorbereiding van de evaluatie van de werking van de organisaties gebeurde te individueel door de externe deskundigen, de voorzitters en de notulisten. Er was geen afstemming in de voorbereidingsfase.</li> <li>• (10) De voorbereidingen van de externe deskundigen hadden een variabele kwaliteit en werden niet altijd tijdig afgeleverd voorafgaand aan het plaatsbezoek. Bijgevolg konden commissieleden voorafgaand aan het plaatsbezoek niet altijd inschatten of ze een gelijkaardige kijk op de werking hadden.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Bezoek ter plaatse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het bezoek ter plaatse verliep over het algemeen vlot.</li> <li>• Tijdens het bezoek ter plaatse was er voldoende ruimte voor dialoog tussen de organisatie en de visitatiecommissie.</li> <li>• De presentatie van een good practice door de organisatie wordt als waardevol beschouwd.</li> <li>• De voorbespreking tijdens het bezoek ter plaatse wordt als een belangrijk moment beschouwd om tot afstemming met de leden van de visitatiecommissie te komen.</li> <li>• De nabespreking tijdens het bezoek ter plaatse wordt als een belangrijk moment beschouwd om tot een eerste beargumenteerde evaluatie van de werking van de organisatie te komen.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Bezoek ter plaatse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (11) Voor organisaties voelde het gesprek soms te veel aan als vragen en antwoorden.</li> <li>• (12) Sommige leden van de visitatiecommissie vonden het niet evident om pijnpunten tijdens het gesprek te benoemen, omdat het niet duidelijk was of deze door de ganse visitatiecommissie gedragen werden.</li> <li>• (13) De kwaliteit van de presentaties van de good practices door de organisaties was variabel.</li> <li>• (14) Er was onvoldoende tijd voorzien voor de voorbespreking tijdens het bezoek ter plaatse, waardoor de leden van de visitatiecommissie moeilijk konden inschatten of ze een gelijkaardig voorlopig oordeel over de werking hadden en het onvoldoende duidelijk was op welke elementen de commissie tijdens het visitatiegesprek zou focussen.</li> <li>• (15) Er was onvoldoende tijd voorzien voor de nabespreking tijdens het bezoek ter plaatse.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Peer review</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zowel de voorzitters als de externe deskundigen ervaren de peer review als een zeer goed instrument om de evaluaties van de gevisiteerde organisaties binnen één cluster op elkaar af te stemmen en de kwaliteit van de evaluaties te garanderen.</li> <li>• Er was voldoende tijd voorzien voor de peer review.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Peer review</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (16) Bij de peer review voelden sommige externe deskundigen een zekere terughoudendheid om kritisch te zijn over het oordeel van de externe deskundigen die het bezoek ter plaatse uitvoerden.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Visitatieverslag</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De visitatieverslagen zijn duidelijk gestructureerd.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Visitatieverslag</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (17) De kwaliteit van het taalgebruik en de motivaties in de verslagen is variabel.</li> <li>• (18) De structuur van de visitatieverslagen is te ambtelijk.</li> <li>• (19) De lengte van de motivatie bij de eindresultaten is variabel.</li> <li>• (20) De visitatieverslagen bevatten soms tik- en taalfouten.</li> <li>• (21) Het visitatieverslag ligt volgens de organisaties onvoldoende in lijn met het visitatiebezoek.</li> <li>• (22) Sommige verslagen bevatten pijnpunten die onvoldoende aan bod zijn gekomen tijdens het gesprek.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Reactie op visitatieverslag</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De reactie op het visitatieverslag van de organisatie is een goed kwaliteitsinstrument.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Reactie op visitatieverslag</b></p>	
<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>

bij visitatie- en beoordelingsprotocol voor organisaties met een werking in Vlaanderen en Brussel	bij evaluatie in 2023 en beoordeling in 2025 van organisaties met een werking in Vlaanderen en Brussel	bij beoordelingsprotocol voor regionale organisaties
<p>(1) <b>Evaluatieproces:</b> de visitaties moeten voldoende gespreid worden in de tijd. Zo kunnen er bijvoorbeeld clusters van 5 à 6 organisaties worden samengesteld. Een cluster van 10 organisaties kan bv. gesplitst worden in twee clusters van 5 organisaties die gespreid in de tijd een bezoek ter plaatse krijgen..</p> <p>(1) <b>Beoordelingsproces:</b> de beoordeling van de subsidieaanvragen moet voldoende gespreid worden in de tijd.</p>		
<p>(2) <b>Evaluatieproces:</b> Het structureel inbouwen van afstemming tussen de commissies bij de visitaties en de beoordeling van de subsidieaanvragen is wenselijk (eventueel via een afstemmingscommissie – cultureel erfgoeddecreet).</p>		<p>(2) <b>Evaluatieproces:</b> niet van toepassing, aangezien er bij de regionale organisaties slechts 1 beoordelingscommissie is.</p>
<p>(9) <b>Vorbereitung:</b> Om de deskundigen vertrouwd te maken met het systeem van evalueren en beoordelen vanuit het nieuwe inhoudelijk en zakelijk beoordelingskader is het wenselijk om proefevaluaties en -beoordelingen te houden.</p>		
<p>(10) <b>Vorbereitung:</b> In KIOSK moeten er bij de voorbereiding gerichte vragen worden gesteld, zodat externe deskundigen verplicht worden om een eindresultaat te motiveren.</p>		
<p>(11) (12) <b>Bezoek ter plaatse:</b> Het is wenselijk om een volle dag te visiteren. In de praktijk besloeg de visitatie sowieso meer dan een dagdeel. Een visitatie van twee dagdelen stelt de commissies beter in staat om waarderend te werk te gaan.</p>		
<p>(12) <b>Bezoek ter plaatse:</b> Het spanningsveld tussen de waarderende benadering en het brengen van moeilijke boodschappen is een uitdaging die we ook in de toekomst dienen aan te gaan en waaraan verder kan worden gewerkt. In de praktijk moet een commissie voorafgaand aan het bezoek ter plaatse een duidelijk zicht hebben op de pijnpunten van de werking, deze benoemen tijdens het gesprek en de organisatie de kans bieden om op elk pijnpunt een weerwoord te bieden. Dit vraagt om meer afstemming tijdens de voorbereiding en meer tijd voor de voorbespreking. Hetzelfde geldt voor het visitatieverslag: hierin zou geen enkel pijnpunt aan bod mogen komen dat niet bij het visitatiegesprek ter sprake is gekomen.</p>		
<p>(16) <b>Peer review:</b> gezien de terughoudendheid van sommige externe deskundigen om kritisch te zijn over elkaars oordeel, is het een opportuniteit om het visitatieverslag of het preadvies tijdens de peer review te bekijken vanuit het standpunt van de organisatie. Hierbij kan de volgende vraag worden gesteld: kan je op basis van de motivatie in het verslag/het advies het oordeel van de commissie begrijpen en aanvaarden?</p>		
<p>(17)(18)(19) <b>Visitatieverslag:</b> de adviescommissie meent dat het visitatieverslag een weergave zou moeten zijn van het gesprek tussen de visitatiecommissie en de organisatie. Dit kan eventueel worden losgekoppeld van de uiteindelijke evaluatie die tot stand komt op basis van het beleidsplan, het voortgangsrapport, het bezoek ter plaatse, de peer review ... De visitatiecommissie moet transparant zijn over haar oordeel en de</p>		

rol die een document of toelichting daarin heeft gespeeld. Het gewicht dat een bepaald element in de motivatie krijgt, moet ook geëxpliciteerd worden.

(21)(22) **Visitatieverlag:** De notulisten/secretarissen moeten richtlijnen krijgen over hoe een visitatieverlag en een preadvies er moet uitzien.

#### 4.2.2. Vaststellingen en aanbevelingen adviescommissie m.b.t. de beoordelingselementen en -criteria

VASTSTELLINGEN: wat liep <b>goed</b> en wordt behouden?		VASTSTELLINGEN: wat liep <b>minder goed</b> en kan beter?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>De criteria bij de beoordelingselementen zorgden voor meer diepgaande evaluaties.</li> <li>De criteria bij de beoordelingselementen zorgden voor meer gelijkaardige evaluaties.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>(23) De externe deskundigen en de voorzitters waren soms onzeker over hoe ze met bepaalde beoordelingselementen en -criteria dienden om te gaan.</li> <li>(24) Bepaalde begrippen van de beoordelingselementen en -criteria, in het bijzonder m.b.t. de zakelijke beoordelingselementen, zijn eerder containerbegrippen en vragen meer toelichting.</li> </ul>	
AANBEVELINGEN bij visitatie- en beoordelingsprotocol voor organisaties met een werking in Vlaanderen en Brussel	AANBEVELINGEN bij evaluatie in 2023 en beoordeling in 2025 van organisaties met een werking in Vlaanderen en Brussel	AANBEVELINGEN bij beoordelingsprotocol voor regionale organisaties	
(23) <b>Beoordelingselementen en -criteria:</b> de aanbeveling bij (8) <b>voorbereiding</b> kan hieraan tegemoet komen.			
(24) <b>Beoordelingselementen en -criteria:</b> de commissie beveelt aan om bij de zakelijke beoordelingselementen- en criteria bijkomende handvaten aan organisaties en externe deskundigen aan te reiken. Om een minimaal vergelijkingskader te creëren zouden bij de criteria van het zakelijk beoordelingselement (nl. professioneel beleid, integraal kwaliteitsbeleid en financieel meerjarenbeleid) enkele elementen kunnen worden bepaald die sowieso aan bod moeten komen bij de evaluatie en de beoordeling om een minimaal vergelijkingskader te creëren. De adviescommissie geeft de administratie het mandaat om in overleg met de sector (steunpunt, sectorfederatie, organisaties) te bekijken welke vorm die handvaten dienen aan te nemen.			

#### 4.2.3. Vaststellingen en aanbevelingen adviescommissie m.b.t. de visie op de evaluatie en beoordeling zoals omschreven in het protocol

<b>VASTSTELLINGEN:</b> wat liep <b>goed</b> en wordt behouden?	<b>VASTSTELLINGEN:</b> wat liep <b>minder goed</b> en kan beter?
<p style="text-align: center;"><b>Waarderende benadering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er was een open dialoog tussen de visitatiecommissies en de organisaties.</li> <li>• Het lerend aspect was duidelijk aanwezig.</li> <li>• De visitatiegesprekken verliepen in een positieve sfeer.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Waarderende benadering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (25) De opleiding over de waarderende benadering voor de externe deskundigen van één dagdeel was ontoereikend om deze consequent te kunnen toepassen.</li> <li>• (26) De opleiding over de waarderende benadering voor de voorzitters en notulisten van 6 dagdelen was ontoereikend om deze in het evaluatieproces te kunnen garanderen.</li> <li>• (27) De waarderende benadering werd vooral toegepast tijdens het gesprek en minder in het visitatieverslag.</li> <li>• (28) De organisaties hadden onjuiste verwachtingen over de waarderende benadering (foute indruk dat pijnpunten niet benoemd mogen worden).</li> <li>• (29) Een te grote nadruk op de sterktes heeft er mogelijk voor gezorgd dat pijnpunten tijdens het visitatiegesprek te weinig aan bod kwamen, waardoor organisaties de indruk kregen dat ze 'goed bezig zijn', om daarna een visitatieverslag te krijgen dat veel negatiever is dan ze op basis van het gesprek hadden verwacht.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Kwaliteitscultuur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In de visitatieverslagen werden de elementen van de kwaliteitscultuur consequent gebruikt voor de synthese.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Kwaliteitscultuur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (30) De verhouding tussen de kwaliteitscultuur en het beoordelingselement over integrale kwaliteitszorg was onduidelijk.</li> <li>• (31) Organisaties ervaarden de kwaliteitscultuur als een bijkomend beoordelingskader.</li> <li>• (32) Integrale kwaliteitszorg werd niet door alle commissies op dezelfde manier benaderd.</li> </ul>

<b>Onderscheid maken</b>		<b>Onderscheid maken</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bij de evaluatie is er een duidelijk onderscheid gemaakt tussen organisaties die een kwalitatieve sociaal-culturele werking ontplooiën en organisaties die niet aan die standaard voldoen.</li> </ul>			
<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	
bij visitatie- en beoordelingsprotocol voor organisaties met een werking in Vlaanderen en Brussel	bij evaluatie in 2023 en beoordeling in 2025 van organisaties met een werking in Vlaanderen en Brussel	bij beoordelingsprotocol voor regionale organisaties	
(25) <b>Waarderende benadering:</b> er moeten worden geëxperimenteerd met efficiënte manieren om externe deskundigen waarderend te laten evalueren en beoordelen, zonder hen te veel te belasten met opleiding. Ze moeten vooral praktische handvaten krijgen om waarderend aan de slag te gaan.			
(26) <b>Waarderende benadering:</b> de administratie, waaronder de voorzitters van de visitatiecommissies en de secretarissen van de beoordelingscommissies, moeten zich verder specialiseren in het waarderend evalueren en beoordelen. Een intervisiemoment over de waarderende benadering is aangewezen.			
(28) <b>Waarderende benadering:</b> alle betrokkenen (zowel organisaties, externe deskundigen als voorzitters) moeten voldoende geïnformeerd zijn over de waarderende benadering.			
(30) (31) <b>Kwaliteitscultuur:</b> het spanningsveld tussen kwaliteitscultuur als handvat om tot een gelijkaardige motivatie bij de beoordelingselementen te komen en het beoordelingselement integraal kwaliteitsbeleid moet absoluut worden weggewerkt. De adviescommissie stelt voor om de kwaliteitscultuur te behouden als uitgangspunt voor de evaluatie en de beoordeling en dit te integreren in het beoordelingskader van het decreet van 7 juli 2017 (cf. Hoofdstuk 5)			

#### 4.2.4. Vaststellingen en aanbevelingen adviescommissie m.b.t. expertise commissies

<b>VASTSTELLINGEN:</b> wat liep <b>goed</b> en wordt behouden?	<b>VASTSTELLINGEN:</b> wat liep <b>minder goed</b> en kan beter?
<b>Voorzittersrol</b>	<b>Voorzittersrol</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>De voorzitters kregen een uitgebreid opleidingstraject: van het decreet tot de waarderende benadering tot omgaan met groepsdynamica als voorzitter...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(33) Niet alle voorzitters van de visitatiecommissies voelden zich voldoende gewapend om de rol als voorzitter op te nemen.</li> <li>(34) Er is te weinig continuïteit in het personeel van de administratie, waardoor de deskundigheid m.b.t. het sociaal-cultureel volwassenenwerk bij sommige voorzitters nog pril was.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Inhoudelijke expertise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Over het algemeen zijn de voorzitters en de externe deskundigen zelf tevreden over de inhoudelijke expertise van de visitatiecommissies.</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Inhoudelijke expertise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(35) De inhoudelijke expertise van de visitatiecommissies wordt wisselend geëvalueerd door de organisaties.</li> <li>(36) Doordat het bezoek ter plaatse door de voorzitter, de notulist en 2 van de 4 externe deskundigen wordt uitgevoerd, kunnen specifieke expertises ontbreken tijdens het gesprek met de organisaties.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Zakelijke expertise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Over het algemeen is de administratie erg tevreden over de zakelijke expertise van de externe deskundigen.</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Zakelijke expertise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(37) De verantwoordelijkheid voor het zakelijk advies ligt te veel bij één externe deskundige.</li> <li>(38) Het was onduidelijk voor de externe deskundigen met zakelijke expertise wat de verwachtingen van de administratie zijn met betrekking tot het zakelijk advies.</li> </ul>	
<p><b>AANBEVELINGEN</b></p> <p>bij visitatie- en beoordelingsprotocol voor organisaties met een werking in Vlaanderen en Brussel</p>	<p><b>AANBEVELINGEN</b></p> <p>bij evaluatie in 2023 en beoordeling in 2025 van organisaties met een werking in Vlaanderen en Brussel</p>	<p><b>AANBEVELINGEN</b></p> <p>bij beoordelingsprotocol voor regionale organisaties</p>	
<p>(33)(34) <b>Voorzittersrol:</b> continuïteit in het personeelsbeleid van de administratie zou moeten worden gegarandeerd, zodat de medewerkers van de administratie verder expertise kunnen opbouwen en die expertise in een volgende evaluatie- en beoordelingsronde kunnen inzetten.</p>			
<p>(37)(38) <b>zakelijke expertise:</b> met betrekking tot het advies over het financieel meerjarenplan wordt voorgesteld dat de administratie een preadvies voorbereidt, dat ter bespreking wordt voorgelegd in de beoordelingscommissies.</p>			

#### 4.2.5. Vaststellingen adviescommissie m.b.t. de organisatie van de evaluatie en beoordeling

<p><b>VASTSTELLINGEN:</b></p> <p>wat liep <b>goed</b> en wordt behouden?</p>	<p><b>VASTSTELLINGEN:</b></p> <p>wat liep <b>minder goed</b> en kan beter?</p>
<p><b>Algemeen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De organisatie van de visitaties was een grote uitdaging, maar is vlot verlopen.</li> </ul>	<p><b>Algemeen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(39) Er was een gebrek aan een projectleider die de visitaties fulltime organisatorisch en inhoudelijk kon coördineren.</li> </ul>



		•
<b>Clustering en scope evaluatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>De clustering op basis van de subsidie-enveloppe bood algemeen gesproken een goede basis.</li> </ul>		<b>Clustering en scope evaluatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(40) Organisaties werden geclusterd op basis van de grootte van de subsidie-enveloppe, maar de grootte van de organisatie (totale inkomsten/uitgaven) lijkt een beter vergelijkingskader te bieden.</li> <li>(41) Soms vormen sociaal-culturele organisaties een onderdeel van een grotere werking. Door louter in te zoomen op de sociaal-culturele werking tijdens de evaluatie gaat veel informatie verloren.</li> <li>(42) In sommige clusters was er te veel variatie op het vlak van de werksoorten, waardoor niet alle organisaties goed vergelijkbaar waren.</li> </ul>
KIOSK		<b>KIOSK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(43) KIOSK is onvoldoende werkbaar: het systeem stond niet op punt waardoor informatie soms verloren ging en waardoor voorbereidingen moeilijk konden worden uitgewisseld.</li> </ul>
<b>AANBEVELINGEN</b> bij visitatie- en beoordelingsprotocol voor organisaties met een werking in Vlaanderen en Brussel	<b>AANBEVELINGEN</b> bij evaluatie in 2023 en beoordeling in 2025 van organisaties met een werking in Vlaanderen en Brussel	<b>AANBEVELINGEN</b> bij beoordelingsprotocol voor regionale organisaties
Niet van toepassing	(40)(41) <b>Clustering en scope evaluatie:</b> er wordt voorgesteld om organisaties te clusteren naargelang hun totale inkomsten. Bij die clustering moet ook rekening worden gehouden met organisaties die opereren vanuit een groter geheel.	

## Hoofdstuk 5: Advies m.b.t. wijziging van visitatie- en beoordelingsprotocol van organisaties met een werking in Vlaanderen en Brussel

In hetgeen volgt wordt omschreven welke elementen van het visitatie- en beoordelingsprotocol voor organisaties met een werking in Vlaanderen en Brussel de minister kan wijzigen om tegemoet te komen aan de aanbevelingen van de adviescommissie.

Er wordt geadviseerd om twee elementen uit het protocol bij te sturen:

- 1) Het waarderend evalueren en beoordelen
- 2) De kwaliteitscultuur

De overige aanbevelingen van de adviescommissie hebben hoofdzakelijk een impact op de wijze waarop de administratie haar regisseursrol m.b.t. het evaluatie- en beoordelingsproces vervult of hoe de organisatie van het visitatie- en beoordelingsproces kan worden geoptimaliseerd. Het gaat om belangrijke, maar eerder kleine wijzigingen, waarvan het niet aangewezen is om deze te betonen in een visitatie- en beoordelingsprotocol.

### 5.1. Waarderend evalueren en beoordelen

De visitatoren en verslaggevers ondervonden problemen met de toepassing van de waarderende benadering. Men ervaarde een spanningsveld tussen het waarderend karakter en de finaliteit van het evalueren. In sommige verslagen leidde dit tot een overmatige focus op positieve elementen, terwijl het oordeel over de negatieve elementen te weinig werd beargumenteerd. Daarnaast hebben visitatoren de indruk dat de manier waarop de waarderende benadering werd toegepast in sommige gevallen verkeerde verwachtingen heeft gecreëerd bij de organisaties.

De tekst over de waarderende benadering in het evaluatie- en beoordelingsprotocol kan worden bijgestuurd rekening houdend met de volgende elementen:

- De waarderende benadering is in de eerste plaats een manier van onderzoeken. In het protocol zal de term 'waarderende benadering' vervangen worden door de term 'waarderend onderzoek', samen met een korte uitleg van wat hier de doelstellingen en basisprincipes van zijn.
- De noodzaak van het duidelijk benoemen van pijnpunten (kansen)
- Een toelichting bij mogelijke valkuilen
- Enkele praktische handvaten

Een tekstvoorstel is geïntegreerd in het visitatie- en beoordelingsprotocol van 13 juni 2019.

### 5.2. Kwaliteitscultuur

Het evaluatie- en beoordelingsprotocol stelt de aanwezige kwaliteitscultuur in de sociaal-culturele organisaties centraal in het totale proces van beoordelen en evalueren.

In het evaluatie- en beoordelingsprotocol staat dat een gedeelde visie op de kwaliteitscultuur het mogelijk moet maken dat de visitatie- en beoordelingscommissies op een gelijkwaardige manier gemotiveerde uitspraken doen over de evaluatie en de beoordeling van de werking van de verschillende organisaties. Het

schema in het protocol omschrijft deze visie op de kwaliteitscultuur van de organisatie als een achterliggend kader voor de beoordeling van de beoordelingselementen enerzijds, en de eindevaluatie anderzijds.

Het protocol somt als inspirerend (en richtinggevend) kader vijf aspecten van de kwaliteitscultuur op: de missie- en visiegedrevenheid van de organisatie, de zakelijke duurzaamheid, kritische reflectie, participatieve verbinding en innovatie.

In de praktijk ondervonden de visitatoren echter moeilijkheden met de operationalisering van de gedeelde visie op de kwaliteitscultuur voor de evaluatie van de onderliggende beoordelingselementen. In de praktijk gebruikten de externe deskundigen dit niet als handvat om gelijkaardige uitspraken te doen over de evaluatie van de werking. De richtinggevende elementen van de kwaliteitscultuur werden echter wel gebruikt als synthesekader voor de opmaak van de conclusie.

Daarnaast stelt de administratie dat het concept van de kwaliteitscultuur als achterliggend kader op gespannen voet staat met het beoordelingselement m.b.t. integrale kwaliteitszorg (of -beleid). De administratie is immers van mening dat, zoals aangegeven in het decreet van 7 juli 2017, bij de evaluatie van dit element niet mag gekeken worden naar individuele processen en systemen (dit verschilt immers naargelang de grootte van de organisatie), maar dat men bij een evaluatie van het kwaliteitsbeleid moet kijken naar de mate waarin de organisatie is doordrongen van een continu streven naar kwaliteit met betrekking tot alle aspecten van haar werking.

Verder stelt de administratie vast dat de richtinggevende elementen van de kwaliteitscultuur impliciet of expliciete beoordelingselementen zijn in het beoordelingskader van het decreet.

Op basis van deze vaststellingen besluit de adviescommissie het volgende:

De kwaliteitscultuur verwijst naar welbepaalde basiswaarden binnen een organisatie: binnen een organisatie met een goede kwaliteitscultuur wordt er op alle niveaus continu gestreefd naar (een verbetering van de) kwaliteit. Kwaliteitscultuur heeft daarom niet zozeer te maken met systemen of processen, dan wel met de mate waarin de organisatie is doordrongen van een continu streven naar kwaliteit met betrekking tot alle aspecten van haar werking.

De adviescommissie besluit dat het een meerwaarde blijft als de commissies de evaluatie en beoordeling van de organisaties benaderen vanuit een gemeenschappelijke visie op de kwaliteitscultuur. Tezelfdertijd wil de adviescommissie benadrukken dat het geenszins de bedoeling is dat de 5 elementen van de kwaliteitscultuur, vernoemd in het visitatie- en beoordelingsprotocol, bijkomende beoordelingselementen vormen: de adviescommissie is immers van oordeel dat alle 5 de elementen van de kwaliteitscultuur reeds integraal deel uitmaken van het visitatie- en beoordelingsprotocol.

Het visitatie- en beoordelingsprotocol wordt in de volgende zin aangepast:

- de verantwoording van het gebruik van de kwaliteitscultuur als “bril” voor evaluaties en beoordelingen wordt geactualiseerd.
- een schema waarin wordt aangegeven hoe de elementen van de kwaliteitscultuur zijn geïntegreerd in het nieuwe beoordelingskader.

## Bijlage I: Overzicht gevisiteerde sociaal-culturele volwassenenorganisaties

<b>Visitatiedatum</b>	<b>Naam organisatie</b>
16/04/18	SOCIAAL-CULTURELE VERENIGING VAN VLAAMSE LIBERALE VROUWEN
16/04/18	Vluchtelingenwerk Vlaanderen
17/04/18	FEDERATIE VAN ZELFORGANISATIES IN VLAANDEREN
18/04/18	IMPULS -VORMING, TRAINING EN PROCESBEHEER
19/04/18	AUGUST VERMEYLENFONDS
20/04/18	HET VLAAMSE KRUIS
23/04/18	Orbit
23/04/18	Zij-kant vzw, Sociaal-progressieve vrouwenbeweging
24/04/18	WILLEMSFONDS
25/04/18	Vrede vzw
26/04/18	Ryckvelde vzw
26/04/18	VLAAMSE VOLKSBEWEGING
27/04/18	AMNESTY INTERNATIONAL VLAANDEREN
27/04/18	Liga voor mensenrechten
27/04/18	MOTIEF
30/04/18	Zicht op Cultuur (Slechtzienden en Blinden Platform Vlaanderen)
2/05/18	Fairfin
3/05/18	Onafhankelijk Leven vzw - B.O.L.-BUDIV
3/05/18	VLAAMSE ACTIEVE SENIOREN
3/05/18	VORMINGSCENTRUM OPVOEDING EN KINDEROPVANG
4/05/18	DAVIDSFONDS ACADEMIE
4/05/18	FEDERATIE MAROKKAANSE EN MONDIALE DEMOCRATISCHE VERENIGINGEN
7/05/18	OOST-WEST CENTRUM
9/05/18	HALEWYNSTICHTING
11/05/18	Voedselteams vzw
27/08/18	DAVIDSFONDS
27/08/18	Doof Vlaanderen (FEDERATIE VAN VLAAMSE DOVENORGANISATIES)
28/08/18	PASAR
29/08/18	Netwerk Bewust Verbruiken
31/08/18	ACTIE DORPEN ROEMENIE - VLAANDEREN
31/08/18	VORMING EN ACTIE
3/09/18	Bond zonder Naam - Cultuur v.z.w
3/09/18	MARKANT - NETWERK VAN ONDERNEMENDE VROUWEN
4/09/18	OKRA,TREFFPUNT 55+
5/09/18	HUMANISTISCH -VRIJZINNIGE VERENIGING
6/09/18	CURIEUS
7/09/18	LINX+
7/09/18	TUINHIER
10/09/18	GetBasic
10/09/18	GEZINSBOND
10/09/18	VIVA-SOCIALISTISCHE VROUWEN VERENIGING
11/09/18	Wervel vzw (Werkgroep voor een Recht- vaardige en Verantwoorde Landbouw )
12/09/18	ATELIERS VOOR WERKNEMERSVORMING
12/09/18	FEMMA
13/09/18	Kif Kif vzw
14/09/18	KRISTELIJKE WERKNEMERSBEWEGING
14/09/18	SAMANA
14/09/18	VLAAMSE OUD-SCOUTS EN OUD GIDSEN - SCOUTING VOOR VOLWASSENEN
17/09/18	WELZIJNSSCHAKELS
18/09/18	KVLV, VROUWEN MET VAART
19/09/18	S-PLUS
21/09/18	CENTRALE VAN DE LANDELIJKE GILDEN VAN DE BOERENBOND
1/10/18	OP - STAP
2/10/18	TIMOTHEUS-INTUITIE
2/10/18	UNIE DER TURKSE ISLAMITISCHE CULTURELE VERENIGINGEN VAN BELGIE
3/10/18	FRANS MASEREEL FONDS
4/10/18	CAVARIA
4/10/18	CENTRUM VOOR CHRISTELIJK VORMINGSWERK
5/10/18	UNIZO ONDERNEMERSVERENIGING
8/10/18	FENIKS
8/10/18	ZORG-SAAM, CENTRUM VOOR STUDIE, ADVIES EN VORMING

9/10/18	VERENIGING VOOR ONTWIKKELING EN EMANCIPATIE VAN MOSLIMS
9/10/18	VFG - VERENIGING PERSONEN MET EEN HANDICAP
9/10/18	VORMINGSINSTITUUT RODE KRUIS-VLAANDEREN
10/10/18	FEDERATIE VAN VLAAMSE KRINGEN - RODENBACHFONDS
10/10/18	SIMILES
10/10/18	Welzijnszorg
11/10/18	COMPETENT IN ENGAGEMENT vzw
11/10/18	WISPER, VORMINGSINSTELLING VOOR ACTIEVE KUNSTEDUCATIE
12/10/18	PASFORM
15/10/18	VELT vzw - VERENIGING VOOR ECOLOGISCH LEVEN EN TUINIEREN
16/10/18	AMARANT
16/10/18	Miex
16/10/18	VONX
17/10/18	NEOS
18/10/18	FEDERATIE VAN MAROKKAANSE VERENIGINGEN
18/10/18	KATHOLIEKE VERENIGING GEHANDICAPTEN VORMINGSBEWEGING
18/10/18	Mobiel 21
18/10/18	STICHTING LODEWIJK DE RAET
19/10/18	FEDERATIE ONAFHANKELIJKE SENIOREN
19/10/18	PRH -PERSOONLIJKHEID EN RELATIES - VLAANDEREN
19/10/18	VIEF
19/10/18	VTBKULTUUR
22/10/18	De Maakbare mens vzw
22/10/18	NATUURPUNT CVN
22/10/18	UITSTRALING PERMANENTE VORMING
23/10/18	Pax Christi Vlaanderen vzw
	ACTIEVE INTERCULTURELE
24/10/18	FEDERATIE +
24/10/18	INTERNATIONAAL COMITE
25/10/18	UNIE VAN TURKSE VERENIGINGEN
26/10/18	Vijftact
19/11/18	De Wakkere Burger vzw
19/11/18	Merhaba
20/11/18	Lets Vlaanderen
21/11/18	Forum voor Vredesactie
22/11/18	Beweging tegen geweld vzw -Zijn
22/11/18	FEDERATION OF ANGLOPHONE AFRICANS IN BELGIUM
23/11/18	Climaxi
23/11/18	Labo vzw
26/11/18	LIBERAAL VERBOND VOOR ZELFSTANDIGEN - VORMINGSDIENST
27/11/18	Samenhuizen
27/11/18	VERBOND VOS VZW VLAAMSE VREDESVERENIGING
29/11/18	CONTEMPO
29/11/18	Hand in Hand Tegen Racisme
30/11/18	Autodelen.net
3/12/18	Koerdisch Instituut
3/12/18	LINC vzw - Centrum voor Lezen en Informatie
4/12/18	Ethisch Vegetarisch Alternatief
4/12/18	Waerbeke
6/12/18	Ouders van Verongelukte Kinderen
6/12/18	OXFAM-WERELDWINKELS

## Bijlage II: Kwantitatieve resultaten bevragingen stakeholders

BEVRAGING ORGANISATIES					
	helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
1.1. Het was duidelijk welke informatie we als organisatie op voorhand moesten bezorgen in functie van het visitatiebezoek.	31,9%	53,2%	6,4%	6,4%	2,1%
1.2. De administratie hielp ons waar mogelijk met onze vragen i.v.m. de voorbereiding van het visitatiebezoek.	14,9%	34,0%	44,7%	4,3%	2,1%
1.3. De agenda en het verloop van het visitatiebezoek waren op voorhand duidelijk.	55,3%	38,3%	4,3%	2,1%	0,0%
2. Toelichting - Suggesties:					
3.1. De visitatiecommissie had zich voldoende voorbereid op het bezoek.	42,6%	34,0%	8,5%	12,8%	0,0%
3.2. De visitatiecommissie had voldoende inhoudelijke expertise.	19,1%	40,4%	27,7%	10,6%	0,0%
3.3. De visitatiecommissie had voldoende zakelijke expertise.	21,3%	44,7%	29,8%	2,1%	0,0%
4. Toelichting - Suggesties:					
5.1. De visitatiecommissie had voldoende expertise in het werken met kansengroepen.	10,6%	12,8%	12,8%	2,1%	2,1%
6. Toelichting-Suggesties:					
7.1. Tijdens het visitatiebezoek was er ruimte voor dialoog en kwamen we als organisatie voldoende aan bod. We kregen als organisatie de mogelijkheid de diverse dimensies van onze werking toe te lichten.	42,6%	40,4%	8,5%	6,4%	0,0%
7.2. Tijdens het visitatiebezoek was er aandacht voor de troeven, succeservaringen, groei en ontwikkeling van onze organisatie.	46,8%	21,3%	10,6%	14,9%	4,3%
7.3. De visitatiecommissie trad onze organisatie tegemoet met een positief-kritische blik: pijnpunten werden helder geformuleerd en er was de nodige aandacht voor mogelijkheden tot verbetering van onze werking.	31,9%	27,7%	17,0%	12,8%	8,5%
7.4. Het visitatiebezoek heeft ons tot nieuwe inzichten gebracht.	23,4%	48,9%	19,1%	4,3%	2,1%
8. Toelichting - Suggesties:					
9.1. Het voorlopige visitatieverslag is duidelijk.	31,9%	57,4%	4,3%	2,1%	2,1%
9.2. Het verslag ligt in de lijn van het visitatiebezoek.	27,7%	25,5%	17,0%	21,3%	6,4%
9.3. Het eindresultaat bij elke beoordelingselement wordt voldoende gemotiveerd in het verslag.	23,4%	53,2%	14,9%	2,1%	4,3%
9.4. Het besluit wordt voldoende gemotiveerd.	27,7%	53,2%	8,5%	4,3%	4,3%
10. Toelichting - Suggesties:					
11.1. Het definitieve visitatieverslag houdt in voldoende mate rekening met onze reactie op het voorlopige visitatieverslag.	31,9%	23,4%	21,3%	12,8%	8,5%
11.2. Het antwoord van de visitatiecommissie op onze reactie op het voorlopige visitatieverslag is duidelijk.	29,8%	40,4%	25,5%	0,0%	2,1%
11.3. Het antwoord van de visitatiecommissie op onze reactie op het voorlopige visitatieverslag is voldoende gemotiveerd.	21,3%	34,0%	36,2%	2,1%	4,3%
12. Toelichting - Suggesties:					
13.1. Het evaluatieproces verliep zoals we op basis van het visitatie- en beoordelingsprotocol verwacht hadden.	27,7%	31,9%	14,9%	19,1%	2,1%

	helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
<b>BEVRAGING DESKUNDIGEN</b>					
1.1. Het was duidelijk wat er van mij werd verwacht.	8,7%	82,6%	4,3%	4,3%	0,0%
1.2. Het verloop van het visitatieproces was voldoende duidelijk.	13,0%	78,3%	8,7%	0,0%	0,0%
1.3. De administratie hielp me waar nodig tijdens de voorbereiding.	65,2%	34,8%	0,0%	0,0%	0,0%
1.4. De training 'waarderende benadering' gaf me de nodige handvaten om deze techniek toe te passen tijdens het visitatieproces.	8,7%	39,1%	43,5%	8,7%	0,0%
1.5. Het kennismakingsoverleg met de leden van de visitatiecommissie was zinvol.	34,8%	65,2%	0,0%	0,0%	0,0%
1.6. Ik vond in KIOSK vlot de documenten die ik nodig had om het visitatiebezoek voor te bereiden.	0,0%	30,4%	43,5%	17,4%	8,7%
1.7. Het lukte vlot om mijn voorbereiding op te laden in KIOSK.	4,3%	17,4%	34,8%	30,4%	13,0%
2. Toelichting - Suggesties:					
3.1. De voorbereiding in KIOSK door de leden van de visitatiecommissie vormde een goede basis om tot onderlinge afstemming te komen over de aanpak van het visitatieproces.	13,0%	43,5%	34,8%	4,3%	4,3%
3.2. Er was voldoende tijd om tot onderlinge afstemming te komen.	8,7%	52,2%	17,4%	21,7%	0,0%
3.3. Het kort intern overleg was nuttig.	39,1%	52,2%	8,7%	0,0%	0,0%
4. Toelichting - Suggesties:					
5.1. De toelichting door de organisaties over aspecten van de werking of een goede praktijk waren doorgaans een nuttige aanvulling.	30,4%	56,5%	8,7%	4,3%	0,0%
5.2. De vertegenwoordigers van de organisaties konden in voldoende mate toelichting geven bij de inhoud van het werk in zijn diverse dimensies.	26,1%	52,2%	21,7%	0,0%	0,0%
5.3. De vertegenwoordigers van de organisaties konden in voldoende mate toelichting geven bij het financieel beleid van hun organisaties.	13,0%	34,8%	30,4%	21,7%	0,0%
6. Toelichting - Suggesties:					
7.1. De leden van de visitatiecommissie hadden de visitatiebezoeken goed voorbereid.	13,0%	82,6%	4,3%	0,0%	0,0%
7.2. De visitatiecommissie had voldoende inhoudelijke expertise.	17,4%	73,9%	8,7%	0,0%	0,0%
7.3. De visitatiecommissie had voldoende zakelijke expertise.	13,0%	69,6%	13,0%	4,3%	0,0%
8. Toelichting - Suggesties:					
9.1. De visitatiecommissie had voldoende expertise in het werken met kansengroepen.	13,0%	56,5%	8,7%	0,0%	0,0%
10. Toelichting-Suggesties:					
11.1. De verschillende aspecten van kwaliteitscultuur en de waarderende benadering vormden een inspirerend kader en een toegevoegde waarde bij de evaluatie van de organisaties.	17,4%	47,8%	34,8%	0,0%	0,0%
11.2. Tijdens de visitatiebezoeken was er voldoende ruimte voor dialoog en kwamen de organisaties voldoende aan bod.	47,8%	43,5%	8,7%	0,0%	0,0%
11.3. De organisaties stonden open voor dialoog.	30,4%	60,9%	8,7%	0,0%	0,0%
11.4. Tijdens de visitatiebezoeken lag de focus op de troeven, succeservaringen, groei en ontwikkeling van de organisaties.	13,0%	69,6%	13,0%	4,3%	0,0%

11.5. De visitatiecommissie trad de organisatie tegemoet met een positief-kritische blik: pijnpunten werden helder geformuleerd en er was de nodige aandacht voor mogelijkheden tot verbetering van de werking.	21,7%	78,3%	0,0%	0,0%	0,0%
11.6. Het lerend aspect voor de organisaties was in voldoende mate aanwezig.	17,4%	78,3%	4,3%	0,0%	0,0%
11.7. Er was voldoende tijd om zicht te krijgen op de organisaties.	21,7%	56,5%	17,4%	4,3%	0,0%
12. Toelichting - Suggesties:					
13.1. Er was voldoende tijd om tot onderlinge afstemming te komen.	21,7%	52,2%	13,0%	13,0%	0,0%
13.2. Het intern overleg was nuttig.	39,1%	56,5%	4,3%	0,0%	0,0%
14. Toelichting - Suggesties:					
15.1. De leden van de visitatiecommissie hadden de peer reviews goed voorbereid.	13,0%	73,9%	13,0%	0,0%	0,0%
15.2. Er was voldoende tijd om tot onderlinge afstemming te komen.	26,1%	56,5%	13,0%	4,3%	0,0%
15.3. De peer reviews hadden een positief effect op de objectiviteit en kwaliteit van onze beoordeling.	34,8%	60,9%	4,3%	0,0%	0,0%
15.4. De peer review waar de reacties van de organisaties op hun voorlopige visitatieverslag werden besproken was zinvol.	39,1%	60,9%	0,0%	0,0%	0,0%
16. Toelichting - Suggesties:					
17.1. Het evaluatieproces verliep zoals ik op basis van het visitatie- en beoordelingsprotocol verwacht had.	21,7%	65,2%	13,0%	0,0%	0,0%
17.2. Het evaluatieproces verliep vriendelijk en respectvol.	43,5%	56,5%	0,0%	0,0%	0,0%
17.3. We zijn er als visitatiecommissie in geslaagd op een gelijkwaardige manier gemotiveerde uitspraken te doen over de werking van de verschillende organisaties.	21,7%	73,9%	4,3%	0,0%	0,0%
17.4. Ik ben bereid om ook in de toekomst deel uit te maken van een visitatie- of beoordelingscommissie.	34,8%	39,1%	21,7%	4,3%	0,0%
18. Toelichting - Suggesties:	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>BEVRAGING VOORZITTERS</b>					
	helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
1.1. De verwachtingen t.a.v. de voorzitters waren duidelijk geformuleerd.	30,0%	50,0%	20,0%	0,0%	0,0%
1.2. Ik beschikte over de nodige tijd om het visitatiebezoek voor te bereiden.	10,0%	30,0%	30,0%	30,0%	0,0%
1.3. Ik beschikte over de nodige achtergrondinformatie om het visitatiebezoek voor te bereiden.	20,0%	60,0%	10,0%	10,0%	0,0%
1.4. Ik kon bij mijn collega's terecht met mijn vragen.	40,0%	60,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1.5. De training 'waarderende benadering' gaf me de nodige handvaten om de waarderende benadering toe te passen tijdens het visitatieproces.	0,0%	60,0%	40,0%	0,0%	0,0%
1.6. De training 'voorzitterschapsrol en peer review' gaf me de nodige handvaten om de voorzitterschapsrol op te nemen tijdens het visitatieproces.	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	0,0%
1.7. Het kennismakingsoverleg met de externe deskundigen was zinvol.	70,0%	30,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1.8. Ik vond in KIOSK vlot de documenten die ik nodig had om het visitatiebezoek voor te bereiden.	10,0%	40,0%	20,0%	30,0%	0,0%
1.9. Het lukte vlot om mijn voorbereiding op te laden in KIOSK.	0,0%	10,0%	0,0%	20,0%	70,0%



2. Toelichting - Suggesties:	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3.1. De voorbereiding in KIOSK door de leden van de visitatiecommissie vormde een goede basis om tot onderlinge afstemming te komen over de aanpak van het visitatieproces.	10,0%	60,0%	20,0%	10,0%	0,0%
3.2. Er was voldoende tijd om tot onderlinge afstemming te komen.	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%	0,0%
3.3. Het kort intern overleg was nuttig.	30,0%	60,0%	10,0%	0,0%	0,0%
4. Toelichting - Suggesties:	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
5.1. De toelichting door de organisaties over aspecten van de werking of een goede praktijk waren doorgaans een nuttige aanvulling.	0,0%	20,0%	40,0%	40,0%	0,0%
5.2. De vertegenwoordigers van de organisaties konden in voldoende mate toelichting geven bij de inhoud van het werk in zijn diverse dimensies.	0,0%	70,0%	30,0%	0,0%	0,0%
5.3. De vertegenwoordigers van de organisaties konden in voldoende mate toelichting geven bij het financieel beleid van hun organisaties.	0,0%	10,0%	40,0%	40,0%	10,0%
6. Toelichting - Suggesties:	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
7.1. De leden van de visitatiecommissie hadden de visitatiebezoeken goed voorbereid.	40,0%	30,0%	10,0%	20,0%	0,0%
7.2. De visitatiecommissie had voldoende inhoudelijke expertise.	40,0%	40,0%	20,0%	0,0%	0,0%
7.3. De visitatiecommissie had voldoende zakelijke expertise.	40,0%	30,0%	30,0%	0,0%	0,0%
7.4. De leden van de visitatiecommissie namen actief deel aan het visitatiegesprek.	50,0%	40,0%	0,0%	10,0%	0,0%
8. Toelichting - Suggesties:	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
9.1. De visitatiecommissie had voldoende expertise in het werken met kansengroepen.	30,0%	30,0%	0,0%	0,0%	0,0%
10. Toelichting-Suggesties:	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
11.1. De verschillende aspecten van kwaliteitscultuur en de waarderende benadering vormden een inspirerend kader en een toegevoegde waarde bij de evaluatie van de organisaties.	10,0%	60,0%	30,0%	0,0%	0,0%
11.2. Tijdens de visitatiebezoeken was er voldoende ruimte voor dialoog en kwamen de organisaties voldoende aan bod.	30,0%	50,0%	10,0%	10,0%	0,0%
11.3. De organisaties stonden open voor dialoog.	40,0%	50,0%	10,0%	0,0%	0,0%
11.4. Tijdens de visitatiebezoeken lag de focus op de troeven, succeservaringen, groei en ontwikkeling van de organisaties.	0,0%	40,0%	50,0%	10,0%	0,0%
11.5. De visitatiecommissie trad de organisatie tegemoet met een positief-kritische blik: pijnpunten werden helder geformuleerd en er was de nodige aandacht voor mogelijkheden tot verbetering van de werking.	10,0%	40,0%	30,0%	20,0%	0,0%
11.6. Het lerend aspect voor de organisaties was in voldoende mate aanwezig.	10,0%	70,0%	10,0%	10,0%	0,0%
12. Toelichting - Suggesties:	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
13.1. Er was voldoende tijd om tot onderlinge afstemming te komen.	10,0%	10,0%	10,0%	20,0%	50,0%
13.2. Het intern overleg was nuttig.	70,0%	30,0%	0,0%	0,0%	0,0%
14. Toelichting - Suggesties:	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
15.1. De leden van de visitatiecommissie hadden de peer reviews goed voorbereid.	30,0%	40,0%	20,0%	10,0%	0,0%
15.2. Er was voldoende tijd om tot onderlinge afstemming te komen.	30,0%	30,0%	30,0%	10,0%	0,0%
15.3. De peer reviews hadden een positief effect op de objectiviteit en kwaliteit van onze beoordeling.	50,0%	30,0%	20,0%	0,0%	0,0%
15.4. De peer review waar de reacties van de organisaties op hun voorlopige visitatieverslag werden besproken was zinvol.	90,0%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%

16. Toelichting - Suggesties:	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
17.1. Het evaluatieproces verliep zoals ik op basis van het visitatie- en beoordelingsprotocol verwacht had.	20,0%	40,0%	30,0%	10,0%	0,0%
17.2. Het evaluatieproces verliep vriendelijk en respectvol.	50,0%	40,0%	10,0%	0,0%	0,0%
17.3. We zijn er als visitatiecommissie in geslaagd op een gelijkwaardige manier gemotiveerde uitspraken te doen over de werking van de verschillende organisaties.	40,0%	60,0%	0,0%	0,0%	0,0%
17.4. Ik werd voldoende ondersteund vanuit het departement om mijn rol als voorzitter optimaal in te vullen.	30,0%	40,0%	20,0%	10,0%	0,0%
18. Toelichting - Suggesties:	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

## Bijlage III: Voorstel tot bijkomende richtlijnen met betrekking tot de zakelijke beoordelingselementen

Op de website van 'het Departement Cultuur, Jeugd en Media – Sociaal-Cultureel Werk en Jeugdwerk' (<http://www.sociaalcultureel.be/volwassenen/decreet2017.aspx>) publiceerde de administratie op 15 maart 2019 een **nota met richtlijnen m.b.t. de subsidieaanvraag**.

Naar aanleiding van de evaluatie van de visitaties gaf de adviescommissie de opdracht aan de administratie om in overleg met de sector na te gaan of er m.b.t. de zakelijke beoordelingselementen en dus het zakelijk deel van het beleidsplan bijkomende richtlijnen moeten worden geformuleerd.

In de nota met richtlijnen m.b.t. de subsidieaanvraag staat **een algemene richtlijn**:

*Het is aan te raden de inhoudelijke en zakelijke **beoordelingselementen en -criteria als kapstok** te hanteren bij de opmaak van het beleidsplan, zodat de beoordelingscommissie over voldoende informatie beschikt om een oordeel te vellen. Het is de verantwoordelijkheid van de organisatie om ervoor te zorgen dat **alle elementen** waarop ze beoordeeld wordt effectief terug te vinden zijn in de subsidieaanvraag.*

Daarnaast staat **over het zakelijk deel van het beleidsplan**:

*Het zakelijk deel van het beleidsplan omvat een **geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenplan** en moet een antwoord bieden op de zakelijke beoordelingselementen en -criteria (zie 2.3.5). Organisaties zijn vrij om het zakelijk deel van het beleidsplan vorm te geven volgens een eigen format.*

*In het zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenplan dient ook een **meerjarenbegroting** te worden gevoegd. Voor de meerjarenbegroting reikt de administratie **een model** aan dat ter beschikking gesteld wordt in KIOSK. Het ingevulde model wordt als aparte pdf opgeladen in KIOSK.*

*Organisaties die een **hogere subsidie-enveloppe** vragen ten aanzien van de vorige beleidsperiode motiveren de meervraag in het zakelijk deel van het beleidsplan. Centrale vragen hierbij zijn: wat zijn de ambities van de organisatie? Op welke manier verschilt de beoogde werking voor de volgende beleidsperiode van de werking die de voorbije jaren gerealiseerd werd?*

*Tip: Socius ontwikkelde de tool RADAR, waarmee organisaties hun zakelijk en inhoudelijk beleid op elkaar kunnen afstemmen: <http://radar.socius.be/>. Socius definieerde acht aandachtsgebieden voor de ontwikkeling van een geïntegreerd zakelijk beleid: organisatiestructuur en -cultuur, kwaliteitszorg, kennis- en informatiemanagement, infrastructuur, medewerkers, goed bestuur, communicatie en financiën. RADAR biedt een interessante houvast aan organisaties bij de ontwikkeling van een geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenbeleid.*

In deze nota wordt een voorstel tot bijkomende richtlijnen m.b.t. de zakelijke beoordelingselementen en het zakelijk beleidsplan geformuleerd. De richtlijnen moeten ervoor zorgen dat organisaties in het beleidsplan hun keuzes voor de toekomst (2021-2025) voldoende beschrijven en onderbouwen, zodat commissies een kwalitatief oordeel bij de verschillende beoordelingselementen en -criteria kunnen formuleren.

De richtlijnen in de tabel hieronder geven aan welke aspecten met betrekking tot de zakelijke beoordelingselementen- en criteria de beoordelingscommissie zeker in ogenschouw wil nemen om haar beoordeling te kunnen maken en onderbouwen. Deze aspecten dienen dus door de organisatie beschreven en onderbouwd te worden in het zakelijk gedeelte van het beleidsplan. Afhankelijk van de prioriteiten die ze in de beleidsperiode 2021-2025 naar voor schuift, bepaalt de organisatie welke zakelijke aspecten ze daarnaast aanvullend wil beschrijven.

Beoordelingscriterium decreet	Memorie van toelichting	Richtlijnen
<b>1° een geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenbeleid</b>		
<p>a. De organisatie expliciteert hoe ze een professioneel beleid zal voeren;</p>	<p>Het zakelijk beleid of de bedrijfsvoering gaat over de manier waarop een organisatie wordt bestuurd of beheerd. De leiding van de organisatie heeft daarbij aandacht voor management van personeel (vast in dienst of freelancers), externe communicatie en PR, huisvesting, financiën, informatievoorziening en ICT en de organisatie-inrichting en -cultuur. De aandacht voor deze ondersteunende processen staat ten dienste van de realisatie van de missie en organisatiedoelen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Organisatiestructuur:</b> Beschrijf en onderbouw hoe de organisatie haar centrale opdracht in taken zal verdelen en onderling zal coördineren. Indien de organisatie een onderdeel vormt van een grotere koepelorganisatie, beschrijf en onderbouw ook die taakverdeling en -coördinatie.</li> <li>- <b>Kennis- en informatiemanagement:</b> Beschrijf en onderbouw hoe de organisatie data, informatie en kennis zal bewaren, delen, ontwikkelen en ontsluiten.</li> <li>- <b>Medewerkersbeleid:</b> Beschrijf en onderbouw hoe medewerkers (betaalde beroepskrachten en freelancers) optimaal zullen worden ingeschakeld in het realiseren van de missie en de doelstellingen van de organisatie. Licht tevens toe hoe de organisatie zorg zal opnemen voor het presteren, leren, welbevinden en samenwerken van die medewerkers.</li> <li>- <b>Intern en extern communicatiebeleid:</b> Beschrijf en onderbouw hoe de organisatie de realisatie van haar strategische en operationele doelstellingen zal ondersteunen met haar communicatie (zowel interne als externe communicatie)</li> </ul>

		- <b>Andere prioriteiten m.b.t. het professioneel beleid van de organisatie:</b> Beschrijf en onderbouw op welke andere elementen m.b.t. professionaliteit de organisatie zal inzetten.
b. De organisatie expliciteert hoe ze een integraal kwaliteitsbeleid zal voeren;	In de bedrijfsvoering gaat bijzondere aandacht naar kwaliteitszorg. Het is een dynamische mix van concepten, technieken en methodieken. Kwaliteitszorg is geen doel maar een hulpmiddel waarmee de organisatie, management en medewerkers, zorg dragen voor een voortdurende verbetering van de resultaten. De keuze van de organisatie voor bepaalde concepten, technieken en modellen van kwaliteitszorg as such is geen punt van waardering. Dat betekent dat de keuze voor gehanteerde methodes geen deel uitmaakt van de uitspraak van de commissies of het oordeel kan bepalen.	Geen bijkomende richtlijnen.
c. De organisatie expliciteert een onderbouwd en realistisch financieel meerjarenbeleid;	Naast kwaliteitszorg gaat ook aandacht naar het financieel beleid in de organisatie. Dit houdt in: het verzamelen en interpreteren van financiële gegevens in functie van het financieel gezond houden en het waarborgen van de toekomst van de organisatie.	<b>Financieel meerjarenbegroting en toelichting:</b> Maak de meerjarenbegroting op aan de hand van <a href="#">het sjabloon</a> en licht de meerjarenbegroting toe. <b>Financieel meerjarenbeleid:</b> Beschrijf en onderbouw aan de hand van financiële gegevens de financiële gezondheid van de organisatie en hoe ze deze financiële gezondheid wil bewaren in de toekomst.
<b>2° de toepassing van de principes van goed bestuur</b>		
De Memorie van Toelichting (p. 46) verwijst naar de vijf principes van goed bestuur, zoals ze worden omschreven in de Vlaamse Code voor Cultural Governance van het Bilsen Fonds, als voorbeeld voor de toepassing ervan in de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. De vijf principes kunnen als volgt gekoppeld worden aan de drie beoordelingscriteria in het decreet SCVW. De organisatie geeft minimaal een toelichting bij de 5 principes/3 beoordelingscriteria.		

<p>a. De organisatie geeft aan hoe ze transparantie en verantwoording van en in haar bestuur zal organiseren;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschrijf en onderbouw hoe de bestuursorganen verantwoording zullen afleggen aan elkaar: het principe van checks and balances staat hierbij centraal (<b>principe 2</b>)</li> <li>- Beschrijf en onderbouw hoe de bestuursorganen transparant zullen werken en elkaar in voldoende mate op de hoogte zullen houden van hun werking en beslissingen. (<b>principe 3</b>)</li> </ul>	
<p>b. De organisatie expliciteert vanuit haar missie en doelen de samenstelling van de bestuursorganen en hun rol- en bevoegdheidsverdeling;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschrijf en onderbouw hoe de rol en bevoegdheden van bestuursorganen ten dienste van de doelstellingen en de missie van de organisatie zullen staan (<b>principe 1</b>)</li> <li>- Beschrijf en onderbouw hoe de samenstelling van de bestuursorganen in functie van de doelen en de missie van de organisatie zal gebeuren en welke rol de bestuursorganen binnen de organisatie zullen vervullen (<b>principe 4</b>)</li> </ul>	
<p>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;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschrijf en onderbouw hoe de bestuursorganen het belang van de interne en externe stakeholders zullen erkennen en bij de strategische beslissingen rekening zullen houden met deze stakeholders (<b>principe 5</b>).</li> </ul>	
<p><b>3° de afstemming tussen het voormelde inhoudelijke en zakelijke deel van het beleidsplan</b></p>		
<p>De organisatie verantwoordt hoe ze haar financiën, mensen en middelen zal inzetten ter realisatie van de strategische en operationele doelstellingen.</p>	<p>Om de kwaliteit van het zakelijke beheer in te schatten, wordt nagegaan of het zakelijke en het inhoudelijke deel van het beleidsplan en de werking op elkaar zijn afgestemd. De organisatie verantwoordt hoe ze haar financiën, mensen en middelen inzet om haar strategische en operationele doelen te bereiken.</p>	<p>Beschrijf en onderbouw op welke manier de keuzes die gemaakt worden in het zakelijk beleid bijdragen aan of het gevolg zijn van de inhoudelijke strategische doelstellingen van de organisatie.</p>