DEPARTEMENT
CULTUUR, JEUGD & MEDIA

/ rapport

EVALUATIERAPPORT BEOORDELINGSRONDE 2020

SOCIAAL-CULTURELE VOLWASSENENORGANISATIES

Adviescommissie Sociaal-cultureel Volwassenenwerk

Vlaanderen
verbeelding werkt

www.vlaanderen.be/cjm

VOORWOORD VAN DE ADVIESCOMMISSIE

Voor u ligt het evaluatierapport van de Adviescommissie Sociaal-cultureel Volwassenenwerk voor de beoordelingsronde van 2020. In dat jaar beoordeelden 8 expertencommissies 152 aanvragen voor structurele werkingssubsidies in het sociaal-cultureel volwassenenwerk.
De adviescommissie is belast met enerzijds de ontwikkeling van een visie en een methodiek om het gemeenschappelijk beoordelingskader te verfijnen, en anderzijds met de evaluatie van het proces van de inhoudelijke en zakelijke beoordeling door visitatie- en beoordelingscommissies. In 2019 evalueerde de adviescommissie de visitatieronde van 2018. De visitatieronde van 2018 was de eerste stap in de filmische benadering van evaluatie en beoordeling, zoals beoogd door het decreet van 7 juli 2017.
De kwaliteit van het visitatieproces werd door de adviescommissie geëvalueerd in het evaluatierapport van de visitaties 2019. Met de beoordelingsronde in 2020 stappen de organisaties sociaal-cultureel volwassenenwerk in de eerste beleidsperiode van het nieuwe decreet (2021-2025) waarin het nieuwe beoordelingskader volledig wordt toegepast. We krijgen als adviescommissie via informele contacten bij de sector de indruk dat het nieuwe beoordelingskader en de visitaties het een en het ander in beweging hebben gebracht, zoals beoogd door het decreet. Daar zijn we verheugd over.

We zijn ervan overtuigd dat de visitatie- en beoordelingscommissies erin geslaagd zijn, ondanks de krappe omkadering en de stikte timing, om het proces zo kwaliteitsvol mogelijk te laten lopen, dit dankzij de ongelooflijke inzet en grote betrokkenheid van de externe deskundigen en de administratie. We zijn er echter evenzeer van overtuigd dat de zwaarte van de procedure, de dossierlast voor de externe deskundigen en het strakke tijdskader mogelijk een hypotheek leggen op de toekomst.
Net zoals in onze brief aan de Vlaamse Regering uit 2017 en het evaluatierapport van de voorbije visitatieronde, stellen we vast dat de huidige procedure om te evalueren en te beoordelen te zwaar is om de kwaliteit van het beoordelingsproces op een duurzame wijze te garanderen: de kwaliteit van de beoordelingen staat onder druk wegens de zwaarte van de procedure en het gebrek aan capaciteit binnen de administratie en de pool van externe experten. Verschillende externe experten geven aan dat ze niet meer wensen deel te nemen aan de evaluaties en beoordelingen omwille van de disproportionele werkdruk. De afstemming tussen de beoordelingscommissies en de kwaliteitsbewaking van de het commissiewerk en de adviezen heeft niet plaatsgevonden zoals gepland door een gebrek aan personeel binnen de administratie. Het capaciteitsprobleem is zelfs van die aard dat de behandeling van de replieken op negatieve preadviezen zoals beoogd in het evaluatie- en beoordelingsprotocol onuitvoerbaar is gebleken.

We vrezen dat op korte termijn de combinatie van een heel zware evaluatie- en beoordelingsprocedure met het capaciteitsprobleem de kwaliteit van evaluaties en beoordelingen nog zwaarder zal hypothekeren. De vraag stelt zich dan of het decreet op termijn uitvoerbaar blijft.

De Adviescommissie Sociaal-cultureel Volwassenenwerk

INHOUD

VOORWOORD VAN DE ADVIESCOMMISSIE 2
1 Inleidend hoofdstuk 4
1.1 REGELGEVING 4
1.2 Voorbereidingen 6
1.3 Aanvragen 7
1.4 Landelijke organisaties 7
1.4.1 Preadviezen 7
1.4.2 Definitieve adviezen 8
1.5 De organisaties met een werking binnen specifieke regio's 9
1.6 Beslissing 10
2 Evaluatieonderzoek 10
2.1 EVALUATIEMETHODIEK 10
2.2 de beoordelaars en het beoordelingsmateriaal 11
2.2.1 De beoordelingscommissies 11
2.2.2 De subsidieaanvragen (de beleidsplannen) 14
2.3 het beoordelingsproces 16
2.3.1 De voorbereiding 16
2.3.2 De commissievergaderingen en de kwaliteit van de beoordelingen 18
2.3.3 Afstemming en kwaliteitscontrole 19
2.3.4 De repliekfase 20
2.3.5 Het cyclische karakter van evaluatie en beoordeling 22
2.3.6 De beoordelingen van de subsidieaanvragen van de organisaties met een regionale werking 24
2.3.7 De waarderende benadering 24
2.3.8 Het werk van de administratie 25
2.3 Totstandkoming subsidiebedragen, preadvies en advies 26
3 Conclusies en aanbevelingen 29
3.1 Algemene conclusies en primaire aanbevelingen 29
3.2 Oplijsting aanbevelingen per thema 32
3.2.1 Primaire aanbevelingen (supra) 32
3.2.2 De beoordelingscommissies 32
3.2.3 De subsidieaanvragen 32
3.2.4 Voorbereiding van het beoordelingsproces 32
3.2.5 De commissievergaderingen 33
3.2.6 Afstemming en kwaliteitscontrole 33
3.2.7 De repliekfase 33
3.2.8 Het cyclische karakter van evaluatie en beoordeling 33
3.2.9 De waarderende benadering 34
3.2.10 Het werk van de administratie 34
3.2.11 Totstandkoming subsidiebedragen 34
3.2.12 Kwaliteit (pre)advies 34

1 INLEIDEND HOOFDSTUK

In 2020 vond de beoordelingsprocedure voor de structurele werkingssubsidies sociaal-cultureel volwassenenwerk voor de beleidsperiode 2021-2025 plaats. 159 organisaties dienden een aanvraag in voor een vijfjarige werkingssubsidie sociaal-cultureel volwassenenwerk, waarvan 146 organisaties als sociaal-culturele volwassenenorganisatie met een werking in Vlaanderen (en Brussel) en 13 met een werking binnen specifieke regio's. Er waren in totaal acht beoordelingscommissies. De subsidieaanvragen van de organisaties met een werking in Vlaanderen (en Brussel) werden door zeven beoordelingscommissies behandeld. De subsidieaanvragen van de regionale organisaties werden door één beoordelingscommissie behandeld.

Tijdslijn landelijke organisaties

- 31 december 2019: deadline indienen subsidieaanvraag
- 22 april – 8 mei: uitsturen preadviezen
- 6 – 22 mei: deadline schriftelijke reacties op preadviezen
- 15 juli 2020: deadline definitieve adviezen
- 1 oktober 2020: deadline beslissing Vlaamse Regering

Tijdslijn regionale organisaties

- 31 december 2019: deadline indienen subsidieaanvraag
- 6 maart 2020: uitsturen preadviezen ronde 1
- 3 april 2020: deadline schriftelijke reacties op preadviezen ronde 1
- 15 juli 2020: deadline definitieve adviezen ronde 1
- 1 oktober 2020: deadline beslissing Vlaamse Regering
- 22 februari 2021: uitsturen preadviezen ronde 2
- 22 maart 2021: deadline schriftelijke reacties op preadviezen ronde 2
- 9 april 2021: uitsturen definitieve adviezen ronde 2

1.1 REGELGEVING

Artikel 7 van het decreet houdende de subsidiëring en erkenning van het sociaal-cultureel volwassenenwerk stipuleert dat sociaal-culturele volwassenenorganisaties een subsidieaanvraag kunnen indienen bij de administratie, bestaande uit een beleidsplan en de nodige documenten die aantonen dat aan de ontvankelijkheidsvoorwaarden werd voldaan. Het beleidsplan (cf. art. 9) bestaat uit een inhoudelijk en een zakelijk deel, gegevens over de omvang en resultaten van de werking, een zelfevaluatie van de werking, de

gevraagde subsidie-enveloppe, een managementsamenvatting en (indien van toepassing) een plan van aanpak voor de aanbevelingen van de visitatiecommissie.

Artikel 14 van het decreet bepaalt dat de Vlaamse regering de beoordelingscommissies samenstelt die bestaan uit externe deskundigen, bijgestaan door een secretaris. Het uitvoeringsbesluit bij het decreet bepaalt dat de minister de pool van externe deskundigen benoemt voor de samenstelling van de visitatie- en beoordelingscommissies (art. 10, Uitvoeringsbesluit). De administratie staat vervolgens in voor de samenstelling van de visitatie- en beoordelingscommissies (art. 15, Uitvoeringsbesluit). De externe deskundigen van de visitatiecommissies, zoals bedoeld in artikel 18 van het decreet, maken deel uit van de beoordelingscommissie die de subsidieaanvraag van de organisaties behandelt die in de voorafgaande beleidsperiode door de visitatiecommissie zijn bezocht.

De administratie is belast met de voorbereiding van, de begeleiding van en de verslaggeving over de werkzaamheden van de beoordelingscommissies (art. 20, decreet SCVW). De administratie beheert de subsidieaanvragen en treft de nodige voorbereidingen voor de kwaliteitsbeoordeling.

De kwaliteitsbeoordeling gebeurt op basis van de twaalf beoordelingselementen die in artikel 10 van het decreet vermeld zijn en in artikel 23 van het uitvoeringsbesluit uitgewerkt zijn in onderliggende beoordelingscriteria. De beoordelingscommissie beoordeelt op basis van de beoordelingselementen en formuleert per beoordelingselement een eindresultaat "voldoet", "voldoet ten dele" of "onvoldoende". De beoordelingscommissie stelt per sociaal-culturele volwassenenorganisatie een gemotiveerd advies op, met een voorstel voor de subsidie-enveloppe. De commissie kan één van volgende adviezen geven:

1° een positief subsidieadvies: de organisatie behaalt voor alle beoordelingselementen een “voldoet” of een “voldoet ten dele”;

2° een positief subsidieadvies met aandachtspunten: de organisatie behaalt voor de vier “elementaire” beoordelingselementen (zoals vermeld in art. 11 van het decreet) een “voldoet” of een “voldoet ten dele” en op minstens vier andere beoordelingselementen een “voldoet” of “voldoet ten dele”.

3° een negatief subsidieadvies: de organisatie behaalt voor één van de vier “elementaire beoordelingselementen (art. 11 van het decreet) een “onvoldoende” of behaalt een “onvoldoende” voor minstens vijf andere beoordelingselementen.

In uitvoering van artikel 17, 1°, 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).

Het decreet houdende de subsidiëring en erkenning van het sociaal-cultureel volwassenenwerk kenmerkt zich door een sterk cyclische benadering van de verschillende stappen in de beleidscycli. Zo nemen de beoordelingscommissies bij de beoordeling van de subsidieaanvragen ook het visitatieverslag (art. 22 van het decreet) en – indien van toepassing – het plan van aanpak van een organisatie in aanmerking (art. 9 van het decreet). Het samenspel tussen beoordeling en visitatie blijkt ook uit het belang van het advies bij de evaluatie voor het bepalen van het subsidiebedrag door de beoordelingscommissies: de combinatie van het definitieve advies van de visitatiecommissie met het definitieve advies van de beoordelingscommissie schrijft voor of de

subsidie van de organisatie in de volgende beleidscyclus dalen, stijgen, gelijk blijven of kan er een stopzetting geadviseerd worden (art. 5 van het decreet).

1.2 VOORBEREIDINGEN

De administratie startte met de voorbereidingen voor de beoordelingsronde in 2019. Voor de reeds erkende organisaties en de kandidaat-instromers werden richtlijnen en formats ontwikkeld en verspreid. De digitale procesflow in het online platform KIOSK werd ontwikkeld, zodat de aanvragen volledig digitaal ingediend, verwerkt en beoordeeld konden worden.

Om de beoordelingscommissies voor de organisaties met een landelijke werking samen te stellen werden de deskundigen ingeschakeld die deel uitmaakten van de visitatiecommissies (zoals bepaald in Art. 14 van het decreet). Omdat er onvoldoende beschikbare kandidaten waren, werd een oproep gelanceerd voor nieuwe kandidaten voor de pool van externe deskundigen. Er werden zeven beoordelingscommissies samengesteld voor de organisaties met een werking in Vlaanderen (en Brussel). Elke commissie bestond uit acht leden, behalve commissie G die omwille van het grote aantal dossiers uit 12 leden werd samengesteld. Aan elke commissie werd een voorzitter toegewezen. De data voor de commissievergaderingen werden bepaald: telkens twee vergaderingen in de preadviesfase en twee vergaderingen voor het definitieve advies. Elke commissie begon de werkzaamheden met een startvergadering in december 2019.

Voor de evaluatie en beoordeling van de organisaties met een regionale werking werd er uit de pool een aparte beoordelingscommissie samengesteld. Deze commissie bestond uit vijf externe deskundigen en één interne deskundige van de administratie. Drie van de vijf externe deskundigen werden ingeschakeld als stemgerechtigd commissielid en de twee anderen traden afwisselend op als stemgerechtigde voorzitter.

Naast de startvergaderingen kregen de externe deskundigen de kans om twee opleidingen te volgen: de administratie gaf toelichting bij het decreet en de beoordelingselementen en Socius verzorgde een opleiding over de sociaal-culturele functies en rollen. De voorzitters kregen ook een opleiding over de toepassing van de waarderende benadering tijdens het beoordelingsproces.

Per beoordelingscommissie werd een hoofdsecretaris aangeduid uit het team sociaal-cultureel werk en jeugd. De hoofdsecretaris leidde de werkzaamheden van de commissie in goede banen en was ook verantwoordelijk voor het opmaken van de adviezen die door de commissie werden geformuleerd. Voor een aantal dossiers werd de hoofdsecretaris bijgestaan door secretarissen, onder andere uit andere teams van het departement CJM. De secretarissen maakten enkele preadviezen op die dan door de hoofdsecretaris werden gefinaliseerd.

Ook de medewerkers van de administratie volgden opleidingen. De hoofdsecretarissen volgden de opleidingen over de rollen en functies en over de beoordelingselementen. De secretarissen kregen een opleiding over het decretaal kader en de beoordelingselementen.

Om de beoordelingsprocedure in goede banen te leiden ontwikkelde de administratie een leidraad voor de beoordelingscommissies. Deze leidraad werd gaandeweg verder geconcretiseerd in een draaiboek met specifieke aanwijzingen.

1.3 AANVRAGEN

Ten laatste op 31 december 2019 dienden 159 organisaties een aanvraag in voor een vijfjarige werkingssubsidie sociaal-cultureel volwassenenwerk:

- 107 aanvragen van reeds erkende en gesubsidieerde sociaal-culturele volwassenenorganisaties met een werking in Vlaanderen (en Brussel);
- 39 aanvragen van kandidaat-instromers: "nieuwe organisaties" die een erkenning en werkingssubsidie aanvroegen als sociaal-culturele volwassenenorganisatie met een werking in Vlaanderen (en Brussel);
- 13 aanvragen van reeds erkende en gesubsidieerde sociaal-culturele volwassenen-organisaties met een werking binnen specifieke regio's.

Begin januari 2020 werd de ontvankelijkheid van de ingediende dossiers geëvalueerd. Alle ingediende dossiers werden ontvankelijk bevonden en de organisaties werden hiervan uiterlijk 15 januari 2020 op de hoogte gebracht.

Van de 111 reeds erkende en gesubsidieerde organisaties met een werking in Vlaanderen (en Brussel) dienden 107 organisaties een subsidieaanvraag in. Een aantal organisaties bevond zich bij het begin van het beoordelingsproces nog in een remediëringstraject. Het gaat om organisaties die in 2018 een negatieve evaluatie met aanbevelingen ontvingen van de visitatiecommissie. In 2019 en 2020 kregen deze organisaties een tweede visitatiebezoek. Dertien organisaties kregen na dat tweede bezoek ter plaatse een positief advies. Zeven organisaties kregen echter opnieuw een negatieve evaluatie met aanbevelingen en de Vlaamse regering besliste op 10 april 2020 om hun subsidiëring stop te zetten. De subsidieaanvragen van die zeven organisaties werden bijgevolg niet door de beoordelingscommissies behandeld.

De 13 aanvragen van de organisaties met een werking binnen specifieke regio's werden behandeld door één beoordelingscommissie. Zeven van die organisaties werden in het voorjaar van 2020 bezocht, de zes overige werden in het eerste kwartaal van 2021 bezocht.

1.4 LANDELIJKE ORGANISATIES

1.4.1 Preadviezen

De beoordelingscommissies bestonden uit de samenvoeging van twee visitatiecommissies. Bij de visitatieprocedure werden de organisaties geclusterd volgens grootte van de subsidie-enveloppes voor 2016 - 2020, deze logica werd dus verdergezet in de beoordelingscommissies. De landelijke organisaties waren bijgevolg geclusterd volgens grootte van hun subsidie-enveloppe voor 2016-2020 en zo over de zeven

commissies verdeeld. De samenstelling van de beoordelingscommissies en de clustering van de organisaties zijn raadpleegbaar via deze link.
Begin 2020 werden drie hoofdlezers voor elk dossier aangeduid: elk dossier werd binnen een commissie door drie hoofdlezers grondig voorbereid en vervolgens binnen de voltallige commissie besproken. De zakelijke deskundigen in elke commissie kregen een aantal dossiers toegewezen en kregen bijkomende zakelijke informatie.

De coronacrisis zorgde ervoor dat de commissiewerking omgevormd diende te worden naar een online format. Drie commissies (B, D en F) hadden voor de lockdown op 13 maart 2020 twee fysieke commissievergaderingen achter de rug en hadden dus reeds alle dossiers behandeld in de preadviesfase. Voor de andere commissies (A, C, E en G) werd er na 13 maart gewerkt met online vergaderingen via Microsoft Teams om de resterende dossiers te behandelen en de evolutie van het subsidiebedrag te bepalen (dalen, stijgen, gelijk blijven, stopzetten van de subsidie).

Commissie G behandelde de aanvragen van de nieuwe organisaties. Omwille van het grote aantal dossiers (39) dat deze commissie moest beoordelen, werden in de preadviesfase drie dagen commissievergadering voorzien waarop telkens 13 dossiers besproken werden. Vooraf was er telkens een dag met gesprekken met de betrokken organisaties: artikel 22, §2 van het decreet schrijft voor dat er aan de beoordeling van het subsidiedossier ook een gesprek moet voorafgaan. Tijdens die gesprekken kregen de organisaties de mogelijkheid om hun werking voor te stellen en konden de externe deskundigen vragen stellen. Commissie G had begin maart reeds twee dagen gesprekken en twee dagen commissievergaderingen achter de rug. De procedure voor de commissievergaderingen op afstand volgde de procedure van de andere commissies. Voor de gesprekken van de laatste 13 organisaties werd beslist om de organisaties een filmpje te laten insturen. De vragen van de externe deskundigen aan de organisaties werden vervolgens via mail gesteld. De organisaties kregen twee uur de tijd om op de vragen te antwoorden.

De timing van de preadviezen – normaal gezien met deadline 15 april 2020 – liep door de hoge werklast en door de omschakeling naar het afstandswerk vertraging op. Op 22 april 2020 werden de preadviezen uitgestuurd naar de organisaties die in commissies B en F behandeld werden. Op 29 april en 4 mei werden de preadviezen verstuurd van de organisaties die in commissies A, C en D respectievelijk in commissie E behandeld werden. Op 8 mei werden de laatste preadviezen verstuurd, van commissie G, aan de nieuwe organisaties. Alle organisaties kregen de mogelijkheid om te reageren op het preadvies en hadden daarvoor twee weken de tijd.

Voor de reeds erkende organisaties hield het preadvies een indicatie in van de evolutie van hun subsidie-enveloppe (stijgen, gelijk blijven, dalen, stopzetten van de subsidie). Voor de kandidaat-instromers was dat een voorlopig advies tot erkenning of niet-erkenning.

- 54 organisaties kregen een positief preadvies;
- 42 organisaties kregen een positief advies met aandachtspunten;
- 43 organisaties kregen een negatief preadvies.

1.4.2 Definitieve adviezen

De aanvragers hadden 14 dagen de tijd om te reageren op het preadvies. 84 organisaties dienden een reactie in. De beoordelingscommissies behandelden de reacties en formuleerden een definitief advies. De reacties op een positief preadvies (al dan niet met aandachtspunten) werden behandeld door dezelfde commissie die het preadvies formuleerde, met telkens één bijkomend lid. De reacties op een negatief preadvies met aandachtspunten werden behandeld door een andere commissie. Ook deze commissievergaderingen verliepen digitaal.

Op 15 juli 2020 werd het definitieve advies aan de aanvragers en de minister bezorgd.

- 54 organisaties kregen een positief definitief advies;
- 48 organisaties kregen een positief definitief advies met aandachtspunten;
- 37 organisaties kregen een negatief definitief advies.

1.5 DE ORGANISATIES MET EEN WERKING BINNEN SPECIFIEKE REGIO'S

De evaluatie en beoordeling van de 13 regionale organisaties verloopt via een bezoek ter plaatse door een beoordelingscommissie. Anders dan de organisaties met een werking in Vlaanderen (en Brussel) vindt de evaluatie van de werking en de beoordeling van de subsidieaanvraag gelijktijdig plaats om de vijf jaar. Zeven regionale organisaties werden in 2020 bezocht. De bezoeken aan de zes overige organisaties werden door de coronacrisis een jaar uitgesteld naar het eerste kwartaal van 2021.

Op 6 maart 2020 ontvingen de zeven reeds bezochte organisaties een preadvies van de beoordelingscommissie:

- 4 regionale organisaties kregen een positief preadvies;
- 2 organisaties kregen een positief preadvies met aanbevelingen;
- 1 organisatie kreeg een negatief preadvies.

De organisaties hadden de mogelijkheid om te reageren op het preadvies en kregen hiervoor 28 dagen de tijd. Drie organisaties dienden een reactie in. De beoordelingscommissie behandelde de reacties en formuleerde een definitief advies. Op 15 juli 2020 werd het definitieve advies aan de aanvragers en de minister bezorgd:

- 4 regionale organisaties kregen een positief definitief advies;
- 3 organisaties kregen een positief definitief advies met aanbevelingen.

In januari en februari vonden de visitaties van de overige zes regionale organisaties plaats. Door de aanhoudende coronacrisis werden deze visitaties online georganiseerd.
Op 22 februari 2021 ontvingen de zes organisaties een preadvies van de beoordelingscommissie:

- 4 regionale organisaties kregen een positief preadvies;
- 1 regionale organisatie kreeg een positief preadvies met aanbevelingen;
- 1 regionale organisatie kreeg een negatief preadvies.

De organisaties hadden de mogelijkheid om te reageren op het preadvies en kregen hiervoor 28 dagen de tijd. Drie organisaties dienden een reactie in. De beoordelingscommissie behandelde de reacties en formuleerde een definitief advies. Op 9 april 2021 werd het definitieve advies aan de aanvragers bezorgd:

- 4 regionale organisaties kregen een positief definitief advies;
- 2 regionale organisaties kregen een positief definitief advies met aanbevelingen.

1.6 BESLISSING

Op de ministerraad van 26 september 2020 nam de Vlaamse regering een beslissing over de subsidie-enveloppes 2021-2025 voor de sociaal-culturele volwassenenorganisaties: 131 organisaties worden ondersteund voor een totaalbedrag van 70.589.668,09 euro per jaar.
Van de 39 kandidaat-instromers worden er nu 18 in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk verwelkomd. Ook de 13 reeds erkende en gesubsidieerde regionale organisaties worden verder gesubsidieerd.
Concreet gaat het om:

- 100 reeds erkende en gesubsidieerde landelijke organisaties: 55.730.944,37 euro
- 13 reeds erkende en gesubsidieerde regionale organisaties: 11.952.621,72 euro
- 18 nieuwe landelijke organisaties: 2.906.102,00 euro

Een overzicht van de gesubsidieerde organisaties en de subsidiebedragen vindt u hier: Overzicht organisaties en subsidiebedragen .

2 EVALUATIEONDERZOEK

2.1 EVALUATIEMETHODIEK

De administratie voerde in de loop van 2021 een evaluatieonderzoek uit naar de doelmatigheid en de doeltreffendheid van de beoordelingsronde van 2020 voor structurele werkingssubsidies sociaal-cultureel volwassenenwerk. Dit hoofdstuk is de synthese van dat onderzoek.

De evaluatie beslaat zowel de beoordeling van de subsidieaanvragen van de landelijke organisaties als over die van de organisaties met een regionale werking. Daar waar de tekst louter betrekking heeft op landelijke dan wel regionale organisaties wordt dit specifiek aangegeven.

Voor dit onderzoek werd er gebruik gemaakt van verschillende methodes en gegevensbronnen. Zoals voorgeschreven in het evaluatie- en beoordelingsprotocol voerde de administratie een zelfevaluatie uit en werden er bevragingen gehouden bij zowel de externe deskundigen als de beoordeelde organisaties (Zie bijlage). Aanvullend werden er met zeven van de acht beoordelingscommissies focusgroepen gehouden en werden de vertegenwoordigers van de bovenbouworganisaties (het steunpunt “Socius” en de sectorfederatie “De Federatie”) geïnterviewd over eigen inzichten en evaluaties.

De tekst in dit hoofdstuk omvat per thema een synthese en een opsomming van de belangrijkste positieve en negatieve punten.

2.2 DE BEOORDELAARS EN HET BEOORDELINGSMATERIAAL

2.2.1 De beoordelingscommissies

De pool van externe deskundigen
Conform het decreet werden de beoordelingscommissies samengesteld uit twee visitatiecommissies. Met het oog op de beoordelingsronde en de hervisitaties werd de pool van externe deskundigen in april 2019 bevraagd over hun toekomstige engagement. Een aantal deskundigen gaven naar aanleiding hiervan aan dat ze hun mandaat wensten te beëindigen. Andere deskundigen gaven dan weer aan dat ze in de pool wensten te blijven, maar dat ze zich niet konden engageren voor de beoordelingsronde. Van andere deskundigen bleef het onduidelijk of ze hun engagement konden opnemen voor de beoordeling. In april 2019 betrof dit 28 personen uit de pool van 111. Anders gesteld: 25% van de oorspronkelijke pool kon niet meer (met zekerheid) worden ingezet voor de samenstelling van de beoordelingscommissies. Dit maakte de samenstelling van de beoordelingscommissies vrijwel onmogelijk: er moesten immers bijkomende beoordelingscommissies worden opgericht voor de beoordeling van de nieuwe organisaties en de evaluatie en beoordeling van de regionale organisaties. Daarnaast moest er voor elke commissie, conform art. 1' van het uitvoeringsbesluit, bijkomend een externe deskundige als voorzitter worden aangeduid. Tenslotte moest er in de samenstelling van alle commissies rekening worden gehouden met het genderevenwicht, inhoudelijke en zakelijke expertise, en expertise op het vlak van kansengroepen en doelgroepen (cf. uitvoeringsbesluit).

Een oproep in april 2019 via iedereenkanzetelen.be leverde slechts twee nieuwe deskundigen op. Omdat een tekort aan deskundigen dreigde, bijvoorbeeld bij verdere uitval, is de administratie zelf op de valreep actief op zoek gegaan naar experten die zich wilden engageren. Dit resulteerde in 17 nieuwe kandidaten die in november 2019 door de minister tot de pool werden benoemd. De populatie van de pool blijft evenwel een groot probleem, zeker ook gezien een groot deel van deskundigen heeft aangegeven dat de werkdruk tijdens de beoordelingsprocedure te hoog lag.

De beoordelingscommissies
De beoordelingscommissies zelf bevatten een grote diversiteit aan deskundigen uit de sociaal-culturele sector en belendende sectoren. Uit de bevraging blijkt dat 92% van de externe deskundigen tevreden tot heel tevreden is over de deskundigheid van de collega-externe deskundigen. Slechts één externe deskundige gaf aan ontevreden te zijn over de expertise van de collega's. Ook de administratie is over het algemeen tevreden over de inhoudelijke expertise van de externe deskundigen. Bij de organisaties geeft 54% aan tevreden tot heel tevreden te zijn over de inhoudelijke expertise van de externe deskundigen, 21% antwoordt neutraal op de vraag, en 22% is ontevreden tot heel ontevreden over de inhoudelijke expertise van de externe deskundigen.

De bovenbouworganisaties pleiten voor meer vorming voor de leden van de beoordelingscommissies op het vlak van onder meer de rollen en de functies: de beoordelaars uit belendende sectoren zijn immers minder vertrouwd met de specifieke decretale concepten van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. De bovenbouworganisaties pleiten bovendien voor een sterkere rol van de administratie in het beoordelingsproces.

De betrokken ambtenaren kennen het decretaal beoordelingskader het beste, en kunnen continu worden bijgeschoold. Zo wil Socius een traject aangaan met de administratie voor de verdere uitdieping van de sociaal-culturele rollen en functies.
De administratie is het ermee eens dat ze een sterkere rol kan spelen in de continuïteit van evaluatie en beoordelingen, de interpretatie en de correcte toepassing van het beoordelingskader, en in de gelijkberechtiging van de organisaties. Dit is volgens de administratie evenwel niet mogelijk vanuit de huidige secretariaatsrol. Om meer inhoudelijk te kunnen wegen op de consistentie en de continuïteit van de beoordeling pleiten zowel de bovenbouworganisaties als de administratie ervoor om interne deskundigen van de administratie te laten deelnemen aan de beoordelingscommissies, analoog met de visitatiecommissies, evenwel zonder de rol van voorzitter op te nemen.

De zakelijke deskundigen
De administratie geeft in haar zelfevaluatie aan dat de kwaliteit van de zakelijke expertise binnen de beoordelingscommissies meer variabel is dan de kwaliteit van de inhoudelijke expertise. Dit wordt ook gereflecteerd in de inschatting door de deskundigen zelf: 62% geeft in de bevraging aan tevreden of heel tevreden te zijn over de zakelijke expertise van de collega's, 22% is neutraal en 19% is expliciet ontevreden of heel ontevreden. 49% van de organisaties is tevreden tot heel tevreden over de zakelijke deskundigheid van de externe deskundigen, 29% is neutraal en 20% is ontevreden tot heel ontevreden.

De administratie geeft in de zelfevaluatie aan dat zowel de kwaliteit van de zakelijke deskundigheid, als de rol van de zakelijke deskundige te veel varieerde van commissie tot commissie. In sommige commissies werden de financiën van de organisaties tot in detail geanalyseerd, terwijl dit in andere commissies minder grondig gebeurde. Dit heeft volgens de administratie twee verklaringsgronden. Enerzijds is de rekrutering van de zakelijke deskundigen voor verbetering vatbaar. Het aanwijzen van een commissielid tot zakelijke deskundige gebeurde op basis van een aankruisvakje bij de aanmelding van de externe deskundigen via "iedereen kan zetelen". Deze zelfselectie garandeert evenwel niet dat de zakelijke deskundigheid van al deze experten even kwaliteitsvol is. De administratie concludeert bijgevolg dat de selectie en aanwijzing van de zakelijke deskundigen grondiger moet gebeuren. Sommige aangewezen zakelijke deskundigen hadden immers een meer beperkte zakelijk-financiële kennis, terwijl bij andere zakelijke deskundigen het zwaartepunt van hun expertise juist in het zakelijk-financiële lag.
Een tweede mogelijke verklaring voor de variabele invulling van de evaluatie van het zakelijk luik ligt in het decretale beoordelingskader op zich, en de manier waarop de beoordeling van het zakelijk luik is uitgewerkt in het visitatie- en beoordelingsprotocol en het draaiboek. Die bieden te weinig handvaten voor een gelijksoortige rapportage over en beoordeling van enerzijds de omvang van de werking in relatie tot het gevraagde subsidiebedrag, en anderzijds de relatie tussen het inhoudelijke en het zakelijke luik van het beleidsplan.
Omwille van de beperkte capaciteit voor afstemming is de variabele invulling van de zakelijke beoordeling bovendien niet volledig aan bod kunnen komen binnen de afstemmingscommissie.

De werkdruk voor de externe deskundigen
De administratie voerde een schatting uit van de gemiddelde werkdruk voor de externe deskundigen voor de hele beoordelingsprocedure. Dit is gebaseerd op de gemiddelde dossierlast van 7,17 dossiers per commissielid als hoofdlezer. De gemiddelde werklast per commissielid voor de hele beoordelingsprocedure bedroeg 191 uur, oftewel 25,1 werkdagen (zie onderstaande tabel).

Taak	Per dossier	Tot
Aantal dossiers	*7,17*	
Voorbereidende vergaderingen		4
Vorming		8
Evaluatie		3
Verwerken dossier incl voorbereiding (uren)	12	86,04
Voorbereiding maken (uren)	0	0
Voorbereiding commissievergadering 1		3
Commissievergadering 1		8
Voorbereiding commissievergadering 2		3
Commissievergadering 2		8
Voorbereiding replieken	2	14,34
Voorbereiding commissievergadering 3		3
Commissievergadering 3		8
Voorbereiding commissievergadering 4		3
Commissievergadering 4		8
Correspondentie (oa vragen hoofdsecretaris)		3
Lezen adviezen en feedback op adviezen	4	28,68
Totaal aantal uren per commissielid		**191,06**
Aantal werkdagen (7,6u)		**25,1**

Uit de bevraging van de externe deskundigen en de focusgroepen blijkt dat de gevraagde tijdsinvestering zwaar werd onderschat. Maar liefst 35 van de 37 respondenten gaven aan dat de procedure meer tot veel meer tijd in beslag nam dan aanvankelijk gedacht. Slechts twee respondenten gaven aan dat ze de tijdsbesteding goed hadden ingeschat. Het gevoel leeft bij de externe deskundigen dat er bij de aanvang van het proces geen realistisch beeld werd geschetst van de tijdsinvestering. Het sentiment leeft onder de externe deskundigen dat de zware werklast en de hoge tijdsdruk heeft gewogen op de kwaliteit van het werk. Zo geven sommige externe deskundigen aan dat er te weinig tijd was voor de voorbereidingen, en dat het hierdoor moeilijk was om degelijke argumentaties op te bouwen. In sommige commissies moesten er te veel dossiers op één dag worden afgehandeld: de administratie onderschatte het aantal subsidieaanvragen van nieuwe organisaties, waardoor commissie G met een zeer grote taaklast werd geconfronteerd. Daar waar de andere commissies 17 tot 19 dossiers dienden te beoordelen, kreeg commissie G maar liefst 39 dossiers te behandelen. Dit resulteerde in drie clusters van twee commissievergaderingen (1 dag gesprekken met organisaties + 1 dag commissievergadering) voor commissie G waarbij 13 dossiers per cluster werden behandeld. De druk op commissie G werd tijdens het proces nog groter door het uitvallen van 2 van de 12 externe deskundigen terwijl het proces reeds bezig was.

De externe deskundigen stellen dat er algemeen gesproken te veel dossiers moesten behandeld worden in een korte tijdsspanne. De deelname aan de beoordelingsprocedure was voor heel wat externe deskundigen moeilijk te combineren met hun job. De vrees leeft daarom dat de zwaarte van de beoordelingsprocedure de diversiteit van de commissies in het gedrang kan brengen, en dat commissiewerk in de toekomst weggelegd zal zijn voor "mensen die veel tijd hebben". Bovendien waren verschillende externe deskundigen van oordeel dat de onkostenvergoeding niet in relatie staat tot het geleverde werk.

De beoordelingscommissies: wat ging goed en wat ging minder goed?

Inhoudelijke deskundigheid van de externe deskundigen
Grote diversiteit aan externe deskundigen uit sociaal-culturele sector en belendende sectoren
Moeilijkheden om de pool te blijven bemannen met deskundige externe deskundigen
Variabele zakelijke deskundigheid en variabele aanpak zakelijke beoordeling
Te weinig handvaten voor beoordeling zakelijk luik
Grote tijdsdruk zet druk op de kwaliteit van de beoordelingen
Lage vergoeding in relatie tot het geleverde werk volgens verschillende externe deskundigen

2.2.2 De subsidieaanvragen (de beleidsplannen)

De deskundigen stellen vast dat de kwaliteit van de beleidsplannen over het algemeen voor verbetering vatbaar is. Uit de bevraging van de deskundigen blijkt dat slechts 3% van de deskundigen de algemene kwaliteit van de beleidsplannen als "heel goed" inschat. 59% geeft aan dat de algemene kwaliteit goed is, en 38% van de respondenten vindt de kwaliteit van de beleidsplannen middelmatig. De externe deskundigen stellen dat zelfs bij de goede beleidsplannen de resultaatsgerichtheid algemeen gesproken eerder zwak is. Het duidelijk vooropstellen van inhoudelijke en zakelijke resultaten, het formuleren van doelstellingen en strategieën, het begroten van middelen en het vooropstellen van meetinstrumenten lijken zaken te zijn die nog onvoldoende tot de competenties van de sector horen, aldus de externe deskundigen.

De externe deskundigen geven in de focusgroepen aan dat de organisaties het beleidsplanningsproces al meer in de vingers hebben dan in de vorige cyclus, maar dat er nog veel ruimte voor verbetering is. Zo maken vrijwel alle organisaties bijvoorbeeld een SWOT-analyse, maar worden de interne aspecten (sterktes en zwaktes) zelden verbonden met de externe aspecten (opportuniteiten en bedreigingen). Ook op het vlak van het formuleren van strategische en operationele doelstellingen en het maken en verwerken van de omgevingsanalyse is er ruimte voor groei, aldus de deskundigen. De externe deskundigen merken op dat sommige organisaties moeite ondervinden om het verschil te zien tussen het strategische en operationele. Soms zijn ze zo sterk bezig met het operationele dat ze de uitwaartse blik, de strategische reflectie, missen. Verschillende organisaties hebben daarnaast onvoldoende vat op wat de rollen en de functies inhouden. Ook op zakelijk vlak is er veel ruimte voor

groei. Met name de koppeling tussen het inhoudelijke doelstellingenkader en het zakelijk/financieel beleid blijft in vele gevallen onduidelijk. Een matige kwaliteit van de beleidsplanning situeert zich zowel bij kleine als grote organisaties en zowel bij organisaties die relatief nieuw in het decreet zijn als bij organisaties met een lange staat van dienst.

De externe deskundigen stellen vast dat, over het algemeen, het beeld binnen de sector over beleidsplanning en wat het inhoudt om een beleidsplan te schrijven niet goed zit. Het lijkt erop dat de organisaties omwille van de subsidiedruk een druk ervaren om zich te legitimeren. Veel organisaties lijken ervan uit te gaan dat men het sociaal-cultureel werk "weg wil". Het lijkt alsof de sector hierdoor in de greep is van een legitimeringsdrang die een negatieve invloed heeft op hoe men zich presenteert. Er wordt veel tekst geproduceerd, met argumentaties, waarden, maatschappelijke analyses, bij sommige dossiers tot 200 pagina's met de bijlagen. Deze elementen horen volgens de externe deskundigen in het dossier, maar wat er vaak onduidelijk blijft is het antwoord op de vraag "wat wil je gaan doen?". De deskundigen willen het project van een organisatie zien en de krachten die ze heeft om zich te ontwikkelen. Dat wordt vaak ondergesneeuwd. Ze merken in dat verband op dat het sociaal-cultureel volwassenenwerk een verbale sector is en dat dit een weerslag heeft op de manier waarop men het beleidsplan schrijft. Essentiële informatie ontbreekt soms, of wordt niet meegenomen in de managementsamenvatting. Dit bemoeilijkt het werk van de commissies aanzienlijk.
De externe deskundigen onderkennen dat het beleidsplan in de eerste plaats als een beleidsinstrument moet fungeren, maar ze stellen tegelijkertijd dat men bij het opstellen van het beleidsplan meer rekening moet houden met hoe een beoordelingscommissie werkt. Algemeen gesproken ontbreekt de kritische reflectie van wat de lezer van het dossier nodig heeft om de organisatie te begrijpen. Er wordt te weinig nagedacht over de vraag "wat moet je weten over deze organisatie?". In die zin argumenteren de externe deskundigen dat het dossier beknopter en meer uniform gestructureerd mag zijn. De commissies moeten in de individuele dossiers te veel zoeken naar de antwoorden op hun vragen. Het samenvattend hoofdstuk met betrekking tot de beoordelingselementen volstaat in verschillende gevallen niet omdat hier vaak opsommingen worden gegeven met paginaverwijzingen. De externe deskundigen adviseren de organisaties om de beleidsplannen te laten beginnen met zaken die een buitenstaander nodig heeft om het vervolg te kunnen begrijpen. Dat kan door te vertrekken vanuit het beoordelingskader en bij elk element een aantal relevante stellingen of kerngedachten te poneren en te onderbouwen, telkens geïllustreerd met een aantal voorbeelden uit de praktijk.

Uit de focusgroepen blijkt echter ook dat de bovenstaande vaststellingen over de variabele kwaliteit van de beleidsplannen moeten worden genuanceerd. Het werken met een beleidsplan werd in 2003 geïntroduceerd, en de sector heeft sindsdien al een weg afgelegd. Het blijft een grote uitdaging om het werkveld mee te nemen in een strategisch beleidsplanningsproces. Het is een leerproces waarin begeleiding van organisaties cruciaal blijft. De organisaties binnen de sector maken zich het beleidsplanningsproces eigen met verschillende snelheden. Veel organisaties botsen hier op praktische obstakels. Het leerproces op het vlak van beleidsplanning vereist actieve betrokkenheid. Er zijn echter veel organisaties waarvoor het cognitief of praktisch heel moeilijk is om dit te realiseren. Soms zit de kennis bijvoorbeeld bij één persoon, maar stroomt die niet goed door naar de rest van het team. Soms is er maar een klein subteam dat met het beleidsplan bezig is en wordt het beleidsplan verder niet gebruikt als een beheersinstrument voor de organisatie. Dit is veel sterker bij kleinere organisaties. Sommige van deze organisaties zitten volledig ingebed in het operationele. Ze moeten dan ook nog bezig zijn met het plan van aanpak, het voortgangsrapport, het jaarverslag, de visitatie... Er is daarnaast een grote turnover waardoor kennis over beleidsplanning verloren gaat. De overgang naar het nieuwe decreet, en het nieuwe beoordelingskader maakt de beleidsplanning bovendien nog uitdagender.

De externe deskundigen pleiten ervoor om de paginabeperking strikter toe te passen door het volume aan bijlages te beperken en door een vast lettertype en tekengrootte te gebruiken. Sommige organisaties omzeilden de paginabeperking immers door tientallen pagina's aan bijlagen bij te voegen en door kleine lettertypes te gebruiken. Ze pleiten voor een strakker kader voor het beleidsplan, zonder de organisaties in een keurslijf te willen dwingen. Een kader met hoofdstukken waarrond de organisaties moeten schrijven zou een meerwaarde zijn. De externe deskundigen onderkennen evenwel dat er een spanningsveld bestaat tussen wat de commissies en de administratie wenselijk vinden versus wat voor de organisaties werkbaar is.

Tenslotte merken de externe deskundigen op dat de realisatie van het beleidsplan in samenwerking met bepaalde externe marktspelers geen garantie op succes is. Sommige van deze beleidsplannen waren ronduit slecht, aldus de externe deskundigen. In deze plannen was de kijk op kwaliteitszorg dermate procesmatig dat er geen plaats meer was voor inhoud. Externe begeleiding is niet noodzakelijk een oplossing voor het probleem van beleidsplanning.

De beleidsplannen: wat ging er goed en wat ging er minder goed?

Overgrote meerderheid beleidsplannen positief beoordeeld
Organisaties hebben beleidsplanning al beter in de vingers dan bij de vorige cyclus maar:
Kwaliteit beleidsplannen is variabel, en eerder zwak op het gebied van: - resultaatsgerichtheid - strategisch denken - formuleren doelstellingen - begroten van middelen - vooropstellen meetinstrumenten - SWOT-analyses - afstemming zakelijk en inhoudelijk luik
Legitimatiedruk sector
Omzeilen paginabeperking door gebruik van bijlagen
Samenwerking met marktspelers voor beleidsplanning is geen garantie op succes

2.3 HET BEOORDELINGSPROCES

2.3.1 De voorbereiding

Ter voorbereiding van de commissievergadering en het preadvies maakten de externe deskundigen een schriftelijke voorbereiding over de dossiers die ze als hoofdlezer behandelden. Deze voorbereiding, die met behulp van het digitaal platform KIOSK-redactie moest worden opgesteld, was gestructureerd aan de hand van

het beoordelingskader. Van de beoordelaars werd hier verwacht dat ze voor elk decretaal beoordelingselement een aparte beschouwing zouden opstellen.
Zowel de administratie als de beoordelaars zijn over het algemeen heel positief over de kwaliteit van deze voorbereidingen. Bij de bevraging zeggen 87% van de deskundigen tevreden tot zeer tevreden te zijn over de kwaliteit van de voorbereidingen. Desalniettemin stelde de administratie geregeld vast dat de individuele insteken van beoordelaars niet volstonden om als basis te dienen voor de commissievergadering. De hoofdsecretarissen binnen de administratie zagen zich geregeld genoodzaakt om op de valreep beoordelaars te contacteren met het verzoek om bijkomende input te leveren voor de voorbereiding. Het niet (tijdig) opleveren van de voorbereidingen door sommige deskundigen bemoeilijkte in sommige gevallen de voorbereiding en het verloop van de commissievergadering. Dit leidde tot frustratie en zelfs tot uitval bij sommige deskundigen, zo blijkt uit de focusgroepen. De deskundigen suggereren aan de administratie om in de toekomst meer aandacht te besteden aan het duiden van het belang van een goede voorbereiding. Ze geven hierbij mee dat een goede voorbereiding niet noodzakelijk uit veel proza moet bestaan, maar dat het als voorbereiding wel voldoende input moet kunnen leveren voor de commissievergadering.

In de voorbereidingsfase wordt er aan de externe deskundigen gevraagd om per beoordelingselement een insteek te leveren. Bij de focusgroepen met de externe deskundigen kwam aan het licht dat dit als beperkend werd ervaren. De externe deskundigen vragen om een stap in het beoordelingsproces die hen toelaat om even uit te zoomen en iets te kunnen zeggen over de organisatie in haar geheel. De externe deskundigen geven aan dat de wijze waarop het protocol is opgesteld en de manier waarop het protocol werd geoperationaliseerd dergelijke beschouwingen moeilijk toelaten.

De externe deskundigen geven aan dat het zeer moeilijk werken was met KIOSK-redactie tijdens de visitaties en dat men bij de beoordelingsprocedure verbeteringen zag. Toch toont het systeem volgens de externe deskundigen nog tekortkomingen. Slechts 57% van de deskundigen is tevreden tot zeer tevreden over KIOSK voor het raadplegen van de dossiers. De externe deskundigen geven bij de focusgroepen aan dat de mappenstructuur van KIOSK een kluwen is, en dat men veel tijd verliest met het zoeken naar de juiste documenten. 62% van de deskundigen geeft aan dat ze tevreden tot heel tevreden zijn met KIOSK als platform voor het maken van de voorbereiding. Zowel deskundigen als administratie vinden het problematisch dat de oorspronkelijke insteken verdwijnen vanaf een bepaalde fase: de externe deskundigen maken hun voorbereiding in KIOSK, en willen in latere fases van de beoordeling, bijvoorbeeld op het einde, wanneer men voor de laatste keer alle dossiers naast elkaar houdt, kijken naar wat ze hierover hadden opgeschreven. Het platform schiet zijn doel enigszins voorbij als de externe deskundigen of de administratie de insteken apart moet bewaren als ze die later nog wil raadplegen. Het systeem zoals het nu is geconfigureerd maakt het terugvallen op de oorspronkelijke insteken onmogelijk.
Het kwam nog altijd enkele keren voor dat externe deskundigen hun werk verloren zagen gaan, al gebeurde dit beduidend minder dan tijdens de visitaties. Desalniettemin kan het KIOSK-platform op dit vlak nog winst boeken op het vlak van gebruiksvriendelijkheid.

De voorbereiding: wat ging er goed en wat ging er minder goed?

Hoge kwaliteit voorbereidingen (insteken)
Externe deskundigen maken niet altijd van de eerste keer goede, bruikbare inhoudelijke voorbereidingen

De stapsgewijze beoordeling per beoordelingselement laat meer globale reflecties over de werking van een organisatie buiten beschouwing.
KIOSK-redactie: verwarrende mappenstructuur en gegevens verdwijnen of zijn niet meer raadpleegbaar.

2.3.2 De commissievergaderingen en de kwaliteit van de beoordelingen

De externe deskundigen geven aan dat men bij de beoordeling van de eerste dossiers nog wat moest "zoeken", maar dat er zich gaandeweg een proces van voortschrijdende harmonisering voltrok. De beslissingen die werden genomen werden gedragen door de voltallige commissies. De externe deskundigen geven aan dat de voorzitters hier in vele gevallen een belangrijke rol in speelden. 86% van de externe deskundigen geven in de bevraging aan tevreden te zijn met de inhoudelijke bekwaamheid van de commissievoorzitter.
Na de eerste reeks commissievergaderingen werd er omwille van de coronacrisis overgeschakeld naar online commissievergaderingen met Microsoft Teams. Zowel administratie als externe deskundigen zijn het erover eens dat dit de vergaderdynamiek veranderde. Het overleg via Teams werd ervaren als sneller en efficiënter, maar tegelijkertijd is men meer gecompartimenteerd te werk moeten gaan. De betrokkenheid van de mensen rond de tafel was kleiner. De dossiers werden bij de virtuele vergaderingen meer beoordeeld door het trio hoofdlezers dan bij de "live" vergaderingen, die een betere groepsdynamiek toelieten. Desalniettemin kijkt men hier over het algemeen positief naar terug. 84% van de externe deskundigen is tevreden over de mate waarin de besprekingen binnen de commissie evenwichtig verliepen en 92% is van oordeel dat hun mening voldoende werd gehoord tijdens de commissievergaderingen.
De positieve terugblik komt volgens de externe deskundigen onder meer door de bijkomende inspanningen van de administratie om de virtuele vergaderingen te stroomlijnen, o.a. door een synthese te maken van de insteken van de hoofdlezers. Ook het feit dat men reeds voor de lockdown 'live' met elkaar kon kennismaken wordt hier als een bepalende factor gezien. Sommige externe deskundigen opperen dat een mengvorm van fysieke en digitale bijeenkomsten ideaal zou zijn.
81% van de deskundigen is in de bevraging expliciet tevreden over de manier waarop de afgesproken beoordelingsmethodiek werd toegepast en 86% is ervan overtuigd dat de commissie erin slaagde om elke organisatie op haar eigen merites te beoordelen. De organisaties zijn daarentegen minder positief over de kwaliteit van de beoordelingen: 47% is tevreden hierover en 33% is ontevreden. 19% is neutraal.
De bovenbouworganisaties pleiten ervoor dat er meer geïnvesteerd wordt in vormingen voor deskundigen en medewerkers van de administratie over het sociaal-culturele werkveld. Het steunpunt wil de administratie hiervoor meenemen in een traject. De bovenbouworganisaties pleiten ervoor om de commissies sneller samen te stellen, zodat ook zij vroeger in het proces kunnen meegenomen worden in een grondiger traject.
Hierboven werd reeds vermeld dat de kwaliteit van de zakelijke beoordeling te variabel was. Over de verschillende commissies heen werd het zakelijk luik op variabele wijze ingevuld. De administratie concludeert dat enerzijds de aanwerving van zakelijke deskundigen moet worden bijgestuurd en dat het draaiboek beter of anders moet worden uitgewerkt op het vlak van de zakelijke beoordeling. Anderzijds vraagt de administratie zich af of er voor de zakelijke beoordeling niet meer handvaten moeten worden aangereikt in de regelgeving (bv. in het visitatie- en beoordelingsprotocol).

De commissievergaderingen: wat ging er goed en wat ging er minder goed?

Grote tevredenheid over voorzitters
Grote tevredenheid over verloop commissievergaderingen
Overschakelen naar online vergaderen verliep vlot (o.a. dankzij coördinatie administratie)
Kwaliteit beoordelingen hoog ingeschat door deskundigen zelf
Overschakeling naar online vergaderen zorgde voor compartimentalisering procedure: kleinere betrokkenheid
Grote tijdsdruk zet druk op de kwaliteit van de beoordelingen
Kwaliteit beoordelingen minder hoog ingeschat door sector

2.3.3 Afstemming en kwaliteitscontrole

Naar het voorbeeld van de beoordelingsprocedure binnen het cultureel erfgoeddecreet riep de administratie de afstemmingsvergadering in het leven. Dit is een overleg met de administratie en de voorzitters van de zeven beoordelingscommissies voor de organisaties met een werking in Vlaanderen (en Brussel). De afstemmingsvergadering wordt enerzijds georganiseerd om de beoordelingen op elkaar af te stemmen en om een antwoord te formuleren op specifieke uitdagingen die zich tijdens het beoordelingsproces voordoen. Anderzijds heeft de afstemmingsvergadering tot doel om de adviezen m.b.t. de indicatie van (de evolutie van) de subsidie-enveloppes bij het preadvies en de geadviseerde subsidie-enveloppes bij het definitief advies te coördineren. Artikel 27 van het uitvoeringsbesluit schrijft immers voor dat, in functie van het definitieve advies, de administratie en de voorzitters van de beoordelingscommissies per sociaal-culturele volwassenenorganisatie een voorstel van subsidie-enveloppe formuleren. Ze houden hierbij rekening met de indicatie van de evolutie van de subsidie-enveloppe zoals aangegeven in het preadvies.
Binnen de administratie werd er één medewerker belast met de organisatie van de afstemming en de kwaliteitscontrole. Daar waar de afstemming tot doel heeft om tot gelijksoortige beoordelingen te komen, heeft de kwaliteitscontrole tot doel om tot adviezen te komen die aan een gelijksoortige kwaliteit voldoen. Door het hoge aantal dossiers van nieuwe organisaties diende er echter ingesprongen te worden bij de organisatie en het secretariaat van de beoordeling zelf, waardoor de afstemming eerder ad hoc werd opgevolgd, en de kwaliteitscontrole tot een minimum beperkt bleef.

Gedurende het beoordelingsproces kwam de afstemmingsvergadering vier keer bij elkaar: twee keer in de preadviesfase en twee keer in de repliekfase. Tijdens de eerste afstemmingsvergaderingen werden er heel wat bijsturingen gedaan. De hoofdsecretarissen signaleerden immers verschillende verbeterpunten bij de beoordelingen: hoewel het decreet en protocol dit voorschrijven, werden de resultaten van de visitaties initieel te weinig tot niet meegenomen in de beoordeling; de scoring per beoordelingselement werd niet consequent toegepast; er was niet altijd congruentie tussen de beoordeling en de argumentatie; er werd niet altijd naar alle onderliggende beoordelingscriteria gekeken; en de laboratoriumrol werd in sommige commissies verkeerd geïnterpreteerd. De administratie maakte de voorzitters hierop attent tijdens de afstemmingsvergadering door

middel van een presentatie. Aan de voorzitters werd gevraagd om problematische dossiers bij de volgende commissievergadering te herbekijken in functie van de bijsturingen. Dit werd goed opgevolgd en problematische beoordelingen werden onder de loep genomen en aangepast.

Tijdens de eerste commissievergaderingen werd het duidelijk dat er een grote vraag was naar meer handvaten voor de bepaling van de evolutie van de subsidie-enveloppes. De administratie werkte daarom een allocatiemodel uit dat als richtsnoer kon worden gebruikt voor de bepaling van de subsidie-enveloppes (infra). De bespreking en goedkeuring van het allocatiemodel werden geagendeerd op de eerste twee afstemmingsvergaderingen. De afstemming over het eenvormig gebruik van dit model was evenwel onvoldoende (infra).

Afstemming en kwaliteitscontrole: wat ging er goed en wat ging er minder goed?

Afstemming over individuele beoordelingselementen
Afstemming over elementaire beoordelingselementen
Goedkeuren allocatiemodel en bepaling subsidie-enveloppes
Organisatie afstemming was ad hoc
Niet alle commissies even goed mee met beslissingen afstemmingsvergadering
Afstemming zakelijke beoordeling
Afstemming over eenvormig gebruik allocatiemodel (infra)

2.3.4 De repliekfase

Organisaties hadden de mogelijkheid om een schriftelijke reactie op het preadvies in te dienen en kregen hiervoor 14 dagen de tijd. Van de 139 organisaties met een werking in Vlaanderen (en Brussel) dienden 84 organisaties een repliek in.

Het decreet bepaalt dat een reactie gebaseerd is op het oorspronkelijk ingediende dossier en geen nieuwe zakelijke of inhoudelijke elementen kan bevatten (Art. 27). Een schriftelijke reactie op een positief preadvies kan enkel betrekking hebben op feitelijke onjuistheden en wordt voorgelegd aan dezelfde beoordelingscommissie, uitgebreid met één bijkomend lid. Omdat er onvoldoende nieuwe deskundigen beschikbaar waren in de pool, werd beslist om van elke commissie één lid te laten aansluiten bij een andere commissie, om de reacties op de positieve preadviezen te behandelen. Een schriftelijke reactie op een negatief preadvies wordt samen met de subsidieaanvraag en het preadvies voorgelegd aan een andere beoordelingscommissie dan degene die de oorspronkelijke aanvraag behandelde.

De administratie stelde een sjabloon ter beschikking van de organisaties voor het indienen van de schriftelijke reacties en stelde richtlijnen op die meer duiding gaven bij wat er beschouwd werd als feitelijke onjuistheden en als nieuwe elementen.

Normaal gezien zouden de commissies de subsidieaanvragen van organisaties met een negatief preadvies opnieuw ten gronde behandelen. Dat bleek echter niet haalbaar. Alle commissies hebben daarom beslist om enkel die beoordelingselementen te behandelen waarover de organisatie een repliek had geformuleerd.

Ter voorbereiding van de besprekingen van de schriftelijke reacties formuleerde de hoofdsecretaris een inschatting van de ontvankelijkheid van elke reactie. Dit vormde de basis voor het gesprek: soms volgde de commissie de inschatting van de hoofdsecretaris, soms niet.

De behandeling van de reacties heeft geleid tot een aantal wijzigingen in de beoordeling van individuele beoordelingselementen, zowel bij de positieve als bij de negatieve preadviezen. De wijzigingen op het niveau van de adviezen (positief, positief met aandachtspunten, negatief met aandachtspunten) zijn beperkt: voor zes organisaties met een negatief preadvies werd het oordeel op basis van de repliek bijgestuurd tot positief met aandachtspunten. Voor de rest waren er geen wijzigingen:

- De verdeling van de preadviezen was als volgt: 54 positief, 42 positief met aandachtspunten, 43 negatief met aandachtspunten.
- De verdeling van de definitieve adviezen was als volgt: 54 positief, 48 positief met aandachtspunten en 37 negatief met aandachtspunten.

Ook op het niveau van de subsidie-enveloppe werden in de repliekfase een aantal bijsturingen geadviseerd: waar in de preadviezen nog voor 11 organisaties een stopzetting van de subsidiëring werd geadviseerd, is dat na de behandeling van de reacties nog voor zeven organisaties het geval.

De externe deskundigen vinden het principe van “hoger beroep” bij een nieuwe commissie wenselijk, maar enkel als het praktisch uitvoerbaar is. De tijdsdruk werkte heel beperkend. Omdat de werklast voor de externe deskundigen bij de eerste fase van de -beoordelingsprocedure reeds veel hoger was dan aangenomen, werd ervoor geopteerd om bij de negatieve dossiers in de repliekfase hoofdzakelijk te focussen op de beoordelingselementen waarvan de scores en beoordelingen gecontesteerd werden door de organisaties.
De consensus binnen de focusgroepen met de externe deskundigen is dat een “herkansing” voor een tweede commissie een beoordeling ten gronde moet zijn, maar dat dit wegens de tijdsdruk niet optimaal kon gebeuren. Sommige externe deskundigen geven aan dat de dossiers minder grondig werden behandeld dan in de eerste fase. Andere externe deskundigen hadden moeite met het gegeven dat niet-gecontesteerde elementen niet werden herbekeken. De externe deskundigen geven aan dat men bij de behandeling van de reacties op negatieve preadviezen van nul moet beginnen. De tijdsdruk en het kader werkten hier te beperkend. In de repliekfase is de beoordeling noodgedwongen meer summier gebeurd, terwijl de vorige commissie dit heel uitgebreid had gedaan. Hierdoor was het bijzonder lastig om tegenovergestelde zaken te beweren ten opzichte van het preadvies. Er wordt bovendien aangegeven dat men met het preadvies en de repliek reeds over een bestudeerde opinie beschikte. Er loopt hierdoor een spanningsveld tussen het gegeven van een volledige beoordeling ten gronde van het dossier en de “beoordeling van de eerste beoordeling”.
De externe deskundigen die tijdens de repliekfase van commissie wisselden, hebben gemengde gevoelens over het nut hiervan. De extra persoon voor de behandeling van de reacties op positieve preadviezen zorgde voor een nieuwe blik, maar dit gebeurde niet consequent, aangezien de extra persoon slechts voor een deel van de dossiers als hoofdlezer kon worden aangeduid. Voor de behandeling van de repliek van sommige organisaties met positief advies werd het nieuwe commissielid ingeschakeld,

terwijl voor andere dossiers dezelfde externe deskundigen werden ingeschakeld als in de preadviesfase. De externe deskundigen geven aan dat het beter was geweest indien men hier consequent in kon zijn: alle replieken laten behandelen door het nieuwe commissielid, of geen enkele.
De externe deskundigen ervaarden de regelgeving betreffende de ontvankelijkheid van de reacties als complex en verwarrend. Hoewel de richtlijnen van de administratie hieromtrent goed werden onthaald, bleef het voor de externe deskundigen vaak onduidelijk wanneer iets telt als nieuw element en wanneer niet. In sommige gevallen is het heel duidelijk. Een organisatie kan in haar repliek bijvoorbeeld niet met een geheel nieuw doelstellingenkader komen. De grijze zone van wat wel en niet kan blijft echter groot.
Het omgaan met feitelijke onjuistheden bij positieve evaluaties is eenduidiger voor de externe deskundigen, maar hier wordt er opgemerkt dat men bij deze replieken de interactie met de organisaties mist. Sommige externe deskundigen pleiten er in dat opzicht voor om een beperkte inhoudelijke repliek toe te laten.
Tenslotte geven de externe deskundigen aan dat de terugkoppeling van de resultaten van de beoordeling van de repliek van negatieve preadviezen naar de oorspronkelijke commissie voor verbetering vatbaar is. In de meeste gevallen werden de leden van de oorspronkelijke commissies niet systematisch geïnformeerd over wat er met de “verhuisde” dossiers is gebeurd.

De repliekfase: wat ging er goed en wat ging er minder goed?

Repliek is wenselijk als garantie kwaliteit beoordeling
Behandeling replieken positieve preadviezen verliepen relatief vlot
Tijdsdruk te hoog voor goede behandeling negatieve preadviezen ten gronde
Niet behandelen niet-gecontesteerde elementen bij negatieve preadviezen
Nut van wisselen commissielid voor positieve preadviezen wordt in vraag gesteld
Ontvankelijkheidsvoorwaarden complex en verwarrend

2.3.5 Het cyclische karakter van evaluatie en beoordeling

Het decreet beschouwt het evaluatie-en beoordelingsproces van de sociaal-culturele volwassenenorganisaties als een cyclisch, filmisch gegeven, “waarbij plannen, opvolgen, bijsturen en evalueren als een continuüm wordt benaderd.” (Memorie, art. 22), Hiermee wil het decreet de nadruk leggen op het duurzame karakter en de noodzakelijke continuïteit van de werking van sociaal-culturele volwassenenorganisaties. Bij het formuleren van het advies moet daarom – naast het beleidsplan, algemene informatie, en gegevens met betrekking tot de werking – rekening worden gehouden met het visitatieverslag, en desgevallend het tweede visitatieverslag. “Om de resultaten van de visitatie maximaal in overweging te kunnen nemen in het cyclisch beoordelingsproces, is het de beleidsintentie dat een beoordelingscommissie zou bestaan uit een samenvoeging van twee visitatiecommissies met uitzondering van het lid van de administratie.” (Memorie, art. 14)

Organisaties die een positieve evaluatie met aanbevelingen kregen bij de visitatie moeten een plan van aanpak toevoegen bij het beleidsplan. Hierin omschrijft de organisatie welke inspanningen zij heeft geleverd en welke resultaten zij heeft geboekt met betrekking tot de aanbevelingen. Organisaties die een negatieve evaluatie

kregen komen in een remediëringstraject terecht. Deze organisaties worden na dit traject opnieuw gevisiteerd aan de hand van het remediëringsrapport.

In haar zelfevaluatie geeft de administratie aan dat er onder de hoofdsecretarissen het gevoel heerst dat de beoordelingscommissies te weinig rekening hielden met het cyclische karakter van de beoordelingsprocedure. Er werd met name te weinig nagegaan hoe het plan van aanpak zich verhoudt tot de aanbevelingen uit het visitatieverslag. Ook de externe deskundigen tonen zich in de focusgroepen kritisch over de aandacht voor het cyclische karakter van het beoordelingsproces. De mate waarin er rekening werd gehouden met de resultaten van de visitatie en het plan van aanpak is heel variabel. Soms werd er heel snel overheen gegaan, in andere gevallen is dat heel rigoureus gebeurd.

Er kunnen naar aanleiding van het vertoog van de externe deskundigen drie belangrijke problemen worden geïdentificeerd die aan de grondslag liggen van de problematiek inzake de cyclische aanpak van het evaluatie- en beoordelingsproces:

Ten eerste lijkt het alsof verschillende externe deskundigen onvoldoende bewust waren dat de resultaten van visitatie en het plan van aanpak een integraal onderdeel uitmaakten van het beoordelingsproces. Hetzelfde geldt voor de evaluatie van een tweejarige sociaal-culturele werking voor de subsidieaanvraag voor nieuwe organisaties. Het gebrek aan duidelijkheid over de rol van de visitaties in de beoordeling doet vermoeden dat de richtlijnen die door de administratie werden uitgevaardigd op dit vlak tekort schieten.

Ten tweede geven de externe deskundigen aan dat er een enorm verschil is tussen deskundigen die een organisatie gevisiteerd hebben en deskundigen die dat niet hebben gedaan. Externe deskundigen die de organisatie waarvan het dossier wordt beoordeeld hebben gevisiteerd kijken met een andere bril naar een organisatie dan externe deskundigen die dat niet hebben gedaan. De externe deskundigen die de organisaties niet hebben gevisiteerd geven aan dat de visitatieverslagen onvoldoende houvast bieden om de organisatie op eenzelfde wijze te kennen. Andersom wordt ook gesteld dat er in sommige gevallen te veel werd gekeken naar het oorspronkelijke oordeel van de visitaties en te weinig naar de evoluties. Er wordt geopperd dat het evenmin wenselijk is dat de commissie uitsluitend bestaat uit personen die een visitatie hebben meegemaakt. De aanbeveling is daarom om ervoor te zorgen dat er bij de hoofdlezers een evenwicht is tussen externe deskundigen die de organisatie hebben gevisiteerd en externe deskundigen die dat niet hebben gedaan.

Ten derde zijn de externe deskundigen kritisch over het gegeven van het plan van aanpak. Het apart onderbrengen van de acties met betrekking tot de geformuleerde aanbevelingen n.a.v. de visitatie in een plan van aanpak kan contraproductief werken, aldus de externe deskundigen. Bij sommige organisaties was er (te) weinig consistentie tussen het plan van aanpak en beleidsplan. De externe deskundigen geven aan dat het omgaan met de bevindingen en aanbevelingen van de visitatiecommissies niet als bijlage mag worden opgenomen, maar dat het expliciet in het beleidsplan zelf zou moeten staan. Hoewel men heeft vastgesteld dat dit bij de meeste organisaties niet is gebeurd, is men van oordeel dat de aanbevelingen integraal moeten meegenomen worden in de SWOT/SWOART analyse in het beleidsplan van de organisatie. Visitatoren zijn uiteindelijk externen die iets zeggen over de werking van de organisatie. De externe deskundigen geven aan dat de organisaties aan de hand van het beleidsplan zelf moeten aantonen en verantwoorden hoe ze met de aanbevelingen willen omgaan. Het plan van aanpak vindt men in die zin overbodig.

Tenslotte wordt er gesuggereerd aan de administratie, teneinde er voor te zorgen dat er bij de beoordeling voldoende aandacht wordt besteed aan de visitaties, om per organisatie een soort dashboard of fiche te voorzien met de belangrijkste bevindingen en met de aanbevelingen.

Het cyclische karakter van het proces: wat ging er goed en wat ging er minder goed?

Onvoldoende bewustzijn bij de externe deskundigen over het cyclische karakter van evaluatie- en beoordelingsproces
Grote verschillen tussen externe deskundigen die hebben gevisiteerd en zij die dat niet hebben gedaan zorgen mogelijk voor onevenwichten.
Het plan van aanpak kan contraproductief werken

2.3.6 De beoordelingen van de subsidieaanvragen van de organisaties met een regionale werking

De ervaringen van de deskundigen die de organisaties met een werking binnen specifieke regio's hebben geëvalueerd en beoordeeld lopen voor een groot deel gelijk met die van de deskundigen die de landelijke organisaties beoordeelden. Zo werden er bij de regionale organisaties, net als bij de landelijke organisaties, grote verschillen vastgesteld in de kwaliteit van beleidsplanning, doelstellingenkaders en de afstemming tussen het inhoudelijk en zakelijk luik van het beleidsplan. De ervaringen op het vlak van werklast en waarderende benadering (infra) zijn gemengd bij deze groep van deskundigen.
De resultaten van de bevraging van de organisaties met een regionale werking lopen min of meer gelijk met de resultaten van de bevraging van de landelijke organisaties. Opvallend is wel dat 7 van de 12 organisaties ontevreden tot heel ontevreden zijn met de gelijke behandeling van organisaties tijdens het beoordelingsproces. Geen enkele van de 12 organisaties toont zich hier tevreden over. De organisaties geven aan, in de commentaren, maar ook via het steunpunt, dat de strengheid van de beoordeling leek samen te gaan met de aanwezigheid van een welbepaald commissielid. Slechts 2 van de 12 organisaties schatten de kans hoog in dat een beoordelingscommissie met een andere samenstelling tot hetzelfde resultaat zou zijn gekomen. De beoordelingscommissie zelf weerlegt dit echter en stelt in de focusgroep dat de organisaties in verschillende stadia van ontwikkeling verkeren en dat dit de enige juiste vergelijkingsbasis is voor de beoordeling.
Het aanvoelen van de administratie en van de externe deskundigen is dat de tijdsspanne van vijf jaar tussen de verschillende evaluatie- en beoordelingsmomenten van de organisaties met een regionale werking heel lang is. De veronderstelling is dat organisaties met een negatieve beoordeling en/of dwingende aanbevelingen gebaat zijn bij een opvolging halverwege de beleidsperiode.

2.3.7 De waarderende benadering

De externe deskundigen, administratie en bovenbouworganisaties zijn algemeen gesproken niet positief over het gebruik van de waarderende benadering voor de beoordeling van de subsidiedossiers. Tijdens de visitaties heeft dit het benoemen van pijnpunten en het overbrengen van moeilijke boodschappen in de weg gestaan.
De externe deskundigen merken op dat de waarderende benadering in feite geen zachte methodiek is, en dat datgene wat bij visitaties en beoordelingen wordt gehanteerd geen waarderende benadering is. De

methodiek gaat over het uitfilteren van wat werkt en wat niet. Het vertrekt van bewezen successen, maar vaak zijn deze successen niet bewezen. De organisaties worden op hun woord geloofd, maar er wordt niet nagegaan of hetgeen de organisaties zeggen wel correct is. Dit is de harde kant van het waarderend onderzoek die volgens de externe deskundigen niet kan werken bij de beoordeling, omdat men uitgaat van het beleidsplan.
De externe deskundigen vinden wel dat visitaties en beoordelingen steeds moeten uitgaan van een respectvolle houding ten aanzien van de organisaties, en dat dit benadrukt mag worden in het visitatie- en beoordelingsprotocol. De waarderende benadering daarentegen is volgens de externe deskundigen een onderzoekstechniek voor organisatieontwikkeling, die volgens hen in spanning staat met het feit dat men een oordeel moet vellen. De deskundigen concluderen dat een respectvolle houding evident is, maar dat daar geen opgelegd systeem voor nodig is.
Volgens de externe deskundigen is het beter de waarderende benadering na de beoordeling worden toegepast, door de organisaties zelf. Het is volgens hen immers een middel om beleid te ontwikkelen, en niet om te beoordelen.
Het gebruik van de waarderende benadering zorgde volgens sommige deskundigen voor meer verwarring dan voor verduidelijking, zowel bij henzelf, de organisaties als bij de administratie.

De waarderende benadering: wat ging er goed en wat ging er minder goed?

De externe deskundigen hadden over het algemeen een waarderende houding ten aanzien van de organisaties.
Waarderend onderzoek is een methode voor organisatieverbetering en minder geschikt voor evaluatie. Waarderend onderzoek wordt beter door de organisaties zelf toegepast na visitatie of beoordeling.
Waarderend onderzoek moet gebaseerd zijn op bewezen successen. Dat haal je niet altijd uit het beleidsplan.
De waarderende benadering zorgde voor verkeerde verwachtingen en verwarring.

2.3.8 Het werk van de administratie

De externe deskundigen zijn enorm tevreden over de ondersteuning van de administratie. 27% van de respondenten bij de bevraging zijn tevreden over de ondersteuning. De overblijvende 73% geeft aan dat ze zeer tevreden zijn over de ondersteuning. Bij de focusgroepen krijgen de ambtenaren die het proces ondersteunden lof op het vlak van deskundigheid, betrokkenheid en professionaliteit. De externe deskundigen stellen dat de hoofdsecretarissen het kader goed in de vingers hadden en dat de begeleiding uitstekend was. Ook bij de organisaties is de tevredenheid over het werk van de administratie groot. 70% van organisaties toonde zich tevreden tot heel tevreden over de nota met richtlijnen m.b.t. de subsidieaanvraag. Slechts 8% is ontevreden tot heel ontevreden. 57% van de organisaties is tevreden tot heel tevreden over de kwaliteit van de handleiding bij de opmaak van de meerjarenbegroting. 11% is ontevreden.

Ook de afstemming met andere commissies wordt heel positief onthaald. Dit gebeurde vanuit de administratie, die de afstemmingsvergaderingen met de voorzitters organiseerde en leidde. Het gegeven dat er zaken over de verschillende commissies heen werden bekeken werkte bevestigend voor verschillende externe deskundigen.

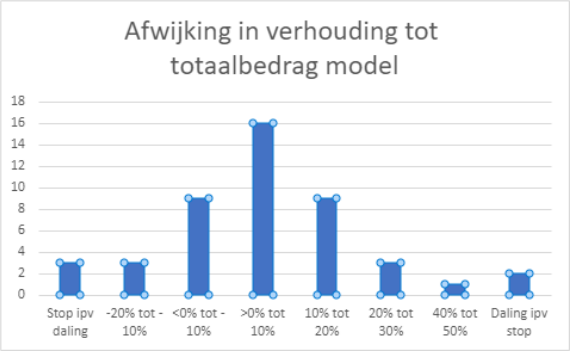
Hoewel de externe deskundigen zich goed ondersteund voelen, geven ze aan dat er nog ruimte voor verbetering is op het vlak van communicatie. De communicatie vanuit de afstemmingsvergadering gebeurde ad hoc en varieerde naargelang de voorzitter, die belast was met het terugkoppelen ervan (supra). Ook betreffende de finale adviezen en de beslissingen over de definitieve subsidiebedragen werd er niet systematisch teruggekoppeld naar de commissies.

Het werk van de administratie: wat ging er goed en wat ging er minder goed?

De organisaties zijn tevreden over de ondersteuning door de administratie en de informatie die door de administratie werd verstrekt.
De administratie wordt beoordeeld als deskundig, betrokken en professioneel.
De administratie speelde een belangrijke rol in de afstemming tussen commissies.
Communicatie m.b.t. afstemming en definitieve adviezen is voor verbetering vatbaar.

2.3 TOTSTANDKOMING SUBSIDIEBEDRAGEN, PREADVIES EN ADVIES

Tijdens de eerste reeks commissievergaderingen gaven de beoordelingscommissies aan dat de koppeling tussen het inhoudelijke en het zakelijke luik in de beleidsplannen en het beoordelingskader zelf te weinig handvaten bieden voor de bepaling van de subsidie-enveloppe. De administratie ontwikkelde om die reden een model voor de toewijzing van het subsidiebedrag (zie bijlage 2: allocatiemodellen en toelichting). Dit model houdt rekening met het principe dat kwaliteit beloond wordt, dat in de decretale subsidievorken is verankerd. Voor de nieuwe organisaties werd er, volgens dezelfde principes, een apart model voorgesteld.
Het model voor de reeds gesubsidieerde organisaties, dat werd goedgekeurd in de afstemmingsvergadering met de voorzitters, werd gebruikt als richtsnoer voor de bepaling van de subsidie-enveloppe. Afwijkingen van de subsidiebedragen die door het model zijn voorgeschreven werden steeds door de commissies beargumenteerd en door de administratie gedocumenteerd. Globaal genomen werd bij 45% van de dossiers het model gevold en werd er bij 55% afgeweken van het model. In de overgrote meerderheid van de gevallen waarin er werd afgeweken (68%) betrof het een afwijking in de positieve zin (onderstaande grafiek). Opvallend is dat er over de commissies heen grote variaties zijn in de mate waarin er van het model werd afgeweken (onderstaande tabel). De belangrijkste verklaring hiervoor is het gebrek aan afstemming tussen de commissies over het gebruik van het allocatiemodel (cf. supra).



Afwijkingen allocatiemodel per commissie					
A	B	C	D	E	F
60%	11,8%	62,5%	70,6%	16,7%	58,8%

Ook voor de nieuwe organisaties werd er een allocatiemodel ontwikkeld. Dat was gebaseerd op een basisbedrag en een bijkomend bedrag dat een functie is van het totale gevraagde bedrag en de beoordeling van de kwaliteit van de werking (zie bijlage 2: allocatiemodel nieuwe organisaties).

Hoewel de beoordelingscommissies vragende partij waren voor meer handvaten om het subsidiebedrag te bepalen, zijn de meningen verdeeld over het gebruik van het model: sommige externe deskundigen opperen dat het allocatiemodel beter voor aanvang van de beoordelingsprocedure was bepaald. “Het is niet wenselijk om de spelregels tijdens het spel te veranderen, omdat de spelregels bepalen hoe de scores worden geïnterpreteerd”. Betreffende het model zelf vinden sommige externe deskundigen dat meer rekening moet worden gehouden met eventuele remediëringstrajecten of plannen van aanpak.
Na een eerste “mechanische” toekenning van een subsidiebedrag op basis van het allocatiemodel evalueerde de commissie dat bedrag in functie van de individuele organisatie. De mate waarin een subsidiebedrag volgens het model zou stijgen of dalen werd bijgesteld door de commissie wanneer er werd vastgesteld dat de evolutie van de enveloppe volgens het model niet helemaal congruent was met de appreciatie van de beoordeling.- Die combinatie werd algemeen positief bevonden, al zijn er heel wat kanttekeningen gemaakt. Door het allocatiemodel zijn externe deskundigen beginnen na te denken over de financiële consequenties van hun oordeel. In sommige gevallen hebben het externe deskundigen het gevoel dat dit hun heeft weerhouden om een “zuivere” beoordeling te maken. Daarom wordt er door een deel van de externe deskundigen geopperd dat het beter zou zijn om het inhoudelijk advies los te koppelen van de financiële consequenties. Er wordt opgemerkt dat men, analoog met het kunstendecreet, -in de commissie is gestapt om het advies op te stellen, en niet om de subsidies te verdelen. Er wordt geopperd dat de administratie, analoog met de procedure bij de kunsten, een zakelijk advies kan opstellen, dat de commissie al dan niet kan volgen. Een degelijke analyse van de koppeling van het inhoudelijke met het zakelijke, waaronder een inschatting van het aantal VTE’s en de kosten, is immers zeer tijdsintensief.
Andere externe deskundigen vinden het dan weer wel een positieve zaak dat commissies zich uitspreken over het subsidiebedrag. Zij zeggen dat men zich moet behoeden voor een middel-doelomkering. Het mechanisch model beloont, in de geest van het decreet, de organisaties financieel die het goed doen, en “straft” de organisaties die het slechter doen. Deze externe deskundigen merken echter op dat sommige organisaties die niet optimaal presteren, net een financieel zetje nodig hebben om een meerwaarde te kunnen vormen. Dat is volgens hen een inhoudelijke oefening waarover de commissies zich zouden moeten kunnen uitspreken, het is geen puur mechanische reflectie van de beoordeling.
De externe deskundigen hebben ook algemene kanttekeningen bij de decretale bepalingen en beperkingen met betrekking tot de bepaling van de subsidiebedragen. De subsidiebedragen die de (grote) organisaties ontvangen zijn historisch gegroeid. Het is voor kleine en nieuwe organisaties onmogelijk om tot dit niveau te komen. De externe deskundigen vinden dat hier een zekere onrechtvaardigheid in schuilgaat. Daarnaast is men bezorgd dat het decretale kader en de beoordelingsprocedure onvoldoende het onderscheid maakt tussen kleine organisaties, grote organisaties en organisaties die een klein subsidiebedrag ontvangen maar die

een onderdeel zijn van een grotere structuur. De externe deskundigen merken op dat het kader te weinig rekening houdt met het feit dat organisaties die meer budget hebben of een grote structuur achter zich hebben, meer kunnen doen met dezelfde subsidie. De enveloppe zegt op zich weinig over de output van de organisaties. Er is een kader nodig om hiermee om te gaan.

Er is geen eensgezindheid tussen de externe deskundigen over de categorieën voor de scoring (voldoet, voldoet ten dele, onvoldoende). Sommige externe deskundigen zijn voorstander van het systeem: het is een ruwe indeling, maar het dwingt tot het maken van keuzes. Anderen pleiten voor een meer verfijnd scoringssysteem: sommigen ondervinden problemen met "voldoet ten dele" als tussencategorie. De waarde daarvan zou verfijnd kunnen worden. Er wordt ook voorgesteld om te werken met een puntensysteem (bv. Rubrics), met een zwaardere weging voor de elementaire beoordelingselementen. Een meer verfijnd scoringssysteem zou het allocatiemodel ook verfijnen.

Sommige externe deskundigen hebben bedenkingen bij het kader voor nieuwe organisaties. Ze bevelen aan om in het decreet een vork op te nemen met een minimum- en maximumbedrag voor nieuwe organisaties. De externe deskundigen vinden het problematisch dat organisaties een plan kunnen maken voor 400.000€, maar dat dit bedrag in de praktijk niet wordt toegekend, omdat de organisaties zich nog niet hebben "bewezen". De externe deskundigen vragen zich af waarom het gegeven van startsubsidies uit het decreet werd gehaald: bij natuur- en milieuverenigingen wordt er nog altijd met startsubsidies gewerkt als opstart naar een structurele erkenning. Het op papier beoordelen van nieuwe organisaties is niet altijd makkelijk. De combinatie van een startsubsidie met een soort van visitatie zou de beoordeling aanzienlijk verbeteren.

Totstandkoming subsidiebedragen: wat ging er goed en wat ging er minder goed?

Het allocatiemodel bood een antwoord op de acute vraag van de commissies.
Het allocatiemodel bood een goede houvast als eerste "mechanische" indicatie van subsidiebedrag.
Het allocatiemodel hield te weinig rekening met de remediëring na een negatieve evaluatie.
Het is moeilijk om een uitspraak te doen over een subsidiebedrag zonder criteria.
Afstemming inhoudelijk en zakelijk luik in beleidsplanning
Allocatiemodel werd tijdens het proces geïntroduceerd i.p.v. voor aanvang
Decretale bepalingen benadelen kleine organisaties
Ongelimiteerd kader voor nieuwe organisaties is problematisch
Niet alle externe deskundigen voelen zich comfortabel bij toekenning bedragen, niet alle externe deskundigen waren zich bewust van deze taak.

Kwaliteit preadvies

64% van de landelijke organisaties is tevreden of heel tevreden over de duidelijkheid van het preadvies. 23% is ontevreden tot heel ontevreden. Bij de regionale organisaties is dit respectievelijk 75% en 16%. Over de motivatie bij de beoordeling van de kwaliteit van de werking is de tevredenheid lager: 47% van de organisaties

is hier tevreden tot heel tevreden over, terwijl 32% van de organisaties hier ontevreden over is. Het meest ontevreden zijn de organisaties over de motivatie bij de evolutie van de subsidie-enveloppe. Slechts 25% van de organisaties zijn hier tevreden tot heel tevreden over, terwijl 42% ontevreden tot heel ontevreden is.
In de zelfevaluatie geeft ook de administratie aan dat de motivatie bij de evolutie van de subsidie-enveloppe tekortschiet. De motivatie was een generieke tekst die verwijst naar het model dat als richtsnoer werd gebruikt. Een meer specifieke motivatie voor de totstandkoming van het subsidiebedrag is evenwel wenselijk.
De sectorfederatie geeft in het gesprek met de administratie aan dat de organisaties in de motivatie geen verband zien tussen de doelstellingen in het beleidsplan en de subsidie-enveloppe. Zoals hierboven echter uiteengezet bieden de beleidsplannen noch het beoordelingskader voldoende handvaten om de doelstellingen te koppelen aan een subsidiebedrag.
Daarnaast signaleren sectorfederatie en sommige organisaties dat het jammer is dat ze niet in dialoog kunnen gaan met de commissie over de subsidieaanvraag en het preadvies. De externe deskundigen geven aan dat het nuttig zou zijn om organisaties desgevallend vragen te kunnen stellen over hun subsidieaanvraag alvorens er tot de beoordeling wordt overgegaan. De administratie volgt dit en is van oordeel dat dit de beoordeling ten goede kan komen, maar stelt tegelijkertijd vast dat dit met de huidige capaciteit en binnen het huidige tijdspad niet realistisch is.

Kwaliteit preadvies: wat ging er goed en wat ging er minder goed?

Tevredenheid over duidelijkheid adviezen
Minder tevredenheid over motivaties bij beoordelingselementen
Grote ontevredenheid over motivatie bij totstandkoming subsidie-enveloppe
Organisaties betreuren dat ze niet in gesprek kunnen gaan over het preadvies

3 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

3.1 ALGEMENE CONCLUSIES EN PRIMAIRE AANBEVELINGEN

Capaciteit en werkdruk
De primaire conclusie van deze evaluatie is dat de kwaliteit van de beoordelingen sterk onder druk komt te staan door de hoge werkdruk op externe deskundigen en administratie. De resultaten lijken de norm te halen, maar net als bij de visitatieprocedure is er geen enkele ruimte voor fouten of tegenslagen. Bovendien raakt de pool van deskundigen uitgedund omdat externe deskundigen afhaken wegens de disproportioneel hoge werkdruk.

De bijdrage van de ambities van een organisatie aan de doelstellingen van het decreet wordt geëvalueerd en beoordeeld: “in ruil voor de toegekende middelen verwacht de overheid dat een sociaal-culturele organisatie

zijn 'governance' – hoe ze de middelen inzet om vanuit de missie, doelen en principes te komen tot effectieve praktijken - helder kan verantwoorden (Memorie Vr, p. 16)". De overheid heeft hier een duidelijke controlerende rol. Het decreet gaat echter verder en heeft de ambitie om een ontwikkelingsgericht instrument te zijn, gebaseerd op een cyclus van plannen, opvolgen, bijsturen en evalueren. Deze gemengde visie is ambitieus, maar ook absoluut nodig om het sociaal-culturele werkveld te dynamiseren en maatschappelijk relevant te houden.
De adviescommissie meent evenwel dat de verzoening van de controlerende doelstelling met de ontwikkelingsgerichte doelstelling moeilijk is. In elk geval moet er voldoende aandacht zijn voor de randvoorwaarden, nl. voldoende tijd en capaciteit. Indien niet aan deze randvoorwaarden kan worden voldaan, zoals nu het geval is, is meer duidelijkheid nodig over welke doelstelling prioritair is. Een verschuiving van de focus naar een van de twee voornoemde doelstellingen heeft wellicht een impact op de werkwijze zoals vooropgesteld in het evaluatie- en beoordelingsprotocol.

De adviescommissie wil aan de alarmbel trekken over het capaciteitsprobleem: er is veel deskundigheid binnen de commissies en de administratie, maar door de zwaarte van de procedure, de beperkte poule van kwaliteitsvolle deskundigen en de hoge dossierlast loopt men het acute risico dat niet alle dossiers met de nodige grondigheid worden behandeld en/of op dezelfde manier worden behandeld. Zowel administratie als deskundigen geven dit aan. Omwille van de hoge dossierlast is bovendien de afstemming tussen de beoordelingscommissies niet verlopen zoals verhoopt en is de procedure voor de behandeling van de replieken op negatieve adviezen, zoals uitgeschreven in het evaluatie- en beoordelingsprotocol, onuitvoerbaar gebleken.

Om de kwaliteit van de beoordelingsprocedure te waarborgen is het essentieel dat er iets aan het capaciteitsprobleem wordt gedaan. **De adviescommissie beveelt de Vlaamse regering daarom aan om de administratie de opdracht te geven verschillende pistes te onderzoeken om de evaluatie- en beoordelingsprocedure te verlichten**. Bij het uittekenen van alternatieve procedures zou maximaal rekening moeten worden gehouden met de gelaagdheid binnen de sector op het vlak van organisatiegrootte, organisatieontwikkeling, doelstellingen...
Het systeem is complex. Het louter voorzien van meer middelen voor de administratie zal met de huidige procedure niet de verhoopte resultaten opleveren, aangezien de externe deskundigen hiermee niet ontlast worden. De adviescommissie meent dat eender welke beslissing moet neerkomen op een vereenvoudiging van de procedure, zonder evenwel de eigenheid en complexiteit van het sociaal-cultureel volwassenenwerk uit het oog te verliezen. De adviescommissie wil beleidsmakers en administratie hierin aanmoedigen om out-of-the-box te denken. Zo denkt de adviescommissie bijvoorbeeld aan een gedeeltelijke uitbesteding van de evaluatie van de organisatiebeheersing analoog met de aanpak binnen het departement WSE. Hier moeten voor sommige subsidielijnen de organisaties zelf ervoor zorgen dat ze een kwaliteitslabel krijgen.

Afwijking van het beoordelingsprotocol bij behandeling negatieve adviezen
Het visitatie- en beoordelingsprotocol schrijft voor dat bij de behandeling van de replieken op negatieve preadviezen drie externe experten "per beoordelingscriterium een oordeel vellen over de sterktes en de mogelijkheden en dit argumenteren; een eindresultaat (voldoet, voldoet ten dele, onvoldoende) formuleren". Het protocol schrijft met andere woorden voor dat een negatief advies volledig opnieuw moet worden beoordeeld. Dit is echter onuitvoerbaar gebleken. Omdat de externe deskundigen zich door de krappe tijdsspanne en de hoge dossierlast onder extreme tijdsdruk bevonden, werd er geopteerd voor een pragmatische oplossing waarbij enkel de beoordelingselementen werden behandeld die voorwerp waren van de replieken van de organisaties.

De adviescommissie betreurt ten zeerste dat er werd afgeweken van het protocol, maar heeft begrip voor de omstandigheden. De adviescommissie wil hiermee nogmaals benadrukken dat de zwaarte van de procedure op het gebied van tijd en capaciteit de kwaliteit van de beoordelingsprocedure hypothekeert.

Kwaliteit van de beleidsplannen

De adviescommissie stelt vast dat de kwaliteit van de beleidsplanning bij de sociaal-culturele volwassenenorganisaties globaal gezien voor verbetering vatbaar is. De adviescommissie vindt dat er niet genoeg benadrukt kan worden hoe belangrijk een goed beleidsplan is. Het beleidsplan moet in de eerste plaats fungeren als een kompas voor de organisatie.

Organisaties zouden helder moeten kunnen duidelijk maken wie ze zijn, waarom ze bestaan, en wat ze (willen) doen. Centraal aan een goede beleidsplanning is de consistentie tussen de maatschappelijke context, missie en visie, en het doelstellingenkader en de toewijzing van middelen en de kwaliteitszorg. De adviescommissie is ervan overtuigd dat er kan gewerkt worden aan meer bewustwording over de meerwaarde van een goede beleidsplanning. Dit verloopt idealiter aan de hand van het delen van goede praktijken. Verder meent de adviescommissie dat het nuttig zou zijn om een facultatief sjabloon voor het beleidsplan aan te bieden.

De adviescommissie ziet op basis van de resultaten van het evaluatie- en beoordelingsproces kansen om de ondersteuning aan organisaties op het gebied van beleidsplanning te optimaliseren, onder meer in functie van het doelstellingenkader en de afstemming tussen het inhoudelijk en het zakelijk luik. De ondersteuning moet onder meer gericht zijn op het vergoten van bewustzijn rond het belang van een goede beleidsplanning. Dit kan concreter worden gemaakt dan nu het geval is door het delen van goede praktijken.

De waarderende benadering

De adviescommissie meent dat de waarderende benadering, die de focus legt op troeven en succeservaringen en gericht is op groei en ontwikkeling, bij uitstek de geschikte methodologie is voor het ontwikkelingsgerichte aspect van de beoordeling. Om de waarderende benadering te doen slagen moet er evenwel aan de kritieke succesfactoren worden voldaan: voldoende opleiding voor ambtenaren en externe deskundigen, voldoende tijd om de methodologie te trainen, een sector die mee is met wat de waarderende benadering is, en voldoende vertrouwen van de betrokkenen. De adviescommissie stelt naar aanleiding van het evaluatierapport van de visitaties en het bovenstaande onderzoek vast dat, alhoewel de waarderende benadering in veel vergelijkbare contexten succesvol wordt toegepast, deze benadering hier niet tot het verhoopte resultaat heeft geleid. Zowel de administratie als de beoordelaars worstelen met de correcte toepassing ervan in de huidige context. Bovendien lijkt de waarderende benadering verkeerde verwachtingen te scheppen bij sommige organisaties. Zowel administratie als bovenbouworganisaties pleiten bijgevolg voor een schrapping van de waarderende benadering uit het evaluatie- en beoordelingsprotocol.

De adviescommissie betreurt dat de waarderende benadering niet heeft gewerkt omdat de randvoorwaarden om van de waarderende benadering een succes te maken niet aanwezig waren. De adviescommissie kan bijgevolg niet anders dan concluderen dat de waarderende benadering binnen de context waaruit de commissies moeten werken als keuze niet meer te verdedigen is.

3.2 OPLIJSTING AANBEVELINGEN PER THEMA

3.2.1 Primaire aanbevelingen (supra)

- **Laat de administratie verschillende pistes onderzoeken om de evaluatie- en beoordelingsprocedure te verlichten**: wegens het gebrek aan capaciteit bij de beoordelingscommissies en de administratie dreigt het decreet op termijn onuitvoerbaar te worden.
- **Optimaliseer de ondersteuning aan de organisaties op het gebied van beleidsplanning.** De kwaliteit van de beleidsplannen bij de beoordelingsronde was heel variabel.
- **Het gebruik van de waarderende benadering is binnen de context waarin de commissies moeten werken niet te verdedigen**. Wegens het gebrek aan de juiste randvoorwaarden is het gebruik van de waarderende benadering geen succes gebleken.

3.2.2 De beoordelingscommissies

- **De aanwervingsprocedure van zakelijke deskundigen optimaliseren:** om een kwalitatieve beoordeling van het zakelijk luik te waarborgen is het aangewezen om de deskundigheid van kandidaat-zakelijke deskundigen op dezelfde manier te evalueren als de deskundigheid van de inhoudelijke experts. Dat was nu niet het geval.
- **Meer vorming externe deskundigen voorzien:** het beoordelingskader is complex en niet alle externe deskundigen waren meteen mee. Het is aangewezen om **de externe deskundigen vroeger in het proces** mee te nemen in een vormingstraject.

3.2.3 De subsidieaanvragen

- **Ondersteuning op het gebied van beleidsplanning aanhouden en optimaliseren:** supra.
- **Betere richtlijnen uitvaardigen over de beperkingen van de grootte van het dossier:** sommige organisaties omzeilden de paginabeperking door heel lange bijlagen bij te voegen bij het beleidsplan. Dit is niet wenselijk, aangezien dit voor meer werkdruk zorgt bij de externe deskundigen.

3.2.4 Voorbereiding van het beoordelingsproces

- **De externe deskundigen in draaiboeken en toelichtingen meer wijzen op het belang van goede schriftelijke voorbereidingen:** sommige voorbereidingen waren in eerste instantie te beknopt voor de opmaak van het advies.
- **Bouw in het proces een stap in (via protocol) die een globale beschouwing van een organisatie toelaat:** indien enkel de beoordelingselementen worden besproken (cf. protocol) bij de beoordeling werkt dit beperkend. Er is nood aan de mogelijkheid om zaken te kunnen zeggen over een organisatie die niet noodzakelijk over één beoordelingselement handelen.
- **Investeren in een performant digitaal platform voor het beoordelingsproces:** hoewel het KIOSK-platform beter presteerde dan bij de visitaties kent het systeem nog altijd een aantal belangrijke gebreken.

3.2.5 De commissievergaderingen

- **Bijsturen en verbeteren beoordeling zakelijk luik** beleidsplannen: de aanpak hiervan was te variabel. (supra)
- **Er zouden meer garanties moeten worden ingebouwd om de consistentie en de continuïteit van het beoordelen te garanderen**. Het beoordelingskader werd niet altijd even consistent toegepast, en er werd te weinig aandacht geschonken aan de cyclische benadering.

3.2.6 Afstemming en kwaliteitscontrole

- **Meer tijd en/of capaciteit voorzien** voor afstemming en kwaliteitszorg: door onvoorziene omstandigheden (wegvallen ambtenaar CJM en zeer veel nieuwe aanvragen) werd de personeelsinzet die voorzien werd voor afstemming en kwaliteitszorg voor een groot deel elders ingezet.
- **Meer afstemming voorzien op het vlak van zakelijke beoordeling**: de manier van zakelijk beoordelen was te variabel over de verschillende commissies

3.2.7 De repliekfase

- **Meer tijd en/of capaciteit voorzien** voor de behandeling van de replieken: omwille van de hoge werkdruk op de externe deskundigen is het protocol onuitvoerbaar gebleken voor de behandeling van de negatieve preadviezen
- **Wisselen commissielid** voor behandeling positieve preadviezen **herbekijken:** het wisselen van een commissielid had in de huidige context weinig meerwaarde
- **Ontvankelijkheidsvoorwaarden vereenvoudigen**: de ontvankelijkheidsvoorwaarden waren complex en verwarrend voor organisaties en deskundigen.

3.2.8 Het cyclische karakter van evaluatie en beoordeling

- **Meer aandacht schenken aan de vorming en de voorbereiding van de externe deskundigen voor het cyclische karakter van evaluatie en beoordeling:** bij de beoordelingsprocedure werd er te weinig rekening gehouden met het cyclische karakter van evaluatie en beoordeling.
- **De administratie een dashboard of fiche laten voorzien met de historiek van de organisatie op het vlak van visitaties, beoordelingen, aandachtspunten en aanbevelingen,** en die aanbieden aan de externe deskundigen zal tot resultaat hebben dat deze elementen beter worden meegenomen in de beoordeling.
- **Het plan van aanpak integraal deel laten uitmaken van het beleidsplan:** op dit moment werd het plan van aanpak opgevat als een apart document. De commissies stelden vast dat er regelmatig te weinig coherentie was tussen het plan van aanpak en het beleidsplan. De aanbevelingen, en de aanpak rond die aanbevelingen maken idealiter deel uit van de (SWOT) analyse van de organisatie en eventueel ook van het doelstellingenkader. De aanpak rond de aanbevelingen hoort bijgevolg in het beleidsplan thuis.

3.2.9 De waarderende benadering

- **Zie 3.2.1**

3.2.10 Het werk van de administratie

- **Communicatie met externe deskundigen over afstemming en definitieve adviezen op punt stellen:** de communicatie met de externe deskundigen over de afstemmingsvergaderingen en de definitieve adviezen was voor verbetering vatbaar**.**

3.2.11 Totstandkoming subsidiebedragen

- **Sector ondersteunen in afstemming inhoudelijk en zakelijk deel van het beleidsplan**: de beleidsplannen boden algemeen gesproken te weinig houvast om op basis hiervan uitspraken te doen over het subsidiebedrag.
- **Uniform model aanbieden voor afstemming inhoudelijk en zakelijk beleid**: komt mogelijk tegemoet aan het bovenstaande probleem.
- **Model voor totstandkoming subsidiebedragen verfijnen en inbouwen in draaiboek en voor aanvang bekendmaken:** het allocatiemodel werd ad hoc ontwikkeld naar aanleiding van de vraag van de commissies naar meer houvast bij de bepaling van het subsidiebedrag.
- **Ruimte laten in de procedure (voorbereidingen, peer review, advies) om een globaal oordeel te formuleren:** De externe deskundigen vragen om een stap in het beoordelingsproces die hun toelaat om even uit te zoomen en iets te kunnen zeggen over de organisatie in haar geheel.

3.2.12 Kwaliteit (pre)advies

- **De motivaties bij de totstandkoming van de subsidie-enveloppe verbeteren:** de sector was hier heel kritisch over en de administratie geeft ook aan dat dit beter had gekund.
- **Mogelijkheden tot dialoog exploreren** tussen organisatie en commissie tijdens de beoordelingsfase: dit kan de kwaliteit van de beoordeling ten goede komen mits de capaciteit hiervoor voorhanden is.