

versterken

Line Windey
Yves Larock
Emilie Van Daele
Luc De Droogh
Gunter Gehre
Jon Goubin
Hugo Callens
Gie Van den Eeckhaut
Bea Elksens
Fred Dhont

Maatschappelijk innoveren vanuit sociaal-cultureel perspectief

socius
steunpunt sociaal-cultureel volwassenenwerk





HEFBOOM

7

Samen overheidsbeleid verbeelden

Situering

Hefbomen ontwikkelen kracht. Kracht om dingen op te tillen en in beweging te zetten. De hefboom 'Samen overheidsbeleid verbeelden' brengt het debat op gang over wat de Vlaamse overheid kan doen bij het ondersteunen van maatschappelijk innoveren binnen sociaal-culturele organisaties en praktijken.

Aanleiding hiervoor zijn de terugkerende bemerkingen van praktijkwerkers en coördinatoren op het beleidskader waarbinnen de sector vandaag functioneert. Het kader faciliteert namelijk niet altijd de processen die nodig zijn om te innoveren en soms belemmert het zelfs deze processen. Er is een aanvoelen dat het toekomstig beleid meer ruimte en ondersteuning zou kunnen bieden om innoverende praktijken mogelijk te maken. Daarom gingen we op zoek naar een kader en een kapstok om het gesprek te sturen in de richting van de essentiële thema's.

In wat volgt leggen we de focus op het beleidsniveau van de Vlaamse Gemeenschap, aangezien dat bepalend is voor de organisaties waarop Socius zich voornamelijk richt. Het lokale, provinciale én Europese beleid heeft echter ook invloed op sociaal-culturele praktijken. De meeste ideeën en kwesties die we bespreken, kunnen daarom ook vertaald worden naar die beleidsniveau's.

Laat ons duidelijk zijn: er is al veel mogelijk binnen het kader van het huidige beleid en we merken een zekere gerichtheid op innoveren binnen het overheidsdiscours vandaag. Toch lijkt het ons zinvol om in de nabije toekomst, samen met praktijkwerkers en verantwoordelijken uit de sector, onze blik scherp te stellen op 'maatschappelijke innovatie' en hierbij het gesprek aan te gaan over de vraag waar deze hefboom uiteindelijk om draait: 'Op welke manier zien wij het toekomstig overheidsbeleid sociaal-culturele praktijken en organisaties ondersteunen bij maatschappelijke innoveren?'

Hoe is deze hefboom tot stand gekomen?

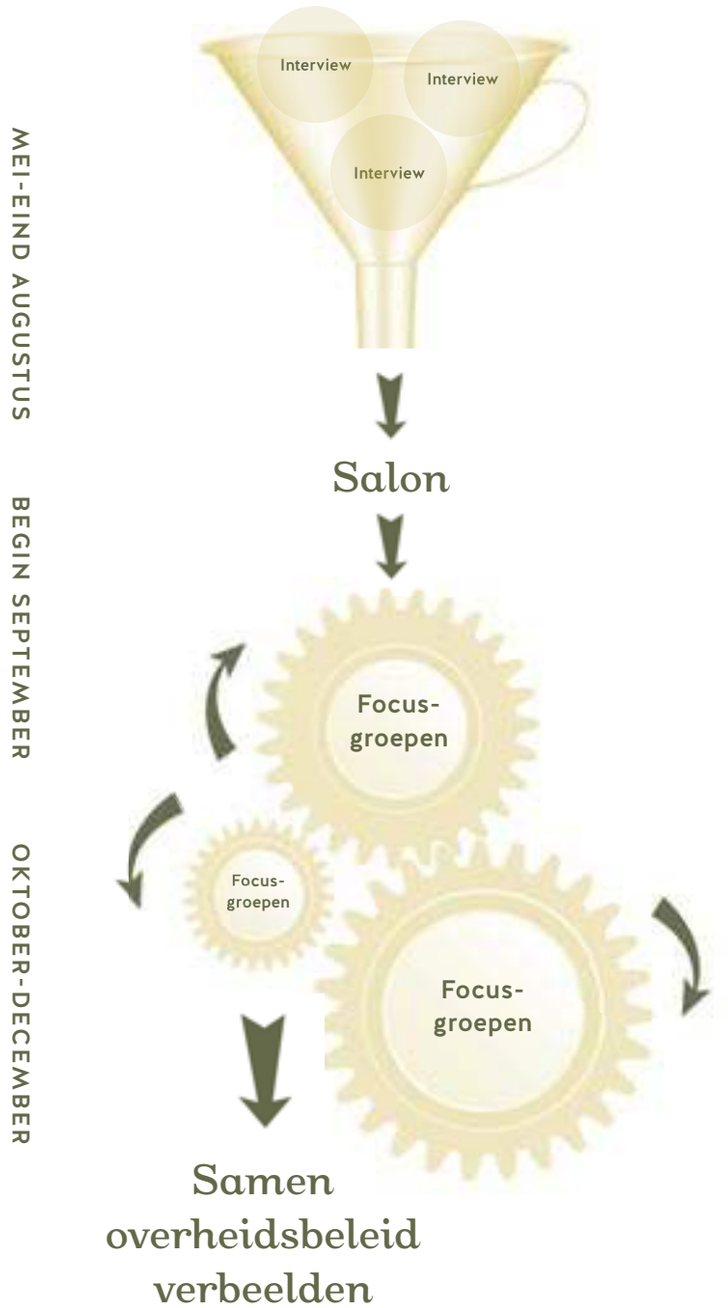
De ideeën voor de hefboom 'Samen overheidsbeleid verbeelden' zijn het resultaat van een boeiend proces van nadenken en zoeken, waarbij in totaal 31 mensen uit het sociaal-cultureel volwassenenwerk en uit belendende sectoren rechtstreeks en intens betrokken werden. Binnen het proces was er ruimte om diepgaand stil te staan bij spanningsvelden, uitgangspunten en beleidsinstrumenten.

Het hele proces omspant de periode mei-december 2013 en was opgebouwd uit 3 fasen.

(zie schema op de rechterbladzijde)

FASE 1: INTERVIEWS

De eerste fase bestond uit individuele gesprekken met 11 mensen, waarvan 4 personen actief in het sociaal-cultureel volwassenenwerk en 7 personen actief in het hoger onderwijs, de politiek, of in een steunpunt van een verwante sector. We gaven hen het etiket 'Straffe Stemmen' mee: stemmen van mensen met kennis over overheidsbeleid en/of sociaal-cultureel werken én met voldoende vermogen om abstract en belangenoverstijgend te reflecteren. We spraken hen persoonlijk aan omwille van hun expertise en uitdrukkelijk niet omwille van hun rol als vertegenwoordiger van een organisatie.



De gesprekken verliepen als volgt:

→ Het thema werd open geformuleerd. We vertrokken van de vraag 'Hoe kan overheidsbeleid sociaal-culturele organisaties en praktijken sterker ondersteunen bij maatschappelijke innoveren?'.

→ De inhoud en het verloop van het gesprek bepaalden we door de inbreng van de geïnterviewde en de interactie die hierbij ontstond. We voerden een socratisch gesprek[28] waarin we samen ideeën en kennis construeerden met de inbreng van de geïnterviewde als leidraad. Het materiaal structureerden we ter plekke in mindmaps.

→ Op basis van elk interview schreven we een synthesetekst met een duidelijke weergave van de redeneringen en ideeën die interessant waren voor onze kernvraag.

→ Op basis van deze teksten werd een voorstel van opbouw gemaakt: we definieerden thema's en subthema's en formuleerden ze tot een kernachtige vorm.

[28] Het socratisch gesprek is een methode die je in staat stelt om in dialoog op een gestructureerde en zorgvuldige manier de waarheid en de waarde van de bevindingen die jij hebt over een bepaald probleem of over een bepaalde kwestie te onderzoeken. Zie ook www.socratischgesprek.be.

FASE 2:
EEN SALONGESPREK MET DE CLUB VAN 11 STRAFFE STEMMEN

Alle geïnterviewden werden uitgenodigd deel te nemen aan een diepgaand salongesprek op basis van de synthese uit de vorige fase. We voerden een hele dag gesprekken in een open, uitnodigende sfeer. De Straffe Stemmen controleerden de resultaten van hun eigen interviews en bekeken op welke manier deze werden verwerkt in de synthese. Ook werden alle thema's op basis van de synthesenota en bijhorende presentatie grondig doorgepraat, genuanceerd en aangevuld aan de hand van kritische reflecties. Dit salongesprek leidde tot een grondige herwerking van de synthese en tot een gelegitimeerde nota.

FASE 3:
DRIE FOCUSGROEPEN

Via drie opeenvolgende focusgroepen werkten we verder aan de synthesetekst op basis van het materiaal uit het salon en de voorgaande focusgroepen. We probeerden niet te komen tot een overeenstemming of een standpunt, maar verhelderden telkens het voorliggende materiaal door te herordenen, nieuwe sporen bloot te leggen en nieuwe deuren te openen. Het eindresultaat verwerkten we in deze hefboom én werkten we gedeeltelijk verder uit in de publicatie 'Verstaan. Maatschappelijk innoveren vanuit een sociaal-cultureel perspectief'.

De toekomst: 'Samen overheidsbeleid verbeelden'

De hefboom 'Samen overheidsbeleid verbeelden' dient om het debat over een beleid dat innoverende sociaal-culturele praktijken ondersteunt, te stimuleren. We vertrekken van het standpunt dat de finaliteit van deze praktijken moet liggen in 'maatschappelijke innovatie': veranderingen in de samenleving die reiken tot en met het niveau van maatschappelijke systemen. Met andere woorden: veranderingen die nieuwe spelregels introduceren en realiseren om de samenleving duurzamer, democratischer en inclusiever te organiseren. Dit debat kan gevoerd worden tussen werkers en verantwoordelijken over de grenzen van organisaties heen – en dus ook met administratie en politiek. Het gaat erom met alle betrokkenen in dialoog te gaan en samen het toekomstig overheidsbeleid en de bijhorende beleidsinstrumenten te verbeelden. De hefboom wil deze dialoog voeden met vragen en ideeën en wil een frame aangeven waarbinnen afstemming kan gevonden worden. We vatten daarom deze hefboom op als een leidraad voor dit gesprek: een soort agenda van vragen en kwesties die aan de orde zijn, van ideeën en beleidsinstrumenten die mogelijk de moeite waard zijn om te realiseren.

Dit frame is opgebouwd vanuit de gedachte dat concrete beleidsinstrumenten altijd een vertaling zijn van achterliggende visies. Een gesprek over overheidsbeleid en de bijhorende beleidsinstrumenten begint dus noodzakelijkerwijs met het stellen van vragen over die achterliggende visie. Daarom tonen we de lijst met mogelijke suggesties voor beleidsinstrumenten pas op het einde.

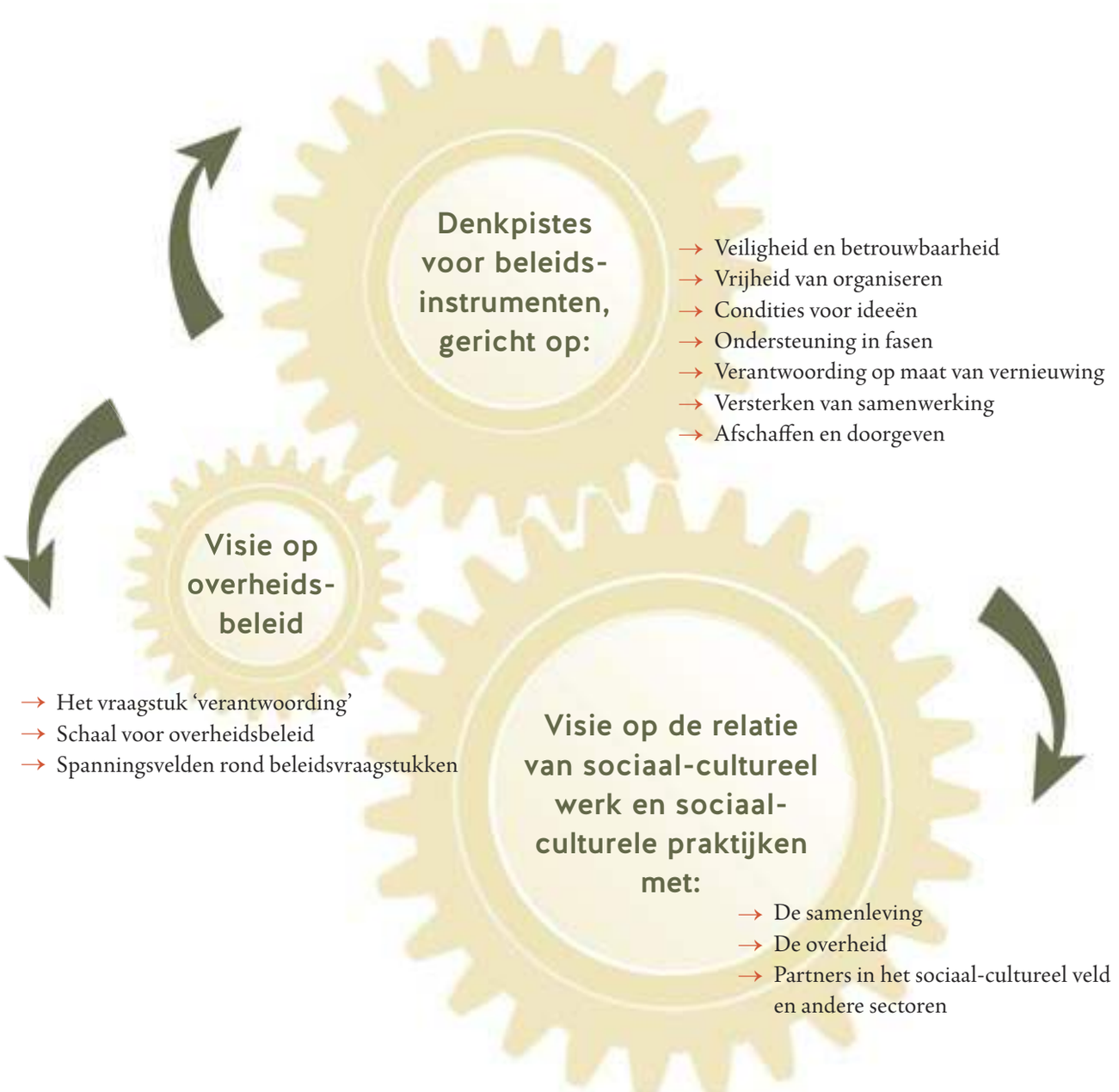
Voorafgaand aan de keuze van beleidsinstrumenten in functie van maatschappelijk innoveren, moet een gesprek gevoerd worden over twee kernkwesties:

→ Hoe kunnen we sociaal-culturele praktijken en organisaties – wanneer het gaat over het innoveren van de samenleving – plaatsen in relatie tot de samenleving, tot de overheid en tot andere actoren in het maatschappelijke middenveld?

→ Vanuit welke visie op beleid – in functie van maatschappelijke innovatie – kunnen beleidsinstrumenten best ontworpen en ingezet worden?

Andersom is het ook belangrijk om de 'subtekst' van bestaande of toekomstige beleidsinstrumenten te onderzoeken: vanuit elk mogelijk beleidsinstrument spreken immers normatieve keuzes. Soms expliciet en zichtbaar, maar meestal impliciet en onder de oppervlakte verscholen. Bij de bespreking van beleidsinstrumenten hoort bijgevolg de bedenking welke normatieve keuzes ermee verbonden zijn.

Onderstaand schema werkt daarom in alle richtingen: visies en instrumenten hangen intrinsiek samen en beïnvloeden elkaar.



Sociaal-culturele praktijken en organisaties in relatie tot samenleving, overheid en werkveld

We gaan op zoek naar de relatie tussen sociaal-culturele praktijken en organisaties enerzijds en de maatschappelijke omgeving anderzijds . Daarbij hanteren we drie belangrijke invalshoeken, telkens bekeken vanuit het thema 'maatschappelijk innoveren':

→ Vanuit welke visie op de relatie tussen sociaal-culturele praktijken en organisaties enerzijds en de samenleving anderzijds, moet het overheidsbeleid vormgegeven worden?

→ Vanuit welke visie op de relatie tussen sociaal-culturele praktijken en organisaties enerzijds en de politieke en administratieve overheid anderzijds, moet het overheidsbeleid vormgegeven worden?

→ Vanuit welke visie op de relatie tussen sociaal-culturele praktijken en organisaties enerzijds en andere actoren uit dezelfde of andere maatschappelijke sectoren, moet het overheidsbeleid vormgegeven worden?

SOCIAAL-CULTURELE PRAKTIJKEN EN ORGANISATIES IN RELATIE TOT DE BREDE SAMENLEVING

Kernvraag:
Vanuit welke visie op de relatie tussen sociaal-culturele praktijken en organisaties enerzijds en de samenleving anderzijds, moet het overheidsbeleid vormgegeven worden?

We formuleren hierbij drie kwesties:

Welke rol kunnen sociaal-culturele praktijken en organisaties opnemen in processen van maatschappelijk innoveren?

Hieronder omschrijven we beknopt enkele mogelijke rollen die sociaal-culturele praktijken en organisaties innemen bij het innoveren van de samenleving. Tijdens een gesprek hierover bekijk je best de wenselijkheid en de mogelijke combinaties van onderstaande normatieve keuzes:

→ Sociaal-culturele praktijken en organisaties spelen een kritisch-reflexieve rol in de samenleving. Door wat ze doen en hoe ze participeren in de publieke ruimte, functioneren ze als spiegel en uitdager van de samenleving.

→ Sociaal-culturele praktijken en organisaties spreken mensen aan als actor (en dus niet als 'gebruiker'), als politiek subject, als eigenaar van hun eigen innovatieve ambities en projecten. Sociaal-culturele praktijken en organisaties kunnen het actorschap organiseren.

→ Sociaal-culturele praktijken en organisaties zijn initiator van maatschappelijke innovatie. Zij ontwikkelen innoverende referentiekaders rond een thema (bijv. armoede, arbeid, vegetarisme, …) en slagen er zo in draagvlak te creëren of een thema op te schalen: van bewogenheid tot innoverende beweging.

→ Sociaal-culturele praktijken en organisaties zijn 'vrijruimte': autonome plekken waar nieuwe vormen van samenleven kunnen broeien en waarvan experiment en de bijhorende kans op falen het wezen zijn.

→ Sociaal-culturele praktijken en organisaties zijn maatschappelijke antenne én versterker, gericht op lokale leefwerelden of grote internationale praktijken in de samenleving of in andere landen.

→ Sociaal-culturele praktijken en organisaties geven nieuwe minderheden een stem, pikken nieuwe thema's

op en creëren daarrond praktijken, context, ruimte en draagvlak.

→ Sociaal-culturele praktijken en organisaties functioneren als onderaannemer van een politieke overheid: ze schrijven zich in op de prioriteiten die door een democratisch bestuur worden bepaald en spelen daar een uitvoerende rol bij. De innovatieve krachten en keuzes komen daarbij in de eerste plaats van een politieke overheid, mogelijkerwijs in interactie met het werkveld en via een proces van *communicatieve planning*.

Hoe kunnen sociaal-culturele praktijken en organisaties zich verhouden tot het bestaande maatschappelijke systeem?

Op het niveau van het maatschappelijke systeem kunnen sociaal-culturele praktijken en organisaties nooit neutraal zijn. Een overheid voert beleid, een maatschappelijk systeem functioneert vanuit normatieve opvattingen. Dat sociaal-culturele praktijken en organisaties zich vanuit hun normatieve karakter hiertoe moeten verhouden, is een evidentie. De vraag is echter of ze bijdragen aan dit maatschappelijk systeem en op welke manier.

Drie posities worden zichtbaar. Zij vormen een uitgangspunt voor een discussie over keuzes en combinaties die bepalend zijn voor de mate waarin de overheid maatschappelijke innovatie als uitgangspunt neemt voor haar beleid:

→ Systeemversterkend: de bijdrage van sociaal-culturele praktijken en organisaties aan maatschappelijke systemen kan gezien worden als een factor in het versterken van de concurrentiepositie van onze Europese samenleving in de wereld. Het concurrentieel economisch denken in termen van een snel ontwikkelende kennismaatschappij is dominant aanwezig. Een bepaalde vorm van innovatie is daarvoor nodig: met name die sociale innovatie die burgers versterkt om hun rol in de arbeidsmarkt en de brede samenleving adequaat op te nemen. Juist die kennisontwikkelende, competente burger vormt de grondstof van onze Europese economie. Het innovatiediscours is daarom zo sterk aanwezig in het politieke en publieke discours van vandaag.

→ Systeemcorrigerend: de bijdrage van sociaal-culturele praktijken en organisaties aan maatschappelijke systemen kan dienen om de problemen die ontstaan als gevolg van fouten of onrechtvaardigheden op systeemniveau, op te vangen. Hun bijdrage corrigeert én bevestigt het systeem. Een bepaalde vorm van sociale innovatie kan dan gezien worden als opvolger voor het blauwdrukdenken over de maakbare samenleving. Sociale innovatie vormt dan de voortdurende antithese die het systeem uitdaagt om nieuwe syntheses of verfijningen te formuleren. Het gaat om de voortdurende ontwikkeling van de samenleving, zonder dat er een specifiek utopisch beeld als leidmotief functioneert. Dat betekent niet dat er geen waarden centraal kunnen staan, maar wel dat er geen groot en samenhangend verhaal wordt aangeboden, zoals bijvoorbeeld een utopie. Met andere woorden, praktijken en organisaties kijken naar wat er gebeurt in de samenleving en kunnen daarop aanvullend of corrigerend reageren.

→ Systeemveranderend: een derde vorm van bijdrage door sociaal-culturele praktijken en organisaties, is dat ze het systeem zelf uitdagen en in vraag stellen. Zo kunnen zij systeemveranderend werken op een fundamenteel niveau. Het is deze derde verhouding waarvoor wij de term 'maatschappelijke innovatie' reserveren.

Waar moeten we sociaal-culturele praktijken en organisaties in de samenleving positioneren?

Of met andere woorden: van waaruit en wat hebben we precies te vernieuwen? Afhankelijk van de normatieve keuze die hierin wordt gemaakt, krijgen sociaal-culturele actoren een andere rol toegemeten in de vernieuwing van de samenleving en zullen dus andere instrumenten moeten ingezet worden. Vier posities kunnen onderscheiden worden:

→ Een maatschappelijke actor in het middenveld: een positie die essentieel is binnen een (traag) democratisch proces van uitbalanceren van belangen. Een actor die de mogelijkheid heeft om in te breken in alle geledingen en thema's van de samenleving en daar een verbindende en versterkende rol speelt. Als partner wanneer het kan, of als opposant en tegenkracht wanneer het moet.

→ Een actor in de vrije tijd, gepositioneerd naast of tegenover andere vrijetijdsactoren ("amusementsmedia", sport, toerisme …)

→ Een actor in het educatieve veld binnen het kader van levenslang en levensbreed leren.

→ Een actor die solidariteit en sociale ondersteuning van mens en samenleving mogelijk maakt, die mensen samen brengt en samen houdt, en zo bijdraagt aan het vormen van gemeenschappen en collectiviteit.

SOCIAAL-CULTURELE PRAKTIJKEN EN ORGANISATIES IN RELATIE TOT DE POLITIEKE EN ADMINISTRATIEVE OVERHEID

Kernvraag:
Vanuit welke visie op de relatie tussen sociaal-culturele praktijken en organisaties enerzijds en de politieke en administratieve overheid anderzijds moet het overheidsbeleid vormgegeven worden?

Hier worden vragen gesteld naar de verhouding tussen sociaal-culturele praktijken en organisaties enerzijds en de overheid anderzijds. We bekijken de overheid zowel in zijn administratieve gedaante (agentschappen) als in zijn politieke gedaante (minister en kabinet, Vlaams parlement en de commissie cultuur daarin). De vraagstukken gaan onder andere over de mate waarin de overheid zelf initiatief moet nemen op vlak van maatschappelijke innovatie, en over de aard en de toon van de verhouding tussen organisaties en overheid.

Moet een overheid innoverende sociaal-culturele prakijken en organisaties actief stimuleren? Zo ja, vanuit welke verhouding?

Moet je van de overheid verwachten dat ze aan sociaal-culturele organisaties impulsen geeft om maatschappelijk te innoveren? Moet de overheid voor een context zorgen waarbinnen innoverende sociaal-culturele praktijken goed/beter kunnen gedijen?

Bij het beantwoorden van deze vraag denken we ook na over de houding van waaruit de overheid sociaal-cultureel organisaties kan benaderen. Organisaties kunnen zich situeren op een continuüm tussen 'overheid' enerzijds en 'particulier initiatief' anderzijds. Ze kunnen heel erg gaan lijken op overheidsinstellingen of ze kunnen er zich ultiem onafhankelijk van opstellen – bijvoorbeeld op niveau van financiering door elke vorm van ondersteuning van de overheid te weigeren. We moeten ons ervan bewust zijn dat de overheid zelf ook speler is en zelf ook sociaal-culturele praktijken organiseert: soms complementair aan wat bestaat, soms innoverend, soms concurrerend en/of ondermijnend voor het particulier initiatief.

De overheid kan sociaal-culturele organisaties en praktijken benaderen vanuit:

Een sturende benadering: van planning tot realisatie	**Een regie-benadering: stimuleren, kanaliseren en coördineren van een initiatief van onderuit**	**Een fundamenteel dialogale benadering: communicatieve planning**	**Een slim-passieve benadering: ruimte scheppen – periode van *intelligent* niets doen inbouwen**

Moet het sociaal-cultureel volwassenenwerk beoordeeld worden op vlak van directe output in het kader van maatschappelijke innovatie of heeft de sector een intrinsieke waarde in het innoveren van de samenleving?

Je kan een overheid zien als een democratisch aangestuurde actor die de taak heeft om maatschappelijke problemen te detecteren en die beleid en instrumenten ontwerpt om die problemen op te lossen. Eén van die instrumenten kan het sociaal-cultureel volwassenenwerk zijn.

Indien het sociaal-cultureel volwassenenwerk zich hierin inschrijft, dan krijgt de positie t.a.v. de overheid in de eerste plaats het karakter van een *onderaannemer*: sociaal-cultureel volwassenenwerk als een middenveldspeler die via participatieve planningsprocessen de overheid mee voedt en die zich inzet voor de realisatie van gedeelde samenlevingsprojecten. Sociaal-cultureel volwassenenwerk krijgt dan een instrumentele positie – de positie van een *sociale onderneming* die een overheid kan bewegen/verleiden om te investeren in projecten van maatschappelijke innovatie. Dit als antwoord op maatschappelijke problemen die de overheid zelf hoog op de agenda plaatst. In die visie is het sociaal-cultureel volwassenenwerk een zinvol middel om samenlevingsvraagstukken te beantwoorden op een innovatieve manier. Vooral de output van een organisatie is dan van belang. Hoe die organisatie de output realiseert, is in wezen minder prioritair.

Daartegenover staat een kijk op een overheid die luistert, die zich verbindt met de democratische vernieuwingsprocessen in de samenleving, en die deze processen faciliteert, voedt, verlevendigt en een ondersteunend kader biedt. Het sociaal-cultureel volwassenenwerk is in deze visie een *democratische actor* die functioneert als volwaardige en autonome partner en soms zelfs als antagonist. Deze visie herleidt het sociaal-cultureel volwassenenwerk dus niet tot een instrument van het beleid in functie van vernieuwing van de samenleving. De organisaties hebben uiteraard een vorm van output die waardevol kan geacht worden, maar er schuilt daarenboven een intrinsieke waarde in het bestaan zelf van de organisaties. Die kan op zichzelf een vernieuwende waarde hebben of een waarde die voldoende is om overheidsondersteuning te genieten.

De kernvraag formuleren we als volgt: Is het sociaal-cultureel werk een instrument (dat wordt afgerekend op zijn effectiviteit en output) om maatschappelijk te innoveren, of zijn de sociaal-culturele praktijken intrinsiek waardevol genoeg omdat ze bijdragen tot zinvolle maatschappelijke innovatie?

Vanuit welke grondhouding benaderen overheid en sociaal-cultureel werk elkaar in relatie tot maatschappelijk innoveren?

Wanneer het gaat over de relatie met de overheid vinden we het duidelijk dat de capaciteit van organisaties om innoverend te handelen minstens gedeeltelijk bepaald wordt door hoe ze de relatie met die politieke en administratieve overheid ervaren. De grondhouding van waaruit beide actoren elkaar benaderen, zet de toon. Ook hier merken we een aantal mogelijke spanningsvelden op, waarmee een beleid dient rekening te houden:

→ De relatie kan gekleurd worden door een wederzijdse erkenning en een daarmee samenhangend basisvertrouwen, echte nieuwsgierigheid en interesse in elkaar, en echte authentieke interactie en betrokkenheid. Daarnaast kan de grondtoon eerder gekleurd worden door controle en beheersing, gebaseerd op een startpositie van wantrouwen en leidend tot een strategie van opsmukken en verbergen.

→ Men kan consensueel samenwerken waarbij er veel energie gaat naar onderhandelen om tot consensus en compromis te komen. Bij dissensus kunnen beide partijen het oneens zijn, iets verschillend willen, elkaars keuzes tegenspreken en hierdoor een verschil zichtbaar maken.

→ Men kan overwegen of het belang van continuering van organisaties zwaarder doorweegt dan de kwaliteit of het innoverende karakter van de praktijken.

→ Effectiviteit, efficiëntie, management- en kwaliteitszorgsystemen zijn ogenschijnlijk neutrale tools die een bepaalde manier van werken en denken introduceren. Het fundamentele spanningsveld waarin sociaal-cultureel werk zich op dit moment bevindt, gaat over de vraag of en in hoeverre organisaties moeten meestappen in deze visie op relaties en interacties. Kunnen zij zich fundamenteel verzetten tegen een aantal tendensen? We spreken van 'collaboratie dan wel verzet' (Redig, 2013) – een uitdrukking om het spanningsveld en de daarbijhorende keuze op zijn scherpst te formuleren.

→ Enerzijds mag verwacht worden dat de sector sterker inzet op innoverende sociaal-culturele praktijken indien ze de relatie met de overheid beleeft als duurzaam,

veilig en wanneer ze niet hoeft te vrezen voor de toekomst. Anderzijds kunnen veilige en duurzame relaties organisaties 'in slaap wiegen' en hen van hun scherpte ontdoen.

SOCIAAL-CULTURELE PRAKTIJKEN EN ORGANISATIES IN RELATIE TOT ANDERE ACTOREN IN HET SOCIAAL-CULTURELE VELD OF RUIMER

Kernvragen:
Vanuit welke visie op de relatie tussen sociaal-culturele praktijken en organisaties enerzijds en andere actoren uit dezelfde of andere maatschappelijke sectoren anderzijds moet het overheidsbeleid vormgegeven worden?

Moet overheidsbeleid de samenwerking over de grenzen heen stimuleren of juist de speelvelden scherper afbakenen?

De geschiedenis van het sociaal-cultureel werk toont een proces van institutionalisering. Door de jaren heen is een netwerk ontstaan van duidelijk onderscheiden en afgebakende sectoren. In zekere zin leidt dit proces tot het verscherpen van de grenzen en tot vormen van verkokering. We stellen ons de vraag of maatschappelijke innovatie gebaat is bij deze huidige situatie, bij de versterking ervan, of bij het doorbreken van de ontstane grenzen en bij het stimuleren van samenwerking over de grenzen heen.

Ook het beleidsdiscours en de overheid zelf zijn in zekere zin verkokerd. Dit bepaalt sterk de relatie tussen overheid en organisaties, zelfs in die mate dat het sociaal-culturele innovatie in de weg zou kunnen staan. Daartegenover zou een model kunnen geplaatst worden waarbij overheidsbeleid in de eerste plaats gemaakt wordt op basis van en aangestuurd wordt door innoverende praktijken die zich ontwikkelen binnen samenwerkingen en netwerken over de bestaande grenzen van de verschillende sectoren heen.

Een overheidsbeleid dat op het ondersteunen van maatschappelijke innovatie is gericht, zou sterker kunnen inzetten op het doorbreken van bestaande grenzen. Dit vanuit de vaststelling dat binnen samenwerking over de grenzen heen vaak innoverende praktijken ontstaan. De overheid kan deze samenwerkingen belonen in plaats van ze te ontmoedigen. Minder strenge regels i.v.m. dubbele subsidies of minder strenge regels die samenwerking uitdrukkelijk verbieden, kunnen hierbij stimuleren.

Twee soorten grenzen komen dan in het vizier:

→ Doorbreken van de buitengrenzen: de grenzen van sociaal-cultureel werk met andere sectoren (sport, jeugdwerk, amateurkunsten, bedrijfsleven, welzijn, …), maar ook met nieuwsoortige praktijken (oudercomités van scholen, verkeersactiegroepen, buurtcomités).

→ Doorbreken van de binnengrenzen: de onderlinge grenzen tussen organisaties die binnen dezelfde sector of hetzelfde decreet vallen.

Een visie op overheidsbeleid dat innoverende sociaal-culturele praktijken en organisaties ondersteunt

DE KWESTIE 'VERANTWOORDING'

Kernvraag:
Hoe moet een organisatie zich verantwoorden voor de manier waarop middelen zijn ingezet voor maatschappelijk innoveren?

We zijn ervan overtuigd dat we ons als sector en als organisatie moeten verantwoorden voor wat we hebben gedaan met de middelen die ons door de samenleving en overheid werden toegekend. De vraag is of de maatschappelijke verwachtingen rond de inhoud, de vorm van die verantwoording en de beleidsinstrumenten die daartoe ontworpen zijn, ondersteunend of als hinderpaal worden beleefd op vlak van maatschappelijk innoveren.

Voor wie moeten sociaal-culturele praktijken en organisaties zich verantwoorden voor vernieuwingsprocessen?

→ De overheid – in zijn politieke betekenis: minister, kabinet, commissie cultuur, Vlaamse Raad

→ De overheid – als administratie: agentschap, visitaties, rapportering

→ De brede samenleving en het publieke discours dat wordt gevoerd

→ De sector – peer-organisaties: in die zin dat ze 'concurreren' voor dezelfde overheidsmiddelen en de verdeling dus als rechtvaardig moeten kunnen beoordelen.

→ Intern: de eigen achterban en medewerkers van de organisatie

Moet verantwoording gebaseerd zijn op een waarheidsdiscours of een waardendiscours?

We onderscheiden twee grondvormen in het vertoog:

→ Binnen het waarheidsdiscours wordt bekeken of een innovatief idee een reële impact heeft. Het is een technisch-rationeel discours dat verantwoording zoekt bij bijvoorbeeld *evidence-based practices* of cijfermateriaal.

→ Bij het waardendiscours wordt nagegaan of de innoverende praktijken waardenvol zijn. Het is een narratief-normatief discours waarbij het verhaal centraal staat. Het gaat om een cultuur waarin the *thick description* – de getuigenis, het proces, het verhaal en de beleving – de legitimatie vormen.

Moeten we kiezen voor een gezonde mix van beide discours? Onstaat er een probleem bij maatschappelijk innoveren als de éne of de andere richting de bovenhand krijgt?

Kiezen we voor de organisatie of de praktijken/ processen als uitgangspunt voor de verantwoording?

In het huidige beleidskader ligt een sterke nadruk op verantwoording vanuit de organisatie (beleidsplanning, monitoring, kwaliteitszorg). We stellen ons echter de vraag of in het kader van sociaal-cultureel innoveren een sterkere nadruk zou moeten liggen op de praktijken en de processen. Moet er gelegitimeerd worden op het niveau van de gehele organisatie of op het niveau van de professional/werker.

Moet verantwoording gebaseerd worden op processen van beoordeling of op processen van dialogale verantwoording?

Moeten we ons verantwoorden tegenover vaststaande, objectieve criteria – en komen we dus terecht in de sfeer van be-

oordeling en scoring- of gaat het om een proces van wederkerige en dialogale verantwoording? Bij dit laatste wordt, in interactie met de overheid, inhoud en betekenis gegeven aan beoordelingselementen die in de context van maatschappelijke vernieuwing voortdurend geherinterpreteerd worden.

Moet elke sociaal-culturele organisatie innoverende sociaal-culturele praktijken realiseren?

Mag een overheid ervan uitgaan dat een organisatie zich permanent weet te verhouden op een veranderende omgeving en zichzelf weet te veranderen en te ontwikkelen in functie van maatschappelijk innoveren? Dit zou impliceren dat het organiseren van innoverende praktijken een criterium wordt voor alle organisaties en dat het opgenomen wordt in decreten en uitvoeringsbesluiten.

Moet verantwoording van innoverende sociaal-culturele praktijken gebeuren op het niveau van elke organisatie apart, of kunnen we ook als *veld* of *sector* verantwoording afleggen?

We kunnen bijvoorbeeld ijveren voor een systeem waarbij niet elke organisatie apart innoverende praktijken moet ontwikkelen, maar waarbij we als sector worden aangesproken op het feit dat we een goede mix van maatschappelijke vernieuwing en traditie teweeg brengen.

Moet de sector haar innovatieve projecten trachten te bewijzen op basis van wat ze hier en nu realiseert, of kan de geschiedenis ook dienen als een vorm van legitimatie?

In het verleden zijn er ontegensprekelijk vanuit de sector van het sociaal-cultureel werk grote, relevante maatschappelijke innovaties gerealiseerd. De architectuur van onze sociale zekerheid zou er bijvoorbeeld grondig anders hebben uitgezien zonder het bestaan van de arbeidersbeweging. Ook genderbewegingen hebben de posities van vrouwen en holebi's structureel beïnvloed. De vele voorbeelden kunnen legitimeren dat we als sector in het verleden over maatschappelijke innovatiekracht beschikten en we mogen de samenleving doen aannemen dat dit ook in de toekomst zo kan zijn. Ook al is het nu niet onmiddellijk zichtbaar wat zich tot een betekenisvolle maatschappelijke innovatie zal ontwikkelen in de toekomst. Aan de andere kant van het spectrum staat de idee dat investeringen vandaag moeten renderen in duidelijk zichtbare resultaten binnen termijnen van 2 tot 5 jaar. Er moet een duidelijke relatie zijn tussen middelen en impact en zonder aanwijsbare impact zijn de middelen niet te verantwoorden.

Moet de sector verantwoorden vanuit mogelijkheden of vanuit resultaten?

In een experimenteerfase is het vaak nog niet helemaal duidelijk hoe een innoverende praktijk er precies zal uitzien en hoe de concrete realisatie ervan exact zal verlopen. De feitelijke aanpak (de planning, de tussenstappen of de resultaten) zijn factoren die in de experimenteerfase duidelijk moeten gesteld worden. In de beginfase is er vaak enkel een veelbelovend idee waarvan verondersteld wordt dat het zou kunnen werken. Kunnen we het verantwoorden dat er middelen worden toegekend enkel op basis van de *hypothese van de veelbelovendheid*[29]? Moeten middelen enkel voorzien worden als er heldere projectformuleringen en duidelijk aanwijsbare, voorspelbare resultaten zijn?

Kan een mislukking ook een interessante verantwoording opleveren of kunnen we enkel verantwoorden vanuit successen?

Wanneer er middelen gaan naar een innoverende praktijk wordt verondersteld dat deze praktijk ook werkelijk de gewenste resultaten zal opleveren. Dit om de besteding te kunnen verantwoorden. Wanneer de overheid als subsidiegever betrokken is, worden mislukkingen niet graag toegegeven of in de kijker gezet. Dit leidt vaak tot mechanismen van verdoezelen, opschonen en opsmukken van de resultaten. De vraag kan gesteld worden of het niet sterker en vooral ook voor alle partijen leerzamer zou kunnen zijn om geheel of gedeeltelijk mislukte innoverende praktijken ook in kaart te brengen. De verantwoording kan dan verschoven worden van *het resultaat* naar *het leerproces* en naar hoe dit leerproces nuttig kan aangewend worden voor toekomstige projecten.

[29] Redig, G. (2013). *Subsidiologie. Hoe overheden verenigingen kunnen ondersteunen.* Mechelen: Kluwer.

[30] Corijn, E. (2012). *Kan de stad de wereld redden?* Brussel: VUBPress.

SCHAAL VOOR OVERHEIDSBELEID

Kernvraag:
Op welke schaal kan overheidsbeleid het meest effectief gevoerd worden in functie van innoverende sociaal-culturele praktijken?

Tot nu toe zijn er drie schaalniveaus geweest voor het beleid inzake sociaal-cultureel werk:

- → Vlaanderen
- → Provincies
- → Steden en gemeenten

Daarnaast is er ook een duidelijke invloed vanuit Europa. Door de bewegingen op niveau van de provincies evolueert het zwaartepunt naar slechts twee niveaus: Vlaanderen enerzijds en steden en gemeenten anderzijds. Heeft deze beweging een goede invloed op maatschappelijk innoveren, indien we hetvolgende spanningsveld in het achterhoofd houden?

- → Het niveau van steden en gemeenten moet in staat geacht worden om voeling te hebben met wat er gebeurt in de praktijk. Vaak is het *volume* echter te klein om grootschaligere innoverende projecten te kunnen bemoedigen en ondersteunen.

- → Vlaanderen heeft aan de andere kant voldoende volume om dit wel te realiseren, maar heeft door haar grootte een zekere traagheid – een traagheid die dan weer niet altijd compatibel is met maatschappelijk innoveren.

In sommige praktijken komt een nieuwe tussenschaal in het vizier: het niveau van de stadsregio. Hoe langer hoe meer worden stadsregio's de reële belevingshorizon van mensen. Een stadsregio is de mentale en vaak ook fysieke ruimte waarbinnen mensen zich natuurlijk bewegen. Op dit moment is er geen beleidsniveau waar kan gewerkt en gedacht worden in teken van die regio's. De provincies zijn te groot en de meeste beleidsinstrumenten zijn gericht op het niveau van stad en gemeente (bijv. een beleids- en beheerscyclus of BBC). Er is dus geen beleidsniveau dat aansluit op het belevingsniveau van burgers, noch op de reële schalen van bijvoorbeeld economische weefsels (Corijn, 2012)[30]. De Vlaamse overheid zou hiervoor ruimte kunnen scheppen en zich kunnen connecteren met dit stadsregionale niveau. In het kader van een overheidsbeleid, dat zich richt op maatschappelijke innovatie, zouden beleidsinstrumenten en contexten kunnen ontwikkeld worden in functie van de schaal van stadsregio's.

We merken echter op dat dit niet meteen hoeft te betekenen dat er een nieuw beleidsniveau moet tussengevoegd worden. We moeten duidelijk een onderscheid maken tussen de schaal van uitvoering en de schaal van bepaling van het beleid. Zo kunnen beleidsinstrumenten ontworpen worden die zich richten op de schaal van de stadsregio wat de uitvoering betreft, maar die gedefinieerd en gesubsidieerd worden door een Vlaamse overheid.

SPANNINGSVELDEN ROND BELEIDSINSTRUMENTEN

De relatie tussen overheid en de sector/organisaties wordt geregeld door een aantal beleidsinstrumenten en verantwoordingsinstrumenten. Wanneer we nadenken in functie van het versterken van innoverende sociaal-culturele praktijken kunnen een aantal interessante spanningsvelden en vragen geformuleerd worden die in het gesprek over concrete beleidsinstrumenten richtinggevend zijn.

Moeten beleidsinstrumenten eerder planmatig-instrumentalistisch of organisch van karakter zijn?

Twee kernvisies worden zichtbaar op de manier waarop dit proces van maatschappelijk innoveren moet verlopen:

- → Een planmatig-instrumentalistische kijk: bijv. projectmatige en strategische planning en sturing, top-down, innoveren als gevolg van weloverwogen keuzes, doelstellingen en plannen. Hierbij horen lineair-mechanische beleidsinstrumenten: klassieke projectoproepen zijn bij uitstek beleidsinstrumenten van deze categorie met een duidelijke doelstelling, geëxpliciteerd in scherpe indicatoren, met een planning vertaald in mijlpalen en beperkt in tijd.

- → Een organische kijk: het creëren van contexten waarin innoverende sociaal-culturele praktijken kunnen gedijen. Bottom-up, procesgerichte planning en sturing, met ruimte voor toevallige ontdekking en voor opportuniteiten die zich aandienen. Hierbij horen procesmatige beleidsinstrumenten die het maatschappelijk innoveren versterken. Deze instrumenten zouden veel

meer gebaseerd zijn op kronkelige en onvoorspelbare omgevingen, op experimentele en moeilijk vooraf te ontwerpen wegen.

Moet het sociaal-culturele volwassenenwerk aangestuurd worden via formats en sjablonen of via open kaders?

De huidige decretale regelingen zijn gebaseerd op redelijk vaste sjablonen (bijv. de werksoorten met daarmee samenhangend de beoordelingselementen en de mix van functies). Dat maakt dat organisaties zich ook gaan gedragen naar die sjablonen: het decreet wordt normerend voor hoe de sector zich organiseert. Een gevolg is dat er voor maatschappelijk innoveren onvruchtbare afgrenzingen en ontwikkelingsbeperkingen ontstaan. Verder dreigt het gevaar dat organisaties 'zelf-referentieel' worden: niet de interactie met de wereld, maar het eigen voortbestaan binnen het gegeven overheidskader is sturend voor het beleid binnen een organisatie. Daar tegenover staan beleidsmodellen waarbij organisaties veel meer modulair en 'à la carte' kunnen sturen. Ze ontwikkelen hun eigen format op basis van een aantal beschikbare bouwstenen.

Is het zinvol om meer te denken in termen van 'fase-gerichte beleidsinstrumenten'?

Hierbij gaat het om beleidsinstrumenten die specifiek ingezet kunnen worden in functie van de verschillende fasen die bij innoverende processen herkend kunnen worden. Dit valt te vergelijken met het spanningsveld tussen 'research' en 'development', tussen 'experimenteren, onderzoeken' en 'ontwikkelen en implementeren'.

→ Beleidsinstrumenten die innoveren ondersteunen in de 'onderzoeks- en ontwerpfase': van vaag idee, op basis van de 'hypothese van de veelbelovendheid', tot experiment. In deze fase staan leerprocessen centraal: het gaat over onderzoeken of de veelbelovendheid ook om te zetten is in werkzame praktijken.

→ Beleidsinstrumenten die innoveren ondersteunen in de fase van 'consolidatie en opschaling': eens een praktijk blijkt te werken en als de methodische aanpak ervan min of meer op punt staat, kan het nodig zijn om deze op te schalen om de maatschappelijke impact ervan te vergroten. Het gaat dan om het evolueren van een experiment tot een breed ontwikkelde praktijk. In deze fase valt er meer in te zetten op welomschreven resultaten of op beoogde output.

Hoe moeten financiële ondersteuning en dienstverlening zich tot elkaar verhouden?

Moeten beleidsinstrumenten ontwikkeld worden om financiële middelen te distribueren (bijv. subsidies) of moet ingezet worden op dienstverlening die maatschappelijk innoverende sociaal-culturele praktijken ondersteunt (bijv. naar het model van de *Sociale InnovatieFabriek*)?

Wie kan beroep doen op middelen voor innoveren?

Denken we hierbij aan bestaande, erkende organisaties? We stellen ons echter daarbij de vraag of individuele burgers of groepen van burgers ook in aanmerking komen. Dit vanuit de opvatting dat vooral *wat* georganiseerd wordt en niet wie het organiseert, van belang is.

Moet een beleid dat gericht is op maatschappelijke innovatie sectorspecifiek/sectoroverschrijdend of beleidsdomeinspecifiek/beleidsdomeinoverstijgend zijn?

De meeste beleidsinstrumenten zijn verbonden aan sectoren en beleidsdomeinen. Dat maakt het voor alle betrokkenen helder en toegankelijk en hierdoor kan een specifiek en fijnmazig beleidsinstrumentarium worden ontwikkeld. Anderzijds toont de bestaande kennis over innoverende projecten en praktijken aan, dat de oorsprong van deze praktijken dikwijls in grensgebieden te vinden is: grensgebieden tussen organisaties of tussen sectoren. Moeten er daarom ook geen beleidsinstrumenten komen die juist dit soort maatschappelijk innoverende praktijken mogelijk maken?

Moet het beleidsinstrumentarium gericht zijn op inhoudelijke prioriteiten of op het creëren van open contexten voor maatschappelijk innoveren?

Een overheid kan, eventueel in samenspraak met het maatschappelijk middenveld, een aantal inhoudelijke prioriteiten naar voor schuiven waarop organisaties kunnen intekenen door middel van maatschappelijk innoverende projecten of praktijken. Daarmee stuurt de overheid innoverende processen in een thematische richting die ze zelf belangrijk acht. Er is daarbij minder ondersteuning te verwachten voor processen die niet binnen dat thematisch frame vallen. Anderzijds kan een overheid ook beleidsinstrumenten inzetten die het thema en de vorm helemaal vrij laten en die het aan de praktijken en organisaties zelf overlaten de inhoudelijke en bijhorende methodische keuzes te maken.

Hoe moet de overheid bij het inzetten van beleidsinstrumenten omgaan met de balans tussen maatschappelijk innoveren en reguliere organisatieprocessen?

Als er binnen een bestaand overheidsbudget middelen worden vrijgemaakt gericht op het ondersteunen van maatschappelijke innovatie, dan gaat dit meestal ten koste van de middelen bedoeld als basisondersteuning voor organisaties. Hoe moeten beleidsinstrumenten omgaan met de balans tussen het inzetten op processen van maatschappelijk innoveren en tussen het ondersteunen van organisatieprocessen die het voortbestaan van de organisatie veilig stellen? In het verlengde daarvan kan ook de vraag gesteld worden of middelen voor maatschappelijke innovatie moeten voorzien worden binnen het kader van het regulier beleid of eerder ad hoc, en dus bovenop en naast het regulier beleid. Daarmee verbonden stellen we vast dat er altijd een moment komt waarop geslaagde innoverende initiatieven die naast het reguliere beleidskader zijn ontstaan, zelf regulier worden en mee gaan concurreren om de beperkt beschikbare middelen voor de sector.

Denkpistes voor beleidsinstrumenten

In de gesprekken zijn heel wat mooie denkpistes om een overheidsbeleid te ontwikkelen dat innoverende sociaal-culturele praktijken en hun bijdrage aan maatschappelijke innovaties kan versterken, aangereikt. We lijsten ze hieronder thematisch als inspiratiebron op. Afhankelijk van de keuzes binnen de hierboven gestelde vragen, zullen sommige beleidsinstrumenten meer de voorkeur krijgen dan andere. In dit gedeelte schrijven we in activerende en beeldende taal – taal die aanzet tot handelen – en niet meer in vraagvorm.

Het is vooraf zinvol om te overwegen of onderstaande uitgangspunten meegenomen worden bij de ontwikkeling van alle mogelijke beleidsinstrumenten:

→ Hanteer tijdsperspectieven die vooral diepgaande maatschappelijke innovatie bevoordelen boven oppervlakkige en meer hippe innovaties.

→ Zet in alle beleidsinstrumenten vooral de praktijk en de professional centraal. Honoreer daarbinnen ook de mislukkingen en bijhorende leerprocessen.

→ Beloon in alle beleidsinstrumenten samenwerking en cross-over.

VEILIGHEID EN BETROUWBAARHEID

Beleidsinstrumenten om organisaties een gevoel van veiligheid en betrouwbaarheid op langere termijn te geven – een context die bevorderlijk zou kunnen zijn voor innovatie:

→ Creëer een sectoraal *verzekeringsfonds* om het sociaal passief van de aangesloten organisaties af te dekken. Veel middelen van vzw's liggen in hun sociaal passief als reserve opgeborgen en zijn daardoor niet mobiel. Dit kan opgevangen worden door een verzekeringsprincipe waarbij organisaties en overheid samen een soort van sociaal-passieffonds spijzen. Dit creëert gedurende enkele jaren ruimte voor innoverende projecten.

→ Stel peer-to-peer (P2P) kredieten binnen de sector ter beschikking zodat organisaties niet moeten aankloppen bij de financiële sector en zodat de intresten grotendeels binnen het werkveld blijven in plaats van wegstromen naar die financiële sector. Op de piste van mutueel, solidair en coöperatief werken kunnen we verder doordenken om op die manier meer middelen op te bouwen voor maatschappelijk innoverende praktijken.

→ Vereenvoudig de administratieve context door vermindering van planlast, het aantal beoordelingselementen met bijhorende bewijslast en juridisering (bijv. toerisme-decreten, horeca-decreten, SABAM, …) zodat organisaties meer kunnen focussen op hun primaire en hun innoverende processen. In het verlengde daarvan

denken we ook aan inhoudelijke vereenvoudiging: bepaalde expertise zou gecentraliseerd kunnen worden en in een organisatieoverschrijdend verband opgenomen of gefaciliteerd worden (vb. projectdossiers schrijven of het organiseren van bijscholing en VTO).

VRIJHEID VAN ORGANISEREN

Beleidsinstrumenten die de organisaties een grotere vrijheid van organiseren geven:

→ Herformuleer het decreet in termen van functionele modules in plaats van in termen van organisatietypes. We denken hierbij aan het model dat ook uitgangspunt vormt voor het landelijk georganiseerd jeugdbeleid. Op dit moment worden de organisaties in het sociaal-cultureel volwassenenwerk ingedeeld in vier werksoorten, met telkens een bijhorend format van opdracht, functiemix en beoordelingselementen. Dit beïnvloedt sterk de ontwikkeling van organisaties. Een grotere vrijheid – en dus meer ruimte voor innoverende praktijken – ontstaat wanneer de formats vervangen worden en de vereisten voor erkenning bestaan uit een aantal modules die moeten worden gerealiseerd. Aan elke module kan een middelenpakket worden verbonden. Bij het formuleren en verbeelden van mogelijke modules denken we aan de vier functies, of anderzijds – om het multifunctionele karakter van sociaal-cultureel volwassenenwerk niet op de helling te zetten – kan ook gekeken worden naar rollen of verdiepende en verbredende modules waarbij bijv. sport, amateuristische kunstbeoefening, huiswerkbegeleiding of arbeidstrajectbegeleiding ook aan bod komen.

→ Distribueer de vrije ruimte evenwichtiger over de verschillende organisatietypes en creëer voor alle organisaties vrije ruimte. Vrije ruimte of witruimte is die ruimte die niet bepaald wordt door concrete plannen of door organisatieprocessen die nodig zijn voor het managen en het voortbestaan van de organisatie. We merken op dat deze ruimte vandaag niet gelijk verdeeld is over de verschillende werksoorten. Het lijkt ons belangrijk dat elke type organisatie de kans krijgt om voldoende vrije ruimte in de werking in te bouwen. Het is juist in die vrije ruimte dat snel en interactief kan ingespeeld worden op kansen om tot maatschappelijk innoverende praktijken te komen.

→ Creëer soepele experimenteerfondsen waar middelen kunnen verdeeld worden op basis van dialogale verantwoording. Zorg ervoor dat de oproepen, de begeleiding en de verantwoordingsprocessen niet enkel degelijk zijn, maar in de eerste plaats innovatie stimuleren.

→ Ontwerp een soort van ‘proeftuinregeling’ waarbij de organisatie door middel van een contract de vrijruimte krijgt om gedurende een afgebakende periode af te wijken van decretale regelingen. Organiseer vervolgens een evaluatie en een bijsturing van de bestaande regelingen of creëer een nieuwe organisatie die vanaf dan onder een wettelijke regeling valt.

→ Zet naast een systeem voor stabiele organisaties ook een systeem op dat flexibele pop-up initiatieven ondersteunt: beperkt in tijd, relevant en in interactie met het bestaande.

→ Herdefinieer de visies op begrippen als ‘leren’, ‘vorming’ of ‘verenigen’ ruimer en opener. Zorg voor een permanente dialoog hierover tussen sector en overheid opdat de definities actueel blijven.

CONDITIES VOOR IDEEËN

Beleidsinstrumenten die condities creëren voor het ontstaan van nieuwe ideeën:

→ Schep ruimte en middelen die de internationale contacten tussen werkers versterken om inspiratie en netwerken te bevorderen. Dit kan gaan van virtuele contacten tot internationale reizen.

→ Stimuleer een personeelsbeleid dat inzet op innoverende competenties. Versterk de autonomie en vrije ruimte die de professional krijgt en geef hem duidelijk de autoriteit om innoverende praktijken te ontwikkelen. Stel vertrouwen in de professionaliteit van de professionals.

→ Zet een LETS-systeem op tussen organisaties waarbij werktijd en bijhorende expertise kan uitgewisseld worden, zonder dat deze meteen financieel wordt doorgerekend.

→ Schakel gepensioneerde mensen in – uit de sector maar ook uit de bedrijfswereld – die hun expertise willen delen in functie van innoverende praktijken. We denken hierbij aan formules zoals een interimkantoor of headhuntersbureau voor de sector.

→ Bouw als overheid altijd een fase in van '*intelligent niets doen*'. Dit wil zeggen geen eigen initiatieven nemen alvorens een sector, een groep of individu de kans heeft gehad om initiatieven te ontwikkelen.

ONDERSTEUNING IN FASEN

Beleidsinstrumenten die innovatieve praktijken in hun verschillende fasen specifiek kunnen ondersteunen:

→ Hanteer open projectformules waarbij doelen en werkwijze open geformuleerd zijn binnen de broei-, onderzoeks- en experimenteerfase van de innoverende praktijk.

→ Gebruik klassieke projectformules met concrete doelen, indicatoren en scherp uitgewerkte werkwijze en planning voor die fasen van maatschappelijk innoverende praktijken waarin vooral opschaling beoogd wordt.

→ Ondersteun vanuit de overheid innovatie in de vorm van dienstverlening door bijv. innovatielabs en consultancy.

→ Werk met convenanten en protocollen om rond specifieke maatschappelijke vraagstukken in overheidsopdracht te ondernemen in de vorm van innoverende sociaal-culturele praktijken.

VERANTWOORDING OP MAAT VAN VERNIEUWING

Beleidsinstrumenten om verantwoordingsprocessen sterker te laten aansluiten bij innovatieprocessen:

→ Ontwikkel een nieuwe verhouding met witruimte of vrije ruimte en stimuleer dat deze ruimte wordt ingezet op opportuniteiten en samenwerkingen.

→ Voorzie in begrotingen van organisaties ook bijhorend 'risicokapitaal'. Dit zijn niet enkel financiële middelen, maar kan ook werktijd van personeel zijn. De bedoeling is om een deel van de middelen toe te wijzen aan maatschappelijk innoverende praktijken waarvan niet zeker is of ze zullen lukken. De return hiervan is wel in hoge mate immaterieel: nieuwe, krachtige praktijken in geval van slagen.

→ Vul de organisatieplanning minder lineair en gecontroleerd in, maar meer procesmatig en gestuurd door opportuniteiten.

→ Creëer een innovatiefonds onder de verantwoordelijkheid van de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. De rol die sociaal-culturele organisaties kunnen spelen in maatschappelijke innovatie dient niet exclusief gedefinieerd te worden binnen de relatie *overheid – sociaal-culturele organisaties*, maar ook binnen de relatie *overheid – sector*. Een overheid dient hierbij te vertrekken vanuit de vaststelling dat een aantal maatschappelijke uitdagingen van zodanige aard zijn dat ze deze niet alleen kan oplossen. Daarom kan de overheid de hand reiken aan een sector die reeds heeft bewezen in staat te zijn innovatie teweeg te brengen. Men spreekt dan van de '*hypothese van de veelbelovendheid*' op sectorniveau.

VERSTERKEN VAN SAMENWERKING

Beleidsinstrumenten gericht op het versterken van samenwerking:

→ Werk met een 'multi-actormodel' waarbij actoren uit aanpalende of heel verschillende velden met elkaar in gesprek gaan rond de vragen 'Wat kunnen we doen samen?' en 'Wat hebben we te winnen bij deze samenwerking?'.

→ Werk aan een beleid rond intersectorale initiatieven en projecten, over verschillende beleidsdomeinen heen, dat gericht is op het belonen van vormen van samenwerking.

→ Creëer regionale HUBS op niveau van stadsregio's of thematische HUBS zoals leer- en innoveernetwerken

en ontwikkel een instrument waarbij spelers over de sectoren heen duidelijk zichtbare knooppunten kunnen opzetten. Het gaat hierbij niet om fusies, maar om een aantal organisaties die zich verzamelen rond een thema, een ambitie of een bepaalde focus:

- Organisaties die bovenlokaal werken onder de paraplu van een 'lichte bovenbouw' en die vanuit een gedeelde locatie sectoroverschrijdende broedplekken worden.

- Organisaties die niet vanuit één grote institutie maar vanuit een dynamisch netwerk van organische knooppunten werken in een regio of rond een thema.

→ Doel is het genereren van samenwerkingsprojecten, van synergie en van complementariteit. Zorg voor open relaties met de omgeving en voldoende ondersteuning om het potentieel ervan te realiseren.

→ Creëer regelingen die ook hybride organisaties, bijv. organisaties op het snijpunt van arbeid en sociaal-cultureel volwassenenwerk of welzijn en sociaal-cultureel volwassenenwerk, mogelijk maken en comfortabel kunnen laten werken.

→ Creëer sterke interacties met de wetenschappelijke en de opleidingswereld via onderzoek en projectmatig werken.

AFSCHAFFEN EN DOORGEVEN

Ontwikkel beleidsinstrumenten die kunnen leiden tot het afschaffen of doorgeven van bestaande initiatieven. We stellen namelijk vast dat in Vlaanderen zelden iets wordt afgeschaft. Wat nieuw is, komt er bij en er bovenop. Het zou zinvol kunnen zijn om beleidsinstrumenten te ontwikkelen die aanzet geven tot het opheffen of het loslaten van structuren, organisaties of praktijken. Enkele suggesties:

→ In het verlengde van het hierboven voorgestelde modulair systeem voor erkenning en subsidiëring zou meteen kunnen nagedacht worden aan een flexibele evolutie van organisaties, zodat ze bewust activiteiten kunnen stopzetten of afstoten.

→ Organiseer een 'afschafbeurs'. Sociaal-culturele organisaties ontwikkelen vaak nieuwe praktijken die zinvol en succesvol zijn, maar vinden niet altijd de tijd of ruimte om ze verder te zetten. Via een afschafbeurs kunnen geïnteresseerde adoptiepartners voor deze initiatieven gezocht worden.

→ Stimuleer 'koekoeksjongstrategieën' bij innoverende praktijken en projecten. Zorg ervoor dat organisaties van bij de aanvang van nieuwe praktijken nadenken over de manier waarop ze deze praktijken ooit kunnen laten verzelfstandigen of doorgeven aan mogelijke partners.

Met dank aan

Auteurs en begeleiding

Fred Dhont (Socius), Bea Elskens (Socius) en Gie Van den Eeckhaut (Socius)

Werkten mee aan deze hefboom

GEÏNTERVIEWDEN

Guy Redig (VUB, Karel de Grote en Erasmus Hogeschool), Ludo Fret (ex-POW), Jacinta De Roeck (HVV), Jan De Braekeleer (WiSPER), Dirk Verbist (FOV), Hilde Plas (VVSG), Lode Vermeersch (HIVA-KULeuven en VUB), Bart Van Bouchaute (Arteveldehogeschool en Universiteit Antwerpen), An Macharis (Citizenne), Frie De Greef (Sociale School Heverlee), Diederik Janssens (Welzijnsschakels)

FOCUSGROEP 1

Miek De Kepper (Locus), Naïma Charkaoui (Minderhedenforum), Maarten Cuyvers (PRH), Jeroen Sleurs (Davidsfonds), An Van Damme (JES)

FOCUSGROEP 2

Rita L'Enfant (Samenlevingsopbouw Vlaanderen), Johny Wynants (Vormingplus Limburg), Yves Larock (Kwadraet), Bart Caron (Vlaams volksvertegenwoordiger), Elke Vandeperre (Motief), Anton Schuurmans (de Verenigde Verenigingen), Luc Vankrunkelsven (Wervel)

FOCUSGROEP 3

Marijke Pruyt (Arteveldehogeschool), Tom Lemahieu (HO-West), Lode Draelants (Internationaal Comité), Jan Vanoppen (Velt), Steve Maes (Vormingplus Gent-Eeklo)