

MID DEN VELD

FORUM
Oost-Vlaanderen

WERKDOCUMENT
14/07/2025

**Basisprincipes &
ontwerpartikels**
bij samenwerking tussen middenveld-
organisaties en lokale besturen

INHOUD

1.	Situering.....	3
2.	Prioritaire ontwerpbepalings convenanten	4
2.1.	Overzicht van basisprincipes en ontwerpbepalings	4
2.2.	Civiel perspectief centraal.....	5
2.2.1.	Basisprincipes.....	5
2.2.2.	Ontwerpartikels.....	8
2.3.	Kernwaarden.....	10
2.3.1.	Basisprincipes.....	10
2.3.2.	Ontwerpartikels.....	12
2.4.	Taalgebruik.....	15
2.4.1.	Basisprincipes.....	15
2.4.2.	Ontwerpartikels.....	15
2.4.3.	Relevante regelgeving in kader van dit thema	15
2.5.	Personeel.....	18
2.5.1.	Basisprincipes.....	18
2.5.2.	Ontwerpartikel.....	18
2.6.	Vrijwilligers.....	19
2.6.1.	Basisprincipes.....	19
2.6.2.	Relevante regelgeving in kader van dit thema	21
2.7.	Buitencontractuele aansprakelijkheid.....	22
2.7.1.	Basisprincipe	22
2.7.2.	Ontwerpartikels.....	23
2.7.3.	Relevante regelgeving in kader van dit thema	23
2.8.	GDPR – uitwisselen van informatie.....	24
2.8.1.	Basisprincipes.....	24
2.8.2.	Ontwerpartikel.....	24
2.8.3.	Relevante regelgeving in kader van dit thema	26
2.9.	Financiën – subsidies	27
2.9.1.	Basisprincipes.....	27
2.9.2.	Ontwerpartikels.....	30
2.9.3.	Relevante regelgeving (en bronnen) in kader van dit thema	31
2.10.	Omgaan met indicatoren	32
2.10.1.	Basisprincipes.....	32
2.10.2.	Ontwerpartikel.....	32
3.	Tips (na te streven elementen) bij afsluiten van convenant	33

1. SITUERING

Samen met lokale besturen geven middenveldorganisaties het lokaal beleid vorm, en zijn ze een essentiële partner voor een waardige democratie.

Het belang van deze middenveldorganisaties, van burgerinitiatief tot professionele actor, is niet te onderschatten. Ze hebben een grote impact op het geluk en het welzijn van de inwoners in de steden en gemeenten waar ze actief zijn door hen te verenigen en emancipatiekansen te bieden, door hen een geïnformeerde stem te geven en te laten deelnemen aan het maatschappelijke debat. Ze dragen zo permanent bij aan de ontwikkeling & versterking van die steden en gemeenten. Lokale besturen investeren dan ook in het middenveld en sluiten overeenkomsten met hen af om samen projecten en werkingen op maat van hun stad of gemeente vorm te geven.

Tegelijkertijd stellen we vast dat dit middenveld vanuit lokale besturen onder druk komt te staan. Zo is er een toegenomen politieke inmenging waarbij middenveldorganisaties meer en meer beschouwd worden als voorzieningen om overheidsbeleid uit te voeren. Ook de mensenrechten die een kompas vormen voor middenveldorganisaties zijn niet langer vanzelfsprekend. Wat vroeger een radicaal idee was, wordt nu het nieuwe normaal. Denk bijvoorbeeld aan de normalisering van racisme en discriminatie.

In de nieuwe legislatuur 2026 – 2031 zullen heel wat overeenkomsten tussen lokale besturen en middenveldorganisaties worden afgesloten. Om de positie van middenveldactoren als co-creator van lokaal beleid ook in de toekomst te garanderen, werkte het Middenveldforum Oost-Vlaanderen een aantal ontwerpartikels, aandachtspunten en tips uit om de samenwerking tussen middenveldorganisaties en lokale besturen vorm te geven.

We roepen zowel middenveldorganisaties als lokale besturen op om zich in de toekomst te engageren om deze ontwerpartikels te gebruiken in nieuw af te sluiten overeenkomsten.

2. PRIORITAIRE ONTWERPBEPALINGEN CONVENANTEN

Hieronder formuleren we een aantal **(ontwerp)bepalingen** die in overeenkomsten tussen lokale besturen en middenveldorganisaties kunnen worden opgenomen. We omschrijven **per thema**:

- 1) De basisprincipes die vanuit civiel perspectief centraal staan
- 2) De ontwerp artikels
- 3) Indien mogelijk verwijzen we naar relevante regelgeving

2.1. OVERZICHT VAN BASISPRINCIPES EN ONTWERPBEPALINGEN

Hieronder vind je een overzicht van de basisprincipes en ontwerp artikels die aan bod komen in het document. De vetgedrukte thema's zijn voor ons fundamenteel. We gaan ervan uit dat elke middenveldorganisatie deze kernprincipes hanteert in de werking.

	Thema	Basisprincipes	Ontwerp artikels
1.	Civiel perspectief centraal	• MVO zijn onafhankelijke actoren • MVO zijn emancipatorische actoren • MVO nemen een politiserende rol op • Ze dragen bij tot een democratische, duurzame, inclusieve en solidaire samenleving	• Art. x. Civiele, emancipatorische actoren • Art. x. Autonomie
2.	Kernwaarden	• De mensenrechten vormen ons kompas	• Art. x. Principes en regels van de democratie en het EVRM • Art. x. Non-discriminatie en gelijke kansen
3.	Taal	• MVO streven er naar om de Nederlandse taal te gebruiken en stimuleren, en gebruiken meertaligheid indien nodig	• Geen apart artikel hierover • Gelinkt aan artikels over autonomie & non-discriminatie en gelijke kansen
4.	Personeel	• De vzw is verantwoordelijk voor het personeelslid en stuurt het personeelslid aan	• Art. x. Personeel
5.	Buitencontractuele aansprakelijkheid	• De vzw i.p.v. het individu dient aangesproken te worden op eventuele fouten (met uitzondering van misdrijven) en zo nodig buitencontractueel aansprakelijk worden gesteld	• Art. x. Buitencontractuele aansprakelijkheid
6.	GDPR	• MVO hechten veel belang aan de bescherming van persoonsgegevens en de bescherming van onze doelgroepen	• Art. x. Gegevensbescherming
7.	Subsidies	• MVO maken geen winst, noch verlies. Ze streven naar een financieel gezond beleid.	• Art. x. Indexering subsidies • Art. x. Financiële verantwoording
8.	Verantwoording subsidies - werken met indicatoren	• MVO streven er naar om te werken met een mix van indicatoren: resultaats- versus inspanningsverbindenissen	• Art. x. Resultaat versus inspanningsindicatoren
9.	Duurzame convenanten in partnerschap	• In ontwikkeling	

2.2. CIVIEL PERSPECTIEF CENTRAAL

2.2.1. BASISPRINCIPES

Basisprincipe 1: Middenveldorganisaties zijn **onafhankelijke actoren**. Ze bepalen in dialoog met overheden welke antwoorden er zijn voor gedetecteerde noden. Ze geven autonoom hun werking en projecten die een antwoord bieden op deze gedetecteerde noden vorm, vanuit hun missie en visie. Ze functioneren niet als 'het verlengde' van lokale overheden, en kunnen dus niet als uitvoerders van overheidsbeleid worden beschouwd.

Toelichting:

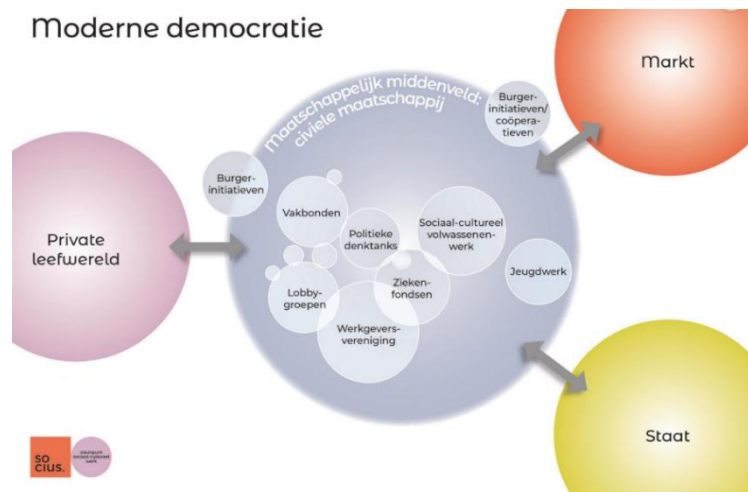
Onafhankelijke actoren – civiel perspectief¹

De samenleving krijgt vorm door een voortdurende wisselwerking tussen markt, staat en burgers in het maatschappelijke middenveld. Dit laatste is **het veld van onafhankelijke associaties, organisaties, groepen of bewegingen, waarin burgers uitdrukken waar ze met de samenleving naartoe willen**. Ze doen dat door zich vrijwillig en op eigen initiatief te verenigen rond waarden of ambities die ze belangrijk vinden, rond overtuigingen die ze delen of rond maatschappelijke ambities die ze samen willen realiseren. Dit perspectief wordt het civiele perspectief of dat van het maatschappelijke middenveld genoemd. Een overheid kan zich als het ware niet 'bemoeien' met de vraag welke thema's, kwesties of praktijken burgers belangrijk genoeg vinden om zich daarrond te verenigen. Het civiel perspectief betekent ook dat **de overheid de onafhankelijkheid van civiele actoren erkent en hen dus niet kan benaderen als voorzieningen die bedoeld zijn om het eigen overheidsbeleid uit te voeren**.

Het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk neemt het civiel perspectief als uitgangspunt. Het steunpunt voor sociaal-cultureel werk, licht op haar website ([Civiel perspectief – Socius.be](https://socius.be)) uitgebreid toe wat dit betekent. Waar komt de term 'civiel perspectief' vandaan?

De samenleving: drie speelvelden en een middenveld

- *Elke grotere gemeenschap staat voor de uitdaging om het samenleven vorm te geven. Hoe moet je met zo veel mensen beslissen over de inrichting van een stad, over de verdeling van de kosten voor gezondheidszorg of over de organisatie van rechtspraak?*
- *Onze moderne democratie biedt daar een mogelijk antwoord op: we organiseren verkiezingen en duiden zo mensen aan die ons vertegenwoordigen. Dat zijn mensen die we kiezen op basis van een politieke overtuiging. Zij krijgen dan de bevoegdheid én de opdracht om de staat zo in te richten dat die het algemeen belang dient.*



¹Socius. (29 november 2017). Het civiel perspectief. <https://socius.be/het-civiel-perspectief-als-uitgangspunt-voor-het-nieuwe-decreet/>

- Naast dat **politieke speelveld** ligt het speelveld van **de markt**. Dat biedt ons een ruimte waarbinnen we van alles ondernemen om onze behoeften te vervullen. We kunnen er bijvoorbeeld geld verdienen waarmee we dingen kunnen kopen. De markt is het speelveld waar we de materiële waarde van goederen en arbeid bepalen om ze zo tegen elkaar te kunnen 'ruilen' in functie van wat we nodig hebben. Staat en markt vormen samen 'het maatschappelijk systeem'.
- Daartegenover staat het meest oorspronkelijke speelveld, het speelveld dat zin en betekenis geeft aan ons leven: **de persoonlijke leefwereld**. Dat is de private sfeer, waar we in gezinnen leven, waar we vriendschapsrelaties hebben, waar we ons verbinden met familie en burens, waar we onze religie, wereldbeschouwing of andere waardekeuzes ontwikkelen. Dat is de ruimte waarin we bijvoorbeeld kiezen om vegetarisch te leven, onze kinderen met een open geest voor andere culturen opvoeden of waar we onze oudere buurvrouw helpen met boodschappen. Het is het speelveld dat volop geladen is met wat we waardevol vinden en waarbinnen ons dagelijks leven zich afspeelt.
- Tussen die drie speelvelden – staat, markt en leefwereld – ligt er een **maatschappelijk middenveld**: een publieke ruimte waarin de drie speelvelden elkaar voortdurend raken en met elkaar vermengd geraken. De verbindingen die mensen daarin met elkaar aangaan, zijn niet gebaseerd op affectieve banden. Wat er gebeurt, gebeurt niet louter op initiatief van de overheid en is niet echt geregeld volgens de wetten van de markt.

De civiele maatschappij

- Het is precies in dat maatschappelijk middenveld dat we de betekenis vinden van het '**civiel perspectief**'. Dat perspectief verwijst naar de 'civiele maatschappij', een begrip dat min of meer als synoniem functioneert voor de term 'maatschappelijk middenveld'. Daarmee bedoelen we het volledige veld van **onafhankelijke associaties, organisaties, groepen of bewegingen** waarin burgers uitdrukken waar ze met de samenleving naartoe willen. Ze doen dat door zich vrijwillig en op eigen initiatief te verenigen rond waarden of ambities die ze belangrijk vinden, rond overtuigingen die ze delen of rond maatschappelijke ambities die ze samen willen realiseren. Ze doen dat niet zelden vanuit een bepaalde verontwaardiging over wat ze onrechtvaardig vinden. Enkel de mensen die zich achter hetzelfde idee scharen, voelen zich gebonden door de beslissingen en de keuzes die in het maatschappelijk middenveld door organisaties worden gemaakt.
- Het civiel perspectief betekent ook dat **de overheid de onafhankelijkheid van civiele actoren erkent en hen dus niet kan benaderen als voorzieningen die bedoeld zijn om het eigen overheidsbeleid uit te voeren**. De overheid kan zich als het ware niet 'bemoeien' met de vraag welke thema's, kwesties of praktijken burgers belangrijk genoeg vinden om zich daarrond te verenigen. De overheid vindt **het intrinsiek waardevol dat die organisaties bestaan en hun rol in de democratische samenleving spelen**.

Basisprincipe 2: Middenveldorganisaties zijn emancipatorische actoren

Toelichting:

Emancipatorische actoren²

Emancipatie is **een proces waarbij een persoon en/of een groep evolueert naar meer vrijheid, verzelfstandiging en grotere zelfbeschikking**. De term verwijst zowel naar het proces als naar het resultaat ervan. Het vertrekpunt is een toestand van gebrek of gemis (materieel of psychisch), uitsluiting, ongelijke behandeling en/of ongelijke rechten. In de loop van het proces groeit een groter inzicht in de eigen situatie en ontstaat een duidelijker beeld van het resultaat dat men wil bereiken.

Emancipatie is nooit absoluut (niemand is ooit helemaal vrij op alle levensdomeinen) en altijd gerelateerd tot een bepaald doel. Emancipatie is niet voor eens en voor altijd. Het is een **voortdurend proces**. Nieuwe omstandigheden houden immers nieuwe uitdagingen in. Het emancipatieproces van een groep gaat zelden rechtlijnig naar het gewenste doel.

(Bron: [Magda Michielsens over emancipatie – Socius.be](#))

In de hulpverlening betekent emancipatorisch werken het **verhogen van zelfredzaamheid en het versterken van individuele en maatschappelijke weerbaarheid** om afhankelijkheid van hulpverlening te minimaliseren. Het betekent ook dat het recht op zelfbeschikking van cliënten gerespecteerd wordt, dat ze aangesproken worden op hun verantwoordelijkheden en gestimuleerd worden om hun vaardigheden in te zetten waar nodig. Kortom, **samen met het cliëntsysteem worden randvoorwaarden gecreëerd die ervoor zorgen dat ze meer vat krijgen op hun situatie en leven**.

Basisprincipe 3: Middenveldorganisaties nemen een politiserende rol op, o.a. door:

- Private kwesties van mensen tot een publieke zaak te maken: bewustmaken en bewust worden
- Verandering te eisen: agenderen en contesteren
- Verandering te doen: prefigureren en maatschappelijk innoveren

Ze dragen zo bij tot een democratische, duurzame, inclusieve en solidaire samenleving.

Toelichting:

Politiserend werken³

Politiserend werken gaat in de meest brede zin over alle **interventies en praktijken** die bijdragen aan het **publieke meningsverschil over hoe we de samenleving inrichten**. Het doel van deze praktijken: de samenleving uitdagen om zich te positioneren ten opzichte van bestaande ongelijkheden en streven naar meer **gelijkheid, democratie en duurzaamheid**.

Juist omdat deze kwesties normatief zijn, zijn ze nooit af en kunnen ze op uiteenlopende momenten en via diverse fora en strategieën opnieuw ingevuld worden.

Socius zet als partner van **het platform Sterk Sociaal Werk** de komende jaren sterk in op het thema Politiserend werken. Ze maakte een digitale verzamelplek ([Politiserend werken – Socius.be](#)) voor alles wat binnen het brede sociaal werk met politisering te maken heeft. Het

² Socius. (20 augustus 2019). Magda Michielsens over emancipatie. <https://socius.be/magda-michielsens-over-emancipatie/>

³ Socius. (zonder datum). Wat is politiserend werken? <https://socius.be/sociaal-cultureel-werken/politiserend-werken/wat-is-politiserend-werken/>

gaat om nieuws, opleidingen, events, ... maar vooral massa's inspiratie om sociale professionals te versterken in het politiserend werken.

2.2.2. ONTWERPARTIKELS

Art. x. Civiele, emancipatorische actor

De subsidieverstrekker **erkent en respecteert** de projectpartner als **een civiele, emancipatorische actor** die streeft naar een democratische, duurzame, inclusieve en solidaire samenleving.

Ze **erkent en respecteert** ook **de missie en de visie van de projectpartner** zoals omschreven in de statuten als bijlage bij deze overeenkomst.

Motivatie:

Erkennen en respecteren

- Het **gaat niet enkel over het erkennen, maar ook over het respecteren** ervan. Zo zal de overheid geen acties ondernemen die tot gevolg hebben dat de organisatie een werking zou ontplooiën die niet in overeenstemming is met haar positie als civiele en emancipatorische actor en de missie en visie van de organisatie.
- **De differentiatie in de verplichtingen van overheden** in het kader van de mensenrechten, wordt toegepast. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen:
 - **Respecteren (Respect)**: Dit houdt in dat overheden zich moeten onthouden van het interfereren met of het belemmeren van de uitoefening van mensenrechten. Het betekent dat de staat geen acties mag ondernemen die de rechten van individuen schenden. Bijvoorbeeld, een overheid mag niet willekeurig iemands vrijheid van meningsuiting beperken.
 - **Beschermen (Protect)**: Dit houdt in dat overheden de plicht hebben om individuen en groepen te beschermen tegen mensenrechtenschendingen. Dit omvat het nemen van stappen om te voorkomen dat derden (zoals bedrijven of particulieren) de mensenrechten schenden. Bijvoorbeeld, een overheid moet passende maatregelen nemen om te voorkomen dat bedrijven schadelijke arbeidspraktijken toepassen die de rechten van werknemers schenden.
 - **Vervullen (Fulfil)**: Dit houdt in dat overheden actief stappen moeten ondernemen om de realisatie van mensenrechten te faciliteren. Dit kan het aannemen van wetgeving, het verstrekken van diensten of het nemen van andere maatregelen omvatten om ervoor te zorgen dat individuen en groepen hun rechten volledig kunnen uitoefenen. Bijvoorbeeld, een overheid kan onderwijsprogramma's implementeren om het recht op onderwijs te bevorderen.

Statuten

- Een belangrijke **randvoorwaarde** bij dit artikel is dat **de organisatie haar missie en visie duidelijk en sluitend formuleert in de statuten**. De projectpartner kan deze statuten ter verduidelijking toevoegen aan de overeenkomst met het lokaal bestuur.
- Daarnaast omschrijft de organisatie in de statuten ook **duidelijk en sluitend wat haar doelstellingen** zijn. Om de politiserende opdracht niet expliciet te moeten benoemen in de overeenkomst met het lokaal bestuur, kan de organisatie ervoor kiezen om **het politiserend werken als expliciete doelstelling** te formuleren in de statuten.

Art. x. Autonomie

In deze overeenkomst bepalen beide partijen de doelstellingen en de kernopdrachten van de gesubsidieerde werking of het gesubsidieerde project. De wijze waarop deze doelstellingen

en kernopdrachten gerealiseerd worden behoort tot de autonomie van de projectpartner die hiervoor haar inhoudelijke en methodische expertise inzet.

Motivatie:

- In dit artikel bepalen we op welke niveau er ‘sturing’ vanuit een overheid kan zijn.
- Een belangrijke **randvoorwaarde** bij dit artikel is dat **de kernopdracht en de doelstellingen van de werking of het project duidelijk en sluitend geformuleerd worden in de convenant.**
- Voor de wijze waarop de doelstellingen en kernopdrachten gerealiseerd worden, zet de organisatie haar kennis, ervaring en expertise in. Ze hanteert zelf de nodige instrumenten om de werking of het project te evalueren en kwalitatieve standaarden van hulp- en dienstverlening of activiteiten te bieden.

2.3. KERNWAARDEN

2.3.1. BASISPRINCIPES

Basisprincipe 4: De mensenrechten vormen ons kompas. Als emancipatorische actor in een democratische samenleving verdedigen en implementeren we de fundamentele rechten, o.a. vervat in het EVRM, het Kinderrechtenverdrag en de Grondwet.

Toelichting:

De Grondwet

- In een democratische rechtsstaat zijn regels nodig die beantwoorden aan het rechtvaardigheidsgevoel van alle mensen en die conform zijn aan de rechten van de mens. De basisprincipes van onze democratische rechtsstaat zijn vastgelegd in de Grondwet.
- De Grondwet legt twee belangrijke zaken vast: de democratische vrijheden van burgers enerzijds, en de staatsstructuur (hoe ons land georganiseerd en bestuurd moet worden) anderzijds.
- De Belgische Grondwet bevat 198 artikels:
 - Artikel 8 tot 32: de Belgen en hun rechten
 - Artikel 33 tot 166: de staatsmachten
 - Artikel 167 tot 198: het grondgebied, buitenlandse betrekkingen, financiën, de gewapende macht, de herziening van de Grondwet.
- De grondrechten in onze Grondwet hebben eenzelfde doelstelling: bepalen welke minimale rechten Belgen hebben. Ze genieten speciale bescherming (kunnen enkel met 2/3 meerderheid en een specifieke procedure gewijzigd worden) en worden beschermd door het Grondwettelijk Hof.
- Artikel 23 van de Grondwet is een van de bekendste artikelen, het recht op een behoorlijke levensstandaard. Ook hier geldt evenwel het standstill-principe: onze overheden mogen stappen terugzetten in de realisatie van het recht op een behoorlijke levensstandaard. Die behoorlijke levensstandaard is niet als such afdwingbaar. Veel van de rechtspraak van het Grondwettelijk Hof handelt dan ook over de vraag of een bepaalde regelgeving een achteruitgang betekent op de realisatie van een sociaal recht.

Mensenrechten⁴

- Mensenrechten zijn vastgelegd na de Tweede Wereldoorlog met de bedoeling om een extreme staatsmacht te kunnen voorkomen in de toekomst. Ze omvatten de ondergrenzen, de basisrechten die elke mens nodig heeft om menswaardig te leven. De rechten die in internationale verdragen zijn vastgelegd, verbinden de staten ertoe om ze na te leven. Ze beschermen burgers tegen misbruiken en geweld door de staat, of verplichten staten om op te treden wanneer derden (ook bedrijven bijvoorbeeld) fundamentele rechten schenden.
- Mensenrechten zijn voor het eerst vastgelegd in de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens, een niet-bindende overeenkomst van de Algemene Vergadering van de VN. Grote delen van de tekst werden daarna in 2 bindende verdragen gegoten: het verdrag inzake de burgerlijke en politieke rechten, en het verdrag inzake de sociaal, economische en culturele rechten. In Europa werd later nog het Europees Verdrag voor de Rechten van

⁴ Amnesty International. (zonder datum). Mensenrechten, lijst van mensenrechten. <https://www.amnesty.nl/encyclopedie/mensenrechten-lijst-van-mensenrechten>

de Mens afgesloten. Tenslotte zijn er nog een aantal verdragen die specifieke groepen beschermen: het Kinderrechtenverdrag, het Verdrag inzake de Rechten van Personen met een Handicap, het Verdrag voor de Uitbanning van Raciale Discriminatie, het Verdrag inzake de Uitbanning van Discriminatie tegen Vrouwen.

- Er zijn traditioneel drie generaties van mensenrechten: 1) de burgerlijke en politieke rechten (recht op vrije meningsuiting, recht op privacy, recht op een eerlijke procedure, ...); 2) economisch, sociaal en culturele rechten (recht op werk, recht op culturele participatie, recht op behoorlijke levensstandaard, ...); en 3) de collectieve rechten (het recht op duurzame ontwikkeling, het recht op vrede, ...).
- Het feit dat men de Universele Verklaring heeft opgesplitst in twee aparte, bindende verdragen is een politieke keuze die impact heeft op de realisatie van mensenrechten in de praktijk. De burgerlijke en politieke rechten zijn namelijk meteen het sterkst beschermd. Het verdrag inzake de burgerlijke en politieke rechten kreeg namelijk meteen directe werking: de rechten konden ingeroepen worden voor het VN Mensenrechtencomité en voor nationale rechtbanken. De sociale, economische en culturele rechten werden eerder vastgelegd als een streven: dit is waar we naartoe moeten. Landen verbinden zich er met het Verdrag inzake de sociale, economische en culturele rechten enkel toe dat ze geen stappen terug zullen zetten in de verwezenlijking van deze rechten en zullen streven naar een hogere levensstandaard/werkzaamheidsgraad/betere arbeidsomstandigheden etc... (ook wel, het stand-still principe). De derde generatie mensenrechten, de collectieve, zijn voorlopig niet afdwingbaar gemaakt.
- Dat wil evenwel niet zeggen dat er een hiërarchie is tussen mensenrechten. Mensenrechten zijn een en ondeelbaar, zijn allen even belangrijk in het bewerkstelligen van de menselijke waardigheid.
- Dit speelveld bepaalt de context waarbinnen we werken. De rol van het middenveld is om die rechten mee realiteit te doen worden, door middel van verschillende strategieën (lobby, beweging, mee vormgeven, etc...). Onze rol is ook om te signaleren of actie te ondernemen wanneer staten niet voldoen aan deze verplichtingen, zowel wanneer BUPO-rechten worden geschonden of er teruggekeerd wordt naar een lagere standaard voor de ECOSOC-rechten.
- De rechten zijn onder te verdelen in **integriteitsrechten** (bescherming van lichaam en geest van de persoon), **vrijheidsrechten** (vrijheid van meningsuiting en vereniging), **participatierechten** (deelname aan bestuur), **rechten van gevangenen**, **rechten voor bescherming van bepaalde groepen** (vrouwen, kinderen, minderheden, inheemse volken), **rechten van vreemdelingen en vluchtelingen**. Onder de **sociaaleconomische rechten** vallen culturele rechten, zoals het recht op de eigen taal en culturele gebruiken.

Mensenrechten in sociaal werk⁵

- Sociaal werkers komen op voor menselijke waardigheid en hebben daarvoor verschillende strategieën: samen met cliënten aan de slag gaan om hun rechten te verkennen/realiseren, politiserend werken, lobby/beleidsbeïnvloeding, beweging/campagne, ...

Mensenrechten en SDG's

⁵ Didier Reynaert en Siebren Nachtergaele, (26 maart 2015). Sociaal werk is een mensenrechtenberoep. Hoeder van sociale grondrechten.
<https://sociaal.net/achtergrond/mensenrechtenberoep/>

- In september 2015 werden de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen of [Sustainable Development Goals\(link is external\)](#) (SDGs) formeel aangenomen door de algemene vergadering van de VN met Agenda 2030 voor Duurzame Ontwikkeling. Gedurende de komende 15 jaar moeten 17 SDGs, die gekoppeld worden aan 169 targets, een actieplan vormen om **de mensheid te bevrijden van armoede en de planeet terug op de koers richting duurzaamheid te plaatsen**. Deze doelen die één en ondeelbaar zijn reflecteren de **drie dimensies van duurzame ontwikkeling**: het economische, het sociale en het ecologische aspect.
- **De Vlaamse regering** zet zich in voor de realisatie van de doelstellingen voor duurzame ontwikkeling, vervat in de Agenda 2030. In 2021 keurde de Vlaamse overheid de vierde Vlaamse Strategie Duurzame Ontwikkeling goed. Met deze strategie zet de Vlaamse Regering verder in op een duurzame samenleving met **Visie 2050 als langetermijn kompas en Vizier 2030 als focus**. Vizier 2030 is het Vlaams doelstellingenkader voor 2030 en vertaalt de SDGs naar eigen doelstellingen. Met 53 doelstellingen geeft Vizier 2030 richting aan het Vlaams beleid. Alle Vlaamse ministers voeren een beleid dat bijdraagt aan het realiseren van deze doelstellingen. De langetermijnstrategie Visie 2050 bevat de toekomstvisie, over het Vlaanderen dat we wensen in 2050: **een sterk, sociaal, open, veerkrachtig en internationaal Vlaanderen dat welvaart en welzijn creëert op een slimme, innovatieve en duurzame manier en waarin iedereen meetelt**.
- Mensenrechten zijn ontstaan als middel om tirannie door de overheid te kunnen voorkomen/tegenhouden (in de nasleep van WO II). Ze zijn een rode lijn, een ondergrens waar een overheid niet aan mag raken. De mensenrechten zijn een verzameling van minimum rechten die elke mens heeft om menselijke waardigheid realiteit te doen worden. De SDG's daarentegen zijn aangenomen met als doelstelling te werken aan duurzame ontwikkeling. Een deel daarvan is sterk gelinkt aan mensenrechten (zeker als we het hebben over armoedebestrijding en het recht op een leefbare omgeving), maar heeft ook als bedoeling om wat verder te gaan dan die absolute minimumgrenzen. Vandaar dat dit geen bindend juridisch kader is geworden.
- Voor de Vlaamse overheid vormen de SDG's belangrijke doelstellingen. Ze zouden de realisatie ervan door lokale besturen nog meer kunnen afdwingen. Al hebben ook lokale besturen hier al veel aandacht voor bij het tot standkomen van hun meerjarenplanning. Op de websites [Sustainable Development Goals](#) en [SDG-Wijzer](#) is te zien hoe lokale besturen scoren op een aantal indicatoren gelinkt aan de SDG's.

2.3.2. ONTWERPARTIKELS

Art. x. Principes en regels van de democratie en het EVRM

De betrokken partijen verbinden zich er toe de principes en de regels van de democratie en het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens na te leven in hun werking.

Motivatie:

- **Het 'naleven'**, wijst op het feit dat middenveldorganisaties de principes en de regels van de democratie en het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens erkennen en respecteren, en ze in hun organisatie acties ondernemen om de mensenrechten niet te schenden.
- **De 'toepassing'** ervan garanderen zou in dit kader te ver gaan, omdat dit sterk afhankelijk is van de omvang en de maturiteit van de organisatie. Zo is het bijvoorbeeld onmogelijk om van elke organisatie te verwachten dat ze een DPO hebben om het recht op privacy te garanderen.

- Bij de toepassing kan eventueel de link worden gelegd met het 'pas toe en leg uit principe' (zie Bestuurscode Cultuur: [3cdafe48-2522-4e90-843d-89f978d1f378.pdf](#))

Art. x. Non-discriminatie en gelijke kansen⁶

De projectpartners verbinden zich er toe:

- gepaste inspanningen te ondernemen om elke vorm van discriminatie op grond van het geslacht, nationaliteit, zogenaamd ras, huidskleur, afkomst, nationale of etnische afstamming, leeftijd, seksuele geaardheid, burgerlijke staat, geboorte, vermogen, geloof of levensbeschouwing, politieke overtuiging, taal, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, handicap, fysieke of genetische eigenschap of sociale afkomst te voorkomen en indien nodig te bestrijden.
- toegankelijk te zijn voor iedereen.
- elk discriminerend gedrag op de werkplaats te voorkomen en indien nodig te bestrijden en te bestraffen.
- de wetten en reglementen die de toepassing van de non-discriminatie en gelijke kansen bevorderen en verdedigen na te leven.

Indien men beroep doet op derden onderhavige code aan hen ter kennis te brengen en er voor te zorgen dat ook zij die naleven in de bijdrage die zij leveren in het kader van de overeenkomst.

Motivatie:

Algemene antidiscriminatiebepaling – voorkomen en bestrijden van discriminatie

- In dit artikel wordt bewust gekozen voor de begrippen '**voorkomen en indien nodig bestrijden**' i.p.v. het zinsdeel 'geen enkele vorm van discriminatie te dulden'. Dit laatste zinsdeel verwacht namelijk weinig 'actie'.
- Het voorkomen en bestrijden van discriminatie situeert zich **op verschillende niveaus**:
 - discriminatie **door de organisatie** naar cliënten/deelnemers/burgers toe, bijvoorbeeld door ongelijke procedures te hanteren voor bepaalde groepen.
 - discriminatie **door werknemers** naar cliënten/deelnemers/burgers toe, bijvoorbeeld de onvriendelijke behandeling van een cliënt door een hulpverlener omwille van zijn of haar afkomst en religie.
 - discriminatie **onder cliënten/deelnemers/burgers**, bijvoorbeeld racistische uitspraken van ene t.o.v. andere cliënt.
- De manier waarop de organisatie omgaat met het voorkomen en bestrijden van discriminatie is opnieuw afhankelijk van haar omvang en maturiteit. Bij de toepassing kan eventueel de link worden gelegd met het 'pas toe en leg uit principe' (zie Bestuurscode Cultuur: [3cdafe48-2522-4e90-843d-89f978d1f378.pdf](#))

Inclusieve neutraliteit

- Wat betreft 'het dragen van uiterlijk zichtbare tekenen of symbolen van een ideologische, filosofische, religieuze of andere levensbeschouwelijke overtuiging', is de rechtspraak niet (meer) voldoende helder. Een middenveldorganisatie kan zich dus niet enkel beroepen op non-discriminatie om te argumenteren waarom het dragen van uiterlijk zichtbare tekenen of symbolen van een ideologische, religieuze of andere levensbeschouwelijke overtuiging wel moet kunnen. Zo is er rechtspraak van het Europees Hof van de Rechten van de Mens, waar men afhankelijk van de context (zoals school, arbeid, ...) open staat voor bijvoorbeeld een hoofddoekenverbod en hierbij geen schending van vrijheid van godsdienst vaststelt.

⁶ Voor dit ontwerpartikel werd een artikel uit de modelovereenkomst van stad Gent gebruikt als basis.

- Om zoveel als mogelijk discussies over 'discriminatie' in dit kader te vermijden, kan de organisatie in haar statuten **het principe van inclusieve neutraliteit** opnemen. Op die manier wordt deze kwestie via de statuten en de erkenning van de autonomie van organisatie wel afdwingbaar.
- Inclusieve neutraliteit?⁷
 - Het **neutraliteitsbeginsel** zegt dat de staat neutraal is en dat de ambtenaren van openbare diensten neutraal moeten handelen. De persoonlijke voorkeur van ambtenaren mag geen rol spelen in de behandeling van burgers, want alle burgers moeten gelijk worden behandeld. Dit neutraliteitsbeginsel wordt vaak aangegrepen om regels op te leggen rond het dragen van religieuze of filosofische symbolen bij ambtenaren.
 - Het **Hof van Justitie van de Europese Unie** oordeelt dat de overheid zelf beslist over de vorm van neutraliteit die zij wil toepassen ten aanzien van haar personeel, en zeker ten aanzien van een partnerorganisatie in een convenant. De invulling van het neutraliteitsprincipe is dus een politieke en maatschappelijke keuze, geen juridische. Er bestaat geen verplichting om alle religieuze symbolen te verbieden in naam van de neutraliteit.
 - Er zijn verschillende manieren om invulling te geven aan neutraliteit:
 - exclusief: Er mogen geen religieuze symbolen gedragen worden. Dit zal enkel juridische toelaatbaar zijn onder enkele strikte voorwaarden.
 - inclusief: Er mogen religieuze symbolen gedragen worden voor gelijk welke functie. Hier erkent een organisatie dat ze een weerspiegeling is van de maatschappij en legt ze de nadruk op een correcte dienstverlening door het neutraal handelen van haar medewerkers.
 - gemengde invulling: in sommige functies (vb. loketfuncties) mogen religieuze symbolen gedragen worden, in andere niet.
- Een ontwerpformulering
 - *"In onze organisatie zijn medewerkers vrij om hun levensovertuiging te uiten, onze organisatie vult het neutraliteitsbeginsel inclusief in. Onze dienstverlening is correct en kwalitatief naar iedereen toe en gebaseerd op neutraal, objectief en onpartijdig handelen door onze medewerkers."*

⁷ <https://www.unia.be/nl/dossiers/hoofddoek-werk>

2.4. TAALGEBRUIK

2.4.1. BASISPRINCIPES

Basisprincipe 5: Taal is een communicatiemiddel dat gebruikt wordt om betekenis over te brengen, en ideeën en emoties uit te drukken (in het kader van een werking of een project). Centraal bij deze werkingen en projecten staat het toegankelijk zijn voor en het bereiken van zoveel mogelijk mensen, met bijzondere aandacht voor mensen in kwetsbare situaties.

Middenveldorganisaties streven er naar om in hun werking of in hun projecten de Nederlandse taal te gebruiken en te stimuleren, en hanteren meertaligheid indien nodig. Zo verbinden ze er zich toe om in het kader van '**non-discriminatie en gelijke kansen**':

- gepaste inspanningen te ondernemen om elke vorm van discriminatie op grond van taal te voorkomen en indien nodig te bestrijden.
- toegankelijk te zijn voor iedereen.

2.4.2. ONTWERPARTIKELS

De centrale vraag is of de taalwetgeving van toepassing is, en die wetgeving is voor interpretatie vatbaar. Om mogelijke discussies hierover met lokale besturen te vermijden, is het aan te raden om taal te zien als een middel om de doelstellingen en de kernopdrachten zoals omschreven in de overeenkomst te realiseren. In die zin behoort de taalkeuze tot **de autonomie van de projectpartner** (cfr. Ontwerpartikel Autonomie). Het is dus aan te raden om over taal geen apart ontwerpartikel te implementeren in overeenkomsten. Zo wordt er ook geen extra aandacht op gevestigd. .

Bovendien vermeldt de organisatie al expliciet in het artikel over '**non-discriminatie en gelijke kansen**' dat ze toegankelijk is voor iedereen en gepast inspanningen onderneemt om elke vorm van discriminatie op grond van taal te voorkomen en indien nodig te bestrijden.

2.4.3. RELEVANTE REGELGEVING IN KADER VAN DIT THEMA

- **Het taalgebruik in België is in principe vrij.** Artikel 30 en 129 van de Belgische Grondwet beschermen de taalvrijheid grondwettelijk.
- **Natuurlijke personen en (private) rechtspersonen** mogen in principe kiezen in welke taal zij zich wenden tot een overheid. In principe **genieten zij van de taalvrijheid**. Toch bestaan er een aantal uitzonderingen op deze taalvrijheid:
 - Natuurlijke personen en (private) rechtspersonen uit het homogeen Nederlandse taalgebied moeten rekening houden met het houdende aanvulling van de artikelen 12 en 33 van de bij Koninklijk Besluit van 16 juli 1966 gecoördineerde wetten op het gebruik van de talen in bestuurszaken, over het taalgebruik in de contacten tussen de bestuursdiensten van het Nederlands taalgebied en de particulieren. Zij mogen uitsluitend het Nederlands gebruiken in hun contacten met plaatselijke en gewestelijke diensten in het homogeen Nederlandse taalgebied en waarvan de werkkring alleen het homogeen Nederlandse taalgebied omvat. Zo moet een inwoner uit Leuven die een huwelijk aangeeft, de vereiste documenten in principe in het Nederlands indienen.
 - Natuurlijke personen en rechtspersonen die een concessie van openbare dienst of een taak in opdracht van de overheid uitvoeren, moeten in bepaalde gevallen rekening houden met de taalwetgeving in bestuurszaken. Dit is bijvoorbeeld het geval

voor een bedrijf dat in opdracht van een gemeente wegenwerken uitvoert. Dat bedrijf zal de signalisatieborden in de bestuurstaal of -talen moeten plaatsen;

- Natuurlijke personen en rechtspersonen moeten in hun communicatie met de overheid rekening houden met de taalwetgeving in het bedrijfsleven, bijvoorbeeld voor de wettelijk voorgeschreven documenten. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn voor een lokale handelaar of een bedrijf.
- Bron: [Taalwetgeving in bestuurszaken | Vlaanderen.be](https://taalwetgeving.vlaanderen.be)

- **Voor de communicatie van de overheid is de bestuurstaalwetgeving van toepassing:** [Justel databank](#)

- De overheid kan in enkele uitzonderlijke gevallen gebruik maken van andere talen dan de voorgeschreven taal. Dat kan bijvoorbeeld bij toeristische mededelingen of bij contact met andere landen. Daarnaast zijn **er een aantal cumulatieve voorwaarden voor het gebruik van vreemde talen.**
 - De toezichtsinstanties, zoals de Vaste Commissie voor Taaltoezicht (VCT), staan in uitzonderlijke gevallen toe dat naast het Nederlands ook andere talen gebruikt worden.
 - De Vaste Commissie voor Taaltoezicht stelt in bepaalde adviezen dat er 4 cumulatieve voorwaarden zijn om het gebruik van een vreemde taal in berichten en mededelingen te rechtvaardigen.
 - 1) De dienst of instantie gebruikt de vreemde taal niet systematisch, maar slechts uitzonderlijk of als overgangsmaatregel (dit wil zeggen tijdelijk) en in beperkte gevallen.
 - 2) Een bijzonder doel verantwoordt het gebruik van de vreemde taal, zoals bijvoorbeeld integratiebevordering, bewustmaking van anderstaligen over het bestaan van een dienstverlening, gezondheid, veiligheid, ...
 - 3) De dienst of instantie gebruikt de anderstalige boodschap naast de voorgeschreven bestuurstaal. De boodschap is dus slechts een vertaling van de Nederlandse tekst. Er wordt niet méér of andere informatie gegeven in de vreemde taal dan in het Nederlands. De dienst of instantie vermeldt bovendien uitdrukkelijk dat de anderstalige tekst een vertaling is, zodat iedereen over dezelfde informatie beschikt.
 - 4) De anderstalige tekst is bestemd voor een specifiek doelpubliek.
 - Aangezien het gebruik van vreemde talen enkel uitzonderlijk of als overgangsmaatregel kan worden gebruikt, zal dit gebruik aldus zoveel mogelijk beperkt dienen te worden in zowel omvang als tijd. Dit betekent onder meer dat dit gebruik van andere talen dient te worden beperkt tot de inwoners die zich in een eerste integratiefase bevinden en nog niet de gelegenheid hadden voldoende Nederlands te leren en te leren kennen.
 - Daarnaast moeten deze 4 cumulatieve voorwaarden zo begrepen worden dat ze een absolute noodzakelijkheid in het algemeen belang moeten dienen. Volgens de VCT heeft deze adviespraktijk immers als doel iedere uitzondering op de SWT te beperken tot hetgeen absoluut noodzakelijk is in het algemeen belang. Iedere uitzondering dient aldus zo veel mogelijk beperkt te worden in zowel omvang als tijd, aangezien het gebruik van vreemde talen enkel uitzonderlijk of als overgangsmaatregel kan worden toegestaan.
 - Deze cumulatieve voorwaarden staan niet in de bestuurstaalwetgeving. De overheid moet zich terughoudend opstellen bij het gebruik van vreemde talen en moet daarbij heel zorgvuldig te werk gaan. Het gebruik van vreemde talen mag niet tot een systematische meertaligheid leiden. Bij de beoordeling van het gebruik van een vreemde taal moet de overheid een afweging maken tussen het

doel van een meertalige communicatie en het signaal van het gebruik van vreemde talen. Tot slot behouden de toezichtinstanties, de administratieve rechtscolleges, de hoven en de rechtbanken hun beoordelings- en toezichtsbevoegdheid over de toepassing van deze cumulatieve voorwaarden.

- Bron: [Gevallen van meertaligheid bij overheidscommunicatie | Vlaanderen.be](#)

2.5. PERSONEEL

2.5.1. BASISPRINCIPES

Basisprincipe:

De vzw is verantwoordelijk voor het personeelslid, het personeelsbeleid, de personeelsadministratie, enz.

Het personeelslid wordt aangestuurd door de vzw (en niet door de stad of de gemeente).

Toelichting:

- Aansturing van personeel gebeurt door de werkgever die een individuele arbeidsovereenkomst met de werknemer afsluit.
- Het arbeidsreglement van de werkgever is van toepassing. Het document verzamelt alle rechten en plichten van de werkgever en de werknemer. Het is een praktische vertaling van de afspraken die in de arbeidsovereenkomst staan.
- Ook de deontologische code van de werkgever (al dan niet als onderdeel van het arbeidsreglement) is van toepassing.

2.5.2. ONTWERPARTIKEL

Art. x. Personeel

Het personeel dat instaat voor de uitvoering van het project wordt aangesteld door de projectpartner. Deze laatste is verantwoordelijk voor het personeelslid, het personeelsbeleid, de personeelsadministratie, de arbeidscontracten en het arbeidsreglement, en hun gevolgen op welk vlak dan ook.

2.6. VRIJWILLIGERS

2.6.1. BASISPRINCIPES

Basisprincipe:

Middenveldorganisaties stimuleren vrijwilligerswerk, maar vrijwilligers kunnen niet worden ingeschakeld om te besparen op betaalde medewerkers.

Toelichting:

Basisprincipes voor een sterk vrijwilligersbeleid

1. Vrijwilligerswerk is een bewuste keuze en een structurele pijler

Vrijwilligerswerk is geen losse aanvulling of een ad-hoc initiatief, maar een strategische keuze die aansluit bij de missie van de organisatie. Vrijwilligers worden warm onthaald en krijgen een duidelijke plaats binnen de werking.

2. Vrijwilligers zijn complementair, geen vervanging van personeel

Vrijwilligers nemen een ondersteunende of aanvullende rol op, zonder de plaats in te nemen van betaalde medewerkers. Ze versterken de werking en voegen een extra dimensie toe aan de dienst. Vrijwilligerswerk mag geen besparingsinstrument zijn of dekmantel voor personeelsreductie.

3. Wederzijdse erkenning en respect staan centraal

Vrijwilligers en medewerkers werken samen op basis van gelijkwaardigheid, wederzijds respect en erkenning van elkaars deskundigheid. Vrijwilligers brengen unieke talenten, ervaringen en perspectieven mee, terwijl de organisatie een veilige en ondersteunende omgeving biedt waarin vrijwilligers zich kunnen ontplooien.

4. Vrijwilligerswerk is een engagement en geen verplichting

Vrijwilligerswerk gebeurt uit vrije wil en zonder financiële vergoeding. Stages of verplichte trajecten vallen hier niet onder. Vrijwilligers kiezen bewust om zich in te zetten voor een organisatie en gaan een engagement aan binnen afgesproken kaders.

5. Vrijwilligerswerk vraagt een kwalitatieve omkadering en ondersteuning

Een sterk vrijwilligersbeleid vereist een systematische, gestructureerde en planmatige aanpak. Dit betekent:

- Een duidelijk vrijwilligersbeleid met heldere afspraken.
- Passend onthaal en begeleiding door een aanspreekpunt binnen de organisatie.
- Coaching, vorming en ondersteuning op maat.
- Regelmatige opvolging en feedback.

6. Vrijwilligerswerk creëert brede maatschappelijke meerwaarde

Vrijwilligerswerk is een win-win voor iedereen.

- **Voor de vrijwilliger:** Ontplooiing, sociale contacten en zinvol engagement.
- **Voor de organisatie:** Extra expertise, bredere netwerken en versterkte impact.
- **Voor de samenleving:** Meer solidariteit, actief burgerschap en sociale cohesie.

7. Vrijwilligerswerking vraagt om structurele verankering

Een kwalitatieve vrijwilligerswerking vergt tijd, middelen en een actieve betrokkenheid van de hele organisatie. Dit betekent:

- Een duidelijk draagvlak binnen de organisatie en bij medewerkers.
- Vrijwilligers worden formeel opgenomen in het organogram.
- Middelen voor coördinatie en ondersteuning van vrijwilligers.
- Voldoende vormings- en netwerkmogelijkheden.
- Heldere informatie over rechten en plichten van vrijwilligers, conform het Vlaams Decreet Vrijwilligerswerk.

Werken met vrijwilligers

Vrijwilligerswerk is een win-winsituatie voor zowel de vrijwilliger, de organisatie als de samenleving. Het vraagt een bewuste en doordachte aanpak, waarin erkenning, respect en ondersteuning centraal staan. Alleen zo kunnen middenveldorganisaties blijven bouwen aan een sterke en inclusieve samenleving waarin iedereen kan bijdragen.

Vrijwilligers: de ruggengraat van het middenveld

Vrijwilligers vormen een essentiële schakel binnen middenveldorganisaties en dragen bij aan een sterke, solidaire en democratische samenleving. Ze zetten zich belangeloos in, brengen tijd, energie en expertise mee en versterken sociale netwerken. Een doordacht vrijwilligersbeleid zorgt ervoor dat hun inzet duurzaam, betekenisvol en goed ondersteund blijft.

Vrijwilligers als motor voor maatschappelijke verandering

Vrijwilligers versterken het sociaal weefsel en maken inspraak en participatie tastbaar. Ze zijn geen vervanging van betaalde medewerkers, maar een essentiële meerwaarde bij het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen.

Vrijwilligers en democratische ruimte

Vrijwilligerswerk is actieve burgerparticipatie. Middenveldorganisaties bieden ruimte voor engagement en inspraak, vrij van politieke of commerciële druk. Vrijwilligers bouwen bruggen tussen mensen, organisaties en beleidsmakers.

Vrijwilligerswerk binnen middenveldorganisaties is breed en divers. Vrijwilligers nemen complementaire rollen op en dragen bij aan sociale cohesie, empowerment en inclusie.

- **Vb. opzetten van Digipunten** en deze verduurzamen door vrijwilligers in te zetten. Enerzijds is het burgerversterkend. Anderzijds mogen zij niet autonoom een functie opnemen – ter begeleiding van.
- **Vb. Buddywerking:** een vrijwilliger wordt gekoppeld aan een persoon in een kwetsbare situatie om ondersteuning te bieden. Buddy's fungeren als coach, bondgenoot of mentor, afhankelijk van de noden van de hulpvrager. Ze vertrekken vanuit gelijkwaardigheid en staan dicht bij het natuurlijke netwerk van de hulpvrager dan professionele hulpverleners. Hun rol is niet hulpverlenend, maar gericht op het versterken van sociale netwerken, het doorbreken van isolement en het bevorderen van participatie in de samenleving. Buddy's ondersteunen eerder vanuit eigen levenservaring dan door advies te geven en werken steeds binnen een tijdelijk en gestructureerd kader. Het traject wordt professioneel opgevolgd en ondersteund door een buddycoach, die zorgt voor coaching, begeleiding en afstemming op de noden van de hulpvrager.

- **Vb. Vrijwilligers in inloophuizen:** creëren een laagdrempelige ontmoetingsplek voor mensen in precaire situaties door gesprekken aan te gaan en een gastvrije omgeving te bieden.

2.6.2. RELEVANTE REGELGEVING IN KADER VAN DIT THEMA

Alle wetteksten zijn terug te vinden op de website van de Hoge Raad voor Vrijwilligers.

De belangrijkste wetgeving m.b.t. vrijwilligers is:

- **De Vrijwilligerswet (2005):** deze federale wet omschrijft wat vrijwilligerswerk inhoudt en bepaalt wie mag vrijwilligen en in welke organisaties. Vrijwilligerswerk wordt gedefinieerd als onbezoldigde, vrijwillige inzet voor een organisatie zonder winstoogmerk. De wet legt ook verplichtingen op voor organisaties, zoals de informatie- en verzekeringsplicht, en bepaalt de regels rond kostenvergoedingen.
- **Het Vlaams Decreet Vrijwilligerswerk:** dit decreet geldt voor Vlaamse organisaties die erkend of structureel gesubsidieerd worden door het beleidsdomein Welzijn, Volksgezondheid en Gezin. Het legt extra bepalingen op, met nadruk op afsprakennota's, verzekeringen en de kwaliteit van het vrijwilligerswerk.
- **Koninklijk Besluit van 20/12/2018:** dit gaat over de verhoogde forfaitaire kostenvergoeding voor bepaalde vrijwilligers.

2.7. BUITENCONTRACTUELE AANSPRAKELIJKHEID

Op 1 februari 2024 keurde de Kamer het wetsvoorstel goed dat Boek 6 (Buitencontractuele aansprakelijkheid) van het Burgerlijk Wetboek bevat. Dit Boek betekent een fundamentele hervorming van de regels inzake buitencontractuele aansprakelijkheid. Daardoor komt de quasi-immuniteit van de uitvoeringsagent te vervallen, wat onmiddellijke gevolgen heeft op bestuurders en werknemers van organisaties. Organisaties kunnen deze buitencontractuele aansprakelijkheid vermijden door exoneratiebedingen (= volledige uitsluiting van aansprakelijkheid van de bestuurder) op te nemen in overeenkomsten.

Aangezien convenanten de facto zuiver contractueel zijn, is het aan te raden om een dergelijk beding te integreren in de huidige en toekomstige convenanten. Zo wordt vermeden dat medewerkers en bestuurders aansprakelijk worden gesteld voor situaties waarbij, ondanks de normale uitvoering van hun job of verantwoordelijkheid, toch iets mis is gelopen. Dit kan immers aanleiding geven tot extra druk, stress en voorzichtigheid bij medewerkers en de normale uitvoering van het werk verzwaren.

2.7.1. BASISPRINCIPE

Basisprincipe:

Om de normale en kwalitatieve uitvoering van het werk van werknemers, bestuurders, vrijwilligers, ... te kunnen garanderen dient de vzw i.p.v. het individu aangesproken te worden op eventuele fouten (met uitzondering van misdrijven) en zo nodig buitencontractueel aansprakelijk te worden gesteld.

Buitencontractuele aansprakelijkheid⁸

- Bij **aansprakelijkheid** staat iemand of een organisatie in voor de schadelijke gevolgen van eigen daden, daden van derden, ... De persoon of de organisatie worden pas aansprakelijk voor feiten als ze hierop aangesproken worden (slachtoffer/parket) en als ze die aansprakelijkheid erkennen of door een rechtbank als aansprakelijk worden beschouwd.
- **Buitencontractuele aansprakelijkheid** is de aansprakelijkheid naar aanleiding van een onrechtmatige daad. Het vergt een fout (de schending van de wet of een onredelijke handeling), schade en een oorzakelijk verband tussen de fout en de schade. Het Burgerlijk Wetboek vormt hierbij de juridische kapstok.
- **Sinds 1 januari 2025** kan het slachtoffer (in contractueel verband met de vzw) zich bij buitencontractuele aansprakelijkheid rechtstreeks tot de uitvoeringsagenten/hulppersonen richten. Zij kunnen dus buitencontractueel aansprakelijk gesteld worden voor de fouten die ze begaan in uitvoering van hun opdracht. Een misdrijf is niet langer vereist. Concreet kunnen bestuurders, werknemers, vrijwilligers, ... van een vzw sinds 1 januari 2025 rechtstreeks buitencontractueel aansprakelijk worden gesteld.
- Voorheen kon enkel de vzw worden aangesproken voor de fouten van de uitvoeringsagenten/hulppersonen. Zo was er een quasi-immuniteit van de uitvoeringsagent/hulppersoon ten opzichte van het slachtoffer.

⁸ PPT-presentatie 'Verhoogde aansprakelijkheid voor uitvoeringsagenten, Impact advocaten, 18 februari 2025

2.7.2. ONTWERPARTIKELS

Art. x. Buitencontractuele aansprakelijkheid

Partijen sluiten elke buitencontractuele aansprakelijkheid uit, zowel van de ene partij ten aanzien van de andere partij als ten aanzien van hun resp. hulppersonen, die voortvloeit uit of verband houdt met de opdracht waarnaar in deze overeenkomst wordt verwezen, ongeacht de specifieke oorzaak van de schade en zelfs in geval van grove fout.

Als hulppersoon wordt beschouwd elke persoon die belast is met de gehele of gedeeltelijke uitvoering van een overeenkomst die tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer is afgesloten, en zelf geen contractspartij is bij de betreffende overeenkomst.

Dit betreft o.a., op niet limitatieve wijze, de leidend ambtenaar, de projectmanager, hun bestuurders, werknemers, dienstverleners en andere hulppersonen.

Voor alle duidelijkheid, de afstandsverklaring is van toepassing op de aansprakelijkheid van de hulppersonen van de Partijen (directe hulppersonen) en de hulppersonen van deze hulppersonen (indirecte hulppersonen).

In geval van nietigheid van dit artikel komen partijen overeen dat, in het geval dat een partij een vordering heeft die voortvloeit uit of verband houdt met de uitvoering van de overheidsopdracht vermeld in deze overeenkomst tegen de hulppersonen van de andere partij, zij zich ertoe verbinden de vordering in eerste aanleg geldend te maken tegen hun respectievelijke werkgevers.

In elk geval, en voor zover toegestaan door de toepasselijke wetgeving, is de aansprakelijkheid van de partijen en hun hulppersonen die voortvloeit uit of verband houdt met de uitvoering van de overheidsopdracht waarnaar in deze overeenkomst wordt verwezen, beperkt tot de schade en omvang waarvoor deze entiteiten en personen respectievelijk verzekerd zijn, ongeacht de specifieke oorzaak van de schade en zelfs in geval van grove nalatigheid.

Dit artikel is van toepassing op de aanbestedende overheid, de opdrachtgever, de leidend ambtenaar, de projectmanager, hun bestuurders, werknemers, dienstverleners en andere directe of indirecte hulppersonen. Het vormt een verweer in de zin van artikel 6.3 van het Burgerlijk Wetboek.

2.7.3. RELEVANTE REGELGEVING IN KADER VAN DIT THEMA

Burgerlijk Wetboek, Boek 6. Buitencontractuele aansprakelijkheid: [Hervorming Burgerlijk Wetboek](#) | [Federale overheidsdienst justitie](#)

2.8. GDPR – UITWISSELEN VAN INFORMATIE

2.8.1. BASISPRINCIPES

Basisprincipe:

Als MVO hechten we veel belang aan de bescherming van de persoonsgegevens en de privacy van onze doelgroepen. Bij samenwerking is het naleven van de Algemene Verordening Gegevensbescherming een essentiële voorwaarde. Zo vermijden we dat de gegevens die door ons geregistreerd worden misbruikt worden en ons in een controlerende rol duwen.

Toelichting:

In het kader van projecten kan het noodzakelijk zijn om persoonsgegevens uit te wisselen met de opdrachtgever of met andere organisaties.

Om de persoonsgegevens overeenkomstig de Algemene Verordening over de gegevensbescherming uit te wisselen, is het van belang om afspraken te maken in de convenant. Ook over de verwerking van die gegevens moeten er afspraken komen.

Centrale vragen hierbij zijn:

- Welke persoonsgegevens dienen we uit te wisselen?
- Op welke manier zullen deze persoonsgegevens worden uitgewisseld?
- Wie is de verwerkersverantwoordelijke?
- Moet er een verwerkersovereenkomst of een protocol opgemaakt worden? Wie maakt het protocol op voor het uitwisselen van gegevens?

De verdere uitwerking hiervan wordt idealiter opgenomen in een afzonderlijke verwerkersovereenkomst of protocol als bijlage bij de overeenkomst tussen de middenveldorganisatie en het lokaal bestuur.

Aandacht voor GDPR binnen een overeenkomst is noodzakelijk om:

1. **Cliëntenrechten te beschermen:** Het CAW verwerkt gevoelige persoonsgegevens van kwetsbare personen. Een correcte toepassing van GDPR waarborgt dat deze gegevens op een veilige en rechtmatige manier worden behandeld.
2. **Vertrouwen te behouden:** Door transparant en zorgvuldig om te gaan met gegevens, versterken het CAW en het lokaal bestuur het vertrouwen van burgers in de hulpverlening en overheidsdiensten.
3. **Wettelijke verplichtingen na te leven:** De GDPR stelt strikte eisen aan het verwerken, opslaan en delen van persoonsgegevens. Door deze regelgeving expliciet op te nemen in de overeenkomst, voldoen beide partijen aan hun wettelijke verplichtingen.
4. **Datalekken en misbruik te voorkomen:** Het nemen van de juiste technische en organisatorische maatregelen helpt om gegevensverlies, datalekken en misbruik te vermijden, wat zowel de organisatie als de cliënten ten goede komt.

2.8.2. ONTWERPARTIKEL

Art. x. Gegevensbescherming

Bij de verwerking van persoonsgegevens in het kader van deze overeenkomst handelen alle partijen in overeenstemming met de bepalingen van de wet- en regelgeving inzake gegevensbescherming, waaronder de Algemene Verordening Gegevensbescherming^[1] (hierna “AVG”).

^[1] Verordening (EU) 2016/679 van 27 april 2016 van het Europees Parlement en de Raad betreffende de bescherming van natuurlijke personen in verband met de verwerking van persoonsgegevens en betreffende het vrije verkeer van die gegevens en tot intrekking van Richtlijn 95/46/EG.

Motivatie:

Volgende zaken dienen opgenomen te worden hetzij in de overeenkomst, hetzij in de verwerkersovereenkomst of het protocol:

- **Toepasselijkheid**
Beide partijen erkennen en bevestigen dat zij bij de verwerking van persoonsgegevens gebonden zijn aan de bepalingen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (EU 2016/679, hierna “GDPR”) en de relevante nationale wetgeving inzake gegevensbescherming.
- **Verwerkingsverantwoordelijkheid**
Elke partij is verantwoordelijk voor de persoonsgegevens die zij verwerkt in het kader van deze overeenkomst en neemt de nodige technische en organisatorische maatregelen om deze gegevens te beschermen.
Indien één van de partijen als verwerker optreedt namens de andere partij, zal een afzonderlijke verwerkersovereenkomst worden opgesteld conform artikel 28 GDPR.
- **Doel en rechtmatigheid van verwerking**
Persoonsgegevens worden uitsluitend verwerkt voor de doeleinden die voortvloeien uit deze samenwerking en op basis van een rechtsgrond zoals bedoeld in de GDPR.
Gegevens mogen niet verder worden verwerkt op een wijze die onverenigbaar is met deze doeleinden.
- **Beveiligingsmaatregelen**
Beide partijen nemen passende technische en organisatorische maatregelen om persoonsgegevens te beschermen tegen ongeoorloofde toegang, verlies, vernietiging of onrechtmatige verwerking.
Indien een datalek zich voordoet, verbinden beide partijen zich ertoe dit onverwijld te melden aan de andere partij en, indien vereist, aan de bevoegde toezichthoudende autoriteit en de betrokkenen, conform artikel 33 en 34 GDPR.
- **Rechten van betrokkenen**
Beide partijen waarborgen de rechten van betrokkenen zoals vastgelegd in de GDPR, waaronder het recht op inzage, correctie, verwijdering, beperking van verwerking, overdraagbaarheid van gegevens en bezwaar.
Verzoeken van betrokkenen met betrekking tot hun persoonsgegevens worden binnen de wettelijke termijn behandeld.
- **Geheimhouding en gegevensdeling**
Persoonsgegevens worden strikt vertrouwelijk behandeld en alleen gedeeld met derden indien hiervoor een wettelijke grondslag of expliciete toestemming bestaat.
Medewerkers en andere betrokkenen van beide partijen die toegang hebben tot persoonsgegevens zijn gehouden aan geheimhouding.
- **Duur en beëindiging**
Deze bepalingen blijven van kracht zolang er persoonsgegevens worden verwerkt in het kader van deze overeenkomst.
Na beëindiging van de samenwerking worden persoonsgegevens verwijderd of geanonimiseerd, tenzij een wettelijke bewaarplicht anders bepaalt.
- **Toezicht en naleving**
Beide partijen stellen een functionaris voor gegevensbescherming (DPO) aan of een contactpersoon die verantwoordelijk is voor de naleving van de GDPR.
Partijen zullen samenwerken om audits en controles met betrekking tot gegevensbescherming mogelijk te maken indien redelijkerwijs vereist.

2.8.3. RELEVANTE REGELGEVING IN KADER VAN DIT THEMA

- Verordening (EU) 2016/679 van 27 april 2016 van het Europees Parlement en de Raad betreffende de bescherming van natuurlijke personen in verband met de verwerking van persoonsgegevens en betreffende het vrije verkeer van die gegevens en tot intrekking van Richtlijn 95/46/EG.
- 30 JULI 2018. - Wet betreffende de bescherming van natuurlijke personen met betrekking tot de verwerking van persoonsgegevens

2.9. FINANCIËN – SUBSIDIES

2.9.1. BASISPRINCIPES

Basisprincipes:

- Geen winst, noch verlies maken
- Om financieel gezond te blijven, is het essentieel om 15% overheadkosten aan te rekenen
- Indexering moet standaard worden meegenomen om financieel gezond te blijven

Noch winst, noch verlies

Middenveldorganisaties zetten zich in voor een maatschappelijk doel en werken volgens het principe van 'geen winst, noch verlies'. Dit betekent dat ze financiële middelen niet oppotten of uitkeren, maar **volledig inzetten** om hun missie zo effectief en duurzaam mogelijk te realiseren.

Hoewel ze inkomsten genereren via subsidies, donaties of andere financieringsbronnen is het niet de bedoeling om winst te maken voor individuele verrijking. Alle middelen worden **herinvesteerd in de werking** en projecten. Dit principe is niet alleen een keuze, maar ook een fundamentele waarborg voor de onafhankelijkheid en integriteit van deze organisaties.

Tegelijkertijd is een blijvend verlieslatende situatie niet houdbaar. Om de werking op lange termijn te verzekeren, beheren ze deze middelen op een verantwoorde en efficiënte manier. Stervend naar een **financieel evenwicht**, zodat ze het werk kunnen blijven doen zonder financiële instabiliteit.

Deze organisaties hebben een **eigen rechtspersoonlijkheid**, los van hun leden en medewerkers. Dit betekent dat ze als entiteit zelf verantwoordelijk zijn voor hun verplichtingen, terwijl de aansprakelijkheid van individuele leden beperkt blijft.

Door verstandig om te gaan met de middelen, wordt ervoor gezorgd dat deze organisaties niet alleen vandaag, maar ook in de toekomst een positieve impact blijven maken. **Geen winst, noch verlies, maar een duurzame inzet voor het algemeen belang.**

Berekening van overheadkosten

Overheadkosten zijn de kosten die voortvloeien uit de sturende en ondersteunende functies binnen een organisatie, die niet direct bijdragen aan het primaire proces, maar wel noodzakelijk zijn voor de uitvoering ervan. Deze kosten omvatten onder andere uitgaven voor bestuur, HR, financiën, ICT, marketing, juridische zaken, kwaliteitszorg en facilitaire diensten.

Daarnaast kunnen er sectorspecifieke overheadkosten zijn, die functies betreffen die op het grensvlak liggen van het primaire proces en overhead en die moeilijk tussen sectoren te vergelijken zijn. Een duidelijke en eenduidige definitie van overheadkosten helpt bij het optimaliseren, benchmarken en beheersen van deze kosten binnen een organisatie.

Organisaties rekenen tot hun overheadkosten zaken zoals salariskosten van ondersteunend personeel, kosten voor outsourcing, inhuur van externen, ICT-uitgaven en huisvestingskosten. Zowel centrale als decentrale overheadkosten worden meegerekend

De overheadkosten kunnen op verschillende manieren berekend worden, afhankelijk de benchmark die men wil maken. De vier meest voorkomende methodes zijn:

1. **Overheadkosten als percentage van de totaalkosten.** Dit geeft een duidelijk beeld welk deel van de totale uitgaven naar overhead gaan.

$$\text{Overheadpercentage} = (\text{Totale overheadkosten} / \text{Totale kosten}) \times 100$$

2. **Overheadkosten per voltijdsequivalent (VTE)**, zorgt voor een gemiddelde overheadkost per medewerker. Deze berekenmethode helpt bij de vergelijking tussen organisaties in verschillende groottes.
Overhead per VTE = Totale overheadkosten / Aantal VTE's in de organisatie
3. **Overheadkosten als aandeel van de personeelskosten**, geeft inzicht in hoeveel van de loonkosten naar niet-productieve functies gaat.
$$\text{Overhead personeelskosten(\%)} = (\text{Personeelskosten voor overheadfuncties} / \text{Totale personeelskosten}) \times 100$$
4. **Benchmarking per overheadcategorie**, maakt het mogelijk om de categorieën individueel te vergelijken en af te zetten tegenover de totale kosten.
Mogelijk op diensten (vb. Financiën), producten (vb. ICT-Materiaal) of zelf projecten (vb.: convenanten)

Balans tussen overhead en primair proces

Overhead is essentieel voor het ondersteunen van het primaire proces, maar er moet een zorgvuldige balans worden gevonden. Wanneer de overhead te hoog is, kan dit leiden tot bureaucratie en verhoogde kosten, die de flexibiliteit en snelheid van de organisatie negatief beïnvloeden. Aan de andere kant kan een te lage overhead de administratieve last bij het primaire proces verhogen, wat niet alleen de efficiëntie vermindert, maar ook risico's voor de continuïteit van de organisatie met zich meebrengt.

Het vinden van de juiste balans hangt af van verschillende factoren, zoals de aard en complexiteit van het primaire proces, de financieringsstructuur van de organisatie (bijvoorbeeld subsidies of P*Q-gefinancierde modellen), en het gewenste dienstverleningsniveau. Organisaties die bijvoorbeeld 24/7 dienstverlening vereisen, zullen waarschijnlijk meer overhead nodig hebben dan organisaties met reguliere kantooruren. Daarnaast speelt de mate van betrokkenheid van medewerkers bij administratieve taken een belangrijke rol. Als medewerkers van het primaire proces veel administratieve taken zelf uitvoeren, kan de overhead lager zijn, maar dit kan ten koste gaan van de effectiviteit van het primaire werk.

Focus op integrale kostprijs in plaats van alleen overhead

Een strikte focus op overheadkosten kan misleidend zijn, omdat het de complexiteit van de werkelijke kosten van dienstverlening niet weerspiegelt. In plaats van alleen te kijken naar overheadpercentages, zouden organisaties de totale kostprijs van hun dienstverlening moeten analyseren. Dit houdt in dat zowel overheadkosten als andere gerelateerde uitgaven (zoals kosten voor het primaire proces) in de berekening worden meegenomen. Externe discussies over het optimaliseren van overheadpercentages kunnen vaak niet de volledige realiteit weergeven, vooral omdat sommige taken, zoals teamcoördinatie, moeilijk onder te brengen zijn in de categorieën van overhead of primair proces. Een effectievere benadering zou het ontwikkelen van een kostprijsinstrument zijn waarmee organisaties de volledige kostenstructuur kunnen begrijpen en optimaliseren, en dus beter in staat zijn om strategische beslissingen te nemen.

Normeren van overhead is niet ideaal

Het opleggen van een vast percentage voor overhead is in de praktijk vaak niet effectief, omdat de omvang van de overhead afhankelijk is van diverse variabelen, zoals de financieringsvorm, het type dienstverlening en de grootte van de organisatie. Elke organisatie heeft unieke omstandigheden die bepalen hoeveel overhead nodig is om efficiënt te kunnen functioneren. Het is dan ook beter om organisaties af te rekenen op hun totale kosten en de kwaliteit van hun dienstverlening, in plaats van op een arbitrair vastgesteld overheadpercentage. Externe normen kunnen er zelfs toe leiden dat organisaties proberen hun overhead op papier te verlagen zonder daadwerkelijk de kosten te verminderen, wat geen invloed heeft op de

kwaliteit van de dienstverlening. Hierdoor kan een kunstmatige reductie van overhead leiden tot meer inefficiëntie, terwijl de werkelijke kosten niet dalen.

Schaalvoordelen en samenwerking

Kleine organisaties hebben vaak relatief hogere overheadkosten per medewerker, simpelweg doordat de bezetting in ondersteunende functies zoals HR en ICT beperkt is. Dit kan hen in een ongunstige positie brengen, omdat zij niet profiteren van de schaalvoordelen die grotere organisaties wel kunnen realiseren. Samenwerking en het clusteren van ondersteunende functies kunnen een oplossing bieden. Door bijvoorbeeld gezamenlijke ICT-platforms in te zetten of samen te werken op het gebied van inkoop en standaardisatie, kunnen kosten bespaard en de efficiëntie verhoogd worden. Dit kan niet alleen de overheadkosten verlagen, maar ook de kwetsbaarheid van kleine organisaties verminderen en tegelijkertijd de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren. Het creëren van samenwerkingsverbanden biedt zo een krachtig middel om de kosten te drukken zonder concessies te doen aan de servicekwaliteit.

Het bepalen van een haalbaar overheadpercentage is cruciaal voor middenveldorganisaties. Uit benchmarkgegevens blijkt dat het gemiddelde overheadpercentage in deze sector rond de **15%** ligt, met een spreiding tussen **12% en 18%**, afhankelijk van de organisatiegrootte en structuur. Dit percentage omvat zowel generieke overheadkosten, zoals HR, financiën, ICT en directie, als sectorspecifieke overhead.

Toepassing van indexering

Als middenveldorganisatie hanteren we het basisprincipe **geen winst, noch verlies** en streven we naar een financieel evenwicht om onze werking duurzaam en effectief te kunnen voortzetten. Een cruciaal onderdeel hiervan is de **indexering**, oftewel de aanpassing van budgetten en subsidies aan de economische realiteit, zodat de koopkracht en financiële stabiliteit behouden blijven.

Het Belang van Indexering

Indexering zorgt ervoor dat lonen, subsidies en werkingsmiddelen aangepast worden aan de inflatie en stijgende kosten. Dit voorkomt dat de organisatie achterop raakt in haar financiële planning en verzekert een correcte financiering van de activiteiten. Het niet indexeren als deel van de financiering, kan leiden tot budgettaire tekorten en minder ruimte voor personeelsinzet en werkingsmiddelen. Het is aangeraden om in een clause **expliciet opnemen dat de indexering wordt toegepast**.

Om dit te vermijden, hanteren we als richtlijn een **jaarlijkse stijging van 3,5%**, in lijn met de verwachte groei van het Gemeentefonds en de analyses van het Federaal Planbureau. Indien indexering niet expliciet in de overeenkomst is opgenomen, passen we een omgekeerde redenering toe: we berekenen de subsidie over de looptijd van een project en verrekenen de verwachte indexaties zelf, zodat we de inzet van VTE's en werkingskosten optimaal kunnen plannen.

Budgettaire Impact en Kostprijsberekening

Bij het opstellen van projectbudgetten houden we rekening met verschillende parameters die een directe invloed hebben op de totale personeelskost en werkingsmiddelen:

- **Barema's en loonstijgingen:** Elke medewerker ontvangt jaarlijks een baremieke verhoging (+/- 1,5%). Daarnaast zorgen overschrijdingen van de spilindex voor bijkomende loonsverhogingen (+2% per overschrijding), wat meerdere keren per jaar kan voorkomen.

- **Personeelsinzet:** Afhankelijk van het beschikbare budget en de anciënniteit van medewerkers kan bijvoorbeeld 1 VTE of 1,2 VTE worden aangeworven. **Een financieel optimale personeelsinzet dient echter steeds getoetst te worden met de operationele verwachtingen.**
- **Werkingskosten:** Deze moeten in verhouding blijven met de beschikbare middelen en de verwachte indexaties.

Voor langdurige projecten zonder expliciete indexeringsclausule in de overeenkomst hanteren we een berekeningsmethode die vertrekt vanuit de **totale subsidie-enveloppe**. Dit betekent dat de kosten en middelen verdeeld worden over de looptijd van het project, rekening houdend met voorspelde indexaties en financiële haalbaarheid.

Standaardisering en Administratieve Vereenvoudiging

Om transparantie en uniformiteit te waarborgen, streven we naar een **gestandaardiseerde aanpak** voor indexering en personeelskostenberekening. Dit houdt in:

- Het ontwikkelen van een **richtlijn** voor situaties waarin indexering niet standaard wordt toegepast.
- Het opnemen van duidelijke afspraken in overeenkomsten, zodat administratieve verantwoording gestroomlijnd verloopt.
- Het standaard ter beschikking stellen van berekeningsmodellen en richtlijnen.

Concluderend dat een **duurzame financiële planning** essentieel blijft waarbij onnodige budgettaire tekorten of overschotten vermeden worden.

Op termijn uit te werken...

- **Richtlijnen over bepalen van personeels- en overheadkosten:**
 - Op basis van onderzoek van Kristof Van Hee:
 - 15 tot 20%
 - Wat verstaan we onder overheadkosten?
 - Wat nemen organisaties idealiter mee als overheadkosten?
 - Zijn er daarnaast nog andere richtlijnen die interessant kunnen zijn voor middenveldorganisaties? (BERENSCHOT-analyse)
- **Richtlijnen over manier van werken als indexering niet wordt toegepast:**
 - Omgekeerde redenering toepassen.
 - Vb. totale subsidie-enveloppe van 350.000 euro over 4 jaar. Op basis daarvan zelf een berekening van de subsidie over het aantal jaren doen & zich baseren op aannames van planbureau (indexoverschrijdingen). Zo kunnen organisaties de VTE-inzet en de werkingskosten naar hun hand zetten.
- **Richtlijnen over impact van grote verantwoordingslast, vb. Administratieve kost in rekening brengen.**
- **Richtlijnen over welke kosten al dan niet in rekening mogen worden gebracht i.k.v. het project – eerder vanuit overeenkomst tussen kernpartners bij project**

2.9.2. ONTWERPARTIKELS

Art. x. Indexering subsidie

Dit artikel bepaalt dat de subsidie gekoppeld wordt aan het prijsindexcijfer, de gezondheidsindex zoals bepaald in artikel 2, §1, van het koninklijk besluit van 24 december

1993 'ter uitvoering van de wet van 6 januari 1989 tot vrijwaring van 's lands concurrentievermogen'.

Art. x. Financiële verantwoording

De projectpartner dient een financiële verantwoording in bij de subsidieverstrekker. Alle bewijsstukken die verband houden met de financiële verantwoording, worden maximaal 10 jaar bewaard op de maatschappelijke zetel van de projectpartner. Deze documenten zijn, na schriftelijke aanvraag en met respect voor de wettelijke bepalingen inzake privacy en vertrouwelijkheid, ter inzage beschikbaar voor de vertegenwoordigers van de subsidieverstrekker.

2.9.3. RELEVANTE REGELGEVING (EN BRONNEN) IN KADER VAN DIT THEMA

- Het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, ingevoerd door de wet van 23 maart 2019
- Het koninklijk besluit tot uitvoering van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen van 29 april 2019
- Ministerieel besluit van 30 juni 2003 betreffende de bekendmakingskosten van akten en schikken van vennootschappen, ondernemingen en stichtingen
- Ministerieel besluit van 14 april 2005 tot uitvoering van de artikelen 16, 33 en 54 van de wet van 27 juni 1921 betreffende de verenigingen zonder winstoogmerk, de internationale verenigingen zonder winstoogmerk en de stichtingen
- De concordantietabel van het besluit tot uitvoering van, 29 april 2019
- Commissie voor Welzijn, Volksgezondheid, Gezin en Armoedebestrijding dinsdag 4 februari 2020, 14 uur (<https://www.vlaamsparlement.be/nl/parlementair-werk/commissies/commissievergaderingen/1364744/verslag/1366741>)
- Audit: Overhead CAW's - Externe audit van de overheadkosten, 26 mei 2020, Berenschot
- Indexcijfer der consumptieprijzen – inflatievooruitzichten (<https://www.plan.be/nl/data/indexcijfer-der-consumptieprijzen>)

2.10.OMGAAN MET INDICATOREN

2.10.1. BASISPRINCIPES

Basisprincipe:

MVO streven er naar om te werken met een mix van indicatoren:

- Ze werken met **resultaatsverbintenissen** voor opdrachten die voldoende duidelijk zijn, en waarvan de resultaten kunnen worden gegarandeerd.
- Ze werken met **inspanningsverbintenissen** voor opdrachten waarvan de uitvoering sterk afhankelijk is van externe factoren, zoals de medewerking van cliënten, of voor opdrachten waarvan het gevraagde resultaat nog te abstract is en slechts in de loop van een project voldoende geconcretiseerd kan worden.

Er is voldoende witruimte nodig om te kunnen inspelen op specifieke kwesties en zo maatwerk mogelijk te maken.

Aandachtspunt:

- Indien er gewerkt wordt met resultaatsverbintenissen gelinkt aan indicatoren die voor lokale besturen van toepassing zijn – vb. vanuit samenwerking tussen lokaal bestuur en Vlaamse of federale overheid - is het van belang om hiervan minimaal op de hoogte te zijn.

2.10.2. ONTWERPARTIKEL

Art. x. Resultaat versus inspanningsindicatoren

De subsidieverstrekker erkent dat het werken aan maatschappelijke uitdagingen complex is en engageert zich er toe om bij de evaluatie van het project zowel oog te hebben voor resultaats- als inspanningsindicatoren. In deze overeenkomst bepalen de projectpartners samen de aan te leveren en te evalueren resultaats- en inspanningsindicatoren in het kader van het project.

Motivatie:

Het is aan te raden om enkel **resultaatsverbintenissen** aan te gaan als er sprake is van een voldoende duidelijke opdracht, die in detail kan afgetoetst worden, en die niet te complex of experimenteel is. De projectpartner kan dan immers vooraf goed inschatten wat het resultaat dient te zijn en heeft de vervulling van de opdracht voornamelijk in eigen handen.

Een organisatie gaat beter geen resultaatsverbintenissen aan als de correcte uitvoering ervan sterk afhankelijk is van externe factoren, zoals de medewerking van cliënten of partners bijvoorbeeld, of wanneer het gevraagde resultaat nog te abstract is en slechts in de loop van een traject voldoende geconcretiseerd kan worden. Dan wordt er beter geopteerd voor het gebruik van **inspanningsverbintenissen**. Dan wordt het resultaat niet op strikte wijze toegezegd. Daarentegen verbindt de organisatie zich om de inspanningen te leveren ten einde een bepaald resultaat te realiseren.

In die zin kiest de organisatie idealiter voor een mix van beide verbintenissen in en overeenkomst.

3. TIPS BIJ HET AFSLUITEN VAN EEN CONVENANT

Hieronder bundelen we **enkele tips (na te streven elementen)** bij het afsluiten van overeenkomsten of convenanten met lokale besturen:

- Benoem jezelf als **projectpartner i.p.v. als uitvoerder** bij de besprekingen en in de overeenkomst. Dit toont de gelijkwaardigheid van beide partners aan en verwijst naar de gedeelde verantwoordelijkheid.
- Maak tijdens de onderhandelingen/besprekingen een duidelijk **onderscheid tussen het 'wat' (doelen) en de 'hoe' van het project**.
 - De doelen van het project bepalen beide partijen samen.
 - Voor de wijze waarop deze doelen gerealiseerd worden (en dus de concrete uitwerking van het project), vertrouwt de subsidieverstrekker op de expertise van de projectpartner.
- Streef ernaar om **convenanten voor een langere duurtijd** af te sluiten, bij voorkeur van 4 à 6 jaar. Zo kunnen er stevige partnerschappen worden uitgebouwd, wordt de kans om het project na afloop te verduurzamen en meer continuïteit te bieden aan de doelgroep groter, is bied je ook meer perspectief aan de medewerkers van het project, ... Zorg ervoor dat de convenant enkel onder bepaalde voorwaarden opzegbaar is (zie art. Opzegvoorwaarden).
- Schrijf vooral **inspanningsverbintenissen ipv resultaatsverbintenissen** in de convenant (zie Art. inspanningsverbintenissen) en laat voldoende witruimte om te kunnen inspelen op specifieke noden die tijdens het project opduiken.
- Reken bij de opmaak van de begroting **minimaal 15% overheadkosten** aan.
- ...