

# Het Gentse sociale middenveld en middenveldbeleid: een ecosysteem in beweging

Stijn Oosterlynck, UAntwerpen  
Filip De Rynck, UGent  
Els De Waele, UAntwerpen  
Miet Lamberts, KU Leuven  
Lode Vermeersch, KU Leuven

# INHOUD

<b>01   Inleiding: aanleiding en context van het onderzoek</b>	<b>01</b>
<b>02   Methodologie</b>	<b>04</b>
2.1 Dataverzameling	04
2.1.1 Mapping Gents sociale middenveld	04
2.1.2 Prebevraging	06
2.1.3 Workshops 1a&b en 2a&b	10
2.1.4 Interviewronde 1	12
2.1.5 Verdiepende focusgroepgesprekken	13
2.1.6 Interviewronde 2	14
2.1.7 Rondvraag grenswerkers	14
2.1.8 Interviewronde 3	15
2.1.9 Documentanalyse	15
2.2 Data-analyse en rapportage	16
2.3 Beperkingen	17
<b>03   Veldbeschrijving</b>	<b>18</b>
3.1 Het definitieprobleem: wat is het sociale middenveld?	18
3.2 Het sociale middenveld in Gent: feitelijke informatie	19
3.3 Beschrijving van het beleidsinstrumentarium	22
3.3.1 Overzicht van de beleidsinstrumenten	22
3.3.2 Beschrijvende analyse van de beleidsinstrumenten	24
<b>04   Analyse van het Gentse sociale middenveld en middenveldbeleid</b>	<b>31</b>
4.1 Wederzijdse interesse, relaties en verwachtingen ingebed in een gedeelde publieke cultuur	31
4.2 Een open, bereikbare en ontvankelijke overheid	36
4.2.1 Grenswerkers als actieve netwerkers	41
4.3 De stad als actor, de stad als regisseur	46
4.3.1 Actor en regie?	47
4.3.2 Een grotere klemtoon op regie	50
4.3.3 Regie door overlegvormen	52
4.3.4 De stad Gent als actor	55
4.3.5 Actor en regierol combineren?	58
4.4 Impact van de organisatie van het stadsbestuur	59
4.5 Een uitgebreid en gedifferentieerd instrumentarium	63
4.5.1 Uitgebreid instrumentarium	63
4.5.2 Complexiteit vs. overzicht	64
4.5.3 Stabiliteit en vaste formats vs. flexibiliteit	65
4.5.4 Vertrouwen vs. (bureaucratische) verantwoording	66
4.6 Het Gentse sociale middenveld is sterk in beweging	68
4.6.1 Materiële ondersteuning	70
4.6.2 Jeugdwelzijnswerk	73
4.6.3 Welzijnswerk	75
4.7 De participatie van etnisch-culturele minderheden	77
4.7.1 De ondersteuning van de etnisch-culturele federaties	77
4.7.2 Een veld in evolutie: veranderende migratie, veranderende federaties en zelforganisaties	78
4.7.3 IN-Gent	80

<b>05   Aanbevelingen</b>	<b>83</b>
5.1 Organiseer een ruimte voor een dynamisch proces van visievorming op het sociale middenveld en haar verhouding met de stedelijke overheid	83
5.2 Omarm nieuwe spelers, koester gevestigde organisaties	85
5.3 Zet in op versterkte regie in veld van organisaties van/voor mensen met migratie achtergrond	86
5.4 Het opnemen van actorschap is legitiem, maar dient steeds aan criteria getoetst te worden	87
5.5 Versterk de regiefunctie op stadsniveau, consolideer de regiefunctie op wijkniveau	88
5.6 De functies van actieve netwerkers	90
5.7 Overleg en inspraak stroomlijnen	91
5.8 Mismatch tussen initiatieven en de stadsorganisatie	93
5.9 Het beleidsinstrumentarium stroomlijnen	94
5.10 Gericht reageren op opmerkingen over 'bureaucratische last'	97
5.11 Strategischer inzetten op delen van infrastructuur als instrument voor middenveldsbeleid	98
<b>06   Bijlagen</b>	<b>100</b>
6.1 Bijlage 01: Departementen en diensten stad Gent	100
6.2 Bijlage 02: Onderzoekspopulatie en respondenten sociale middenveld	102
6.3 Bijlage 03: Respondenten stad Gent	132

# 01 | INLEIDING: AANLEIDING EN CONTEXT VAN HET ONDERZOEK

Begin 2020 lanceerde de Dienst Welzijn en Gelijke Kansen van de stad Gent een bestek voor het uitvoeren van een participatief en praktijkgericht onderzoek van het Gentse sociale middenveld. De bedoeling is om samen met het lokale sociale middenveld te onderzoeken hoe de verhouding tussen lokale overheid en sociale middenveldorganisaties en de verhouding tussen sociale middenveldorganisaties onderling anders en beter georganiseerd en vormgegeven kan worden. In het bestek schuift de stad een reeks vragen naar voor. Wat de relatie tussen het sociale middenveld en overheid betreft gaat het om vragen over welke steun en ondersteuning organisaties van de stad verwachten, hoe organisaties administratief minder belast kunnen worden, hoe de lokale overheid over interne schotten heen kan werken en hoe het tot een duidelijke rolverdeling met het middenveld komt. Wat het sociale middenveld zelf betreft, worden vragen naar voor geschoven over de onderlinge afstemming van aanbod en activiteiten en de verhouding tussen vaak kleine zelforganisaties en grote, gevestigde organisaties. De focus ligt vooral op de dienstverlenende en politieke rol van middenveldorganisaties, waar die verhoudingen nadrukkelijker aanwezig zijn dan bij de gemeenschapsvormende rol (en organisaties die zich vooral op gemeenschapsvorming richten).

Dit rapport is het eindresultaat van tien maanden doorgedreven onderzoek, uitgevoerd door sociale wetenschappers van de universiteiten van Antwerpen, Gent en Leuven. De onderzoekers maakten eerder deel uit van het onderzoeksconsortium Civil Society Innovation Flanders (CSI Flanders), dat tussen 2016 en 2029 grootschalig onderzoek uitvoerde naar de uitdagingen voor en vernieuwing in het Vlaamse middenveld ([www.middenveldinnovatie.be](http://www.middenveldinnovatie.be))<sup>1</sup>. De inzichten uit dit onderzoek inspireren mee de aanpak van het Gentse onderzoek. Het onderzoek gebeurde bovendien vanaf het begin met de participatie van een hele reeks vertegenwoordigers van het Gentse sociale middenveld en het stedelijk bestuur. Dat leverde niet alleen een schat aan empirische data op, maar moet er ook voor zorgen dat de analyse en aanbevelingen die uit het onderzoek volgen gedragen en gedeeld worden door het Gentse beleid en middenveld. Het onderzoek is er dus niet enkel op gericht inzicht te verwerven in enerzijds de verhoudingen tussen stad Gent en haar sociale middenveld, en anderzijds de onderlinge verhoudingen binnen het sociale middenveld zelf, maar moet het bestuur en middenveld ook helpen om die verhoudingen anders en beter vorm te geven.

We kozen er in dit onderzoek voor om een ecosysteemperspectief te hanteren. Onze interesse gaat immers niet uit naar individuele organisaties of diensten, maar naar publieke en private organisaties in hun onderlinge verwevenheid. We willen uitspraken doen over de relaties, de uitwisselingen en de diverse vormen van verknoping tussen organisaties eerder dan over het functioneren van individuele organisaties of diensten. Focussen doen we op het vraagstuk hoe het beleid functioneert, en niet wat de impact is van specifieke beleidsmaatregelen of midden-

---

<sup>1</sup> De inzichten en conclusies van het CSI Flanders onderzoek zijn samengebracht in het volgende boek: Oosterlynck, S., Vermeersch, L., Verschueren, B., De Rynck, F., Lamberts, M. en Verhaeghe, B. (2020). *Middenveld tussen aanval en verdediging*. Tiel: Lannoo Campus.

veldwerk. We willen in dit rapport in de eerste plaats uitspraken doen over het functioneren van het Gentse ecosysteem van sociale middenveldorganisaties en het beleid daarrond. Wanneer we in dit rapport verwijzen naar individuele organisaties en diensten doen we dit vooral als actoren in dit ecosysteem.

Dit onderzoek is, niet in het minst door de participatieve insteek, deel van dit ecosysteem. Het past in een beweging van vernieuwing die vandaag bezig is in Gent en beleidsmakers en middenveldorganisaties bezig houdt. Die beweging komt enerzijds voort uit een aantal discussies over de positie en rol van een aantal grotere, gevestigde middenveldspelers in het Gentse sociaal beleid. Die discussies, die periodiek ook tot spanningen en conflicten leiden, worden mee aangedreven door een reeks nieuwe, kleinere en meer informele spelers die zich de voorbije jaren manifesteren en een positie proberen te verwerven in het Gentse sociale beleid en de ondersteuningsmechanismen voor middenveldorganisaties die daarrond bestaan. Anderzijds komt de beweging ook voort uit de toenemende openheid aan de kant van stedelijke overheid voor die nieuwe spelers toe en de bereidheid een debat aan te gaan over het beleid ten aanzien van het middenveld. Hier mag het niet het beeld ontstaan dat er malaise heerst in het Gentse middenveld en het beleid daarrond. Integendeel, van de kant van het bestuur zijn er veel lovende woorden te horen over de dynamiek en inzet in het hele Gentse sociale middenveld. Ook vertegenwoordigers van Gentse sociale middenveldorganisaties spreken hun waardering uit voor de ondersteuning door en openheid van het bestuur ten aanzien van het sociale middenveld.

Wel worden er vragen gesteld over de evoluties in het Gentse sociale middenveld en hoe het bestuur daar het best op inspeelt. Het bestuur moedigt dit ook aan. Uit beleidsnota's en uitgesproken beleidsintenties is duidelijk dat de beleidskaders rond de samenwerking met en ondersteuning van het sociale middenveld aan het veranderen zijn. Dit onderzoek schakelt zich mee in deze hele beweging en hoopt vanuit kennisopbouw mee bij te dragen aan een gerichte 'hercalibratie' van het Gentse ecosysteem. Door de participatieve insteek verzamelden en analyseerden wij niet zomaar vanop een afstand onderzoeksdata, maar organiseerden we een iteratief proces met het sociale middenveld en beleidsmakers waarbij onze interpretaties, conclusies en aanbevelingen gaandeweg op hun robuustheid werden getoetst. Bovendien, om die hercalibratie van het ecosysteem op een evenwichtige manier te laten verlopen, besteedden wij in de onderzoeksaanpak bijzondere aandacht aan het betrekken van nieuwe, kleinschalige en/of informele initiatieven, van niet-gesubsidieerde organisaties en van organisaties die niet binnen het blikveld van de diens Welzijn en Gelijke Kansen vallen. De participatieve opzet van het onderzoek is voor zover wij weten een unicum in het Vlaamse middenveldonderzoek, maar evenzeer in stedelijke beleidsvorming rond middenveld in Vlaanderen.

We sluiten deze inleiding dan ook graag af met een welgemeend woord van dank aan al wie op één of andere manier participeerde in dit onderzoek. In de eerste plaats bedanken we de opdrachtgever schepen van Gelijke Kansen, Welzijn, Participatie, Buurtwerk en Openbaar Groen Astrid De Bruycker en het Departement Samenleven, Welzijn en Gezondheid (nu Departement Welzijn en Samenleving) voor het vertrouwen en de zeer actieve betrokkenheid. Een bijzonder woord van dank aan Liselot Simillion en Marc Van Acker van het Departement Welzijn en Samenleving voor de nauwgezette ondersteuning van het onderzoekstraject. Bedankt ook aan het voltallige col-

lege en managementteam om kostbare tijd vrij te maken om de bevindingen van het onderzoek met ons te bespreken. Ten tweede bedanken we graag de leden van de Stuurgroep en de Klankbordgroep voor het constructieve meedenken en de vele input die jullie gaven. Zonder jullie was dit experiment met participatief onderzoek niet geslaagd. Ten derde zijn wij uiteraard alle vertegenwoordigers van het Gentse sociale middenveld en het Gentse bestuur die tijd maakten voor een interview of deelname aan een focusgroep of bevraging zeer erkentelijk. Jullie leverden de grondstof voor de analyse en aanbevelingen en het is onze wens dat de analyse en aanbevelingen jullie vooruit zullen helpen in jullie dagelijkse praktijk.

## 02 | METHODOLOGIE

### 2.1 Dataverzameling

Tijdens dit onderzoek werden verschillende dataverzamelingstechnieken ingezet om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van het Gentse sociale middenveld, en van de onderlinge verhoudingen – relaties, uitwisselingen en diverse vormen van verknoping – binnen dat middenveld en tussen het sociale middenveld en stad Gent.

Doorheen het onderzoek werd het onderzoeksteam ondersteund door een stuurgroep en een klankbordgroep. Beide overlegvormen functioneerden als respectievelijk vertegenwoordigers van het Gentse stedelijk bestuur (de opdrachtgever van dit onderzoek) en het Gentse sociale middenveld. Deze overlegvormen werden samengesteld door stad Gent (voor de specifieke samenstelling, zie tabellen 04 en 06 verder in het rapport) en kwamen tijdens het onderzoekstraject van tien maanden 8 (stuurgroep) en 6 (klankbordgroep) keer samen om input te leveren aan het onderzoek. De analyses en aanbevelingen hebben we in deze fora afgetoetst.

In de paragrafen hieronder worden de verschillende dataverzamelmomenten en ingezette dataverzamelingstechnieken in chronologische volgorde toegelicht.

#### 2.1.1 Mapping Gents sociale middenveld

Een eerste stap in het onderzoek was zicht krijgen op het ‘onderzoeksveld’. Er werd een lijst van Gentse sociale middenveldorganisaties en -initiatieven opgevraagd bij de Dienst Welzijn en Gelijke Kansen. In samenspraak met de stuurgroep werd deze lijst uitgezuiverd door zowel de onderzoekers als leden van de stuurgroep. Bovendien werd de scope van de lijst verbreed door er sociale middenveldorganisaties en -initiatieven uit de sectoren cultuur (sociaal-artistisch werk) en jeugd (jeugd welzijnswerk) aan toe te voegen. Dit leverde een lijst op met 442 middenveldorganisaties en -initiatieven. Deze lijst werd doorheen het onderzoek aangevuld op basis van input verkregen uit de inschrijvingslijst van de kick-off<sup>2</sup> (de publieke aftrap van het onderzoek), de prebevraging en input uit de klankbordgroep en het onderzoeksteam. Op het moment van rapportage telt de lijst 566 middenveldorganisaties en –initiatieven (zie bijlage 2 voor de volledige lijst). Het is belangrijk om aan te geven dat ook de sector ‘gezondheid’ – voor zover organisaties zich met gelijke kansen en welzijn bezig houden – deel uitmaakte van de scope van dit onderzoek en op de bovenvermelde lijst van Gentse sociale middenveldorganisaties staan. Tijdens de looptijd van het onderzoek ging het team Gezondheid van de Dienst Welzijn en Gelijke Kansen wel over naar de dienst Regie Gezondheid en Zorg van het nieuwe Departement Gezondheid en Zorg, waardoor de beleidskant wellicht minder dan anders het geval zou geweest zijn aan bod kwam.

---

<sup>2</sup> De kick-off van het onderzoek was een online event die plaats vond op 13 juni 2020. Tijdens de kick-off werd het onderzoek toegelicht en werden vragen beantwoord. 159 personen namen deel aan dit event.

De middenveldorganisaties en -initiatieven op de lijst werden tijdens het onderzoek beschouwd als populatie waaruit voor de verschillende dataverzamelingsactiviteiten respondenten geselecteerd werden. Om de populatie hanteerbaar te maken voor steekproeftrekkingen, werd ze ingedeeld op basis van twee criteria: ‘categorie’ en ‘subsidiecluster’ (zie tabel 01 hieronder).

De *categorieën* kwamen tot stand op basis van de sectorindeling van stad Gent. In samenspraak met de stuurgroep werden de sectoren gegroepeerd in zes categorieën, waarvan één categorie voorzien voor middenveldorganisaties en -initiatieven die categorie-overschrijdend werken. De sector ‘commons’ werd uit de lijst geschrapt. De commons omvatten immers naast middenveldorganisaties en -initiatieven eveneens marktinitiatieven en het onderscheid kon op basis van de lijst alleen moeilijk worden gemaakt. De middenveldorganisaties en -initiatieven in de commonslijst kwamen bovendien vaak terug in de andere sectoren en zijn dus bewaard gebleven in de populatie. De Wijk aan Zet/Samen aan Zet-initiatieven<sup>3</sup> werden door leden van de stuurgroep flink uitgedund: initiatieven die niet gericht zijn op welzijn en gelijke kansen werden zoveel mogelijk uit de lijst verwijderd. Zoals hierboven aangegeven werd de populatielijst doorheen het onderzoek verder aangevuld met middenveldorganisaties en -initiatieven die niet op de oorspronkelijke lijst aangeleverd door stad Gent stonden, en dus ook niet toegewezen waren aan een of meerdere sectoren. Voor deze organisaties werd de categorie ‘onbepaald’ toegevoegd in de categorie-indeling.

Tabel 01

CATEGORIEËN	
Sectorindeling stad Gent	Categorie-indeling onderzoek
Cultuur	Cultuur
Erkende verenigingen van etnisch-culturele minderheden LGBTQIA+-verenigingen Moskeeën Projectaanvragers etnisch-culturele minderheden Senioren Verenigingen van personen met een beperking/sociale voorzieningen	Doelgroepverenigingen gelijke kansen
Jeugdwelzijnswerk	Jeugd
Gezondheidsverenigingen Materiële ondersteuning sociale dienstverlening Middenveld taskforce wonen Projecten armoedebestrijding Sociale dienstverlening Welzijn en gelijke kansen	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding
Beleidsparticipatie Ontmoeten en verbinden Wijk aan Zet/Samen aan Zet	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming
Organisaties die in meer dan een van bovenvermelde sectoren voorkomen	Categorie-overschrijdend

<sup>3</sup> Het nieuwe Samen aan Zet-subsidiereglement brengt een aantal “kleinere” subsidiereglementen die al langer bestonden samen: het Wijk aan Zet-reglement en de ondersteuning voor diversiteitsactiviteiten en –projecten en gezondheids-projecten.



Commons	Geschrapd (bevat ook marktinitiatieven; middenveldorganisaties/-initiatieven uit de commonslijst kwamen vaak terug in andere sectorlijsten en zijn dus wel mee opgenomen in de onderzoekspopulatie)
--	Onbepaald (organisaties die doorheen het onderzoek geïdentificeerd werden en dus niet in de sectorlijsten van stad Gent opgenomen zijn)
SUBSIDIECLUSTERS	
Subsidiecluster	Clusterrange in €
A	+ 1 000 000
B	100 000 – 999 999
C	25 000 – 99 999
D	- 24 999
E	Geen subsidie-informatie
F	Geen subsidies van stad Gent

### 2.1.2 Prebevraging

Om een eerste zicht te krijgen op de onderlinge verhoudingen en samenwerkingen tussen stad Gent en haar sociale middenveld, en binnen het sociale middenveld zelf, werd een online bevraging van het Gents sociale middenveld georganiseerd. De bevraging werd breed verspreid. Alle deelnemers van de kick-off ontvingen per e-mail een uitnodiging tot deelname. Er werd in de uitnodiging gevraagd om de link naar de bevraging zoveel mogelijk te delen met Gentse middenveldorganisaties/-initiatieven. In de uitnodiging werden deze omschreven als “alle organisaties (erkende en niet-erkende) en initiatieven (bijvoorbeeld feitelijke verenigingen, burgerinitiatieven, enz.) die het welzijn en de gelijke kansen van kwetsbare burgers in Gent mee trachten te bevorderen (behalve organisaties/initiatieven die enkel op individuele hulpverlening inzetten)”. De link naar de bevraging werd ook via de website van stad Gent gedeeld.

In de bevraging werd gevraagd naar de naam van de deelnemende organisatie, het subsidiecluster waarbinnen de organisatie viel, en telkens voor zowel de samenwerking met stad Gent, als voor de samenwerking met andere middenveldorganisaties, drie zaken die goed verliepen en drie zaken die minder goed verliepen. Er werd ook ruimte voorzien voor bijkomende opmerkingen.

De bevraging werd 147 keer ingevuld. Op organisatieniveau waren er 126 unieke respondenten. Er kwam respons van sociale middenveldorganisaties uit elk van de categorieën en uit elk van de subsidieclusters (zie tabel 02 hieronder).

Tabel 02

PREBEVRAGING: RESPONDENTEN PER CATEGORIE	
Categorie	Aantal organisaties
Cultuur	1
Doelgroepverenigingen gelijke kansen	33
Jeugd	5
Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	31
Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	7
Categorie-overschrijdend	19

Onbepaald	30
PREBEVRAGING: RESPONDENTEN PER SUBSIDIECLUSTER	
Subsidiecluster	Aantal organisaties
A + 1 000 000	5
B 100 000 – 999 999	11
C 25 000 – 99 999	22
D - 24 999	61
E Geen subsidie-informatie	1
F Geen subsidies van stad Gent	26

Uit de data kwamen heel duidelijk een aantal thema's naar boven (zie kader 01). Deze thema's werden gerangschikt volgens het gewicht die ze in de data hadden. Deze rangschikking werd als input gebruikt tijdens workshops 1 en 2. Vandaar dat we spreken over een 'prebevraging': de enquêtering had namelijk voornamelijk als doel de workshops en later ook de interviews inhoudelijk te voeden.

#### Kader 01

### THEMA'S DIE STERK NAAR VOOR KWAMEN IN DE PREBEVRAGING

De prebevraging mag niet gezien worden als enquête waarvan de antwoorden te veralgemenen zijn naar het gehele Gentse sociale middenveld. Er werd immers niet gestreefd naar een statistisch representatieve steekproef aan organisaties. Veeleer was het de bedoeling met één techniek de meningen te verzamelen van een groot staal aan middenveldorganisaties.

In de antwoorden van 147 organisaties – vaak lange antwoorden met veel details – kunnen we wel een aantal grote trends destilleren. We halen hier kort de belangrijkste aan. Op al deze topics komen we in het analysedeel van dit rapport nog terug.

#### Positief over de samenwerking met de stad

- Bovenal komt uit de antwoorden naar voor dat het gros van de Gentse middenveldorganisaties erg positief spreekt over de samenwerking met de stad. De veelvuldige contacten tussen het middenveld en de Gentse bestuurlijke en politieke overheid worden duidelijk door een grote meerderheid als positief ervaren. Er wordt over de Gentse overheid gesproken als een toegankelijke overheid en de antwoorden getuigen van een vrij snelle vraag-antwoordcyclus wanneer middenveldorganisaties de stad aanspreken.
- De middenveldorganisaties die de bevraging invulden prijzen het Gentse lokale bestuur voor de vele mogelijkheden tot inspraak die aan het sociale middenveld worden geboden. De respondenten spreken van een grote luisterbereidheid bij zowel de stedelijke als de politieke overheid. Een aantal ambtenaren, diensten en politici worden daarvoor zelfs bij naam bedankt in de bevraging. Uit de antwoorden kan ook worden opgemaakt dat als het middenveld spreekt – zelfs met een kritische stem – de stedelijke

diensten echt luisteren. Er is met andere woorden een openheid om ook naar verzuchtingen en ‘tegenstemmen’ te luisteren.

- Naast de luisterbereidheid drukken de organisaties ook op de netwerkcapaciteit van de stad. De ruime equipe van ambtenaren en de sterk vertakte diensten van de stad zorgen voor een goede zichtbaarheid en (mede daardoor) een verbondenheid met de organisaties. Er is ook in de antwoorden vaak sprake van een sterke communicatie vanwege de stad. De organisaties spreken eveneens hun waardering uit voor de bereidheid van de stad om het middenveld op velerlei manieren te ondersteunen, niet alleen financieel, logistiek of infrastructureel maar ook met raad en symbolische schouderklopjes.
- Tot slot wordt ook het feit dat de stad binnen het sociale veld rond veel thema’s een beleid uittekent (bijvoorbeeld armoede, jeugdwelzijnswerk, materiële hulpverlening, minderheden, ...) hoog ingeschat.

### **Kritisch over de samenwerking met de stad**

- In de prebevraging werd ook expliciet gevraagd naar de eerder negatieve samenwerkingservaringen met de stad. Bij de antwoorden op die vraag kregen we vaak de woorden ‘versnippering’ en ‘verkoeking’ te lezen. Voor vele middenveldorganisaties komt de stedelijke structuur duidelijk niet als coherent over. Zo wordt betreurd dat expertise verspreid zit, er te veel en daardoor weinig efficiënte overlegstructuren zijn en dat het stedelijk systeem door haar omvang hier en daar als log en ‘ver van de actie’ overkomt. Bijgevolg zijn participatietrajecten – in de ervaring van een aantal organisaties – soms te lang, te complex en te “procedureel”. Deze commentaren spreken het eerder aangehaalde positieve punt van een flexibele en aanwezige overheid enigszins tegen, hetgeen illustreert dat de ervaringen met de stad erg organisatieafhankelijk zijn en er niet één duidelijk beeld is van de stad, maar verschillende, soms tegengestelde, belevingen.
- Dit blijkt ook uit het feit dat sommige organisaties rapporteren dat de stad te weinig betrokkenheid en belangstelling toont voor de organisaties zelf. Waar sommige organisaties dus getuigen van een nauwe band met ambtenaren, diensten en politici, spreken anderen veeleer over een koele “contractuele” band met de stad.
- Dat er veel inspraakmogelijkheden worden geboden door het lokale bestuur wordt in de antwoorden van de organisaties zelden betwist, al plaatsen sommige organisaties wel vraagtekens bij het verloop van de inspraak en twijfelen zij eraan of inspraakmogelijkheden niet dienen om beslissingen die al op voorhand genomen zijn goed te praten. Voor sommige organisaties is dat een teken dat de stad nog meer, beter en slimmer kan gebruik maken van de inhoudelijke input van organisaties zelf en dat het potentieel van co-creatief beleid wordt onderbenut. In dit type van antwoorden komt ook vaak de suggestie naar voor om bepaalde (subsidie)procedures en trajecten verder af te slanken en minder te formatteren.

### **Positief over onderlinge samenwerking binnen het middenveld**

- In de antwoorden op de bevraging klinkt sterk door dat er in het Gentse middenveld veel samenwerking is tussen organisaties. Die samenwerking wordt bovendien vaak als kwalitatief ervaren. De organisaties getuigen daarbij ook van een sterk respect voor elkaars eigenheid. Bij de vele illustraties van die samenwerkingen vinden we voorbeelden van het samen uitschrijven van een visie, collectief subsidie aanvragen, maar ook praktische en logistieke samenwerkingen bij het organiseren van activiteiten. Samenwerking tussen middenveldorganisaties gebeurt dus op velerlei manieren.
- Een oorzaak én een gevolg van intense samenwerking is dat organisaties elkaar goed (leren) kennen. Ze vormen, op organisatieniveau, sterke netwerken. Dat leidt, ook op persoonlijk niveau, tot een sterke 'iedereen kent iedereen'-ervaring, wat maakt dat organisaties én personen gemakkelijk naar elkaar kunnen doorverwijzen en rekening houden met elkaar.
- De sterke samenwerking en netwerking tussen de organisaties wordt door de respondenten ook gekoppeld aan het feit dat de stad vele fora organiseert waar de organisaties elkaar kunnen ontmoeten. Een aantal van die netwerken is vooral gericht op ontmoeting en uitwisseling (bijvoorbeeld lerende netwerken, klankbordgroepen, ...), andere hebben ook een expliciete beleidsvoorbereidende of beleidsadviserende functie (bijvoorbeeld adviesraden). Maar ongeacht hun finaliteit en kwaliteit, die zeker niet overal als even hoog wordt ervaren, zien organisaties die fora als opportuniteiten voor overleg. Ze vormen "kruispunten" die wederzijdse verbanden en solidariteit tussen de organisaties stimuleren.
- Dat de solidariteit tussen de organisaties sterk is, blijkt ook uit de vele verwijzingen naar de coronacrisis. Voor veel organisaties was 2020 duidelijk een moeilijk jaar, waarbij veel plannen op de helling kwamen te staan. Maar net dan blijkt de sterke verknoping van de organisaties van grote waarde. Organisaties staan elkaar bij met raad en daad, lenen materiaal uit aan elkaar, delen infrastructuur, helpen elkaar op administratief vlak, etc.

### **Kritisch over de onderlinge samenwerking binnen het middenveld**

- De sterke spirit van samenwerking tussen de middenveldorganisaties heeft ook een schaduwzijde, zo leren we uit de antwoorden op de prebevraging. Omdat de organisaties zo dicht bij elkaar staan en vaak rond dezelfde thema's en problematieken werken (en soms zelfs overlap vertonen), komen ze ook wel eens in concurrentie met elkaar te staan. Zeker wanneer het gaat over overheidssteun lezen we dat samenwerking (plots) kan omslaan in afgunst, solidariteit in eigenbelang, en teamgeest in zelfprofilering. Niet dat organisaties elkaar geen subsidies gunnen, maar de angst voor eigen middelenverlies zet de goede verstandhouding soms wel onder druk.
- Ook de eerder aangehaalde netwerking tussen de organisaties heeft een keerzijde. Ondanks het feit dat er een sterke 'iedereen kent iedereen'-beleving in de sector heerst, geven veel organisaties toch

aan dat die wederzijdse kennis nog selectief is en inhoudelijk niet altijd even diepgaand. Organisaties kennen elkaar wel bij naam maar weten vaak nog onvoldoende waar de andere organisaties precies voor staan. Ook de contactnames en doorverwijzingen volgen voor veel organisaties nog te vaak steeds dezelfde ingesleten paden. 'Iedereen kent iedereen' wordt zo snel 'ons kent ons'.

- Een punt waar we ook verder in dit rapport uitgebreid op terugkomen en dat zeer sterk spreekt uit de antwoorden op de prebevraging is het gevoel van ongelijkheid en ongelijke behandeling van de middenveldorganisaties. Dit gevoel kristalliseert zich vooral uit rond de verschillen tussen kleine versus grote organisaties en nieuwe versus gevestigde organisaties. In de respons op de prebevraging maken we op dat vooral de kleine middenveldorganisaties zich sterk maken dat zij soepeler en genereuzer zijn dan grote organisaties die minder flexibel ageren en meer intern gericht zijn.
- Een laatste duidelijke tendens in de vele reacties op de bevraging gaat over de druk die organisaties ervaren. Omwille van tal van externe en interne redenen is de *workload* van het middenveldpersoneel hoog en hebben vele organisaties het gevoel dat ze overbevroegd worden. Dit gecombineerd met de vaak vele personeelwissels in de organisaties zet vanzelfsprekend ook spanning op nieuw of toekomstige samenwerkingen in het Gentse middenveld.

### 2.1.3 Workshops 1a&b en 2a&b

Tijdens workshops 1 en 2 begin juli 2020 werden de bevindingen uit de prebevraging in de vorm van thema's voorgesteld aan vier groepen respondenten: terreinwerkers (workshop 1a) en leidinggevenden (workshop 1b) uit sociale middenveldorganisaties, en terreinambtenaren (workshop 2a) en leidinggevende ambtenaren (workshop 2b) van stad Gent. De workshops duurden telkens twee uur. Er werd aan de respondenten gevraagd hoe herkenbaar de thema's voor hen waren, en of er thema's waren die volgens hen ontbraken. Op deze manier werden de data verbreed en verdiept.

Voor de samenstelling van de workshops werden twee steekproeven getrokken. Voor de workshops met de middenveldactoren werd op basis van de onderzoekspopulatie een willekeurige steekproef getrokken van  $n = 25$ , rekening houdende met een evenwichtige spreiding over de subsidieclusters en categorieën heen. Uiteindelijk namen terreinwerkers en/of leidinggevenden van 19 middenveldorganisaties deel (zie eerste luik van tabel 03 hieronder).

Voor de workshops met de ambtenaren diende eerst een onderzoekspopulatie voor stad Gent opgesteld te worden (cf. afbakening 'onderzoeksveld'). Hiervoor werd een lijst opgevraagd bij de Dienst Welzijn en Gelijke Kansen van stadsdiensten die betrokken zijn bij het Gentse sociale middenveld. Dit leverde de onderzoekspopulatie op beschreven in tabel 04 hieronder (voor de volledigheid werden in deze tabel ook de diensten vertegenwoordigd

in de stuurgroep opgenomen). Tijdens de onderzoeksopdracht veranderden de namen van een aantal departementen en diensten (zie bijlage 1). In dit rapport hanteren wij wel de nieuwe namen voor het Departement Gezondheid en Zorg (voorheen Ouderenzorg) en de onderliggende diensten en voor het Departement Welzijn en Samenleving (voorheen Departement Samenleven, Welzijn en Gezondheid) en de onderliggende diensten, inclusief diensten die voorheen onder een ander Departement vielen. De dienstnamen van het Departement Welzijn en Samenleving zijn bij het afsluiten van het rapport nog voorlopig.

Uit deze lijst werden ook voor de hieropvolgende dataverzamelmomenten de respondenten geselecteerd. Voor de samenstelling van de workshops werd voor elke dienst uit de onderzoekspopulatie minstens één plaats gereserveerd. Uiteindelijk namen 13 terreinambtenaren en/of leidinggevende ambtenaren van 9 diensten deel (zie tweede luik van tabel 03 hieronder).

Tabel 03

<b>WORKSHOPS 1A EN 1B: RESPONDENTEN SOCIALE MIDDENVELD</b>		
<b>Aantal respondenten per type</b>		
Terreinwerkers		14
Leidinggevenden		12
<b>Organisaties per categorie</b>		
Cultuur		2
Doelgroepverenigingen gelijke kansen		2
Jeugd		1
Sociale dienstverlening en armoedebestrijding		4
Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming		1
Categorie-overschrijdend		8
Onbepaald		1
<b>Organisaties per subsidiecluster</b>		
A	+ 1 000 000	2
B	100 000 – 999 999	3
C	25 000 – 99 999	6
D	- 24 999	6
E	Geen subsidie-informatie	2
F	Geen subsidies van stad Gent	0
<b>WORKSHOPS 2A EN 2B: RESPONDENTEN STAD GENT</b>		
Type	Aantal	(Sub)diensten
Terreinambtenaren	7	Asiel- en Vluchtelingenbeleid Beleidsondersteuning Sociale Dienstverlening Jeugddienst Ontmoeten en Verbinden Beleidsparticipatie Welzijn en Gelijke Kansen Werk en Activering
Leidinggevenden	6	Asiel- en Vluchtelingenbeleid Beleidsondersteuning Sociale Dienstverlening Outreaching Werken Strategische Subsidies Welzijn en Gelijke Kansen Werk en Activering

Tabel 04

ONDERZOEKSPOPULATIE STAD GENT		
Aantal departementen	Aantal diensten	Aantal diensten in stuurgroep
6	12	7 + vertegenwoordiging kabinet Coddens/De Bruycker
Overzicht van betrokken diensten per departement en vertegenwoordiging in stuurgroep		
Departement	Diensten	Vertegenwoordiging in stuurgroep
Departement Bedrijfsvoering	Strategie en organisatie: Beleidsparticipatie	Ja
	Strategie en organisatie: Strategische Subsidies	Ja
Departement Cultuur, Sport en Vrije Tijd	Cultuurdienst	Neen
Departement Onderwijs, Opvoeding en Jeugd	Jeugddienst	Ja
Departement Gezondheid en Zorg	Regie Gezondheid en Zorg	Ja
Departement Welzijn en Samenleving	Welzijn en Gelijke Kansen	Ja
	Ontmoeten en Verbinden	Ja
	Asiel- en vluchtelingenbeleid	Neen
	Outreachend werken	Neen
	Beleidsondersteuning Sociale Dienstverlening	Ja
	Werk en Activering	Neen

#### 2.1.4 Interviewronde 1

Om ook zicht te krijgen op de verhoudingen en samenwerkingen die minder ‘gevestigde’ organisaties hebben met stad Gent en binnen het middenveld zelf, werden 12 van deze nieuwere en kleinere organisaties gedurende anderhalf tot twee uur bevestigd in een diepte-interview. Om deze organisaties te kunnen identificeren werd input gevraagd aan de klankbordgroepleden en stadsambtenaren. Beperkte stedelijke subsidie werd gezien als een indicator om de kleinschaligere organisaties te kunnen identificeren<sup>4</sup>. In tabel 05 hieronder wordt een overzicht gegeven van de bevestigde organisaties/-initiatieven per categorie en subsidiecluster.

Tabel 05

INTERVIEWRONDE 1: RESPONDENTEN PER CATEGORIE	
Categorie	Aantal organisaties
Cultuur	0
Doelgroepverenigingen gelijke kansen	1
Jeugd	1
Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	1
Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	4
Categorie-overschrijdend	3
Onbepaald	2
INTERVIEWRONDE 1: RESPONDENTEN PER SUBSIDIECLUSTER	
Subsidiecluster	Aantal organisaties

<sup>4</sup> Op het moment van de steekproeftrekking, waren de subsidiegegevens waarover we konden beschikken nog niet volledig. Na aanvulling van deze gegevens blijkt dat twee in plaats van één organisatie uit de steekproef in subsidiecluster B vallen, en drie organisaties in plaats van nul in subsidiecluster C. Niettemin werden waardevolle inzichten opgedaan in deze interviewronde.

A	+ 1 000 000	0
B	100 000 – 999 999	2
C	25 000 – 99 999	3
D	- 24 999	4
E	Geen subsidie-informatie	2
F	Geen subsidies van stad Gent	1

### 2.1.5 Verdiepende focusgroepgesprekken

Tijdens het in kaart brengen van de onderlinge verhoudingen en samenwerkingen tussen stad Gent en haar sociale middenveld, en binnen het sociale middenveld zelf, werden bijkomend acht verdiepende focusgroepgesprekken van telkens twee uur georganiseerd. Twee van deze focusgroepgesprekken gingen door met de klankbordgroep en hadden tot doel de bevindingen uit de prebevraging en workshops 1a&1b en 2a&2b verder af te toetsen (zie tabel 06 hieronder voor de specifieke samenstelling van de klankbordgroep). Bijkomend werd er vier focusgroepgesprekken georganiseerd met de vier sociale middenveldorganisaties die de grootste subsidiebedragen ontvangen van stad Gent: CAW Oost-Vlaanderen, IN-Gent<sup>5</sup>, vzw Jong en Samenlevingsopbouw Gent. Dit liet ons toe om in een besloten omgeving dieper in te gaan op een aantal (gevoelige) thema's. Tijdens deze focusgroepgesprekken waren telkens meerdere personeelsleden van de organisatie aanwezig. Tot slot werden op aanvraag van een aantal organisaties zelf nog twee focusgesprekken gehouden. Een van deze focusgroepgesprekken was met de drie armoedeverenigingen BMLIK, SIVI en Zuidpoort, het andere was met de etnisch-culturele federaties Vereniging voor Ontwikkeling en Emancipatie van Moslims (VOEM), Unie van Actieve Verenigingen, Federatie van Marokkaanse Verenigingen (FMV) en Federatie van Zelforganisaties in Vlaanderen (FZO-VL).

Tabel 06

SAMENSTELLING KLANKBORDGROEP	
Organisatie	Categorie
BMLIK	Categorie-overschrijdend
Casa Rosa	Doelgroepverenigingen gelijke kansen
Federatie van Marokkaanse Verenigingen vzw (FMV)	Categorie-overschrijdend
Federatie van Zelforganisaties in Vlaanderen (FZOVL)	Categorie-overschrijdend
IN-Gent vzw	Categorie-overschrijdend
Konekt vzw	Categorie-overschrijdend
Samenlevingsopbouw Gent	Categorie-overschrijdend
SIVI vzw	Categorie-overschrijdend
Unie van Actieve Verenigingen vzw	Categorie-overschrijdend
Vereniging voor Ontwikkeling en Emancipatie van Moslims (VOEM)	Categorie-overschrijdend
Zuidpoort vzw	Categorie-overschrijdend

<sup>5</sup> IN-Gent is geen middenveldorganisatie, maar een extern verzelfstandigd agentschap. De ontstaansgeschiedenis van deze organisatie ligt wel in het middenveld. Omwille van deze 'hybride' status, werd IN-Gent mee opgenomen in de onderzoekspopulatie.



## 2.1.6 Interviewronde 2

In interviewronde twee werd gepeild naar de manier waarop zowel middenveld- als stadsactoren hun rol in het middenveld opnemen en hoe ze hier tegenover staan. Er werden in het totaal 21 respondenten geïnterviewd: 12 respondenten aan stadszijde en 9 respondenten uit het sociale middenveld. Voor de respondenten uit het sociale middenveld, werd erover gewaakt dat ook een aantal middenveldorganisaties uit het klassieke, verzuilde middenveld bevestigd werden. In tabel 07 hieronder wordt een overzicht gegeven van de respondenten.

Tabel 07

<b>INTERVIEWRONDE 2: RESPONDENTEN STAD GENT</b>		
<b>Type</b>	<b>Aantal</b>	<b>Bevoegdheden/departementen/diensten</b>
Schepenen	3	Gelijke Kansen, Welzijn, Participatie, Buurtwerk en Openbaar Groen Sociaal beleid, Armoedebestrijding, Gezondheid, Zorg, Seniorenbeleid en Financiën Onderwijs, Opvoeding, Outreachend Werk en Jeugd
Departementshoofden	3	Welzijn en Samenleving Cultuur, Sport en Vrije Tijd Onderwijs, Opvoeding en Jeugd
Terreinambtenaren	6	Welzijn en Gelijke Kansen Ontmoeten en Verbinden Outreachend Werken Cultuurdienst Jeugddienst
<b>INTERVIEWRONDE 2: RESPONDENTEN SOCIALE MIDDENVELD</b>		
<b>Aantal respondenten per categorie</b>		
Cultuur		1
Doelgroepverenigingen gelijke kansen		2
Jeugd		0
Sociale dienstverlening en armoedebestrijding		2
Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming		1
Categorie-overschrijdend		0
Onbepaald		3
<b>Aantal respondenten per subsidiecluster</b>		
A	+ 1 000 000	0
B	100 000 – 999 999	1
C	25 000 – 99 999	1
D	- 24 999	2
E	Geen subsidie-informatie	1
F	Geen subsidies van stad Gent	4

## 2.1.7 Rondvraag grenswerkers

Om een beeld te krijgen van de Gentse grenswerkers ('boundary spanners'), ofwel (actieve) netwerkers (de term die we verder in het rapport gebruiken, zie hieronder voor de omschrijving en het belang), werd via een online rondvraag gepoogd om de Gentse actieve netwerkers te identificeren. In de rondvraag werd aan de respondenten gevraagd welke Gentse middenveld en/of stadsactoren ze in volgende van 'grenswerkers' herkenden: "... mensen die op basis van hun ervaring, competenties, positie en/of netwerk oog hebben voor kansen tot samenwerking en samenwerkingen ook tot stand kunnen brengen. Grenswerkers kunnen zowel voor de lokale overheid werken als in

en rond het middenveld actief zijn. Grenswerker zijn is geen functie, organisatiemissie of een jobomschrijving, maar een rol die bepaalde mensen tijdelijk of permanent opnemen.” De respondenten konden maximum drie namen opgeven.

De rondvraag werd verspreid onder respondenten die eerder deelnamen aan het onderzoek. Dit waren de participanten van workshops 1a&1b en 2a&2b, de participanten van interviewrondes 1 en 2, en de leden van de klankbordgroep en de stuurgroep. De rondvraag werd 36 keer ingevuld: 12 maal aan stadszijde en 24 maal door respondenten uit het middenveld. Er werden in het totaal 63 actieve netwerkers opgegeven, waarvan 14 meer dan één keer (zie tabel 08 hieronder).

Tabel 08

<b>RONDVRAAG ACTIEVE NETWERKERS</b>	
<b>Aantal actieve netwerkers</b>	<b>Aantal nominaties</b>
2	5
2	3
10	2
49	1

### 2.1.8 Interviewronde 3

Om actieve netwerking binnen de Gentse context te kunnen concretiseren, werden tien van de vaakst genoemde actieve netwerkers in de diepte geïnterviewd: alle netwerkers met meer dan twee nominaties waren bereid om deel te nemen aan het interview, behalve een van de netwerkers met vijf nominaties. Bij de netwerkers met twee nominaties werden diegenen geïnterviewd die nog niet eerder als respondent deelnamen aan het onderzoek. Er werden 5 actieve netwerkers aan stadszijde en 5 actieve netwerkers uit het middenveld bevestigd. In de interviews werd gepeild naar het specifieke profiel van de actieve netwerker in termen van persoonlijke eigenschappen, en naar de condities waaronder ze al of niet als netwerker kunnen functioneren.

### 2.1.9 Documentanalyse

Om inzicht te krijgen in de specifieke Gentse (beleids)context waarbinnen het middenveld zich manifesteert, werden doorheen het hele onderzoekstraject documenten verzameld die ons dit inzicht konden verschaffen. Specifiek ging het om twee types documenten: ten eerste werden bestaande masterconvenanten, convenanten en subsidiereglementen opgevraagd bij stad Gent, en ten tweede werden beleidsplannen en (beleids)nota's verzameld. De analyse van het eerste type documenten wordt weergegeven in hoofdstuk 3.3. Het tweede type documenten werd doorheen het onderzoek gebruikt als richtingaanwijzer voor interessante onderzoekssporen en als achtergrond waarbinnen de data geanalyseerd en geïnterpreteerd kon worden.

## 2.2 Data-analyse en rapportage

De analyse van de grote hoeveelheid data werd procesmatig aangepakt op basis van het principe van ‘voortschrijdend inzicht’. Tussen de dataverzamelmomenten door werden de reeds verzamelde data geanalyseerd en werd er input uit gedestilleerd voor de volgende dataverzamelingsrondes. De analyse van de data gebeurde zowel door het onderzoeksteam, als door de stuurgroep en de klankbordgroep. In die zin was het data-analyseproces eveneens een participatief proces, waarin bevindingen zowel aan stadszijde als aan de zijde van het Gents sociale middenveld gedocumenteerd en ter discussie voorgelegd werden. Dat leidde tot heel wat aanvullende informatie, contextualisering en nuancering.

De neerslag van het onderzoek in dit rapport is het resultaat van doorgedreven discussie en reflectie over de analyses en conclusies binnen het onderzoeksteam. Niettemin werd ook tijdens de rapportagefase het participatief proces aangehouden. Zowel de bevindingen als de aanbevelingen in dit rapport werden voorgelegd in focusgroepgesprekken met de stuurgroep en klankbordgroep. Op basis van bemerkingen en aanvullingen geformuleerd in deze focusgroepgesprekken werden de bevindingen en aanbevelingen uitgediept en waar nodig bijgestuurd.

In de laatste fase werden de conclusies en aanbevelingen besproken in twee ‘consolidatieworkshops’. Beide workshops bestonden uit een gemengde groep van ambtenaren (zowel leidinggevende als terreinambtenaren) en middenveldactoren. Vier van deze respondenten waren eveneens actieve netwerkers (zie tabel 09 hieronder voor een overzicht). Tot slot werd het onderzoeksrapport in de eindfase voorgelegd aan het Gents schepencollege en managementteam. Dat hele uitgebreide participatieve proces leidde tot dit eindrapport.

Tabel 09

CONSOLIDATIEWORKSHOP 1&2		
Type respondent	Consolidatieworkshop 1	Consolidatieworkshop 2
Middenveldvertegenwoordiger	4	7
Stadsambtenaar	3	2
Actieve netwerker	3	1
Middenveldorganisaties per categorie	Consolidatieworkshop 1	Consolidatieworkshop 2
Cultuur	0	0
Doelgroepverenigingen gelijke kansen	0	0
Jeugd	0	0
Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	2	2
Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	1	1
Categorie-overschrijdend	1	3
Onbepaald	0	0
Middenveldorganisaties per subsidiecluster	Consolidatieworkshop 1	Consolidatieworkshop 2
A	+ 1 000 000	1
B	100 000 – 999 999	0
C	25 000 – 99 999	1
D	- 24 999	1
E	Geen subsidie-informatie	0
F	Geen subsidies van stad Gent	1
1		
Participanten per stads(sub)dienst	Consolidatieworkshop 1	Consolidatieworkshop 2
Beleidsondersteuning	0	1

Strategie en organisatie: Beleidsparticipatie	2	1
Welzijn en Gelijke Kansen	1	1

## 2.3 Beperkingen

Dit onderzoek leverde, zowel aan stadszijde als aan de zijde van het Gents sociale middenveld, een grote hoeveelheid kwalitatieve data op, afkomstig van een grote diversiteit aan actoren (zowel overheid als middenveld, zowel schepenen als ambtenaren, zowel leidinggevendenden als terreinwerkers) en sectoren uit het onderzoeksveld. Het onderzoeksrapport is het resultaat van een doorgedreven co-creatief, participatief en iteratief proces waarin gestreefd werd naar een brede gedragenheid van de onderzoeksaanpak, analyses, conclusies en aanbevelingen.

Niettemin heeft het onderzoek een aantal beperkingen. Vooreerst leidden de geldende corona-maatregelen ertoe dat een aanzienlijk deel van het onderzoek 'online' uitgevoerd moest worden, wat op een aantal vlakken obstakels bleek op te werpen voor de participatieve insteek ervan.

Ook is de afbakening van het Gents 'sociale middenveld' en de onderzoekspopulatie die hieruit voortvloeide voor discussie vatbaar. De hoofdmoot van de onderzoekspopulatie bestond uit organisaties die bij het stadsbestuur bekend zijn omdat zij door het stadsbestuur worden ondersteund vanuit de departementen en diensten die tot het lokaal sociaal beleid behoren. Dat zijn organisaties die in een ruime zin actief zijn voor sociale bescherming, ondersteuning en gelijke kansen.

Niettemin brengt dit een administratief ingegeven verenging van het 'sociale middenveld' met zich mee. Tijdens het onderzoek hebben we zoveel mogelijk getracht de invulling van het sociale middenveld te verruimen (zie hoofdstuk 3 Veldbeschrijving hieronder).

Verder werden we tijdens dit onderzoek geconfronteerd met een complex, gelaagd en heterogeen veld aan structuren, sectoren en actoren. Het was binnen het gegeven tijdsbestek onmogelijk om elk van deze structuren, sectoren en actoren apart in de diepte te onderzoeken en hiervan een neerslag te geven in dit onderzoeksrapport.

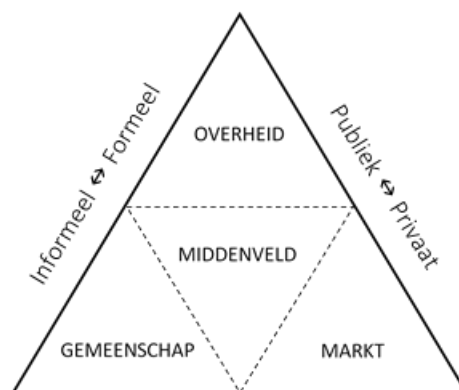
Tot slot willen we nog meegeven dat dit onderzoek geen impact- of outputevaluatie van het sociale middenveld, noch van het stedelijk beleid omtrent het sociale middenveld is. Dergelijk onderzoek vraagt een geheel andere onderzoeksaanpak. In de plaats hiervan werd gepoogd om op basis van dit onderzoek een breed onderschreven, rijke en genuanceerde schets te maken van het complexe ecosysteem waarin stad Gent en haar sociale middenveld zich manifesteren met het oog op het herijken van dit ecosysteem waar nodig en wenselijk.

## 03 | VELDBESCHRIJVING

### 3.1 Het definitieprobleem: wat is het sociale middenveld?

Om te begrijpen wat we onder het Gents sociale middenveld verstaan, dienen we eerst het begrip 'middenveld' uit te klaren. Onder 'middenveld' verstaan we het veld waarin burgers zich organiseren rond een gedeelde maatschappelijke missie en vanuit die missie dienstverlening opzetten, maatschappelijke of politieke verandering nastreven en/of gemeenschapsvormend werken. Het middenveld omvat het veld afgebakend door de dynamische grenzen tussen informele gemeenschappen en de geformaliseerde overheid, het publieke karakter van de overheid en het private karakter van de markt, en de op winst georiënteerde markt en de gemeenschappen georiënteerd op primaire en affectieve banden. Individuele middenveldorganisaties/-initiatieven worden gedefinieerd op basis van de manier waarop ze zich tussen deze dynamische grenzen positioneren en nemen zo diverse, soms hybride vormen aan, zoals feitelijke verenigingen, vzw's, burgerinitiatieven, sociale-economie-initiatieven, etc.

*Figuur 01*

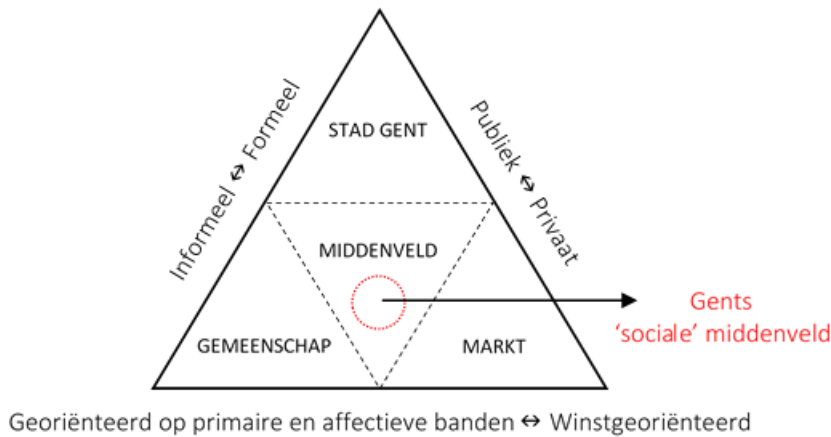


Georiënteerd op primaire en affectieve banden ↔ Winstgeoriënteerd

In dit onderzoek lag de focus op het Gents 'sociale' middenveld en de actoren die zich in dit veld positioneren. 'Sociaal' slaat hierbij op een afbakening in de maatschappelijke missie van deze middenveldactoren, namelijk het welzijn en de gelijke kansen van kwetsbare burgers in Gent mee trachten te bevorderen. Doorheen het onderzoek werd deze omschrijving van het Gents sociale middenveld meegenomen als leidraad (eerder dan als een strenge

definitie)<sup>6</sup>. Het Gents sociale middenveld laat zich immers niet zomaar vatten in een al te strikte (administratieve) omschrijving.

*Figuur 02*



### 3.2 Het sociale middenveld in Gent: feitelijke informatie

Om het Gents sociale middenveld in kaart te kunnen brengen, werd bij de Gentse stadsdienst Welzijn en Gelijke Kansen een lijst van de Gentse sociale middenveldorganisaties opgevraagd. Deze lijst schetste echter eerder een ‘administratief’ Gents sociale middenveld: een sociale middenveld afgebakend door de bevoegdheden van de Dienst Welzijn en Gelijke Kansen. Om meer recht te doen aan het werkelijke Gents sociale middenveld, werd de lijst verder aangevuld met middenveldorganisaties die buiten de bevoegdheden van de Dienst Welzijn en Gelijke Kansen, maar wel binnen de omschrijving van ‘sociale’ middenveldorganisaties/-initiatieven vallen, zoals bijvoorbeeld sociaal-artistiek werk en jeugdwerk.

Doorheen het onderzoek werd deze lijst van Gentse sociale middenveldorganisaties verder aangevuld: Gentse organisaties en organisaties met Gentse afdelingen die zichzelf herkenden in de omschrijving van ‘sociale middenveldorganisatie’ werden mee opgenomen in de onderzoekspopulatie. Tot slot werden voor de stad minder zichtbare middenveldorganisaties, zoals kleinschalige, ongesubsidieerde middenveldinitiatieven en zelforganisaties, actief opgenomen in de onderzoekspopulatie.

Uiteindelijk identificeerden we tijdens dit onderzoek 566 sociale middenveldorganisaties. Dit getal omvat echter niet het volledige Gentse sociale middenveld. Het is duidelijk dat de omschrijving van het Gents sociale middenveld

---

<sup>6</sup> Het ‘sociale middenveld’ werd door de opdrachtgever omschreven als ‘alle organisaties die het welzijn en de gelijke kansen van kwetsbare burgers in Gent mee trachten te bevorderen (behalve organisaties die enkel op individuele hulpverlening inzetten).

'rafelranden' heeft waar een aantal organisaties zich op positioneren. Ook zijn niet alle organisaties die als sociale middenveldorganisaties gezien kunnen worden even zichtbaar. Ongetwijfeld zijn er organisaties onder de radar van dit onderzoek gebleven. Bovendien is het Gentse sociale middenveld continu in beweging en is dit getal als dusdanig slechts een momentopname van dit middenveld. Niettemin willen we een overzicht geven van de sociale middenveldpopulatie waarop we dit onderzoek gebaseerd hebben. We doen dit aan de hand de criteria 'categorie' en 'subsidiecluster' (cf. methodologie).

Iets meer dan een derde van de onderzoekspopulatie waren middenveldorganisaties die zich inzetten voor het welzijn en gelijke kansen van specifieke doelgroepen, zoals LGBTQIA+-Gentenaars, de Gentse senioren, Gentenaars behorend tot etnisch-culturele minderheden en Gentenaars met een beperking. Ongeveer een vijfde van de organisaties in de onderzoekspopulatie zet in op sociale dienstverlening en armoedebestrijding. Hieronder vallen bijvoorbeeld Kras vzw, een netwerk van vrijwilligersdiensten voor en met mensen in armoede en de wijkgezondheidscentra. Een tiende van de organisaties in de onderzoekspopulatie werkt 'categorie-overschrijdend'. Dit houdt in dat deze organisaties twee of meer categorieën combineren in hun werking. Dit wijst erop dat het Gents sociale middenveld zich niet zomaar in het keurslijf van de administratieve bevoegdheden laat dwingen (zie tweede luik van tabel 10). Het kleine aandeel van organisaties binnen de categorieën 'jeugd' en 'cultuur' is meer dan waarschijnlijk een onderschatting van het werkelijke aantal organisaties binnen deze categorieën die tot het Gents sociale middenveld gerekend kunnen worden. Deze vertekening in de populatie is het gevolg van de op de bevoegdheidsverdeling gebaseerde startdefinitie van het sociale middenveld. Ongeveer een zesde van de organisaties in de onderzoekspopulatie zijn we doorheen het onderzoek op het spoor gekomen. Omdat deze organisaties afgaande op de lijst van sociale middenveldorganisaties opgevraagd bij de Dienst Welzijn en Gelijke kansen niet gekend waren bij deze dienst of beschouwd werden als organisaties die niet onder de bevoegdheid van deze dienst vallen, werden deze toegewezen aan de categorie 'onbepaald'.

Tabel 10

<b>ONDERZOEKSPOPULATIE PER CATEGORIE</b>					
<b>Categorie</b>	<b>Aantal organisaties</b>		<b>% van de populatie</b>		
Doelgroepverenigingen gelijke kansen	198		34,9		
Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	111		19,6		
Onbepaald	92		16,3		
Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	60		10,6		
Categorie-overschrijdend	53		9,4		
Jeugd	35		6,2		
Cultuur	17		3,0		
<b>Totaal</b>	<b>566</b>		<b>100</b>		
<b>CATEGORIECOMBINATIES CATEGORIE-OVERSCHRIJDENDE ORGANISATIES/INITIATIEVEN</b>					
<b>Cultuur</b>	<b>Doelgroepverenigingen gelijke kansen</b>	<b>Jeugd</b>	<b>Sociale dienstverlening en armoedebestrijding</b>	<b>Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming</b>	<b>Aantal organisaties/initiatieven</b>
	X		X		15

	X	X			7
		X	X		7
	X	X	X		6
			X	X	5
	X			X	3
		X	X	X	3
X				X	2
X	X		X		1
X			X	X	1
	X	X	X	X	1
	X		X	X	1
		X		X	1

Wat de subsidieclusters betreft (zie tabel 11), konden we van een kleine 50% van de organisaties in de onderzoekspopulatie niet achterhalen of ze al of niet, laat staan hoeveel, subsidies ontvangen van stad Gent (subsidiecluster E). Zoals aangegeven in de methodologie, werd de onderzoekspopulatie doorheen het onderzoek verder aangevuld met sociale middenveldorganisaties die niet voorkwamen op de lijsten met sociale middenveldorganisaties die aangeleverd werden door de stadsdienst Welzijn en Gelijke Kansen. Voor deze organisaties beschikten we niet steeds over subsidiegegevens. Omwille van dezelfde reden valt een groot deel van deze organisaties binnen de categorie ‘onbepaald’ (22,8% van de organisaties waar we geen subsidiegegevens over hebben). Het grootste deel van de organisaties waar we geen subsidiegegevens over hebben (29,5%) valt binnen de categorie ‘doelgroepverenigingen gelijke kansen’. De subsidiegegevens van de organisaties binnen deze categorie werden expliciet opgevraagd bij de opdrachtgever. Aangenomen kan worden dat deze 29,5% van de organisaties binnen deze categorie waar we geen subsidiegegevens over hebben dan ook geen subsidies ontvangt van de stad.

Van de 52,7% van de organisaties waar we wel subsidie-informatie over hebben (subsidieclusters A, B, C, D en F; n = 298), valt 0,9% in subsidiecluster A, 6,2% in subsidiecluster B, 11,3% in subsidiecluster C, 29,7% in subsidiecluster D en 4,6% in subsidiecluster F. Van alle organisaties waarvan we zekerheid hebben over hun stedelijke subsidie krijgt twee derden (194 van de 298 organisaties) minder dan 25.000 euro subsidie van de stad. Ongeveer 7% van de onderzoekspopulatie beschikte op het moment van deze studie over meer dan 100.000 euro aan Gentse subsidies.

In tabel 12, tot slot, wordt voor de volledigheid een overzicht gegeven van het aantal organisaties/initiatieven op de kruispunten tussen categorie en subsidiecluster. Zo vallen bijvoorbeeld de meest gesubsidieerde organisaties binnen de onderzoekspopulatie (subsidiecluster A) in de categorieën ‘sociale dienstverlening en armoedebestrijding’ en ‘categorie-overschrijdend’.

Tabel 11

ONDERZOEKSPOPULATIE PER SUBSIDIECLUSTER			
Subsidiecluster		Aantal organisaties	% van populatie
A	+ 1 000 000	5	0,9
B	100 000 – 999 999	35	6,2
C	25 000 – 99 999	64	11,3
D	- 24 999	168	29,7



E	Geen subsidie-informatie	268	47,3
F	Geen subsidies van stad Gent	26	4,6
<b>Totaal</b>		<b>566</b>	<b>100</b>

Tabel 12

ORGANISATIES/INITIATIEVEN PER CATEGORIE EN SUBSIDIECLUSTER							
Categorie	Subsidiecluster	A	B	C	D	E	F
Cultuur		0	2	9	2	4	0
Doelgroepverenigingen gelijke kansen		0	1	2	113	79	3
Jeugd		0	1	11	5	18	0
Sociale dienstverlening en armoedebestrijding		3	11	28	11	52	6
Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming		0	1	6	5	45	3
Categorie-overschrijdend		2	16	7	18	9	1
Onbepaald		0	3	1	14	61	13

### 3.3 Beschrijving van het beleidsinstrumentarium

In dit hoofdstuk beschrijven en analyseren we het beleidsinstrumentarium dat de stad Gent inzet ter ondersteuning van het lokale sociale middenveld.

#### 3.3.1 Overzicht van de beleidsinstrumenten

Tabel 13 geeft een overzicht van de verschillende types van beleidsinstrumenten die momenteel door stad Gent in haar beleidsvoering voor het lokaal sociale middenveld worden gebruikt. Met beleidsinstrumenten bedoelen we de middelen, technieken of overeenkomsten waarmee middenveldorganisaties worden ondersteund. Het zijn tegelijk tools die de stad kan gebruiken om, via het middenveld, haar eigen overheidsbeleid uit te tekenen en bepaalde beleidsdoelen te verwezenlijken. Overheidsinterne instrumenten zoals meerjarenplannen, beleidsnota's, evaluatienota's, sneuvelnota's, actieplannen, transitieplannen, interdepartementale stuurgroepen en onderzoeken laten we in dit overzicht buiten beschouwing. Toch vermelden we er hier meteen bij dat bepaalde beleidsinstrumenten in het onderstaande overzicht net input vanwege het middenveld nastreven met het oog op een beleidsopbouw zoals die zich uiteindelijk in de plannen en nota's van de stad kristalliseert. De steun die de stad aanbiedt aan het middenveld is dus onlosmakelijk gekoppeld aan de vele manieren waarop de stad – al dan niet in samenspel met het middenveld – ook eigen diensten aanbiedt. We komen hier verder in dit rapport nog op terug.

Tabel 13

BELEIDSINSTRUMENTEN STAD GENT		
Type instrument	Kenmerkend	Voorbeelden
Reglementen voor erkenning (zeer vaak samen met subsidiëring)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Open voor alle organisaties (vzw/feitelijke vereniging)</li> <li>- Gestuurd volgens organisatietype of thema</li> <li>- De stad beslist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erkenning als gezondheidsvereniging</li> </ul>

Reglementen voor subsidie (zeer vaak samen met erkenning)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Open voor alle organisaties (vzw/feitelijke vereniging)</li> <li>- Structurele of projectmatige subsidie</li> <li>- Gestuurd volgens (thema)organisatie (bv. vereniging voor senioren) of project- of activiteitentype (bv. Samen aan Zet)</li> <li>- De stad beslist of er wordt gewerkt met jury (bv. Samen aan Zet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samen aan Zet-reglement</li> <li>- Erkenning en subsidie als Gentse socio-culturele vereniging van etnisch-culturele minderheden</li> </ul>
Fondsen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Via een projectoproep (al dan niet met reglement)</li> <li>- Inhoudelijk gestuurd (bv. op basis van signalenbundel)</li> <li>- De stad beslist of er wordt gewerkt met een jury</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociaal innovatiefonds</li> <li>- Coronafonds</li> <li>- Fonds tijdelijke invullingen</li> </ul>
Convenanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subsidieovereenkomst via geredigeerde afspraak op maat (onderhandeld met één departement/dienst)</li> <li>- De stad beslist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenant Refu interim</li> <li>- Convenant Jong vzw</li> </ul>
Master-convenanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subsidieovereenkomst via geredigeerde afspraak op maat (onderhandeld met meerdere departementen of diensten)</li> <li>- De stad beslist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Masterconvenant IN-Gent</li> <li>- Masterconvenant CAW</li> <li>- Masterconvenant BMLIK vzw</li> <li>- Masterconvenant SIVI</li> <li>- Masterconvenant Samenlevingsopbouw</li> <li>- Masterconvenant De Sloep</li> </ul>
Specifieke ad hoc-oproepen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ad hoc/tijdelijk oproepen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zomerklassen</li> <li>- Commons</li> <li>- Oproepen n.a.v. corona</li> </ul>
Faciliteiten/infrastructuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erkende organisaties kunnen (tegen bepaalde voorwaarden) beroep doen op faciliteiten, infrastructuur en materialen van de stad</li> <li>- De stad beslist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vergaderzalen/lokalen/ open huizen voor andere organisatie</li> <li>- Huursubsidies/domeinconcessies</li> <li>- Tijdelijke invullingen</li> <li>- Stedelijke uitleendienst (bv. gebruik van vrachtauto)</li> <li>- Voor erkende verenigingen ontwikkelde dienstverlening binnen groep Gent (bv. gezamenlijke campagnes of vorming)</li> </ul>
Overleg/Co-creatie/beleidsopbouw	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tijdelijke of permanente netwerk- of overlegplatformen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialoogavonden Commons</li> <li>- Platform Gent tegen Armoede</li> <li>- Gent Verenigt!</li> <li>- Migratieforum</li> <li>- Regenboognetwerk</li> <li>- Taskforce Wonen</li> <li>- Trefdagen</li> <li>- Interlevensbeschouwelijke Werkgroep Gent</li> <li>- Eerstelijnszone</li> </ul>
Adviesraad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanent</li> <li>- Erkend door de stad</li> <li>- Georganiseerd per thema of doelgroep</li> <li>- Adviserend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adviesraad voor Personen met een Handicap</li> <li>- Adviesraad voor etnisch culturele diversiteit (Ad Rem)</li> <li>- Ouderenraad</li> <li>- Gezondheidsraad</li> <li>- Jeugdraad</li> </ul>
Prijzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herhaald of eenmalig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samenlevingsprijs</li> </ul>

	- De stad beslist of er wordt gewerkt met een jury	
--	--	--

### 3.3.2 Beschrijvende analyse van de beleidsinstrumenten

De voorbeelden in tabel 13 maken duidelijk dat de stad Gent veel verschillende beleidsinstrumenten hanteert, hetgeen niet uitzonderlijk is voor een stad met deze omvang. We doelen daarmee zowel op de omvang van het Gentse sociale middenveld (cf. hoofdstuk 3.2) als de uitgebreide structuur van het Gentse overheidsapparaat. Op het vlak van de totstandkoming, de looptijd, de subsidieomvang en het aantal betrokken partijen zijn de instrumenten erg verschillend. Er zijn onderhandelde afspraken op maat van één organisatie maar ook calls die open staan voor veel organisaties. Er zijn zowel kortlopende subsidieopties als meerjarige overeenkomsten. Hetzelfde geldt voor de netwerk- en overlegplatformen: ook daar zien we tijdelijke of zelfs ad-hoc initiatieven (bv. een dialogavond rond een actueel thema) zowel als langere, duurzame overlegplatformen waar op meer permanente basis gewerkt aan de relatie tussen het middenveld en de stad en waar vaak ook ruimte is voor beleidsinspraak (bv. Platform tegen armoede, Taskforce wonen, Migratieforum).

Een aantal instrumenten, zoals sommige subsidiereglementen, hebben reeds een lange traditie terwijl andere vormen van ondersteuning en sturing van recentere datum zijn. We zien een tendens in de tijd naar een intensiever gebruik van convenanten en zeker masterconvenanten en ook een beweging naar een sterkere en flexibele ondersteuning van sociale commons en lokale initiatieven waarbij de burgers aan zet zijn. Een illustratie hiervan is de incubator voor nieuwe burgerinitiatieven (een initiatief dat tijdens dit onderzoek was aangekondigd maar nog niet gestart). Ook de inspanningen van de stad omtrent infrastructuur, en zeker de tijdelijke invullingen, zijn van vrij recente datum en zijn een proeve van nieuwe klemtonen in het beleid. Het zijn slechts enkele voorbeelden die aantonen dat het beleidsinstrumentarium in volle beweging is.

Met haar beleidsinstrumentarium voorziet de stad in zowel symbolische erkenning als financiële of materiële steun. Wanneer we alle huidige instrumenten overschouwen, valt op dat de meeste uitgaan van een relatie waarbij de lokale overheid niet enkel inhoudelijke afspraken doorpraat en vastlegt met één of meerdere middenveldorganisaties, maar daar vaak ook meteen financiële of materiële steun aan koppelt. Instrumenten die op geen enkele wijze over steun of subsidie gaan, maar louter inzetten op bijvoorbeeld communicatie (bv. dialogavonden), appreciatie (bv. prijzen), gezamenlijke beleidsopbouw (bv. taskforces) en netwerking (bv. Gent Verenigt) worden ook gehanteerd, al gaat het dan om initiatieven waarvan de aanpak en ambitie sterk verschilt naargelang het thema of de organiserende instantie.

Tot slot merken we nog op dat veel beleidsinstrumenten van de stad zich niet beperken tot het sociale middenveld zoals we dat in dit onderzoek definiëren, maar open staat voor een ruimere groep aan organisaties (bv. commons die zich niet op het sociale terrein bevinden, of zoals bepaalde culturele initiatieven). Over welke voorbeelden wel of niet passen in tabel 13 kan dus gediscussieerd worden. Alleszins maakt het overzicht wel duidelijk dat de stad Gent een gevarieerde set aan beleidsmiddelen heeft om in overleg te treden met het middenveld en dat middenveld te betoelagen, te ondersteunen en/of aan te sturen.

In de volgende paragrafen zoomen we in op een aantal van de belangrijkste financiële en materiële beleidsinstrumenten.

## Erkennings- en subsidiereglementen

De stad Gent heeft een aantal lopende lokale erkennings- en subsidiereglementen die (onder meer) gericht zijn op het sociale middenveld. Tabel 14 geeft de voor het sociale middenveld belangrijkste reglementen weer (situatie eind 2020). Dat neemt niet weg dat middenveldorganisaties ook nog kunnen kandideren binnen andere stedelijke erkennings- en subsidiereglementen (bv. de reglementen voor de erkenning als socio-culturele vereniging, de erkenning als sociaal restaurant, Noord-Zuid-vereniging, autodeelvereniging, ...). We namen deze niet op in de tabel omdat de focus van die andere reglementen niet specifiek gericht is op het sociale middenveld zoals we dat in dit onderzoek begrijpen (cf. hoofdstuk 3.1). Ook kleinere, ad hoc reglementen, zoals de subsidiereglementen die werden ingevoerd naar van de coronacrisis laten we even buiten beschouwing.

Tabel 14

SOCIAAL MIDDENVELDREGLEMENTEN STAD GENT			
Naam reglement	Datum	Huidig aantal erkende of gesubsidieerde organisaties	Looptijd erkenning of subsidie
Erkenning en subsidie als Gentse socio-culturele vereniging van etnisch-culturele minderheden	- Sinds 2014 - Wordt om de 2 jaar geëvalueerd - Aangepast in 2017	69	1 jaar
Erkenning van en subsidies aan Gentse seniorenverenigingen	- Sinds 2008 - Aangepast in 2012 en 2017	80	1 jaar
Erkenning en subsidiëring van verenigingen in verband met sociale voorzieningen en personen met een beperking	- Sinds 2015 - Wordt om de 2 jaar geëvalueerd - Aangepast in 2017	42	1 jaar
Erkenning als gezondheidsvereniging	- Looptijd van 2015 tem 2020	26	5 jaar
Erkenning en subsidie voor LGBTQ+-verenigingen	- Sinds 2018 - Tweejaarlijkse evaluatie voorzien	15	1jaar
Samen aan Zet (SAZ): Subsidie voor initiatieven die ontmoeting, samenleven en emancipatie bevorderen	- SAZ is nieuw reglement sinds 2020	582	Looptijd project, evenement, actie

Elk van de bovenstaande reglementen heeft een eigen ontstaansgeschiedenis. Sommige bestaan al langere tijd in de huidige vorm of spruiten voort uit een vorig reglement (of een samengaan van meerdere reglementen), anderen zijn van vrij recente datum. De reglementen vertonen een aantal gemeenschappelijke kenmerken:

- Ze zijn gestructureerd volgens de doelgroepen of thema's van middenveldorganisaties (minderheden, senioren, mensen met een beperking, gezondheid, LGBTQ+). Ze hebben dus geen transversaal of middenveld-

breed karakter. Ze volgen vooral de administratieve scheidslijnen binnen de stad. Een uitzondering hierop is het Samen Aan Zet-reglement (SAZ) dat eerder een activiteitenreglement is dan een reglement dat zich op een doelgroep- en thematische organisatie richt.

- Het gaat telkens om een open oproep voor stedelijke erkenning of subsidie met een korte looptijd van doorgaans 1 jaar. Het hernieuwen van de erkenning of subsidie is wel mogelijk, maar gebeurt – met uitzondering van de erkenning van de gezondheidsverenigingen – niet automatisch. Het initiatief ligt dus telkens bij de aanvragende middenveldorganisatie, wat niet wegneemt dat organisaties wel door de lokale politieke of administratieve overheid kunnen aangespoord worden om een aanvraag in te dienen.
- Veelal voorziet dezelfde reglementtekst in zowel erkenning als subsidie. Dit werkt stapsgewijs: een erkenning is nodig om in aanmerking te komen voor een werkingssubsidie, al kunnen beide dus vaak wel tegelijk worden bekomen. Dat is niet het geval voor de SAZ-initiatieven, die enkel subsidie krijgen, en de gezondheidsverenigingen, waarvoor het reglement enkel in erkenning voorziet.
- De subsidiebedragen die organisaties via de subsidiereglementen kunnen ontvangen zijn bescheiden in omvang. Het gaat in alle reglementen om een basis-, werkings- of activiteitsubsidie onder de 500 euro. Uitzonderingen hierop zijn de subsidies voor grotere activiteiten binnen het SAZ-reglement (voor 2.000 euro of 5.000 euro). De manier waarop de bedragen uitgekeerd worden zijn vrij verschillend van reglement tot reglement. Soms worden vaste subsidiebedragen vermeld in de reglementen, in andere gevallen worden de subsidiebedragen afhankelijk gemaakt van het politiek vastgelegde totaalbudget (een puntensysteem), het aantal aanvragen of politiek vastgelegde beleidsprioriteiten. Soms is er een werking met basis-subsidie en bijkomende schijven, soms enkel een activiteitsubsidie (bv. de jubileumsubsidie voor de Gentse seniorenverenigingen).
- Tegenover de erkenning en/of de (beperkte) subsidie staan een aantal instapvoorwaarden die voor al deze reglementen laagdrempelig kunnen worden genoemd. Zo staan de reglementen zowel open voor vzw's als feitelijke verenigingen (bv. bewonersgroepen), en moet de kandiderende organisatie vooral kunnen aantonen dat ze het voorbije jaar een werking ontplooid in Gent. Het is duidelijk dat de reglementen zich richten naar de kleine(re) en nieuwe organisaties, (burger)initiatieven, verenigingsafdelingen of groepen en niet naar grotere organisaties met vaste, betaalde personeelskrachten.
- De reglementen voorzien een subsidie- of erkenningsbeslissing die vrij snel volgt op de aanvraag door de organisaties. Ze stipuleren dat die beslissing valt binnen de 8 weken na de aanvraag, of in sommige gevallen zelfs sneller. In die optiek zijn de reglementen vrij flexibele instrumenten, veelal ook met meerdere indien-data.
- Tot slot zien we ook dat alle reglementen met een bepaalde regelmaat worden geëvalueerd. Meestal is dat om de 2 jaar.

Ondanks de gelijkenissen, zijn er toch ook duidelijke verschillen in de historiek, voorwaarden, opbouw en ambities van de reglementen:

- Hoewel steeds laagdrempelig, zijn de instap- en uitsluitingsvoorwaarden nogal verschillend. Zo verwijzen sommige reglementen naar andere beleidsinstrumenten (zoals een decreet of een provinciale subsidie), andere doen dat niet.
- Zoals vermeld variëren de subsidiebedragen erg naargelang het reglement.
- Sommige reglementen zijn vrij gedetailleerd en ‘gesloten’ of sturend van aard, terwijl bijvoorbeeld het SAZ-reglement vrij ‘open’ is en net experiment en variëteit lijkt toe te laten of zelfs op te zoeken (wat niet wegneemt dat dat reglement ook een vrij uitvoerige beschrijving van criteria geeft).
- Ook het moment waarop een organisatie een (hernieuwde) aanvraag kan/moet doen is niet in alle reglementen gelijklopend.

Dat alles samen doet besluiten dat de reglementen duidelijk niet op elkaar geënt zijn noch op elkaar afgestemd, maar elk een eigen beleidssystematiek kennen. Daarenboven zijn een aantal kleine subsidielijnen of oproepgebonden subsidies van de stad niet in een vast reglement gevat, zoals bijvoorbeeld de ondersteuning voor de commons. Evenmin is er een reglement dat het organisatieniveau overstijgt en zich richt op netwerken of samenwerkingsverbanden van organisaties.

### Convenanten en masterconvenanten

Anders dan een subsidie of erkenning via een reglement expliciteert een convenant geen uniforme standaarden en voorwaarden die voor alle kandiderende organisaties gelden, maar is het een onderhandelde afspraak tussen de stad en één specifieke organisatie. Met een convenant legt de stad in samenspraak met een organisatie vast welke inhoudelijke werking die organisatie het komende jaar of de komende jaren (doorgaans 2, 3 of 5 jaar) zal ontwikkelen in ruil voor een afgesproken stedelijke subsidie. Die subsidie is quasi zonder uitzondering opmerkelijk hoger dan de subsidie die de stad verdeelt op basis van de erkennings- en subsidiereglementen (cf. supra). Het verschil tussen de bedragen die worden toegewezen op grond van de reglementen (max. 5.000 euro) en de convenantbedragen (gemiddeld boven de 80.000 euro) is opmerkelijk. Het is duidelijk dat convenanten vooral gericht zijn op organisaties en projecten met personeel en als bedoeling hebben die organisaties/projecten een langere subsidiehorizon te geven. Anders dan bij de reglementen gaat het bij de convenanten om algemene werkingssubsidie, maar soms omvat een convenant ook een gerichte personeelssubsidie, project- of huursubsidie.

Het werken met convenanten voor sociale middenveldorganisaties is in Gent een courante (en steeds meer courante) praktijk. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen *convenanten* en *masterconvenanten*. Dit laatste is – voorlopig – een louter administratief onderscheid. Een convenant is een overeenkomst tussen één specifieke middenveldorganisatie en één dienst van de stad, een masterconvenant een overeenkomst tussen één middenveldorganisatie en meerdere diensten. Eén dienst neemt bij een masterconvenant wel de leiding.

Op het moment van dit onderzoek heeft de stad Gent 118 gewone convenanten lopen met sociale middenveldorganisaties. Let wel: dit zijn geen overeenkomsten met 118 verschillende middenveldorganisaties, gezien met

sommige organisaties vanuit eenzelfde Dienst twee, drie of zelfs vier convenanten worden afgesloten, meestal met een verschillende looptijd.

Tabel 15 geeft een overzicht van de convenanten met het sociale middenveld (situatie begin maart 2021)<sup>7</sup>.

Tabel 15

<b>CONVENANTEN SOCIALE MIDDENVELD</b>				
<b>Dienst</b>	<b>Aantal convenanten (geen masterconvenanten)</b>	<b>Gemiddelde jaarlijkse subsidie per convenant</b>	<b>Laagste subsidiebedrag</b>	<b>Hoogste subsidiebedrag</b>
Jeugddienst	31	€ 141.448	€ 6.000	€ 2.839.868
Beleidsondersteuning <sup>8</sup>	21	€ 95.143	€ 6.000	€ 350.000
Regie Gezondheid en Zorg	21	€ 44.000	€ 15.000	€ 148.250
Cultuur	19	€ 62.333	€ 10.000	€ 182.000
Welzijn en Gelijke Kansen	16	€ 48.549	€ 10.000	€ 231.212
Beleidsparticipatie	6	€ 44.933	€ 9.600	€ 120.000
Ontmoeten en Verbinden	2	€ 32.500	€ 30.000	€ 35.000
Sport	1	€ 123.000		
Werk en Activering	1	€ 24.000		
<b>Totaal aantal convenanten binnen het sociaal middenveld</b>		<b>118</b>		
<b>Totaal subsidiebedrag alle convenanten</b>		<b>€ 9.622.127</b>		

Het overzicht maakt duidelijk dat niet elke stedelijke dienst betrokken bij het sociale middenveld evenveel convenanten beheert, maar nog meer springt in het oog hoe groot de verschillen in subsidiebedragen zijn die in de convenanten zijn opgenomen. De vermelde gemiddelde subsidies zijn mogelijk wel misleidend. Het is daarom belangrijk te vermelden dat de helft van de convenanten een subsidiebedrag bevat onder de 50.000 euro. Op uitzondering van vier convenanten gaat het altijd om bedragen onder de 300.000 euro. De uitzonderingen zijn wel opmerkelijke uitschieters en betreffen subsidiebedragen tot meer dan twee miljoen euro (en vertekenen zodoende bovenstaande gemiddelden). Ook op het vlak van de opbouw van de convenanten merken we verschil. Sommige convenanten betreffen een gehele organisatie, terwijl andere zijn toegesneden op één project van een organisatie. Sommige convenanten zijn vrij open geformuleerd en vermelden geen of nauwelijks prestaties en prestatie-indicatoren, terwijl andere erg gedetailleerd zijn uitgewerkt, met veel kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren. Ook de looptijd van de convenanten kent veel variatie: van 1 tot 6 jaar.

<sup>7</sup> Dit overzicht is een "foto" van de situatie begin maart 2021. De exacte aantallen en cijfers veranderen voortdurend gezien er steeds nieuwe convenanten kunnen worden afgesloten. In dit overzicht zijn ook nog convenanten opgenomen die aflopend waren op het moment van dit onderzoek en waarvan nog niet duidelijke was of/hoe ze vernieuwd zouden worden.

<sup>8</sup> De Dienst Beleidsondersteuning viel vroeger onder het Departement Sociale Dienstverlening en valt nu onder het nieuwe Departement Welzijn en Samenleving

Dat er zo een grote verschillen zijn tussen de convenanten heeft vanzelfsprekend alles te maken met het feit dat een convenant een onderhandelde overeenkomst is. De precieze totstandkoming hangt zowel af van de middenveldorganisatie als van de stadsdienst die het voortouw neemt in het ontwerp van de overeenkomst én van de politieke back-up voor het afsluiten van die overeenkomst. Door alle betrokkenen kunnen inhoudelijke suggesties worden gedaan en financiële wensen en mogelijkheden worden afgewogen. Een convenant is met andere woorden niet het resultaat van een standaardprocedure. In die zin biedt dit beleidsinstrument de stedelijke overheid de ruimte om op maat te werken, zowel afgestemd op de mogelijkheden en ambities van de organisaties als op die van de subsidiënt. Zo werden in het kader van dit praktijkonderzoek en het ‘traject Middenveld’ (2020-2021) ook convenanten afgesloten met 11 sociale middenveldorganisaties. Het afsluiten van een convenant met het oog op het realiseren van één specifiek project gebeurt wel vaker.

Voorts merken we nog op dat door het feit dat een convenant een subsidieovereenkomst is die telkens via één dienst loopt, het dus niet uitgesloten is dat de stad – via verschillende diensten – meerdere convenanten afsluit met eenzelfde organisatie. Om dit te stroomlijnen wordt sinds enige tijd ook gewerkt met zgn. masterconvenanten. Het gebruik van masterconvenanten is dus van recentere datum. Op het moment van dit onderzoek (eind 2020) had de stad Gent 19 zogenaamde masterconvenants lopen in het sociale middenveld. Het gaat om overeenkomsten van 1 tot 5 jaar. Ze variëren tussen 16.000 euro tot boven de 2 miljoen euro. Het aantal betrokken stedelijke diensten varieert van 1 tot 4 (bv. CAW Oost-Vlaanderen vzw).

Tabel 16

<b>MASTERCONVENANTEN SOCIALE MIDDENVELD<sup>9</sup></b>			
<b>Aantal masterconvenanten</b>	<b>Gemiddelde jaarlijkse subsidie per masterconvenant</b>	<b>Laagste subsidiebedrag</b>	<b>Hoogste subsidiebedrag</b>
19	€ 307.985,5	€ 16.000	€ 2.005.071
<b>Totaal subsidiebedrag alle master-convenanten</b>		<b>€ 6.159.710</b>	

Een masterconvenant is vooral een technisch-administratief instrument om afspraken met verschillende instanties te combineren en ze zo gemakkelijker bespreekbaar, hanteerbaar en evalueerbaar te maken. Ook al zijn de masterconvenanten afspraken met verschillende diensten tegelijk, toch zijn de vastgelegde subsidiebedragen voor dit type beleidsinstrument niet altijd hoger dan in een reguliere convenant, de range in subsidiebedragen is bij de masterconvenanten erg groot. Niettemin ligt de gemiddelde jaarlijkse betoelaging bij de masterconvenanten wel flink hoger dan bij een gewone convenanten.

### Fondsen en ad hoc oproepen

Naast de reglementen en convenanten verdeelt de stad Gent ook een aanzienlijke subsidie op basis van specifieke fondsen en ad hoc-oproepen. Zoals de naamgeving suggereert gaat het om ondersteuning op grond van specifieke prioriteiten die de stad wil aanpakken. Die prioriteiten vloeien voort uit signalen die de stad oppikt (bv. de Signalenbundel die gebruikt wordt bij het recente Sociale Innovatiefonds), eigen prioriteiten van het stadsbeleid (bv. de

<sup>9</sup> Zie vorige voetnoot.



recente beslissing om meer geld vrij te maken voor de inzet op Gentse jongeren in armoede) of externe zaken die tot een bepaalde overheidsinterventie nopen (bv. de Coronacrisis gaf aanleiding tot het zgn. Coronafonds).

Nog meer dan de reglementen en convenanten, die toch een zekere standvastigheid en rust in de beleidsvoering beogen, zijn de fondsen en de ad hoc-oproepen beleidsinstrumenten om aan te sturen op korte termijn-initiatief. Die middelen die aan (onder andere) sociale middenveldorganisaties kunnen worden toegewezen op grond van fondsen en ad hoc oproepen zijn zeker niet gering. Zo voorziet het Sociaal Innovatiefonds een besteding van 600.000 euro in 2020/2021 en vanaf 2022 825.000 euro.

Het voordeel van fondsen (bv. Fonds tijdelijke invullingen) en meer open oproepen en reglementen (zoals de eerder vermelde Commons en SAZ-reglement) is dat ze meer flexibiliteit toelaten en daarenboven minder sturend zijn vanwege de stad. Anders gezegd: ze scheppen een breder kader voor een autonome invulling door de organisaties zelf.

### **Materiële en infrastructurele steun**

Net als financiële steun wordt door de stad ook materiële steun aan middenveldorganisaties aangeboden. Ook dat gebeurt op veel verschillende manieren. Zo geeft de stad de mogelijkheid aan middenveldorganisaties om bepaalde stadseigen goederen (bv. vrachtauto) of infrastructuur te gebruiken (bv. huur van vergaderzalen, kantoorruimte). Net zozeer maakt de stad ook tijdelijk ruimtegebruik mogelijk of helpt ze organisaties bij ruimtelijke ingrepen, bijvoorbeeld bij het inzetten op vergroening, het herontwerpen van bestaande ruimte voor ander gebruik. Ook onrechtstreekse infrastructurele ondersteuning wordt gegeven, bijvoorbeeld in de vorm van huursubsidies, tijdelijke domeinconsessies, tussenkomsten bij patrimoniumbeheer, verzekeringen en veiligheid, enz.

## 04 | ANALYSE VAN HET GENTSE SOCIALE MIDDENVELD EN MIDDENVELDBELEID

Op basis van de verzamelde data schetsen we in dit hoofdstuk - dat samen met de aanbevelingen in hoofdstuk 5 de kern van dit onderzoeksrapport vormt - de belangrijkste kenmerken van het ecosysteem van het Gentse sociale middenveld en het beleid daarrond. Vanuit een beschrijving van hoe dit ecosysteem vandaag functioneert, komen we tot de identificatie van een aantal sterke punten, problemen en knelpunten. In lijn met de participatieve insteek van dit onderzoek gebeurde die identificatie in voortdurende interactie met vertegenwoordigers van het Gentse sociale middenveld en beleid, die op gezette tijdstippen de selectie konden bijsturen en aanpassen (zie methodologie in hoofdstuk 2). Uiteraard zijn er bij de bevindingen rond de kenmerken vaak belangrijke verschillen tussen en binnen sectoren, diensten en organisaties. We konden die in het bestek van deze onderzoeksopdracht meestal niet in detail analyseren, maar nemen die verschillen wel zoveel als mogelijk mee als ze relevant zijn voor de probleemstelling.

### 4.1 Wederzijdse interesse, relaties en verwachtingen, ingebed in een gedeelde publieke cultuur

Het eerste kenmerk van het ecosysteem van het Gentse sociale middenveld en het beleid daarrond is dat lokale overheids- en middenveldorganisaties overwegend een expliciete interesse en aandacht tonen voor elkaars doelstellingen en functioneren. Dit bleek al uit de grote interesse die dit onderzoek wekte bij middenveld en beleid, maar nog veel meer uit de prebevraging, interviews en workshops die we organiseerden (zie methodologie voor aantal deelnemers aan kick-off meeting en prebevraging). Zo verwijzen de geïnterviewde schepenen naar de tijd en energie die ze investeren in het opbouwen en onderhouden van 'korte lijnen' met de middenveldorganisaties die actief zijn op het terrein van hun bevoegdheid. Ze doen dit op diverse manieren: via bilateraal overleg op hun kabinet, via multilateraal overleg op diverse platformen voor dialoog en samenwerking (bv. Taskforce Wonen of wijkteams), door middel van regelmatige terreinbezoeken en via meer informele wegen zoals de sociale media. De schepenen benadrukken de meerwaarde daarvan, onder meer in termen van het opdoen van kennis over wat er leeft in de stedelijke samenleving en bij organisaties en het opbouwen van wederzijds vertrouwen waardoor beter samengewerkt kan worden rond gemeenschappelijke doelstellingen. Ook ambtenaren van diverse diensten benadrukken het belang van middenveldorganisaties om mee sociaal beleid vorm te geven en uit te voeren, zoals bij voorbeeld blijkt uit het bestaan van convenanten en de onderhandelingen daarover en de procedure rond de Signalenbundel (zie hoofdstuk 4.4).

Middenveldorganisaties van hun kant zijn overwegend ook geïnteresseerd in de plannen en ambities van de stedelijke overheid, zoeken er een verhouding mee uit te bouwen en formuleren diverse verwachtingen. De prebevraging leverde heel wat waardevolle uitspraken op over de persoonlijke contacten met ambtenaren en schepenen, de bereikbaarheid en openheid van het bestuur, de vele mogelijkheden tot inspraak, de manier waarop de stad netwerkt, communiceert en faciliteert en de geboden experimenteerruimte. Dat betekent uiteraard niet dat ze het noodzakelijkerwijs eens zijn met die plannen en ambities, dat ze altijd en overal tevreden zijn over de relatie

met het Gentse bestuur of dat ze vinden dat die verwachtingen al dan niet volledig ingelost worden (zie daarover hoofdstukken 4.2 en 4.4). De prebevraging leverde immers ook heel wat knelpunten op: over de versnippering en verkokering van het bestuur, de beleidskaders en de expertise, over het teveel aan en de te lange participatietrajecten met bovendien onduidelijke effecten, over teveel en te complexe procedures en administratie, over een te contractuele benadering van samenwerking, over het teveel aan overlegmomenten en regisseurs, enz. Vaak wordt wat één organisatie positief benoemt, door een andere organisatie net als negatief kenmerk aangestipt, bijvoorbeeld waar de ene (vertegenwoordiger van een) organisatie de belangstelling van het beleid voor de organisatie en hun signalen prijst, klaagt de andere over het gebrek daaraan. Ondanks de lange rij knelpunten blijkt de basishouding – niet in het minst in de workshops en interviews – er één van wederzijdse interesse en verwachtingen, niet van onverschilligheid en een wil om elkaar zoveel als mogelijk te vermijden. Alhoewel we later in deze sectie zullen zien dat dit niet voor elke organisatie geldt.

Ook middenveldorganisaties onderling koesteren een sterke interesse in elkaar. In de prebevraging rapporteerden organisaties over de vele en kwaliteitsvolle samenwerkingen tussen lokale sociale middenveldorganisaties, waarbij elkaars eigenheid gerespecteerd wordt. Dat gaat van samen organiseren over samen visie uittekenen tot samen subsidies aanvragen. Organisaties beschrijven het Gentse sociale middenveld als rijk, dynamisch en complementair. Er is veel netwerking, overleg en uitwisseling. Tussen organisaties wordt er gecommuniceerd, doorverwezen en acties en interventies op elkaar afgesteld. Deelnemers aan de prebevraging waarderen ook de ruimte die er is om elkaar te leren kennen, de vele persoonlijke contacten en de goede verstandhouding, respect en openheid. Respondenten rapporteren een bereidheid tot concrete solidariteit, van het uitlenen van materiaal aan elkaar over met meerdere organisaties een gebouw delen tot elkaar administratieve hulp bieden.

Maar over de relaties tussen middenveldorganisaties onderling komen in de prebevraging evengoed een reeks kritische bedenkingen naar voor, bedenkingen die soms diametraal ingaan tegen wat andere organisaties schrijven en ervaren. Dat is niet in het minst het geval bij de regelmatig terugkerende uitspraken over de onderlinge concurrentie in het middenveld: afgunst en het nastreven van het eigenbelang, het gebruiken van samenwerking om de eigen organisatie te profileren, een gebrek aan openheid en monopolie-drang. Deelnemers rapporteren dat een gebrek aan middelen of de angst voor middelenverlies door samenwerking, overbevraging van organisaties en de hoge werkdruk, eerdere mislukte samenwerkingen, personeelwissels en het te weinig centraal plaatsen van de doelgroep (in plaats van engere organisatiebelangen) samenwerking vaak ontmoedigt en soms zelf resulteert in onderling wantrouwen. Verder is niet iedereen het erover eens dat er voldoende contact en uitwisseling tussen organisaties onderling is. Respondenten verwijzen regelmatig naar een gebrek aan kennis over andere organisaties. Door de versnippering en de veelheid aan organisaties missen sommigen het overzicht. Er zou bovendien ook sprake zijn van overlap tussen organisaties. Een gezamenlijke doelstelling en visie, net om de doublures in de werkingen van organisaties te voorkomen, zouden ook ontbreken. Tot slot komt ook de spanning tussen grote, gevestigde organisaties en kleinere, minder gevestigde organisaties aan de oppervlakte. Volgens sommige respondenten zijn de eerste minder flexibel zijn, meer op zichzelf en de interne werking gericht en minder geneus in vergelijking met de laatste. Op de soms nogal gepolariseerde beeldvorming tussen gevestigde en nieuwere organisaties gaan we in hoofdstuk 4.6 dieper in. Over het algemeen kunnen we ook wat de relaties binnen het

sociale middenveld zelf – ook in de interviews en workshops – een gerichtheid op elkaar vaststellen, al zullen we verder in dit rapport zien dat die gerichtheid in een aantal gevallen ook beladen is met conflict en concurrentie. We concluderen dus dat er zeer zeker sprake is van een Gents ecosysteem van lokaal sociale middenveld en het beleid daarrond, al zullen we verder ook aangeven dat dit niet elke organisatie daar evenzeer deel van uitmaakt.

De vaststelling van het bestaan van expliciete interesse en aandacht voor elkaar lijkt op het eerste zicht een wat banale vaststelling, maar is dat bij nader inzien niet. In eerder onderzoek naar het middenveld in (kleinere) gemeenten in Vlaanderen stelden we vast dat organisaties vaak enkel ad hoc relaties onderhouden met de lokale overheid ('LAT'-relatie) en de wederzijdse interesse eerder beperkt is<sup>10</sup>. Het is hier wellicht belangrijk om op te merken dat veel lokaal middenveld in eerste instantie op gemeenschapsvorming gericht is. We bedoelen hiermee: het versterken van sociaal kapitaal door mensen of groepen op vrijwillige basis samen te brengen, veelal voor ontspannende of vormende activiteiten. Die inzet op de gemeenschapsvormende rol van organisaties maakt het onderhouden van contacten met de lokale overheid minder dwingend. In het Gentse sociale middenveld, dat het voorwerp van dit onderzoek is, ligt een grotere nadruk op de rol van maatschappelijke dienstverlening en de politieke rol. Met maatschappelijke dienstverlening bedoelen we het verlenen van diensten, van kinderopvang tot trajectbegeleiding, waar een sociale behoefte aan de basis van ligt (bv. nood aan zorg, opvang, ondersteuning). De politieke rol verwijst naar de ambitie van middenveldorganisaties om maatschappelijke en/of politieke verandering na te streven. Beide rollen zijn in Gent bovendien sterk gericht op kansengroepen. Deze twee rollen en de focus op kansengroepen geven meer aanleiding tot het zoeken en opbouwen van een relatie tussen middenveldorganisaties en lokale overheden. Zo is maatschappelijke dienstverlening meer afhankelijk van externe financiering, zoals bijvoorbeeld duidelijk is uit de financiering die CAW ontvangt voor de organisatie van daklozenopvang. Maatschappelijke en politieke verandering veronderstelt vaak overheidsbeleid, waardoor bijvoorbeeld verenigingen waar armen het woord nemen wel in dialoog moet treden met de lokale overheid om de stem van mensen in armoede in het lokaal sociaal beleid in te brengen.

Dit alles in beschouwing genomen is de vaststelling dat er in Gent sprake is van veel uitgebouwde en systematische relaties en wederzijdse verwachtingen zeer betekenisvol. Het vormt een goede basis voor het verder vormgeven van het ecosysteem in functie van samenwerking om de maatschappelijke uitdagingen aan te pakken. Ons vertrekpunt voor de analyse en aanbevelingen in dit rapport is dus de vaststelling dat er in Gent een reëel bestaand netwerk van sterk 'verdichte' relaties en sterke verwevenheid van functies tussen publieke en private organisaties is – een uitgebouwd en werkend ecosysteem dus. Al betekent dat zoals eerder gezegd niet dat er een volledig geïntegreerd systeem is, waar elke sociale middenveldorganisatie en elk aspect van het sociaal beleid een evenwaardige plaats heeft of goed op elkaar afgestemd is. Het betekent wel dat er op bepaalde plaatsen en rond

---

<sup>10</sup> Pauly, R., De Rynck, F., Wouters, R. en Oosterlynck, S. (2020) 'Lokaal middenveld en lokale besturen: focusgroepen', *CSI Flanders Spotlight-paper* 20. <https://www.middenveldinnovatie.be/publicaties/20-rapport-van-lokale-focusgroepen-kleinere-gemeenten>

bepaalde thema's een duidelijke 'verdichting' van relaties is, waarop verder kan gebouwd worden om de onderlinge verhouding binnen het sociale middenveld en tussen het sociale middenveld en (de verschillende geledingen) van het beleid verbeterd kunnen worden. Het is exact hier dat deze onderzoeksopdracht op wil inspelen.

De sterke relatie tussen het Gentse bestuur en het sociale middenveld en binnen het sociale middenveld onderling is niet neutraal, maar zit ingebed in een breed gedragen en onderschreven publieke cultuur die zich over politieke legislaturen heen geconsolideerd heeft. Die publieke cultuur kenmerkt zich door een sterk en uitgesproken geloof dat het stedelijk bestuur bij machte is om de stedelijke samenleving beter te maken, een stedelijk maakbaarheidsverhaal met andere woorden. Dat uit zich enerzijds in een sterke gerichtheid op sociale beleidsvoering en interveniëren, in het bijzonder naar kansengroepen toe, en anderzijds in een fundamenteel positieve houding ten aanzien van het sociale middenveld, voor wie ze een belangrijke rol en positie weggelegd ziet en met wie ze een structurele samenwerking zoekt uit te bouwen. Die gerichtheid op interventie en samenwerking met het sociale middenveld, bijvoorbeeld rond het uitbouwen van nieuwe dienstverlening of het ondersteunen en begeleiden van (zelf-)organisaties op het terrein, resulteert in een zelfversterkende dynamiek die het eerder beschreven ecosysteem consolideert. Door de positieve aandacht van de stad voor het middenveld, staat dat middenveld ook positief en open naar de stad.

Alhoewel ons onderzoek een momentopname is, lijkt het er op dat dit ecosysteem niet pas ontstaan is en relatief stabiel is over de tijd heen. De afwezigheid van drastische verschuivingen in de politieke samenstelling van het Gentse bestuur zijn wellicht mede een factor van stabiliteit. Wel zien we een aantal verschuivingen, zoals een groeiende aandacht voor het middenveld in deelgemeenten die verder van het stadscentrum af liggen, zoals bijvoorbeeld Zwijnaarde (zie verder). Ook, en wellicht is dit fundamenteel voor deze onderzoeksopdracht, stellen we vast dat de relaties tussen de stedelijke overheid en het sociale middenveld de voorbije jaren wat opengebrouwen zijn. Een aantal organisaties die over de tijd heen bevoorrechte partners van het stedelijk beleid geworden was, ziet dat bevoorrechte karakter van die relatie publiek in vraag gesteld worden en krijgt kritiek op hun werking, terwijl een aantal nieuwe organisaties aandringt op een sterkere ondersteuning en relatie met de lokale overheid. Achter die schijnbaar eenvoudige tegenstelling zit echter een genuanceerd verhaal, dat ook verschilt van sector tot sector. We gaan hier verder in het rapport uitgebreid op in (zie hoofdstuk 4.6), omdat een correcte beeldvorming noodzakelijk is voor een gedragen herijking van de relaties binnen het Gentse ecosysteem.

Alhoewel die sterke wederzijdse betrokkenheid en verwachtingen, ingebed in een gedeelde publieke cultuur, het algemeen beeld kleuren, geldt dit niet voor elk onderdeel van het sociale middenveld. We hebben het ecosysteem beschreven in termen van een verdichting van relaties, wederzijdse interesses en verwachtingen. Die relaties zijn niet in elk segment van het Gentse sociale middenveld en niet op elke plaats in Gent evenzeer verdicht. Het is belangrijk de grenzen, of beter marges, van het in dit rapport beschreven ecosysteem goed in beeld te krijgen. We kunnen meer klaar zien in dat ecosysteem als we ook de buitenkant ervan zien, of zelfs kijken vanuit het perspectief van organisaties die – althans in de eigen beleving – aan de rand ervan of zelfs erbuiten staan. Dit heeft ook implicaties voor de kritische en politieke rol van het sociale middenveld. De gedeelde publieke cultuur die het ecosysteem stut impliceert onvermijdelijk een soort consensusdenken dat stemmen die fundamentele vragen

stellen over de doelstellingen en de aanpak van het sociaal beleid, de manier waarop en met wie dit tot stand komen en de effectiviteit ervan weg filtert.

Eén segment van het sociale middenveld dat zichzelf op een behoorlijke afstand van het hierboven beschreven ecosysteem ziet staan is het klassieke verzuilde middenveld van katholieke signatuur. Dat middenveld is wel lokaal actief, maar wordt sterk aangestuurd vanuit de Vlaamse organisatie waarvan ze een lokale afdeling is. Dat leidt ertoe dat ze vaker op zichzelf staan en werken, geen specifieke stedelijke focus hebben en afstand houden van de Gentse overheid. Ze verwachten geen financiële en weinig andere ondersteuning, die ze vooral halen uit de Vlaamse organisatie waarvan ze deel uitmaken en volgen vooral de agenda van de bredere organisatie. De (grotendeelse) afwezigheid van Christendemocratische politici in het bestuur speelde bijvoorbeeld voor Beweging.net een belangrijke rol voor de eerder zwakke gerichtheid op en relatie met het Gentse bestuur. Dat betekent niet dat het katholieke middenveld geen achterban of impact heeft in Gent. In de sector van dienstverlening aan personen met een handicap is de Katholieke Vereniging Gehandicapten (KVG) bijvoorbeeld een belangrijke speler qua bereik en impact. Het doet ertoe of zij bij acties betrokken zijn of niet.

Een ander segment dat zich aan de marges van het Gentse ecosysteem positioneert bestaat uit een aantal kleinere burgerinitiatieven die zich verzetten tegen de professionalisering (in de betekenis van formalisering) die samen gaat met overheidssubsidiëring en betrokkenheid bij overleg met de lokale overheid. Ze nemen een eerder kritische houding aan ten aanzien van de lokale overheid, vooral dan met wat aangevoeld wordt als top-down beleid en het contractueel en bureaucratisch karakter van de relaties die deze onderhoudt met middenveldorganisaties. (Tot op zekere hoogte) afstand houden laat hen toe om een plaats te behouden van waaruit zij zich kritisch kunnen uiten naar die lokale overheid. Als ze een relatie aangaan met de lokale overheid, verkiezen ze een relatie die op vertrouwen gebaseerd is en waarbij maximaal ingezet kan worden op de eigen missie, zonder dat teveel tijd en energie gestoken moet worden in rapporteringsplicht en overleg. Vanuit een sterk geloof in een bottom-up aanpak zijn deze organisaties ook erg op hun hoede voor instrumentalisering door het beleid. Als het gaat om het vrijwaren van de ruimte voor het opnemen van een politieke rol als middenveldorganisatie is hier de meest uitgesproken en meest scherpe kritiek op de eerder besproken gedeelde publieke cultuur te horen.

Tot slot, een derde segment van het lokale sociale middenveld dat een afstand ervaart tot het Gentse ecosysteem is het lokale middenveld in de deelgemeenten die verder van het stadscentrum af liggen, zoals Drongen. Het dient wel gezegd te worden dat het hier vooral om organisaties met een dominant gemeenschapsvormende rol gaat en ook vaak om organisaties uit de katholieke zuil. Zij voelen zich minder gehoord en zelfs miskend door de lokale overheid en ervaren ook een afstand tot het ecosysteem, bijvoorbeeld wanneer ze bij subsidiëring diversiteitscriteria opgelegd krijgen. De inzet op wijkregie – die we verder meer in de diepte bespreken – en publieke infrastructuur lijkt in deze gebieden ook minder uitgewerkt te zijn. In interviews met lokale organisaties in deze deelgemeenten merken we wel dat ze zich recent meer gehoord voelen en er tekenen zijn van een versterking van de relaties.

We merken dat er een belangrijke territoriale (en daarmee samenhangend ook sociologische) variatie in het Gentse ecosysteem is. Naast de grootstedelijke component die we eerder bespraken is er ook een kleingemeentelijke component in de deelgemeenten in de rand van Gent. Die twee componenten hebben een ander soortelijk gewicht, zijn niet goed op elkaar af- en ingesteld en ontwikkelen zich wat los van elkaar op eigen snelheid en met een eigen focus. In wat volgt spreken we ons vooral uit over de grootstedelijke component van het ecosysteem, al maken we nu dan een uitstapje naar de kleingemeentelijke component in de randstedelijke deelgemeenten om de zaken in perspectief te zetten. Het identificeren van de marges en grenzen van het ecosysteem is voor ons hier dan vooral relevant omdat het aantoont dat er in dat ecosysteem een zekere selectiviteit werkzaam is, die bepaalt welke relaties wel of niet ontstaan. Die selectiviteit kan zelfgekozen en al dan niet ideologisch gemotiveerd zijn, maar ze toont aan dat de (al dan niet expliciete) agenda van de samenwerking tussen het lokale sociale middenveld en overheid zich stabiliseert rond een bepaalde traditie van verenigen en organiseren, een bepaalde definitie van de maatschappelijke uitdagingen en de gewenste aanpak daarvan – de stedelijke maakbaarheid waarvan eerder sprake – en dat traditie, definitie en aanpak niet iedereen evenzeer aanspreekt.

## **4.2 Een open, bereikbare en ontvankelijke overheid**

De lokale overheid – zowel op het niveau van de ambtenaren als van de verkozen politici – stelt zich overwegend open, bereikbaar, ontvankelijk en constructief op naar signalen, en zelfs kritiek, van middenveldorganisaties. Dit wordt erg gewaardeerd door de middenveldorganisaties. Het zorgt voor ‘korte’ lijnen en onderling vertrouwen, waardoor in crisissituaties snel gezamenlijk gereageerd kan worden. Door de snelle reactiviteit van beleidsmakers en ambtenaren is er ook een zekere informaliteit (‘ons kent ons’, directe contacten en dialoog via sociale media), waarin actieve netwerkers vaak een actieve rol opnemen in het leggen van contacten en creëren van wederzijds vertrouwen. Het risico is dat nieuwe spelers niet steeds de toegang krijgen tot dat informele netwerk, of de toegang niet vinden. Grenswerkers (actieve netwerkers) verhelpen hier soms aan, zoals dat bijvoorbeeld te zien is in het geval van het nieuwe burgerinitiatief Burgerplicht, dat vanuit de Turks-Gentse gemeenschap ontstond. Burgerplicht geeft aan dat bestaande actieve netwerkers de organisatie regelmatig helpen om hun weg te vinden in het Gentse middenveld en beleid. Tegelijkertijd valt op dat de trekkers zich ook zelf als breed gewaardeerde actieve netwerkers ontpopt hebben, vooral door (zelf-)organisaties van etnisch-culturele minderheden in hun contacten en onderhandelingen met de stad te ondersteunen. Toch zijn actieve netwerkers, zeker als ze vanuit een niet-publieke positie werken, niet overal in het ecosysteem even actief, waardoor de ongelijke toegang blijft bestaan en mogelijk zelfs versterkt wordt. We gaan in een aparte paragraaf verder in op de rol van deze netwerkers (zie 4.2.1).

Het Gentse stadsbestuur is een open organisatie: zowel op ambtelijk niveau als op politiek niveau is er een grote openheid voor signalen van en gesprekken met middenveldorganisaties. In de ambtelijke organisatie is de uitbouw van de wijkwerking in verschillende vormen en vanuit verschillende diensten een belangrijke eerste lijn in de contacten tussen middenveldorganisaties onderling en met de stedelijke diensten. De wijkgerichte focus is een erg kenmerkend gegeven in het Gentse ecosysteem. Gent investeert al decennialang sterk in een wijkgerichte infrastructuur en omkadering. Die wijkgerichte organisatie en daaraan verbonden publieke middelen zijn over het hele

grondgebied uitgerold, maar ze zijn toch vooral geconcentreerd in de 19<sup>de</sup> eeuwse gordelwijken. Die prioriteit is begrijpelijk maar ze zorgt wel voor territoriale verdichting binnen het Gentse ecosysteem en voor kritische reacties van mensen uit de vroegere deelgemeenten die zich minder op dat systeem betrokken voelen. Ook bij organisaties die actief zijn in de binnenstad, leeft het gevoel dat wat er daar leeft minder snel ingang vindt bij het beleid.

Functies zoals wijkregisseurs, sociale regisseurs, buurtwerkers, straathoekwerkers en nog andere veldwerkers (zie buurtsport, jeugdwerkers, stadswachten, ...), functioneren als een sterk uitgebouwde actieve eerste lijn op ambtelijk niveau, over de onvermijdelijke verschillen heen die persoonsgebonden en contextafhankelijk zijn. Zij capteren veel informatie en hebben veel contacten met mensen uit het middenveld. In hun persoon komen vormen van regulering tot stand: zij laten informatie circuleren, ze pikken signalen op, ze brengen mensen en diensten met elkaar in contact,... Naast de al genoemde territoriale selectiviteit, is een ander gevolg van de sterk wijkgerichte werking dat dit een stadsbrede focus kan verzwakken, doordat minder organisaties zich op die schaal organiseren.

Er zijn altijd ook vragen over de afstelling tussen een hiërarchisch overheidsapparaat en de bottom-up dynamiek die in wijken ontstaat en over de 'gatekeeping' die op wijkniveau in beide richtingen kan ontstaan. Deze actieve netwerkers spelen immers altijd en onvermijdelijk een selectieve rol. Met sommige organisaties hebben ze veel, met andere dan weer minder contacten; met sommige stedelijke diensten hebben ze goede contacten, met andere dan weer minder. Dat kan ongewild en onbedoeld tot vormen van insluiting of uitsluiting leiden. Een deel van deze professionele stedelijke veldwerkers, aangevuld met mensen uit het middenveld, vinden elkaar in de wijkteams. Daar circuleert veel informatie tussen middenveld en stedelijke professionelen en niet in het minst tussen de stedelijke veldwerkers onderling. Dat relativeert voor een deel de kritiek op de verticale verkokering van de organisatie in departementen en diensten: de informele communicatiepatronen zijn zeker op wijkniveau veel horizontaler.

Ook op het niveau van de tweede lijn in de ambtelijke organisatie (de leiding van de diensten) kunnen we over een open organisatie spreken. Er is veel kennis over het middenveld, gevoed door directe contacten tussen leidinggevenden van stedelijke diensten en het middenveld. Die directe, informele en/of bilaterale, contacten vinden dan soms een verlengstuk in een van de meer formele overlegfora (zie hieronder). De meeste leidinggevenden op dienstniveau tonen een open houding ten opzichte van het middenveld en hebben daar vrij hoge verwachtingen in. De meeste combineren dat met een kritisch–constructieve houding ten opzichte van het middenveld op het vlak van het bereik van doelgroepen, de interne werking, de onderlinge relaties binnen het middenveld. Zowel op het niveau van de veldwerkers als op dat van de leidinggevenden van de diensten kijken veel stadsmedewerkers ook wel kritisch naar de eigen stedelijke organisatie en op een aantal punten delen zij punten van kritiek vanuit het middenveld (bijvoorbeeld over de interne transparantie en de verkokering in het bestuur). Hieronder komen we daar nog op terug met enkele kritische reflecties over de organisatie van de stad op het niveau van de bovenbouw (departementen, managementteam,...). We merken wel dat de relaties tussen de eerste en de tweede lijn binnen de ambtelijke diensten verschillend zijn naargelang de diensten. Er zijn diensten waarin de veldwerkers



veel ruimte krijgen en andere waarin ze sterker in een meer uitvoerende rol functioneren binnen meer dwingende en hiërarchisch georganiseerde formats.

De openheid voor het middenveld geldt zeker ook op politiek niveau. Zowel uit de gesprekken met als over de schepenen blijkt dat de schepenen dicht bij het middenveld staan, daar veel directe contacten mee hebben en dat die contacten ook op prijs worden gesteld. De schepenen die vanuit hun bevoegdheden het dichtst staan bij het sociale middenveld komen zelf uit het middenveld en kunnen zich goed inleven in de verschillende posities. Ze kennen de taal van het middenveld, waarderen het middenveld maar dat belet hen niet om bij momenten en ook net vanuit hun ervaring en kennis kritisch te zijn over het middenveld.

Typisch voor de stadsorganisatie van Gent is het bestaan van grote kabinetten rond de schepenen, gemiddeld een heel stuk groter dan in andere centrumsteden. Die kabinetten vervullen de rol van filter, versterker en intermediair tussen middenveld en de schepenen. Middenveldorganisaties die problemen ervaren, aarzelen niet om rechtstreeks contact te nemen met kabinetsmedewerkers. Dat houdt onvermijdelijk een sociale selectie in. Sommige middenveldorganisaties kennen immers heel goed hun weg en staan dicht bij of half in het politieke circuit, andere staan daar verder of ver vanaf en sommige willen bewust ook niet via deze weg werken. We zezen hierboven al op de rol van de verschillende soorten ambtenaren op wijkniveau: ook zij leggen als actieve netwerkers soms directe contacten met kabinetten. De openheid op politiek niveau voor die signalen vanuit die verschillende hoeken houdt naast de onvermijdelijke selectiviteit nog een ander risico in: politici en hun kabinetsmedewerkers willen snel reageren op de vragen of signalen die ze krijgen en zo tonen dat ze bereid zijn op te treden of tussen te komen. Het houdt een risico in op ad hoc tussenkomsten en snelle beslissingen op de korte termijn. De sociale media versterken zowel de selectiviteit als de politieke drang om snel op te treden. Dat zorgt dan wel vaak voor kritische reacties in het middenveld maar ook in eigen huis.

De relaties tussen middenveld, ambtenaren en politici zijn voor een deel altijd persoonsgebonden, hangen af van de kwaliteit van de interpersoonlijke relaties en van de verschillende en historisch gegroeide culturen binnen departementen of diensten. Een bijzonder punt voor Gent is de relatie tussen veldwerkers in de wijken en politici. Omdat deze veldwerkers veel signalen opvangen, zoals politici dat ook doen, zijn politici geïnteresseerd in hun ervaringen. We konden dat niet ten gronde analyseren voor alle types van veldwerkers, maar we merken dat patroon bijvoorbeeld zeker bij de vier soorten teams van de Dienst Outreachend Werken. De bevoegde politici hebben deze dienst versterkt en proberen zicht te krijgen op de signalen uit de praktijk. In een stedelijke organisatie met de omvang van de stad Gent moet dat wat georganiseerd verlopen via de bundeling op dienstniveau. Dat neemt niet weg dat rechtstreekse contacten ook voorkomen, zeker bij urgente problemen of crisissituaties. Dezelfde patronen zien we bij wijkregisseurs en sociale regisseurs: hun informatie is vaak rechtstreeks interessant voor politici. Sommige van hen slaan de hiërarchische wegen over en leggen zelf directe politieke contacten. Dat is echter zeker geen algemeen patroon, waardoor wel een risico optreedt inzake selectiviteit van deze contacten. Eerder in dit rapport gaven we ook aan dat de concentratie van stedelijke interventies in sommige wijken groter is dan in andere, wat de selectiviteit nog kan versterken. Het hangt dan van de assertiviteit van de wijkwerkers af of signalen doordringen. De werking van de hiërarchie is per dienst ook wel verschillend: in sommige diensten

staan leidinggevend en erop om zelf deze signalen gebundeld aan de politici te bezorgen, in andere diensten is er op dat vlak meer ruimte voor informele contacten en initiatief. Al deze relatiebundels bevestigen het beeld van een open en toegankelijke organisatie, zij het met belangrijke interne variaties in culturen en praktijken. In onze bespreking van de openheid en toegankelijkheid gaan we hieronder nog in op de tijdelijke en meer permanente overlegvormen tussen middenveld en stedelijke overheid. We plaatsen dat in het kader van de discussie over de regierol van het stadsbestuur.

Een ander aspect van openheid en toegankelijkheid is de wijze waarop de besluitvorming intern verloopt over dossiers van middenveldorganisaties, over het algemene beleid voor het middenveld of over inhoudelijke aspecten van het sociaal beleid waarbij middenveldorganisaties nauw betrokken zijn als deskundigen, als participant of als producent van bepaalde vormen van dienstverlening. We gaan op die aspecten in in hoofdstuk 4.6.

Dit alles – een open, bereikbare en ontvankelijke overheid en een sociaal middenveld dat daar sterk op inspeelt – resulteert in een systeem van wederzijdse beïnvloeding tussen de lokale overheid en het lokale sociale middenveld. Het Gentse ecosysteem van het sociale middenveld en het beleid daarrond wordt niet zomaar aangestuurd door één actor – de stedelijke overheid – die top-down beslissingen neemt en opdrachten tot uitvoering aan het sociale middenveld geeft. Veel organisaties ervaren ruimte voor het voorstellen van hun prioriteiten, voor onderhandelingen en zelfs voor beleidskritiek, bijvoorbeeld in onderhandelingen over convenanten, maar eenmaal afspraken in werking treden houdt de stad wel de vinger aan de pols (zie ook hoofdstuk 4.4). Vandaar dat we vaststelden dat sommige organisaties er ook expliciet voor kiezen om hun werking los van of op een zekere afstand van de stad uit te bouwen, bijvoorbeeld wel in overleg maar los van ondersteuning. Doordat er in het Gentse ecosysteem eerder sprake is van wederzijdse aansturing (of verspreide capaciteit tot sturing) is het niet altijd even eenduidig te bepalen welke actor welke lijnen uitzet. Dit kan ook sterk verschillen naargelang van het domein.

In die context kan ook de vraag gesteld worden welke ruimte er in Gent is voor een sterk gepolitiseerd sociaal middenveld, waarin sociale organisaties bewust het publieke debat aanjagen met stellingnames die het Gentse beleid ten aanzien van het middenveld en het Gentse sociale beleid consistent bekritisieren en fundamenteel andere beleidsalternatieven voorstellen. Alhoewel we regelmatig kritische geluiden hoorden bij sociale middenveldorganisaties, lijkt het ons dat de breed gedeelde publieke cultuur en de grote openheid en ontvankelijkheid van de lokale overheid ertoe leidt dat er de voorbije jaren geen grote en langdurige publieke meningsverschillen met het sociale middenveld ontstonden. Dat betekent niet dat er geen meningsverschillen zijn, zoals bijvoorbeeld over het gebruik van tendering voor het Romaproject op de Lübecksite of over de sloop van de sociale woonwijk Bernadette, maar ze diepen zich niet uit tot een publiek meningsverschil dat grote delen van het middenveld tegenover het beleid plaatst. De meest kritische geluiden zijn wellicht niet toevallig te horen bij de sterk op hun autonomie staande burgerinitiatieven, naast de stem van een reeks nieuwere zelforganisaties die kritiek uiten op een beleid dat naar hun aanvoelen te sterk op gevestigde organisaties gericht is en onvoldoende rekening houdt met hun achterban.

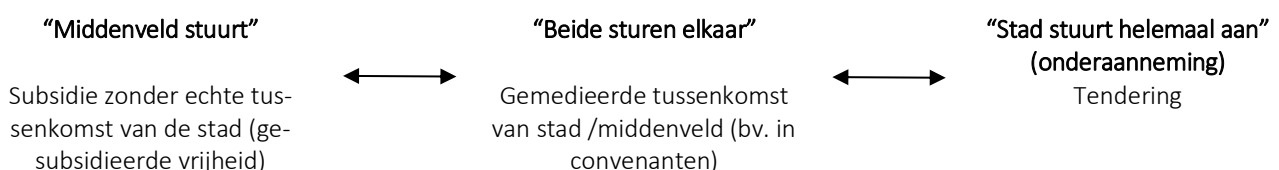
Deze wederzijdse beïnvloeding en aansturing gebeurt wel binnen een asymmetrische relatie. Een belangrijke asymmetrie is het feit dat het Gentse bestuur een belangrijke (of zelfs de belangrijkste) financier is van nogal wat

lokale sociale middenveldorganisaties. De asymmetrische relatie uit zich hier in verschillende vormen. Veel (gesubsidieerde) organisaties bevinden zich noch in de positie van ‘gesubsidieerde vrijheid’ (een portefeuille van middelen die naar eigen goeddunken kunnen besteden), noch die van ‘tendering’ (wat sterk sturend leidt tot een puur uitvoerende relatie) (zie figuur 03). Zelfs wat op het eerste zicht op ‘onderaanneming’ lijkt, is vaak al op voorhand samen voorbereid en doorgesproken door stad en middenveldorganisatie(s). De meeste (gesubsidieerde) organisatie ervaren hun relatie als een ‘tussenvorm’, met de mogelijkheid om hun eigenheid en hun doelstellingen in te brengen, met onderhandelingsruimte en met een door beide zijden gedragen samenwerking als gevolg. In die precieze uitwerking van die tussenvormen spelen onder meer historiek (bv. van een specifieke middenveldsector of dienst) en de aanwezigheid van andere actoren en werkingen binnen bepaalde domeinen en wijken een rol.

Voor bepaalde initiatieven die sterk aansluiten bij de beleidsagenda zal er een grotere neiging zijn bij het bestuur om sturend op te treden. Dat zijn vaak, maar niet alleen grotere, gevestigde organisaties. Nieuwere, meer kleinschalige initiatieven krijgen dan weer vaak meer vrijheid en autonomie om hun werking verder uit te bouwen. De stad blijkt ook zeer responsief naar een aantal van deze initiatieven. Dit creëert een divers beeld van verschillende ‘tussenposities’ tussen grote vrijheid en sterke aansturing. De grote ontvankelijkheid van het beleid en de laagdrempeligheid kan ook zorgen voor een asymmetrie binnen de signalen die opgepikt worden. Zo gaven enkele gesprekspartners aan dat nieuwe spelers die, met frisse ideeën om een acute nood te lenigen, rechtstreeks aankloppen bij een kabinetsmedewerker of schepen, sneller het mandaat krijgen om hiermee aan de slag te gaan, omdat dit vanuit de politiek als een ‘quick win’ beschouwd wordt. Hier lijken actieve netwerkers ook een rol te spelen. De eerder gevestigde organisaties die meer in de diepte oorzaken van complexe problematieken wensen aan te pakken, dienen vaak via formele wegen en met meer controle en aansturing hun werking uit te bouwen.

Het omgekeerde lijkt dan weer waar te zijn voor participatie in overlegplatformen, één van de manieren waarop organisaties mee beleid kunnen proberen aan te sturen. Er is duidelijke waardering van middenveldorganisaties voor de vele bestaande inspraakmogelijkheden, maar tegelijkertijd zijn er verzuchtingen over de veelheid aan fora. Sommige, vooral kleinere organisaties ervaren zelfs een ‘participatienorm’, waarbij wie niet deelneemt, niet zichtbaar is voor de stad en haar diensten. Zo geven organisaties die vooral op vrijwilligers draaien aan dat zij minder of zelfs geen tijd hebben voor deze overlegmomenten en/of zich moeilijk overdag kunnen vrijmaken voor bepaalde overlegfora. Een samenspel van diverse factoren lijkt dus te bepalen in welke mate deze asymmetrische relatie de wederzijdse aansturing beïnvloedt.

*Figuur 03*



#### 4.2.1 Grenswerkers als actieve netwerkers

Het open, bereikbare en toegankelijke karakter van de Gentse overheid en de wederzijdse aansturing tussen overheid en sociale middenveldorganisaties leidt tot een sterke verwevenheid tussen middenveldorganisaties onderling en middenveldorganisaties en het stadsbestuur in Gent. Daartussen zitten geen harde grenzen. Mensen zijn actief in een stad van relatief beperkte omvang en ze ontmoeten elkaar in vele stedelijke contexten. Er circuleert veel informatie doorheen al die contacten in de stad. Mensen in middenveldorganisaties zijn soms actief in meerdere organisaties. Sommige ambtenaren en schepenen van de stad komen zelf uit het middenveld en nemen die ervaringen mee in de manier waarop ze zich opstellen. Soms zijn ze zelf ook actief in het Gentse middenveld, als vrijwilliger en/of als bestuurder. Die grote verwevenheid is een sterkte maar we wijzen er in dit rapport op dat daar ook het gevaar in zit dat mensen uit dat informele netwerk vallen en dat er een vorm van selectiviteit kan ontstaan.

In ons onderzoek hebben we bijzondere aandacht besteed aan mensen die in het Gentse ecosysteem de rol van grenswerker of als netwerker opnemen. We gebruikten aanvankelijk het begrip 'grenswerker', de vertaling van het Engelse 'boundary spanner', een gangbaar begrip in de netwerkliteratuur. Het gaat om mensen die letterlijk actief zijn op de grens tussen organisaties. Omdat grenswerker voor dagelijks gebruik wat ongemakkelijk klinkt, spreken we in dit rapport over netwerkers. Het gaat altijd om individuen en dus niet om organisaties. Deze individuen vormen als het ware de knooppunten in dat sterk verweven Gentse ecosysteem. Het zijn mensen die in het verkeer tussen mensen en organisaties de rollen van verbinder spelen, dus zowel tussen middenveldorganisaties als tussen middenveldorganisaties en stedelijke diensten en soms tussen stedelijke diensten. Netwerkers kunnen deze activiteiten opnemen omdat zij goede relaties uitbouwen, het vertrouwen genieten van andere mensen, niet bang zijn om initiatief te nemen, communicatief sterk zijn. Ze doen vaak aan netwerking vanuit een sterke persoonlijke gedrevenheid.

Netwerkers combineren vaak drie verwante activiteiten, zo leren we uit de literatuur:

- *mensen en processen* van verschillende organisaties met elkaar verbinden;
- *relevante informatie* (voor de organisaties) zoeken binnen het hele netwerk;
- informatie van de 'ene' zijde van de grens (de ene organisatie) '*vertalen*' voor de 'andere' zijde (een andere organisatie).

We illustreren elk van die drie activiteiten met het voorbeeld van een netwerker die als zelfstandige actief is rond de geschiedenis van migratie. Ze is sterk ingebed in het etnisch-culturele middenveld en noemt zichzelf 'geadopteerd'. Ze is vanuit haar werk erg aanspreekbaar voor etnisch-culturele minderheden. Zo bracht ze een aantal mensen en organisaties van etnisch-culturele minderheden samen die taallessen organiseerden of wilden organiseren, om ze van elkaar te laten leren en een netwerkje te vormen. Ze ging ook mee naar de bevoegde schepenen om te verkennen of en hoe de stad kon ondersteunen. Daarnaast wendt ze haar kennis van het etnisch-culturele verenigingsleven aan om de werking van de cultuurraad te verbreden. Ze ervaart zelf dat het circuit van etnisch-

culturele organisaties grotendeels apart functioneert van dat van de stadsdiensten en de gevestigde culturele sector in Gent. Ze engageert zich actief in vertaalwerk tussen beide kanten, bijvoorbeeld wanneer ze de laatsten aanspoort meer op bezoek te gaan bij etnisch-culturele organisaties en hun activiteiten. Zo betonen ze oprechte interesse. (Leden van) etnisch-culturele minderheden enkel uitnodigen om bij hen te komen leidt vaak tot teleurstelling, omdat ze onvoldoende interesse ervaren.

Wij hebben geen volledige inventaris gemaakt van netwerkers in het Gentse ecosysteem. Dat zou ook moeilijk zijn. Het gaat immers niet om een vast omschreven groep van mensen die met een officieel etiket van netwerkers zouden rondlopen.

### Formeel/informeel en niveaus binnen de organisaties

We zien netwerkers op verschillende plaatsen in het Gentse ecosysteem, die vanuit verschillende posities en met een verschillend statuut functioneren. We maken vooreerst een onderscheid tussen netwerkers met een meer formele functie en netwerkers met een informele functie, zowel binnen het middenveld als binnen het stadsbestuur.

Tot de meer formele functies van netwerkers in het stadsbestuur rekenen we, vanuit onze analyse:

- de wijkregisseurs en sociale regisseurs;
- andere ambtenaren met een meer regie-achtige rol op stadsniveau (zie het overzicht in het rapport), bijvoorbeeld mensen die met het Geïntegreerd Breed Onthaal of in het Huis van het Kind actief zijn;
- ambtenaren die een mandaat krijgen van de politieke of ambtelijke leiding om samenwerking tussen stedelijke diensten en andere actoren te realiseren, bijvoorbeeld verantwoordelijken voor stedelijke stadsvernieuwingsprojecten;
- ambtenaren die een opdracht hebben voor geïntegreerde beleidsdoelstellingen waarbij meerdere diensten of departementen betrokken zijn, bijvoorbeeld in het kader van kindvriendelijke stad of duurzaamheidsdoelstellingen of jongerenpreventie-adviseurs die zowel op preventie als herstel en repressie werken.
- In het middenveld vinden we de formele netwerkfunctie bij mensen die werken in organisaties die de samenwerking tussen middenveldorganisaties als opdracht hebben: verantwoordelijken voor federaties, koepels van middenveldorganisaties;
- verantwoordelijken voor bepaalde thematische of doelgroepgerichte organisaties die samenwerking met andere organisaties in hun doelstelling hebben (bijvoorbeeld: verantwoordelijken van vzw Jong of van IN - Gent).

Zowel bij de formele functies bij het stadsbestuur als bij het middenveld is het onderscheid tussen functie en rollen belangrijk: het kan zijn dat mensen vanuit hun functie geacht worden netwerker te zijn maar dat ze dat niet goed of niet actief kunnen invullen. Het is dus bijvoorbeeld niet omdat iemand bij een federatie werkt, dat hij of zij daarom een goede netwerker is. Hetzelfde geldt voor mensen bij het stadsbestuur. Zo kan een wijkregisseur van

het stadsbestuur de officiële functie krijgen om aan netwerking te doen in hun wijken, maar we weten pas bij analyse van de rollen die ze in de praktijk spelen of ze dat ook daadwerkelijk doen en hoe ze dat doen. Het onderscheid tussen functie en feitelijke rollen kan met verschillende factoren te maken hebben: het kan met organisatiefactoren te maken hebben bij het stadsbestuur of bij de middenveldorganisaties die hen daarbij hinderen; het kan met hun persoonlijke competenties te maken hebben; het kan met omstandigheden te maken hebben die ervoor zorgen dat ze hun netwerkrol niet goed kunnen vervullen.

We illustreren opnieuw met een aantal voorbeelden. Een preventiewerker legt uit hoe het prikkloksysteem haar vaak extra werk oplevert. Ze wordt regelmatig geconfronteerd met acute situaties die onmiddellijke overleg en interventie veronderstellen. Dat past vaak niet goed binnen het opgelegde dagregime van acht uren, waardoor ze zich bij 'overwerk' extra administratief werk op de hals haalt om haar uurroosters te doen kloppen. Daartegenover ziet ze de beschikbaarheid van een 'flexibel budget' als een organisatiefactor die haar netwerking faciliteert. Zo hoeft zo niet met of in het kader van een beleidsplan te werken dat de besteding van middelen voor meerdere jaren vastlegt, maar kan ze flexibel omspringen en budget inzetten als er zich kansen en noden aandienen. Maar de cruciale organisatiefactor voor de preventiewerker om effectief aan netwerking te kunnen doen lijkt een organisatiecultuur te zijn waar beleidsmakers over de schotten heen durven kijken en vaker vanuit het perspectief van de burger redeneren.

Een sociale regisseur benadrukt een aantal persoonlijke competenties die belangrijk zijn voor netwerking. Eén belangrijke competentie is flexibel te zijn en in te spelen op opportuniteiten en noden die zich aandienen maar tegelijkertijd ook de brug te kunnen slaan naar het beleid en regelgevende kader, zodat initiatieven structureel ingebed raken. Een andere competentie die een netwerker nodig heeft is volgens de sociale regisseur goed (kunnen) luisteren. Hij stelt vast dat mensen, onder meer door de werkdruk, te weinig weten over elkaar en hun diensten en organisaties. Daardoor komt er een 'grote muur van niet weten' tussen mensen, organisaties en diensten te staan. Overal je oor te luisteren leert je wat leeft en is nodig om aan netwerking te kunnen doen.

De sociale regisseur legt ook uit hoe hij behendig de omstandigheden creëert waarbinnen nieuwe samenwerkingen en verbindingen tot stand gebracht kunnen worden. Hij weet dat de stedelijke administratie traag maalt en dat men gebonden is aan beleidsplannen, die bepalen hoe mensen en middelen ingezet worden. Daarom begint hij al vroeg contact op te nemen met stedelijke partners, soms tot een jaar op voorhand. Hij maakt ze warm, probeert hun interesse te wekken en hun aandacht op opportuniteiten te trekken. Zo krijgt hij de neuzen langzaam in de juiste richting en ontstaan gunstige omstandigheden om nieuwe samenwerkingen en verbindingen aan te gaan.

De informele rollen van netwerker zijn vanzelfsprekend moeilijker te omschrijven. Het gaat om mensen, zowel in het stadsbestuur als in het middenveld, die vanuit eigen initiatief mensen uit verschillende organisaties met elkaar in contact brengen, bemiddelen, coördineren, laten samenwerken,... Zij hebben daarvoor geen officiële functie of geen formeel mandaat maar halen hun kracht als netwerker uit hun gedrevenheid voor bepaalde kwesties, uit hun persoonlijke kwaliteiten, uit hun eigen ervaringen in het middenveld, uit hun uitgebreide kennis van het veld en

van veel mensen, uit hun potentieel om mensen uit hun organisatie te halen voor een nieuwe ambitie, een andere vorm van werken, een nieuwe vorm van samenwerking. Een voorbeeld daarvan is een netwerker die een twintigtal jaren geleden actief was in etnisch-culturele zelforganisaties, maar sinds de corona-crisis opnieuw actief geworden is in het sociale middenveld. Hij richtte samen met zijn vrouw een nieuw burgerinitiatief op waarmee hij de Turks-Gentse gemeenschap een plaats wil geven in de Gentse samenleving door hier verantwoordelijkheid op te nemen, bijvoorbeeld door aan armoedebestrijding te doen. Hij en zijn vrouw genieten onder meer door hun succesvolle professionele carrière een groot aanzien in de eigen culturele gemeenschap, ze leggen vlot contacten en ze weten snel de mensen te identificeren die nodig zijn om zaken in beweging te krijgen. Tegelijkertijd kennen ze als hooggeschoolden de vergadercultuur en het taalgebruik van sociale professionals en beleidsmakers en worden ze daarvoor sneller serieus genomen. Ze ondersteunen onder meer zelforganisaties van jongeren met migratie-achtergrond om zich te verenigen en met het stadsbestuur te onderhandelen. Ze helpen ook andere gemeenschappen om zich te organiseren, bijvoorbeeld bij het oprichten van een Gents-Bulgaarse hulpvereniging.

### Inhoudelijke types van netwerkers

Uit de literatuur die over netwerkers bestaat halen we vier types, die voor de Gentse studie relevant zijn. We halen ze hier uit elkaar omwille van de heldere omschrijving maar in de praktijk overlappen de types of lopen ze in elkaar over naarmate samenwerking tussen organisaties een bepaalde dynamiek kent.

- De ‘oplosser’ is een netwerker als ‘fixer’. Het zijn mensen die een bepaalde handigheid in zich hebben om snel en resultaatgericht oplossingen te zoeken voor bepaalde problemen tussen organisaties. Ze faciliteren, vermijden daardoor langlopende discussies en het verzieken van de sfeer, ze klaren de lucht op door direct en snel mogelijke problemen te regelen, van praktische, organisatorische of financiële aard. Een voorbeeld is een sociale regisseur die signalen opvangt van ouders en jongeren in een sociaal hoogbouwcomplex dat er nood is aan jeugdwerk in hun wijk. Omdat de bevoegde diensten geen budget hebben voor een jeugdhuiswerking in de buurt gaat hij creatief op zoek naar een ander aanbod, onder meer via studenten sociaal werk en door kinderactiviteiten te laten organiseren door de ouders zelf. Ondertussen probeert hij verder op het beleid te wegen. Een ander voorbeeld is een medewerker jongerenpreventie, die officieel als taak heeft om actief te netwerken rond veiligheids- en samenlevingsproblemen waarbij jongeren betrokken zijn, die signalen krijgt over de hoge drempels voor drughulpverlening. Alhoewel drughulpverlening een Vlaamse bevoegdheid is, zoekt ze via de drugcoördinator toch een mogelijkheid om een pilootproject rond laagdrempelige, outreachende hulpverlening rond drugsverslaving op te zetten.
- Aan het andere uiterste staat de netwerker als ‘vernieuwer’, als ‘pionier’, als ‘innovator’. Dat is een persoon die goed is in het bedenken van nieuwe ideeën, andere manieren van werken en die zelf op zoek gaat naar mensen in organisaties of in het stadsbestuur die dat willen ondersteunen, die willen meewerken. Het zijn mensen die vanuit hun persoonlijkheid en vanuit de kracht van hun creativiteit kunnen begeistere en mensen rond zich enthousiast maken. Ze brengen organisaties in een nieuw kader dat de bestaande verhoudingen overstijgt en dat een nieuw elan aan de verhoudingen kan geven.

Een voorbeeld hier is een netwerker met een lange staat van dienst in beleidsparticipatie. Hij doet aan netwerking vanuit zijn formeel mandaat als stadsambtenaar. Hij deed onder meer ervaring op met hoe je als netwerker kan pionieren door in een stadsvernieuwingproject zijn ervaring als straathoekwerker in te zetten om een sociaalartistiek luik te breien aan een project dat initieel vooral stedenbouwkundig van aard was. Die sociaalartistieke strategie was zo succesvol dat ze later ook in andere stedelijke vernieuwingsprocessen toegepast zou worden en in beleidskader vertaald werd.

- De netwerker als 'bruggenbouwer' is een persoon die veel mensen en organisaties kent en goed weet waar iedereen mee bezig is. Het is deze sterke kennis van het veld, van de mensen en van hun organisaties waardoor de netwerker ziet waar kansen tot samenwerking liggen, die de organisaties misschien zelf niet goed zien of waarvan ze zich niet goed bewust zijn. Die mogelijke bruggen of verbanden ziet de bruggenbouwer wel. Organisaties zien via dit type van netwerker de meerwaarde van samenwerking. We zagen eerder het voorbeeld van de zelfstandige die actief is rond migratiegeschiedenis en sterk ingebed zit in het verenigingsleven van etnisch-culturele minderheden. Ze treedt vaak op als bruggenbouwer met diverse stadsdiensten, zowel vanuit verenigingen die op zoek zijn naar contacten met de stad als vanuit stadsdiensten die contacten zoeken met die verenigingen en hun achterban. De netwerker als 'tussenpersoon' speelt eerder een rol in situaties waarin organisaties onderling in een meer conflictueuze of minstens wat meer beladen context of historiek functioneren. De organisaties hebben een zeker wantrouwen ten opzichte van elkaar, ze denken eerder in termen van concurrentie en vanuit het organisatiebelang. Of dat al dan niet terecht is en op reële feiten berust, is niet van belang. De netwerker als 'tussenpersoon' is een actieve bemiddelaar die vermeende of echte conflicten kan ontmijnen, in wie de organisaties ook wel vertrouwen stellen dat hij de informatie die hij van de verschillende organisaties krijgt, niet zal misbruiken, dat hij het spel tussen de organisaties correct speelt zonder eigen belang. De netwerker heeft een talent voor het ontmijnen van conflicten en voor vormen van conflictmanagement. Een voorbeeld zijn een aantal (informele) netwerkers die zelf een vrijwillig engagement hebben in het Gentse sociale middenveld en actief tussen kwamen toen het tijdens de lockdown onrustig was met jongeren in de Brugse Poort. Ze gebruikten hun contacten om actief te bemiddelen tussen het stadsbestuur, de jongeren en etnisch-culturele zelforganisaties, wat tot opener communicatiekanalen tussen het bestuur en de jongeren en hun organisaties geleid heeft.

Zo komen we tot een combinatie van factoren die tot een profiel leiden:

- Formele en informele functies en rollen;
- Niveaus in de organisaties;
- Inhoudelijke types van netwerkers;
- Competenties en persoonlijkheidskenmerken;
- Omstandigheden en contexten.



In ons onderzoek hebben we aan een brede groep mensen gevraagd wie zij als netwerkers beschouwen. We gaven enkele algemene omschrijvingen en zij konden vrij invullen wie volgens hen in dat profiel paste. We interviewden de mensen die de meeste 'nominaties' kregen. Die groep bestond zowel uit stedelijke ambtenaren als uit mensen van het middenveld. Doorheen het rapport, in het bijzonder in dit hoofdstuk, verwerken we hun inbreng en maken we ook gebruik van hun ervaringen. Bij de netwerkers in het middenveld konden we de vier types op onderdelen zien terugkomen. Vooral de types 'bruggenbouwer' en 'vernieuwer' lijken te domineren.

Bij de netwerkers in het stadsbestuur hebben we vooral aandacht besteed aan de wijkregisseurs en sociale regisseurs, maar ook aan de buurtwerkers en ambtenaren die met vormen van 'outreaching' werken bezig zijn. Ook bij sommige diensthoofden en schepenen vonden we aspecten van netwerking terug. Bij hen zien we fragmenten van die vier types. Een deel van de netwerking speelt zich af binnen het stadsbestuur, in de relaties tussen diensten, kabinetten en schepenen. Deze netwerkers zorgen voor de overdracht van informatie tussen stedelijke diensten, ze stimuleren kansen tot samenwerking, ze bemiddelen waar nodig en ze lossen vaak nog al doende allerlei kleine of grotere operationele problemen tussen diensten op: praktische problemen; agendakwesties; financiële hindernissen; discussies over gebruik van lokalen; administratieve procedures interpreteren of bijwerken die samenwerking tegenwerken.

### **4.3 De stad als actor, de stad als regisseur**

Veel discussies over de relatie tussen stadsbesturen en middenveld worden gevat onder de noemer van 'actor of regisseur'. Welke taken neemt het stadsbestuur zelf op, welke taken neemt het middenveld op? Moet een stadsbestuur minder als 'actor' optreden dan nu en moet het middenveld meer taken op zich nemen? Moet de stad regisseren: wie moet voor wat geregisseerd worden en op welke manier en wat betekent het concept regie? Zijn stadsbestuur en middenveld concurrentieel, complementair of elk met eigen gescheiden soorten taken bezig? Deze vragen gaan allemaal over de vormgeving van het lokaal sociaal beleid en discussies over actor versus regie zijn in het kader van het decreet Lokaal Sociaal Beleid door de Vlaamse overheid versterkt.

De bestuurlijke vormgeving van het lokaal sociaal beleid was niet het voorwerp van dit onderzoek. Het lokaal sociaal beleid is heel breed en raakt nagenoeg alle domeinen van het stedelijke beleid: van onderwijs over wonen tot publieke ruimte, vrijetijd en cultuur, sport, mobiliteit, zorg in alle betekenissen,... . Op al die domeinen is het stadsbestuur actief, zij het in verschillende vormen en gradaties. Soms staat de stad zeer centraal met een ruim eigen aanbod (zie stedelijk onderwijs en kinderopvang). Soms is de positie van een stadsbestuur in ons bestuurlijke systeem meer beperkt of eerder aanvullend bij het gecentraliseerd Vlaams of federaal beleid of bij het aanbod van private spelers (zie gezondheidszorg, sociale zekerheid en arbeidsmarkt). Dat heeft deels te maken met de positie van lokale besturen in ons bestuurlijk systeem, deels met eigen keuzes die het middenveld of het stadsbestuur in het verleden heeft gemaakt en die doorwerken op het huidige profiel. Zo kadert de sterke aanwezigheid van een aanbod vanuit het sociale middenveld in de domeinen van zorg en welzijn in de historische (Belgische) traditie van een sterke subsidiariteit, waarin een (voornamelijk) christelijk middenveld een van overheidswege gesubsidieerd aanbod kan realiseren. Op veel sociale domeinen zijn dus ook middenveldorganisaties – al dan niet

stammend uit de verzuiling – actief, soms veel en zeer intensief, soms minder en minder intensief. Die balans evolueert wel in de tijd en in de ruimte. Nu kan anders worden gedacht over kerntaken van een stadsbestuur dan tien jaar geleden. In een stad als Gent kan de balans deels ook per wijk of deelgemeenten verschillend zijn. In bepaalde wijken is er veel publieke infrastructuur of zijn er veel stedelijke veldwerkers, soms is of zijn dat er veel minder. Ook de omvang, aard en dynamiek van het middenveld kan in tijd en ruimte verschillend zijn.

De discussie over actor en regie is dus allesbehalve een problematiek die op een bepaald moment voor eens en altijd wordt beslecht. Bovendien veranderen sociale problematieken en wijzigen doelgroepen, waardoor elke balans tussen actor en regie nog meer tijdelijk is. We denken bijvoorbeeld aan de toegenomen aandacht voor eenzaamheid, voor psychische problemen bij jongeren en we kijken bijvoorbeeld naar het wijzigende profiel van de stedelijke diversiteit. Het is dus eerder zaak om daar een permanent debat van te maken op stadsniveau. Dat debat moet dan wel grondig worden gestoffeerd en goed worden voorbereid. In het kader van dit onderzoek konden we onmogelijk alle vormen van taakverdeling tussen stadsbestuur en middenveld op alle domeinen van het sociale veld bestuderen. Bovendien vergt dit een dieptezicht op het functioneren van stadsbestuur en middenveldorganisaties: wat zeggen beide dat ze doen, wat doen ze dan echt en hoe staat tot elkaar in verhouding? Het is immers mogelijk dat een stadsbestuur vindt dat zij de beste actor is en dat middenveldorganisaties vinden dat de stad die rol niet goed vervult, of omgekeerd. Het kan dat een stadsbestuur aangeeft de regie te voeren, terwijl het middenveld daar heel anders naar kijkt of vindt dat de regie met weinig (of veel) kwaliteit gebeurt.

#### **4.3.1 Actor en regie?**

Wat we wel kunnen is een kader aanreiken dat kan helpen om dat permanente debat in Gent beter te onderbouwen. Daarvoor is het nuttig even een korte uitweiding te maken over de basisconcepten. We stelden in het onderzoek immers vast dat onder de noemer ‘regie’ heel wat uiteenlopende verwachtingen leven, die tot onduidelijkheid en naast elkaar praten kunnen leiden. Onder ‘actor’ zijn begrijpen we dat het stadsbestuur ervoor kiest om bepaalde diensten of voorzieningen zelf aan te bieden of te beheren, met eigen personeel en binnen eigen stedelijke regelgeving. Een stadsbestuur kan ook verplicht worden om actor te zijn als gevolg van regelgeving van centrale overheden, die hen wettelijk oplegt om bepaalde diensten aan te bieden. De oprichting van IN-Gent voor het uitvoeren van het integratiebeleid is daarvan een voorbeeld. Dat gebeurt binnen een Vlaams kader dat taken oplegt. Ook de Huizen van het Kind passen in Vlaamse regelgeving.

Actor zijn wil zeggen dat het stadsbestuur via politieke beslissingen beslist dat de lokale overheid bepaalde diensten of voorzieningen binnen het beleid en beheer van de lokale overheid moet houden. Dat raakt discussies over kerntaken, over privatisering en over besparingen en dat is nooit een neutrale afweging maar altijd voorwerp van een politiek en ideologisch debat. Een belangrijke vraag die in dit debat aan bod moet komen: is publiek aanbod gelijk aan privaat aanbod op het vlak van sociale selectie, prijsvorming, kwaliteit, omgang met personeel en cliënteel, gelijke toegang en gelijke kansen, democratisering,...? Dat is geen gemakkelijk te beantwoorden vraag: het vergt dieptezicht op zowel de inhoud van het publieke als van het private aanbod: de labels van de dienstverlening

klinken dan vaak gelijkend maar is de praktijk dat ook naar bereik van doelgroepen, naar inhoud van de dienstverlening? Welke kwaliteitsnormen worden gehanteerd en wat vinden doelgroepen daarvan? Andere criteria en overwegingen kunnen evenzeer een rol spelen: continuïteit en stabiliteit van de dienstverlening bijvoorbeeld. Soms kan het aanbod van diensten door het middenveld stabiel zijn dan dat van de overheid, omdat het publieke aanbod eventueel voorwerp kan zijn van snelle politieke wisselingen en beslissingen. Soms kan aanbod vanuit de overheid meer stabiliteit bieden omdat bijvoorbeeld het middenveld niet permanent de nodige capaciteit kan opbrengen om dienstverlening vol te houden.

Onder 'regie' begrijpen we dat het stadsbestuur in interactie staat met autonome organisaties waar het stadsbestuur geen rechtstreekse hiërarchische invloed op heeft en die niet rechtstreeks onder beleid en beheer van het stadsbestuur zelf vallen. Het wijst op een rol van het stadsbestuur gericht op overleg, communicatie tussen organisaties, het maken van afspraken tussen organisaties, coördineren tot en met het reguleren van een bepaalde sector, domein of aanbod voor doelgroepen. In die regie zit dan ook de bereidheid tot kritische reflectie over wat het stadsbestuur zelf doet. Er zit in het begrip 'regie' daarom veel variatie: van zachte vormen van afstemming en coördinatie tot meer sturende interventies op een bepaald veld die zelfs aan sancties kunnen gebonden worden. Daarom zegt men wel vaker dat 'regie' zich beweegt tussen 'markt' en 'hiërarchie'. We schetsen een mogelijke typologie van regie-activiteiten met een verschillende focus en ambitie<sup>11</sup>. In andere typologieën wordt soms het onderscheid gemaakt tussen regie met of zonder script en regie met of zonder hulpbronnen om die regie af te dwingen.

#### Kader 02

##### **GRADATIES VAN REGIE**

1. Geen overleg of vormen van afstemming, de markt of het middenveld reguleert zichzelf
2. Informatie – uitwisseling met behoud van onafhankelijkheid
3. Lichte vormen van coördinatie om overlap te vermijden, afstemming van data en acties,...
4. Projectgerichte en tijdelijke vormen van samenwerking (tijdelijke wederzijdse afhankelijkheid voor een project met een win – win situatie)
5. Samenwerkingsvormen gebaseerd op onderhandelde wederzijdse afhankelijkheid in netwerken met een eigen dynamiek
6. Sterke sturing en sterke regulering vanuit de stad vanuit beleidsdoelstellingen van het stadsbestuur (hiërarchie als vorm van regie)

---

<sup>11</sup> In een nota over het lokaal sociaal beleid (2017) van de stad Gent worden afwegingskaders voorgesteld over het zelf opnemen van dienstverlening (actor) of het laten opnemen door andere actoren, waaronder het middenveld. Het is een voorbeeld van interne beleidsdocumenten dat toont dat deze vragen leven binnen de stedelijke organisatie.

Deze elementaire typologie houdt geen waardeoordeel in. Het is dus niet zo dat 'goede regie' onder niveau 6 moet vallen. Het kan dat lichtere vormen van regie goed werken omdat bepaalde problematieken ook niet meer vereisen.

We hebben dit nu toegespitst op de rol van het stadsbestuur als regisseur maar het is theoretisch denkbaar dat de regie wordt uitbesteed aan aparte en autonome regulatoren, zoals we dat op allerlei domeinen in onze samenleving kennen (zie onder andere regulatoren voor energie, media, geneesmiddelen, voedselveiligheid, ...). Dat zou voor het sociale beleid en op stedelijk niveau in Vlaanderen onuitgegeven zijn. Onafhankelijke regulatoren zouden dan zowel de vrijheid hebben om vragen te stellen bij de publieke als bij de private dienstverlening. Het combineren van de rol van actor en regie bij een stadsbestuur houdt immers rolconflicten in (daar komen we hieronder op terug).

### *Kader 03*

De begrippen actor en regie leiden soms tot misverstanden. We illustreren in onderstaand kader met enkele voorbeelden wat we met deze begrippen bedoelen. Het stadsbestuur (OCMW) heeft 11 lokale dienstencentra die vooral met ouderenzorg bezig zijn. Het stadsbestuur (OCMW) kiest er dus voor om als actor op dit terrein te komen, met eigen infrastructuur en eigen personeel dat in die dienstencentra activiteiten ontwikkelt in de sfeer van zorg, recreatie, sociaal contact, ... . Daarmee komen die dienstencentra gedeeltelijk in de sfeer van middenveldorganisaties zoals OKRA, Samana, ... of van informele organisatievormen rond thuis- en mantelzorg in de wijken. Het is mogelijk dat bepaalde dienstencentra bepaalde functies als actor niet ontwikkelen omdat men vindt dat het middenveld dat in de wijk beter kan. Het is ook mogelijk dat ze samenwerken: eerder passief door infrastructuur van het dienstencentrum ter beschikking te stellen, eerder actief door gezamenlijke acties in de wijk. In sommige dienstencentra komen er vormen van wijkgerichte regie in de sfeer van zorg tot stand: afspraken tussen dienstencentra en middenveldorganisaties in de wijken over wie wat doet, op welke manier en met welke middelen.

Het stadsbestuur werkt met een 15-tal wijkregisseurs verspreid over de wijken van Gent. Zij dragen bij tot participatie vanuit de wijk, ze leggen contacten binnen de wijk en ze maken de koppeling met aspecten van het stedelijk beleid. Dat is een vorm van actorschap: de stad zet daarvoor eigen mensen in vanuit een eigen dienst. De stad zou er voor kunnen kiezen om dat niet te doen en die relaties in de wijk hun eigen gang te laten gaan en hun eigen organisatie weg te zoeken. Ze zou er ook kunnen voor kiezen om deze opdracht aan enkele mensen uit het middenveld te geven. Nu de wijkregisseurs als actor actief zijn is de vraag dan welke vormen van regie zij effectief vervullen. Dat kan per wijk verschillen.

Het stadsbestuur van Gent heeft een uitgebreid net van stedelijke onderwijsinstellingen en investeert in brugfiguren in de wijken die met alle onderwijsnetten werken. Dat zijn twee voorbeelden van actorschap.

Tezelfdertijd neemt de stad Gent ook regierollen op zich, aangestuurd vanuit het stedelijke onderwijscentrum. Daarin gaat het dan om afspraken met de verschillende onderwijsnetten en onderwijsactoren over allerlei aspecten van het onderwijsdomein.

De stad Gent is van plan een incubator voor startende verenigingen uit te werken. Verschillende keuzes zijn mogelijk. De stad kan dat zelf als actor doen met eigen personeel, vanuit een eigen dienst of vanuit samenwerkende diensten. De stad zou dat als principe kunnen lanceren maar de uitwerking overlaten aan mensen of organisaties die zich daarvoor aandienen. De stad kan dat ondersteunen en een vorm van samenwerking aangaan. De stad kiest er dan voor om deze incubatorfunctie niet zelf vanuit de eigen organisatie te ontwikkelen.

### 4.3.2 Een grotere klemtoon op regie

In de laatste jaren is er in Vlaanderen een duidelijke evolutie naar decentralisatie van taken en bevoegdheden naar het lokale niveau. Parallel daarmee gaat vooral de centrale Vlaamse overheid de regierollen van de lokale overheid meer beklemtonen<sup>12</sup>. Dat maakt deel uit van het politiek – ideologisch discours in Vlaanderen maar past ook wel in de ‘governance’-discussie: complexe maatschappelijke problematieken vergen nu eenmaal steeds meer samenwerking tussen actoren en de publieke verantwoordelijkheid is niet alleen de zaak van klassieke verkozen overheden, maar ook van het middenveld en van de profitsectoren. In die context zien we ook dat steden zich terugtrekken als actor, om de regierol meer ruimte te geven. Zo stootte de Stad Mechelen het eigen stedelijk onderwijs af en wilde het investeren in een dienst Regie van het Lokale Onderwijsveld. Veel lokale besturen stoten eigen woonzorgcentra of kinderopvang af en willen investeren in de regie van het ouderenbeleid of van het kinderopvangbeleid. De stad Antwerpen vormde de stedelijke onderwijsinstellingen om tot autonome stedelijke bedrijven, onder andere om zo zelf vrijer de regie op het vlak van onderwijs te kunnen voeren. Het zijn enkele voorbeelden van keuzes die het Gentse bestuur expliciet niet maakt. We gaan daar verder dieper op in.

Regie door lokale besturen op al de voornoemde sociale domeinen steunt in deze decreten nagenoeg altijd op vrijwilligheid. Via Vlaamse regelgeving worden de lokale besturen dan wel erkend als regisseur maar die rol als regisseur wordt niet ondersteund door sectorale regelgeving vanuit de Vlaamse overheid die een dwingend effect kan hebben op de keuzes van lokale actoren die door de Vlaamse overheid in het kader van Vlaamse sectordecreten worden erkend (in de zorg, onderwijs, kinderopvang, jeugdhulp,...). Bij erkenningen en verandering, uitbreiding of inkrimping van de lokale dienstverlening door deze ‘Vlaamse’ actoren, heeft het lokaal bestuur geen formele impact op hun beslissingen. Dat geldt bijvoorbeeld voor de actoren die in het kader van het Huis van het Kind samenwerken. Voor aspecten van gezondheidszorg, justitie, sociale zekerheid, veiligheid,... komt dan zeker ook

---

<sup>12</sup> Deze evolutie is in Vlaanderen geformaliseerd in een aantal decreten: Decreet lokaal sociaal beleid (2018, eerdere versie ook al), Regie met betrekking tot kinderopvang, Regie met betrekking tot (sociaal) wonen, Regie met betrekking tot integratie en Regie mbt onderwijs.

nog de federale overheid in de stedelijke ruimte tussen. Het stadsbestuur kan alleen beroep doen op overtuigingskracht en op de goede verhoudingen met deze stedelijke actoren maar kan de keuzes die in het kader van de regie worden gemaakt op basis van de Vlaamse regelgeving op geen enkel moment afdwingen. De stad heeft meer impact op deze actoren als deze ook (ten dele) van stedelijke financiering afhankelijk zijn.

Op basis van een screening van het meerjarenplan en beleidsnota's stellen we een indicatieve (maar zeker niet volledige) lijst op van regie-achtige diensten vanuit de stad Gent. We namen daar departementen zoals cultuur, sport en vrijetijd niet in mee, ook al zitten daar zeker ook regie-achtige opdrachten bij op het ruime sociale veld (zie bijvoorbeeld cultuurparticipatie en buurtsport). De lijst illustreert wat we ook in gesprekken met sociale middenveldorganisaties en beleidsmakers vaststellen, namelijk dat de Gentse overheid het op heel veel aspecten van het sociaal beleid als haar taak ziet om een sterke regierol op te nemen, een rol waarin ze in belangrijke mate bevestigd wordt door sociale middenveldorganisaties. De middenveldorganisaties uitten hierrond regelmatig bepaalde verwachtingen in onze gesprekken: zij vragen naar een kader, naar afstemming en naar duidelijke agenda-setting. Deze regierol houdt ook in dat er toch ook wel een aanvoelen is van controle: worden de afspraken nageleefd? Het opnemen van een sterke regierol doet appel aan een andere 'bestuursstijl': meer overleg, communicatie, bemiddelen, afspreken, opvolgen, reguleren,... . De ambtelijke en politieke verantwoordelijkheid nemen in een veld van autonome actoren is anders dan eigen diensten hiërarchisch aansturen en roept dus de vraag op naar het ambtelijk en politiek leiderschap bij deze regie-achtige taken. We gaan daar verder dieper op in.

#### *Kader 04*

### **DE STAD GENT ALS REGISSEUR**

#### **Departement Bedrijfsvoering (Dienst beleidsparticipatie)**

- Wijkregisseurs
- Sociale regisseurs

#### **Departement Gezondheid en Zorg (Dienst Regie Gezondheid en Zorg)**

- Regie geestelijke gezondheid
- Regie gezondheidsbevordering en gezondheidsvaardigheden
- Regie toegankelijkheid gezondheid, o.a. via Eerstelijnszone (opvolger van Welzijnsregio Gent)
- Regie Huis van het Kind
- Regie Mantelzorg
- Regie Leeftijdsvriendelijke stad
- Regie Dementievriendelijk Gent

#### **Departement Welzijn en Samenleving**

- Trajectwerking en activering
- Regie dak- en thuisloosheid
- Regie armoedebeleid
- Regie lokaal sociaal beleid (o.a. Geïntegreerd Breed Onthaal en Signalenprocedure)
- Regie opvang en tijdelijke huisvesting
- Regie van de materiële hulpverlening
- Dienst Ontmoeten en Verbinden ('sociale cohesie in de buurt begeleiden')
- Dienst Preventie voor Veiligheid ('geïntegreerde en integrale aanpak van o.a. samenlevingsproblemen')
- Regie Gelijkekansenbeleid
- Gent Stad in Werking (arbeidsmarktbeleid) (Dienst Werk en Activering)

#### **Departement Stedelijke Ontwikkeling**

- Regisseren van territoriale projecten
- Regie inzake woonbeleid, onder andere Task Force Wonen en Stedelijke Woonraad

#### **Departement Onderwijs, Opvoeding en Jeugd**

- Regie van de buitenschoolse kinderopvang
- Regie van het onderwijsbeleid op niveaus van onderwijs (gebeurd door Onderwijscentrum)
- Regie van het jeugdwelzijnswerk: regisseren en ondersteunen van jeugdwerk met maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren in Forum Jeugdwelzijnswerk
- Coördineren van stadsbreed traject kind – en jeugd vriendelijke stad

### **4.3.3 Regie door overlegvormen**

De breedheid van het sociaal beleid weerspiegelt zich in een breedheid van gestructureerde contactvormen en overlegstructuren. De overheid kan die gebruiken om regie te voeren en overlegvormen kunnen wijzen op regie, maar regie en overleg vallen niet noodzakelijk samen. Regie kan ook op andere manieren vorm krijgen, zonder formele overlegverbanden tussen de actoren. Stedelijke bestuurders kunnen bemiddelen in multilaterale contacten en zo afspraken maken, zonder dat de betrokken actoren elkaar hoeven te zien in overlegvormen.

De mate van overleg en de aard van het overleg verschilt uiteraard. Zo zijn er de meer formele contactmomenten in circuits die niet of niet alleen door de stad zijn georganiseerd, bijvoorbeeld in het kader van het Huis van het Kind en de Eerstelijnszone (zie voor een interessant voorbeeld het kaderstuk over de Signalenbundel). Er zijn vaste en permanente overlegvormen, naast heel wat tijdelijke overlegvormen bijvoorbeeld om het middenveld te betrekken bij de opmaak van beleidsnota's, overlegmomenten gericht op bepaalde wijken, thema's of doelgroepen.

We geven hieronder een overzicht van enkele overlegvormen, zonder volledigheid na te streven:

- Platform Gent Tegen Armoede
- Werkgroep Beleidsparticipatie Mensen in Armoede
- Migratieforum
- Regenboognetwerk
- Levensbeschouwelijk netwerk
- Forum Lokaal Welzijnsbeleid (aansluitend bij Signalenbundel)
- Overleg in het kader van ELZ
- Gent Verenigt (erkende doelgroepverenigingen van Dienst Welzijn en Gelijke Kansen)
- Open Gespreksforum met doelgroepverenigingen
- Netwerk van verenigingen van ECM
- Netwerk gezondheidspromotie
- Gezondheidsraad
- Stakeholdersforum (2018) in opbouw van nieuw armoedebeleidsplan, ook het 'Platform Gent tegen Armoede' (2019)
- Task Force Wonen
- Middenveldparlement als 'nieuw dialoog – en overlegmodel' (aangekondigd in Beleidsnota 2020-2025)
- Stedelijke Adviesraad AD – REM
- Jeugdraad
- Seniorenraad
- Stedelijke Adviesraad voor mensen met een beperking
- Cultuurraad

We konden in dit onderzoek deze overlegstructuren niet onderzoeken op het vlak van hun effect, meerwaarde, impact op de relatie tussen overheid en middenveldorganisaties in het kader van discussies over regie. Om afspraken te doen over regie zou dat wenselijk zijn. Het kan immers zijn dat bepaalde overlegvormen puur gericht zijn op informatie-uitwisseling zonder impact op de taakverdeling tussen organisaties, terwijl andere overlegvormen wel leiden tot afspraken over taakverdeling en samenwerking tussen middenveldorganisaties en de stad, onder regie van het stadsbestuur.

Tot nu toe hadden we het over de regie op het stadsbrede niveau. Op andere plaatsen in dit rapport adviseren we om deze stadsbrede regie voor bepaalde materies te versterken (zie ook de aanbevelingen in hoofdstuk 5). Het is evenwel eigen aan het Gentse ecosysteem dat het wijkniveau een centrale plaats inneemt in de regie. Via de wijkregisseurs en de sociale regisseurs en via andere veldwerkers uit specifieke diensten investeert het stadsbestuur heel wat personeelsmiddelen in het versterken van de samenwerking op wijkniveau tussen middenveldorganisaties en tussen organisaties en het stadsbestuur. De wijkregisseurs en de sociale regisseurs in het bijzonder hebben opdrachten in de sfeer van participatie, netwerking op wijkniveau en het geven van beleidsimpulsen naar de stedelijke politici en hun diensten. In de wijkactieteams komen veldwerkers en middenveldorganisaties samen.



Op dat niveau en via deze instrumenten (personeel en wijkactieteams) komen eerder informele vormen van regie op wijkniveau tot stand. Dat is voor een goed begrip van de discussie over regie in de stad Gent belangrijk: het gaat altijd om regie op twee niveaus (stadsbreed en wijkgericht). Omdat veel organisaties ook eerder wijkgericht dan stadsbreed werken is deze vorm van wijkgerichte regie nuttig en is ze vaak operationeel, gericht op directe aanpak van specifieke problematieken of kansen in de wijken. De context is per wijk verschillend en daarom ook is deze gemoduleerde regie zo belangrijk. De beslissing om wijkregie en sociale regie bij dezelfde dienst (beleidsparticipatie) onder te brengen kan de kwaliteit van deze wijkgerichte regie versterken.

Voor bepaalde materies, ook op wijkniveau, kan het helpen om op stadsbreed niveau de regie te versterken terwijl de stadsbrede regie zich kan laten voeden door de wijkgerichte regie en voldoende ruimte moet laten om op de wijkspecifieke contexten in te spelen. Er zijn soms grote verschillen tussen wijken naargelang hun maatschappelijke context (bijvoorbeeld: mate van diversiteit, intensiteit van de armoedeproblematiek,...) en de dynamiek van het middenveld. Daarom is een passe partout benadering niet wenselijk.

Bij de regie op wijkniveau zijn evenwel ook kritische kanttekeningen te maken. De wijkregisseurs en sociale regisseurs verschillen onderling: ze zijn meer of minder terughoudend, meer of minder pro-actief ten aanzien van stedelijke diensten, meer pragmatisch en operationeel ingesteld dan wel meer strategisch,... . Rond de figuur van de wijkregisseur of sociale regisseur kan een vorm van selectiviteit ontstaan: mensen of organisaties waarmee veel contacten zijn en andere die daar wat meer buiten vallen. Vooral in de 19<sup>de</sup> eeuwse gordel is de aanwezigheid van stedelijke veldwerkers zeer intens en is de vraag wat het mandaat is van wijkregisseurs of sociale regisseurs ten aanzien van de andere stedelijke diensten. In andere wijken staat de wijkregisseur er soms meer alleen voor of is het aantal stedelijke veldwerkers toch veel beperkter, wat ook doorwerkt op het instrument van de wijkactieteams en op de invulling van de regierol.

#### *Kader 05*

### **DE SIGNALENBUNDEL**

Het signalenbeleid is een ondertussen al langdurig samenwerkingsverband tussen stadsbestuur en Gentse middenveldorganisaties, waarbij tweemaaljaarlijks signalen uit het sociale werkveld gebundeld en gepubliceerd worden en waarvoor een opvolging richting aanpak of oplossing wordt gezocht en afgesproken. De eerste editie verscheen in 2009, de zevende werd zeer recent aan het college voorgesteld (eind januari 2021). De uitwerking van de Signalenbundel was lange tijd ingebed in de Welzijnsregio Gent, nu gebeurt dat in de schoot van de Eerstelijnszone Gent (ELZ), waarin het stadsbestuur met een aantal partners uit de zorg samenzit. Welzijnsregio Gent kreeg daarvoor een subsidie van het stadsbestuur voor een voltijdse medewerker tot het stadsbestuur in de vorige legislatuur besliste om die tussenkomst te halveren.

Bij de opmaak van de Signalenbundel zijn volgende organisaties als initiatiefnemers betrokken: enkele Gentse stadsdiensten, OCMW, CAW, IN-Gent, vzw Jong, Samenlevingsopbouw, Huis van het Kind, Eerstelijnszone Gent, vzw Kras en de Gentse Wijkgezondheidscentra. Zij brengen signalen samen uit de praktijk van het sociaal werk. In de editie 2018 staan 85 signalen verwerkt, vaak geïllustreerd aan de hand van concrete cases of voorbeelden. Die signalen richten zich echter niet alleen naar de stedelijke overheid: ze handelen vaak over bevoegdheden of sectoren die door de Vlaamse en/of federale overheid worden beheerd (jeugdhulp, justitie, sociale zekerheid,...). Vanaf dit jaar nemen alle ELZ in Vlaanderen (dat zijn er 60) deze signalaanpak als decretale opdracht op. De Gentse ervaringen zijn daar inspirerend voor.

De Signalenbundel 2021 werd aan het college voorgesteld. Dat was de eerste keer sedert daar vanaf 2014 werd op aangedrongen. De Signalenbundel kan gelezen worden als kritiek op het reguliere beleid, terwijl het bedoeld is als instrument voor dialoog en gezamenlijke oplossingen.

Halfjaarlijks worden de signalen besproken in een ruimer overlegverband met stedelijke diensten en middenveldorganisaties. Hierbij worden naast de initiatiefnemers ook de trekkers, de sociale regisseurs en andere middenveldactoren betrokken, afhankelijk van het thema ook andere deskundigen of academici. Per signaal tracht men sinds 2014 een verantwoordelijke aan te duiden voor de verdere opvolging (trekkers, meestal vanuit Stad en OCMW). Voor de signalen waarvoor stedelijke medewerkers zich engageren, hangt het van de dynamiek van deze mensen en ook wel van de cultuur van diensten af, hoe intens of actief die opvolging gebeurt. De algemene indruk is dat dit door de OCMW – diensten pro – actiever gebeurt dan door de stedelijke diensten.

De halfjaarlijkse discussies over de Signalenbundel zijn zeker open en nuttig en ze brengen stedelijke diensten en (de grote) middenveldorganisaties rond concrete dossiers aan tafel. Ze maken sociale problematieken bespreekbaar. Of dit dan ook tot herschikking van taken leidt, tot vernieuwde afspraken over taakverdeling tussen stad en middenveld is veel minder zeker. Van de kant van het middenveld wordt vaak gekeken naar de stedelijke actoren voor engagement. De opvolging van de Signalenbundel wordt door het stadsbestuur gekoppeld aan de keuzes voor de besteding van de middelen in het kader van het Sociaal Innovatiefonds. Die koppeling houdt het gevaar in dat organisaties aan de eigen middelenwerving, nu ook via het fonds, prioriteit zullen geven wat de openheid ten opzichte van elkaar kan hinderen.

#### **4.3.4 De stad Gent als actor**

Hierboven stelden we al de vraag of het voor burgers en specifieke doelgroepen om het even is of er publiek dan wel privaat aanbod is. Die vraag beantwoorden vereist goede kennis van de kwaliteit en het bereik van de verschillende aanbieders. Dat is zeker al een belangrijk voorbehoud bij al te snelle conclusies.

Zijn publiek en privaat aanbod communicerende vaten: minder van het een is meer van het ander? Dat is de suggestie die vaak in de discussie wordt gewekt. Maar werkt het wel op die manier? Of versterken ze elkaar net? Kan het zijn dat middenveldorganisaties belang hebben bij een sterk aanbod vanwege het stadsbestuur omdat ze daarvoor beter ondersteund kunnen worden en meer gestimuleerd worden omdat ze merken dat het stadsbestuur investeert in bepaalde diensten? Zou het kunnen dat bijvoorbeeld op het domein van onderwijs mensen meer gestimuleerd worden om met een eigen burgerinitiatief te starten omdat ze geprikkeld worden door wat de stad zelf al doet (bijvoorbeeld: via de brugfiguren in het onderwijs), terwijl ze zelf niet in staat zouden zijn alle reguliere dienstverlening over te nemen, met dezelfde garanties inzake stabiliteit en continuïteit. Het kan ook zijn dat een stedelijke actor inbindt op bepaalde aspecten van een pakket van dienstverlening, omdat ze merkt dat bepaalde middenveldorganisaties dat beter doen, innovatiever zijn, beter bepaalde groepen bereiken. Dan is het stadsbestuur nog wel actor maar niet meer voor alle onderdelen van de dienstverlening.

Voor sommige organisaties of initiatieven is de ondersteuning vanuit de stad zo cruciaal dat de diensten zonder die publieke steun niet kunnen functioneren. Denk aan de sociale restaurants en sociale kruideniers. Hier is de stad dan wel niet zelf de aanbieder maar is de ondersteuning van de stad zo cruciaal dat we dit als een soort semi-publiek aanbod kunnen beschouwen of toch als een vorm van intense publiek-private samenwerking. In een stad zijn de verhoudingen tussen aanbieders ook verschillend van wijk tot wijk. Dat is zeker in Gent zo: de Brugse Poort is Drongen niet. In bepaalde wijken is er meer nood aan bepaalde dienstverlening en speelt de spanning tussen publiek en privaat aanbod misschien veel minder of net meer.

Bij sommige omschrijvingen van aanbod van dienstverlening is vrij helder waar het over gaat: dat is bijvoorbeeld zo voor woonzorg, thuiszorg, materiële dienstverlening, sociaal restaurant, sociale kruidenier, daklozenopvang, opvang van vluchtelingen,... . Dat zijn concrete fysieke sociale diensten, die samengaan met de infrastructuur waar de dienstverlening zich afspeelt. Beheer van diensten en van infrastructuur valt samen. De discussie over actor-schap is dan relatief eenvoudig: wie is best geplaatst om deze vormen van dienstverlening aan te bieden? Wat zijn voor – en nadelen van publiek versus privaat aanbod? Voor vormen van sociale dienstverlening die zich meer in de immateriële sfeer ontwikkelen, is de dienstverlening veel lastiger concreet te omschrijven en leent zich daarom veel moeilijker tot goede taakverdeling. Veel dienstverlening in het sociale veld heeft te maken met opvangen van mensen, informeren van mensen, begeleiding van mensen, een traject met mensen doorheen de dienstverlening, doorverwijzing van mensen, bijeenbrengen van mensen met dezelfde noden,... . Dat zijn allemaal nuttige vormen van dienstverlening die meer open zijn, breder in te vullen en die zich meer in de interpersoonlijke sfeer of in de sfeer van het sociaal kapitaal bevinden en waar het debat daarover moeilijker is. Misschien kunnen middenveldorganisaties mensen vooral beter informeren, wellicht kunnen ze hen beter ondersteunen om beter voor hun rechten op te komen, ze kunnen hen helpen om zich te verenigen met mensen die dezelfde problematieken ervaren, ze kunnen mensen individueel toeleiden naar bepaalde diensten,... . Het zijn allemaal potentiële diensten die tonen dat het begrip 'dienstverlening door middenveldorganisaties' breed is en de vraag naar overlap met dienstverlening vanuit het publieke aanbod niet meteen en eenvoudig te beantwoorden is. En misschien bereikt zowel het publieke als het private aanbod bepaalde groepen helemaal niet of vragen die groepen dat ook niet?

Het is ook mogelijk dat een bepaalde vorm van publieke dienstverlening na verloop van tijd te routineus wordt, niet meer wordt bijgestuurd, vooral bureaucratisch wordt,... Als reactie daarop kan er vanuit het middenveld innovatie groeien, nieuwe vormen van dienstverlening die experimenteel zijn, kleinschalig zijn,... maar die wel een belangrijke tekenwaarde en kritisch potentieel bevatten ten aanzien van die ingesleten patronen van dienstverlening. In de discussie over regie kan dan spanning ontstaan. Laat een stadsbestuur voldoende ruimte voor deze kritische positie en voor nieuwe ontluikende praktijken die ingesleten patronen van dienstverlening in vraag stellen? Is ze bereid haar actorschap in vraag te stellen en haar dienstverlening te herzien?

Als actor bouwt een stadsbestuur ook kennis op van het veld en blijft ze vertrouwd met de problematieken, met doelgroepen,... . Dit is voor het Gentse bestuur alvast een van de redenen om in een aantal domeinen, zoals onderwijs en kinderopvang, vast te houden aan een rol als actor. Die ervaringen kunnen bovendien nuttig zijn om vertrouwen te wekken in de regierol. Anders kan de kritiek groeien dat het stadsbestuur te ver staat van het veld, niet vertrouwd is met het veldwerk, te weinig kennis heeft van wat er in de praktijk gaande is, bijvoorbeeld over welke effecten bepaalde regelgeving vanuit de Vlaamse overheid heeft. Als actor heeft een stadsbestuur ook gedeelde belangen met private of non-profit aanbieders, bijvoorbeeld in de contacten met de Vlaamse overheid of bij bepaalde decretale ingrepen in bepaalde sectoren zoals de zorg of kinderopvang. We geven in het kader hieronder een eerder indicatief (en zeker niet exhaustief) overzicht van de actor-rol die het Gentse bestuur in het sociale domein opneemt. De lijst toont alvast aan dat de stad een belangrijk actorschap heeft in het sociaal domein.

#### Kader 06

### DE STAD GENT ALS ACTOR

#### **Departement Welzijn en Samenleving: Dienst Ontmoeten en Verbinden**

- Stedelijk buurtwerk ('professionals op de eerste lijn') met de werking van de buurthuizen en open huizen (o.a. locatie voor 50 verenigingen voor kantoren en stockage).

#### **Departement Welzijn en Samenleving: Dienst Outreachend Werken**

- Aanbod van buurtstewards, schoolspotters, straathoekwerkers, jeugdstraathoekwerkers, Op Stap (verslavingsproblematieken)

#### **Departement Welzijn en Samenleving: aanbod OCMW van eigen sociale dienstverlening**

*(naast de soms verplichte klassieke dienstverlening in het kader van individuele hulp, leefloon, ouderenzorg,... die hier niet wordt vermeld)*

- Lokale dienstencentra en Welzijnsbureaus
- Maatgericht activeringscentrum (MAACT)

- Dienstenbedrijf Sociale Economie (DBSE)
- Rechtenmaatschappelijk werker
- Perspectief (project tegen verslavingsproblematieken)
- Wooncoaches
- Taalcoaches
- Team Interculturalisering
- 29 sociale gidsen en 18 (naar 25) gezondheidsgidsen (vrijwilligers binnen het OCMW)
- Opvoedings – en studie – ondersteuning ('via vzw's Kompanjon en Uilenspel')

#### **Departement Bedrijfsvoering: Dienst Beleidsparticipatie**

- Incubator voor burgerinitiatieven (voor startende burgerinitiatieven) (voorzien tegen de zomer van 2021)
- Sociale regisseurs en wijkregisseurs (zullen in toekomst meer één team vormen, samen met Dept Welzijn en Samenleving)

#### **Departement Onderwijs, Opvoeding en Jeugd**

- Stedelijk onderwijs
- Stedelijke kinderopvang
- Huis van het Kind (opgericht door Vlaamse overheid, leden van het Netwerk Huis van het Kind zijn stedelijke diensten, samen met heel wat middenveldorganisaties), inclusief twee wijkgerichte Huizen van het Kind in samenwerking met de inloopteams Wiegwijs vzw en De Sloep vzw
- Opvoedingswinkel Gent
- Onderwijscentrum
- Vakantiewerking de Pagadder (Dienst Jeugd)

#### **Departement Gezondheid en Zorg**

- Woonzorgcentra
- Assistentiewoningen
- Lokale Dienstencentra
- Medisch Sociaal Opvangcentrum
- Casaperta Muzieksalon
- Wijkgerichte Huizen van het Kind
- Gezondheidsgidsen en sleutelfiguren met migratieachtergrond
- Inloophuis Dementie
- Mobiele werkers geestelijke gezondheid

### 4.3.5 Actor en regierol combineren?

De vraag kwam al even aan bod: valt actor zijn en regie voeren te combineren? In het decreet Lokaal Sociaal Beleid bijvoorbeeld zit de suggestie van de Vlaamse overheid dat dit best niet gebeurt, of dat het lokaal bestuur minstens de eigen diensten moet verzelfstandigen en op afstand plaatsen van 'de politiek'. Zo is het stadsbestuur vrijer om regie te voeren, zonder het verwijt te krijgen de eigen stedelijke voorzieningen te bevoordelen. In het decreet Lokaal Sociaal Beleid staat het als volgt verwoord: "als het lokaal bestuur zelf optreedt als aanbieder van lokale sociale hulp en dienstverlening, scheidt het de rol van aanbieder van lokale sociale hulp en dienstverlening voldoende van de rol als regisseur". Het decreet omschrijft regie als het "bevorderen van overleg en afstemming tussen de lokale actoren om te komen tot een complementair aanbod van lokale sociale hulp – en dienstverlening" (art 7, §1). Het concept is dan dat het lokaal bestuur eigen diensten afstoot of verzelfstandigt in de vorm van een autonoom gemeentelijk bedrijf, eventueel als verzelfstandigd agentschap in de vorm van een vzw. We moeten hier de kanttekening bij maken dat dit vaak een theoretische constructie is. Ook in autonome beheersvormen domineren politici in het bestuur, zoals dat bijvoorbeeld het geval is in de Raad van Bestuur van het verzelfstandigde IN-Gent.

Beide rollen kunnen elkaar ook wel versterken. Regie in de vorm van regulering lijkt samen te hangen met de impact van een stadsbestuur op een bepaalde 'markt'. We geven een theoretisch voorbeeld. Een stadsbestuur kan bijvoorbeeld eigen sociale huisvesting beheren (eventueel in verzelfstandigde vorm) en regie voeren inzake sociale huisvesting door regulerend op te treden voor de prijsvorming op de sociale huurmarkt. Het kan naar impact van regulering dan wel verschil maken of een stadsbestuur 10% of 40% van het woonaanbod als actor beheert. Zoals hierboven al gezegd kan het opnemen van een actor-rol de kennis en vertrouwen opleveren om de regierol beter en effectiever te kunnen vervullen. In bepaalde situaties kan het zijn dat er helemaal geen ander aanbod is, of geen ander aanbod in bepaalde delen van de stad. Het stadsbestuur is dan zelf de enige actor zonder dat er veel te regisseren is.

Tussen actor en regie zit vaak een ruime grijze zone, zeker in een grote stad als Gent waar de tussenkomsten vanuit het stadsbestuur voor een heel aantal organisaties substantieel zijn. Het stadsbestuur van Gent ondersteunt veel middenveldorganisaties die geen steun krijgen van de Vlaamse overheid. Zodra die steun substantieel wordt, waardoor (grote) afhankelijkheid ontstaat via de toegekende middelen, kan het stadsbestuur invloed uitoefenen op middenveldorganisaties. Dat kan ten andere ook het geval zijn voor door Vlaanderen erkende organisaties, zoals CAW en Samenlevingsopbouw, als die ook van het Gentse stadsbestuur substantiële steun krijgen en stedelijke opdrachten vervullen. In dergelijke gevallen kan de relatie eerder naar hiërarchie neigen, al moet dat telkens door onderzoek worden uitgemaakt. De eenzijdige afhankelijkheid van middelen zegt nog niet noodzakelijk veel over de feitelijke afhankelijkheid. Het is bijvoorbeeld denkbaar dat een stadsbestuur ondanks de subsidie-relatie erg afhankelijk is van middenveldorganisaties omwille van hun terreinkennis, expertise, kennis van en contacten met doelgroepen,... . Achter de schijnbaar eenzijdige afhankelijkheid van middelen, zit dan meer wederzijdse afhankelijkheid. We geven in dit rapport aan dat dit in Gent vaak het geval is.

## 4.4 Impact van de organisatie van het stadsbestuur

Het was niet de bedoeling van dit onderzoek om een analyse uit te werken van de Gentse stadsorganisatie. Er is echter altijd een relatie tussen organisatiekenmerken en het beleid voor het sociale middenveld. Discussies over transparantie, verkokering, traagheid van besluitvorming, de lagen in de organisatie,... hebben met de kwaliteit van de stadsorganisatie te maken. Omdat we niet alle aspecten konden bestuderen, zien we wat hieronder volgt als de meest relevante vaststellingen voor dit onderzoeksopzet die dan nog onder enig voorbehoud moeten worden gelezen, omdat het niet onze opdracht was om een organisatiedoorlichting van het stadsbestuur te maken.

De interne organisatie en werking van het stadsbestuur is maar deels het gevolg van eigen keuzes: de Vlaamse overheid heeft in het Decreet Lokaal Bestuur het organisatiemodel van de lokale besturen op hoofdlijnen vastgelegd met de basisorganisatie en de basisverhoudingen. Het decreet en de uitvoeringsbesluiten leggen ook belangrijke randvoorwaarden op inzake personeelsbeleid, financieel beleid, ... . Binnen dat decretaal kader kan het stadsbestuur wel eigen keuzes ontwikkelen: de interne werking van het college, de interne organisatie van diensten bijvoorbeeld volgens thema's, sectoren, doelgroepen en wijken, de interne processen en de coördinatie- en overlegvormen behoren nagenoeg volledig tot de autonomie van stadsbesturen. Die aspecten raken ook het meest de relatie met het middenveld, zowel voor het ondersteuningsbeleid van het middenveld zelf als voor de beleidsvorming op de domeinen van het sociaal beleid.

De publieke cultuur in Gent (zie hoofdstuk 4.1) wordt niet gedomineerd door discussies over kerntaken, privatisering of de publieke tendering van opdrachten. Het ecosysteem zit ingebed in een over middenveld en overheid heen breed gedeelde visie van een sterke overheid met een sterke interventionistische cultuur ondersteund door een sterk middenveld. De keuze van het stadsbestuur bijvoorbeeld voor statutaire tewerkstelling van het stads-personeel in verhouding tot contractuele tewerkstelling sluit ook bij die cultuur aan. We vonden maar in zeer beperkte mate voorbeelden van zuivere tendering (zie de case voor het Romaproject op de Lübecksite) waar het stadsbestuur bepaalde diensten tot voorwerp maakt van open concurrentie, ook met commerciële aanbieders.

De ambities van de stad Gent inzake actor en regie, ingebed in een publieke cultuur van interventie, leiden tot een omvangrijke en sterk geprofessionaliseerde organisatie. Gent heeft, in vergelijking met andere centrumsteden, een (veel) meer uitgebouwd ambtelijk apparaat, zowel op het niveau van de tweede lijn als op het niveau van de wijken (eerste lijn), in de figuren van verschillende soorten wijkwerkers. We wezen eerder al op de uitbouw van kabinetten bij de schepenen en ook op het vlak van de bezetting van de kabinetten is Gent een uitschieter in vergelijking met de andere centrumsteden. Het objectieve feit van de uitbouw van een sterk geprofessionaliseerde organisatie heeft haast automatisch gevolgen voor de relaties met het middenveld, zonder dat de effecten die dit meebrengt daarom altijd zo bedoeld zijn. We hoorden vaak voorbeelden van snelle en sterke dadendrang bij stedelijke diensten, vaak aangedreven door signalen die het politieke systeem bereiken. Ook uit de brede prebevraging van het Gentse sociale middenveld komt naar voor dat er heel snel sprake is van stedelijke professionelen die zich manifesteren. Het stedelijke apparaat wil 'er dicht op zitten' en onvermijdelijk intervenueert het daarmee

soms in de werkruimte van middenveldorganisaties. Dat kan alleen omdat het stadsbestuur daarvoor eigen personeel kan inzetten. Dat gebeurt met goede bedoelingen en meestal vanuit een bekommernis voor bepaalde maatschappelijke signalen of problematieken maar het gevaar is dat de autonome dynamiek zuurstof wordt ontnomen en dat de institutionele logica van de overheid overneemt. In de verantwoording heet het dan soms dat het middenveld probleem X of Y niet alleen aankan maar dat legitimeert allicht soms te snel een interventielogica. We merken wel dat dit soort discussies leeft in de organisatie. Men is zich daarvan bewust en het is ook niet voor het eerst dat deze bedenking over Gent wordt geformuleerd.

De organisatie van de stad in departementen, diensten en verhouding tussen lijn – en stafdiensten zijn vrije keuzes van het stadsbestuur en die globale organisatie is vaak voorwerp van discussies en van organisatorische hervormingen. In het verleden en ook nu zijn of worden in het stadsbestuur heel wat hervormingen doorgevoerd die (blijven) doorwerken op de huidige verhoudingen. Die hervormingsprojecten hebben vaak een lange doorlooptijd en er is altijd het risico dat die veel interne energie opsorpen. Diensten worden samengevoegd of gescheiden, er komen nieuwe diensten, nieuwe benamingen in hervormde departementen, er wordt ingegrepen in de uitbouw van stafdiensten. Dat kan allemaal op goede en rationeel doordachte motieven zijn gesteund maar elke reorganisatie heeft impact op de verhoudingen met het middenveld, brengt andere accenten mee, andere ambtenaren die meer of minder centraal komen te staan of die worden verplaatst. We merken dat veel middenveldactoren moeite hebben om wegwijs te geraken in de stedelijke organisatie en dat dit zelfs geregeld ook het geval is bij veldwerkers die veel met middenveldorganisaties in contact komen.

Naast de organisatiehervormingen is op centraal niveau in de stadsorganisatie sprake van een bepaalde organisatiecultuur en van instrumenten en werken methodes die doorheen de organisatie worden opgezet. In elke organisatie is het gevaar dat interne logica's gericht op het economische beheer van de organisatie gaan domineren en zich uiten in bepaalde managementpraktijken. Die kunnen botsen met de noodzaak van een externe gerichtheid van de organisatie, waartoe de contacten met het middenveld behoren. We schetsen het nu in zwartwit om de spanning aan te geven. Waar de interne logica's dan neigen naar uniformiteit, vergt de externe gerichtheid flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Dat zou ertoe kunnen leiden dat signalen van uit de eerste en de tweede lijn in de stadsorganisatie (veldwerkers en leidinggevendenden op dienstniveau) vastlopen of dat hervormingen ertoe leiden dat het middenveld contactpunten verliest, vertrouwenspersonen ziet verdwijnen, andere praktijken ziet groeien die eerder vanuit een organisatie logica komen dan vanuit een maatschappelijke logica.

Bij elke legislatuur komt daar nog de politieke herschikking per legislatuur bovenop: bevoegdheden worden in pakketten gebundeld of gescheiden; soms werken departementen of diensten met één, soms met meerdere schepenen. Bevoegdheden worden anders benoemd of er komen nieuwe termen, bijvoorbeeld 'gelijke kansen'. Soms wijzen de labels van de bevoegdheden op doelgroepen (jeugd, ouderen,...); soms op sectoren (onderwijs, sport,...); soms op ruimere thema's die eerder open geformuleerd zijn (duurzaamheid of klimaat; gelijke kansen; diversiteit,...). Soms zijn samenhangende bevoegdheden verdeeld omwille van politieke compromissen. Bij elke legislatuur wisselt dat politieke decor en ook dat vraagt telkens van het middenveld (en van de ambtenaren) aanpassing, herschikking van contacten, aanpassen aan nieuwe visies, omgaan met andere praktijken.



Het Gemeentedecreet (2005), later het Decreet Lokaal Bestuur (2017) bouwt op een organisatiemodel dat een politiek collectief in interactie plaatst met een ambtelijk collectief (het managementteam). Op het niveau van het college en het managementteam komt de strategische besluitvorming tot stand over geïntegreerde beleidsproblematieken waarin het middenveld actief is en over het beleid ten aanzien van het middenveld, het voorwerp van dit onderzoek. We merken dat het college en het managementteam met dat stadsbreed middenveldbeleid weinig of niet bezig zijn.

De laatste jaren stond de integratie van het OCMW in de stedelijke organisatie centraal, een cruciale organisatieverandering op lokaal niveau, met veel directe en indirecte relaties met het middenveld en met het sociaal beleid. Dat traject van integratie loopt al langer in Gent en is zeker sterk voorbereid op het vlak van personeel, financiën en ICT. De integratie is altijd bedoeld geweest om tot een sterker en meer geïntegreerd sociaal beleid te komen. De samenstelling van de stuurgroep van dit project weerspiegelt die ambities maar we konden niet in detail analyseren hoe ver het nu staat met deze integratie op het inhoudelijke vlak. Het lijkt er wel op dat de dienstverlening van het OCMW nu dichterbij de stad is gekomen (en omgekeerd). De eigen culturen werken echter ook nog door. De signalen daarover zijn niet eenduidig, verschillen van dienst en dienst en hangen ook wel af van persoonlijke ervaringen.

Het is dat geheel van organisatiekenmerken op het centraal niveau in de organisatie (college, managementteam, departementshoofden) dat het zowel voor de veldwerkers van de stad zelf als voor het middenveld vaak ondoorzichtig maken om na te gaan wat er gebeurt met de signalen of de inhoudelijke insteken die zij geven en hoe dat, al dat niet, in beleidsvorming gericht op de langere termijn doorwerkt. Op de eerste en tweede lijn lijkt de stadsorganisatie dus wel open en toegankelijk en is er een verdicht netwerk tussen middenveld en de stedelijke organisatie. Op het centraal niveau komen nog andere organisatieloga's in het geding en andere organisatiepatronen. Dat niveau lijkt zowel voor stedelijke medewerkers als voor middenveldorganisaties meer op een 'black box' en dat lokt kritische reacties uit. Zeker voor kleinere en minder formeel georganiseerde organisaties is het vaak moeilijk om klaar te zien in en gericht en tijdig te interveniëren in het beleidswerk, wat regelmatig tot frustratie leidt.

De kritiek op de ambtelijke verkokering en de politieke bevoegdheidsverdeling die daarop wordt gezet, is vanzelfsprekend verbonden met de specialisatie die een basiskenmerk is van alle bureaucratische organisaties en dus niet alleen van de stad Gent. Binnen de kokers van de beleidssectoren ontwikkelen zich eigen culturen, routines en de verhouding tussen de kokers maakt deel uit van de belangenverhoudingen, bijvoorbeeld bij de opmaak van budgetten of bij discussies over de verdeling van middelen over de 'soorten' middenveldorganisaties. Daar komen dan nog eens de verzelfstandigde stedelijke organisaties bij (bedrijven en agentschappen zoals De Centrale en IN-Gent,...) die een bijkomende koker vormen en weer eigen organisatiebelangen hebben. We merken uit vele gesprekken dat de druk op dit soort organisatie ook in de stad Gent sterk toeneemt omdat maatschappelijke problematieken zich eerder als integraal presenteren en niet meer passen in formats die opgesloten blijven in de administratieve kokers. Het sociaal beleid is daarvan bij uitstek een voorbeeld omdat dit veel domeinen raakt (wonen, welzijn, gezondheid, arbeidsmarkt, onderwijs,...), maar dat geldt ook voor veel andere thema's waar lokale besturen nu mee bezig zijn: de klimaatproblematiek, diversiteit, migratie, mobiliteit, preventieve gezondheidszorg,...

Dat betekent dat klassieke beleidsdefinities worden opengebrouwen en dat beleidsvorming steeds meer tegen de grenzen van de kokers duwt. Sport bijvoorbeeld werd lang bekeken als het ondersteunen van de competitiesport, maar de opkomst van tal van recreatieve initiatieven brengt sport en bewegen in de sfeer van preventieve gezondheidszorg, sociaal beleid (het prototype van de bokscubs op wijkniveau bijvoorbeeld) en wijkontwikkeling (sociaal kapitaal, publieke infrastructuur, ook met ruimtelijke impact).

Tezelfdertijd is voor specifieke domeinen vaak ook technische kennis nodig. In het onderwijs bijvoorbeeld kan de stad Gent met brugfiguren inspelen op de relaties met de wijk en met de ouders en zo een onderdeel zijn van het sociaal beleid. Ondertussen is er voor de reguliere werking van het onderwijs ook veel te regelen en te organiseren, binnen de noodzakelijke technische kennis van de onderwijswetgeving bijvoorbeeld.

Het formele beeld van de gescheiden departementen en diensten moet vanzelfsprekend worden aangevuld met het informele beeld: de informele relaties tussen ambtenaren van verschillende diensten en tussen schepenen. De stad Gent werkt met projecten en met programma's waar meerdere diensten en politici bij betrokken zijn (zie bijvoorbeeld kindvriendelijke stad, zie klimaatneutraliteit,...). Het wijkniveau speelt in Gent ook een rol in die afstemming, coördinatie en integratie (zie hierboven). Sommige diensten zoals de Dienst Beleidsparticipatie spelen een verbindende rol omdat zij vanuit hun brede insteek met veel diensten werken. Op sommige momenten kan het middenveld zelf een bemiddelende rol spelen door met meerdere diensten en schepenen contacten te leggen. Via bestuursakkoorden en beleidsnota's kunnen ook goede afspraken gemaakt worden tussen diensten en schepenen, waarbij weliswaar deels afzonderlijk wordt gewerkt (ook vanuit de eigen specialisatie en techniciteit) maar wel vanuit gedeelde doelstellingen die het stedelijk beleid in dezelfde richting doen evolueren. Als die doelstellingen goed onderhandeld, helder, concreet en toetsbaar zijn, dan kan daar een sterk coördinerend effect van uitgaan. Naarmate meer diensten overtuigd zijn dat ze andere diensten nodig hebben voor de eigen doelstellingen, ontstaat er een interne vorm van horizontale afhankelijkheid die zich dan via verschillende kanalen een weg zoekt. Als bijvoorbeeld een cruciaal departement als stedelijke ontwikkeling in de stad Gent steeds meer overtuigd is dat bij grote stadsprojecten ook belangrijke sociale componenten mee moeten gaan, dan wijzigt dat de interne cultuur en de onderlinge relaties, zelf al lijkt het formele model van het organogram nog altijd op scheiding gebaseerd. Zonder dat we dit nu apart en ten gronde hebben onderzocht, menen we toch voorzichtig te mogen besluiten dat de interne cultuur in de Gentse stedelijke organisatie wel degelijk aan het veranderen is in de richting van meer en betere horizontale verbindingen. Dat gaat vanzelfsprekend moeizaam en met horten en stoten en bij momenten domineren zeker nog wel klassieke bureaucratische en partijpolitieke fenomenen en reflexen. Deze onderliggende cultuuromslag in de Gentse stedelijke organisatie is belangrijker dan formele ingrepen, al zijn discussies over de organisatie zeker nodig. Hoe dan ook: in het huidige model van partijpolitieke akkoorden, partijpolitiek opgedeelde bevoegdheidspakketten en met het aantal schepenen dat we nu hebben, is daarover voldoende realisme nodig.

Op de bedding van die cultuuromslag naar meer onderlinge afhankelijkheid, afstemming en samenwerking kunnen beperkte organisatorische instrumenten versterkend werken: projecten; programma's; mandaten van coördine-

rende ambtenaren voor integrale programma's; het aanduiden van verantwoordelijke schepenen voor inhoudelijke programma's (en niet alleen voor bevoegdheden); gerichte vormen van overleg. Van al die vormen zien we in Gent voorbeelden of aanzetten daartoe.

De dialoog met het middenveld kan een belangrijke stimulans zijn om de stadsorganisatie voortdurend een spiegel over het eigen functioneren voor te houden. Er is externe druk nodig om doorheen de stadsorganisatie te werken. In bepaalde crisissituaties werkt dat ook, zoals we dat bij de vluchtelingencrisis, bij de wooncrisis en bij de coronacrisis hebben gezien. Het is echter nogal onethisch om voor het sociaal beleid op permanente crisissen te hopen om de stadsorganisatie tot verandering te brengen ...

## **4.5 Een uitgebouwd en gedifferentieerd instrumentarium**

### **4.5.1 Uitgebreid instrumentarium**

Als lokale overheid heeft de stad Gent diverse instrumenten om het sociale middenveld zowel structureel als projectmatig te ondersteunen. Vanuit haar nauwe en actieve betrokkenheid en zelfs interventionistische opstelling naar dat sociale middenveld (cf. deel 2 van dit hoofdstuk) is zo een uitgebreid instrumentarium met belangrijke financiële engagements vanzelfsprekend. Uit ons onderzoek blijkt ook dat de stad daar verder in wil investeren, niet alleen om het huidige middenveld sterk te houden maar voornamelijk om nieuwe organisaties en initiatieven een plaats te geven. Projectmatige ondersteuning (ad hoc oproepen, fondsen, ...) leent zich ook goed voor beleidssturing. Projectoproepen kunnen bijvoorbeeld worden ingezet om vernieuwing aan te jagen (bv. Sociaal Innovatiefonds) of actie rond bepaalde specifieke topics te realiseren (bv. rond armoedebestrijding/kinderarmoede).

### **4.5.2 Complexiteit vs. overzicht**

Dat de stad een breed scala aan beleidsinstrumenten hanteert, heeft een dubbele betekenis. Enerzijds appreciëren veel middenveldorganisaties dat er in Gent veel ondersteuningsmogelijkheden zijn en veel stedelijke instanties die daarvoor kunnen aangesproken worden. In vele gevallen kan echt op maat gewerkt worden van de specifieke (acute) lokale nood of de eigenheid van een organisatie. Velen onder hen geven ook aan dat de Gentse ambtelijke diensten goed toegankelijk zijn en zich inzetten om specifieke ondersteuningsvragen vanuit het middenveld snel te beantwoorden. De diensten helpen middenveldorganisaties in hun zoektocht en fungeren dus als wegwijzers door het beleidsinstrumentarium. Deze inzet van de stad om het middenveld te ondersteunen past ook bij de actieve regierol die de stad in dat middenveld opneemt. Het neemt anderzijds niet weg dat het uitgebreide instrumentarium in ogen van veel geïnterviewden ook nadelen kent.

Voor kleine, nieuwe organisaties en voor gevestigde organisaties die wat verder afstaan van de stedelijke overheid is het niet eenvoudig hun weg te vinden in de 'ins' en 'outs' van dit systeem. Velen vinden het geheel transparant noch coherent, zo blijkt ook uit de prebevraging. Dit is mede het gevolg van het feit dat de subsidiestromen per

beleidsdomein georganiseerd zijn waardoor er zelfs bij een aantal ambtenaren en politici die we gesproken hebben geen echt helikopterzicht bestaat over wat de stad allemaal aanbiedt en organiseert ten behoeve van het sociale middenveld.

Dat het gehele systeem aan erkennings- en subsidielijnen een versnipperde indruk geeft aan de organisaties heeft als gevolg dat organisaties “shop-gedrag” gaan vertonen. Hiermee bedoelen we dat ze – al dan niet op basis van het persoonlijke contacten – achtereenvolgens meerdere ambtenaren of politici gaan aanspreken voor ondersteuning. Door hun ondersteuningsvraag te adresseren aan verschillende personen en instanties in verschillende lagen van het ambtelijk of politiek apparaat, hopen ze het juiste antwoord op hun vraag te krijgen. Deze manier van werken “op de tast” is zowel voor de organisaties als voor de stadsdiensten weinig efficiënt. Het zorgt mogelijk voor verloren tijd (zowel bij de organisaties als de stad) en voor een onnodige administratieve druk op het systeem. Dit “shop-gedrag” kan zo als een van de (onbedoelde) nadelen van de eerder aangehaalde openheid van de stad worden gezien.

Een tweede gevolg van de complexiteit van het erkennings- en subsidiesysteem is dat er, onbedoeld, een zelfversterkend effect optreedt. Organisaties die de juiste ambtelijke contacten hebben, en overzicht en inzicht hebben in de verschillende subsidielijnen, vinden (steeds opnieuw) het gemakkelijkst hun weg naar duurzame ondersteuning. Op die manier hebben ze de kans om te groeien terwijl dit selectiemechanisme het systeem “sluit” voor nieuwe/kleine/onwetende initiatieven. Ook de rol van de eerder vernoemde actieve netwerkers (zie 4.2.1) is in deze belangrijk. Zij kunnen nieuwe maar ook gevestigde organisaties met de juiste personen en diensten in contact brengen. Uit de interviews met hen leren we dat ze dat vandaag ook al veelvuldig doen. In die optiek kunnen zij het bestaande mattheuseffect (de organisaties met toegang krijgen nog meer toegang tot subsidie) tegenwerken. Net zozeer is ook het werk van die actieve netwerkers natuurlijk selectief en kunnen ook zij onbedoelde gatekeepers zijn in het systeem.

Een derde, meer psychologisch neveneffect van het dense en complexe systeem van overheidsinitiatieven en subsidiemogelijkheden is dat de Gentse organisaties zelden goed van elkaar kunnen inschatten hoeveel stedelijke subsidie ze precies krijgen voor welke taken. Dit leidt tot achterdocht (en mogelijk ook jaloezie) bij de niet of zwak gesubsidieerde organisaties die niet zelden het gevoel hebben dat ze “achter het net vissen”.

De drie vernoemde gevolgen zwengelen op hun beurt vaak een (ervaring van) concurrentie aan. Dus hoewel de subsidielijnen gericht zijn op het versterken van het middenveld kunnen ze – onbedoeld – het effect hebben dat ze de middenveldorganisaties in een (in woorden van één van de respondenten van de prebevraging) “ongezonde competitie duwen”. Net die competitie is volgens de prebevraging een van de zaken die samenwerking in het middenveld het sterkst hindert.

### 4.5.3 *Stabiliteit en vaste formats vs. flexibiliteit*

Algemeen leeft het gevoel bij de Gentse middenveldorganisaties dat de stedelijke overheid nauw betrokken is bij hun werk en dat werk sterk ondersteunt. Er is in hun ervaring dus sprake van een duidelijke stabiele ondersteunende houding vanwege de stad. De betrokkenheid van de stad wordt door een aantal organisaties echter ook als vrij geformatteerd en dwingend ervaren.

Om in aanmerking te komen voor projectsubsidies en (beperkte) organisatiesubsidies zijn de procedures voor het Gentse middenveld duidelijk vastgelegd, meestal in reglementen. Het feit dat de procedures publiek worden gecommuniceerd en ook vrij eenduidig zijn beschreven – zonder al te veel ruimte voor interpretatie - geeft organisaties een gevoel van stabiliteit. De middenveldorganisaties weten waar ze aan toe zijn.

Daartegenover staan de grotere organisatiesubsidies die veelal worden vertaald in (master)convenanten. Omdat die laatste voorwerp zijn van onderhandeling lijken ze zowel aan de zijde van de organisatie als aan de kant van de stad meer openheid en flexibiliteit toe te laten. Convenantafspraken worden immers vastgelegd in dialoog tussen de organisatie, de bevoegde dienst(en) en de politieke overheid, waarbij ieder de kans krijgt af te wegen welke elementen al dan niet in de overeenkomst moet worden opgenomen. De keerzijde van die openheid en flexibiliteit is natuurlijk wel dat ze minder garanties en zekerheden geven aan de organisaties.

Het geformatteerde karakter van de kleine subsidielijnen en de strikte contractuele overeenkomsten die daaruit volgen versus de openheid van het proces dat voorafgaat aan een convenant, roept bij organisaties vragen op. Ten eerste is er de vraag van de duidelijkheid: waarom moeten sommige organisaties zich inschrijven in vastgelegde procedures terwijl andere de kans krijgen individueel te onderhandelen? Ten tweede is er de vraag van het gelijkheidsbeginsel: hoe en op welke grond wordt de selectie gemaakt van de organisaties waarmee een convenant wordt afgesloten?

Een ander belangrijk aspect van de spanning tussen stabiliteit en flexibiliteit heeft te maken met de duur van de stedelijke subsidies. Projectsubsidies (vaak éénjarig en met een focus op vernieuwing) moeten bestemd worden binnen de looptijd van een project maar worden door middenveldorganisaties nogal eens noodgedwongen ingezet om ook mee hun reguliere werking te bekostigen. Zeker voor kleinere organisaties vergt het veel inspanningen verschillende projecten op elkaar af te stemmen en de projecten in de reguliere werking in te bedden. Daardoor komen organisaties wel eens in spiraal van kortlopende subsidies terecht waarbij de ene subsidie wordt gebruikt om de volgende mogelijk te maken. Dit kan versmachtend werken. Het dwingt de organisaties steeds opnieuw nieuwe projectaanvragen (of steeds dezelfde aanvragen) in te dienen, ook voor oproepen die niet helemaal geschikt zijn voor hun organisatie of oproepen die naar hun gevoel te strak gedefinieerd zijn. Dit gecombineerd met het feit dat een projectsubsidieaanvraag – naar verhouding tot de subsidie die er tegenover staat – meer schrijven en administratietijd vergt dan grotere subsidieaanvragen, plaatst het vaak kleinere organisatie in een moeilijke positie. Het “dossiers schrijven” alsook het risico om de aangevraagde overheidssteun niet te krijgen, weegt bij

deze kleinere organisaties zwaarder door. Het resulteert vaak in een bureaucratische last (cf. verder) bij die organisaties waar de projectsubsidies net voor bedoeld zijn. Dit roept meteen ook de vraag op hoe de projectdefinitie voor projectsubsidies tot stand komt: bottom-up via overleg en inspraak (bv. Signalenbundel in armoede-platform) of top-down vanuit de stedelijke overheid (waar zij hiaten spot of middenveldinitiatief wil zien ontstaan dan wel vanuit keuzes die vanuit bureaupolitiek ontstaan)?

Ook vanuit het standpunt van de subsidiërende lokale overheid merken we een spanning tussen stabiliteit en flexibiliteit. Een groot deel van de stedelijke budgetten voor het middenveld zijn voor meerdere jaren vastgelegd (bv. in convenanten), waardoor er ook bij de stedelijke instanties vaak een zoektocht gaande is naar middelen en “vrije ruimte” om flexibel te kunnen inspelen op nieuwe vragen en nieuwe initiatieven of op acute uitdagingen die zich in de stad voordoen.

#### 4.5.4 *Vertrouwen vs. (bureaucratische) verantwoording*

We vermeldden het al eerder in dit onderzoek: veel middenveldorganisaties in Gent geven aan dat ze vanwege de stad een sterke ambtelijke betrokkenheid voelen. Dit duidt voor hen op een sterke interesse voor wat binnen het sociale middenveld gebeurt. Een andere lezing hiervan is echter dat de stedelijke overheid de gesubsidieerde organisaties moeilijk durft “los te laten”, hetgeen dan weer weinig vertrouwen in de organisaties etaleert. Het faciliteren van organisaties neigt zo soms naar het controleren ervan of zelfs naar (een gevoel van) bemoeizucht, zo hoorden we bij een aantal respondenten. Dat wordt voor hen sterk veruitwendigd in de uitgebreide verantwoordingsplicht voor de stedelijke subsidies. Vooral voor de kleinere subsidies weegt deze “papierslag” op organisaties.

Het is belangrijk hier nog even te duiden dat gevoel van bureaucratische of “papieren” (over)last verschillende lagen kent.

- Sommige organisaties verwoorden het als een ideologische kritiek op de verantwoordingsplicht die aan overheidssteun wordt gekoppeld, ongeacht hoe zwaar die plicht is. Het gaat om organisaties die niet willen dat enige schriftelijke rapporteringsplicht of zelfs mondelinge vormen van verantwoording aan de stad tijd wegneemt van hun *core business*. Ze maken er een punt van om hun inzet zo maximaal mogelijk te besteden aan hun doelgroep.
- Voor andere organisaties, vooral zij die werken met kansengroepen, hangt de ervaring van bureaucratische last vast aan de moeite die zij hebben met de formele procedures van de stad. Ook uit de prebevraging kwam dit naar voren: voor sommige organisaties zijn de aanvraagprocedures te complex, te talig, te digitaal.
- Voor de grotere middenveldorganisaties is de omvang van de verantwoordingsplicht niet zozeer het probleem, maar de instrumentalisering die erachter zit. Ze ervaren de procedures en rapportering als een beknotting van hun autonomie.
- Tot slot kan de ervaring van bureaucratische last ook verklaard worden door het onevenwicht tussen de tijd en energie die in bv. een projectaanvraag moet worden gestoken versus de financiële return ervan.

Deze verklaring staat los van de grootte van de organisatie, maar hangt eerder vast aan de cultuur van de betrokken stadsdienst (cf. onze eerdere analyse over de impact van de organisatie van het stadsbestuur).

#### Kader 07

### CONVENANTEN EN MASTERCONVENANTEN

In de beschrijving van het beleidsinstrumentarium (hoofdstuk 3) gaven we al aan dat de stedelijke overheid in Gent intensief werkt met convenanten en masterconvenanten om subsidieafspraken tussen de stad en specifieke middenveldorganisaties vast te leggen. Het werken met (master)convenanten heeft een aantal duidelijke voordelen, ook in ogen van de bevroegde organisaties:

- Aan elke convenant gaat een proces van onderhandeling af. Dat traject geeft de organisatie de mogelijkheid haar werking goed toe te lichten. Voor de organisaties die ook van de Vlaamse overheid structurele subsidies krijgen, biedt dit de kans om de stedelijke ambities te stroomlijnen met de organisatieplannen in het kader van die Vlaamse subsidie. Voor de betrokken stadsdienst geeft het de mogelijkheid om de werking van de organisatie in te passen in het beleid van de stad.
- Het werken met masterconvenanten verlaagt de onderhandelingslast van de organisaties en zorgt dat de coördinatielast voor die onderhandelingen bij de stedelijke administratie komt te liggen. Het zorgt er met andere woorden voor dat organisaties niet op verschillende plaatsen/momenten convenanten moeten onderhandelen. Het reduceert ook de kans op het eerder aangehaalde “shopgedrag”, al moeten we ook beseffen dat een masterconvenant niet alles kan overkoepelen. Ook organisaties die een dergelijke “grote convenant” hebben zullen nog steeds kunnen intekenen op kleinere subsidielijnen en oproepen en zo subsidies cumuleren.
- Specifiek voor de masterconvenanten is het zo dat qua administratie, opvolging en evaluatie het werken met één subsidieovereenkomst zowel voor de organisaties als de stad gemakkelijker is. Het werken met een masterconvenant brengt dus administratieve vereenvoudiging met zich mee.

Niettemin zijn er ook nadelen aan het werken met convenanten en masterconvenanten:

- Voor veel middenveldorganisaties is het onduidelijk wie het initiatief neemt om convenantonderhandelingen te starten of wie beslist om die besprekingen uit te breiden naar verschillende diensten (in functie van een masterconvenant).
- Hoe complexer de politieke relaties, en hoe meer precair de samenwerking tussen diensten, hoe meer tijd convenantonderhandelingen vergen. Omdat er geen standaardprocedure is, zijn er in dat proces ook geen garanties ingebouwd.
- Hoewel de masterconvenant een instrument is om afspraken administratief (over meerdere diensten) te bundelen in één contract maakt dat het nog geen inhoudelijk instrument waarbij die diensten ook

effectief nagaan hoe zij hun verwachtingen ten aanzien van die organisatie (en omgekeerd: de organisatie ten opzichte van hen) kunnen afstemmen. Anders gezegd: de convenanten en masterconvenanten zijn nog te weinig een aanleiding voor een inhoudelijke discussie over beleidsvisies en visies op rolverdeling tussen en binnen middenveld en overheid.

## 4.6 Het Gentse sociale middenveld is sterk in beweging

Het Gentse ecosysteem van het sociale middenveld en het beleid daarrond is de laatste jaren sterk in beweging. Een aantal gevestigde organisaties die doorheen de jaren bevoorrechte partners van het beleid werden en soms zelf een semi-monopolie positie verwierven op bepaalde terreinen, zien zich geconfronteerd met nieuwe organisaties en initiatieven. Wat die organisaties en initiatieven 'nieuw' maakt is niet eenduidig. Soms zijn ze vernieuwend, omdat ze een andere aanpak of methode hanteren dan diegene die regulier is. Een voorbeeld daarvan zijn experimenten met de 'housing first'-benadering in de opvang van daklozen. Soms zijn het organisaties of initiatieven die vanuit een andere relatie met de doelgroep aan de slag gaan. Zelforganisaties in het jeugdwelzijnswerk zoals Averroes of Ergenekon zijn hier voorbeelden van (cf. verder). Soms gaat het over organisaties of initiatieven die andere vrijwilligers of donateurs mobiliseren dan gevestigde organisaties. Zo trekt het Gents Solidariteitsfonds voor Moeilijke Tijden andere vrijwilligers en organisaties aan dan de KRAS-diensten die al langer rond materiële hulpverlening actief zijn. Organisaties of initiatieven kunnen natuurlijk tegelijkertijd op meer dan één van de hierboven beschreven manieren nieuw zijn, maar het is belangrijk om wat wel en niet nieuw is scherp te krijgen om de verhouding met gevestigde organisaties goed te kunnen inschatten. Als de methodes of aanpak of de verhouding met de doelgroep nieuw is, lijkt er ook meer conflictstof te zijn.

De nieuwe organisaties of initiatieven roeren zich de voorbije jaren sterker en ook publiek, vaak ook langs informele kanalen zoals de sociale media. Soms organiseren ze zich ook om hun stem tot bij het bestuur te krijgen, zoals dit het geval is voor een aantal zelforganisaties die aan jeugdwelzijnswerk doen die zich verenigden in het Platform voor Zelforganisaties. Dit gaat soms gepaard met scherpe kritiek op gevestigde organisaties, hun aanpak en concrete werking. Het stadsbestuur heeft oor naar de wensen en verzuchtingen van die nieuwe organisaties en gaat in op de vragen tot dialoog en ondersteuning. Daardoor worden bevoorrechte relaties de facto een stuk doorbroken en ontstaan er kansen voor nieuwe organisaties en initiatieven om zich te bewijzen. Onvermijdelijk leidt dit ook tot concurrentie en/of conflicten, wat in de mate dat ze resulteren in sociale polarisering ook een bedreiging inhoudt voor het goed functioneren van het ecosysteem van het Gentse sociale middenveld. In die context is het belangrijk om voorbij de schijnbare tweedeling tussen gevestigde en nieuwe organisaties te kijken en scherp te stellen op de achterliggende dynamieken, die minder eenduidig blijken te zijn dan de onder meer via sociale media en andere informele communicatie ontstane beeldvorming suggereert. Een helder beeld op de verschuivende verhoudingen in het Gentse sociale middenveld is dus gewenst.



In wat volgt gaan we dieper in op een drie van de ontstane spanningsvelden (en in 4.7 komt nog een vierde spanningsveld aan bod). Die voorbeelden van spanningsvelden zijn niet lukraak gekozen, maar kwamen tijdens de interviews en focusgroepen vrij snel naar boven als de in Gent meest paradigmatische gevallen van de evoluties, debatten en conflicten die ontstaan in een middenveld in beweging. Uiteraard zijn die evoluties, debatten en conflicten ook elders in het Gentse sociale middenveld zichtbaar, maar daar doen ze zich (vooralsnog) minder duidelijk en scherp voor als in het veld van de materiële ondersteuning, jeugdwelzijnswerk en algemeen welzijnswerk (en etnisch-culturele minderheden, zie 4.7). Het Gentse middenveld is bovendien ook nog op andere manieren in beweging, bijvoorbeeld door de opkomst van commons initiatieven en tijdelijke invullingen, maar die hebben een minder eenduidige focus op gelijke kansen en welzijn, waardoor we ze hier in de analyse niet centraal plaatsen. We denken dat een meer gedetailleerde analyse van deze vier spanningsvelden voldoende inzichten oplevert om in hoofdstuk 5 aanbevelingen te kunnen formuleren over hoe best om te gaan met een middenveld in beweging. De focus van deze analyses ligt niet op het feitelijk beoordelen van wat organisaties over elkaar vertellen – op basis van de data die tijdens focusgroepen en in interviews verzameld zijn is dit niet mogelijk – maar wel op het documenteren waar er discussie over is, zowel tussen middenveldorganisaties onderling als tussen overheid en middenveld, welke verwachting er bij organisaties en overheden leven en waar er samenwerking en/of dialoog is of waar die net ontbreekt. De uitdagingen die samenhangen met de vernieuwing van het Gentse ecosysteem staan centraal in dit onderzoeksrapport. Deze grondig documenteren moet leiden tot een meer genuanceerde probleemstelling en fijnmazigere aanbevelingen.

#### **4.6.1 Materiële ondersteuning**

Materiële ondersteuning gaat over het leveren van voedsel, kledij en andere goederen aan burgers die daar door een gebrek aan inkomen een acute nood aan hebben. Het is traditioneel een taak waar vrijwilligers via lokale organisaties en initiatieven erg actief in zijn. Zij dichten in zekere zin de gaten in het door de overheid opgezette systeem van sociale bescherming. In Gent is dit veld de voorbije jaren sterk in beweging. Niet alleen neemt de vraag naar voedsel- en andere vormen van materiële hulpverlening toe, er zijn ook een aantal nieuwe organisaties ontstaan. Dat leidt tot spanningen tussen de organisaties en zet de eerder gemaakte afspraken en rolverdeling tussen lokale overheid en middenveldorganisaties onder druk.

KRAS vzw is de gevestigde speler op het domein van materiële ondersteuning. Het is een netwerk van een 18-tal autonome vrijwilligersdiensten voor en met mensen in armoede dat sinds 1997 actief is. De diensten zijn vandaag onder meer actief rond materiële hulpverlening en creëren ruimte voor ontmoeting en onthaal. KRAS stond oorspronkelijk voor 'Kerk aan de rand van de stad', maar nu staat het voor 'Kring rond mensen in armoede in de stad'. Het is opgericht als koepel op initiatief van zes Gentse parochies, maar later sloten ook verenigingen zonder wortels in parochiewerkingen aan. De organisatie heeft een christelijke achtergrond. KRAS vzw werkt met ongeveer 600 vrijwilligers en bereikt ongeveer 13.000 mensen. Omdat het vrijwilligersbestand van een aantal werkingen binnen KRAS vzw vooral uit oudere vrijwilligers bestaat, zijn er wat zorgen over de toekomst van KRAS-diensten op langere termijn. KRAS vzw zet in op het versterken van het netwerk van organisaties: onderlinge afstemming, logistieke ondersteuning, vorming geven aan vrijwilligers, beleidswerk, enz..

De relatie met de Gentse overheid is geëvolueerd. Het stadsbestuur kiest voor structurele armoedebestrijding. Dat betekent dat materiële ondersteuning voor noodhulp moet worden beperkt in de tijd en gericht op crisissituaties. Vroeger had de stad vanuit die visie moeite met wat ze zag als een te caritatieve insteek bij KRAS vzw. Ze maakte ondersteuning afhankelijk van de mate waarin KRAS vzw mee stapte in de visie van de stad. Dat houdt onder meer in dat de KRAS-diensten mensen doorverwijzen naar de bestaande hulpverlening, die mensen structureel uit de armoede moet tillen, en ondersteunen om hun sociale rechten te claimen. Daarnaast verwacht het stadsbestuur dat de organisatie mensen in armoede sociaal probeert te activeren, hetzij als vrijwilliger, hetzij in arbeidszorgtrajecten, en dat ze mensen in armoede een laagdrempelige plaats voor ontmoeting en het versterken van hun sociaal netwerk biedt. De dialoog tussen KRAS en de overheid leidde tot een heldere rolverdeling, waardoor het bestaande spanningsveld met het OCMW en de Sociale Dienst aangepakt werd. Ook rond voedselbedeling ging de stad het gesprek aan. Om mensen in armoede in hun waardigheid te laten, mogen ze niet gewoon een voedselpakket krijgen, maar moet er volgens de stad keuze voorzien worden, al dan niet tegen (beperkte) betaling. Vanuit die visie ondersteunt het stadsbestuur ook sociale kruideniers financieel.

Naast de sociale kruideniers ontstonden de voorbije jaren een aantal nieuwe organisaties en initiatieven rond materiële hulpverlening, zoals de Olijfboom, het Solidariteitsfonds voor Moeilijke Tijden en Burgerplicht. De Olijfboom biedt vluchtelingen, daklozen en mensen die na een lange ziekte of revalidatie de draad van hun leven opnieuw oppikken door middel van een weggeefwinkel materiële hulp en een ontmoetingsplek, onder meer met buurtbewoners, aan. Het initiatief ontstond tijdens de vluchtelingenstroom van 2015 vanuit de vzw een Hart voor Vluchtelingen.

Het Solidariteitsfonds voor Moeilijke Tijden is een samenwerking tussen onder meer een Hart Voor Vluchtelingen, Werkgroep Vluchtelingen Gent, Hand in Hand Gent, Woon Gift Gent, De Tinten, Victoria Deluxe en De Rode Lotus. Merk op dat bijvoorbeeld de Tinten en Werkgroep Vluchtelingen Gent ook werkingen van KRAS vzw zijn. Het Fonds ontstond aan het begin van de coronacrisis toen sociale voorzieningen zoals sociale restaurants en scholen dicht gingen en sommige huishoudens hun inkomen zagen slinken en ondersteuningsnetwerk verloren. Ze zamelen geld in via donaties en allerlei fondsenwervingscampagnes (bv. de (W)armste Week eind december 2020, in samenwerking met de Gentse culturele sector verzameld in Covitesse 6). Ze geven voedselbonnen en andere financiële steun aan mensen in nood – waarmee ze kwetsbare gezinnen de keuze willen geven om in hun eigen noden te voorzien. Daarnaast zetten ze een vrijwillige kookploeg op die tijdens de lockdown 750 maaltijden per week verdeelde via afhaalpunten in sociale organisaties. Het Solidariteitsfonds trekt vrijwilligers aan die zich minder goed thuis voelen bij de diensten van KRAS vzw. Toch staan ze niet los van meer gevestigde organisaties, getuige één van de trekkers die ook vrijwilligerswerk doet bij onder meer CAW en de betrokkenheid van een aantal KRAS-werkingen.

Burgerplicht ontstond tijdens de corona-crisis vanuit de Turkse gemeenschap in Gent. De organisatie is opgezet door twee Gentse artsen met een Turkse migratie-achtergrond, een groot sociaal netwerk en extra tijd door de maatregelen rond corona. Met Burgerplicht willen ze Turkse Gentenaars samenbrengen en laten participeren in de lokale samenleving. Ze verzamelen donaties die ze doorspelen aan sociale organisaties om Gentenaars in nood

te ondersteunen en doen aan gezondheidscommunicatie rond corona naar etnisch-culturele minderheden toe. De trekkers vinden vanuit hun middenveldachtergrond en kennis van het lokale middenveld goed de weg naar andere organisaties en het beleid en breidden hun werkterrein in een snel tempo uit naar onder meer het ondersteunen van zelforganisaties in het jeugdwelzijnswerk en het mobiliseren van Turkse Gentenaars ondersteunen om mee te doen aan het wijkbudget. Eén van de trekkers ontpopt zich op een aantal maanden tijd tot een zowel door het sociale middenveld als door de overheid gewaardeerde en geconsulteerde actieve netwerker.

De nieuwe organisaties en initiatieven die hierboven beschreven staan hebben hun eigen manier van werken en mobiliseren andere vrijwilligers en donateurs. Eén betrokken respondent heeft het over het ontstaan van een naar eigen zeggen 'informeel' middenveld en zet dit tegenover de stadsdiensten en het 'formele middenveld'. Die laatste zitten volgens de respondent vast in een institutionele logica waarbij er veel onderhandeld wordt, maar dat niet snel kan schakelen. Ook andere respondenten uit dat zogenaamde 'informele middenveld' benadrukken hun capaciteit om snel middelen en mensen te mobiliseren en te handelen. KRAS vzw ziet die verschillen in de manier van werken tussen middenveldorganisaties niet, maar benadrukt wel het verschil tussen vrijwilligersorganisaties en de overheid. Stadsdiensten moeten meer rekening houden met regels en procedures, terwijl middenveldorganisaties zoals de KRAS-werkingen makkelijker ondersteuning op maat kunnen voorzien en flexibeler middelen kunnen verschuiven naar waar ze sociale noden zien.

De kritiek op de trage werking van de stadsdiensten belet de 'informele' middenveldorganisaties niet om aan te kloppen bij politici voor logistieke en financiële ondersteuning van hun werking. Een aantal actieve netwerkers speelt hier een belangrijke rol en gebruiken hun politieke contacten om toegang te krijgen tot politici, in mindere mate tot de ambtenarij. Politici krijgen de vraag om locaties te voorzien voor de werking of financiële steun om een betaalde coördinator te kunnen aanwerven. Schepenen spelen in op die vragen, bijvoorbeeld door een door het OCMW gehuurde ruimte te voorzien voor de weggeefwinkel van de Olijfboom of door Burgerplicht tijdelijk toegang te geven tot een ondersteuner vanuit de Dienst Welzijn en Gelijke Kansen.

KRAS drukt haar appreciatie voor de nieuwe spelers uit, voor hun inzet en de nieuwe dynamiek die ze in de sector brengen. Ze geven ook aan dat het tot nieuwe samenwerkingen geleid heeft. Tegelijkertijd klinkt er kritiek: de nieuwe burgerinitiatieven gaan niet altijd na of hun aanbod niet overlapt met wat bestaande organisaties al doen. Wat vooral wrevel opwekt is dat burgerinitiatieven rechtstreeks contact opnemen met schepenen en deze informele contacten meer gewicht lijken te krijgen dan de intern en met de doelgroep goed voorbereide input die zij via de formele kanalen, zoals de Signalen-bundel, geven. In hun ervaring durft de stad te weinig 'nee' te zeggen tegen vragen naar ondersteuning vanuit nieuwe initiatieven uit vrees burgerinitiatief kwijt te spelen. Diensten lijken daarover niet altijd op dezelfde lijn te zitten. Vanuit burgerinitiatieven zoals Solidariteitsfonds ziet men deze kritiek echter als een uiting van schrik voor de mogelijke concurrentie voor middelen die kan ontstaan. Ze geven ook aan dat de contacten met de ambtenarij moeilijker verlopen dan die met politici omdat die bureaucratischer werken, met vastgelegde budgetten en gekende partners.

In de nieuwe context die ontstaan is door de opkomst van nieuwe burgerinitiatieven komen (opnieuw) de vragen bovendrijven welke organisaties en activiteiten het bestuur wil ondersteunen en hoe het omgaat met potentiële overlappingsen en tegenstrijdigheden tussen initiatieven en met het Gents sociaal beleid (bv. shop-gedrag tussen organisaties en burgerorganisaties die de controle van voorwaarden voor toegang tot materiële steun op zich nemen, terwijl het OCMW dit ook al doet). Het zet de bevoegde schepen ertoe aan om sterker de regie in handen te nemen, vanuit een duidelijke visie op structurele armoedebestrijding. De schepen lanceerde daartoe het Traject Materiële Ondersteuning, waarin het bestuur poogt om concurrentie en wederzijdse kritiek door middel van duidelijke en doorgesproken afspraken over een rolverdeling en een transparante verdeling van overheidssteun om te buigen tot samenwerking. In een overgangsfase wordt in ondersteuning voorzien voor alle organisaties en initiatieven die rond materiële ondersteuning actief zijn, zowel de KRAS-diensten, de sociale kruideniers als de nieuwe initiatieven, terwijl samen gewerkt wordt aan een nieuw model van sociale voedselpunten. De stedelijke overheid investeert in een coördinator die dit proces in goede banen moet leiden. Dat het ombuigen van conflict en concurrentie naar een duidelijke rolverdeling en samenwerking niet gemakkelijk is, toont de kritiek van sommige initiatiefnemers achter het Solidariteitsfonds op de beslissing om in het kader van het Sociale Innovatiefonds middelen toe te bedelen aan één van de gevestigde organisaties in materiële hulpverlening. KRAS vzw geeft dan weer aan dat informele en directe contacten met politici het tragere proces van het samenwerkingstraject kunnen ondermijnen, omdat die contacten het moeilijker maken om consistent vanuit een bepaald beleidskader beslissingen te nemen over welke organisatie wel dan niet ondersteund wordt. Het traject is nog lopende bij het afwerken van dit rapport.

#### **4.6.2 Jeugdwelzijnswerk**

Wat jeugdwelzijnswerk betreft, was vzw Jong tot voor kort dé middenveldpartner van het beleid in Gent. Historisch zo gegroeid, omdat de stad een vijftiental jaren geleden aangedrongen heeft op een fusie tussen een veelheid van kleinere organisaties binnen het jeugdwerk, om zo te komen tot efficiëntiewinst en verdere professionalisering binnen het jeugdwelzijnswerk.

Opmerkelijk is dat vzw Jong, zichzelf niet als een gevestigde speler ervaart. VZW Jong is breed aanwezig in Gent, reeds lange tijd, en lijkt zeker van subsidiëring binnen de convenantregeling. Desondanks ervaren de betrokkenen die we interviewden dit niet als een zekerheid of een garantie, stellen ze zich vragen bij de gevestigde waarde van hun organisatie. Vzw Jong maakte recent een ernstige (financiële) crisis door die tot een grondige reorganisatie aanleiding gaf, mede onder invloed van en kritiek vanuit het stadsbestuur en deels ook door de interne discussie. De kritiek was dat de organisatie te centralistisch werd geleid met een te sterk uitgebouwd middenkader dat ten koste ging van het veldwerk. In de reorganisatie staat nu een veel meer decentrale en wijkgerichte werking centraal, op basis van gebundelde expertise van veldwerkers en met openingsuren die meer vanuit de doelgroep worden ingevuld.

Vzw Jong geeft aan dat het niet is omdat men binnen de convenantwerking kan rekenen op subsidies, dat dit een zekerheid biedt en dat men daarrond niet uitgedaagd wordt, integendeel. Het gevoel is dat er juist kritiek komt op

of kritischer gekeken wordt naar de zogenaamd gevestigde spelers, vroeger eerder door het beleid (tijdens convenantsonderhandelingen) en recenter ook meer door een aantal nieuwe zelforganisaties die zich op jeugdwelzijnswerk richten. De kloof met de doelgroep zou te groot worden en de organisatie zou te groot geworden zijn om signalen op te vangen en kort op de bal te kunnen spelen. De betrokkenen die we interviewden gaven aan dat het moeilijk opboksen is tegen deze beeldvorming. Organisaties die reeds lange tijd actief zijn, werken aan een langetermijnaanpak in de diepte van meer complexe oorzaken van vastgestelde problemen, terwijl nieuwere spelers vaak nog zeer concrete, misschien ook sneller oplosbare thema's aanbrengen, ook omdat zij meer vrijheid ervaren vanuit minder opgelegde regels. Nieuwe, kleinere organisaties brengen dan weer een nieuwe dynamiek teweeg, wat binnen een grotere organisatie met een zekere historiek misschien moeilijker te realiseren valt. Gevestigde waardes investeren minder in communicatie of in nieuwe vormen van communicatie. Zij focussen op wat van hen verwacht wordt, maar ervaren dat hun bijdrage minder dan vroeger als vanzelfsprekend wordt ervaren.

De laatste jaren lijken inderdaad opnieuw meer nieuwe, kleinere zelforganisaties een rol op te nemen in het domein van jeugdwelzijnswerk. Zo is Ergenekon, een erkend jeugdhuis binnen de stad sinds 2007, oorspronkelijk vooral gestart met hun werking om tegemoet te komen aan de noden van migrantenjongeren die toch nog een hoge drempel ervaarden ten aanzien van het meer klassieke jeugdwerk. Deze organisatie werkt volledig met vrijwilligers maar heeft wel een uitgebreide werking uitgebouwd en is een belangrijke sterkhouder binnen de wijk; zij organiseren als jeugdhuis ook huiswerkbegeleiding, vormingen, recreatieve buurtprojecten, sportactiviteiten, uitstappen, .... Zij zijn zowel binnen Rabot als binnen de Brugse Poort actief, vooral gestuurd door de ervaren noden in deze buurten. Spanningen met jongeren in deze buurten komen voor, de vrijwilligers van Ergenekon zijn in het verleden hierin dan bemiddelend kunnen optreden. Meer en meer kwam dan ook vanuit de organisatie de vraag naar de stad toe om in hun rol erkend te worden en om hun werking hierin te ondersteunen. Een betaalde beroepskracht komt nu hun organisatie mee ondersteunen.

Ook binnen Averroes, ontstaan als Moslim Advies Punt, werd enkele jaren geleden specifiek een afdeling Jeugdwerk opgericht (naast werkingen rond cultuur, welzijn en sport), wat ook weer eerder organisch ontstaan is. Onder druk van de groei die de organisatie kende, werd ook meer samenwerking met de stad gezocht voor het kunnen krijgen van verdere ondersteuning. Verdere stappen zetten om hun organisatie verder structureel vorm te geven (op vlak van administratie en erkenningen, verdergaande professionalisering), om zo ook meer te kunnen wegen en meer inspraak te kunnen verwerven, daartoe voelt men zich minder gewapend als groep die draait op vrijwilligers. Een tiental zelforganisaties met een aantal gemeenschappelijke kenmerken, hebben dit jaar een Platform van zelforganisaties gecreëerd, om een spreekbuis te zijn voor deze organisaties richting het beleid. Enerzijds geeft men aan wel ondersteuning vanuit de stad nodig te hebben om de rol die ze willen spelen verder te kunnen uitbouwen, anderzijds beluisteren we ook de af te leggen verantwoording t.a.v. en sturing vanuit de stad die dat met zich mee zou brengen.

Zowel Averroes als Ergenekon geven aan dat ze zich in een soort van concurrentiepositie bevinden t.a.v. de meer gevestigde speler binnen jeugdwelzijnswerk, maar dan vooral als het gaat om het verkrijgen van middelen. Deze

kleinere organisaties geven aan om tegemoet te komen aan bepaalde problemen of noden van jongeren die minder gecapteerd lijken te worden door vzw Jong. Daar waar de sterker geprofessionaliseerde werking van vzw Jong de mogelijkheid biedt om bepaalde thema's inderdaad professioneler aan te pakken en aan te kaarten, ook vanuit een voeling met de wijk, laat de sterk wijkgerichte werking van de zelforganisaties met veel vrijwilligers en een stevig lokaal verankerd netwerk, toe om vanuit deze terreinkennis tegemoet te komen aan andere noden van de verschillende doelgroepen, noden die kunnen verschillen van wijk tot wijk, van doelgroep tot doelgroep.

De stad wil hieraan tegemoet komen, om er voor te zorgen dat zowel de meer gevestigde VZW Jong als de nieuwe spelers complementair ten opzichte van elkaar een werking kunnen uitbouwen. Nieuwe initiatieven krijgen een kans, gevestigde organisaties worden meer uitgedaagd. Een traject werd hiertoe georganiseerd, om verschuivingen binnen het landschap van het jeugdwelzijnswerk in kaart te brengen, om zo optimaal tegemoet te komen aan de uitdagingen die zich stellen en te kijken naar hoe zowel gevestigde als nieuwe organisaties zich hierin kunnen en dienen te positioneren. De nieuwere spelers lijken zich hierdoor nu wel meer erkend te voelen door de stad. Finaal werd in eerste instantie gekozen om extra middelen vrij te maken en via een open projectoproep nieuwere spelers te ondersteunen (met specifiek een apart luik voor de organisaties zonder professionele krachten), dit echter zonder de werking van vzw Jong hierdoor onder druk te zetten. Het stadsbestuur erkent dit ook en kiest daarom voor het zoeken naar en ondersteunen van complementariteit binnen en tussen de verschillende jeugd-welzijnsorganisaties.

Op het terrein werd deze nood aan een duidelijk kader en visie vanuit de stad meermaals uitgesproken, ook richtinggevend naar de verhouding tussen de meer gevestigde organisatie en de nieuwe spelers. Nood is er aan een breder kader van waaruit de verschillende spelers dan ook ieder hun rol kunnen opnemen (en eventueel herdenken). De stad maakt zich sterk dat dit kader er ligt; vanuit de praktijk zien we dat hierrond toch nog onduidelijkheid bestaat.

### **4.6.3 Welzijnswerk**

Een andere gevestigde speler binnen het Gents middenveld is het Centrum Algemeen Welzijnswerk (CAW). Het CAW helpt mensen met al hun vragen en problemen die te maken hebben met welzijn (persoonlijke moeilijkheden, financiële, administratieve, juridische of materiële problemen, relatieproblemen,...). Het CAW geeft steun aan diegenen die het moeilijk hebben, versterkt mensen en staat hen bij. De CAW Groep verbindt de 11 CAW's op sectoraal niveau. Op beleidsniveau wordt gekozen om meer in te zetten op eenduidige en gezamenlijke boodschappen en worden beleidsafspraken gemaakt. Ook zijn er verschillende CAW-overstijgende werkgroepen die het inhoudelijk beleid en de communicatie op elkaar afstemmen. De medewerkers van de CAW Groep ondersteunen de CAW's in deze verbinding en doen de belangenbehartiging van de CAW's ten aanzien van de overheid en vertegenwoordigen hen op allerlei fora. We bekijken hier de Gentse CAW-werking en kijken hoe deze werking zich verhoudt tot nieuwe, kleinere spelers binnen het actieveld van het CAW.

De algemene opmerking die lijkt terug te komen ten aanzien van de meer gevestigde organisaties die sterk financieel ondersteund worden, is dat het deze organisaties net aan flexibiliteit ontbreekt om snel en alert te kunnen reageren indien bepaalde – al dan niet acute - noden of problematieken zich manifesteren. En opnieuw zien we ook hier dat dan nieuwe, kleinere spelers opstaan en snel gehoord lijken te worden, ook door de stad, en dan ook de (beperkte) ruimte krijgen om dit initiatief vorm te geven, niet altijd in afstemming met de gevestigde partner. Ook nu worden de oorzaken hiervoor gezocht in de schaalgrootte van een organisatie zoals het CAW, wat maakt dat fijnmazig en lokaal blijven werken, een grotere uitdaging wordt. Bovendien werken deze grotere organisaties vaker met beroepskrachten, wat maakt dat flexibele inzet inderdaad meer begrensd is. Niet alleen dienen grotere organisaties zoals het CAW nieuwe initiatieven die ze wensen te ontwikkelen in te passen binnen het grotere speelveld dat hun organisatie omhelst. Ook zijn er duidelijkere afspraken over de formele kanalen die dienen gevolgd te worden, daar waar kleinere, nieuwe spelers zich vaak rechtstreeks richten tot het beleid, de politiek. Zo worden nieuwe initiatieven in eerste instantie dan ook als eerder verstorend ervaren. En dan klinkt de vraag naar een duidelijk kader vanwege de stad, en het meer opnemen van een regierol hierin.

Specifiek focussen we hier op de ondersteuning die geboden wordt aan jongeren met psychische moeilijkheden. Zo werd enkele jaren geleden vanuit het CAW het initiatief om een OverKop-huis in Gent in te richten. De finaliteit hiervan was om de zorg voor jongeren met een psychische welzijnsproblematiek beter te kunnen capteren en dit vanuit een samenwerkingsverband met andere organisaties. De ervaring hierin was dat net deze samenwerking niet met iedere partners even goed slaagde, om te komen tot een gedeelde visie hierin.

Enkele jaren geleden ontstond vanuit een aantal burgers het initiatief om een Tejo-Huis in Gent op te richten (Tejo is niet enkel in Gent maar ook in andere steden aanwezig). Tejo wordt omschreven als een onafhankelijk burgerinitiatief, momenteel met een zestigtal vrijwilligers, waar jongeren ontvangen worden en gratis therapeutisch ondersteund worden (tiental sessies, door professionelen, heel laagdrempelig). Tejo beoogt hiermee tegemoet te komen aan een acute nood (onderbouwd na een bevraging van verschillende organisaties en gesprekspartners in het Gentse), om de wachtlijsten voor psychische zorg voor jongeren te verminderen. Binnen het werkveld wil Tejo vooral complementair werken. Daarnaast dragen ze ook een bredere boodschap uit waarbij ze de bredere samenleving bewust willen maken van het belang van psychische ondersteuning. Tejo geeft duidelijk aan als speler te willen samenwerken met andere organisaties en de stad om die doelstelling te bereiken en tegemoet te komen aan deze nood.

Bij de startfase werden, vanuit het willen realiseren van een OverKop-huis, gesprekken vanuit het CAW aangegaan met de initiatiefnemers om tot een structurele samenwerking te komen. Dit bleek niet mogelijk omdat Tejo aangaf zijn identiteit en eigenheid te willen behouden, mede vanuit de bredere structuur die ze ook in andere steden uitrolden en waarmee ze vanuit die eigenheid hun bestaansrecht willen bewijzen. Zeker in de opstartfase bleek dit van belang. Dit stond echter een mogelijke samenwerking naar de toekomst toe niet in de weg. Tejo is intussen inderdaad doorgroeid tot een eerder gevestigd, geconsolideerd initiatief en geeft nu aan dat ze “van daaruit meer en meer projecten, ook in verdere samenwerking op poten willen zetten”. We merken dat de relaties ook objectiever en structureler kunnen aangegaan worden.

Toch blijft Tejo een initiatief dat grotendeels werkt met vrijwilligers waardoor ze zich gelimiteerd weten in het engagement dat ze kunnen aangaan binnen meer structurele samenwerkingsverbanden. Tejo geeft ook aan redelijk autonoom te kunnen beslissen wat men doet en hoe men werkt, wat anders is bij de meer gevestigde partners die die zich aan bepaalde regels moeten houden en verantwoording moeten afleggen. Vandaar is men ook voorzichtig in het aangaan van verdergaande engagementen.

Tejo wordt ondersteund door de stad met een convenant (halftijdse coördinator), op vlak van huisvesting en ze worden uitgenodigd op verschillende overlegmomenten, in contact gebracht met andere organisaties,... maar Tejo blijft wel hechten aan haar onafhankelijkheid. Het gegeven dat de organisatie werkt met een convenant staat dit niet in de weg. Er moet wel aangetoond worden hoe de organisatie werkt, hoe ze samenwerkt met anderen en wat met de middelen gebeurt maar dat verandert niets aan de eigenheid van de werkwijze. Tejo bepaalt volledig zelfstandig op welke manier ze met jongeren werken, en dat wordt wel gerespecteerd door de stad. Samenwerken zien zij vooral als samen overleggen, samenwerken in een netwerkstructuur, uitwisselen, doorverwijzen... maar niet als komen tot een samensmelting of tot een verdere stroomlijning. Het kunnen bewaken van hun eigenheid is belangrijk: past dat binnen de visie van Tejo, sluit het aan bij de kernpijlers, anonimiteit, laagdrempeligheid,... en strookt dit met de algemene boodschap die ze willen uitdragen?. Zij ervaren hier wel meer en meer respect voor, worden meer en meer gezien als partner, krijgen ook meer doorverwijzingen, ... .

In de bovenstaande bespreking van drie spanningsvelden die bestaan rond gevestigde en nieuwe organisaties in het domein van materiële hulpverlening, jeugdwelzijnswerk en psychische ondersteuning zien we middenveldorganisaties en beleidsmakers zoeken naar nieuwe manieren om de onderlinge verhoudingen en ondersteuning te organiseren. In elk van de afgelegde trajecten zitten elementen die wellicht ook rond andere thema's bruikbaar zijn. In ieder geval lijkt er niet één manier te zijn die over sectoren en diensten heen kan toegepast worden om de verhouding tussen gevestigde en nieuwe organisaties te herschikken, maar een sterkere regierol van de stad blijkt wel een constante te zijn. Voor de aanbevelingen (zie hoofdstuk 5) distilleren we uit elk van de voorbeelden (zowel de conflicten en samenwerkingen als de beleidsinterventies errond) elementen om de relatie tussen gevestigde en nieuwe spelers te herschikken.

## **4.7 De participatie van etnisch-culturele minderheden**

### **4.7.1 De ondersteuning van de etnisch-culturele federaties**

Net als veel centrumsteden ondersteunde de stad Gent lange tijd de zelforganisatie van etnisch-culturele minderheden via een betoelaging van de overkoepelende etnisch-culturele federaties. Het gaat vandaag om deze federaties met een zetel in Gent:

- FZO-VI - Federatie van Zelforganisaties in Vlaanderen
- FMV - Federatie van Marokkaanse Verenigingen
- Unie van Actieve Verenigingen (voorheen: Turkse Unie Van België)



- VOEM - Vereniging voor Ontwikkeling en Emancipatie van Moslims

De federaties worden, voor hun landelijke werking, ook erkend en gesubsidieerd als sociaal-culturele organisatie door de Vlaamse overheid. In die hoedanigheid representeren en ondersteunen zij – ook in Gent – de lokale afdelingen en groepen die als lidorganisaties bij hen zijn aangesloten (zie verder). Deze structuur bestaat reeds geruime tijd maar krijgt de voorbije jaren steeds meer kritiek, zowel op het Vlaamse beleidsniveau als in Gent. Het centrale punt van kritiek is dat een dergelijk getrappt model van verenigingsstructuur met federaties en lidorganisaties niet voldoende de interne (super)diversiteit van de samenleving zou capteren. Ook wordt in vraag gesteld of deze structuur niet eerder een werking “naar binnen” zou hebben (*bonding* van personen met een gelijkaardige migratieachtergrond) dan wel een gerichtheid op het samenleven in diversiteit (*bridging* en netwerking tussen mensen met verschillende achtergronden)? Hoewel deze suggestieve vragen een genuanceerd antwoord verdienen, is de kritiek zelf nu al niet zonder consequenties. Zo heeft ze er in Gent mee toe geleid dat tijdens de vorige legislatuur de stedelijke subsidies voor de federaties werden stopgezet. Die keuze werd ook, zo leren we uit de interviews, ingegeven door lokale politieke motieven over de vertegenwoordiging van minderheden en versneld door de frictie tussen de federaties en de bevoegde schepen.

Dat betekent niet dat de stad dit thema heeft losgelaten. Sinds de beslissing om de subsidies voor de federaties te stoppen, benadert de stad de wijkafdelingen, plaatselijke verenigingen en andere types van gemeenschapsvorming van mensen met een migratieachtergrond op een rechtstreekse manier, en dus niet langer “via de federaties”. Hiervoor heeft de stad een apart subsidiereglement gemaakt<sup>13</sup>. De rechtstreekse benadering heeft zeker enkele voordelen, zo leren we uit de interviews en focusgroepen met beleidsmakers en betrokkenen uit het middenveld. Ze laat toe dat de stad zich ook kan richten op minder georganiseerde groepen en op lokale zelforganisaties die zich nog niet aansloten bij een federatie of dat niet willen doen. De benadering maakt dus dat de stad direct de vinger aan de pols kan houden van de evoluties in het lokale verenigingsleven van etnisch-culturele minderheden in Gent. De interviews en focusgroepen leren ons echter ook dat dit in de praktijk niet vanzelfsprekend is. Hoewel de stad met haar rechtstreekse subsidiëring steeds meer lokale zelforganisaties weet te bereiken, evenaart ze in kwantiteit nog niet het brede bereik van de eerdere subsidiëring via de federaties<sup>14</sup>. Bovendien merken we op dat veel lokale organisaties en initiatieven nog steeds beroep doen op de expertise van de federaties voor administratieve, logistieke of inhoudelijk steun (bv. bij het aanvragen van een subsidie bij de stad, voor boekhoudkundige kwesties, voor hulp bij het managen van vrijwilligerswerk, vragen voor infrastructuur). De reden hiervoor is de lange traditie in afdelingsondersteuning door de federaties maar ook de gediversifieerde communicatiekanalen die de beroepskrachten en vrijwilligers van die federaties hebben tot in de lokale gemeenschappen. Dit alles maakt dat de federaties weliswaar subsidiematig uit het vizier van de stad verdwenen zijn, maar dat ze niettemin toch nog een belangrijke ondersteunende rol spelen bij de lokale organisatie van minderheden. Een rol waartoe ze door de Vlaamse overheid ook gemandateerd en gesubsidieerd worden.

---

<sup>13</sup> Het reglement ‘Erkenning en subsidie als Gentse socio-culturele vereniging van etnisch-culturele minderheden’

<sup>14</sup> Momenteel geeft de stad aan 69 lokale afdelingen en groepen een basistoelage via het vermelde subsidiereglement.

Gegeven deze situatie, pleiten veel stemmen in het middenveld én bij de overheid ervoor om als politieke overheid het gesprek met de federaties terug aan te knopen, niet alleen omwille van de bruuske beëindiging van de publieke ondersteuning in de vorige legislatuur, maar ook omdat het alternatief model van beleidsvoering voor het lokale etnisch-culturele middenveld nog niet optimaal is. Dit pleidooi klinkt zelfs bij geïnterviewden die een rechtstreekse subsidiëring van de federaties weinig genegen zijn. Dat neemt echter niet weg dat de eerder genoemde kritiek op de subsidiëring van de federatiestructuren ook nog steeds klinkt. Dat maakt het des te belangrijker dat de stad een heldere visie formuleert over hoe zij de ondersteuning van organisaties die werken voor etnisch-culturele minderheden ziet.

#### ***4.7.2 Een veld in evolutie: veranderende migratie, veranderende federaties en zelforganisaties***

De hierboven geschetste beleidssituatie moet geïnterpreteerd worden tegen de achtergrond van enkele evoluties die zowel maatschappelijk van aard zijn als eigen zijn aan het verenigingsleven zelf.

Een belangrijk aspect is de veranderende migratie, in België maar ook binnen een stad als Gent. Omwille van de vluchtelingencrisis en de veranderende migratiestromen is er vandaag meer dan voorheen een instroom van personen uit Oost- en Midden-Europa en het Midden-Oosten. De federaties die actief zijn in Gent geven aan hard hun best te doen die nieuwe migratiegolven te omarmen, al geven ze ook toe dat hun bereik onvolledig is en dus niet representatief voor de etnisch-culturele verscheidenheid van de bevolking van Gent. Met name de nieuwkomers die zich pas zeer recent in Gent hebben gevestigd, zijn voor de federaties moeilijker te bereiken, te meer daar deze groepen vaak niet meteen zelf het verenigingsleven opzoeken.

Dit brengt ons meteen ook tot interne veranderingen bij de federaties. Ondanks hun traditie ontwikkelen ook zij zich verder. Op basis van de verzamelde onderzoekgegevens traceren we twee opvallende evoluties. Ten eerste zien we bij de federaties een diversificatie in organisatiestructuren ontstaan. De snelheid waarmee de federaties veranderen en hun organisatiestructuur aanpassen is echter niet bij allemaal dezelfde. Vandaag heeft VOEM daarin het meest uitgesproken profiel. VOEM heeft de banden met haar lidorganisaties de voorbije jaren herdacht en werkt vandaag expliciet met los-vaste samenwerkingsverbanden, niet alleen met afdelingen en groepen, maar ook met individuen (bv. kunstenaars, influencers, ...). Ook de klassieke scheidslijnen tussen leden en niet-leden vervagen. Ten tweede merken we dat de groepen van personen waar de federaties zich naar richten steeds minder gelinkt kunnen worden aan één land, één nationaliteit of één etnisch profiel. De federaties worden dus niet enkel qua organisatiestructuur maar ook qua achterban meer fluïde en heterogeen. Illustratief voor deze beweging zijn de naamsveranderingen die sommige federaties ondergingen, waarbij in de nieuwe namen de verwijzing naar een specifiek land achterwege blijft en het intercultureel karakter van de organisatie wordt benadrukt (zo veranderde de Turkse Unie van België recent haar naam in Unie van Actieve Verenigingen, de Unie van Turkse Verenigingen werd Bindus, en ook FMV, vandaag voluit Federatie van Marokkaanse Verenigingen, wil werk maken van een nieuwe naam). Deze evolutie gebeurt spontaan en kan gezien worden als een gevolg van de toenemende superdiversiteit in de samenleving, tegelijk is het een gevolg van politieke en beleidsmatige sturing. Zo behandelden de

opeenvolgende Vlaamse decreten voor sociaal-cultureel volwassenenwerk de etnisch-culturele federaties steeds nadrukkelijker als reguliere verenigingen, zonder specifieke tegemoetkomingen op grond van hun meer etnisch-cultureel diverse ledenbestand. Of zoals één van de federaties het verwoordde tijdens een focusgroep: “Wij zijn allemaal een beetje mainstream moeten worden.”

Deze twee evoluties hebben een impact gehad op de activiteiten van de federaties en de manier waarop ze zich tot hun leden en ook tot elkaar verhouden. Omdat de binding van die leden niet meer loopt volgens de migratieachtergrond of het land van herkomst, heeft de kwaliteit van ondersteuning een meer doorslaggevend karakter gekregen, zo geven de federaties aan.

Deze veranderde verhouding heeft echter niet geleid tot “shopgedrag” (“welke federatie heeft het meeste te bieden voor ons?”) bij de lokale zelforganisaties, evenmin heeft het de federaties in een concurrentiepositie tegenover elkaar geplaatst, zo leren we uit de gesprekken met de federaties. Hiervoor zijn verschillende redenen. De groei van het aantal lokale zelforganisaties in Gent zorgde ervoor dat de federaties niet genoodzaakt waren om elkaar te beconcurreren. Ook het wegvallen van de kwantitatieve ondergrens in de Vlaamse regelgeving nam de prikkel tot concurrentie weg. Nog een andere aspect dat daarbij speelde – en dit is belangrijk voor de Gentse beleidsvoering – is de specialisatie die te herkennen valt bij de federaties. De ene federatie ontwikkelt een sterkere vrouwenwerking, terwijl een andere meer inzet op senioren, bij nog een ander wordt gekozen voor de inzet op een bepaald thema (bv. interlevensbeschouwelijke dialoog). Dit zorgt ervoor dat de federaties steeds moeilijker gedefinieerd kunnen worden door de migratieachtergrond van hun leden. Het maakt het etiket van ‘etnisch-culturele minderheden’ minder dwingend, gezien het om groepen gaat die zich niet (louter) rond hun etnisch-culturele achtergrond identificeren, maar bijvoorbeeld rond thema’s zoals het hebben van een beperking, armoede, enz.

Hierdoor zijn belangrijke beleidsvragen aan de orde, zoals: moet de stad Gent nog een apart subsidiebeleid voeren voor de etnisch-culturele zelforganisaties? Of moet ze – in navolging van de verschuiving in het Vlaamse beleid – die zelforganisaties benaderen als reguliere verenigingen? Moet de focus van het beleid komen te liggen op het element ‘minderheden’ of net op het samenleven in diversiteit bij iedereen? Is het prefix ‘etnisch-cultureel’ bijgevolg niet overbodig als we ervan uitgaan dat alle verenigingen zich inzetten (of zouden moeten inzetten) voor een volwaardige deelname van eenieder aan de superdiverse samenleving?

Het frame waarmee de stad Gent naar de federaties en hun achterban kijkt, wordt vandaag alleszins nog sterk gekleurd door de aparte benaderingen van etnisch-culturele minderheden, ook al verbreden en hybridiseren de federaties qua werking en bereik en werken ze niet enkel rond thema’s die enkel minderheden aanbelangen. De tijd lijkt rijp die framing bij te stellen. Ook federaties en zelforganisaties zelf vinden namelijk dat ze te gemakkelijk in een hokje ‘etnisch-culturele minderheden’ worden geplaatst. Tegelijk is het niet zo dat de aandacht voor mensen met een migratieachtergrond als minderheidsgroep(en) zomaar mag worden losgelaten. Het is immers net dat aspect dat hen als groep(en) in een sociaal ongelijke positie kan plaatsen of zelfs tot uitsluiting kan leiden. In

die optiek is het belangrijk dat een overheidsbeleid blijvend oog heeft voor het specifieke karakter van de diversiteit in de stad.

### 4.7.3 *IN-Gent*

De veranderende relatie van de stad tot de etnisch-culturele federaties en zelforganisaties (en vice versa) moet ook gekoppeld worden aan de oprichting van IN-Gent vzw. IN-Gent is een lokaal Agentschap voor Inburgering en Integratie. Het bestuur van IN-Gent is politiek samengesteld (met afgevaardigden van de fracties en een schepen als voorzitter) en de organisatie zelf fungeert als een overheidsagentschap. Niettemin heeft IN-Gent de rechtspersoon van vzw en is ze geworteld in het particulier initiatief binnen de integratiesector. Haar subsidies en taken worden onderhandeld en vastgelegd in een convenant met de stad. Formeel gezien kan IN-Gent dus moeilijk worden gezien als een middenveldorganisatie, afgaande op haar werkzaamheden en geschiedenis kan dat wel en sommige werknemers voelen het ook zo aan.

De activiteiten van IN-Gent kaderen in het Vlaamse integratiebeleid. Dat betekent dat de organisatie een aantal functies uitoefent die door Vlaamse overheid zijn opgelegd (taalcursussen, trajectbegeleiding, maatschappelijke oriëntatie van inburgeraars), al moet ze zich ook lokaal positioneren. Als overheidsorganisatie is ze dus in de eerste plaats dienstverlenend. Opvallend is dat ze daarbij geen expliciete regietaken en beleidsvoorbereidende taken opneemt, al lijken daar bij sommige beleidsmakers wel verwachtingen over te bestaan. Deze worden eerder opgenomen door andere fora (het Migratieforum, de adviesraad Ad Rem, ...). IN-Gent kan dus gezien worden als een organisatie die zich eerder als actor dan als regisseur profileert en dus (momenteel) meer een klemtoon legt op haar dienstverlenende taken dan op strategische beleidstaken. Toch zit ze in de stedelijke structuur duidelijk dichterbij de tekentafel van het beleid dan de federaties en de zelforganisaties.

Qua doelpubliek richt IN-Gent zich niet alleen op individuen (inburgeraars, nieuwkomers), maar ook op organisaties. Meer bepaald ondersteunt ze etnisch-culturele verenigingen in Gent. Ze doet dat in nauw overleg met het ondersteuningspunt voor etnisch-culturele minderheden van de stad zelf. Uit onze interviews en focusgroepen maken we op dat deze dienstverlening van IN-Gent beperkter in omvang is (slechts 1 VTE is hiermee bezig) dan de activiteiten voor individuen van buitenlandse herkomst. Toch is het interessant op die dienstverlening voor lokale organisaties in te zoomen, omdat het een rol is die ook door de etnisch-culturele federaties wordt opgenomen.

Hoewel zeker gelijkaardig leren we uit ons onderzoek dat het ondersteuningsaanbod van IN-Gent en dat van de federaties niet helemaal overlappen. De focus van IN-Gent ligt duidelijk meer op het onthaal van (groepen van) nieuwkomers terwijl de federaties zich richten op de ondersteuning van sociaal-culturele werking van 'hun' zelforganisaties. Dat komt omdat de aansturing en rolformulering van IN-Gent anders is dan die van de federaties. IN-Gent werkt aan een horizontaal integratiebeleid en dat op verschillende vlakken (arbeid, armoede, ...). De federaties fungeren als sociaal-culturele verenigingen en hebben die rol voor het culturele beleidsdomein. Meer dan IN-Gent werken de federaties ook op basis van een civiel perspectief: zij ondersteunen op een directe manier initiatieven van burgers. Hun werking is dus uitgesproken bottom-up. Zo helpen ze niet alleen lokale afdelingen en

groepen maar nemen ze soms ook zelf het initiatief om nieuwe zelforganisaties op te richten. Nog een ander punt van verschil is dat de federaties zichzelf ook zien als doorvertaler van kritische stemmen naar de overheid. Voor die kritische rol zijn de federaties erkend door de Vlaamse overheid en hebben ze in Gent ook voldoende afstand tot het bestuur, een grotere afstand dan IN-Gent. Een keerzijde hiervan is dat de stad voor de uitvoering van bepaalde opdrachten eerder aan IN-Gent denkt dan aan de federaties.

Ondanks de verschillen in positie en aanpak zit er voor wat betreft het ondersteunen van lokale zelforganisaties toch ook een duidelijke spanning op de lijn tussen IN-Gent en de federaties, een spanning die ook duidelijk aan de oppervlakte kwam en benoemd werd door de federaties tijdens de workshops. Die spanning heeft vooral te maken met de vraag hoe ver die ondersteuning van die lokale initiatieven precies gaat en wat die ondersteuning precies inhoudt? Dat de betrokken actoren (IN-Gent, de etnisch-culturele federaties, de stedelijke ambtenarij) vandaag al lokale initiatieven ondersteunen, staat niet in vraag. Ook hoorden we in de interviews duidelijk appreciatie voor de kwaliteit en inzet waarmee ze dat doen. Wel kan de natuurlijke gegroeide rolverdeling tussen hen verder worden doorgepraat met het oog op efficiëntiewinst en het beantwoorden van specifieke vragen zoals: Hoe vullen IN-Gent en de stad in hun ondersteuningswerk de federaties aan en vice versa? Met welke middelen doen ze dat en hoe stadsspecifiek zijn die? Wat met de ondersteuning van zelforganisaties die niet (willen) aangesloten zijn bij een federatie? Moeten de zelforganisaties door de vernoemde instanties worden opgezocht of is het eerder zaak hen reactief te ondersteunen op hun eigen vraag? Moet IN-Gent ook de federaties zelf ondersteunen of zijn hun takenpakketten en beleidsdomeinen daarvoor te verschillend (Integratie en Inburgering vs. Sociaal-cultureel volwassenenwerk)? Voor welke aspecten verwijzen IN-Gent en de federaties naar elkaar door? Welke (regie)rol neemt de ondersteuning van etnisch-culturele minderheden vanwege de stad hierin op – gaat dit verder dan gerichte doorverwijzing?

Om deze vragen te beantwoorden is een verder overleg tussen IN-Gent, de federaties en de stad zeker aangewezen.

## 05 | AANBEVELINGEN

In dit rapport documenteerden we het Gentse ecosysteem van het sociale middenveld en het beleid daarrond. We beschreven wat goed functioneert in dit systeem: een sterke wederzijdse gerichtheid en samenwerking tussen overheid en middenveld en tussen middenveldorganisaties onderling, een open en toegankelijke overheid die het sociale middenveld ondersteunt met diverse instrumenten en een dynamiek van vernieuwing in het sociale organisatieweefsel. We observeerden ook een aantal zaken die minder goed liepen, onder meer onderlinge spanningen en concurrentie tussen sociale middenveldorganisaties, onvoldoende transparantie in besluitvorming rond de ondersteuning van organisaties en het opvolgen van signalen en de verkokering in de stadsinterne werking. In dit laatste deel stellen we een aantal aanbevelingen voor de stedelijke overheid en het sociale middenveld voor. De meerderheid van de aanbevelingen zijn gericht aan de stedelijke overheid, een minderheid aan het sociale middenveld. Waar we verwachten dat een stedelijke overheid vanuit het algemene belang handelt, op een transparante en aan regels gebonden manier beslissingen maakt en alle burgers gelijk behandelt, zijn middenveldorganisaties gebaseerd op particulier initiatief van burgers – beschermd door een grondwettelijk vastgelegde vrijheid van vereniging – en streven ze autonoom een eigen missie na. Dat maakt het maken van aanbevelingen over hun positionering en werking minder evident.

We splitsen die aanbevelingen op in twee delen. In een eerste deel (5.1 tot 5.6) stellen we scherp op een aantal principes voor het goed en beter functioneren van het Gentse ecosysteem van het sociale middenveld en beleid ('systeemfuncties'). Hier hebben we het over de nood aan een ruimte voor collectieve visievorming op het sociale middenveld en haar verhouding met de stedelijke overheid, de verhouding tussen nieuwe en gevestigde middenveldorganisaties, actorschap en regie en actieve netwerkers (grenswerkers of 'boundary spanners'). In een tweede deel (5.7 tot 5.10) doen we aanbevelingen over de instrumenten die de overheid gebruikt om het middenveld te ondersteunen. In dat deel hebben we het over inspraak en overleg, de stadsinterne organisatie, het beleidsinstrumentarium ter ondersteuning van het middenveld en het delen van infrastructuur. Dit stedelijke beleidsinstrumentarium is uiteraard een essentiële hefboom om het ecosysteem van het Gentse sociale middenveld vorm te geven. We gaan opzettelijk eerst in op de principes, omdat die essentieel zijn en de aanpassing van de instrumenten onderbouwen. Het beleidsinstrumentarium moet wel ingezet worden in functie van de dynamische visievorming over het Gentse ecosysteem.

### **5.1 Organiseer een ruimte voor een dynamisch proces van visievorming op het sociale middenveld en haar verhouding met de stedelijke overheid**

Het sociale middenveld en de stedelijke overheid en hun verschillende geledingen ontmoeten elkaar zowel op het niveau van de wijk als rond specifieke thema's zoals armoede, migratie en vluchtelingen. Wat ontbreekt is een plaats waar stadsbreed kwesties rond het sociale middenveld en de onderlinge verhoudingen tussen organisaties en hun aanbod, de verhouding van het sociale middenveld met de stedelijke overheid en het beleid ter ondersteuning van dat sociale middenveld ('ecosysteemvragen') besproken kunnen worden. Het gaat hier niet om het

uitwerken van visies op specifieke sociale uitdagingen, zoals de betaalbaarheid van woningen of kansarmoede, maar wel om vraagstukken over de organisatie van de relaties binnen het middenveld en tussen middenveld en overheid. Dat moet stadsbreed gebeuren, want op wijkniveau komen dergelijke kwesties enkel op een meer operationeel niveau en met enkel de betrokkenheid van wijkgerichte organisaties aan bod (en dan nog vooral in wijken waar veel sociale organisaties en/of stadsdiensten actief zijn).

We zien de participatieve onderzoeksopdracht waarvan dit rapport het eindproduct is als een eerste stap in dat proces van visievorming. De identificatie van een Gents ecosysteem met specifieke kenmerken – met name een groot geloof in stedelijke maakbaarheid, wat zich vertaalt in een sterke gerichtheid op interveniëren, in het bijzonder naar kansengroepen toe, met een belangrijke rol van sociale middenveld hierin – kan als gedeelde basis dienen voor verdere visievorming. De essentie daarvan is niet om te komen tot een eenmalige visietekst, al dan niet onderschreven door alle betrokkenen, maar wel om er een open en dynamisch proces van te maken. Dat proces is best gericht op kennisuitwisseling (i.e. het vergroten van de inhoudelijke kennis van elkaars visie en aanpak en het ontwikkelen van een gezamenlijke kennisbasis over het functioneren van het Gentse sociale middenveld en het beleid daaromtrent), visievorming, het creëren van ruimte voor de kritische functie van het sociale middenveld (via een open en breed debat politisering stimuleren) en ontmoeting. Omdat het Gentse sociale middenveld, het Gentse sociale beleid en samenleving en de stadsinterne organisatie permanent in beweging is, kan dit best opgevat worden als een dynamisch proces, dat nooit echt afgesloten kan worden.

We menen dat deze aanbeveling tot het ontwikkelen van een stadsbrede ‘ruimte’ waarin stakeholders van Gentse sociale middenveld van tijd tot tijd ecosysteemvragen bespreken aansluit bij de ambitie van het huidige Gentse bestuur om een ‘middenveldparlement’ op te richten. We zien de participatieve omkadering van de onderzoeksopdracht – met een stuurgroep samengesteld uit diverse diensten en vertegenwoordigers van betrokken kabinetten, een klankbordgroep waarin organisaties die met kansengroepen werken betrokken zijn en focusgroepen met vertegenwoordigers van een brede waaier aan sociale middenveldorganisaties en beleidsmakers, telkens met een combinatie van terreinwerkers en leidinggevendenden – als een goede opstap naar zo’n middenveldparlement. Om de gedragenheid van het proces van visievorming voldoende groot te maken adviseren we om ook het managementteam, het college en de gemeenteraad te betrekken bij dit middenveldparlement. De rol van koepelorganisaties en adviesraden in een dergelijk middenveldparlement dient verder bekeken te worden.

We zien het middenveldparlement als een ruimte ter facilitering van een proces van visievorming te maken en geen actor op zichzelf. We stellen voor dat de stedelijke overheid verantwoordelijkheid neemt voor de periodieke organisatie van het middenveldparlement door een secretariaatsfunctie op te nemen. De agenda van het middenveldparlement wordt het best procesmatig voorbereid in een gemengde stuurgroep voorgezeten door de bevoegde schepenen, bestaande uit vertegenwoordigers van het beleid en van sociale middenveldorganisaties. De stuurgroep bepaalt op basis van de actualiteit in het stedelijke sociale middenveld en het beleid daaromtrent de punten die ter discussie voor liggen, maar neemt niet zelf een standpunt in. De discussie wordt best gemodereerd door externen en in een zo open mogelijk format georganiseerd, waar grote en kleine organisaties en terreinwerkers en leidinggevendenden op voet van gelijkheid in discussie kunnen gaan. De stuurgroep probeert op het einde wel

samen te vatten wat de punten van convergentie en divergentie in het debat zijn. We stellen voor spaarzaam gebruik te maken van deze formule, bijvoorbeeld een tweetal keren per legislatuur. We zien daar verschillende argumenten voor: de voorbereidingstijd en de capaciteit die hiervoor nodig is, vermijden om in het vaarwater van het bestaande thematische overleg te komen en aan het bijeenkomen een evenementieel, zelfs feestelijk karakter te geven (met ruimte voor informele contacten en informatie-uitwisseling).

De focus van dit middenveldparlement zou zoals gezegd moeten liggen op een collectief debat over de verhouding tussen overheid en middenveld en middenveld onderling. We denken dat de aanbevelingen in dit rapport zich goed lenen om de collectieve visievorming tussen het stadsbestuur en het sociale middenveld en sociale middenveldorganisaties onderling te organiseren. Mogelijke thema's zijn: de actor- en regierol van de stedelijke overheid, de verhouding tussen nieuwe en gevestigde sociale middenveldorganisaties, het delen van ruimte en infrastructuur, de transparantie over het toekennen van ondersteuning van organisaties en het stroomlijnen van inspraak en overleg. De discussie over die ecosysteemvragen kunnen eventueel opgehangen worden aan specifieke thema's of wijken maar de discussies daarover staan in functie van het ontwikkelen van een gedragen visie op de ecosysteemvragen, eerder dan van een visie op thematische of wijkgebonden uitdagingen. We zijn ons bewust van het feit dat de voorliggende thema's een zeker abstractieniveau hebben, maar zien dergelijke discussies als een essentiële stapsteen in het ontwikkelen van een uitgewerkt stedelijk middenveldbeleid, over de verkokering tussen diensten en bevoegdheidsdomeinen heen. Het zal dus op termijn lonen voor sociale middenveldorganisaties, ook voor kleinere organisaties, om hier wat tijd en energie in te steken. We menen tenslotte dat het bewustzijn over het belang van een middenveldparlement over de edities heen zal groeien en dus best een aantal jaren volgehouden kan worden vooraleer het op haar waarde beoordeeld kan worden.

#### *Kader 08*

Twee keer per legislatuur een middenveldparlement organiseren waar aan collectieve visievorming gedaan wordt over de onderlinge verhoudingen tussen sociale middenveldorganisaties, de verhouding van het sociale middenveld met de stedelijke overheid en het beleid ter ondersteuning van dat sociale middenveld.

## **5.2 Omarm nieuwe spelers, koester gevestigde organisaties**

We beschouwen de opkomst van nieuwe organisaties en initiatieven als een indicator van de veerkracht en vitaliteit van het Gentse sociale middenveld. Ze dragen mee bij tot een middenveld dat zichzelf vernieuwt in de aanhoudende pogingen om al dan niet nieuwe maatschappelijke uitdagingen het hoofd te bieden. We vinden het positief dat nieuwe spelers in het Gentse sociale middenveld recent aandacht en ondersteuning kregen van het beleid, maar menen dat tegelijkertijd ook de sterktes van gevestigde organisaties (bv. grote capaciteit, expertise en continuïteit) publieke erkenning verdienen. Het stereotiep van 'nieuw' (vernieuwend) versus 'oud' (niet vernieuwend) moet worden vermeden en mag zeker door het stadsbestuur zelf niet in de hand worden gewerkt.



Deze dubbele aanpak veronderstelt het doorbreken van bevoorrechte relaties met een aantal gevestigde spelers. Dit is noodzakelijk, maar heeft als negatief effect een grotere scope voor concurrentie en conflict tussen sociale middenveldorganisaties. Die concurrentie en dit conflict is nu in een aantal domeinen duidelijk zichtbaar en heeft een potentieel negatieve impact op de samenwerking tussen organisaties en de afstemming en complementariteit van het aanbod. We bevelen de stedelijke overheid dan ook aan om actief de negatieve effecten van het open-trekken van de verhoudingen in het stedelijke sociale middenveld te bestrijden en aan te pakken. Dit kan op verschillende manieren.

Ten eerste is het belangrijk om een zekere kritische distantie te houden van sociale organisaties. Dit houdt in dat zowel in houding als in ondersteuning iedereen gelijk behandeld wordt. De perceptie dat de ene organisatie meer toegang tot beleidsmakers en ondersteuning krijgt dan de andere of de ene organisatie kritischer behandeld wordt dan de andere organisatie, voedt het wantrouwen en een aanvoelen van een gebrek aan transparantie en dat moet ten allen prijze vermeden worden. Ten tweede moet de regie gevoerd worden vanuit een duidelijke inhoudelijke visie, die aangeeft waarom de stedelijke overheid bepaalde activiteiten en initiatieven wel en andere niet wil ondersteunen. Ten derde is het belangrijk om het inhoudelijke overleg tussen gevestigde en nieuwe organisaties in een rustige en veilige omgeving te kunnen voeren, bv. door geen middelen weg te halen bij de ene organisatie om aan de andere organisatie te kunnen geven of inhoudelijk overleg te laten doorkruisen door projectoproepen die de concurrentie stimuleren. Uiteraard is het niet de bedoeling dat de financiële middelen die de stedelijke overheid ter beschikking stelt aan een organisatie op termijn niet kunnen dalen, als na o=verleg, bijsturing en evaluatie blijkt dat de middelen onvoldoende de beoogde effecten genereren. Wij pleiten er wel voor om te vermijden dat de middelen voor gevestigde organisaties al te zeer gaan fluctueren omwille van de nood aan financiële ondersteuning van nieuwe initiatieven en organisaties, met navenante gevolgen voor de opgebouwde expertise en capaciteit. Ten vierde is het essentieel om transparant te zijn over de toekenning van subsidies naar de hele sector. Organisaties in dezelfde sector zijn er vaak niet van op de hoogte hoeveel middelen andere organisaties krijgen en welke opdracht daar tegenover staat. We doen hier verder, bij de aanbevelingen rond het stroomlijnen van inspraak en overleg (5.7) en van het beleidsinstrumentarium (5.9), nog een paar concrete suggesties over.

Het vermijden van al te negatieve effecten van conflict en concurrentie tussen sociale middenveldorganisaties is uiteraard ook een opdracht voor sociale middenveldorganisaties zelf. De stedelijke overheid kan een kader scheppen waarin iedere organisatie als een gelijkwaardige partner beschouwd wordt, de onderlinge discussies zoveel mogelijk op inhoudelijk vlak getrokken worden en de besluitvorming rond ondersteuning transparant gemaakt worden, maar voor een goed functionerend ecosysteem is het belangrijk dat sociale middenveldorganisaties ook zelf geen handelingen stellen die de dynamiek van gelijkwaardigheid, inhoudelijk debat en transparante besluitvorming ondergraven.

#### *Kader 09*

- Geef aandacht en ondersteuning aan nieuwe organisaties en initiatieven in het sociale middenveld, maar erken ook publiek de sterktes van gevestigde organisaties.
- Pak actief de negatieve effecten van het opentrekken van de verhoudingen in het stedelijke sociale middenveld in termen van onderlinge conflicten en concurrentie aan.

### **5.3 Zet in op versterkte regie in veld van organisaties van/voor mensen met migratie-achtergrond**

In het veld van organisaties die actief zijn rond de participatie van mensen met migratie-achtergrond en samenleven in diversiteit is nood aan versterkte regie, waar de bevoegde schepen het best geplaatst lijkt om leiding over te nemen. Dat veld is enorm in beweging, enerzijds omwille van de overgang van een bi-communautaire stedelijke samenleving (met de Turks-Gentse gemeenschap als enige andere grote etnisch-culturele gemeenschap) naar een superdiverse samenleving, anderzijds omwille van een aantal beleidskeuzes en evoluties. Het eerste uit zich in de groei van nieuwe zelforganisaties en burgerinitiatieven in dit domein en verandering in de gevestigde organisaties (zoals de etnisch-culturele verbreding van de achterban van de federaties). Het tweede gaat onder meer over het nazinderen van beleidskeuzes uit het verleden, in het bijzonder het wegnemen van de stedelijke subsidies voor de federaties, en het opzetten van IN-Gent als stedelijk agentschap voor inburgering en integratie, met als belangrijke opdracht het lokaal uitvoeren van het Vlaamse inburgerings- en integratiebeleid. Rond de rol van de ondersteuning van etnisch-culturele zelforganisaties is er onduidelijkheid. Federaties worden met Vlaamse middelen ondersteund om onder meer de verenigingen die lid bij hen zijn te ondersteunen. Niet elke zelforganisatie is echter lid van een federatie. Tegelijkertijd heeft ook IN-Gent de opdracht om 'Gentse verenigingen met een multiculturele achtergrond' te helpen bij het organiseren van activiteiten, lokale erkenning- en werkingssubsidies aan te vragen en mensen te helpen om dergelijke verenigingen op te richten. Het stadsbestuur heeft zelf dienstverlening die deze organisaties wegwijs maakt in de ondersteuningsinstrumenten van de stad en de opmaak van administratieve dossiers. De vraag is dus of voor elke organisatie duidelijk is bij wie ze voor welke ondersteuning moeten aankloppen en of dezelfde ondersteuning beschikbaar is voor elke organisatie en of er tussen alle ondersteunende instanties een goede complementaire taakverdeling tot stand kan komen. Dit alles resulteert in een sector waar er dringend nood is het herwinnen van vertrouwen, een duidelijke en gedragen visie op participatie van etnisch-culturele minderheden en samenleven in diversiteit en afspraken over rolverdeling. De verschillende betrokken middenveldspelers lijken zelf vragende partij te zijn voor een gesprek daarover. Belangrijk daarbij is een open opstelling van alle betrokken organisaties, zeker ten aanzien van de maatschappelijke evoluties die tot een herdefiniëring van missies en rolverdeling kunnen leiden. Eén belangrijk aspect daarvan is het expliciet maken en ter discussie stellen van de stedelijke visie op diversiteit, bijvoorbeeld aan de hand van de diversiteitsmatrix die het CSI Flanders

team opstelde<sup>15</sup>. We suggereren ook om IN-Gent in dit domein een meer beleidsmatige, en minder louter dienstverlenende, rol te laten spelen. De medewerkers van IN-Gent beschikken over veel terreinkennis die als input voor het beleidsproces kan dienen, mits IN-Gent intern meer georganiseerd wordt op het doorgeven van signalen.

#### Kader 10

- Zet in op een versterkte regie op het domein van organisaties van/voor mensen met een migratieachtergrond en samenleven in diversiteit.
- Expliciteer de achterliggende visie op het omgaan met diversiteit van het stadsbestuur en de betrokken middenveldorganisaties in het licht van de huidige maatschappelijke evoluties.
- Maak heldere afspraken over de taakverdeling rond het ondersteunen van etnisch-culturele zelforganisaties.
- Versterk de rol van IN – Gent in het bijzonder op het beleidsmatige niveau.

### 5.4 Het opnemen van actorschap is legitiem, maar dient steeds aan criteria getoetst te worden

Het Gentse bestuur kiest voor bepaalde materies voor een combinatie van de rollen van actor en van regie. Alhoewel ze daarmee ingaan tegen de beleidskeuzes op Vlaams niveau en in andere steden lijkt die keuze wel effectief te zijn. Het optreden van het stadsbestuur als actor betekent dat het stadsbestuur kiest om als stedelijke overheid bepaalde functies of rollen zelf op te nemen vanuit de eigen organisatie en met eigen dienstverlening en personeel. Dat actorschap kan echter te ver doorschieten waardoor dynamiek of eigen initiatief vanuit het middenveld wordt weggeduwd of niet kan groeien. Op bepaalde momenten kan het actorschap ook de regie in de weg zitten als het stadsbestuur door het middenveld als gevolg van haar actorschap te zeer als betrokken partij wordt beschouwd. Daarom is het belangrijk goed te reflecteren waar en wanneer de stad de rol van actor opneemt en waar ze dat combineert met een actieve regierol. Het stadsbestuur kan voor actorschap kiezen omdat er geen of onvoldoende geschikt aanbod is vanuit het middenveld, omdat dat aanbod niet ruim of niet stabiel genoeg is, om de vinger aan de pols te houden en/of geloofwaardigheid op te bouwen in een bepaald domein of vanuit de politieke overtuiging dat de overheid voor bepaalde beleidsdoelstellingen actief moet optreden in een bepaald domein of sector en dat beter kan dan het middenveld. Verder is het onderscheid tussen materiële en immateriële dienstverlening zeker belangrijk in het actordebat. Het middenveld is beter geplaatst om mensen vanuit een evenwaardige relatie te begeleiden, hen te wijzen op hun rechten en hun belangen te verdedigen. Anderzijds heeft de lokale overheid vaak beter zicht op de steeds wijzigende regelgeving en welke kansen dit biedt op ondersteuning.

---

<sup>15</sup> Zie de tabel onderaan het rapport 'Omgaan met etnisch-culturele diversiteit in het middenveld: een overzicht van de paradigma's': <https://www.middenveldinnovatie.be/publicaties/21-omgaan-met-etnisch-culturele-diversiteit-het-middenveld-overzicht-paradigmas>.

Deze aspecten kunnen best meegenomen worden bij discussies over wie beter geplaatst is om immateriële dienstverlening te organiseren (gericht op ondersteuning en begeleiding van mensen).

Zoals gezegd kan het legitiem zijn om actorschap op te nemen. Daarbinnen kan dan nog variatie bestaan in de soorten functies die het stadsbestuur als actor opneemt. Bijvoorbeeld: de lokale dienstencentra van het OCMW zijn een vorm van stadsbreed actorschap, maar welke concrete functies deze dienstencentra in de wijk als actor dan vervolgens zelf opnemen, kan nog per wijk verschillen afhankelijk van de dynamiek van het middenveld in de wijk. Het is belangrijk te begrijpen dat de problematiek van actor en de variaties daartussen, nooit als zodanig beslecht is. Het gaat om een dynamische problematiek die best inspeelt op veranderende maatschappelijke contexten en waarover best publiek gediscussieerd wordt in een debat dat ook gevoed wordt met ervaringen uit het veld. Voer die discussie niet in algemene zin, maar koppel die discussies altijd aan thema's, aan beleidsdomeinen, aan territoria (wijken). Zeker in een stad als Gent - gezien de sterke verschillen tussen stadswijken in termen van sociodemografisch profielen, sociale noden en organisatieweefsel – moet de discussie ten dele op maat van de wijken worden gevoerd, met als gevolg dat er variatie in de actor-rol per wijk kan zijn.

#### *Kader 11*

- De stad kan op verschillende thema's een actor-rol opnemen, maar die keuze gebeurt best op basis van heldere criteria die openlijk besproken worden en waarbij ervaringen uit het veld ook meegenomen worden.
- Sta toe een differentiatie van de actor-rol op niveau van de wijken toe.

## **5.5 Versterk de regiefunctie op stadsniveau, consolideer de regiefunctie op wijkniveau**

Het optreden van het stadsbestuur als regisseur betekent dat het stadsbestuur met middenveldorganisaties afspraken maakt over de wederzijdse verwachtingen en rollen en dat het middenveld van het stadsbestuur een bemiddelende tot sturende rol verwacht op bepaalde beleidsdomeinen. Net zoals bij het opnemen van een actor-rol is het goed om te reflecteren waar en wanneer de stad de rol van regisseur in een bepaald domein opneemt, alhoewel die rol in het sociale middenveld makkelijker aanvaard lijkt te worden dan de actor-rol. Het is belangrijk om de keuze voor een regierol niet louter in termen van 'ja' of 'nee' te zien, maar gradaties in de regierol mee in overweging te nemen. Regie kan zowel vanuit een sterke hiërarchische aansturing door het stadsbestuur gebeuren als groeien vanuit de zelforganisatie van middenveldorganisaties, met een lichte regie vanuit het stadsbestuur (zie kader in sectie 4.3.1). We stippen ook expliciet aan dat ook sociale middenveldorganisaties zelf een regierol kunnen opnemen en daarvoor niet per definitie richting stadsbestuur hoeven te kijken. We bevelen sociale middenveldorganisaties aan om regelmatig los te komen van een focus op de eigen organisatie en haar belangen en

vanuit het perspectief van de doelgroep en het gewenste aanbod te kijken naar hoe middenveldorganisaties onderling beter het aanbod kunnen afstemmen, hun activiteiten kunnen coördineren en overlap bespreekbaar maken.

Het debat over actor en/of regie speelt zich in Gent op twee niveaus af: het stadsbrede niveau en het wijkniveau. Beide niveaus vullen elkaar aan en de inzet op wijkniveau laat variatie en differentiatie toe in het debat, die past bij de uiteenlopende kenmerken en uitbouw van dienstverlening in de wijken. Over onze aanbevelingen voor stadsbrede regie hadden we het eerder in de aanbevelingen in secties 5.1 en 5.2 en dat werken we ook verder uit in sectie 5.8. Hier focussen we op de regiefunctie op wijkniveau. De stad investeert nu al behoorlijk sterk in regie op wijkniveau, wat goed lijkt te werken, zeker op het meer operationele niveau. In het verleden is om goede redenen sterk geïnvesteerd in de 19<sup>de</sup> eeuwse gordelwijken. In de wijken van de 20<sup>ste</sup> eeuwse gordel en in de deelgemeenten is evenzeer veel in beweging maar lijken de investeringen vanuit de stad minder in een bepaalde beleidsfilosofie te passen dan dat het geval is voor de 19<sup>de</sup> eeuwse wijken.

De stad Gent investeert nu eveneens al veel in ondersteuning van het middenveld, onder andere door het ter beschikking stellen van infrastructuur in de wijken en/of door het delen van infrastructuur te faciliteren. Doorheen de jaren zijn er veel nuttige maar ook soms ad hoc beslissingen genomen, inspelend op problemen of opportuniteiten. Het moment lijkt geschikt om het hele 'wijkenbeleid' tegen het licht te houden, aansluitend ook bij de dynamiek die door het wijkbudget wordt opgewekt. De keuzes voor investering in personeel en infrastructuur zijn daarvan een belangrijk onderdeel. Binnen het 'wijkenbeleid' zou zeker meer aandacht moeten gaan naar het infrastructuurbeleid om na te gaan in welke wijken welke investeringen nog nuttig zijn en vanuit welke filosofie wordt gewerkt voor het ter beschikking stellen en/of delen van infrastructuur.

De eerder al gemaakte beleidskeuze om wijkregisseurs en sociale regisseurs op het niveau van de dienst beleidsparticipatie sterker aan elkaar te koppelen is een goede beslissing, die de capaciteit en competenties voor regie in de wijken kan versterken. In dit opzicht is het belangrijk om de positie van deze regisseurs op twee onderscheiden snijvlakken goed in te schatten. Enerzijds opereren wijk- en sociale regisseurs op het snijvlak tussen de bottom-up dynamiek van burgers en hun organisaties en het meer op management gerichte functioneren van het stedelijk overheidsapparaat en anderzijds opereren deze regisseurs op het snijvlak tussen het wijkniveau en het stadsbrede niveau. Dat leidt al eens tot botsende logica's. We zien de spanningen die daaruit ontstaan als ten dele onvermijdelijk, maar ze dienen wel bespreekbaar gemaakt worden. Het maakt van regisseurs immers (potentiële) netwerkers, die best met een duidelijk mandaat aan de slag zijn (zie de aanbevelingen onder 5.6). De regie op wijkniveau vertaalt zich soms in formeel wijkoverleg (bv. wijkactieteam), maar gedijt ook in een sfeer van informele contacten. We bevelen aan om veldwerkers die op wijkniveau werken de ruimte te geven om in die informaliteit te werken en ervoor te zorgen dat die ruimte ook in de stadsorganisatie open blijft. Tegelijkertijd is het belangrijk om voldoende intervisie te organiseren tussen wijkregisseurs en sociale regisseurs om voldoende kritisch te zijn over de eigen positie als gatekeeper en de selectiviteit die eventueel kan optreden ten aanzien van sommige delen van het middenveld. Op het niveau van wijkteams kan de kritische reflectie over die rollen van de stedelijke regisseurs ook met middenveldorganisaties worden ingebouwd.

## Kader 12

- Neem als stad een regierol op, maar maak een keuze op basis van heldere criteria, bespreek die keuzes openlijk en neem gradaties in de regierol mee in overweging.
- Neem als sociale middenveldorganisatie in overweging of je een rol in de regie in een bepaald domein kan opnemen.
- Houd het wijkenbeleid tegen het licht, in het bijzonder met betrekking tot de geografische spreiding van de keuzes voor investering in personeel en infrastructuur.
- Maak werk van een duidelijk mandaat voor veldwerkers die op wijkniveau een regiefunctie opnemen.
- Laat deze veldwerkers voldoende ruimte om informeel te werken en maak ruimte om te reflecteren over de gatekeeping rol tussen wijkdynamieken enerzijds en het stedelijke overheidsapparaat anderzijds.

## 5.6 De functies van actieve netwerkers

In onze analyse hebben we aandacht besteed aan de rol die grenswerkers ('boundary spanners') of actieve netwerkers in het Gentse ecosysteem vervullen. Het zijn mensen die verbindingen leggen tussen middenveldorganisaties, tussen middenveldorganisaties en het stadsbestuur en tussen stedelijke diensten. In deze aanbevelingen richten we ons vooral tot netwerkers in dienst van het stadsbestuur, maar bereiden we de aanbevelingen waar relevant ook uit tot actieve netwerkers die niet in dienst zijn van de stad.

Heel wat werknemers van de stad Gent vervullen rollen als actieve netwerkers. Ze brengen mensen en organisaties samen of brengen ze met elkaar in contact; ze introduceren organisaties bij stedelijke diensten of leggen verbanden tussen diensten. Het is belangrijk dat zowel de interne cultuur als de interne organisatie van het stadsbestuur de veldwerkers in deze rollen niet alleen ondersteunt maar ze ook aanmoedigt om die rollen actief op te nemen. Actieve netwerkers opereren vaak vanuit een formele opdracht die uitdrukkelijk van hen verwacht dat ze mensen en organisaties uit verschillende sectoren kunnen benaderen en samen laten werken. Besteed zorg aan een goede omschrijving van het mandaat van deze netwerkers door een goede voorbereiding met de betrokken diensten en politici. Bed dat mandaat duidelijk in de organisatie in. Selecteer deze mensen zorgvuldig op basis van de competenties die bij een sterke netwerker horen. Dit alles is een opdracht voor leidinggevend en voor het managementteam.

Het is belangrijk dat de signalen die actieve netwerkers – of ze nu werken voor de stad of niet – opvangen, ook over het functioneren van het stadsbestuur zelf, zo ongefilterd mogelijk toegang hebben tot het systeem van het stadsbestuur. Op die manier worden zij benaderd als informatiebron over knelpunten en gemiste kansen op samenwerking en vernieuwing in middenveld en bij de stedelijke overheid. Tegelijkertijd creëert het bestuur zo transparantie rond de rol van netwerkers door hun inbreng te kanaliseren via formele procedures of overleg. Op

die manier worden potentieel negatieve effecten van de informele en selectieve manier waarop netwerkers functioneren opgevangen. We stellen voor om dit te doen door actieve netwerkers een belangrijke rol te geven in het middenveldparlement.

Het stadsbestuur heeft ambities om een contactpunt voor middenveldorganisaties uit te bouwen. De mensen die dat vorm moeten geven, vervullen belangrijke netwerkachtige functies. Het is daarom essentieel dat deze mensen daarop worden geselecteerd en de nodige opleiding krijgen, dat dit mensen zijn met enig gezag in de organisatie en met een mandaat om mensen en organisaties met de best geschikte diensten in contact te brengen en dat ook actief te mogen opvolgen. Het is bovendien belangrijk dat de expertise in het ondersteunen van organisaties en initiatieven die reeds ruim in het sociale middenveld aanwezig is, bijvoorbeeld met betrekking tot bepaalde groepen zoals etnisch-culturele minderheden, betrokken wordt op dit contactpunt.

#### *Kader 13*

- Ondersteun en moedig als leidinggevend en vanuit het managementteam werknemers aan om de rol van netwerkers op te nemen.
- Formuleer een duidelijk mandaat voor actieve netwerkers die vanuit een formele positie bij de stedelijke overheid opereren, bed dit mandaat goed in de organisatie in en organiseer regelmatig overleg met politici.
- Beschouw het oprichten van een contactpunt voor middenveldorganisatie als netwerking en betrek de bestaande expertise rond het ondersteunen van organisaties in het sociale middenveld bij dit contactpunt

## **5.7 Overleg en inspraak stroomlijnen**

De stad en het sociaal middenveld staan in permanente dialoog. Die dialoog vindt plaats op tal van ad hoc en langlopende of tijdelijke fora en raden, op bilaterale en multilaterale overlegmomenten, via de mix van sociale en klassieke media. Er is vanuit het middenveld veel appreciatie voor die waaier aan overleg- en inspraakmogelijkheden. Het blijft niettemin een uitdaging voor de stad om voeling te houden met alle middenveldorganisaties werkzaam op haar grondgebied: zowel kleine als grote organisaties, zowel gesubsidieerde als niet-gesubsidieerde, ... . Het is aan de stad om haar verhouding tot al die organisaties goed te organiseren.

In functie daarvan is het cruciaal dat de ambtelijke en politieke overheid de lijnen met dat heterogene Gentse middenveld kort houdt, zich goed informeert over de ambities en activiteiten van de organisaties en goed reageert op de vragen, wenken en verzuchtingen die uit dat middenveld naar boven komen. Middenveldorganisaties hebben immers vaak een belangrijke kritische, appellerende en zelfs activerende rol naar de stad toe, ze nemen op wat in de stad leeft en zetten dat kracht bij of ageren er net tegen. De vele overleg- en inspraakmogelijkheden voor middenveldorganisaties die vandaag in Gent al bestaan en de gemakkelijke toegang van organisaties tot de

verschillende geledingen van die overheid hebben als nadeel dat organisaties hun signalen 'neerleggen' op verschillende plaatsen in dat systeem en soms te snel vinden dat het stadsbestuur daarmee dan maar iets moet doen. Ook hun eigen verantwoordelijkheid moet daarbij ter discussie staan.

Het is aan de stad om de vragen, suggesties, klachten.. die bottom-up ontstaan te stroomlijnen, zij het niet noodzakelijk te centraliseren. Belangrijk daarbij is de focus te leggen op de signalen die gaan over collectieve beleidsproblematieken, eerder dan op signalen die met individuele dienstverlening te maken hebben. Het stadsbestuur zou duidelijk moeten uittekenen (en traceren) wat met die gecapteerde reacties wordt gedaan en een duidelijke triage ontwikkelen inzake de reacties uit het veld waar door de stad effectief wordt naar gehandeld. Het is met andere woorden zaak voor de lokale overheid om niet alleen bereikbaar en responsief te zijn voor het middenveld, maar ook duidelijkheid te verschaffen in het waarom en hoe zij ageert op vragen, suggesties, klachten, ... . Hieruit kunnen middenveldorganisaties ook leren hoe zij in de toekomst het best hun ideeën bij het lokale beleid brengen.

De huidige 'Signalenprocedure' van de stad kan daarin gezien worden als een belangrijke bijdrage en als een pionierproject. Het is een gestandaardiseerd en gestroomlijnd proces van het verzamelen, bundelen en doorgeven van signalen, gebaseerd op relatief breed overleg. We stellen voor om deze procedure verder te ontwikkelen en te verbreden. Met verbreden bedoelen we bv. bij de opmaak van de 'Signalenbundel' ook niet-gevestigde middenveldorganisaties betrekken (naast de huidige: Gentse stadsdiensten, OCMW, CAW, IN-Gent, vzw Jong, Samenlevingsopbouw, Huis van het Kind, Eerstelijnszone Gent, vzw Kras en de Gentse Wijkgezondheidscentra). Zo kan de Signalenbundel samen met de website [www.beleidssignalen.be](http://www.beleidssignalen.be) (die al vrij gedetailleerd weergeeft hoe met signalen door het beleid wordt omgegaan) een instrument worden voor alle middenveldorganisaties.

Tegelijk waarschuwen we de stad voor een verschuiving van de huidige 'korte lijnen' met het middenveld via de vele overlegfora naar minder transparante, meer informele kanalen voor dialoog, in het bijzonder de minder diepgaande actie-en-reactie op sociale media. Het is nodig en begrijpelijk dat er, omwille van de actualiteit, soms snel gereageerd wordt door de stad. Een doordachte communicatie reikt echter verder dan het reageren op incidenten en op wie zich het luidst roert. Zeker omdat informele contactnames de werkzaamheid en geloofwaardigheid van het formele overleg dat al bestaat in adviesraden, wijkactieteams, via de Signalenbundel, enz. kan ondermijnen. De veelal tragere maar breder gedragen inspraakprocessen die in dat soort formele overleg gebeuren, mogen niet de pas afgesneden worden door de snelle informele circuits (bv. rechtstreekse contacten van organisaties met bevoegde schepenen). Dat kan het vertrouwen in deze 'trage' vormen ondermijnen.

#### *Kader 14*

- Duidelijk uittekenen van wat met de gecapteerde signalen uit het middenveld wordt gedaan.
- Duidelijke triage ontwikkelen naar welke signalen door de stad wordt gehandeld.
- Het uitbreiden van de tool van de Signalenbundel, ook naar nieuwere/kleinere organisaties.



- Het evenwicht bewaken tussen de snelle communicatie in informele circuits (bv. sociale media) en de tragere maar meer breed gedragen overleg- en inspraakfora.

## 5.8 Mismatch tussen initiatieven en de stadsorganisatie

De grenzen tussen administratieve sectoren, de administratieve omschrijving van doelgroepen en de politieke verdeling van bevoegdheden, staan onder druk als gevolg van complexe maatschappelijke problematieken, nieuwe initiatieven van bestaande of nieuwe organisaties die deze administratieve scheiding relativeren en willen overstijgen. Het inzicht groeit dat 'sociaal' beleid verweven is doorheen nagenoeg alle aspecten van het stedelijke leven. Het versterken van mensen op individuele basis en in groep kan op vele manieren gebeuren en dat is ruimer dan wat formeel onder de noemer van het 'sociale' middenveld valt. Er zal altijd een spanning zijn tussen de dynamiek van het veld en de vaak eerder statische organisatie van een stadsbestuur. En bij veel sectoren hoort ook specifieke deskundigheid en kennis die een specialistische organisatie vereist.

Het is belangrijk dat het middenveld het stadsbestuur een spiegel voorhoudt van de maatschappelijke dynamieken, waardoor de relativiteit van de opdeling van taken en bevoegdheden bespreekbaar blijft. De collectieve processen van visievorming in het middenveldparlement en een periodiek en goed voorbereid overleg tussen politici en veldwerkers kunnen daar een bijdrage toe zijn. De ruimte die deze actieve netwerkers krijgen kan dus bijdragen tot het relativeren van de scheidingen van taken en bevoegdheden. Op informele basis worden nu al heel wat dwarsverbanden gelegd en die informele ruimte moet zeker behouden blijven.

De bundeling van diensten in grotere departementen legt een belangrijk deel van de verantwoordelijkheid voor transversale verbanden tussen diensten bij de directieteam binnen hun eigen departement en bij het managementteam voor de stadsbrede problematieken. Het is dan ook essentieel dat het middenveldbeleid dat het voorwerp is van dit rapport, vanaf nu explicieter op de agenda komt van het managementteam, van het college en van de gemeenteraad. Dat zijn de fora die explicieter dan tot nu toe stadsbreed moeten gericht zijn. Op dit niveau komt niet het ondersteuningsbeleid voor één sector ter sprake maar gaat het over het ondersteuningsbeleid over het hele sociale middenveld heen.

Elke indeling op basis van verdeling van sectoren, doelgroepen en thema's is relatief. Als iedereen die daar administratieve of politieke verantwoordelijkheid voor draagt het relatieve van de verdeling inziet, is het minder een probleem dat organisaties onder een bepaalde noemer vallen (bv: jeugd of sport), maar feitelijk een breed veld mogen bestrijken zonder daarop afgerekend te worden. Een voortdurende reorganisatie van diensten in een poging om maatschappelijke evoluties bij te benen is haalbaar noch wenselijk en het versterkt de ondoorzichtigheid van de stedelijke organisatie voor het middenveld. Etnisch – culturele organisaties bijvoorbeeld moeten vanuit hun functies beoordeeld worden en niet exclusief op basis van de administratieve kenmerken van hun doelgroep. Dit is zeker een belangrijk onderdeel in het kader van de versterking van de discussie over regie waar we het

hierboven over hadden. Tegelijkertijd blijft het behouden van zekere schotten belangrijk om organisaties die werken met mensen met een migratie-achtergrond voldoende kansen te geven.

Het werken met masterconvenanten met organisaties met een breed spectrum kan een hulpmiddel zijn om een stadsbreed inhoudelijk gesprek te voeren met middenveldorganisaties en meerdere schepenen en om de afspraken dan verder intern door te vertalen, zonder de last daarvoor bij de middenveldorganisaties te leggen.

#### *Kader 15*

- Sta het middenveld toe om het stadsbestuur een spiegel voor te houden van de maatschappelijke dynamieken, waardoor de relativiteit van de opdeling van taken en bevoegdheden bespreekbaar blijft, wat onder meer kan via het middenveldparlement en regelmatig overleg met actieve netwerkers.
- Plaats het middenveldbeleid op de agenda van het managementteam, het college en de gemeenteraad.
- Gebruik elke indeling op basis van verdeling van sectoren, doelgroepen en thema's flexibel.

## **5.9. Het beleidsinstrumentarium stroomlijnen**

### **Overzicht**

De stad Gent heeft een breed scala aan subsidie- en ondersteuningsmogelijkheden voor de organisaties in het sociale middenveld. Het is belangrijk dat de stad dat instrumentarium overzichtelijk houdt voor alle organisaties. Dit impliceert dat voor gevestigde én nieuwe organisaties die een specifieke (subsidie)vraag voor de stad hebben, steeds snel duidelijk moet zijn via wie ze op welk instrument beroep kunnen doen. Een online of offline 'road map' doorheen de verschillende subsidiemogelijkheden kan hiertoe helpen. Ook een aanhoudende en laagdrempelige communicatie met alle middenveldorganisaties - klein en groot - via een uitgetekende media-mix kan het inzicht in het beleidsinstrumentarium van aan de zijde van het middenveld vergroten. Een dergelijke communicatie moet breed toegankelijk zijn en dus rekening houden met talige, digitale en andere drempels om zo voor alle organisaties duidelijk te maken hoe ze in contact kunnen komen met de juiste stedelijke instantie.

Verder kan ook het werken met één contactpunt of loket (of een andere vorm van 'single point of contact' of 'one-stop-source', digitaal of analoog) op dit punt de middenveldorganisaties helpen, zeker voor organisaties die zich op het snijvlak van verschillende thema's of domeinen bevinden. Zoals al vermeld in punt 5.6 moet een dergelijk contact- of instappunt voor middenveldorganisaties uiteraard transversaal gevoed en georganiseerd worden, ook in afstemming met de reeds bestaande 'zalenzoeker' en uitleendienst. De functies ervan moeten ook goed gedefinieerd worden, want er is een verschil tussen het voorzien van organisatorische ondersteuning en echt inhoudelijk advies. Ook het mandaat van hoger hand moet duidelijk zijn. We gaven ook al aan dat de uitvoering van een contact- of instappunt ons geen taak lijkt die alleen door de stedelijke overheid moet worden uitgevoerd. Aan de

'back end' kunnen ook middenveldorganisaties die al veel ervaring en expertise hebben helpen om nieuwe initiatieven de weg te wijzen (in de vorm van bv. een buddydienst).

## Afstemming

Het is een uitdaging voor de stad om de formele procedures van de bestaande subsidielijnen voor sociale middenveldorganisaties beter op elkaar af te stemmen. Dat kan bijvoorbeeld door de indiendata op elkaar te aligneren, subsidieperiodes gelijk te laten lopen, meerdere reglementen tegelijkertijd te evalueren, enz. Ook het huidige voornemen van de stad om het aantal subsidiereglementen te herleiden en een aantal reglementen samen te nemen (zoals dat onder andere al gebeurd is met het SAZ-reglement) ligt in de lijn van deze suggestie. Men moet er wel over waken dat het effect van het samenvoegen van reglementen niet teniet gedaan wordt door de creatie van nieuwe reglementen elders.

Verder verdient het ook aanbeveling om als stad niet te veel calls voor projectsubsidies te lanceren op een te korte tijd (zoals volgens nogal wat organisaties het geval was in september 2020). Waar de overheid – om één van onze respondenten te parafaseren – momenteel vooral veel zaait in de hoop dat die vele oproepen zullen leiden tot mooie verwezenlijkingen, kan een doordacht 'spreidingsplan' voor oproepen het gevoel aan overvraging aan de kant van het middenveld counteren.

## Een getrappt subsidiesysteem

De stad hanteert veel reglementen, met veel soorten 'kleine subsidies' (veelal verdeeld in werkingssubsidie, activiteitsubsidie, ...). De omvang van het budget binnen die reglementen is verschillend en de toekenning ervan gebeurt op verschillende wijzen (expertenjury, ambtenarencommissie, ...). We bevelen aan om dit systeem zeker voor de subsidiebedragen onder 2.000 euro te versimpelen. We pleiten voor minder reglementen, minder aanvraagprocedures en een erg spaarzame verantwoording. De ondersteuning kan dan gewoon een 'basissubsidie' zijn, zonder dit verder te gaan opdelen in activiteiten- of andere subsidie. Een dergelijk afgeslankt systeem van subsidiëring zou niet alleen meer vertrouwen uitstralen naar het veld maar zou ook de overhead aan de kant van de stedelijke administratie verlagen en het maakt de scheiding tussen sectoren ook relatiever.

Het is ook belangrijk dat de stad erover waakt niet te veel subsidies uit te schrijven die niet langer lopen dan één werkingsjaar. Organisaties geven aan dat één jaar vaak te kort is om projecten echt te laten renderen. In die optiek pleiten we voor meer twee- of driejarige subsidies die gebruikt kunnen worden om de reguliere werking van een organisatie te financieren. Op die manier creëert de stad ook een tussencategorie tussen de veelal éénjarige subsidies op grond van de reglementen/ad hoc-oproepen en de langer lopende subsidies, vastgelegd in convenanten. Zo krijgen kleine organisaties een groeipad van tijdelijke projectsubsidies naar meer vaste organisatiesubsidies. Dit kan ook bij meer organisaties rust brengen.

In de aanloop naar het afsluiten van subsidieovereenkomsten van boven de 10.000 euro, suggereren we om een derde instantie (externe experts op thematische domein) in te schakelen om mee toe te zien op de verdeling

van de kernopdrachten en wat daar tegenover staat. Het betrekken van externen in een soort 'visitatierol' kan helpen om de overeenkomsten die de stad afsluit kritisch te bevragen (zonder dat dit bindend is) en 'incrowd denken' te vermijden. Het is ook te overwegen de onderhandelingen met het oog op het afsluiten van (master)convenanten met meerdere organisaties tegelijk en gezamenlijk te voeren. Zo kan de discussie over de kernopdrachten van organisaties die een gelijklopend profiel hebben – op het vlak van missie, thema, doelgroep – deels gezamenlijk worden gevoerd. Dit geeft inzicht in de beleidsopbouw en neemt eventuele achterdocht over 'wie krijgt wat waarvoor' bij organisaties weg. Een dergelijk multilateraal gesprek alvorens de convenanten worden afgesproken is niet zonder risico's (het kan bv. leiden tot verschuivingen in opdrachten en subsidiëring), maar kan wel de gezamenlijke visievorming versterken. Het vergt ook een open en constructieve houding van sociale middenveldorganisaties en het afzien van alleen maar parallelle bilaterale contacten om het gesprek met het stadsbestuur te sturen. Het is belangrijk voldoende tijd te voorzien voor deze gesprekken, zodat organisaties tijdig weten waar ze aan toe zijn.

### Convenanten en masterconvenanten

Het systeem van de convenanten en masterconvenanten heeft baat bij een meer uniforme opbouw. Momenteel kennen de convenanten verschillende looptijden (gaande van 1 tot 6 jaar). We suggereren om standaard te werken met zesjarige convenanten. Dat geeft de organisaties voldoende zekerheid. Wanneer die zesjarige periode over de legislaturen loopt, geeft dit ook de mogelijkheid om een nieuwe overeenkomst te onderhandelen op het moment dat de politieke plannen van de nieuwe bestuursploeg zijn uitgewerkt. Daarbij kan echter ook bepaald worden dat een deel van de overeenkomst (bv. een vast percentage) jaar na jaar inhoudelijk wordt ingevuld via een proces van collaboratieve planning. Zo behouden de convenanten hun flexibiliteit en kan de stad/het middenveld ook binnen de lopende convenanten inspelen op de actualiteit.

Het instrument van de masterconvenanten is momenteel al een goed instrument voor administratieve vereenvoudiging maar heeft het potentieel om door te groeien naar een nog sterker inhoudelijk geïntegreerde overeenkomst. Dit kan zich reflecteren in de opbouw van de convenanten (al wordt voorafgaand daaraan al inhoudelijk gedebatteerd) en door sneller/vaker meerdere diensten te betrekken bij een convenantonderhandeling. Sociale middenveldorganisaties die werken aan gelijke kansen, werken doorgaans intersectoraal. Ze raken dus meerdere sectoren of thema's. Het werken met een masterconvenant kan dat ook formaliseren en kan aanleiding zijn voor inhoudelijke discussie over het afstellen van beleidsvisies over diensten en departementen heen.

Tot slot raden we ook aan de inzet van de stad in (master)convenanten publiek te maken in een gemakkelijk te consulteren overzicht. Het is net door iedereen vrij inzicht te geven in welke organisaties een (master)convenant hebben en welke subsidiebedragen daar tegenover staan dat de beleidsvoering van stadswege meer transparant wordt en eventuele onderlinge achterdocht in het middenveld kan worden weggenomen.

### Kader 16

- Het publiceren van een toegankelijke 'roads map' doorheen de verschillende subsidiemogelijkheden.
- Het uitwerken, samen met het middenveld, van één subsidieloket of instappunt voor de ondersteuning van nieuwe/kleine organisaties.
- Het beter op elkaar afstemmen van de procedures van de bestaande subsidielijnen voor sociale middenveldorganisaties.
- Het hanteren van een betere spreiding van projectoproepen en ad hoc calls.
- Het uitwerken van een getrappt subsidiesysteem met duidelijk groeipad.
- Het meer uniform maken van de (master)convenanten en de aanloop ernaar gebruiken als moment voor het gezamenlijk uittekenen van beleidsvisies.
- Een gemakkelijk te consulteren overzicht van de lopende (master)convenanten publiek maken.

## 5.10 Gericht reageren op opmerkingen over 'bureaucratische last'

Hoewel veel diensten vandaag al inspanningen doen om de papierlast zo laag als mogelijk te houden, kleeft aan een beperkt aantal diensten toch de reputatie van overdreven formalisering, afvink-cultuur, sturende communicatie en rapporteringsdwang. Om dit te counteren stellen we voor dat de diensten weerkerende klachten over bureaucratische last ter harte nemen en nagaan wat de aanleiding ervan is. Niet elke organisatie ervaart bureaucratische last, laat staan dezelfde bureaucratische last. In ons onderzoek (deel 4.5) maakten we al duidelijk dat bureaucratische of 'papieren' (over)last verschillende lagen kent, dat er verschillende realiteiten achter schuilgaan. Daarom moet er ook naar verschillende oplossingen worden gezocht.

Sommige organisaties keuren elke verantwoordingsplicht die aan overheidssteun vasthangt af omdat de organisaties ten volle hun energie willen besteden aan hun doelgroep of omdat ze vrezen als organisatie aan autonomie en vrijheid in te boeten door een steeds verregaandere instrumentalisering van overheidswege. Dit zijn natuurlijk geen voldoende argumenten om als stad zomaar elke vorm van verantwoordingsplicht los te laten. Aanvragen, plannen, verslagen, ... zorgen ook voor duidelijkheid en voorspelbaarheid en hebben ook te maken met de correcte besteding van publieke middelen. Niettemin zijn de vernoemde argumenten ook een uitnodiging voor de stad om bij elke schriftelijke vraag-antwoord-communicatie en rapportering te reflecteren of die echt in functie staan van het verbeteren van de inhoudelijke werking binnen en de samenwerking tussen middenveldorganisaties. Anders gesteld: een rapportering mag niet enkel een gevolg zijn van de implementatie van een beleid, het moet vooral in dienst staan van de kwaliteit van de processen en resultaten van de middenveldorganisaties zelf.

Voor andere organisaties, vooral zij die werken met kansengroepen, hangt de ervaring van bureaucratische last vooral vast aan de moeite die zij hebben met de formele procedures van de stad. Daarom pleiten we ervoor die formele procedures zeker voor kansengroepen eenvoudiger, minder talig en minder digitaal te maken.

Uit het onderzoek werd duidelijk dat de ervaring van bureaucratische last ook verklaard kan worden door het onevenwicht tussen de tijd en energie die in bv. een projectaanvraag moet worden gestoken versus de slaagkansen en/of de financiële return bij goedkeuring van die aanvraag. Ook dit is een appel aan de stad om telkens, bij elke oproep, de omvang van de aanvraagprocedure (incl. de succes ratio bij aanvraag) en de omvang van de uiteindelijke subsidiëring steeds goed in balans te houden. De verantwoordingsplicht kan ook onderhandelbaar worden gemaakt voor organisaties die slechts een beperkte ondersteuning ontvangen.

Voor grotere middenveldorganisaties die goed overweg kunnen met een talige en digitale communicatie en voldoende capaciteit hebben om aan de verantwoordingsplicht te voldoen is het evenzeer nodig om de rapportage zoveel mogelijk ten dienste te stellen van het realiseren van de doelstellingen. Organisaties vallen hier minder over de inhoudelijke aspecten van de rapportage, maar wel meer over de zakelijke aspecten. Anderzijds is het ook aangewezen dat sociale middenveldorganisaties zich goed informeren over de precieze rapportageplichten, bv. om te vermijden dat ze de verplichtingen in convenanten strikter interpreteren dan bedoeld door de stedelijke overheid. Tot slot herhalen we in de context van het reduceren van bureaucratische overlast ook de eerdere aanbeveling om bedachtzaam om te springen met het aantal en de timing van nieuwe oproepen.

#### *Kader 17*

- Als stad bij elke schriftelijke vraag-antwoord-communicatie en rapportering reflecteren of die echt in functie staat van het verbeteren van inhoudelijke werking binnen en samenwerking tussen middenveldorganisaties.
- Werken aan de toegankelijkheid van formele procedures door deze eenvoudiger, minder talig en minder digitaal te maken.
- Bij elke oproep de balans tussen de omvang van de aanvraagprocedure (incl. de succes ratio bij aanvraag) en de omvang van de uiteindelijke subsidiëring steeds goed te bewaken.

## **5.11 Strategischer inzetten op delen van infrastructuur als instrument voor middenveldbeleid**

Infrastructuur ter beschikking stellen van middenveldorganisaties (gratis of onder verschillende vormen van een tegenprestatie) is een belangrijk beleidsinstrument voor de stad. De stad Gent is op dat vlak duidelijk gul en ruimhartig en biedt veel infrastructurele steun aan middenveldorganisaties, iets wat door veel organisaties wordt geapprecieerd. Toch zijn veel organisaties ervan overtuigd dat de stad nog meer eigen infrastructuur kan openstellen voor middenveldorganisaties. Ook hoorden we in dit onderzoek vragen over de systematiek achter die ter beschikking stellen van infrastructuur. Die vragen hebben betrekking op de manier waarop de stad infrastructurele ondersteuning organiseert (wie krijgt welke infrastructuur tegen welke voorwaarden?), maar ook op de faire en gelijke behandeling van de organisaties (waarom krijgt de ene infrastructuur en de andere niet? Waarom verschillen de voorwaarden?). Daarom pleiten we voor een meer geëxpliciteerde en gecommuniceerde stadsvisie op dit punt.

Een stadsvisie die niet enkel strikt gaat over het huurbeleid (voorwaarden voor huur bij de stad, huursubsidies, enz.) maar over andere vormen van infrastructurele ondersteuning zoals concessies, leegstand, tijdelijke invullingen, patrimoniumbeheer, aankoop en verkoop van gebouwen, verzekering, veiligheid, e.d.m.

Een dergelijke visie kan klaarheid scheppen in de aanpak van de stad, maar kan ook duidelijk maken hoe de stad denkt over het gebruik van infrastructuur om in te steken op innovatie en samenwerking, bijvoorbeeld door op een doordachte manier verwante organisaties samen te plaatsen in eenzelfde gebouw. Dit veronderstelt echter een visie op welke samenwerking mogelijk en wenselijk is. Een dergelijke beleidsvisie omtrent infrastructuur kan vervolgens – aan de hand van een concreet actieplan - een opstap zijn naar een ruimer beleid omtrent het delen van digitale infrastructuur (hardware, software), CRM-systemen, abonnementen, HR-systemen, enz.

Zoals we eerder bij punt 5.5 al suggereerden, lijkt het ons belangrijk in die visie ook in te gaan op de locatiegebonden verschillen in infrastructurele ondersteuning. Gent investeert sterk in een wijkgerichte infrastructuur en omkadering, al dan niet rechtstreeks gekoppeld aan eigen dienstverlening. Die wijkgerichte organisatie en daaraan verbonden publieke middelen zijn over het hele grondgebied uitgerold, maar ze zijn toch vooral geconcentreerd in de 19de-eeuwse gordelwijken. Dit zorgt voor kritische reacties vanuit de vroegere deelgemeenten die zich hierin benadeeld voelen. Daarom pleiten we voor een stadsbrede reflectie over de prioritering van investering in infrastructuur, vooral voor de wijken waar dat vandaag nog minder uitgewerkt is.

#### *Kader 18*

- Het uitwerken van een geëxpliciteerde en gecommuniceerde stadsvisie omtrent het gebruik en delen van stedelijke infrastructuur.
- Het gebruik van eigen infrastructuur om in te steken op gebruik op innovatie en samenwerking in het veld.
- Stadsbreed reflecteren over de prioritering van investering in infrastructuur, vooral voor de wijken waar dat vandaag nog minder uitgewerkt is

## 06 | BIJLAGEN

### 6.1 Bijlage 01: Departementen en diensten stad Gent

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de structuur van de departementen en diensten waaruit we onze respondenten voor dit onderzoek selecteerden volgens de situatie vóór en na één maart 2021. De belangrijkste wijzigingen deden zich voor in het (voormalige) Departement Samenleven, Welzijn en Gezondheid, het (voormalige) Departement Ouderenzorg en het (voormalige) Departement Sociale Dienstverlening.

STAD GENT: INDELING DEPARTEMENTEN EN DIENSTEN VÓÓR 1 MAART 2021		STAD GENT: INDELING DEPARTEMENTEN EN DIENSTEN NA 1 MAART 2021	
Departement	(Sub)diensten	Departement	(Sub)diensten
Departement Bedrijfsvoering	Archief Gent	Departement Bedrijfsvoering	Archief Gent
	Bestuursondersteuning		Bestuursondersteuning
	Communicatie		Communicatie
	IDPBW		IDPBW
	Internationale relaties		Internationale relaties
	Interne audit		Interne audit
	Juridische dienst		Juridische dienst
	Protocol		Protocol
	Stedelijke vernieuwing		Stedelijke vernieuwing
	Strategie en organisatie: Beleidsparticipatie		Strategie en organisatie: Beleidsparticipatie
	Strategie en organisatie: Data en informatie		Strategie en organisatie: Data en informatie
	Strategie en organisatie: Staf strategie en organisatie		Strategie en organisatie: Staf strategie en organisatie
	Strategie en organisatie: Strategische coördinatie		Strategie en organisatie: Strategische coördinatie
Strategie en organisatie: Strategische subsidies	Strategie en organisatie: Strategische subsidies		
Departement cultuur, sport en vrije tijd	Bibliotheek	Departement cultuur, sport en vrije tijd	Bibliotheek
	Cultuurdienst		Cultuurdienst



	Feesten en ambulante handel Historische huizen Sportdienst Staf departement cultuur, sport en vrije tijd Toerisme		Feesten en ambulante handel Historische huizen Sportdienst Staf departement cultuur, sport en vrije tijd Toerisme
Departement onderwijs, opvoeding en jeugd	CLB Cultuur in onderwijs Educatieve diensten Jeugddienst Kinderopvang Onderwijscentrum Staf departement onderwijs, opvoeding en jeugd Stedelijk onderwijs	Departement onderwijs, opvoeding en jeugd	CLB Cultuur in onderwijs Educatieve diensten Jeugddienst Kinderopvang Onderwijscentrum Staf departement onderwijs, opvoeding en jeugd Stedelijk onderwijs
Departement ouderenzorg	Lokale Dienstencentra Regie en Regio Woonzorgcentra Zelfstandig wonen	Departement Gezondheid en Zorg	Lokale Dienstencentra Medisch Sociaal Opvangcentrum Regie Gezondheid en Zorg Woonzorgcentra Zelfstandig wonen
Departement samenleven, welzijn en gezondheid	Asiel- en vluchtelingenbeleid Dienst burgerzaken Dienst publiekszaken MSOC Ontmoeten en Verbinden Outreachend werken Preventie voor Veiligheid Staf samenleven, welzijn en gezondheid Welzijn en Gelijke Kansen	Departement Welzijn en Samenleving	Dienst Ontmoeten en verbinden Dienst Preventie Voor Veiligheid Dienstenbedrijf sociale Economie Lokaal Sociaal Beleid Outreachend Werken, Asiel en Vluchtelingen Thematische Hulp Welzijnsbureaus+ Werk en Activering
Departement sociale dienstverlening	Beleidsondersteuning Dienstenbedrijf Sociale Economie Financiële en thematische hulpverlening Sociale woonbegeleiding Werk en activering	Departement publiekszaken en burgerszaken	Dienst burgerzaken Dienst publiekszaken Staf publiekszaken en burgerzaken

## 6.2 Bijlage 02: Onderzoekspopulatie en respondenten sociale middenveld

Onderstaande tabel geeft een overzicht van alle sociale middenveldorganisaties/-initiatieven die opgenomen werden in de onderzoekspopulatie. Per organisatie/initiatief wordt aangegeven binnen welke categorie en welk subsidiecluster ze vallen. Bovendien geeft deze tabel weer of, en indien wel, aan welke dataverzamelmomenten elk van deze organisaties/initiatieven deelnam.

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidie-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroepgesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
12ME	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
4 HOBO	Jeugd	E						
AA-groep Keerpunt	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Aan de kant vzw	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	B						
ABC Sociale Huisvestingsmaatschappij	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
ABVV Oost-Vlaanderen regio Gent	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D	X				X	
Acantha	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Action Zoo Humain	Cultuur	C						
ACV Oost-Vlaanderen	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
AD REM (Adviesraad voor etnisch-culturele diversiteit)	Jeugd Sociale dienstverlening en armoedebestrijding Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	F	X					
AFAM (Association des Femmes Africaines Motivées)	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Afghaans culturele vereniging	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Afghan Al Taqwa	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
African Sculptures and Cultures	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Afrika in Vlaanderen	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Afrikalaan	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
AHOSA vzw (Anders Horen Samen Aanpakken)	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
Akabe vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
Al Abrar Badr	Onbepaald	E						
Al Diwan	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Al Fath moskee	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Al Ihsaan	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Al Istiqama	Jeugd	D						
Al Kalima	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Al Markaz At Tarbawi	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Al Minara	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Jeugd	D						
Al Noor Al Shiffaa	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
Alf Laila wa Laila	Onbepaald	F	X					
Allez, Chantez!	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Alma	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Amarant	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Amaro Kher, vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Jeugd	D						
Amnesty International regio Gent	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Anadolu Gulu	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
ANBN vzw (Vereniging voor Anorexia Nervosa - Boulimia Nervosa)	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	F	X					
Andanza	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Anjuman E Jafria Gent	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidië-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroepgesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
ANU vzw (Afghaanse Nationale Unie in België)	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
Apart vzw	Jeugd Sociale dienstverlening en armoedebestrijding Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Apollo	Jeugd	E						
Arabisch Cultureel Centrum Gent	Onbepaald	E						
Arbed Gentbrugge, Vriendenkring	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Ark, De	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Arshe vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Arth Al Mukhtar	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Asanteman Gent	Onbepaald	E						
Asexual	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Asgaard	Jeugd	C						
Ateljee vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	B						
Auricula	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Autimismus vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D						
Autisme Centraal	Onbepaald	E						
Autodelen.net vzw	Onbepaald	E						
Auxilia	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Averroes	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Jeugd Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	B			X			
Baby Nest	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Badr, I.C.C.	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
BalTur	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Barabot	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Bareelbolders, De	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Basi Bo Moko Mosala Yalisanga	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Basinkop vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Bazart Gent, Kunstjeugdbeweging	Jeugd	E						
Belcika Turk Mediasi	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Belemturktv	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
België Piribeyli Cultuur en Solidariteitsvereniging	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Belgische Turkse Vriendenkring	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Belgische Vereniging van de Orde van Malta	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Beltud vzw	Onbepaald	E						
Berco	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Beweging.net	Onbepaald	E					X	
Bij Pino, Doorgeefwinkel	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Blink Out vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
Bloemekensforum	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	C						
Bloemenstad vzw	Jeugd	C	X					
BMLIK (Beweging van Mensen met een Laag Inkomen en Kinderen)	Jeugd Sociale dienstverlening en armoedebestrijding Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	C	X	1a&b		X		
BNP-Paris-Bas-Fortis, Vriendenkr. Sen.	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Boerenhof	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Bond Moyson	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Bordure, Buurtgroep	Onbepaald	E						
Borluut, vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Bridge Club Leie-Oever	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Broederij, De	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	D						
Buddywerking Gent	Onbepaald	D	X					
Buitensporig	Onbepaald	E						
Buren van de Abdij vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	C						
Buren van het 5-stratenfeest	Onbepaald	D	X	1a				
Burgerplicht	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	F	X		X			1
Burgers Aan Zet	Onbepaald	E						
Buurthuisje Scheldeoord	Onbepaald	E						
Buurttuin Moriaanstraat, Bewoners	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
C.O.V. Gent	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Cabane Banane	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E			X			
Camino Junto vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X				X	
Capriool	Onbepaald	E						
Caravans Journal	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Casa Rosa	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	C				X		
CAW Oost-Vlaanderen vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	A	X	1a&b		X		1

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
CD&V Senioren	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D		1b				
Centrale, De	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Centrum voor Basiseducatie Leerpunt Gent-Meetjesland-Leieland, vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	B						
Chicas Beltinas	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Chirojeugd Vlaanderen vzw	Jeugd	C	X					
Circusplaneet	Cultuur	C						
CirQ	Cultuur	E		1a				
CLT Gent	Onbepaald	E						
CM Midden-Vlaanderen	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	F	X					
Cocon vzw, De	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Colbrandies, De	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	D	X					
Community Land Trust Gent	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Coopkracht vzw	Onbepaald	E						
Coupe de Pouce Maman	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Create vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
Creatief Atelier Geuren en Kleuren	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Creative STEM, De	Onbepaald	F	X					
Cultuurplatform Drongen	Onbepaald	D	X					
Curieus vzw	Onbepaald	E						
Das Kunst	Cultuur	C						
Decenniumdoelen	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Dede	Onbepaald	D	X					
Dégage!	Onbepaald	F	X				X	

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Dekenij Gentbrugge Noord	Onbepaald	E						
Dekenij Prinsenhof	Onbepaald	E						
Dekenij Volkstuinen Gent, vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Den Boulevard	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Designplatform Gent Oost-Vlaanderen vzw (Ministry of Makers)	Onbepaald	D	X					
DHKD vzw (Demokratik Halk Kültür Der-negi/Turkse Democratische Culturele Volksvereniging)	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Diaspora Rwandaise de Belgique	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Dien centrum Noord	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Djaili Mbock	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Dol-fijn	Jeugd	E						
Domus Mundi vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C	X					
Doof Vlaanderen vzw (vroeger Fevlado)	Onbepaald	E						
Drongen-Luchteren, Wijk aan Zet	Onbepaald	E						
Dyzo vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D	X					
Eak	Jeugd	E						
Echo's uit de wijk	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Eclips, CGG Regio Groot Gent	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	B						
Ecole des femmes	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
eduCentrum vzw	Onbepaald	D	X					
Eerstelijnszone Gent vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C	X					1
Eiman	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						



ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Eindeke Comité	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
El Albani	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Elftwelf vzw	Cultuur	C						
Enchanté vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C	X					
Endurun vzw	Jeugd	D						
Engage	Onbepaald	E						
Ensarija	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Ergenekon	Jeugd	C			X			
EriGent	Onbepaald	D	X					
EVA vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D	X					
Exeter	Onbepaald	F	X					
Eyup Sultan camii	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Ezaytouna	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Famba	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Familiehulp vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Fatih Moskee	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
FEDACTIO (Federatie van Actieve Verenigingen in België)	Jeugd	E						
Federatie skateboarders	Onbepaald	E						
FedOS	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Femixx	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Fenneks	Onbepaald	E						
Festival voor Vrede	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X	1b				
Fietskeuken Gent	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Filature du Rabot, Bewonerscomité	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Fiola vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Flux vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
FMV vzw (Federatie van Marokkaanse Verenigingen)	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Jeugd Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D	X	1a&b		X		
Focus Plus	Onbepaald	E						
Fontein Gent, De	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	F	X					
Foodsavers Gent	Onbepaald	B	X					
For Youth	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Jeugd	E						
Formaat	Jeugd	B						
FOS Open Scouting	Jeugd	C	X					
Frans Louwersstraat, Buurtcomité	Onbepaald	E						
Fratersplein Feestcomité	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Friends Securex Senioren	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Futsal Besiktas	Jeugd	D						
FZOVL (Federatie van Zelforganisaties in Vlaanderen)	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Jeugd Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D		1b		X		
GASB (Ghazi Ahmad Shah Baba)	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Gender Express	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Genderspectrum vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
GENSH	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Gent Bottom-Up	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Gent Cultureel Educatief	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Gents Solidariteitsfonds voor Moeilijke Tijden	Onbepaald	F	X				X	
Gentse Grijsje Geuzen	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Gentse Lente vzw, De	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	D	X	1a				
Gentse Spruiten vzw	Onbepaald	E						
Gentse Trekvogels Jeugdvakanties	Jeugd	E						
Geraarke	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
GETA (Gehuwd en Toch Anders)	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Gewoon Kunstenaarstraat	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Gezelschap voor Psychoanalyse en Psychotherapie	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Gezinsbond Zwijnaarde	Onbepaald	F	X					
Gezondheidsbeurs, vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D	X					
Ghent Anatolie	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Glimpse of India	Onbepaald	E						
Goestedoenders, De	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Gouden Meridiaan vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Griekse school, Oudervereniging van de	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Groene Vallei Leeft	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Groep INTRO vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C	X					
Groepstuin in Makelaarsparkje	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Habbekrats, vzw	Jeugd Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	B						
Hand-in-Hand Vluchtelingenwerking Gent	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D	X					
Hart boven hard	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Hart voor Vluchtelingen vzw, Een	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	B						
Hartekamp	Jeugd	E						
Hartezorg vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Helping Hands Belgium vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Herberg Macharius	Onbepaald	E						
Hilal Gent	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Hilarius Bertolfstraat, Bewonersgroep	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Hiphopstraatgebeuren	Jeugd	E						
Hodgkin en non-Hodgkin vzw	Onbepaald	F	X					
Housing First Lab Belgium	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Hoveling, De	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
HSP Vlaanderen vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
HTI Sint-Antonius	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C						
Huis van Troost	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Huisartsenvereniging Gent	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D						

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Huize Nieuwpoort	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Huize Triest	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	B						
Huurdersbond Oost-Vlaanderen vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C	X					
Huuringent vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	A	X					
Hybried vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Ibo Community	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
ICCG (Irakees Cultureel Centrum Gent)	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
iDROPS vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D						
Igbo Union Gent	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Ika Union België	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Ilmihal dernegi	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
i-mens vzw (voorheen Reddy Teddy vzw)	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D						
IN-Gent vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Jeugd Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	A	X	1a&b		X		
Inloopteam Nieuw Gent	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E	X					
Interlevensbeschouwelijke competenties	Onbepaald	E						
IPSO vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Iraaks Humanitaire vereniging	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Iraaks Sociaal Cultureel vereniging Mesopotamië	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Islamitische Federatie van België divisie Gent	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Iveria	Onbepaald	E						
IWG (Interreligieuze werkgroep Gent)	Onbepaald	E						
Jacobus vzw	Cultuur	E						
JES	Jeugd Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C						
Jeugdhuis Maegher Goet	Jeugd	E						
JGiA (Jong Gent in Actie)	Jeugd Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D						
Joannes Schinckdreef, Wijkbestuur	Onbepaald	E						
Job&Co vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C						
Jokri Oude Bareel	Jeugd	E						
Jong, vzw	Jeugd Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	A	X			X		2
Joyful Music Association FV	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
KAA Gent Foundation – Voetbal in de stad vzw	Jeugd Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	B	X	1a&b				
Kaangayan Multicultural Club Gent	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Kababayan Filipino Community	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Kaffie is Kaffie vzw	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	C						
KAJ Schoolwerking Ledeberg	Jeugd	E						
Kampioen Gent	Onbepaald	D	X					
Kapow	Jeugd	C						

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Kind en Gezin	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Kinderen van Iran	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Kinderrechtcoalitie vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Kloppend Hert	Cultuur	C						
Koer, De	Cultuur Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	C						
Kokers, De	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Kompanjon vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C	X	1a				
Kompas, vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C	X					
Konekt vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C	X	1a		X		
Kopergietery	Cultuur	B	X					
Koza	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Kraamkaravaan - Expertisecentrum Kraamzorg Oost-Vlaanderen, De	Onbepaald	F	X					
Kras vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	B	X				X	
Kring Zelfstandige Thuisverpleegkundigen Gent	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E		1a				
Kringloopwinkel Brugse Poort vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	B						
KSA Oost-Vlaanderen	Jeugd	C	X					
Kubat's Boxing Gym	Jeugd	E						
Kulturang Pinoy sa Belgium	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Kunst(H)art	Cultuur	D						

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
KVG vzw (Katholieke Vereniging voor Gehandicapten vzw)	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Kwasa Kwasa vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
La Cantera del Brujo vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Labeur vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C						
Labland	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Landhuis	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Larf	Jeugd	C						
LBG	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Le Boulevard Russe	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Ledeberg (Margit) (Solidariteitsfonds), Voedselbedeling	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Ledeberg Doet het Zelf	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Ledebirds	Cultuur	C		1b				
Lejo vzw	Jeugd Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	B						
Let's Save Food	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	F	X					
Leven aan de Horizon, Het	Onbepaald	D	X					
Liyana	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Logo Gezond+	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C						
Lokaal Dienstencentrum Wibier	Onbepaald	E						
Loods vzw, De	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
LSF	Onbepaald	E						



ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Luggage Point	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Lus vzw	Onbepaald	C	X					
Lusthofwijk Gentbrugge, Burengroep	Onbepaald	E						
Maanobota Collective	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Magische Stem vzw, De	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Mais Quelle chanson	Cultuur	C					X	
Majin Huis vzw, Het	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
Manoeuvre	Cultuur Sociale dienstverlening en armoedebestrijding Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	B						
Masala	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Jeugd	D						
Masereelfonds Gent	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Mata Sahib Kaur Culture Centre	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Medicura	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Melac	Onbepaald	E			X			
Merhaba	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Meridiaan vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Jeugd Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Mesopotamië	Onbepaald	E						
Metamo	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Metawonen Gent vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Methodeschool De Buurt, vzw	Onbepaald	E						
Meubelfabriek, De	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	C						

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Meulesteemarkt Team	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Migratie en Welzijn	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Migratie en Welzijn	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Mindervaliden Vlaanderen vzw, Afdeling Groot Gent	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Minor Ndako	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	F	X					
Minus One	Jeugd	C		1a				
MOBAR vzw - MMC	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	B	X					
MOBiLteam Gent Oost	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Moeskopperij	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	C						
Moester, De	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C						
Move 9000	Onbepaald	B						
Mozaïek	Onbepaald	E						
MS-Liga Vlaanderen afdeling Gent	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
Muide Solidair, Buurtwerk	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Muzikantenhuis Tini vzw	Onbepaald	E						
Nakhla vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Namna Concept	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	D						
Neapolis	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
NEOS Gent (Netwerk voor Ondernemende Senioren)	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Nieuw Gent City	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Nour Fi Dalam	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
NSB Drongen	Onbepaald	E						
Nucleo	Cultuur	B						
Oba Guiné	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Obra Baken	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D						
OC/MFC Styrka	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
OKRA	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X		X			
Olijfboom, De	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Onafhankelijk leven	Onbepaald	E						
Onbetaalbaar, vzw	Cultuur	E						
Ons Gent	Onbepaald	E						
Onze Nieuwe Toekomst vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
Oostakker, Ontmoetingscentrum	Onbepaald	E						
Op Wielekes	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Open Plaats vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	B	X					
Open VLD-senioren Gent	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Openlucht Cinema	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Opre Roma, vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Jeugd	E						
Opvoedingswinkel Gent	Onbepaald	B	X					
ORBIT vzw	Onbepaald	D	X					
Orde van de Gouden Savooistek	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Orkidea Dabke Group	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Orthodoxe gemeenschap van heilige Georg	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
OverKop Gent - Huis voor Jongeren vzw	Jeugd Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	B						
Overlegplatform Geestelijke Gezondheidszorg Oost-Vlaanderen	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Özburun	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	C						
Pakistaans Cultureel Centrum	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Pakt, Het	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C						
Palliatieve Thuiszorg	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Panasjee	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Pandschap, Het	Onbepaald	E						
Pasop vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C						
Pastory vzw, De	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	D	X		X			2
Petrecere Romaneasca Gent	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Pianofestival Ledeborg	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Planeet Mars	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Platform K	Cultuur	C						
Plazzo	Onbepaald	E						
Pleegzorg Oost-Vlaanderen	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Poskuder	Jeugd	D						
Post Polio België	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Poverello	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Protestantse Kerk Gent-Centrum - Brabant-dam	Onbepaald	E						
Provinciaalder Broeders van Liefde VZW	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Psychiatrisch Centrum Gent-Sleidinge vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	B						
Psychiatrisch Centrum Guislain	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C						
Psychiatrisch Centrum Karus	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C						
Raakpunt vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Rabot op je bord	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	C						
Reactor 21	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Rede, vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Jeugd	D						
Refu Interim vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D	X		X			1
Regionaal Centrum voor Geestelijke Gezondheid Deinze - Eeklo - Gent	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Reigersparkje	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Risaala	Onbepaald	E						
Robinia	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Rode Lotus	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Roeland	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D						
Rosafa	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Round About 30 vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	F	X					

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Rumeli	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Sadko	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Samana vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
Samenhuizen Regiokern Gent	Onbepaald	E						
Samenlevingsopbouw Gent vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Sociale dienstverlening en armoedebestrijding Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	B	X	1a&b		X		2
SAPH (Stedelijke Adviesraad Personen met een Handicap)	Onbepaald	D	X					
Scaramouche	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D						
Scharnier vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Scouts en Gidsen Vlaanderen vzw	Jeugd	C	X					
Scream for change	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Jeugd	E						
S-Eau-S-Sahel	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Seer	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Seks Positive Belgium	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Seniorenclub Belgacom	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Seniorenvolksdansgroep Dulle Griet	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Seva Jatha	Onbepaald	E						
She She Bar	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Similes Regio Gent	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Sint-Antoniusskring	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
SIVI vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	B	X	1a&b		X	X	

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Sloep vzw, De	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	B	X					
Sloep-Onze Thuis, De	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Smileys, Buurtwerkvrienden De	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Social Cultural netwerk	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Sociale Hulpverlening aan Drankzuchtigen en Toxicomanen vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Sociale Kruideniers Gent vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	C	X					
Sociale Werkplaats vzw, De	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	B						
Soedanese Gemeenschap Gent	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
Soepcafé Dampoort	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Sogeha	Jeugd	E						
Solidaire Buurtwinkel Meulestede	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Solidariteit	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Solidariteit voor het Gezin vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Solidariteit zonder Grenzen	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
S-PLUS	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Sport around	Jeugd Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	B						
Stadsmuzikanten vzw	Cultuur	C						
Standaertgroep, vzw	Onbepaald	E						

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Stappen vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C						
Stedelijke Gezondheidsraad Gent	Onbepaald	F	X					
Stedelijke Open Huis Krekelberg voor actieve 55+ ouderen	Onbepaald	F	X					
Stoma Ilco vzw, afdeling Gent	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Straataperitievers, De	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Studio Nabta	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Subsaharan African Seniors	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Sultan Selim camii	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
SUST vzw (Samen Uit Samen Thuis SUST vzw)	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Syrisch Belgisch Huis vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Syrische Gemeenschap	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
t Geestje, vzw	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Taalcafé Mundial vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
Tawasul	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Tejo vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C		1b	X			2
Tevhid Camii	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
The Clinging Vine	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
The light of Gaza	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Thinkout	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Thope vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D						
Thuishulp regio Gent-Eeklo	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Timmerwerkt	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						



ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Timoclubs	Jeugd	E						
Tintimol	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Tinten vzw, De	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D	X					
Tiny Houses.Vlaanderen vzw	Onbepaald	E						
Toekomst, Boerenmarkt De	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Toekomst, De	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Toekomstacademie	Jeugd	D						
Together we stand	Jeugd	C						
Tolparkieten	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Toontje vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D	X					
Toppunt vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	B						
Toreke vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	B						
Touché vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Trafiek vzw	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	F	X					
Tuiniers van Nieuw Gent	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Turkish Lady Gent	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Turks Cultureel Centrum	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Tuupe te Goare	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
UAV (Unie van Actieve Verenigingen)	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Jeugd	D	X			X		

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroepgesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding							
UCO den hof (moestuin) en UCO-été (café/buurtkeuken/zomerwerking Bloemewijk)	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Uilenspel vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	B						
Umoja	Onbepaald	E						
Unief Vuslat	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Uqbat ibn Naafi	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Vaynah vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
VeBeS Licht en Liefde vzw (Vereniging voor Blinden en Slechtzienden), regio Oost-Vlaanderen	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
Veggie = Halal	Onbepaald	E						
Vereniging van Gentse Senioren	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D						
Vereniging voor vrouwen van de Arabische wereld	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Vereniging voor Eritreeërs	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Vergunning vzw, De	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	B						
Verhaelenfeest, Organisatoren van het	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Verkeerd Geparkeerd	Onbepaald	D	X					
Vermeylenfonds	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
VFG - Vereniging Personen met een Handicap	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
VGM (Vereniging van Gentse Moskeeën)	Onbepaald	E						
Viadukaduk, vzw	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Victoria Deluxe vzw	Cultuur Doelgroepverenigingen gelijke kansen Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	B	X		X			
Vief knooppunt senioren UZ Gent	Onbepaald	D	X					
Viejoteca-Gent	Onbepaald	E						
Vieze Gasten, De	Cultuur Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	B						
Vijftact vzw	Onbepaald	F	X					
Villa Voortman	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
VIVA - Socialistische Vrouwen Vereniging Oost-Vlaanderen	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	F	X					
VI@s (Vlaamse Actieve Senioren)	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
Vlaams Intercultureel Centrum	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Vlaamse Kruis - Afdeling Gent, Het	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Vlaamse Liga Tegen Epilepsie	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Vlaamse Parkinson Liga Regio Gent	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Vlaamse vereniging spondyloartritis	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
Vluchtelingenwerk Vlaanderen	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Voedselondersteuning Bloemekeswijk	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
VOEM vzw (Vereniging voor Ontwikkeling en Emancipatie van Moslims vzw)	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Jeugd Sociale dienstverlening en armoedebestrijding Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	D	X			X		2
Voetbalstraat Gent, (Speel)Straatcomité	Onbepaald	E						
Vonkel een luisterend huis vzw	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	F	X					
Vooruit	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						2
Vormingplus Gent-Eeklo	Doelgroepverenigingen gelijke kansen Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D	X					
Vrienden Der Blinden en Slechtienden vzw	Onbepaald	F	X					
vrienden van priester De L'Epée, De	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Vrij CLB regio Gent	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C						
Vroemvroem vzw	Onbepaald	D	X		X			
VVA (Vlaamse Vereniging Autisme)	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
Wafakai	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Wallin'	Cultuur	D						
Warmoezeniers, De	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Wasserij, De	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	E						
Weerwerk vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	B						
Weggeefwinkel Rabot	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	F	X				X	
Wel Jong Niet Hetero	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Welzijnsoverleg Regio Gent	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Welzijnsschakel Kans kanaaldorpen Gent	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	F	X					
Welzijnszorg	Onbepaald	E						
Werkgroep Ervaringsdelen/clientenbureau (vroeger Poco Loco)	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Werkgroep ouders Holebi's Gent	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Werkgroep Vluchtelingen Gent vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	D	X					
Westveld, Buurtgroep	Onbepaald	E						
Wiegwijs vzw (voorheen vzw Kind & Preventie)	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C						
Wijkgezondheidscentrum Brugse Poort	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C						
Wijkgezondheidscentrum De Punt	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C	X					
Wijkgezondheidscentrum De Sleep	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C	X					
Wijkgezondheidscentrum Kapellenberg	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C	X					
Wijkgezondheidscentrum Malpertuus	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C	X					
Wijkgezondheidscentrum Nieuw Gent	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C						
Wijkgezondheidscentrum 't Vlot	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C						
Wijkgezondheidscentrum Watersportbaan	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	C	X					
Wijkwegwijzers	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	D	X					
Wild Schaap	Cultuur	E						
Wit-Gele-Kruis	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						

ORGANISATIEKENMERKEN			DATAVERZAMELINGSMOMENT					
Organisatie	Categorie	Subsidi-Cluster	Prebevraging	Workshops 1&2	Interviewronde 1	Verdiepende focusgroep-gesprekken	Interviewronde 2	Consolidatieworkshops
Wolters vzw	Jeugd	E						
Wondelgem, Bewonersplatform	Onbepaald	E						
WoninGent	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	A	X					
Woon- en zorgcentrum Domino, Vriendenkring	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Wooncoop cvba	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
Woongift.Gent	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding	E						
WW Gent (Vereniging voor Weduwen en Weduwnaars Gent)	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
Xaymaca	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Yavuz Sultan Selim Dernegi	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
Youth City	Jeugd	E						
Youth@Change	Jeugd	E						
Zdravets, Folkloregroep	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D	X					
Zen Sangha vzw	Onbepaald	F	X					
Zicht op cultuur - Slechtzienden en Blinden Platform Vlaanderen	Onbepaald	E						
Zomuta Muslim ass.	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	E						
ZoZie	Onbepaald	E						
Zuidpoort vzw	Sociale dienstverlening en armoedebestrijding Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	C	X			X		
Zwemgroep Gent - Aalst (oefengroepgent-spondylitis)	Doelgroepverenigingen gelijke kansen	D						
Zwerfgoed vzw	Sociale verbondenheid en gemeenschapsvorming	C			X			

### 6.3 Bijlage 03: Respondenten stad Gent

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de respondenten aan stadszijde die participeerden aan het onderzoek, alsook tijdens welk(e) dataverzamelmoment(en).

RESPONDENTTYPE	DATAVERZAMELINGSMOMENT		
	Workshop 2a&b	Interviewronde 2	Consolidatieworkshop 1&2
<b>Schepenen</b>			
Schepenen van Gelijke Kansen, Welzijn, Participatie, Buurtwerk en Openbaar Groen		X	
Schepenen van Onderwijs, Opvoeding, Outreachend Werk en Jeugd		X	
Schepenen van Sociaal beleid, Armoedebestrijding, Gezondheid, Zorg, Seniorenbeleid en Financiën		X	
<b>Departementshoofden</b>			
Departement cultuur, sport en vrije tijd		X	
Departement onderwijs, opvoeding en jeugd		X	
Departement samenleven, welzijn en gezondheid		X	
<b>Leidinggevende en terreinambtenaren (sub)diensten</b>			
Asiel- en vluchtelingenbeleid	2a&b		
Beleidsondersteuning	2a&b		2
Cultuurdienst		X	
Jeugddienst	2a	X	
Ontmoeten en Verbinden	2a	X	
Outreachend werken	2b	X	
Strategie en organisatie: Beleidsparticipatie	2a		1
Strategie en organisatie: Strategische subsidies	2b		
Welzijn en Gelijke Kansen	2a&b	X	1&2
Werk en activering	2a&b		