

Beleidsplan

2026-2030

Samen
naar
beter

ava
nsa

regio Brugge

Inhoud

0.	Inleiding.....	3
0.1.	Avansa regio Brugge in één oogopslag.....	3
0.2.	Hoe is er omgegaan met de aanbeveling.....	5
1.	Inhoudelijk Plan.....	7
1.1.	Missie en visie.....	7
1.2.	Maatschappelijke contextanalyse en zelfevaluatie.....	9
1.2.1.	Algemene contextanalyse.....	9
1.2.2.	Een analyse van de regio Brugge.....	10
1.2.3.	De tien gemeenten van de regio Brugge.....	16
1.2.4.	Zelfevaluatie 2021-2025.....	20
1.2.5.	De contextanalyse samengevat: de sociaal-culturele methodiek en sociale cohesie als maatstaf.....	22
1.3.	Visie op rollen.....	25
1.4.	Doelen.....	27
	SD 1 - Onze regio is een plek waar mensen wendbaar en veerkrachtig zijn in een wereld die snel verandert.....	29
	SD 2 - De ecologische transitie: In onze regio is het duurzaamheidsdenken en -doen versterkt.....	32
	SD 3 - Onze regio is een plek waar achtergestelde groepen gelijke kansen hebben...34	
	SD 4 - Onze regio is een inclusieve plek waar mensen met een migratieachtergrond actief kunnen participeren en waar etnisch-culturele diversiteit als een kracht gezien wordt.....	36
	SD 5 - Onze regio is een plek waar cultuurparticipatie bijdraagt aan een sterke gemeenschapsvorming.....	38
1.5.	Functies.....	40
1.5.1.	Werken aan sociale cohesie is werken aan gemeenschapsvorming.....	40
1.5.2.	Een breed begrip van de leerfunctie.....	41
1.5.3.	Cultuur als 'bindmiddel' om te werken aan sociale cohesie.....	42
1.5.4.	Maatschappelijk beweging, politisering en actief burgerschap.....	43
1.6.	Regio-relevantie en complementariteit.....	44
1.7.	Participatiebeleid.....	46
1.8.	Vrijwilligersbeleid.....	50
2.	Zakelijk Plan.....	53
2.1.	Personeelsbeleid.....	53
2.2.	Communicatiebeleid.....	56
2.3.	Kwaliteitsbeleid.....	60
2.4.	De interne organisatiestructuur en de formele relaties met, of afhankelijkheden van andere organisaties en netwerken.....	62
2.5.	De toepassing van de principes van Goed Bestuur.....	63
3.	Financieel plan.....	66
3.1.	Het financieel beleid.....	66
3.2.	Toelichting bij de afstemming inhoudelijk-zakelijk beleid.....	68
4.	Synthese Beoordelingselementen.....	73

0. Inleiding:

0.1. Avansa regio Brugge in één oogopslag

Werken aan sociale cohesie

Avansa regio Brugge werkt aan sociale cohesie. Dat is de rode draad in alles wat we doen. Avansa regio Brugge staat stevig geworteld in de emancipatorische traditie van het sociaal-culturele werk en de sociaal-culturele methodiek, in het decreet, in onze missie, in een breed netwerk, in een grondige kennis van de regio.

Vijf speerpunten

We maken onze inzet concreet aan de hand van vijf speerpunten: de snel veranderende samenleving, diversiteit, duurzaamheid, achtergestelde groepen en cultuur. We hebben gekozen voor die thema's omdat we geloven dat we rond die thema's een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan de sociale cohesie in de Brugse regio.

- De snel veranderende samenleving kan de sociale cohesie bedreigen en ervoor zorgen dat mensen uit de boot vallen. Met een educatief programma dat aansluit bij de expliciete vormingsvragen van mensen, brengen we mensen samen en geven we hen inzichten en ervaringen mee, zodat ze zich verbonden kunnen voelen en ten volle kunnen deelnemen aan de samenleving.
- Duurzaamheid is een must. De ecologische omslag moet er komen, en rap, of er gebeuren ongelukken. Ook wie het minder gemakkelijk heeft, moet ecologische keuzes kunnen maken. Dat is in ieders belang.
- Niet iedereen krijgt evenveel kansen. Wie in een kwetsbare positie zit, door ziekte, armoede, een handicap, zwakke IT-vaardigheden, korte scholing, detentie of wat dan ook, moet volop kunnen deelnemen aan de samenleving. De kwetsbare positie van een persoon is soms een gevolg van keuzes of fouten, maar er speelt ook vaak een structurele achterstelling mee. Het verhaal van gelijke kansen dus: dat vinden we essentieel om de cohesie in onze samenleving te bewaren.
- Diversiteit is een realiteit. Aan ons om er iets positiefs van te maken. Samenleven komt van twee kanten, ontmoeting zorgt voor begrip. Lokale verankering en een globale visie: ze zijn alle twee nodig.
- Cultuur en erfgoed zijn er volop in onze regio. Dat is een troef. Culturele activiteiten of projecten hebben een waarde op zich en zijn tegelijk een middel om aan één van de thema's hierboven te werken. We beschouwen erfgoed en cultuur als een bindmiddel om de sociale cohesie te versterken.

Vorm volgt functie

Hoe we ons ding doen, is een vraag van tweede orde. Vorm volgt functie. We spelen in op de diverse noden en vragen in de regio en passen onze werking daaraan aan. In een context met weinig andere professionele spelers op het sociaal-culturele veld en een klein middenveld kiezen we ervoor om op vele manieren aanwezig te zijn en zo een verschil te maken. We doen dus veel soorten dingen: een lezing of een cursus, een uitstap, een sociaal-artistiek project, een kookavond, een adviesgesprek, een straatactie, een experiment uitbouwen, het neerpennen van een memorandum... We staan vaak zelf op de eerste lijn, soms staan we anderen bij van op de tweede lijn, met raad en daad. We zijn vrije vogels, we laten ons niet opsluiten in één hoekje.

De regio Brugge

De regio Brugge is een aaneensluitend werkingsgebied, het stadsgewest Brugge. De regio bestaat uit de centrumstad Brugge, zes landelijke of voorstedelijke gemeenten (Damme, Zedelgem, Beernem, Oostkamp, Zuienkerke, Jabbeke) en drie kleinere stedelijke kernen (Knokke-Heist, Blankenberge, Torhout). Avansa regio Brugge is een vertrouwde speler in de regio. We bouwen op een lange traditie, een ervaren team en een sterk netwerk. Avansa regio Brugge

is een netwerkorganisatie bij uitstek. Buitenstaanders die kennis maken met onze organisatie zijn vaak verbaasd over de vele contexten waarin we actief zijn, de contacten die we hebben in allerlei middens en de lange rij resultaten die we met een klein team kunnen presenteren.



Avansa regio Brugge: klein maar groot

Door de toevalligheden van de regio-indeling in het decreet is Avansa regio Brugge het kleinste Avansa-centrum in Vlaanderen. Dit heeft voor- en nadelen: het maakt ons wendbaar en zorgt voor een eenvoudige organisatiestructuur. Maar het maakt ook dat de overhead zwaar weegt en dat we veel taken over een klein team moeten verdelen. We zijn allemaal generalisten.

Toch zijn er veel mensen betrokken bij onze werking. Op 1 juli 2024 bestaat Avansa regio Brugge uit een Algemene Vergadering van 25 mensen, allemaal sleutelfiguren uit ons werkveld, een Bestuursorgaan van zeven mensen en een team van negen mensen, samen 7,8 VTE. Het team bestaat uit een educatief team van zes mensen (vijf educatieve medewerkers en de coördinator) en een ondersteunend team van vier mensen (vier mensen die samen instaan voor alle taken i.v.m. coördinatie, administratie, communicatie, logistiek). We kunnen rekenen op een groep van negentig vrijwilligers en meer dan tweehonderd freelancers. Het team realiseert de opdrachten door zelf dingen te doen, maar vooral door freelancers en vrijwilligers in te zetten en door samen te werken met partners. We doen zelden iets alleen.

Van Beleidsplan over Voortgangsrapport naar nieuw Beleidsplan

We hebben sinds 2021, het begin van de vorige beleidsperiode, een hele weg afgelegd rond organisatieontwikkeling. De lectuur van het Voortgangsrapport 2021-2022 is wat dat betreft verhelderend. De samenstelling van het team is bijgestuurd: onevenwichten uit het verleden zijn weggewerkt, het educatieve team is versterkt, er is tijd vrijgemaakt voor communicatie, de logistieke en administratieve omkadering is efficiënter gemaakt.

Wij hebben snel werk gemaakt van de aanbeveling en opmerkingen die de visitatiecommissie gaf. Het doelenkader is tijdens de beleidsperiode al aangepast. Omdat we in 2021-2022 bijgestuurd hebben zoals de visitatiecommissie vroeg, is dit beleidsplan de voortzetting van deze reeks denkprocessen en beleidsbeslissingen.

0.2. Hoe is er omgegaan met de aanbeveling

Positief met aanbeveling(en)

De visitatiecommissie gaf ons in 2020 een goed rapport maar ook één aanbeveling en enkele bedenkingen: 'positief met aanbeveling(en)'. Avansa regio Brugge scoorde onvoldoende op het punt "de afstemming tussen het voormelde inhoudelijke en zakelijke deel van het beleidsplan". Hoe we zijn omgegaan met deze aanbeveling is uitgebreid beschreven in het Voortgangsrapport 2021-2022. We vatten het hier nog even samen:

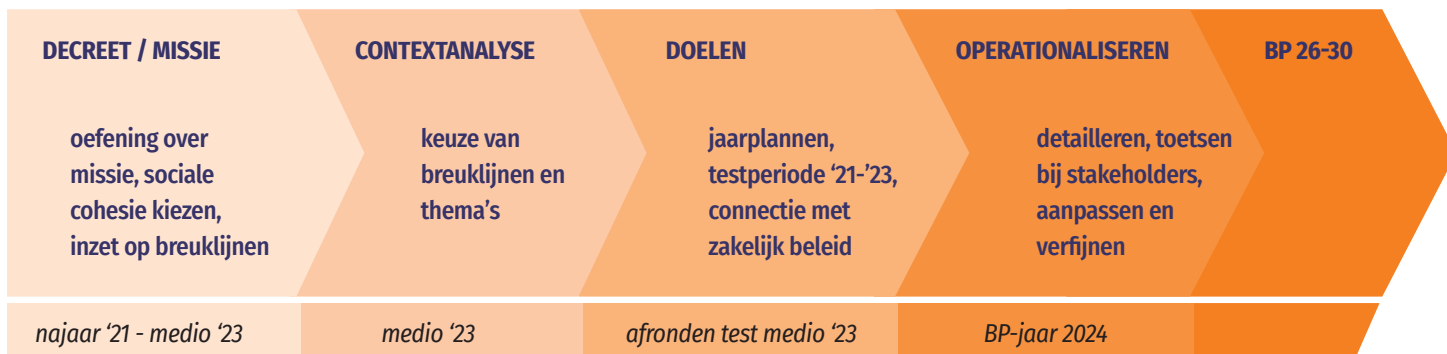
De aanbeveling luidt: *"De commissie beveelt Vormingplus regio Brugge aan om werk te maken van de afstemming tussen het inhoudelijke en zakelijke deel van het beleidsplan door aan te geven hoe ze de afstemming tussen het inhoudelijk en zakelijk deel opvolgt, evalueert en eventueel bijstuurt."*

De motivatie bij dit punt luidde als volgt: *"De manier waarop Vormingplus regio Brugge haar financiën, mensen en middelen zal inzetten ter realisatie van de strategische en operationele doelstellingen is niet volledig helder. De organisatie verbindt in het beleidsplan 2021-2025 wel in een rudimentaire schatting de personeelsinzet met de verschillende onderdelen van de werking. Verder geeft ze ook de procentuele verdeling van uitgaven en inkomsten weer. In haar repliek op het preadvies kan de organisatie verder duiden hoe ze gebruik maakt van takenclusters om personeel in te zetten. De organisatie legt in het beleidsplan en in haar repliek op het preadvies niet duidelijk uit hoe ze precies de afstemming tussen het inhoudelijk en zakelijk plan opvolgt, evalueert en eventueel bijstuurt. Tijdens het bezoek ter plaatse wordt daaraan deels tegemoet gekomen door te verwijzen naar een performant systeem, gekoppeld aan het administratieve systeem. Concluderend stelt de commissie vast dat de afstemming van het zakelijke deel (financiën, mensen en middelen) t.a.v. het inhoudelijke deel (het doelstellingenkader) niet helder is. Het beleidsplan kan wat betreft de afstemming tussen het zakelijke en het inhoudelijke nog aan kwaliteit winnen door de strategische en operationele doelstellingen beter en scherper (zie beoordelingselement 4) te formuleren. De commissie is van mening dat, door de doelstellingen meer in termen van impact en effecten te verwoorden, Vormingplus regio Brugge er ook beter zal in slagen om de financiën, mensen en middelen te alloceren aan de doelstellingen en zodoende beter te verantwoorden."*

Tot slot, bij de algemene motivatie van het oordeel 'positief met aanbeveling(en)' luidt het: *"De commissie stelt vast dat de operationele doelstellingen zijn geformuleerd als acties en te weinig geformuleerd in termen van te bereiken effecten. Sommige indicatoren zijn tevens te weinig meetbaar geformuleerd. De effecten en de impact die de organisatie beoogt worden weinig zichtbaar gemaakt in het doelstellingenkader. Het is onder meer daarom ook onvoldoende duidelijk hoe de organisatie de afstemming tussen het inhoudelijk en zakelijk beleid zal bewerkstelligen. De commissie is van mening dat, door de doelstellingen meer in termen van impact en effecten te verwoorden, Vormingplus regio Brugge er ook beter zal in slagen om de financiën, mensen en middelen te alloceren aan de doelstellingen en zodoende beter de link tussen het inhoudelijk en zakelijk beleid te verantwoorden."*

De belangrijkste bedenking die de commissie maakt gaat over impact. De bedenking komt op meerdere plaatsen terug: bij de missie, de contextanalyse, het doelstellingenkader, de connectie tussen inhoudelijk en zakelijk beleid. Het zet de aanbeveling, die enkel slaat op de connectie tussen inhoudelijk en zakelijk beleid, in een veel breder kader. Als je de aanbeveling ter harte wil nemen, kan je je niet beperken tot de formele aanbeveling maar moet je de hele ketting aanpakken: een betere connectie tussen missie en doelen, het meer maatschappelijk en impactgericht formuleren

van de doelen en zodoende de inzet van mensen en middelen duidelijker maken. We zagen in dat dit ons als organisatie vooruit kon helpen en kozen ervoor om er al in 2021-2022, in volle corona-periode dus, werk van te maken. We lieten ons daarin bijstaan door Marc Jans (Socius) en Inés Verplancke (coach rond strategische ontwikkeling voor de non-profit en lid van onze AV).



Een nieuw doelenkader

Een eerste stap was het inzicht dat de zogenaamde 'speerpunten' die we in het vorige beleidsplan beschreven een beter doelstellingenkader vormen. Een volgende stap was het beter verbinden van de missie aan de doelstellingen. We hebben de missie hertaald naar het 'werken aan sociale cohesie' op de 'breuklijnen' die de sociale cohesie bedreigen en op de 'bindmiddelen' die deze versterken. Op die manier hebben we een directe verbinding gemaakt tussen missie, contextanalyse en doelenkader.

In de loop van 2021 hebben we het nieuwe kader geoperationaliseerd. We gebruiken het nieuwe doelenkader om een jaarplan op te stellen voor het komende jaar, de werking te sturen en de taken te verdelen, en om over de werking te rapporteren in een jaarverslag. We beschouwden de periode 2022-2023 als een testperiode waarin we de nieuwe doelstellingen aan de hand van een jaarplan verweven met de praktijk. In 2024 hebben we het doelstellingenkader geëvalueerd. We hebben het bijgestuurd en afgewerkt door een aantal keuzes te maken waar we nog niet aan toegekomen waren. We hebben de oefening die je normaal doet in het beleidsplanningsjaar naar voren geschoven.

Allocatie van middelen aan doelstellingen

Eens deze stap genomen, stelde zich de vraag hoe we middelen toewijzen aan doelen. Ook hier hebben we lang bij stilgestaan, zowel in 2022 als in het beleidsplanningsjaar 2024. Het feit dat we klein zijn, is in deze een voordeel. We hebben nu een helder en impactgericht doelstellingenkader. Het team is na de bijsturingen tussen 2021 en 2024 gemodelleerd op de doelstellingen. Het ligt dus voor de hand... De samenstelling van het team, de aanwezige competenties en de taakverdeling zoals ze in het jaarplan haar beslag krijgt: dat is de zakelijke vertaling van de doelstellingen. Je krijgt een helder beeld van de allocatie van doelen aan middelen door de inzet van het educatieve team te beschrijven en te verbinden met de boekhouding. De details vind je in het laatste beoordelingselement in het zakelijke hoofdstuk.

1. Inhoudelijk Plan

1.1. Missie en visie

Avansa regio Brugge houdt aan de missie en visie zoals die ontwikkeld zijn in samenspraak met de andere Avansa-centra. We vullen die basistekst aan met eigen accenten die we in 2021-2022 hebben geformuleerd. Daarbij gaan we uit van het begrip 'sociale cohesie'.

Gemeenschappelijke Missie en visie Avansa

De Avansa-centra herschreven in het voorjaar van 2018 hun gezamenlijke missie en visie. Op enkele punten zou die missie kunnen worden geüpdatet, maar als geheel behoudt ze haar waarde tot op vandaag. We vinden het belangrijk en betekenisvol dat we een heldere missie en visie hebben én dat die missie en visie gedeeld worden tussen alle Avansa-centra.

Missie

Avansa, dat zijn wij. Dertien pluralistische sociaal-culturele organisaties actief in evenveel regio's in Vlaanderen en Brussel. Samen streven we naar een duurzame, inclusieve, solidaire en democratische maatschappij.

VOLUIT VOOR DE REGIO...

Wij houden de vinger aan de pols van de samenleving. Wat leeft bij de inwoners en organisaties in onze regio's, dat is wat telt voor ons. Rond die maatschappelijke thema's en ontwikkelingen ondernemen we actie.

VERSTERKEN

We creëren een breed gamma aan leerrijke praktijken voor volwassenen, dat is onze expertise. We brengen mensen in hun vrije tijd samen en versterken hen, als gemeenschap, groep en individu.

VERANDEREN

Maatschappelijke dynamiek, daar is het ons om te doen. Daarom laten we kritische stemmen horen en stimuleren we sociale innovatie. Altijd met volle aandacht voor wat in de toekomst anders en beter kan.

VERBINDEN

We zijn bruggenbouwers. Onze deur staat voor iedereen open. Netwerken en samenwerken zijn onze tweede natuur. We bundelen onze krachten met die van organisaties, burgerinitiatieven, steden en gemeenten... Ieder zet zijn eigen sterktes in. Elkaar aanvullen is een troef.

Visie

VOOR IEDEREEN

Iedereen mee aan boord, dat is wat we willen. Iedereen is voor ons gelijkwaardig. Elke volwassene moet de kans krijgen te leren en deel te nemen aan het sociale en culturele leven.

VOOR vernieuwing

We houden van methodes die verrassen en het verschil maken. Met zowel vernieuwende experimenten als beproefde werkwijzen maken we onze ambities waar.

VOOR VERSCHIL

De waarde van het verschil, daarvan zijn we overtuigd. Respect voor verschillende visies, diverse levensbeschouwingen en uiteenlopende achtergronden zien we als basis voor een samenleving waarin iedereen meetelt en meedoet.

Onze eigen focus: sociale cohesie versterken

In 2021-2022 deden we een oefening om onze doelen en onze werking meer impactgericht te omschrijven. We namen de gemeenschappelijke missie en visie ter hand en probeerden ze beter te verbinden met onze doelen en werking. Wat is ons 'grote verhaal', hoe maken we de missie zichtbaar in de werking, hoe geeft de missie richting aan de werking?

De rode draad die we zien in alles wat we willen bereiken is het versterken van de sociale cohesie. Avansa streeft naar een warme, duurzame en solidaire samenleving. Daarom is het versterken van de sociale cohesie de constante factor in alles wat we doen. Sociale cohesie versterken is ons kompas, onze missie in één begrip samengevat.

Hoe we dat werken aan sociale cohesie in de praktijk brengen, bouwen we op aan de hand van onze kijk op de stand van de wereld en de regio, in de context- en regioanalyse, onze zelfevaluatie en de beleidsuitdagingen, in de volgende hoofdstukken.

Nauw aansluitend op het decreet

Avansa regio Brugge wil bijdragen aan het versterken van de sociale cohesie in de regio. Dat sluit nauw aan bij de doelstellingen van het decreet, aangezien een warme samenleving met een sterke sociale cohesie voor ons betekent:

- **Een solidaire samenleving**, een warme gemeenschap waar mensen er voor elkaar zijn en waar er een gevoel van verbondenheid en samenhang is. Het is een samenleving waar mensen zich verantwoordelijk voelen voor elkaar en samen streven naar het welzijn van de hele gemeenschap. Avansa regio Brugge draagt hiertoe bij door verbindingen/netwerken te creëren tussen mensen, organisaties, lokale actoren en lokale overheden.
- **Een inclusieve samenleving** biedt iedereen de kans om zich te ontplooien en volwaardig deel te nemen. In zo'n samenleving zijn er geen drempels: iedereen krijgt gelijke kansen om mee te doen. Diversiteit wordt niet alleen geaccepteerd, maar gezien als een meerwaarde. Door verschillen te waarderen en de dialoog tussen gemeenschappen te bevorderen, dragen we bij aan het 'wij'-denken, in plaats van het 'wij-zij'-denken. Dit versterkt de solidariteit, vermindert segregatie en bevordert de sociale samenhang. Avansa regio Brugge werkt actief aan bonding en bridging. We brengen mensen samen en versterken hen, we moedigen ze aan om te participeren in de samenleving, we maken het mogelijk dat ze in dialoog gaan met andere groepen.
- Daarnaast draagt Avansa regio Brugge door haar werking ook bij aan **een duurzame en democratische samenleving**.

In een duurzame samenleving kunnen mensen en organisaties regeneratief denken en handelen. Avansa regio Brugge moedigt mensen, organisaties en overheden aan om een gezondere, duurzamere levensstijl aan te nemen en bij te dragen aan een gezonder leefmilieu. Tegelijk zoeken we naar duurzame oplossingen voor de uitdagingen van de groene transitie, waarbij we streven naar sociale rechtvaardigheid en inclusie.

Een democratische samenleving is een samenleving waarin mensen actief vormgeven aan een gezonde democratie. Avansa regio Brugge moedigt burgers aan om hun rol als actor in de democratie te spelen, bijvoorbeeld door hen bewust te maken van de zaken die de sociale cohesie bedreigen in onze samenleving, door daarrond een publiek debat te creëren of door mensen te empoweren om hun democratische rol op te nemen.

1.2. Maatschappelijke contextanalyse en zelfevaluatie

In dit hoofdstuk geven we aan op welke wijze de tendensen en omstandigheden in de maatschappij invloed hebben op de keuzes die we in onze organisatie moeten maken. We gaan in op de brede maatschappelijke context en vooral op de regionale context. We brengen ook een reeks inzichten aan uit onze zelfevaluatie. Tot slot maken we een overzicht van beleidsuitdagingen en de keuzes daarin. Voor de algemene maatschappelijke ontwikkelingen baseren we ons op de wegwijzer die Socius samenstelde ('Civiel actorschap in een wereld in verandering') en een reeks informele gedachteswisselingen, onder meer met collega's uit onze sector en belendende sectoren (welzijn, cultuur, diversiteit). Voor de regioanalyse putten we uit verschillende bronnen (de cijfers van het Agentschap Opvoeden, het Agentschap Integratie en Inburgering, de website provincies.incijfers.be, de West-Vlaamse kansarmoedeatlas, de gemeentemonitor). We brengen de cijfers samen met de input die we van onze netwerkpartners kregen en met onze ervaring op het terrein.

1.2.1. Algemene contextanalyse

De evolutie in de geopolitieke verhoudingen in de wereld heeft zich de laatste jaren versneld en verscherpt. De wereld is multipolair geworden. Er tekenen zich enkele grote machtsblokken af die onderling in concurrentie gaan, rond grondstoffen, macht en invloed. De dominantie van het westen en haar ideologische uitgangspunten, zoals democratie en vrije markt, wordt openlijk en vanuit vele hoeken in vraag gesteld. Een reeks evidenties is verdwenen en dwingt Europa om zich opnieuw te bezinnen over haar basisaannames en hoe ze die moet verdedigen.

Op het vlak van demografie zetten de evoluties rond vergrijzing en diversiteit zich door. De gemiddelde scholing neemt toe, het aantal huishoudens stijgt. De vergrijzing zorgt voor een toenemende druk op de arbeidsmarkt. Superdiversiteit is een realiteit.

De sociale ongelijkheid en uitsluiting blijven hoog. Aan de ene kant is Vlaanderen beter af dan Brussel of Wallonië en lijkt de inkomenskloof mee te vallen, aan de andere kant is de vermogensongelijkheid groot. 11,2% van de Vlamingen leeft in armoede, de kloof tussen lang- en kortgeschoolden blijft bestaan.

De complexiteit en de veelheid van de uitdagingen maken dat alle actoren, zowel het middenveld, de markt, de overheid als individuele burgers hun rol moeten opnemen. Ze kunnen niet zonder elkaar. De bewegingsvrijheid van nationale of regionale beleidsmakers is beperkt, omwille van Europees beleid of een beperkte financiële armslag. Het vertrouwen in de politiek is niet hoog, het vertrouwen in democratie als systeem staat onder druk.

De digitale transitie voltrekt zich in een hoog tempo en op alle levensdomeinen. Die evolutie heeft vele voordelen, onder meer voor wat betreft het online participeren, maar werpt ook nieuwe drempels en problemen op: is de digitale transformatie inclusief, gebeurt het met de nodige aandacht voor privacy of veiligheid? Hoe filteren we mis- en desinformatie er uit?

Duurzame ontwikkeling wordt steeds dringender, de klimaatcrisis is volop bezig. Op een aantal terreinen is vooruitgang geboekt (afval, natuur, water- en luchtkwaliteit), maar dat lukt niet rond onder meer de CO₂-uitstoot, stikstof of de ontharding. De urgentie is groot, het tempo van actie is niet snel genoeg. Vlaanderen worstelt met het goed omgaan met de schaarse ruimte, het laten samengaan van economisch beleid met duurzaamheid, het vergroten of minstens behouden van het draagvlak voor een duurzaam beleid. Duurzaamheid lijkt tegenover sociaal en economisch beleid te

staan, terwijl het samen zou moeten gaan. De nood aan regeneratief denken en handelen is groot: hoe kunnen mensen, economische actoren en de overheid elk op hun terrein werk maken van een circulaire economie?

De verzorgingsstaat houdt stand en heeft de recente crisissen (corona, geopolitiek, energie) doorstaan. We hebben nog steeds een relatief hoge levenstevredenheid, maar toch lijkt het gevoel van welzijn de afgelopen jaren te zijn afgenomen, wellicht omdat we ons zorgen maken over onze levensstandaard en onze toekomst. De grootste nood lijkt te zitten in de psychische gezondheid: we voelen ons vaker ontredderd, depressief en eenzaam.

Het gevoel dat het verenigingsleven en de vrijwillige inzet daalt, wordt niet gestaafd door de participatiegegevens. Wellicht omdat we bij die analyse te snel vertrekken vanuit het gekende, oude verenigingsleven. Het verenigingsleven en het vrijwilligerswerk zijn van karakter veranderd. Vrijwilligersinzet is 'episodisch'. Het totale volume aan vrijwillige inzet of participatie neemt niet af. Er zijn trouwens veel vormen van vrijetijdsbesteding, en de grenzen ertussen vervagen. Velen ervaren zelfs een druk in de vrije tijd. De uithuizige cultuurparticipatie zit vandaag op 80% van wat het was voor de corona-crisis, we gaan weer evenveel op vakantie. Ondanks het feit dat onderzoeken rond het vertrouwen in de medemens, het gevoel van veiligheid of het vertrouwen in de instellingen niet wijzen in een onrustwekkende richting, lijkt de maatschappij op een schadelijke manier te polariseren. Een aantal maatschappelijke tegenstellingen wordt sterker en dreigt schade te berokkenen aan de sociale cohesie en het vertrouwen in de instellingen. Er heerst een gevoel van onbehagen, van angst voor de toekomst.

Highlights...

De samenleving verandert in snel tempo en zaken die vroeger evident waren, zijn dat vandaag niet meer: vrede, democratie, welvaart. Ons samenlevingsmodel als geheel lijkt onder druk te staan, zowel door externe als interne factoren. In tijden waarin veel onzekerheid heerst, is het van belang om te zoeken naar eensgezindheid, mensen goed te informeren en open in gesprek te gaan over wat ons bindt en welke samenleving we willen. We moeten mensen samen laten werken aan oplossingen.

1.2.2. Een analyse van de regio Brugge

De regio Brugge is een aaneensluitend geheel, het stadsgewest Brugge. Het bestaat uit de centrumstad Brugge, met een aantal voorstedelijke gemeenten daarrond en drie kleinere stedelijke centra: Torhout, Blankenberge en Knokke-Heist. Het is een vrij welvarende regio, met toch duidelijk aanwijsbare problemen rond kansarmoede en een migratiegeschiedenis die anders is dan die van de rest van Vlaanderen.

Socio-economisch

De regio Brugge heeft geen sterk industrieel verleden en ook vandaag is de industrialisatiegraad een stuk lager dan in de rest van de provincie West-Vlaanderen of geheel Vlaanderen. Dit wil niet zeggen dat de regio sociaal-economisch niet welvarend is, integendeel. De socio-economische indicatoren

voor de regio scoren boven het Vlaamse gemiddelde: de werkzaamheidsgraad, het gemiddeld aantal openstaande vacatures per 100 niet-werkende werkzoekenden, het belastbaar inkomen per inwoner... Die relatieve welvaart heeft de regio te danken aan onder meer een omvangrijke pendelarbeid, het toerisme, de haven van Zeebrugge en een sterk uitgebouwde zorgsector.

De burger, de politiek en het bestuur

Uit de Gemeente-Stadsmonitor (editie 2024) blijkt dat de inwoners van de regio tevreden zijn over hun gemeente. Op zo goed als alle positieve indicatoren wordt, behalve in Blankenberge, beter gescoord dan gemiddeld in Vlaanderen. De regio blijft gespaard van grote samenlevingsproblemen, er is veel groen en open ruimte, er is een groot en divers vrijetijdsaanbod. Op aspecten als de tevredenheid over het culturele aanbod, het bibliotheekbezoek, het vertrouwen in de overheid, het samenleven of het veiligheidsgevoel scoort de regio Brugge boven het Vlaamse gemiddelde. Ook op de negatieve indicatoren (onveiligheidsgevoel, met name) scoort de regio beter dan gemiddeld, opnieuw met Blankenberge als uitzondering.

De lokale besturen staan voor heel wat uitdagingen. De veelheid van taken, de complexiteit van de opdracht en het gebrek aan middelen doen problemen rijzen rond bestuurlijke slagkracht. De sturende rol van de provincie wordt gemist op de terreinen van cultuur en welzijn.

Bij veel partners in de lokale besturen zien we een zoektocht naar wat een moderne, zinvolle invulling is van participatie. Hoe moeten adviesraden eruitzien, zijn er andere vormen denkbaar, hoe kan een lokaal bestuur de burger betrekken bij het beleid? We zien veel pogingen, onzekerheid, zoeken. Vaak slagen besturen er niet in om de grote ambities te realiseren. Goede bedoelingen blijven steken, vaak slaagt men er niet in om die goede bedoelingen in de praktijk om te zetten. De intergemeentelijke samenwerking rond cultuur is jong en kreeg pas de voorbije jaren vorm, onder meer in de samenwerking rond de Uitpas en door de goedkeuring van een toelage voor het verder werken aan een visietraject richting structurele samenwerking. Dat traject zou tegen april 2026 moeten uitmonden in een IGS-dossier bovenlokale cultuurwerking. De versnelling in intergemeentelijke samenwerking is het resultaat van onder meer de installatie van een burgemeestersoverleg, waar een reeks zaken kunnen afgestemd worden, en van de actievare opstelling van de stad Brugge als centrumstad. Avansa regio Brugge heeft aan de groei van de regionale samenwerking bijgedragen door onze aanwezigheid op het terrein in de regio, onze verbindende opstelling en ons pionierswerk rond de regionale Uitpas, vrijetijdsparticipatie of lokaal integratiebeleid.

Toerisme, onderwijs en cultuur

Toerisme, cultuur en economie zijn in de regio Brugge nauw met elkaar verweven. Toerisme, de belangrijkste economische activiteit, wordt niet alleen gedreven door het erfgoed maar ook door een levendig en divers cultureel aanbod. Investeren in cultuur zorgt in werelderfgoedstad Brugge voor een directe economische return.

In de stad Brugge zijn een reeks spelers met landelijke uitstraling gevestigd: de stedelijke musea, Concertgebouw, Cultuurcentrum, Cactus, Kaap... Het beeld in de andere gemeenten van de regio is anders. Enkel het cultureel centrum Scharpoord in Knokke-Heist kan zijn voet zetten naast het grote geweld uit Brugge en ambieert een bovenlokale rol. Die opstelling is gedreven door de grote aanwezigheid van tweedeverblijvers in de gemeente. In de andere gemeenten is een lokaal gericht cultureel centrum actief. Deze culturele centra slagen erin om met een klein team en een beperkt budget een divers aanbod te realiseren: concert, theater, film. De centra zijn ook het knooppunt van het lokale verenigingsleven.

Naast een breed cultureel aanbod is er in de regio Brugge ook een uitgebreid aanbod formeel onderwijs. Brugge mist de universitaire traditie van Gent, Brussel of Leuven, maar heeft wel een aantal hogescholen en aan universiteiten gelieerde opleidingen.

Het domein van de formele educatie voor volwassenen is sterk uitgebouwd. Aanbieders als Syntra, de VDAB, de centra voor volwassenenonderwijs (CVO) en tweedekansonderwijs (TKO) hebben een groot beroepsgericht aanbod.

Het veld van de niet-formele educatie geeft een ander beeld. Er zijn maar twee bovenlokale aanbieders van niet-formele educatie actief: Avansa regio Brugge en CC Scharpoord (Knokke-Heist). Elke gemeente in de regio Brugge beschikt over een bibliotheek en een werking rond cultuur. De manier waarop zij hun rol opnemen varieert: van zeer actief en breed, tot eerder terughoudend en gefocust op boeken. In meerdere gemeenten zijn er al dan niet erkende dienstencentra actief: Brugge, Blankenberge, Jabbeke, Zedelgem, Oostkamp, Beernem.

Raakvlak (een zogenaamde IOED of Intergemeentelijke Onroerend Erfgoed Dienst) speelt de regio een belangrijke rol in de publiekswerking rond erfgoed. Het is, naast Avansa, een van de weinige actoren die een regionale opdracht heeft.

Het sociaal-culturele landschap is versnipperd. Slechts één actor heeft zijn hoofdzetel in de regio (Europahuis Ryckvelde). Veel actoren zijn minder aanwezig dan vroeger, hebben we het gevoel: Brugge zit niet in de driehoek Antwerpen-Gent-Leuven, waar bijna alle jonge sociaal-culturele organisaties hun werking ontplooiën. Ook de kennis over het sociaal-culturele werkveld en de sociaal-culturele methodiek bij lokale partners lijkt te verminderen.

Het lokale verenigingsleven is nog steeds een belangrijke speler, maar vele afdelingen verouderen en de werkvorm sluit minder aan bij de tijdgeest. De oorzaken zijn bekend: het verdwijnen van de verzuiling, de veroudering van de afdelingen en vrijwilligers, het veranderen van de aard van het vrijwilligerswerk. Tegelijk verschijnt een nieuw verenigingsleven: burgerinitiatieven, pop-up verenigingen, lokale of tijdelijke initiatieven groot en klein, buiten de klassieke verenigingen om: jonger, diverser, lokaal en bottom-up, op concrete activiteiten gericht. Ook de groei van de zelforganisaties (zij het enkel in Brugge, vooral onder impuls van het FMDO), is daar een onderdeel van. Sommige van die nieuwe burgerinitiatieven groeien uit activiteiten waarbij Avansa regio Brugge betrokken is. Het zijn gedragen initiatieven maar hun zwakke punt is een gebrek aan continuïteit, professionaliteit en samenwerking.

Denken en doen rond duurzaamheid in de regio

Er is veel groen en natuur in de regio Brugge. Er zijn heel wat kleine en enkele grote natuurgebieden (Bulskampveld, Zwin, Vloethemveld, Uitkerkse Polder...), er is nog veel open ruimte. Die natuur en open ruimte is een van de troeven voor het toerisme, dat tegelijk zorgt voor heel wat druk op die natuur en open ruimte. De verharding gaat nog steeds snel, in de stad Brugge bijvoorbeeld drie keer sneller dan gemiddeld in Vlaanderen, volgens het Betonrapport uit 2024 van Natuurpunt. Er is ook veel landbouw in de regio. De nabijheid en herkenbaarheid van de problematiek rond bijvoorbeeld de leefbaarheid van de familiale landbouw schept kansen voor een dialoog tussen landbouw, consument en natuur. Er zijn ook een aantal initiatieven rond duurzame, korte keten, zoals Voedselteams of Foodlab Brugge. Er is geen traditie rond plattelandsontwikkeling zoals in de Westhoek, maar wellicht kan het pas onlangs opgezette Leader-initiatief hier verandering in brengen. Het openbaar vervoer in de regio is vrij zwak. Het is geen alternatief qua snelheid en fijnmazigheid voor het gebruik van de auto, het is een opvangnet voor wie geen auto heeft. Er bestaat een weinig erkende problematiek van vervoersarmoede. De bereikbaarheid met het openbaar vervoer van bijvoorbeeld de industriegebieden in Brugge of Blankenberge is niet goed, zeker niet op daluren, wat de kansen op tewerkstelling voor mensen die geen eigen auto hebben aantast.

Vele actoren zijn aan het werk om de CO₂-uitstoot te verminderen, er worden heel wat acties ondernomen rond wind- en zonne-energie, isoleren en fossielvrij verwarmen. Het is niet duidelijk of er daarrond geformuleerde doelstellingen gehaald worden (zijn die er? welk percentage vermindering CO₂-uitstoot realiseren we?).

De gevolgen van bijvoorbeeld de klimaatverandering op de landbouw, de waterhuishouding of de stijgende energieprijzen zijn al voelbaar, maar de motivatie om over te gaan tot actie is niet overal even sterk. De stad Brugge, bijvoorbeeld, heeft een ambitieus duurzaamheidsplan en is actief rond Circulaire economie (de 'Circular Hub') maar lijkt soms machteloos om zaken in meetbare resultaten om te zetten. In elke gemeente is er een milieudienst actief, maar het is voor ons niet altijd duidelijk wat de focus en slagkracht van die diensten is.

Het middenveld rond het thema is vrij klein en bestaat vooral uit vrijwilligers: de actiegerichte groep 'Grootouders voor het klimaat', de vrijwilligersverenigingen zoals Natuurpunt, VELT en de overkoepelende West-Vlaamse milieufederatie, de burgercoöperatie Coopstroom. Er is geen overkoepelend samenwerkingsverband rond het thema duurzaamheid vanuit het middenveld. Zoals overal is het draagvlak voor initiatieven rond duurzaamheid tanend en dreigt het thema in een polarisering terecht te komen. Tegelijk is de nood aan samenwerking en aan informatie groot, bijvoorbeeld rond duurzaam bouwen, om tot actie in het gemeenschappelijk belang over te gaan.

Achtergestelde groepen in de regio Brugge

De problemen rond kansarmoede zijn duidelijk te herkennen: in het centrum van de stad Brugge en deelgemeenten Sint-Pieters en Zeebrugge, maar ook in het centrum van Torhout, in Heist en vooral in Blankenberge. De West-Vlaamse kansarmoedeatlas beschrijft buurten waarin drempelwaarden overschreden worden. Koploper is Blankenberge, met zes buurten waar meer dan de helft van de bevolking woont (53,4%), gevolgd door Knokke-Heist (vier buurten en 16,8% van de bevolking), Torhout (drie buurten en 10,4% van de bevolking) en Brugge (acht buurten en 6,6% van de inwoners). Er zijn dus géén kansarme buurten in Damme, Jabbeke, Zedelgem, Zuienkerke en Oostkamp, en ééntje in Beernem (met 2,8% van de inwoners).

Cijfers zeggen veel, maar niet alles. We gaan ervan uit dat armoede een stabiel, structureel gegeven is en dat het ook bestaat in gemiddeld rijke gemeenten. Er bestaan vele vormen van armoede: generatie-kansarmoede, verborgen armoede in landelijke gebieden, armoede onder geïsoleerde senioren zonder lokale binding, gekleurde armoede. De armoede in de regio neemt niet de proporties aan van de grootstedelijke kansarmoede in Oostende, Gent, Brussel of Antwerpen, maar er is wel degelijk een probleem.

Er zijn een reeks verenigingen waar armen het woord nemen actief in meerdere gemeenten. Hun werking is in Brugge gebundeld in het platform "Brugge Dialoogstad", een samenwerkingsverband waarin beleid, middenveld en vrijwilligers elkaar ontmoeten en versterken.

Samenlevingsopbouw is in de regio weinig actief: de problemen zijn groter elders in West-Vlaanderen, de stad Brugge lijkt niet geneigd om Samenlevingsopbouw te betrekken in projecten of in de inspanningen rond buurtwerk.

Onder impuls van het OCMW van Brugge is begin jaren 2000 een Netwerk Vrijetijdsparticipatie uitgebouwd, een pionier op dat moment. Avansa regio Brugge is al van bij de oprichting van het Brugse netwerk betrokken bij de werking en participeert tot op vandaag aan de stuurgroep. In de andere regiogemeenten is het beeld wisselend en is de continuïteit minder gegarandeerd. In 2024 doen ook Beernem, Blankenberge, Torhout, Knokke-Heist en Oostkamp een beroep op de werkmiddelen voor de Lokale Netwerken. Daarbovenop zijn negen van de



tien gemeenten in 2023 samen een regionaal uit-netwerk gestart. Enkel Zedelgem wenste niet deel te nemen. De uitrol verloopt niet overal even vlot: de ene gemeente (Blankenberge bijvoorbeeld) staat verder dan de andere (Brugge onder meer).

In de regio Brugge is er één penitentiair complex, volgens de website van de FOD Justitie “... één van de grootste gevangenissen van België (...) Op de afdeling voor vrouwelijke gedetineerden kunnen moeders hun kind tot de leeftijd van drie jaar bij zich houden. Het complex beschikt ook over een medisch centrum en een drugvrije afdeling. De inrichting doet grotendeels dienst als een arresthuis en beschikt over een psychiatrische annex.” Rond het penitentiair complex is een netwerk van organisaties actief, met onder meer CAW Justitieel Welzijnswerk, de Rode Antraciet, Pax Christi, De Huizen, Thuisfront, Without Walls, Openbare Bibliotheek Brugge en Avansa regio Brugge. Werken in de gevangenis van Brugge is een moeizame opdracht, door aanhoudende sociale onrust, de versnippering onder de diensten en een moeilijk te beheren veiligheidssituatie.

Ter illustratie enkele cijfers:

Cijfers Statbel over het aandeel gezinnen onder de nationale armoedegrens (bericht vrt, 23/05/2024):

9,3%	Knokke-Heist
9,1%	Blankenberge
6,3%	Brugge
6,0%	Torhout
5,7%	Damme
5,4%	Beernem
4,8%	Oostkamp
4,7%	Zuierenkerke
4,6%	Jabbeke
4,4%	Zedelgem

Ter vergelijking:

18,2%	Antwerpen
12,2%	Oostende
11,4%	Sint-Niklaas
11,2%	Gent
9,3%	Kortrijk
8,0%	Roeselare

Cijfers Departement Opgroeien over het aandeel geboortes in kansarme gezinnen:

28,7%	Blankenberge
17,3%	Knokke-Heist
16,5%	Torhout
15,5%	Brugge
10%	Damme
7,2%	Zuierenkerke
6,7%	Oostkamp
6,4%	Jabbeke
6%	Zedelgem
4,4%	Beernem

Ter vergelijking:

12,7%	West-Vlaams gemiddelde
12,6%	Vlaams gemiddelde

Tabel 1: Cijfers over armoede in de regio Brugge

Mensen met migratieachtergrond en diversiteit

De regio Brugge heeft een aparte migratiegeschiedenis: de arbeidsmigratie van de naoorlogse jaren is aan de regio voorbijgegaan. Daardoor zijn er minder mensen van Italiaanse, Turkse of Marokkaanse afkomst dan elders in Vlaanderen. Op alle cijfers scoort de regio lager dan het Vlaamse gemiddelde. Pas vanaf het einde van de jaren 1980 is er een betekenisvolle migratie naar de regio op gang gekomen en loopt de migratiegeschiedenis gelijk met die van de rest van Vlaanderen. Mensen uit

Europa vormen de grootste groep onder de niet-Belgen: Nederlanders, Polen, Roemenen, en sinds de oorlog in Oekraïne ook mensen uit de voormalige Sovjet-Unie. Pas daarna komen mensen uit Afghanistan, Nepal of Syrië. Het aandeel arbeidsmigranten is groot: in 2022 waren er in de stad Brugge 386 arbeidsmigranten, 202 gezinsherenigers, 78 erkende vluchtelingen, 65 EU-onderdanen en 172 ‘anderen’ (vooral studenten). Dat toont aan dat migratie in de regio vooral door de nood aan arbeidskracht gedreven wordt. Het aandeel van mensen van niet-Belgische afkomst ligt in dezelfde lijn: bij de laagste van Vlaanderen, maar het aandeel groeit. In de stad Brugge is het aandeel mensen met buitenlandse herkomst tussen 2017 en 2023 gestegen van 13,0% naar 18,0%.

Er is kansarmoede onder mensen met een niet-Belgische achtergrond, maar die is minder groot dan elders in Vlaanderen, zo blijkt onder meer uit de arbeidsgraad onder mensen met een migratieachtergrond. Diversiteit wordt niet gezien als een lokaal thema: de doelgroep is versnipperd en niet zo goed zichtbaar. De Bruggeling staat volgens de gemeentemonitor iets positiever tegenover diversiteit dan de gemiddelde Vlaming en bijna tweederde vindt dat er ontmoetingsactiviteiten moeten georganiseerd worden.

De beleidsaandacht voor het thema is beperkt. Er is weinig ervaring en inzet op de eerste lijn. Enkel in de stad Brugge is de bevoegdheid “diversiteit” toegewezen aan een schepen en bestaat er een kleine diversiteitsdienst. In de andere gemeenten wordt er hoogstens in de marge van andere beleidsdomeinen zoals welzijn naar verwezen.

In de stad Brugge is een groep zelforganisaties actief, meestal lid van het FMDO, enkelen van FZO-VL. Het zijn allemaal jonge organisaties van mensen van de eerste generatie. Refu Interim is een actieve partner. Er zijn midden 2024 opvangcentra voor asielzoekers in Brugge, Sijsele (gestopt in 2024) en Jabbeke (geopend eind 2022).

Al deze elementen samen betekenen dat werken rond diversiteit in de regio Brugge niet hetzelfde is als in de rest van Vlaanderen. De voorgeschiedenis, de context en de doelgroep is anders. Het aantal partners is klein, zeker in het middenveld. Recepten die elders werken, slaan hier niet (of beter: nog niet) aan. Werken aan diversiteit in de regio Brugge is pionierswerk.

Ter illustratie, het aandeel mensen met buitenlandse herkomst:

	% inwoners met herkomst niet-belg (hele bevolking)		% inwoners met herkomst niet-belg, 0-24 jaar	
	2023	2013	2023	2013
gemiddeld Vlaanderen	26,0		39,3	
gemiddeld West-Vlaanderen	15,3		24,8	
Beernem	7,7	4,2	11,9	7,4
Brugge	18,0	10,5	29,4	17,5
Blankenberge	16,3	10,7	30,8	19,1
Damme	12,8	5,2	22,7	8,6
Torhout	9,6	5,3	15,6	8,9
Oostkamp	9,0	4,7	13,4	7,5
Jabbeke	7,1	4,7	10,8	7,6
Zedelgem	7,0	4,2	11,0	6,9
Zuilenkerke	7,9	4,9	13,9	7,6
Knokke-Heist	17,5	11,8	35,7	20,9

Highlights...

De regio is een samenhangend werkingsgebied: het stadsgewest Brugge. De tevredenheid rond bestuur en levenskwaliteit is hoog, zij het dat een gemeente als Blankenberge lager scoort en dat er duidelijk aanwijsbare problemen zijn rond kansarmoede. Het culturele veld in Brugge is groot maar sterk op toerisme gericht. Het verenigingsleven is in volle transformatie, het middenveld is klein en versnipperd. Sociaal-cultureel werk is niet door iedereen gekend en wordt niet altijd naar waarde geschat. De regio heeft een eigen ontwikkeling gekend rond migratie die afwijkt van die van de rest van Vlaanderen. Er is veel natuur en open ruimte, maar die staat onder de druk. Er is polarisering rond het thema duurzaamheid, maar de nabijheid van alle actoren biedt ook kansen op het overstijgen daarvan.

1.2.3. De tien gemeenten van de regio Brugge

De regio Brugge is een aaneensluitend geheel, het stadsgewest Brugge. Elke gemeente heeft haar eigen karakter. Het zou gemakkelijk zijn om alles vanuit centrumstad Brugge te bekijken, maar dat willen we uitdrukkelijk niet doen. We kennen alle gemeenten..

Beernem

Beernem is een landelijke gemeente met 16.131 inwoners (cijfers 2023; een toename ten opzichte van 2020). Er is veel open ruimte en natuur, bijvoorbeeld het grote bosgebied waar het provinciaal domein Bulskampveld deel van uitmaakt.

Er is één kansarme buurt, het aandeel geboorten in kansarme gezinnen is laag (4,4%). Het aandeel mensen met een buitenlandse herkomst is klein, maar groeit (van van 4,2% in 2013 naar 7,7% in 2023).

Beernem heeft een goede culturele infrastructuur: een ontmoetingscentrum, een bibliotheek, een dienstencentrum.

Avansa regio Brugge heeft contacten met de meeste relevante actoren en is aanwezig in het ontmoetingscentrum en de bibliotheek met een gezamenlijk, aanvullend vormingsaanbod.



Blankenberge

Blankenberge is een kleine centrumstad met 20.511 inwoners (cijfers 2023; een status quo in vergelijking met 2020, na een sterke groei in het decennium daarvoor). De stad bestaat uit de agglomeratie Blankenberge-Uitkerke en omvat geen landelijke deelgemeenten.

Vlakbij de stad ligt het natuurgebied Uitkerkse Polder.

Blankenberge kampt met een ernstig probleem van kansarmoede. De stad telt zes kansarme buurten, waarin 53,4% van de bevolking woont. 28,7% van de kinderen worden geboren in kansarme gezinnen. Heel wat indicatoren wijken af van het gemiddelde in de regio en sluiten eerder aan bij die van de grote steden. Ook in de gemeentemonitor scoren de negatieve indicatoren (onveiligheidsgevoel,

bijvoorbeeld) hoger dan gemiddeld in de regio, en de positieve (tevredenheid over bestuur, buurt, groen...) lager.

Blankenberge beschikt over goede culturele infrastructuur, met een Cultuurcentrum, een bibliotheek en een dienstencentrum (De Bollaard).

Avansa regio Brugge heeft contacten met heel wat actoren, is aanwezig met een gezamenlijk ontwikkeld aanvullend aanbod en een inzet voor achtergestelde groepen.

Brugge

Brugge is de hoofdstad van West-Vlaanderen en telt 119.451 inwoners (cijfers 2023, een lichte stijging ten opzichte van 2020). Brugge bestaat uit de historische kern Brugge met daarrond een reeks deelgemeenten, die vaak een even grote of zelfs grotere bevolking hebben dan de binnenstad: Assebroek, Sint-Kruis, Sint-Pieters, Sint-Jozef, Sint-Andries, Sint-Michiels. Ook Zeebrugge en de polderdorpen Lissewege, Zwankendamme en Dudzele maken deel uit van de stad Brugge.

In het noorden van de stad (de polderdorpen) is heel wat open ruimte en natuur, die door de uitbreiding van de haven wordt bedreigd. In het zuiden van de stad strekt zich een bosgordel uit. Het is een troef voor de leefbaarheid dat de natuur via de kanalen (naar Oostende, Gent, Zeebrugge) tot aan de binnenstad reikt.

Brugge is de centrumstad met het hoogste aantal zestigplussers in Vlaanderen. Ondanks het feit dat het aantal studenten in Brugge de voorbije jaren sterk is gestegen, blijven veel jongeren wegtrekken, met name naar Gent.

Brugge telt 8 kansarme buurten, in het centrum van de stad, Zeebrugge en Sint-Pieters. 6,6% van de inwoners woont in zo'n kansarme buurt. 15,5% van de geboorten vindt plaats in een kansarm gezin. 18% van de bevolking is van niet-Belgische origine. Het aandeel niet-Belgen is ten opzichte van 2013 (10,5%) toegenomen, maar is nog steeds het laagste van alle centrumsteden. Bij de -24 jarigen is die toename nog duidelijker: van 17,5% in 2013 naar 29,4% in 2023.

In Brugge zijn toerisme, economie en cultuur met elkaar verweven. De stad heeft een lange culturele traditie en is de vestigingsplaats van enkele grote cultuurhuizen met een landelijke uitstraling: de stedelijke musea, het Concertgebouw, Kaap, Cactus muziekcentrum. De stad heeft een grote en actieve bibliotheek, een Cultuurcentrum en een netwerk van dienstencentra. Avansa regio Brugge heeft een eigen cursushuis, een projectwerking en in samenspraak met de andere actoren een aanzienlijk eigen programma niet-formele educatie.

Avansa regio Brugge werkt samen met actoren uit allerlei sectoren. De stad Brugge ondersteunt de professionele culturele spelers met een contractsubsidie. De stad Brugge is het enige lokale bestuur dat Avansa regio Brugge op deze manier ondersteunt.

Damme

Damme is een landelijke gemeente met 11.146 inwoners tussen Brugge, Knokke-Heist en de Nederlandse grens (cijfers 2023, een status quo in vergelijking met 2020). De gemeente is rijk aan open ruimte, natuur en geschiedenis en heeft een grote toeristische aantrekkingskracht.

Damme is een dunbevolkte gemeente in de polders, en heeft heel wat natuur: van de bossen rond Ryckelvelde tot de polders in het noorden van de gemeente.

Damme telt geen kansarme buurten. Toch vindt 10% van de geboortes plaats in kansarme gezinnen.

Damme telde in 2023 12,8% mensen van niet-Belgische origine, in de groep -24 jaar gaat het om 22,7%. De cijfers rond niet-Belgische herkomst en armoede worden vertekend door de aanwezigheid van een opvangcentrum voor asielzoekers (met ongeveer 400 inwoners, midden 2024 gesloten).

De gemeente is vergelijkbaar met andere, eerder landelijke gemeenten in de Brugse rand zoals Beernem, Jabbeke of Oostkamp. De gemeente telt traditioneel ook een vrij groot aandeel Europeanen (Nederlanders) onder de niet-Belgische bevolking.

Damme heeft een sterke culturele traditie en infrastructuur: het beschikt over een cultuurcentrum (de “Cultuurfabriek”) en een bibliotheek. De aantrekkingskracht van Brugge is sterk: Brugge ligt op amper vijf kilometer van de grootste deelgemeente Sijsele.

Avansa regio Brugge heeft contacten met vele actoren en is aanwezig in de Cultuurfabriek en de bib met een gezamenlijk ontwikkeld aanvullend aanbod.

Jabbeke

Jabbeke is een gemeente met 14.539 inwoners, aan de westrand van Brugge (cijfers 2023, een flinke stijging met ruim 700 mensen ten opzichte van 2020). Het omvat sterk op Brugge gerichte deeltkernen (Varsenare) en landelijke kernen (Zerkegem, Snellegem).

De gemeente heeft een aantal natuurgebieden, enerzijds in de bosgordel (Maskobossen, Vloethemveld), anderzijds in het poldergebied in het noorden van de gemeente, met name rond deelgemeente Stalhille en de Oostendse vaart.

Jabbeke telt geen kansarme buurten, het aandeel geboorten in kansarme gezinnen is laag (6,4%). Het aandeel mensen met een buitenlandse herkomst is klein en groeit aan een bescheiden tempo: van 4,7% in 2013 naar 7,1% in 2023 (bij -24 jaar van 7,6% in 2013 naar 10,8% in 2023). In Jabbeke is eind 2022 een opvangcentrum voor asielzoekers (150 plaatsen) geopend; de aanwezigheid van het centrum vertekent de cijfers uit 2023 dus niet of nauwelijks.

Jabbeke heeft een goede culturele infrastructuur (een “Vrijetijdscentrum”, met een bib en culturele zalen), maar heeft het moeilijk om die infrastructuur volwaardig in te vullen.

Avansa regio Brugge heeft contacten met vele actoren en is aanwezig in het Vrijetijdscentrum en de bibliotheek met een gezamenlijk ontwikkeld aanvullend aanbod.

Knokke-Heist

Knokke-Heist telt 32.645 inwoners (cijfers 2023; een krimp ten opzichte van 2020). Er wonen heel wat mensen die zich aan zee gevestigd hebben op latere leeftijd en wier lokale binding niet sterk is. De gemeente vergrijst sneller dan gemiddeld. Ook het aantal tweedeverblijvers is fors: maar liefst 65% van de wooneenheden dienen als tweede verblijf.

Het natuurgebied het Zwin (en de aansluitende gebieden) zijn bijzonder waardevol en een troef voor de leefbaarheid en het toerisme.

Knokke-Heist telt vier kansarme buurten, met name in Heist. Deze deelgemeente leunt qua bevolkingssamenstelling aan bij Zeebrugge en Blankenberge. Eén geboorte op zes (16,8%) vindt plaats in een kansarm gezin. Ook het aandeel mensen van buitenlandse afkomst is hoog in vergelijking met andere gemeenten uit de regio en neemt toe: van 11,8% in 2013 naar 17,5% in 2025 (onder de -24 jarigen van 20,9% naar 35,7%). Een flink deel van die niet-Belgen bestaat uit Nederlanders.

Knokke-Heist heeft een bovenlokale culturele uitstraling, met als uithangbord het Cultuurcentrum Scharpoord. Het CC organiseert op eigen kracht een omvangrijk aanbod niet-formele educatie.

Avansa regio Brugge heeft goede contacten met de belangrijkste actoren, gegroepeerd rond het CC.

Oostkamp

Oostkamp is een gemeente ten zuiden van Brugge met 24.200 inwoners (cijfers 2023, een aanhoudende groei ten opzichte van 2020 en de jaren daarvoor). Het omvat zowel woonkernen die sterk op Brugge gericht zijn (Oostkamp), als landelijke kernen die eerder op Torhout gericht zijn (Ruddervoorde).

Oostkamp is een van de meest bosrijkste gemeenten van West-Vlaanderen.

Er zijn geen kansarme buurten in Oostkamp. Het aantal geboorten in kansarme gezinnen is laag (6,7%) en het aandeel mensen met een buitenlandse herkomst is klein maar groeit: van 4,7% in 2013 naar 9% in 2023 (bij de -24 jarigen van 7,5% naar 13,4%).

Oostkamp heeft een goede culturele infrastructuur en een lange traditie: er is een Cultureel Centrum (De Valkaart), een bibliotheek en een dienstencentrum (De Stip).

Avansa regio Brugge heeft contacten met de relevante actoren en is aanwezig met een gezamenlijk ontwikkeld aanvullend aanbod niet-formele educatie.

Torhout

De stad Torhout telt 20.782 inwoners, een lichte groei ten opzichte van 2020. Torhout ligt centraal in West-Vlaanderen en is door zijn ligging de vestigingsplaats van een aantal regionale verzorgende functies: onderwijs (inclusief hoger onderwijs), ziekenhuis, cultuur. Torhout heeft een grotere centrumfunctie dan zijn inwoneraantal zou doen vermoeden. Het sluit ook deels aan bij Midden-West-Vlaanderen.

Ook Torhout heeft heel wat bos, onder andere het Wijnendale- en het Groenhovebos.

Torhout telt drie kansarme buurten, waar 10,4% van de bevolking woont. Het aantal geboorten in kansarme gezinnen is vrij hoog, 16,5%. Ook het aantal inwoners van niet-Belgische origine ligt boven dat van de aangrenzende gemeenten van de regio Brugge: van 5,3% in 2013 naar 9,6% in 2023. Onder de jongeren gaat 't van 8,9% naar 15,6% tussen 2013 en 2023.

Torhout heeft een goede culturele infrastructuur. Het beschikt over een Cultureel Centrum ("De Brouckère") en een bibliotheek.

Avansa regio Brugge heeft contacten met een aantal actoren uit het middenveld en verricht projectwerk met achtergestelde groepen.

Zedelgem

Zedelgem telt 23.391 inwoners (cijfers 2023; een stijging van 500 ten opzichte van 2020). Zedelgem omvat kernen die heel sterk op Brugge gericht zijn (Loppem) en deelgemeenten die eerder op Torhout gericht zijn (Aartrijke, Veldegem).

Op de grens tussen Jabbeke en Zedelgem ligt het Vloethemveld, een oud militair domein dat is uitgegroeid tot een beschermd natuur- en stiltegebied. Daarnaast zijn er nog andere bossen, onder meer het Merkenveld.

Zedelgem telt geen kansarme buurten. 6% van de geboortes vindt plaats in kansarme gezinnen. Het aandeel mensen met een buitenlandse herkomst is klein en groeit langzaam: van 4,2% in 2013 naar 7% in 2023 (bij de jongeren gaat het van 6,9% in 2013 naar 11% in 2023).

Zedelgem heeft een goede culturele infrastructuur: er is een gemeenschapscentrum, een bibliotheek en drie dienstencentra.

Avansa regio Brugge heeft contacten met alle relevante actoren.

Zuikerkerke

Zuikerkerke is de kleinste gemeente van de regio, met 2.751 inwoners, een lichte daling ten opzichte van 2020. Het bestaat uit vier dorpen in de polders tussen Brugge en Blankenberge: Zuikerkerke, Houtave, Meetkerke en Nieuwmunster.

Zuikerkerke ligt in de open ruimte, in het poldergebied tussen Brugge en Blankenberge. Het heeft een deel van de Uitkerkse polders op zijn grondgebied en de Meetkerkse Moeren, een cultuurhistorisch waardevol landschap.

Zuikerkerke heeft geen kansarme buurten, het aantal geboorten in kansarme gezinnen (7,2%) is laag en het aandeel mensen met een buitenlandse herkomst is laag en neemt langzaam toe (van 4,9% in 2013 naar 7,9% in 2023, onder de -24 jarigen van 7,6% naar 13,9%).

Zuikerkerke werkt op cultureel gebied samen met Blankenberge, heeft een bibliotheek (een filiaal van de Blankenbergse bib) en in elke deeltoren een plek waar verenigingen terecht kunnen. De gemeente heeft enkel een culturele raad, geen cultuurdienst.

Avansa regio Brugge onderhoudt contacten via de Culturele Raad.

Highlights...

Elke gemeente heeft haar eigen dynamiek, geschiedenis en mogelijkheden. Als Avansa regio-relevant wil zijn, moeten we tegelijk op maat van elke gemeente werken en zorgen dat we niet te versnipperd bezig zijn.

Cultuureducatie en niet-formele educatie blijven een nood en vormen een 'ingangspoort' om verbinding te maken met lokale actoren. Zo kunnen we de werking van Avansa regio Brugge verbreden en meer richten op sociale cohesie. In de ene gemeente bestaan voor die tweede stap voldoende aangrijpingspunten, in de andere niet of nauwelijks.

De bereidheid om onderling samen te werken bestaat, met name rond de Uitpas, maar de intergemeentelijke samenwerking op gebied van cultuur, vrije tijd of integratie moet nog vorm krijgen.

1.2.4. Zelfevaluatie 2021-2025

In de voorbije jaren 2021-2024 hebben we kritisch nagedacht, met vele partners gesproken en vanuit de praktijk gewerkt aan een gedragen visie en een daaraan aangepaste werking. De manier waarop de zelfevaluatie gebeurde is wellicht atypisch. In de eerste plaats omdat er al in 2021 een oefening begonnen is naar aanleiding van de aanbeveling van de visitatiecommissie. Dat proces is elders al toegelicht: in het voortgangsrapport en in het hoofdstuk over hoe we zijn omgegaan met de aanbeveling. Maar ook omdat we een netwerkorganisatie zijn en overleg met partners over onze keuzes een voortdurende opdracht is. We luisteren naar wat externe stakeholders vinden over onze keuzes in informele gesprekken, er zijn gesprekken gevoerd met de leden van de AV tijdens de jaarlijkse statutaire bijeenkomsten, er zijn groepsgesprekken gevoerd op netwerkbijeenkomsten in januari 2023 en juni 2024. De belangrijkste elementen uit al deze bronnen zijn samengebracht in een SWOART-oefening, in de lente van 2024. We vatten hieronder de belangrijkste lijnen van deze oefening samen.

De SWO-ART in een “finale samenvatting”

(Interne) Zwaktes

We hebben een klein team en een brede opdracht. Er zijn heel wat veranderingen in het team. De druk is groot; we staan als persoon en professional onder grote druk.

We waren de voeling met het thema 'politiek' een beetje kwijt (maar we hebben een inhaaloperatie ingezet).

Ons soort werk is moeilijk uit te leggen in heldere woorden.

We moeten de workflows rond projectwerking verder verbeteren.

Onze naamsbekendheid is niet zo groot, we vallen soms te weinig op in samenwerkingen.

We zijn sterker afhankelijk van subsidie dan enkele jaren geleden.

(Interne) Sterktes

We hebben een ervaren en betrokken team. De communicatie is transparant, de relatie met het bestuur is goed.

We hebben een groot en divers netwerk. We maken verbindingen tussen sectoren.

De thema's waarmee we bezig zijn doen ertoe. Onze missie is helder en gedragen.

We hebben een groot en een trouw publiek. We hebben de kracht om vrijwilligers te werven, voor onszelf en voor anderen.

We krijgen veel positieve feedback van partners, we zijn relevant voor hen en voor de doelgroep. Met beperkte middelen realiseren we een grote output.

We hebben een groot en aangepast gebouw en de 'machinerie' in huis om vlot ons werk te doen.

We zijn financieel gezond.

Aspiraties

We willen een sterk, divers en competent team zijn.

Ook ons publiek moet divers zijn, onze werking moet inclusief zijn, voor alle doelgroepen of achtergestelde groepen (en is dat al voor een flink stuk).

We willen de band met het brede publiek behouden en de brug maken naar achtergestelde groepen.

We willen politiserend werken en de stem van groepen die niet goed gehoord worden versterken.

We willen de band met verenigingen nauwer aanhalen.

(Externe) Bedreigingen

Er zijn niet zo veel professionele partners om ons heen die op een gelijkaardige manier werken. Onze sociaal-culturele aanpak is niet zo gekend: veel partners begrijpen onze aanpak niet goed. Bottom-up, in co-creatie, vanuit het middenveld, met aandacht voor inclusie: dat is niet voor iedereen evident.

Het middenveld in de regio is klein en weinig geprofessionaliseerd. We staan er vaak alleen voor.

Soms worden onze thema's als 'stedelijk' gezien.

Vinden we nog aansluiting bij jongeren? Blijft de instroom van nieuwe deelnemers aanhouden?

Verdwijnt ons kleinschalig en decentraal werk in de veelheid van activiteiten, aanbod, projecten, of in het communicatie-geweld van de andere (culturele) aanbieders?

Ons civiel perspectief wordt niet door iedereen aanvaard. We voelen een druk vanuit overheden die ons willen 'instrumentaliseren'.

(Externe) Kansen

Mensen hebben sociale contacten nodig, willen cultureel ontmoeten. De push bij het publiek is groot, veel groter dan wij aankunnen. Er zijn weinig anderen bezig met NFE of cultuureducatie.

Avansa is een kwaliteitslabel, er is een groot vertrouwen.

Er komt meer samenwerking in de regio en we zijn een gewaardeerde partner.

De crisissen rond duurzaamheid, sociale cohesie en diversiteit tonen heel duidelijk aan dat we met de 'juiste' thema's bezig zijn. Er zijn veel maatschappelijke thema's waarop we kunnen inspelen.

We zijn een voortrekker in het middenveld, er wordt vaak naar ons gekeken om iets te beginnen of contexten samen te brengen.

Op het vlak van externe communicatie zijn er nog vele kansen te grijpen.

Resultaten

Avansa regio Brugge moet bijdragen aan maatschappelijke verandering.

Avansa regio Brugge heeft een rol te spelen in gemeenschapsvorming, in het bevorderen van de sociale cohesie.

We zijn tevreden over onze werking van de voorbije jaren. Wat we doen sluit aan bij de missie.

Avansa regio Brugge heeft een stijl hoog te houden: menselijk contact, begrip, minder toxische polarisering, een herstelgerichte maatschappij.

Er zouden meer partners op een SCW-achtige manier moeten kunnen werken; het begrip voor en het werken met de SCW-methodiek zou groter moeten worden.

Op de kruispunten van al deze elementen trokken we deze conclusies:

Interne zwaktes X bedreigingen / Kansen / resultaten

= schade beheersen, kiezen, herbevragen

- We hebben een brede opdracht en een niet-altijd-gemakkelijk-uit-te-leggen aanpak. Toch blijven we geloven in de unieke rol van het sociaal-cultureel werk. We laten ons niet in de hoek drummen. We focussen op het zo helder mogelijk uitleggen van wat we doen en hoe we het doen.
- We worden vanuit vele hoeken bevraagd, en kiezen bewust op welke vragen we ingaan in functie van wat we zelf willen bereiken. We maken keuzes, kiezen in functie van de grootst mogelijke impact en de best mogelijke kwaliteit. Dat impliceert ook dat we een terrein als 'participatie' of 'digitale inclusie' minder uitwerken dan we zouden willen.

Interne sterktes X bedreigingen / Kansen / resultaten

= verdedigen, investeren, inzetten

- We combineren acties voor een breed publiek en projectwerk voor specifieke doelgroepen, en laten die zo veel mogelijk in elkaar overlopen. We kiezen niet, beide zijn nodig en zinvol.
- We proberen in alles wat we doen kwaliteit te bieden.
- We praten met iedereen die bereid is te praten. We zijn open en inclusief.
- We zijn ongebonden en methodisch vrij.
- Er is nood aan een plek waar ongebonden en op een kwaliteitsvolle manier het maatschappelijke debat kan gevoerd worden. We creëren contexten voor ontmoeting.
- We waarborgen of herstellen de banden tussen oude en nieuwe verenigingen.
- We zijn een partner van organisaties die meewerken aan onze doelen. We geloven in co-creatie.

1.2.5. De contextanalyse samengevat: de sociaal-culturele methodiek en sociale cohesie als maatstaf

Vrede, democratie en welvaart zijn niet voor altijd verworven; onze samenleving staat onder druk. In tijden van onzekerheid is zorgen voor heldere informatie en de verbinding tussen mensen cruciaal. Dat klinkt als een bevestiging van **de waarde en de unieke positie van sociaal-cultureel werk**. Bottom-up werken met mensen van allerlei slag en soort, mensen kritisch en onafhankelijk leren denken, mensen samenbrengen en over het muurtje doen kijken, samenwerken met allerlei actoren. Er is in deze regio een duidelijke nood aan sociaal-cultureel werk.

Als we de keuzes concreet willen maken, wordt het moeilijker. Op welk terrein wel en op welk terrein niet? Dat is een lastige vraag. Er zijn veel noden. Partners bevragen ons op allerlei terreinen. Elke gemeente heeft zijn eigen dynamiek, geschiedenis en mogelijkheden. Op plek A moeten we dus iets heel anders doen dan op plek B. We kiezen de thema's, methodes of inhoud op basis van de noden in onze regio, vanuit onze sociaal-culturele methodiek en vanuit onze focus op sociale cohesie.

Een eerste maatstaf om actie te ondernemen, is **onze sociaal-culturele methodiek**: ongebonden, van onderuit, kritisch-constructief, missiegedreven vanuit het middenveld, niet beperkt door 'wetten en praktische bezwaren' ⁽¹⁾. Onze partners doen vaak om deze reden een beroep op Avansa regio Brugge. Om de brug tussen groepen en gemeenschappen te bouwen, om zich geruggesteund te voelen door professionals met een sociaal-culturele competentie, om onze politiserende reflex en de bijhorende durf. Ook lokale besturen zoeken ons om dit soort redenen op. De overheid kan niet altijd alles

1 'Tussen droom en daad staan wetten in de weg, en praktische bezwaren'. Het is een zin geschreven door Willem Elsschot. In 2014 verkozen tot de mooiste onvergankelijke zin uit de Nederlandse literatuur.

zelf en heeft nood aan samenwerking, gedragenheid, een bredere kijk. Als de wil er niet is om die basiswaarden mee te nemen in een praktijk, dan hoeft het niet voor ons. Wij zijn geen predikanten voor de eigen kerk, onderaannemer van een lokale overheid of uitvoerder van beslist beleid.

In een volgende stap kiezen we voor die thema's die we in de contextanalyse zien opduiken als **de thema's die in onze regio de sociale cohesie bedreigen**.

- We merken dat veel mensen **nood hebben aan ontmoeting**, aan een plek om met anderen in gesprek te gaan, aan sociaal leren. Oude verbanden zijn aan het verdwijnen, de nieuwe zijn niet altijd gekend of bereikbaar. Aan die nood kunnen we via ons Avansahuis en een vormingsaanbod verspreid over de regio tegemoetkomen.
- Een **flink deel van de bevolking dreigt uit de boot te vallen**, door armoede, achterstelling, gebrek aan bijvoorbeeld digitale vaardigheden, migratieachtergrond... We maken werk van empowerment, bonding en bridging door op de eerste lijn met achtergestelde groepen te werken en door ons op te stellen als partner van de organisaties die met deze groepen werken. We hebben de sociaal-culturele kennis in huis om relevant te zijn. De groepen waarover het gaat, de zogenaamde 'kansengroepen', worden vaak te problematiserend en betuttelend aangesproken. Avansa regio Brugge vertrekt vanuit autonomie, respect en politisering.
- We zien ook **duurzaamheid** als een thema waarop de sociale cohesie bedreigd wordt. Enerzijds is het dringend nodig om snel stappen vooruit te zetten, anderzijds dreigt er te weinig te gebeuren door ontmoediging, polarisering en verlies aan draagvlak. We zien dat te weinig rekening gehouden wordt met de zwaksten in de samenleving als het gaat om duurzaamheid.
- De grote aanwezigheid van **erfgoed en cultuur** is een opportuniteit om ontmoeting en sociaal leren vorm te geven. Het is een bindmiddel bij uitstek dat verschillen kan overbruggen.

Bij dit alles voorzien we voldoende witruimte om in te spelen op toekomstige evoluties die een impact hebben op de sociale samenhang. We kiezen richting, maar behouden voldoende flexibiliteit en ongebondenheid om bij te sturen wanneer dat nodig is. 2030 is nog een eeuwigheid weg. We willen geen boeiende opportuniteiten missen door een te strakke opstelling.

Burgerschap en Digitale Inclusie

Bij de aanpassing van de doelen in 2021-2022 namen we voorlopig ook doelen op rond 'burgerschap' en 'digitale inclusie'. We wilden over beide doelen nog eens grondig nadenken. Vanuit welke motivatie zijn we actief rond die thema's en hoe operationaliseren we ze? Uiteindelijk hebben we in 2024 besloten om beide thema's niet op te nemen als strategische doelen in het beleidsplan.

Wat **burgerschap** betreft wilden we eerst het begrip helder krijgen: wat verstaan we onder burgerschap? We definiëren het niet als politieke vorming of het begeleiden van participatietrajecten, maar als politiserend werken van onderuit, met en voor onze doelgroepen en thema's. We beschouwen burgerschapsvorming dus niet als een thematisch werkterrein, maar als een essentieel onderdeel van de sociaal-culturele methodiek, en in veel projecten een impliciete of secundaire doelstelling. We beschouwen het als een basishouding.

We nemen het thema "participatie", in de zin van het begeleiden van participatieve trajecten, dus niet op als een strategische doelstelling. Ondanks het feit dat we bij veel van onze partners uit lokale besturen de vraag naar ondersteuning en inspiratie daarin duidelijk zien. We moeten focussen, we kunnen niet alles doen. Omdat we enkel kwalitatief werk willen leveren, stappen we niet in een thema waarrond we te weinig expertise in huis hebben. We houden onze ogen en oren open, leren bij rond het thema, gaan na of en zo ja hoe we een bijdrage kunnen leveren. We kijken ook naar de collega's van andere Avansa-centra en streven ernaar om de aanwezige kennis beter te delen en te verspreiden, onder meer in het gemeenschappelijke inhoudelijke traject rond 'democratie'. Maar

dan nog lijkt het met ons kleine team een moeilijke opdracht om dit thema goed aan te pakken. We zouden al één van de andere strategische doelen moeten loslaten, wat tot nader order geen optie is. We botsen dus op een schaalprobleem: te veel inhoudelijke thema's moeten over een te klein team verdeeld worden.

Ook **digitale Inclusie** hebben we niet opgenomen als een strategische doelstelling, ook in hoofdzaak omwille van onze beperkte slagkracht. We laten het thema niet helemaal los. Onze werking rond achtergestelde groepen en diversiteit heeft sowieso raakpunten met digitale inclusie. En er komen ook vragen van partners zoals bibliotheken rond het thema. We zien het in zo'n geval ook instrumenteel, als een dienst aan partners of een middel om een ander objectief te bereiken: onze regionale spreiding bewaren, een partnerschap onderhouden, experimenteren, kwetsbare groepen empoweren. In 2024-2026 doet zich de mogelijkheid voor om via projectmiddelen van Digibank Brugge tijdelijk een extra educatieve kracht te kunnen inzetten op het thema. Ook bij deze inzet maken we connectie met andere doelen, met name het van betekenis zijn voor mensen in een achtergestelde positie. Dat is onze inbreng in het project Digibanken. Eens die projectmiddelen uitgeput zijn, evalueren we waar we staan en beslissen we hoe we verder gaan.

Highlights...

Avansa regio Brugge wil de sociale cohesie in de regio versterken. Daartoe zet ze enerzijds in op (potentiële) breuklijnen die de sociale samenhang verstoren en de bindmiddelen die de breuk kunnen helpen herstellen. Gebaseerd op onze analyse van de maatschappelijke context en daarbij ook onze regio, kozen we voor volgende kwesties:

- De snel veranderende samenleving vereist dat we voortdurend moeten mee-evolueren om niet uit de boot te vallen, daarom zetten we in op sociaal leren en een educatief programma.
- De groene transitie die voor polarisering zorgt en de sociale ongelijkheid kan doen toenemen;
- Achtergestelde groepen die met sociale uitsluiting geconfronteerd worden;
- Diversiteit, waarbij het 'anders zijn' tot verdeeldheid kan leiden.

Daarnaast zet Avansa regio Brugge in op cultuur als bindmiddel in de samenleving.

1.3. Visie op rollen

Avansa regio Brugge hecht veel waarde aan de sociaal-culturele rollen. Onze methodische eigenheid is wat ons onderscheidt van andere actoren. Het is vaak net dit wat we bijdragen in een samenwerking of de reden waarom partners Avansa regio Brugge aanspreken. Het is ook een maatstaf om te kiezen wat we wel of niet doen.

In onze praktijken realiseren we verschillende rollen samen. Afhankelijk van de context, de doelgroep en de beoogde impact ligt het accent telkens anders.

De verbindende rol

Het versterken van de sociale cohesie is wat Avansa regio Brugge drijft. Een verbindende rol vervullen is daartoe essentieel en een integraal onderdeel van ons DNA. In tijden van polarisering, individualisering, toenemende eenzaamheid, mentale gezondheids crisis, fragmentering... willen we tegenwicht bieden door mensen, groepen en gemeenschappen samen te brengen binnen leeractiviteiten, ontmoetingen en projecten. Daarmee versterken we het sociale netwerk en de levenskwaliteit van mensen en op samenlevingsniveau dragen we bij aan een meer inclusieve, solidaire en veerkrachtige samenleving.

In alles wat we doen staat de ontmoeting tussen mensen centraal. Afhankelijk van de context kan dat ontmoeting tussen mensen zijn, tussen bestaande groepen of tussen gemeenschappen. In een aantal praktijken werkt Avansa aan **bonding**, de vorming van groepen. We zijn een open kruispunt waar veel soorten mensen elkaar ontmoeten. We hopen mee te werken aan het herdefiniëren van het verenigingsleven, we zijn een “verenigingsmaker”. In andere praktijken werken we aan **bridging**, het maken van connectie tussen groepen en gemeenschappen. We nemen actief een brugfunctie op in de regio. Bridging impliceert authenticiteit, vertrouwen in de eigen cultuur, gelijkwaardigheid en respect. Dat soort ontmoeten is een ‘werkwoord’, het moet goed begeleid worden om mensen kansen te bieden om te groeien in relationeel burgerschap of intercultureel handelen.

Bonding: In het **Poëzie-atelier** begeleiden we mensen die zelf poëzie willen schrijven.

Onder begeleiding van een freelancer ontwikkelen ze hun talent. De deelnemers steunen elkaar in het zoeken en schrijven. Uit een groep cursisten is een poëzieatelier gegroeid.

Nieuwkomers kunnen instromen, oudgedienden organiseren zichzelf. Ter gelegenheid van hun tienjarig bestaan is een bundel uitgegeven, ‘Bossanova en Taart’.

Bridging: Elk jaar organiseren we met het interlevensbeschouwelijk netwerk en het Islamitisch Cultureel Centrum **Iftars**. In 2024 ging het om drie verschillende bijeenkomsten, in andere contexten, gericht op andere doelgroepen. Eén Iftar vond plaats in een WZC en was gericht op mensen in armoede, een tweede Iftar vond plaats in het gebouw van Avansa regio Brugge en was gericht op de buurt Sint-Pieters, een derde Iftar vond ook plaats in Avansa regio Brugge en was gericht op mensen van het interlevensbeschouwelijk netwerk en de lokale politiek.

De kritische rol

De sociale cohesie versterken doen we niet enkel door een verbindende rol te spelen, maar ook door kritisch te kijken naar de samenleving en de pijnpunten te (h)erkennen die de sociale samenhang (potentieel) verstoren of door bindmiddelen te detecteren die de cohesie net versterken.

In alles wat we doen, streven we naar emancipatie, empowerment en het ontwikkelen van kritisch burgerschap. Die kritische houding is zichtbaar in onze strategische doelstellingen die enerzijds inspelen op evoluties die (mogelijke) breuken kunnen creëren in het samenleven en anderzijds op zaken die ons meer verbinden. We stellen samen met de deelnemers aan onze praktijken en hun verenigingen de geldende waarden, normen, opvattingen, instituties en spelregels in vraag. We voeden en voeren de publieke dialoog. We zoeken samen naar mogelijke oplossingen. Zo dragen we bij aan het detecteren en wegnemen van drempels die de sociale cohesie aantasten of creëren we springplanken die de sociale samenhang net versterken.

Avansa regio Brugge profileert zich nadrukkelijk in het middenveld, in het speelveld van missiegedreven organisaties die in functie van het algemeen belang en op een niet-partijpolitieke manier deelnemen aan de democratie. Avansa regio Brugge werkt vanuit waarden en objectieven, maar laat ruimte aan individuen om zelf een oordeel te vormen. We geven ruimte aan de bekommernissen van achtergestelde groepen en brengen deze bij een groot publiek en bij lokale beleidsmakers. We stimuleren mensen tot reflectie en het opnemen van engagement.



Met het project **'Cafe Winket'** zette Avansa regio Brugge samen met een aantal partners de vraag naar een plek voor bezoekers aan de gevangenis op de agenda. De 'naastbestaanden' zijn mee gestraft, hoe kunnen we hen warm onthalen? We bouwden een tijdelijk onthaalpaviljoen en bekijken hoe een definitief paviljoen kan worden gebouwd.

In Torhout brachten we naar aanleiding van **17 oktober**, de dag Verzet tegen Armoede, een aantal verenigingen waar armen het woord nemen samen en organiseerden we een publiek debat met politici uit de gemeenteraad over Armoedebeluid. Wat kan een gemeente doen tegen armoede? Kennen de lokale beleidsmakers de noden van mensen in armoede voldoende?

De laborol

Avansa regio Brugge wil in maatschappelijk innoverende praktijken experimenteren met nieuwe maatschappelijke spelregels. Die experimenten moeten bijdragen aan het versterken van de sociale cohesie en bouwen aan een warme, duurzame en solidaire samenleving.

Door een laborol te vervullen, versterken we de maatschappelijke betrokkenheid van burgers en partners, kunnen we verschillen overbruggen door samen oplossingen te zoeken, stimuleren we creativiteit en maatschappelijke innovatie, inspireren we om 'out of the box' en constructief mee na te denken over hoe we meer verbondenheid kunnen creëren.

Avansa regio Brugge is een vrije speler. We kijken over muurtjes. We tasten de grens af van wat bekend en vertrouwd is. Vernieuwing is geen doel op zich, maar een middel om de waarden en praktijken die we waardevol vinden te bewaren of een nieuw elan te geven. Het gaat erom mensen en organisaties in staat te stellen om in hun eigen omgeving de maatschappelijke spelregels aan te passen en alternatieven uit te werken. Opdat mensen en organisaties kunnen 'omdenken', zich door elkaar laten inspireren, en zich niet laten beperken door 'wetten en praktische bezwaren'.

Samen met de bibliotheek van Oostkamp en de Erfgoedcel Brugge zetten we stappen om het project **Samen Lezen** ook naar **anderstaligen** te verbreden. We organiseerden een workshop voor begeleiders van Samen-Lees-groepen en zetten een aantal experimenten op tijdens Erfgoeddag 2024.

Avansa regio Brugge nam een leidende rol in een middenveldgroep op en werkte, op suggestie en onder begeleiding van Orbit, aan een lokale vertaling van het concept van **'Opvang en Oriëntatie'**. Alle partners (Fedasil, stad Brugge, kabinet Staatssecretaris, Middenveld) werden samengebracht en na een traject van ruim twee jaar en dankzij een volgehouden inspanning is het opvangproject op 1 januari 2024 van start gegaan.

1.4. Doelen

Bouwen aan een nieuw doelenkader

Zoals elders toegelicht hebben we ons doelenkader aangepast in de loop van de beleidsperiode 2020-2025. De visitatiecommissie vroeg ons om de doelstellingen meer impactgericht te formuleren, om een beter onderscheid te maken tussen strategische doelen, operationele doelen en acties, en om de samenhang tussen het inhoudelijke en zakelijke beleid beter te duiden.

Gewoonlijk doe je zo'n oefening in het beleidsplanjaar, maar de opmerkingen van de visitatiecommissie verplichtten ons om dit te vervroegen. We hebben ons daarbij laten bijstaan door Marc Jans (Socius) en Inés Verplancke (consulent en lid van onze Algemene Vergadering). We zijn in 2022 met een werkversie van nieuwe doelstellingen aan de slag gegaan. Na een evaluatie en bijsturing in het voorjaar van 2024 houden we ook in het nieuwe beleidsplan 2026-2030 vast aan deze doelstellingen.

Bij het formuleren van deze doelen zijn we begonnen met het omzetten van onze missie in onze eigen woorden. We hebben 'werken aan sociale cohesie' centraal gezet. Dat is waaraan we met alles wat we doen willen bijdragen. Vanuit de maatschappelijke analyse, een overzicht van de eigenheid van de regio, de decretale opdracht en de praktische mogelijkheden hebben we een aantal inhoudelijke terreinen gekozen waar wij denken het verschil te kunnen maken. Deze terreinen hebben we omschreven als onze strategische doelstellingen. We hebben een eerste doel toegevoegd: mensen weerbaar maken in een snel veranderende samenleving. Rond burgerschap en digitale inclusie hebben we geen strategische doelen geformuleerd.

Een oefening “van rechts naar links”

In de formulering van de doelstellingen hebben we ‘van rechts naar links’ nagedacht, en niet ‘van links naar rechts’.

- We zijn begonnen met het formuleren van de impact die we willen bereiken: welke **systeemverandering** willen we bereiken? Welke langetermijnverandering streven we na? Ons antwoord hierop zijn de strategische doelen.
- Daarna verwoorden we de strategie, het soort **interventies** dat we nodig hebben om die veranderingen dichterbij te brengen. Welke functies zetten we in? Welke stappen zetten we op weg naar de strategische doelstelling? Dit beschouwen we als onze operationele doelen.
- Daarna specificeren we een aantal **acties** en **indicatoren** waarmee we kunnen opvolgen of we de nagestreefde doelen inderdaad dichterbij brengen. We benoemen in dit beleidsplan een aantal acties en indicatoren, maar willen tegelijk voldoende flexibiliteit bewaren om tijdens de beleidsperiode bij te sturen. We pakken dit cyclisch aan: we plannen, voeren uit, controleren en sturen bij. De acties en indicatoren in dit beleidsplan geven een beeld van waar we vandaag staan en van de richting die we uit willen in het eerste jaar van het nieuwe beleidsplan. Uiteraard moeten we evalueren en bijsturen. Het instrument daarvoor zijn de **jaarplannen** en de **jaarverslagen**.

Gegevens over de werking

Avansa regio Brugge heeft een set gegevens die toelaten om de omvang van de werking te monitoren. We kunnen alle sociaal-culturele praktijken koppelen aan strategische doelen en we kunnen gegevens over de werking vergelijken over de jaren heen. Sinds 2015 houden we een gelijkaardige set gegevens bij en kunnen we dus over een periode van bijna 10 jaar vergelijken. Deze gegevens worden elk jaar in het Jaarverslag weergegeven in het hoofdstuk ‘Avansa regio Brugge in cijfers’.

- **Kerngegevens over praktijken, thema’s en deelnemers**

Aantallen medewerkers (team, bestuur, vrijwilligers, freelancers), gegevens over activiteiten (aantal activiteiten, aantal sessies, expliciete thema, percentage afgelastingen), gegevens over bereik (aantal deelnames, aantal unieke personen die deelnamen, aantal ‘nieuwe’ deelnemers, bereik communicatiekanalen).

- **Netwerking**

Hoeveel op zichzelf staande netwerkcontacten zijn er, wie is de gesprekspartner, waarover gaat het gesprek? Dit dient als basis voor het sturen van de netwerking.

- **Publieksbereik**

Gegevens over het bereikte publiek in andere praktijken dan het vormingsaanbod, in het projectwerk of het werk voor achtergestelde groepen, als onderdeel van het jaarverslag, als een beschrijvend rapport, met zowel tellingen, schattingen als duiding.

- **Financiële gegevens gekoppeld aan praktijken**

Praktijken, activiteiten en projecten zijn in het CMS gekoppeld aan strategische doelen (rechtstreeks of via de tussenstap van de oude publieksthema’s, tot en met 2024, en vanaf 2025 aan de nieuwe strategische doelen). Zo kennen we financiële gegevens per project, groep praktijken of strategische doelstelling.

Visie op samenwerking tussen de Avansa-centra

Samenwerking tussen de 12 Avansa-centra is voor ons essentieel: bij samenwerking heeft de kleinste partner het meest te winnen. Er is vandaag al heel wat samenwerking, maar het mag voor ons nog

véél meer zijn. We botsen op de vraag hoe klein een Avansa-centrum kan zijn om de opdracht goed te kunnen vervullen. Avansa regio Brugge zit door keuzes die wij niet zelf gemaakt hebben op de ondergrens van wat haalbaar en efficiënt is. We zijn vragende partij voor vergaande samenwerking, en waarom niet, het samengaan met andere centra. Een fusie in het zakelijk beheer, bijvoorbeeld, zou de druk van de hoge overhead voor een deel kunnen wegnemen en meer ruimte scheppen voor het educatieve werk. Een verdieping van de inhoudelijke samenwerking maakt het mogelijk voor een centrum met een klein team om inhoudelijke of methodische expertise te verwerven die anders onbereikbaar is.

Inhoudelijke samenwerking leidt tot een verbetering van de kwaliteit van de werking en een versterking van de knowhow. Het zorgt voor inhoudelijke input. Inhoudelijk is de voorbije jaren samengewerkt rond gemeenschappelijke visieontwikkeling (o.m. het uitschrijven van een gemeenschappelijk missie en visie), in een reeks inhoudelijke collegagroepen (diversiteit, verkiezingen, burgerschap...), en rond thema's als Vitamine T, Dialoog, Omstaanderstraining, discriminatie, Samen Lezen, Levende Bibliotheek...

Ook zakelijke of organisatorische samenwerking leidt tot kwalitatieve verbetering, en tot het vergroten van de efficiëntie. Vandaag wordt er al samengewerkt in het maandelijkse coördinatorenoverleg, het uitwisselen over zakelijk beleid, een collegagroep communicatie, de IT-ondersteuning (in de vzw Parcours).

In de komende beleidsperiode hebben alle Avansacentra de intentie uitgesproken om een gemeenschappelijk project met als werktitel 'Democratische waarden onder druk' uit te bouwen. Daarvoor voorzien we gezamenlijk jobtime en financiële middelen. Als de intentie concreter wordt, zullen we een inschatting maken van de nodige tijd en middelen die Avansa regio Brugge wil of kan investeren, en de nodige ruimte voorzien in het jaarplan.

SD 1 – Onze regio is een plek waar mensen wendbaar en veerkrachtig zijn in een wereld die snel verandert.

Waarom? Omdat de samenleving snel verandert, moeten we het mogelijk maken dat mensen mee-evolueren. Daarom zetten we in op sociaal leren. We brengen mensen samen en creëren leeromgevingen waar ze in een ongedwongen sfeer kunnen bijleren over zichzelf en de wereld.

Functiemix. In deze doelstelling zetten we vooral de leerfunctie en de cultuurfunctie in. Impliciet werken we ook met de gemeenschapsvormende functie en de maatschappelijke bewegingsfunctie.

OD 1.1. Deelnemers aan onze educatieve praktijken hebben de competenties en voelen zich gesteund om om te gaan met verandering en nieuwe uitdagingen.

Acties

- We voorzien een voldoende omvangrijk educatief programma in open aanbod, in eigen huis.
- We staan onze partners in de regio bij om een inhoudelijk breed educatief aanbod (open of gesloten) te programmeren in hun omgeving.
- We zorgen dat de educatieve praktijken levensbreed en methodisch divers zijn.

Indicatoren en normen

- We brengen drie programmabrochures uit met in totaal op jaarbasis circa 250 titels en activiteiten.
- We spreiden het educatief programma over zeven publieksthema's: "Samenleving en filosofie", "Multimedia en techniek", "Persoon en relatie", "Levensstijl en gezondheid", "Creatief", "Kunst en cultuur", "Natuur en Milieu".
- Het open educatief programma in eigen huis is gedragen; we werken op jaarbasis samen met honderd verschillende partners.

- We hebben contact met partners (zowel gemeentelijke actoren als andere) in minstens de helft van de regiogemeenten, met wie we een breed educatief programma realiseren.
- We spreiden het educatief programma over de regio.
- We zorgen dat het educatief programma zowel bestaat uit cursussen, lezingen, workshops als andere werkvormen.

OD 1.2. Deelnemers aan ons educatief programma dragen door individuele verandering bij aan een sterkere sociale cohesie in onze regio.

Acties

- Het educatief programma bevat praktijken die werken op de breuklijnen die we detecteren in de samenleving en de bindmiddelen die we zien om sociale cohesie te bevorderen (er is connectie met de andere SD's).
- We gebruiken ons educatief programma als middel om te werken aan verbinding, vernieuwing en samenwerking. We stellen ons op als bondgenoot van organisaties voor mensen in armoede of met migratieachtergrond.
- We houden het brede publiek op de hoogte over minder zichtbare delen van de werking.
- We werken ook via onze communicatiekanalen aan 'bridging'.

Indicatoren en normen

- We zorgen dat de thema's diversiteit, duurzaamheid, kwetsbare groepen en cultuur herkenbaar aanwezig zijn in het educatief programma.
- We zetten ons publieksbereik in om te werken aan bridging. We zetten de publiekscommunicatie in om activiteiten of projecten die inspelen op een niche, ook naar een groot publiek te brengen.
- We zorgen dat ons projectwerk duidelijk aanwezig is in de publiekscommunicatie, zowel de gedrukte brochure als de online communicatie.
- We publiceren één maal per jaar een magazine, 'Wij zijn Avansa'.
- We maken ruimte in onze communicatiekanalen en in ons gebouw voor 'bondgenoten'.

OD 1.3. Het educatief programma is bereikbaar voor iedereen.

Acties

- Het educatief programma bevat instap-thema's en -activiteiten die aansluiten bij zowel de expliciete vormingsvragen als de impliciete vormingsnoden van mensen uit kwetsbare groepen.
- We werken drempels weg die mensen uit kwetsbare groepen verhinderen om deel te nemen.
- Het prijzenbeleid is aangepast aan de vraag van mensen uit kwetsbare groepen.
- We werken samen met organisaties van mensen uit doelgroepen rond inclusie.

Indicatoren en normen

- We werken aan behoeftedetectie en toeleiding i.s.m. organisaties van mensen uit achtergestelde groepen (met name de netwerken Vrijtijdsparticipatie, Brugge Dialoogstad, e.a. doelgroeporganisaties).
- We gaan aan de hand van de 9 b's van toegankelijkheid na welke drempels mensen ervaren en stellen een vervolg-actieplan op.
- We promoten en monitoren het gebruik van de sociale prijs (sociale prijs en UITPAS-kansentarium). We zoeken naar benchmarking.

OD 1.4. Vrijwilligers in verenigingen zijn ondersteund in hun engagement ⁽²⁾.

Acties

- We ontwikkelen een educatief aanbod voor vrijwilligers in verenigingen.
- We werken samen met onze partners in de regio rond dat educatief aanbod.
- We gaan na op welke andere manieren we het verenigingsleven kunnen ondersteunen.

Indicatoren en normen

- We hebben een aanbod voor vrijwilligers in verenigingen, het is een vast item in de communicatiekanalen.
- We vragen partners, sleutelfiguren en vrijwilligers wat hun noden zijn (op vlak van educatie, maar ook andere).
- We realiseren jaarlijks vier educatieve activiteiten die expliciet op vrijwilligers in verenigingen gericht zijn.
- We zoeken contact met cultuurraden en andere lokale organen en sleutelfiguren.
- We brengen de mensen uit de regiogemeenten die met verenigingen en vrijwilligers bezig zijn samen in een intervisiegroep; we thematiseren het thema in de IGS cultuur.

Verbinding met het zakelijk beleid

Zakelijke elementen	Invulling
Personeelsbeleid (inzet mensen)	- 25% van beschikbare tijd van de educatieve medewerkers; - 25% van de beschikbare tijd van het ondersteunend team; - de inzet van honderd freelancers
Financieel beleid (inzet middelen)	- Activiteiten in het educatief programma zijn in principe break-even. - Waar mogelijk dragen partners een deel van de kosten; waar nodig investeren we zelf in activiteiten.
Vrijwilligersbeleid (inzet vrijwilligers)	- Vrijwilligers verzorgen het onthaal 's avonds in het Avansahuis, helpen met de start van een aantal activiteiten buitenshuis, verspreiden de brochure, zorgen voor fotomateriaal.
Kwaliteitsbeleid	- We houden onze adressenbestanden (publiek en partners) up-to-date. - We borgen de kennis die we hebben en zorgen dat ons netwerk wordt behouden en zelfs nog wordt uitgebreid. - We zoeken een manier om het educatief programma meer expliciet te evalueren met het publiek.
Communicatie	- We investeren in toegankelijke en kwalitatieve communicatie: papier, website, e-zine. - We voorzien jaarlijks een budget (raming 2025: 55.000€) voor alle communicatie-inspanningen samen.
Netwerking	- We netwerken actief in alle gemeenten van de regio, niet-formele educatie is daarbij een 'ingangspoort'.

² Met verenigingen bedoelen we hier alle vormen van verenigingen: zowel de afdelingen van het traditionele verenigingsleven, als zelforganisaties van mensen met een migratieachtergrond als niet bij een koepel aangesloten burgerinitiatieven.

SD 2 – De ecologische transitie: In onze regio is het duurzaamheidsdenken en –doen versterkt.

Waarom? Onze regio moet een plek worden waar mensen en organisaties regeneratief denken en handelen. Zo streven we zowel naar het herstellen van milieuschade, als naar het verbeteren en versterken van ecosystemen. We willen actief een positieve impact creëren, het draagvlak versterken en de moedeloosheid tegengaan, zorgen dat de ecologische transitie ook rechtvaardig verloopt.

Functiemix: In deze doelstelling zetten we vooral de maatschappelijke bewegingsfunctie in, en ook voor een kleiner deel de leerfunctie.

OD 2.1. : Mensen zijn zich bewust van het belang van en hebben de competenties om regeneratief te denken en te handelen.

Acties

- We voorzien activiteiten in het educatief programma rond het thema waarin we mensen informeren.
- We voorzien activiteiten in het educatief programma rond het thema waarin we mensen motiveren en in staat te stellen om regeneratief te handelen.

Indicatoren:

- In elke programmabrochure zijn vijf activiteiten rond het thema opgenomen.
- We werken op jaarbasis samen met minstens vijf partners uit de regio rond educatieve activiteiten.

OD 2.2. Lokale actoren uit het middenveld die werken aan de ecologische transitie zijn ondersteund en ondernemen actie.

Acties

- We netwerken gericht naar middenveldactoren die met het thema bezig zijn. We zoeken naar bundeling van krachten en co-creatie.
- We werken samen met partners rond campagnes, experimenten of publieksactiviteiten over het thema.
- We bewaken dat de klimaattransitie op een sociaal rechtvaardige manier gebeurt.

Indicatoren

- We kennen de middenveldactoren in de regio, met meerdere van hen hebben we contacten en gesprekken gehad.
- We werken op jaarbasis samen met vijf partners uit het middenveld rond campagnes, experimenten of publieksactiviteiten.
- We hebben een praktijk ontwikkeld waarin rond de sociale aspecten van de klimaattransitie gewerkt wordt.

OD 2.3. : Lokale overheden hebben en realiseren een sociaal rechtvaardig en inclusief gemeentelijk klimaatplan.

Acties

- We netwerken gericht naar de lokale overheden (de tien gemeentebesturen).
- We sporen lokale overheden aan om een kwalitatief gemeentelijk klimaatplan uit te werken en ernaar te handelen.
- We staan actoren gelieerd aan de lokale besturen bij waar nodig en nuttig, vanuit onze sociaal-culturele DNA.

Indicatoren

- We weten wie in de tien gemeenten vanuit de lokale besturen met het thema bezig is en houden onze database up-to-date.
- We worden gezien als gesprekspartners, worden uitgenodigd door minstens drie lokale besturen om advies te geven of samen te werken.
- We inventariseren de gemeentelijke klimaatplannen, we gaan de kwaliteit en de volledigheid van die plannen na.
- We werken een ondersteunend aanbod uit.
- We gaan na of en zo ja op welke manier we politiserend kunnen werken rond de klimaatplannen.

Verbinding met het zakelijk beleid

Zakelijke elementen	Invulling
Personeelsbeleid (inzet mensen)	- 18,7% van beschikbare tijd van de educatieve medewerkers; - 18,7% van de beschikbare tijd van het ondersteunend team; - de inzet van tien freelancers
Financieel beleid (inzet middelen)	- Activiteiten in het educatief programma zijn in principe break-even. - Waar mogelijk dragen partners een deel van de kosten; waar nodig investeren we zelf in activiteiten.
Vrijwilligersbeleid (inzet vrijwilligers)	- Vrijwilligers zijn betrokken bij projecten als 'Repair café'.
Kwaliteitsbeleid	- We verbeteren onze database (besturen, organisaties, deelnemers). - We verbeteren onze communicatie naar lokale overheden. - We waarborgen kennis en maken gebruik van de expertise van partners.
Communicatie	- De doelstelling komt aan bod in de algemene communicatie. - Waar nodig wordt voor projecten een apart promotie-budget voorzien (in zoverre de communicatie niet via de eigen kanalen kan gerealiseerd worden).
Netwerking	- We netwerken actief in alle gemeenten van de regio, bij zowel middenveld als lokale besturen.

SD 3 – Onze regio is een plek waar achtergestelde groepen gelijke kansen hebben. ⁽³⁾

Waarom? Sociale uitsluiting, armoede en discriminatie zijn nefast voor de sociale cohesie. Daarom werken we aan gelijke kansen voor mensen in achtergestelde groepen. Als deze groepen in onze regio beter kunnen participeren in de samenleving, gaat iedereen er op vooruit. We focussen op mensen in armoede (in die deelgebieden van de regio waar de problemen het grootst zijn), op mensen met migratieachtergrond en op gedetineerden (en mensen rond hen).

Functiemix: In deze doelstelling zetten we alle functies in. We beginnen bij de gemeenschapsvormende functie, we zetten ook de culturele en educatieve functie in, en waar nodig en haalbaar ook de maatschappelijke bewegingsfunctie.

OD 3.1. Mensen in armoede uit de deelregio's met de meeste kansarmoede kunnen vlot en volwaardig participeren in de samenleving.

Acties

- Via gerichte projectwerking worden mensen in kwetsbare situaties ondersteund om vaardigheden te ontwikkelen die hen in staat stellen volwaardig te participeren in de samenleving.
- Via gerichte projectwerking worden mensen in kwetsbare situaties in contact gebracht met lotgenoten en anderen, waardoor hun netwerk wordt vergroot en ze zich versterkt voelen om volwaardig te participeren in de samenleving.
- De werking rond het thema richt zich voor een significant deel op de regio's met de grootste noden.
- De werking bevat politiserende aspecten en tracht een structurele verandering teweeg te brengen zodat mensen in kwetsbare situaties volwaardig kunnen participeren in de samenleving.

Indicatoren en normen

- We ontwikkelen of participeren aan praktijken op de eerste lijn die gericht zijn op educatie en empowering (vb praktijken i.k.v. de Digibanken, automatische rechtentoekenning...).
- We ontwikkelen of participeren aan praktijken op de eerste lijn die gericht zijn op gemeenschapsvorming (vb praktijken i.k.v. de vrouwendag, wij vrouwen samen, kook-ontmoetingen Blankenberge...).
- We ontwikkelen of participeren aan praktijken op de eerste lijn die een politiserend karakter hebben (vb praktijken rond automatische rechtentoekenning, ieders stem telt...).
- Die werking is gespreid over de regio, met name in Brugge-stad, de groene gordel rond Brugge en Blankenberge.

OD 3.2. De organisaties voor achtergestelde groepen zijn slagkrachtig en ondersteund in hun werking om hun doelgroep te empoweren.

Acties

- We organiseren zelf projecten en acties binnen het thema en nemen zo een voorbeeldfunctie aan naar andere organisaties.
- We bouwen actief bruggen tussen (gespecialiseerde) organisaties, mensen in kwetsbare situaties en het brede publiek.
- We fungeren als pleitbezorger tijdens het bouwen van deze bruggen.
- We politiseren rond de thema's die deze groepen aanbelangen of die ze zelf aanbrengen. (Ieders Stem Telt, 17 oktober...)

3 In het hoofdstuk over 'participatiebeleid' beschrijven we welke doelgroepen we onderscheiden en welke keuzes we daarin maken. De werking naar mensen met migratieachtergrond is opgenomen bij SD 4 en deze naar gedetineerden is opgenomen bij SD 5. Ook in OD 1.3. gaat over inclusie.

- We nemen deel aan overlegplatformen en adviesraden over het thema.
- We werken vaak en nauw samen met organisaties die met en rond deze thema's (willen) werken en delen expertise en netwerk.

Indicatoren en normen

- We nemen deel aan adviesgesprekken en netwerkmomenten.
- We bouwen in de publiekscommunicatie bruggen tussen het grote publiek en doelgroeporganisaties.
- We zijn actief lid van platformen als Brugge Dialoogstad.
- We verkennen de situatie rond de netwerken Vrijtijds participatie opnieuw en participeren waar zinvol en nodig.
- We grijpen waar mogelijk 17 oktober aan om samen met lokale partners politiserende praktijken te ontwikkelen.

Verbinding met het zakelijk beleid

Zakelijke elementen	Invulling
Personeelsbeleid (inzet mensen)	- 18,7% van beschikbare tijd van de educatieve medewerkers; - 18,7% van de beschikbare tijd van het ondersteunend team; - de inzet van tien freelancers
Financieel beleid (inzet middelen)	- Activiteiten in het vormingsaanbod zijn in principe break-even. - Waar mogelijk dragen partners een deel van de kosten; waar nodig investeren we zelf in activiteiten.
Vrijwilligersbeleid (inzet vrijwilligers)	- Vrijwilligers zijn betrokken bij projecten als '17 oktober'.
Kwaliteitsbeleid	- We verbeteren de registratie van netwerkcontacten. - We borgen de aanwezige kennis over het onderwerp. - We maken gebruik van de expertise van betrokken partners
Communicatie	- We investeren in toegankelijke en kwalitatieve communicatie: papier, website, ezine. - Indien nodig voor een project, investeren we in gerichte communicatie naar de doelgroep of de doelgroeporganisaties
Netwerking	- We netwerken actief in alle gemeenten van de regio, met een accent op Brugge en Blankenberge.

SD 4 – Onze regio is een inclusieve plek waar mensen met een migratieachtergrond actief kunnen participeren en waar etnisch-culturele diversiteit als een kracht gezien wordt.

Waarom? Sociale uitsluiting, armoede en discriminatie zijn niet goed voor de sociale cohesie. Dat geldt ook voor mensen met migratieachtergrond en daarom werken we aan gelijke kansen voor hen. Als zij beter kunnen participeren in de samenleving, gaat iedereen erop vooruit. Nieuwkomers moeten aangemoedigd worden om zich te integreren, de ontvangende samenleving moet aangemoedigd worden om nieuwkomers te laten participeren.

Functiemix: In deze doelstelling zetten we alle functies in: de leerfunctie, de culturele functie, de gemeenschapsvormende functie en de maatschappelijke bewegingsfunctie.

OD 4.1. Burgers in de regio hebben sterke interculturele competenties.

Acties

- Mensen met migratieachtergrond kunnen Belgen ontmoeten en zo werken aan netwerkvorming en integratie.
- Mensen van de ontvangende samenleving kunnen hun interculturele competenties versterken.

Indicatoren

- We organiseren op jaarbasis een tiental praktijken aan waarin mensen hun interculturele competenties kunnen versterken (kooklessen, uitstappen, omstaanderstraining discriminatie, cursussen over Arabische cultuur...).
- We doen in ons educatief programma beroep op een aantal lesgevers met een migratieachtergrond.
- We creëren jaarlijks vijf ontmoetingskansen (zoals 'Kunst als brug tussen culturen', 'Interlevensbeschouwelijke Iftar', 'Internationale Vrouwendag', 'Wij vrouwen samen'...)

OD 4.2. Mensen met migratieachtergrond en hun organisaties zijn empowered.

Acties

- We organiseren empowerende praktijken voor mensen met een migratieachtergrond.
- We stellen ons op als bondgenoot van mensen met migratieachtergrond
- We bouwen bruggen tussen organisaties voor mensen met migratieachtergrond en andere organisaties.

Indicatoren

- We ontwikkelen op de eerste lijn een aantal empowerende praktijken (als volwassene leren fietsen, stuur je toekomst...).
- We ondersteunen onze partners in het ontwerpen en uitvoeren van empowerende praktijken.
- We spelen in op kleine en grote ondersteuningsvragen van verenigingen van mensen met migratieachtergrond of hun federaties.

OD 4.3. We werken politiserend met mensen met migratieachtergrond.

Acties

- We treden op als bondgenoot van de zelforganisaties op plaatsen waar de zelforganisaties niet voldoende gehoord worden.
- We politiseren rond de thema's en noden die de doelgroep aanduidt.
- We dragen bij aan een minder gepolariseerd en kwalitatief beter maatschappelijk debat rond de thema's diversiteit en migratie.
- We experimenteren en spelen een aanjagende, kritisch-constructieve rol ten aanzien van het lokale beleid rond dit thema.

Indicatoren

- We houden het thema diversiteit aanwezig in ons educatief programma.
- We pionieren met praktijken rond het thema diversiteit in andere gemeenten dan Brugge. We nemen daartoe deel aan overlegplatformen zoals de stuurgroep Vierde Pijler.
- We denken na over een vervolg op het "Memorandum Etnisch-Culturele Diversiteit Brugge". We blijven betrokken in de initiatiefgroep 'OPT-plus' Brugge.

Verbinding met het zakelijk beleid

Zakelijke elementen	Invulling
Personeelsbeleid (inzet mensen)	- 18,7% van beschikbare tijd van de educatieve medewerkers; - 18,7% van de beschikbare tijd van het ondersteunend team; - de inzet van tien freelancers
Financieel beleid (inzet middelen)	- Activiteiten in het educatief programma zijn in principe break-even. - Waar mogelijk dragen partners een deel van de kosten; waar nodig investeren we zelf in activiteiten.
Vrijwilligersbeleid (inzet vrijwilligers)	- Vrijwilligers zijn betrokken bij projecten als 'leren fietsen voor volwassenen'.
Kwaliteitsbeleid	- We verbeteren de registratie van netwerkcontacten.
Communicatie	- We investeren in toegankelijke en kwalitatieve communicatie: papier, website, ezine. - Indien nodig voor een project, investeren we in gerichte communicatie naar de doelgroep of de doelgroeporganisaties
Netwerking	- We netwerken actief in alle gemeenten van de regio, zoeken naar aanknopingspunten om rond het thema actief te zijn.

SD 5 – Onze regio is een plek waar cultuurparticipatie bijdraagt aan een sterke gemeenschapsvorming.

Waarom? Er is heel wat erfgoed en cultuur in onze regio. Dat is een troef: het zorgt ervoor dat er veel kansen zijn om aan de slag te gaan met cultuur en zo een bijdrage te leveren aan de sociale cohesie. Want participatie aan cultuur en erfgoed is een bindmiddel bij uitstek.

Functiemix: Bij deze doelstellingen zetten we alle functies in: zowel de educatieve, de culturele als de gemeenschapsvormende functie, en in een acties zelfs de maatschappelijke bewegingsfunctie.

OD 5.1. Mensen uit onze regio nemen deel aan een ruim aanbod cultuureducatieve activiteiten en ontplooiën hun talenten.

Acties

- We programmeren een aanbod rond cultuureducatie, zowel actief (cultuur maken) als passief (cultuur smaken), zowel in eigen huis als verspreid over de regio.
- We realiseren een aantal praktijken voor mensen en groepen die spontaan minder snel aan cultuur participeren: mensen in armoede, mensen met migratieachtergrond, gevangenen...
- We werken in deze praktijken samen met andere culturele actoren in de regio.

Indicatoren

- We realiseren op jaarbasis 80 à 100 cultuureducatieve activiteiten.
- De praktijken zijn gespreid over de regio en worden mee gedragen door minstens 25 partnerorganisaties.
- We ontwikkelen een 3-tal cultuureducatieve praktijken voor gedetineerden in de gevangenis van Brugge.

OD 5.2. Mensen uit diverse groepen ontmoeten elkaar tijdens cultuureducatieve praktijken.

Acties

- In de cultuureducatieve praktijken besteden we aandacht aan gemeenschapsvorming, binnen een groep en over diverse groepen heen (bonding en bridging).
- We ontwikkelen praktijken rond inclusie met cultuur als insteek. We ondersteunen partners bij het uitwerken van dergelijke projecten.
- We brengen gedetineerden en vrije burgers samen via cultuureducatieve praktijken.

Indicatoren

- We organiseren praktijken waarbij mensen uit diverse groepen samen hun talent ontwikkelen of samen een culturele beleving opdoen.
- We stimuleren groepen die willen doorgroeien van losse cursusgroepen naar ateliers, werkgroepen, zelfsturende groepen (zoals de creatieve ateliers, de Oplichters).
- We organiseren jaarlijks een 5-tal culturele praktijken, met vrije burgers en gedetineerden samen of waarbij een brug geslagen wordt tussen beide groepen, en kaarten zo een herstelgerichte visie op de maatschappij aan.

OD 5.3. Lokale cultuurpartners zijn ondersteund.

Acties

- We werken als partner mee aan grote culturele evenementen in de regio.
- We verrijken de programmatie van cultuurhuizen met cultuureducatieve praktijken.
- We coachen lokale partners bij het implementeren van specifieke cultuureducatieve praktijken.
- We werken samen met partners in de regio rond het thema detentie en herstel.

Indicatoren

- We spelen in op culturele evenementen of festivals in de regio, waar gewenst en mogelijk, en richten onze inzet op cultuurspreiding en inclusie (Erfgoeddag, Mirage,...).
- We werken elk jaar vijf praktijken uit voor het programma van het Concertgebouw.
- We ondersteunen organisaties die Samen-Lees-groepen willen starten of al organiseren vanop de tweede lijn (startsteun voor organisatoren, selectie vrijwilligers, 3x intervisie, 2x vorming...)
- We werken elk jaar een drietal activiteiten uit met organisaties als de Huizen, De Rode Antraciet, Moderator, Brugbinnenstebuiten, Thuisfront en andere detentie-gerelateerde organisaties.

OD 5.4. Het regionale culturele veld erkent de relevantie van socio-cultureel werk.

Acties

- We treden op als pleitbezorger en bondgenoot van het sociaal-cultureel werk, het vrijwilligerswerk en het verenigingsleven in cultureel overleg in de regio.
- We bewaken de socio-culturele insteek bij het samenwerken met de cultuurhuizen en andere culturele partners in de regio.

Indicatoren

- We zijn aanwezig bijeenkomsten als het Brugs Cultuuroverleg (en de Lerend Netwerken daarin) en en andere bijeenkomsten in de regio.
- We wonen als partner de vergaderingen bij van culturele evenementen met het Cultuurcentrum, de bibliotheek, Museabrugge, het Concertgebouw, Raakvlak...
- We gaan in overleg met de cultuurbeleidscoördinatoren in de regio bij de voorbereiding van een nieuw seizoen.
- We zien in de plannen en praktijken van de culturele partners dat ze ook socio-culturele aspecten meenemen (vb rond de IGS-cultuur).

Verbinding met het zakelijk beleid

Zakelijke elementen	Invulling
Personeelsbeleid (inzet mensen)	- 18,7% van beschikbare tijd van de educatieve medewerkers; - 18,7% van de beschikbare tijd van het ondersteunend team; - de inzet van tachtig freelancers
Financieel beleid (inzet middelen)	- Activiteiten in het educatief programma zijn in principe break-even. - Waar mogelijk dragen partners een deel van de kosten; waar nodig investeren we zelf in activiteiten.
Vrijwilligersbeleid (inzet vrijwilligers)	- Vrijwilligers zijn betrokken bij projecten als 'samen lezen'.
Communicatie	- We investeren in toegankelijke en kwalitatieve communicatie: papier, website, ezine. - Indien nodig voor een project, investeren we in gerichte communicatie naar de doelgroep of de doelgroeporganisaties
Netwerking	- We netwerken actief bij de culturele partners in de regio, zoeken naar aanknopingspunten om rond het thema actief te zijn.

1.5. Functies

Functioniemix

Om de sociale cohesie in onze regio te versterken kiezen we voor een holistische aanpak. We zetten alle functies in, omdat ze elk op hun manier bijdragen aan de sociale cohesie.

- We werken aan **gemeenschapsvorming**, omdat dit rechtstreeks bijdraagt aan meer sociale cohesie.
- De **leerprocessen** die we organiseren dragen bij aan de emancipatie van mensen en indirect aan een betere samenleving: mensen ontwikkelen competenties en verbreden hun sociaal netwerk, kunnen beter participeren in de samenleving.
- De **culturele** praktijken creëren een verbindende ruimte waarin mensen elkaar ontmoeten (cultuur smaken) en waarin een inclusieve cultuur op microniveau kan ontstaan (cultuur maken).
- Met de **maatschappelijke bewegingsfunctie** maken we de samenleving en het beleid bewust van het belang van sociale cohesie en van drempels of uitsluitingsmechanismen. We wegen op het publieke debat en moedigen publieke opinie en beleidsmakers aan om inclusiever te denken en te handelen.

Avansa regio Brugge bekijkt in elke context wat zinvol is, hoe we het verschil kunnen maken. De veelheid van uitdagingen in de regio en onze sociaal-culturele aanpak maken dat we alle functies moeten inzetten. Afhankelijk van de noden, de doelen, de mogelijkheden en het samenwerkingsverband passen we onze inzet aan. We vertrekken in onze praktijken en in samenwerkingen vaak van de leer- en cultuurfunctie, omdat deze voor onze partners vaak de meest herkenbare functies zijn of aansluiten bij de directe noden. Maar met ons sociaal-culturele DNA zien we het vaak breder en zetten we ook andere functies in, verbreden we de visie en de aanpak. Onder een expliciete vraag rond educatie of cultuurspreiding zit vaak een impliciete vraag over gemeenschapsvorming en maatschappelijk bewegen.

1.5.1. Werken aan sociale cohesie is werken aan Gemeenschapsvorming

Visie

In onze vernieuwde missie hebben we **sociale cohesie** centraal gezet. We vinden het in de turbulente tijden die we meemaken onze eerste opdracht. Gemeenschapsvorming, bonding en bridging: het zijn essentiële onderdelen van onze missie en visie, onze sociaal-culturele methodiek en onze praktijken.

Werkwijze

Op het niveau van activiteiten en praktijken, tussen mensen en groepen, maken we werk van bonding. De praktijken die we opzetten zijn **een plek waar mensen elkaar ontmoeten**, zowel in de materiële als de ideële betekenis. We proberen veel soorten mensen over de vloer te krijgen, we werken drempels weg, we zorgen dat iedereen zich aangesproken voelt door wat we doen. We zijn een 'verenigingsmaker'.

De manier waarop we activiteiten en praktijken vormgeven, ook deze waar gemeenschapsvorming niet de eerste of meest zichtbare functie is, leidt altijd tot ontmoeting, gesprek, dialoog. Dat is eigen aan onze sociaal-culturele methodiek.

We ontwikkelen ook praktijken waar gemeenschapsvorming wel het eerste of belangrijkste doel is. Of we faciliteren de werking van partners die dat soort praktijken organiseren. We nemen vaak een

brugfunctie op tussen niche-organisaties voor achtergestelde groepen en het brede publiek. We zetten onze middelen en wervingskracht in om mensen, groepen, organisaties en gemeenschappen te verbinden met elkaar. Waarmee we werken we aan bridging.

Enkele praktijken waar de gemeenschapsvorming centraal staat:

- **Bonding:** In het najaar van 2024 starten we met een project onder de titel 'Grootouder Plus' (werktitel). We hebben bij de Warmste Week een project ingediend waarin we kinderen zonder grootouder in contact willen brengen met ouderen zonder kleinkinderen. We denken daarbij aan kinderen van bijvoorbeeld vluchtelingen, die geen grootouders hebben in België. Zo werken we aan intergenerationele ontmoeting en versterken we de banden tussen mensen.
- **Bonding:** Samen met het sociaal huis in Blankenberge verzorgden we een aantal kooklessen voor mensen met migratieachtergrond. De groep werd samengebracht door de collega's van het Sociaal Huis en het Huis van het Kind, met de bedoeling om de groepsvorming onder dames met migratieachtergrond te versterken.
- **Bridging:** Voortbouwend op het succes van Brooddoosnodig hebben Avansa regio Brugge en de Republiek, met de steun van Enchanté, het initiatief genomen om op zoek te gaan naar 'Hartelijke Plekken' in Brugge. Er werd een stuurgroep samengebracht en een reeks horecazaken zijn bezocht. Eind 2023 stapten dertien handelaars in het project. Ondertussen is er ook een lokale stuurgroep van vrijwilligers. Het project heeft een grote zichtbaarheid, en brengt daardoor werelden samen.
- **Bridging:** Tijdens de week van de Geestelijke Gezondheidszorg werkten we samen met het 'Huis met Vele Kamers', een plek waar mensen met een psychische kwetsbaarheid elkaar kunnen ontmoeten. We werkten samen om het Huis te ondersteunen bij de stap naar een groot publiek, door bijvoorbeeld samen deel te nemen aan overlegmomenten i.k.v. de warmste week, hun externe communicatie te ondersteunen, samen een aantal activiteiten te organiseren. Zo organiseerden we tijdens de week van de GGZ samen vier inleefwandelingen 'Kwetsbaar in Brugge'. Het huis waardeert onze inzet, omdat die een aantal zaken mogelijk maakt die op eigen kracht niet mogelijk zijn.

1.5.2. Een breed begrip van de Leerfunctie

Visie

We zetten leerprocessen op omdat we vinden dat elke mens de behoefte heeft om levenslang en levensbreed te leren. Bijleren is in een snel veranderende samenleving een noodzaak om iedereen aan boord te houden en om meer sociale cohesie te creëren. Bijleren - en zeker het sociale leren zoals wij dat organiseren - verandert het leven van mensen. Door mensen te veranderen dragen we ook bij aan maatschappelijke verandering. Individu en samenleving beïnvloeden elkaar voortdurend in een dynamische interactie: mensen worden gevormd door de samenleving, maar de samenleving wordt ook gevormd door mensen. Actieve, bewuste, goed geïnformeerde mensen dragen bij aan een betere samenleving.

Werkwijze

Avansa regio Brugge creëert omgevingen waarin mensen van elkaar en met elkaar leren. **Leren is bij ons per definitie sociaal leren**, een actieve en positieve keuze in de autonome leefwereld van mensen. De ontmoeting tussen mensen is de kern van onze aanpak van leren. Educatie is voor ons leren over muurtjes kijken, empathie en kritische zin ontwikkelen, een persoon de mogelijkheid geven om zichzelf te ontwikkelen.

We richten **vele soorten leercontexten** in opdat iedereen kan leren. Soms ervaart de deelnemer die context als een leercontext, soms niet. De leeromgeving speelt in op een expliciete vormingsvraag

(deelnemen aan een cursus “Genieten van kunst”) maar draagt ook zorg voor de impliciete vraag van deelnemers (mensen ontmoeten, isolement doorbreken, blijven...). Avansa regio Brugge draagt er zorg voor dat deelnemers de leeromgeving mee vorm kunnen geven en kansen in zich draagt om te komen tot participatie, gemeenschapsvorming en maatschappelijke beweging. Het doel van een leercontext kan zich zowel op het niveau van een individu, een groep of de hele maatschappij situeren.



Enkele praktijken waarin de leerfunctie bijdraagt aan het realiseren van de missie:

- Tijdens de sessies **‘Digidokter’**-sessies en in de praktijken i.k.v. de ‘Digibank Brugge’ ontwikkelen mensen digitale competenties en het vertrouwen om digitaal te zijn, zodat ze volwaardig kunnen deelnemen aan onze steeds meer gedigitaliseerde samenleving.
- Met activiteiten over duurzaam bouwen (over warmtepompen, geveltuinen of passiefhuizen) inspireren we mensen om regeneratief te denken en te handelen. Tijdens het **‘Circulair Festival’** werkten we samen workshops en publieksactiviteiten uit rond circulaire economie. Daarmee stellen we mensen in staat om zelf iets te doen, werken we aan een groter draagvlak en versterken we de inzet van onze partners.
- Met activiteiten die inspelen op de verkiezingen in 2024 willen we mensen meer betrekken bij de samenleving en hun politieke participatie versterken. **Ja, ieders stem telt.** Hoe kiezen (Hoe registreer je jezelf als kiezer als je geen Belg bent, hoe verloopt het stemmen?), waarom kiezen (Waarover gaat het nu precies? Wat heeft politiek met mijn leven te maken?). Een beetje uitleg, maar vooral antwoorden op de vragen die mensen hebben.

1.5.3. Cultuur als ‘bindmiddel’ om te werken aan sociale cohesie

Visie

Onze vernieuwde missie stelt sociale cohesie centraal: we zetten ons in op de breuklijnen die ontstaan in de maatschappij. We beschouwen erfgoed en cultuur als een belangrijk bindmiddel om te werken aan het herstellen van de breuken en om de sociale cohesie te versterken. Cultuur stelt ons in staat om te werken aan het overbruggen van tegenstellingen in de maatschappij, culturele activiteiten zijn het beste tegengif tegen polarisatie of vervreemding. Cultuur verbindt en doet nadenken over wat leeft in de maatschappij. De ruime aanwezigheid in onze regio van erfgoed en cultuur, en van organisaties die met die thema’s bezig zijn, zijn een extra opportuniteit. We zien cultuur breed. Mensen moeten cultuur kunnen “smaken”, door eerder consumerend deel te nemen aan allerlei culturele activiteiten en zo hun horizon te verruimen, en ook cultuur kunnen “maken”, door zelf cultureel actief te zijn of rond culturele thema’s in dialoog te gaan.

Werkwijze

We organiseren laagdrempelig culturele activiteiten en werken daartoe samen met de andere culturele actoren in de regio. We brengen mensen samen om hen ‘passief’ van cultuur te laten

genieten. We nemen hen mee (soms letterlijk, soms figuurlijk) naar plaatsen waar ze nog niet geweest zijn. We creëren dialoog, reflectie en verdieping.

We organiseren actieve culturele activiteiten: lessen gitaar of poëzie schrijven, creatieve workshops of contexten waarin aan sociaal-artistisch werk gedaan wordt.

We organiseren activiteiten en ontmoetingskansen voor etnisch-cultureel gemengde groepen, waarmee we kansen geven om interculturele competenties op te doen en intercultureel in dialoog te gaan.

Met al deze zaken dragen we bij aan de ontplooiing en zingeving van mensen, en indirect aan de sociale cohesie in de samenleving. We zien dat onze activiteiten door deelnemers vaak als zeer verbindend en zinvol ervaren worden; we nemen zo voor een stuk de rol van het stilaan verdwenen verenigingsleven over.

Enkele praktijken waar de cultuurfunctie centraal staat:

- **Vrouwen van Gezelle.** De Brugse bibliotheek, die over een uitgebreid Gezelle-archief beschikt, sprak ons aan om in de rand van de tentoonstelling "Vrouwen van Papier" een aantal inclusieve activiteiten te organiseren. Avansa regio Brugge organiseerde een wandeling, een creatieve workshop en een poëzieworkshop, waaraan zowel dames met als zonder migratieachtergrond deelnemen.
- We nemen een tweedelijnsrol op rond **Samen Lezen** in de regio. We staan beginnende aanbieders bij met raad en daad, we zorgen voor ondersteuning van vrijwilligers, we begeleiden de intervisiegroep leesbegeleiders. We verdiepen het project met een opleiding en een experiment Samen Lezen voor anderstaligen. Zo geven we partners die weinig ervaring hebben met achtergestelde groepen een methode in handen om van betekenis te zijn voor die groep.
- In het project '**Mail Art**' gaan deelnemers in dialoog met gedetineerden. Er komt 'post' vanuit de gevangenis: een kunstwerkje van iemand in de gevangenis. Je reageert op het kunstwerkje met een kaartje dat jij ook artistiek bewerkt (schildert, tekent, met gemengde materialen, collages...). Zo komt er een dialoog op gang, over de muren heen. Het project werd afgerond met een tentoonstelling in het Avansahuis.

1.5.4. Maatschappelijk beweging, politisering en actief burgerschap

Visie

Het vormen van mensen, zoals we doen in de educatieve of culturele functie, en het werken aan gemeenschapsvorming, zijn een belangrijke stap in de emancipatie van mensen. Het geeft mensen de inzichten, tools en motivatie om hun eigen leven in handen te nemen, te participeren en de samenleving vorm te geven. Het maakt hen tot actieve en kritische burgers.

Avansa regio Brugge speelt ook een rol in de volgende stap: samen met die kritische burgers en hun organisaties de maatschappelijke spelregels bevragen, de structuren die achterstelling veroorzaken aanklagen en proberen die te veranderen. We dragen zo bij aan de sociale cohesie en we geven een actieve invulling aan democratie.

Werkwijze

Avansa regio Brugge werkt politiek ongebonden, binnen het kader van onze doelstellingen. We gaan **altijd in dialoog**. We brengen samenlevingsvraagstukken ter sprake, stimuleren kritische reflectie en ondersteunen de manier waarop mensen of groepen betrokken willen raken bij maatschappelijke kwesties.

Maatschappelijk bewegen kan op een ‘activistische’ manier, maar voor sommige mensen of doelgroepen is **participatie** op zich al een grote stap en een maatschappelijk statement. We zien een individuele participant of een zelforganisatie nooit los van de ruimere maatschappelijke context. We grijpen individuele vragen en behoeften aan om een maatschappelijk perspectief binnen te brengen. Avansa regio Brugge neemt een **actieve rol op in het middenveld**. Vrijwilligers, burgerinitiatieven of organisaties rondom ons hebben niet altijd de vrijheid, kennis of durf om te ‘politiseren’. Daarvoor zetten ze vaak een stap naar Avansa regio Brugge, om met onze inhoudelijke ondersteuning of praktische hulp wel dat wél te kunnen doen: een vergaderplek of logistieke steun, een brug naar een groter publiek of andere organisaties, een ‘neutrale’ ontmoetingsplek, een deskundige trajectbegeleiding, een politiserende en sociaal-culturele aanpak...

Enkele praktijken waar de maatschappelijk bewegingsfunctie centraal staat:

- Onder de vleugels van Avansa regio Brugge kwam een dertigtal mensen samen die op de eerste lijn met diversiteit bezig zijn. Zowel vrijwilligers, professionals uit het middenveld als professionals uit overheidsactoren, allen in eigen naam. De groep schreef ter voorbereiding van de gemeenteraadsverkiezingen een **‘Memorandum Etnisch-Culturele Diversiteit’**. Daarin werd vertrokken van de werkvloer, om een hele reeks beleidsvragen te stellen. De tekst werd in een besloten bijeenkomst voorgelegd aan de fracties in de gemeenteraad. Een gemeenteraadslid zei: “Dit is het beste en meest bruikbare memorandum dat ik tot nog toe gezien heb”.
- Samen met de Brugse afdeling van de ‘Grootouders voor het Klimaat’ organiseerden we in september een **lijsttrekkersdebat over ‘Klimaat’**. Vertegenwoordigers van middenveldorganisaties brachten bekommernissen en mogelijke oplossingen ter sprake, de lijsttrekkers van de politieke partijen reageren en geven aan hoe ze van het thema werk willen maken in een volgende beleidsperiode. We probeerden om het maatschappelijk debat inhoudelijk te verdiepen en om polarisering te vermijden.
- In 2022 brachten we de middenveldorganisaties die in Torhout werken aan het thema armoede samen, naar aanleiding van **17 oktober, de dag van Verzet tegen Armoede**. Onder begeleiding van Avansa regio Brugge slaagde de groep erin om de stap te zetten naar politisering. Er werden samen activiteiten georganiseerd in het kader van 17 oktober. In 2023 sloten we campagne af met een publiek debat over sociaal beleid in Torhout, waaraan de burgemeester, de schepenen van sociale zaken, vertegenwoordigers van de gemeenteraadsfracties en een honderdtal mensen uit de achterban van de betrokken organisaties deelnamen.
- Samen met een brede coalitie vroegen we in het project **Café Winket** om het onthaal van bezoekers aan de Brugse gevangenis te verbeteren. We kampeerden een maand lang met een circustent aan de poort van de gevangenis en creëerden zo onze eigen warme ontmoetingsplek. We brachten de vraag naar een goed onthaal over naar de lokale politici. De belofte is gemaakt om te zoeken naar een plek, dicht bij de gevangenis.

1.6. Regio-relevantie en complementariteit

Een visie van de Avansacentra op het begrip complementariteit

Naar aanleiding van het vorige beleidsplan formuleerden de Avansacentra samen een visie op het begrip complementariteit. Die visie blijft ook vandaag overeind.

*“We vertrekken vanuit een civiel perspectief en vanuit de missie, omgevingsanalyse en doelstellingen om een dynamische en regio-specifieke invulling te geven aan het begrip complementariteit. We beschouwen complementariteit als een **handelingsperspectief**. We houden permanent overleg met*

alle relevante actoren in de regio en toetsen onze opdracht in samenwerkingsverbanden en onze werking voortdurend aan de bevindingen en positionering van onze stakeholders. We wegen onze eigen inzet en die van anderen af in functie van de aanwezige expertise, de financiële of andere mogelijkheden of beperkingen, de al dan niet expliciet geformuleerde noden in de regio, e.d.m. We houden bij die afweging rekening met de voortdurende wijzigingen in het sociaal-culturele landschap en de ruimere samenleving.

De uitingsvormen van concrete sociaal-culturele praktijken kan zeer divers zijn en van regio tot regio of zelfs binnen één regio verschillen. Complementariteit kan niet afgemeten worden aan expliciete kenmerken van een sociaal-culturele praktijk, maar is het resultaat van een basishouding die de inzet van Avansa toetst aan een veelheid aan factoren.”

Avansa regio Brugge is actief in de hele regio.

We netwerken actief in alle regiogemeenten. In de AV zijn mensen aanwezig uit meerdere gemeenten. We hebben cijfers over de spreiding van praktijken (zie ook het document over de kerncijfers), maar die cijfers moet je met enige voorzichtigheid interpreteren. De aard van de praktijken is heel verschillend en evolueert ook in de tijd. Bij wijze van voorbeeld enkele cijfers van het jaar 2023, het laatste volledig gerapporteerde jaar:

- We realiseerden 474 activiteiten;
- 359 daarvan vonden plaats in centrumstad Brugge;
- 165 daarvan vonden plaats in het Avansahuis;
- Er vonden 115 activiteiten plaats gespreid over de regiogemeenten Damme, Jabbeke, Knokke-Heist, Oostkamp, Torhout en Zedelgem;
- Er vonden ook nog 5 activiteiten plaats in 'Brugge 8380' (Zeebrugge).

Samengevat: één derde van de activiteiten vindt plaats verspreid in de regio, twee derde in centrumstad Brugge. Van dat laatste aantal vindt ruim de helft plaats verspreid over de stad, en iets minder dan de helft in het Avansahuis. Dat vinden we een goede verhouding en willen we in de komende beleidsperiode ook zo houden.

Maar cijfers zeggen niet alles... Het aanbod in eigen huis en elders in de regio straalt uit over de hele regio en zelfs verder. Er nemen mensen van overal aan deel: stad Brugge, de regio, buiten de regio. De aantrekkingskracht van de stad Brugge is groter dan de regio Brugge. De afstand naar Oostende, Lichtervelde of Maldegem is niet groot. En het is niet omdat dat iets in Brugge plaatsvindt dat het enkel voor inwoners van de stad Brugge relevant is. Sommige activiteiten, bijvoorbeeld een cursus 'Weerbaarheid voor vrouwen', doen mensen soms liever niet onder de kerktoeren...

Ook het projectwerk is gespreid

Afhankelijk van de noden en de opportuniteiten ontwikkelen we over de hele regio **sociaal-culturele praktijken voor doelgroepen of kansengroepen**. Een aantal van die praktijken is duidelijk in één gemeente te plaatsen (17 oktober Torhout, Digi-Welcome Brugge). Andere praktijken zijn per definitie bovenlokaal (de coördinatie van de Repair Cafés in de regio, de boven-lokale intervisie SamenLezen) of hebben een bovenlokale of zelfs provinciale uitstraling (Struikelstenen, Café Winket, Stuur je Toekomst). Ook hier dus de vaststelling dat enkel naar cijfers en locatie van een bijeenkomst kijken een complexe realiteit onrecht aandoet... Dat de intervisie-sessies van de SamenLees-begeleiders in Brugge plaatsvinden, betekent niet dat die bijeenkomsten enkel voor de stad Brugge relevant zijn.

Samenwerken is onze basishouding

Geen enkele sociaal-culturele praktijk komt uit een ivoren toren. We zoeken altijd naar gedragenheid. Complementair werken aan wat anderen doen is een evidentie en de hoeksteen van onze aanpak. We werken samen vanuit ieders kracht en competentie. We houden permanent overleg met alle relevante actoren in de regio en toetsen onze opdracht in samenwerkingsverbanden en onze werking

aan de bevindingen en positionering van onze stakeholders. We wegen onze eigen inzet en die van anderen af in functie van de aanwezige expertise, de financiële of andere mogelijkheden of beperkingen, de al dan niet expliciet geformuleerde noden in de regio. Daarom verschilt de aard en de omvang van onze aanwezigheid per (deel)gemeente van de regio.

Avansa regio Brugge als katalysator.

Avansa regio Brugge hecht veel waarde aan onze sociaal-culturele methodiek. Onze methodische eigenheid is wat ons onderscheidt van andere actoren, het is vaak net dat wat we bijdragen in een samenwerking of de reden waarom partners Avansa regio Brugge aanspreken. Hierdoor onderscheiden we ons van andere actoren, die meer beperkt zijn in hun acties door hun visie, context, decretale of bestuurlijke omgeving. Vanuit onze vrije rol in het middenveld en co-creatieve houding is Avansa regio Brugge in samenwerkingsverbanden vaak de katalysator.

1.7. Participatiebeleid

Avansa regio Brugge is er voor iedereen: we voeren een beleid op twee sporen.

Als we onze missie en doelen willen bereiken, moeten we zowel het 'grote publiek' als 'kansengroepen' bereiken. Onder de strategische doelstelling over diversiteit, bijvoorbeeld, vallen zowel operationele doelen die een 'kansengroep' wil bereiken (zo willen we bijvoorbeeld mensen met migratieachtergrond empoweren) als operationele doelen die zich naar een 'groot publiek' richten (we willen bijvoorbeeld de interculturele competenties van alle inwoners van de regio versterken en ontmoeting organiseren). Om dat waar te maken hanteren we voor de verschillende segmenten van ons publiek een andere strategie.

Het educatief programma is de basis van waaruit we vertrekken: het geeft ons relevantie en publieksbereik, het is een plek waar we kunnen experimenteren en verbinding maken. Met dat educatief programma bereiken we vlot een 'breed publiek'. We zetten onze communicatiekanalen (brochure, website, sociale media...) in als middel om participatie te bevorderen, we maken in die kanalen de connectie tussen het grote publiek en achtergestelde groepen.

Kansengroepen bereiken we het beste in projectwerk. Daar werken we met kleine groepen, in de diepte, in cocreatie met partners van en voor de doelgroep. We netwerken gericht en actief, in functie van die doelgroepen en doelen. De werving van deelnemers verloopt meestal via andere kanalen dan de traditionele: via partnerorganisaties, persoonlijke contacten, gerichte communicatie.

Drempels wegwerken

We weten wie we bereiken in het educatief programma: dit publiek is witter, ouder, vrouwelijker en hoger opgeleid dan gemiddeld. Het is het publiek dat aan cultuur participeert dat we ook kennen uit literatuuronderzoek. We beseffen dat we door middel van een educatief programma waarvoor je individueel inschrijft niet iedereen kunnen bereiken. Toch vinden we het nuttig en nodig dat we blijven inzetten op het verlagen van de drempels naar dat educatief programma. Dat maakt het aanbod beter



bereikbaar voor een kleine maar niet te verwaarlozen groep. Het geeft ook een signaal aan het grote publiek.

Bij die inspanningen bekijken we de 9 B's: bruikbaar, beschikbaar, betaalbaar, bereikbaar, betreedbaar, bekend, begrijpbaar, begripvol, betrouwbaar.

Dat betekent dat we inhoudelijk breed plannen, zodat iedereen er iets kan in vinden.

We proberen te werken aan zowel gezellig samenzijn als empowering.

We concentreren ons op instap-activiteiten, die ook voor mensen zonder voorkennis bereikbaar zijn.

Onze communicatie is helder en begrijpbaar, we gebruiken foto's van reële mensen en activiteiten.

We zijn aanwezig waar de doelgroep aanwezig is en zoeken direct menselijk contact.

We hebben contacten met organisaties voor achtergestelde groepen en bouwen een vertrouwensband op.

We stellen ons op als bondgenoot van de doelgroep.

Online communicatie en online inschrijven is prima, maar we hebben nog steeds een papieren brochure, een telefoonnummer en een balie.

We sensibiliseren en vormen onze freelancers en vrijwilligers om inclusief te kunnen werken.

We spreiden onze activiteiten over de regio en zoeken naar plekken waar mensen al komen.

En dan is er natuurlijk nog de financiële drempel. Daarvoor hebben we de 'sociale prijs' en het 'UITPAS kansentariaf'. Na overleg met organisaties waar armen het woord nemen hebben we in 2019 op eigen houtje de sociale prijs uitgewerkt: mensen met een bescheiden inkomen krijgen een korting van 80%. Daarmee doen we hetzelfde als het Brugse Netwerk Vrijtijdsparticipatie. Er moet niets bewezen worden. Avansa regio Brugge schenkt ook 'tickets' aan het Brugs Netwerk, zodat mensen gratis kunnen deelnemen.

In de loop van 2022-2023 werd de Uitpas-regio Brugge eindelijk gerealiseerd, een stap waar we lang op aangedrongen hebben en actief aan bijgedragen hebben. Daarmee werd het UITPAS-kansentariaf van kracht. Het is een stap vooruit maar lost niet alles op: het UITPAS-kansentariaf vervangt onze sociale prijs niet volledig omdat ze niet geldt voor inwoners van Zedelgem of buiten de regio, de uitrol van de Uitpas loopt met name in de stad Brugge minder vlot dan we hadden gehoopt, het administratieve systeem bevat te veel niet-geautomatiseerde handelingen die voor extra werk zorgen.

In 2019-2023 zijn alle kortingstarieven 474 keer gebruikt, goed voor een inkomstenderving voor Avansa regio Brugge van €23.718. Het gebruik is in stijgende lijn: van 47 unieke deelnemers in 2019 naar 112 in 2023.

Projectwerk gericht op 'kansengroepen' of 'achtergestelde groepen'

Om het begrip 'kansengroepen' te operationaliseren, kiezen we voor de term 'achtergestelde groepen'. Daarmee beklemtonen we dat een aantal groepen in onze samenleving structurele drempels ervaren die hen verhinderen om te participeren (en gebrek aan participatie schaadt de sociale cohesie). We onderscheiden verschillende doelgroepen waarvoor we een aangepaste strategie ontwikkelen:

- Gedetineerden en mensen die met of voor gedetineerden of rond het instituut van de gevangenis werken;
- Mensen in armoede, in drie deelgebieden van de regio: centrumstad Brugge, de 'groene gordel' rond Brugge, Blankenberge;
- Mensen met een migratie-achtergrond;

- Mensen die minder lang geschoold zijn of die lager scoren dan gemiddeld wat betreft sociaal-economische positie (we benoemen die als het publiek dat de buurtwerken, de dienstencentra en de basiseducatie bereiken; deze groep bereiken we ook vrij goed met ons eigen educatief programma, zo bleek uit een vorig publieksonderzoek en uit een experiment dat we in 2014 opzetten met Ligo);
- Mensen met een psychische kwetsbaarheid, een fysieke of mentale handicap;
- De lgbtqia+ - gemeenschap;
- Vrouwen;
- Senioren;
- ...

In de beleidsperiode 2026-2030 focussen we op de eerste drie groepen en ontplooien daartoe een actieve werking. Voor die groepen netwerken we actief, nemen we zelf initiatief. Voor de andere groepen hebben we aandacht in SD1 (het wendbaar en veerkrachtig maken van mensen), onder andere door middel van Uitpas, onderhouden we bestaande netwerkcontacten en spelen we in op opportuniteiten.

We kiezen altijd voor netwerken en cocreatie als strategie. Dat is tegelijk een praktische en een principiële keuze: we hebben niet de kennis en de slagkracht om alle groepen autonoom te bereiken en we willen niet alleen voor maar ook met die groepen werken. We slagen erin om de beoogde doelgroepen te bereiken dankzij samenwerking, het opbouwen van een netwerk met sleutelfiguren, het inzetten van vele soorten methodes en gerichte communicatie. De bereikte groep is hier dus grondig anders dan in het vormingsaanbod: het aandeel mensen in een sociaal-economisch kwetsbare situatie is groter dan gemiddeld, we bereiken mensen met een migratieachtergrond, we zijn relevant voor mensen in detentie.

Ons bereik in kansengroepen (uit het jaarverslag 2023)

We waren kernpartner in het project Dialoog en werken op dat elan verder in en rond de Brugse gevangenis: activiteiten naar 'naastbestaanden', 'dialooggroepen', een sessie terugspeeltheater, filmvertoningen...

We bereiken mensen in armoede in activiteiten en werkgroepen rond '17 oktober' in Brugge en in Torhout. We begeleidde de projecten 'Uitstraling' en 'Zinding' voor mensen in begeleiding bij het Brugse OCMW. We werken samen rond activiteiten en rond visievorming met het OCMW van Blankenberge. We werkten een aantal keer met hen samen rond concrete activiteiten (o.a. kookworkshops).

We bereiken mensen met een migratieachtergrond met educatieve activiteiten als 'Kunst als brug tussen culturen' (i.s.m. Refu Interim) en de cursussen 'Leren fietsen voor volwassenen' (i.s.m. de Diversiteitsdienst van de stad Brugge). In de ontmoetingsmomenten van het project 'Allemaal mensen Brugge' bereiken we zowel Belgen als mensen met een migratieachtergrond.

In 'Stuur je toekomst' organiseren we een buddy-werking rond het halen van een praktisch rijbewijs. In een aantal projecten ('Wij vrouwen samen', 'Samen Lezen voor Anderstaligen') zetten we stappen die anderen in staat stellen om mensen met migratieachtergrond te bereiken.

We werken samen met buurt- of dienstencentra in de regio, rond e-inclusie, samen lezen, Repair Cafés...

We werken samen met 'Het Huis met vele Kamers', de Herstelacademie en met een ruime groep partners i.k.v. de week van de GGZ.

We kennen ons publieksbereik

Een flink deel van ons publiek schrijft individueel in en komt met naam en toenaam in ons CMS terecht. Van hen hebben we dus gegevens zoals naam en vaak ook woonplaats, leeftijd en geslacht. Uit de cijfers in het CMS blijkt dat we grote aantallen mensen bereiken en dat dit bereik ondanks een verschuiving van enkel open aanbod naar ook projectwerk even groot blijft. Avansa is een gekende partner en heeft een trouw publiek. Ook het heel lage annulatiepercentage wijst erop dat het goed zit qua volume, toon en thema's.

Globaal zien we dat de samenstelling van het publiek in ons CMS in de lijn ligt van wat te verwachten is: het is witter, hoger opgeleid, ouder en vrouwelijker dan gemiddeld. Dat werd bevestigd in eigen publieksonderzoeken in 2005 en 2018:

- 31% van het publiek is man, 69% is vrouw;
- de gemiddelde leeftijd van de participant stijgt van 47,42 jaar in 2005 naar 50 jaar in 2018;
- in 2018 had 95% van de respondenten een moeder die in België is geboren (dit cijfer is overschat, omdat de participanten in het projectwerk, waaronder heel wat mensen met migratieachtergrond, niet voldoende bevraagd zijn in de steekproef);
- 72% van de respondenten is hoger opgeleiden (Universitair onderwijs en Hoger Onderwijs buiten de Universiteit);
- bedienden zijn oververtegenwoordigd, zelfstandigen en arbeiders ondervertegenwoordigd;
- 38% van de bevroegden heeft een maandinkomen van €2000 of meer (tegenover een gemiddelde van 40%).

Dus enkel op dat laatste aspect wijkt het publiek van Avansa regio Brugge wat af. Wellicht hangt dit samen met de leeftijd van vele respondenten: het aandeel van gepensioneerden is groot en zij hebben een gemiddeld lager inkomen.

Er staat een nieuw publieksonderzoek op de planning voor 2025 of 2026. We verwachten hier weinig verrassingen of verschuivingen. We vinden het goed om over een lange periode te kunnen vergelijken en we willen onze cijfers en bevindingen vergelijken met die uit de recente literatuur (bijvoorbeeld het *Deelnemersonderzoek sociaal-cultureel volwassenenwerk* van Lode Vermeersch, Jessy Siongers en Bram Spruyt uit april 2024).

Voor zowat een derde van de praktijken, en vooral in praktijken voor achtergestelde groepen, werken we met geschatte deelnames omdat we niet over deelnemerslijsten beschikken of omdat er niet ingeschreven moet worden. Het gaat bijvoorbeeld over Repair Cafés, een optocht naar aanleiding van 17 oktober, de samenleesgroepen. Van die activiteiten kennen we de deelnemers omdat we in rechtstreeks contact staan met de doelgroep en de partners waarmee we samenwerken. We weten dus of het gaat om mensen met migratieachtergrond, wat hun sociaal-economische positie is, of het gaat om mensen uit een bepaalde doelgroep.

We blijven vaststellen dat educatief programma en projectwerk moeilijk te vergelijken zijn. Het is relatief gemakkelijk om met lezingen of cursussen grote groepen mensen te bereiken, terwijl projectwerk vaak intensief werk is met kleine groepen. Het is eigenlijk niet zinvol om ze in één pot te stoppen en zo met elkaar te vergelijken: het bereik in het projectwerk valt in het niet als je het zonder context vergelijkt met dat in het educatief programma. Het verhalende is en blijft het belangrijkste criterium ter staving van het projectwerk. Ook in de brochure 'Wij zijn Avansa', die jaarlijks verschijnt, kiezen we voor die verhalende aanpak, en brengen we ons projectwerk ook voor een breed publiek in de aandacht.

Conclusie en toekomst

We weten welk publiek we bereiken en bouwen verder aan een werking op twee sporen: naar het brede publiek via het educatief programma en naar achtergestelde groepen via projectwerk. Beide sporen zijn cijfermatig moeilijk met elkaar te vergelijken maar lopen in elkaar over: het ene bevrucht het andere, we bouwen bruggen tussen beide, ze zijn allebei aanwezig in onze publiekscommunicatie. In het educatief programma worden ook mensen uit kansengroepen bereikt en projecten bestaan ook uit publieksbijeenkomsten. We hebben een aantal doelgroepen omschreven, hanteren per groep een aangepaste strategie en blijven inzetten om hen te bereiken via projectwerk. We zetten onze inspanningen verder om de drempels naar het educatief programma te verlagen. In de loop van 2025 of 2026 plannen we een nieuw publieksonderzoek en vergelijken dit voor zover dat kan met onze vorige onderzoeken en met de literatuur.

1.8. Vrijwilligersbeleid

Vrijwilligers zijn een essentiële schakel

De werking van Avansa regio Brugge wordt gedragen door een grote groep mensen: het team, de bestuurders, freelancers en vrijwilligers. We beschouwen de inzet van vrijwilligers als essentieel, omdat hun inzet onze slagkracht vergroot, nieuwe expertise in huis haalt en onze zichtbaarheid vergroot. We hanteren overal waar we vrijwilligers inzetten dezelfde principes: vrijwilligers moeten weten wat er van hen verwacht wordt, ze moeten er zeker van kunnen zijn dat de formele vereisten in orde zijn, ze moeten weten bij wie ze terecht kunnen in geval van problemen, ze kunnen beroep doen op aangepaste scholing of coaching, ze kunnen meebeslissen over de context waarin ze aan de slag zijn, ze moeten op voldoende en expliciete waardering kunnen rekenen.

Midden 2024 waren er 95 vrijwilligers actief, de bestuursvrijwilligers niet meegeteld. Dat aantal blijft vrij constant, al kende het tijdens en na de coronaperiode een terugval. Deze terugval (van 120 in 2020 naar 95 in 2023) heeft ook te maken met het up-to-date maken van de lijsten en het doorschuiven van de begeleiding van vrijwilligers van de praattafels naar de diversiteitsdienst van de stad Brugge. Sommigen van deze vrijwilligers zetten zich voor méér dan één activiteit in. Avansa regio Brugge kan vlot vrijwilligers werven en heeft de expertise in huis om hen goed te omkaderen. We zetten die wervingskracht en expertise ook in ten dienste van andere organisaties.



Waarvoor zetten we vrijwilligers in

De taken die vrijwilligers op zich nemen bestaan uit twee clusters:

- 1. Een dragende, inhoudelijke rol in een aantal projecten.** De meeste vrijwilligers zijn actief in een project, bijvoorbeeld Samen Lezen, de fietscursussen voor volwassenen, de Repair Cafés, Stuur je toekomst. Vrijwilligers zijn er uitvoerder en 'eigenaar'. Ze bepalen mee de inhoud en nemen in sommige praktijken ook de procesbegeleiding mee in handen. Hoe de vrijwilligers hun rol precies

opnemen, hangt af van het project. De band tussen deze vrijwilligers en Avansa regio Brugge is soms intensief, soms minder. De aansturing en begeleiding van de vrijwilligers is een gedeelde verantwoordelijkheid van Avansa regio Brugge en de partnerorganisaties in een project. Avansa regio Brugge waakt over een goede opvolging van dit aspect: niet elke partnerorganisatie is daar immers bedreven in.

- 2. Een aantal uitvoerende administratieve en logistieke taken.** Een groep vrijwilligers staat in voor de verdeling van onze programmabrochure in de regio. Een enkeling is actief als huisfotograaf, een groep vrijwilligers verzorgt de avondpermanenties in het Avansahuis. Een aantal vrijwilligers ondersteunt het educatieve team bij het onthaal van freelancers en deelnemers bij activiteiten die overlappen of die verspreid over de regio plaatsvinden. Het gaat hierbij om activiteiten die door een ervaren freelancer begeleid worden en waar vrijwilligers de start in goede banen leiden.

Ons vrijwilligersbeleid

Het vrijwilligers- en freelancersbeleid van Avansa regio Brugge is uitgeschreven in een samenvattende nota, die ieder teamlid kent en gebruikt. Deze tekst beschrijft alle aspecten van het vrijwilligersbeleid: hoe we vrijwilligers werven, hoe de aansturing gebeurt, hoe aan de formele vereisten wordt voldaan, wat we van een vrijwilliger en een vrijwilligerscoach verwachten, hoe waardering en vergoeding geregeld worden, enzovoort. We vatten hier de belangrijkste elementen samen:

- **Werving, onthaal en ondersteuning**

We hebben met onze eigen brochure en nieuwsbrief een sterk wervingskanaal, dat we gericht kunnen inzetten. We doen dat zowel voor onszelf, voor projecten waarbij we betrokken zijn als voor partnerorganisaties.

Het onthaal en de opvolging van vrijwilligers is de verantwoordelijkheid van de educatieve medewerker die verantwoordelijk is voor dat stuk van de werking waarin de vrijwilliger aan de slag is. De communicatiemedewerker staat in voor de begeleiding van vrijwilligers in logistieke taken (permanentie, verdeling brochures, fotograaf).

- **Formele vereisten**

De formele vereisten worden stipt en volledig aangepakt door het administratieve team: verzekering, contract, informatienota, eventuele betaling. Er is een type-contract dat kan aangepast worden aan de taak waarvoor de vrijwilliger wordt ingezet. Het informatiedocument wordt aan elk vrijwilligerscontract gehecht. Er is een register.

- **Coaching en vorming**

Voor de vrijwilligers die een dragende inbreng hebben in projectwerk is er coaching en vorming voorzien op niveau van het project, in samenspraak met de projectpartners. Op dat soort momenten kunnen we polsen naar hun aanvoelen over het project, geven we kansen op intervisie en voorzien we eventueel vorming. Zo voorzien we voor de vrijwilligers van 'Stuur je Toekomst' regelmatig een intervisiemoment, of is er voor de fietscursussen een startmoment en na afloop een evaluatiemoment. Voor alle vrijwilligers van het 'Samen Lezen' in Noord-West-Vlaanderen bijvoorbeeld, organiseert Avansa regio Brugge een intervisiegroep van vrijwilligers-leesbegeleiders. De noden van die vrijwilligers in die projecten lopen te ver uiteen om dezelfde vorming of begeleiding voor allen te voorzien: de vorming moet aangepast worden aan de noden van de groep en het project.

- **Betrokkenheid, waardering en vergoeding**

Ook dit doen we aangepast aan de context waarin vrijwilligers worden ingezet. Elke vrijwilliger moet op de hoogte zijn van de visie achter een project en moet mee kunnen beslissen over de context waarin hij of zij aan de slag is: inspraak is op zich al een belangrijke vorm van waardering. Bijvoorbeeld: de vrijwilligers van het Repair Café stelden een 'meereizende materiaalcoffer' samen, met courante onderdelen die op een Repair Café van pas komen. De vrijwillige rijbuddy's van 'Stuur

je toekomst' kleuren zelf hun coaching traject (met de nodige ondersteuning), de begeleiders van Samenleesgroepen bepalen mee de inhoud van de intervisie en kaarten aan welke vormen nodig zijn...

Onze vrijwilligers maken deel uit van Avansa regio Brugge en bouwen actief mee aan de Brugse 'Avansa community'. We willen dit gevoel verder versterken door sommige vrijwilligers actief in te zetten als ambassadeur. We nodigen hen uit om beelden en verslagen te bezorgen van de activiteit die zij begeleiden (die dan op onze socials verschijnen), zij schrijven een blog over hun ervaring, ze sturen foto's in die we gebruiken met naamsvermelding...

We vergroten de betrokkenheid op de hele organisatie verder door hen de nieuwsbrief "Lopende Zaken" te bezorgen, uit te nodigen op de jaarlijkse receptie, de brochure "Wij zijn Avansa" te bezorgen en door hen een (Brugse) Doe-Goed-Pas te schenken. Vrijwilligers die instaan voor de avondpermanentie ontvangen een vrijwilligersvergoeding.

We stellen onze knowhow ter beschikking van anderen

Avansa regio Brugge heeft een ervaren team van sociaal-cultureel werkers, voor wie werken met groepen en vrijwilligers tot de dagelijkse praktijk behoort. We merken in samenwerkingsverbanden dat niet alle partners over medewerkers met die vaardigheden beschikken of als organisatie een uitgewerkt vrijwilligersbeleid hebben. Daardoor is werken met vrijwilligers een element geworden dat Avansa regio Brugge inbrengt in samenwerking. We werden op die expertise aangesproken in projecten als de Digipunten, het Samen Lezen of de Levende Bib.

Bijdragen aan ondersteunen van het verenigingsleven

We merken dat de manier waarop mensen zich in verenigingen organiseren, grondig is veranderd. We willen bijdragen aan die verandering, door vrijwilligers in verenigingen en de mensen die deze vrijwilligers ondersteunen, bij te staan. Zo dragen we indirect bij aan gemeenschapsvorming en sociale cohesie.

We zien dat de ondersteuning van vrijwilligers in verenigingen in vergelijking met een decennium geleden is afgenomen, zowel de ondersteuning vanuit nationale koepels van verenigingen als vanuit de lokale overheden. De provincie is al geruime tijd niet meer actief op dit vlak en het daardoor ontstane tekort in de regio is nog steeds niet goed opgevuld. Vrijwilligersondersteuning wordt door de gemeenten heel verschillend ingevuld en het thema is nog niet gethematiseerd of opgenomen in een IGS. We betreuren dat. Wat er beslist is door de Vlaamse overheid op dit terrein kan je geen goed bestuur noemen. Het is wrang dat er naar Avansa regio Brugge gekeken wordt om een nood te lenigen die buiten onze wil om is ontstaan. We doen desondanks een bijdrage, we hebben de ondersteuning van vrijwilligers in verenigingen opnieuw in onze doelstellingen opgenomen. De nood is te duidelijk om ze te negeren.

Mee te nemen aspecten voor de komende beleidsperiode

We zijn tevreden over onze werking met en voor vrijwilligers: we hebben een goede werkwijze gevonden en kunnen dankzij ons grote publieksbereik vlot vrijwilligers werven. Vrijwilligerswerk is een extra hefboom geworden.

We voorzien de komende jaren een verdere uitbouw van de vrijwilligers permanentie in het Avansahuis.

We willen zorgzaam blijven omgaan met de vrijwilligers in onze organisatie: dat is onze eerste zorg. We willen blijven inzetten op een kwalitatieve ondersteuning van de vrijwilligers in onze organisatie en in onze projecten. We voorzien voldoende tijd bij de teamleden om die omkadering goed te doen. We zorgen dat de knowhow behouden blijft en versterkt wordt.

We verkennen verder wat onze opdracht kan zijn rond vorming voor vrijwilligers, in samenspraak met de lokale besturen en de IGS.

2. Zakelijk Plan

2.1. Personeelsbeleid

Een klein professioneel team, een grote groep betrokken mensen

Avansa regio Brugge is een kleine regio en heeft dus ook een kleine professionele staf. Vandaag (1 juli 2024) bestaat die staf uit 9 mensen, samen 7,8 VTE. Zes mensen (4,05 VTE, ofwel 52%) doen educatief werk, waarvan een kwart ofwel 1 VTE besteed wordt aan SD 1 (mensen wendbaar en veerkrachtig maken) en telkens 0,75 VTE evenredig gespreid over de andere SD's (Duurzaamheid, Achtergestelde groepen, Diversiteit, Cultuur en Erfgoed). De andere 3,75 VTE (ofwel 48% of vier mensen) wordt ingezet ter ondersteuning van de educatieve taken: 0,75 VTE coördinatie, 1,3 VTE administratie, 0,7 VTE communicatie, 0,8 VTE logistiek. Dat is geen optimale verhouding, maar het kan in de gegeven omstandigheden niet anders. In de periode 2023-2025 is trouwens, naar aanleiding van de pensionering van vier teamleden, die verhouding bijgestuurd ten gunste van het educatieve en communicatieve werk.

Alle teamleden zijn generalisten en nemen allerlei taken op zich. Er zijn veel opdrachten die over een beperkt aantal mensen verdeeld moeten worden. De overhead weegt zwaar. Specialisatie is maar beperkt mogelijk, niemand heeft een homogeen takenpakket. Dat houdt de job interessant, maar verhoogt ook de druk. Wij worden als kleine organisatie het duidelijkste van alle Avansa's geconfronteerd met de vraag of deze schaal wel haalbaar en duurzaam is om het decreet goed te kunnen uitvoeren. De inhoudelijke druk ligt zo hoog en de spreiding van taken is zo breed, dat we ons daar openlijk vragen bij durven stellen. Wij zijn vragende partij voor schaalvergroting of fusie, op voorwaarde dat samenwerking tot efficiëntiewinsten in het zakelijke werk leidt en tot meer specialisatie en deskundigheid in het educatieve werk. Het is dankzij de kwaliteit van ieders werk dat Avansa regio Brugge de decretale opdracht tot een goed einde kan brengen.

We zijn een kleine organisatie en hebben een hands-on mentaliteit, dat is dan weer een van de voordelen van klein zijn. Iedereen kent elkaars werk, iedereen is rechtstreeks aanspreekbaar, we kunnen allemaal aan één niet zo heel grote tafel.

We beschouwen alle mensen in organisatie, en dan met name ook de freelancers en vrijwilligers, als deel van het 'team'. We hebben hen nodig om te doen wat we willen doen. Alle beschikbare middelen zijn ingezet voor mensen; de totale personeelskost bedroeg in 2023 121,7% van de totale subsidie SCW (de optelsom van posten 62 met de posten freelancers, vergoeding lesgevers in dienst bij een organisatie, zelfstandigen, vrijwilligers).

Een zorgzaam personeelsbeleid

We gaan zorgzaam om met ons personeel. We zorgen voor een helder gevoel van richting, we weten dat we vanuit ieders eigen talent bijdragen aan hetzelfde doel. Elk personeelslid krijgt **de ruimte om mee te beslissen** over de inhoud van zijn of haar werk en de manier waarop dat werk georganiseerd wordt. Elk jaar organiseren we een dag teambuilding. We zorgen er voor dat we ons opgenomen voelen in een groter geheel, de groep Avansa's, de andere culturele actoren in Brugge en het netwerk van organisaties in onze regio. **Bijscholing** is een evidentie en gebeurt zowel vanuit persoonlijk-professionele interesses als vanuit organisatienoden. Elk jaar is er met elk personeelslid een **functioneringsgesprek**, waarin we de taakverdeling, de uitvoering van de taken, de persoonlijk-professionele ambities, het welzijn op het werk en de gewenste en nodige bijscholing bespreken. We werken samen waar mogelijk: we weten dat we als kleinste het meest te winnen hebben bij samenwerking. We investeren in efficiëntie, IT en ergonomie. We besteden vaak en veel uit, zowel in het inhoudelijke als in het zakelijke werk.

In de periode 2021-2024 is van de pensionering van drie medewerkers gebruikgemaakt om de aanwezige competenties beter af te stemmen op de organisatie noden. Door de besparingen in 2010-2011 was het evenwicht verstoord en dat konden we pas vanaf 2018 bijsturen. De nasleep van de besparingen in 2010-2011 heeft ons veel kopzorgen en werk bezorgd en zijn nu pas volledig verwerkt.

Intern overleg

Klein zijn heeft ook voordelen: er is veel spontaan contact, iedereen kent elkaars werk, het geheel is overzichtelijk.

Er is regelmatig **overleg**. Vanaf najaar 2024 hertekenden we dat overleg, als gevolg van de andere samenstelling van de personeelsgroep. De taken en dus ook het overleg zijn minder van elkaar afgescheiden in een logistiek, administratief of educatief onderdeel. We overleggen op regelmatige basis: we starten met een educatief overleg, halfweg sluiten de andere collega's aan en behandelen we thema's die iedereen aanbelangen. We hebben enkele vaste agendapunten (het vorige verslag, info over personeelszaken, info uit het bestuursorgaan, de planning, het projectenrondje) en een goede verslaggeving. Alle verslagen zijn voor iedereen zichtbaar.

Indien nodig overleggen we tussendoor met wie er bij een bepaald thema of probleem betrokken is. Twee keer per jaar houden we een teambijeenkomst om een deelthema uit te werken en zo de keuzes in het beleidsplan verder te operationaliseren.

De coördinator ondersteunt het team, is klankbord voor alle medewerkers, brengt ideeën of contacten aan, is go-between tussen bestuur en personeel.

Thuiswerk kan, maar is beperkt tot één dag per week omdat we vinden dat er veel overleg 'aan de koffiemachine' nodig is. Iedereen in het educatief team is sowieso al vaak op verplaatsing bezig en daardoor onregelmatig aanwezig op kantoor.

Vorming, training en opleiding

In het VTO-beleid leggen we drie accenten:

1. **Methodische vorming** is het eerste en belangrijkste aandachtspunt. Sociaal-cultureel werk is onze kerntaak. De aanwezige sociaal-culturele competenties zijn sterk, maar moeten bewaard en uitgebreid worden. We willen deze kunde versterken en delen.
2. We dragen zorg voor de noden op **het zakelijke terrein**: ICT, communicatie, vzw-beheer, financieel beleid, boekhouding, HR... Er zijn veel van dit soort competenties nodig en ze moeten gedragen worden door slechts enkele mensen. Bijblijven en competent handelen is geen sinecure. We kiezen voor gericht bijscholen, kennis inhuren waar dat nodig is en samenwerken waar het kan.
3. De **algemene IT-kennis** is de laatste jaren sterk verbeterd, maar blijft een zorg. Het gaat niet om knoppenkennis, maar om inzicht en een algemene handigheid om zich voortdurend aan te passen.

Elk jaar worden in de functioneringsgesprekken **objectieven** afgesproken: in welke richting wil en kan iemand zich ontwikkelen? In de loop van het werkjaar stuurt de coördinator suggesties voor bijscholing naar de personeelsleden, maar ook personeelsleden kunnen suggesties doen. Personeelsleden en coördinator spreken af wie welke vorming volgt. Op de teambijeenkomsten wordt gerapporteerd over gevolgde vorming.

We beschouwen deelname aan **intervisiemomenten** in de sector en met name tussen de Avansacentra als belangrijk. Collega's in andere centra kennen zorgt voor inspiratie, voor oplossingen bij praktische problemen en voor een gevoel er niet alleen voor te staan.

Een zorgzaam beleid voor de freelancers

Het is onze strategie om onze slagkracht te vergroten door samen te werken met een grote groep netwerkpartners, freelancers en vrijwilligers. We zijn ons er goed van bewust dat onze freelancers in

de werking een bepalende rol hebben. Zij zijn vaak het gezicht van Avansa regio Brugge. Zij staan op de eerste lijn, de personeelsleden zijn in de meeste gevallen 'begeleiders van begeleiders'. Dat is een bewuste keuze, omdat we zo méér kunnen realiseren. Elk jaar doen we beroep op bijna tweehonderd freelancers. De kwaliteit van het werk van de freelancers is bepalend voor de vraag of we als organisatie goed werk leveren.

De **freelancers zijn zowel in het vormingsaanbod als in het projectwerk** actief. Een freelancer is vrijwilligerscoach in de fietscursussen voor volwassenen, bijvoorbeeld. Een freelancer werkt samen met een educatieve medewerker bij het aansturen en het matchen van de rij-buddies in het project 'Stuur je Toekomst'.

Freelancers kiezen zelf voor een bepaald statuut: occasioneel medewerker, zelfstandige in hoofd- of bijberoep, verenigingswerker of vrijwilliger. Sommigen zijn in dienst bij een andere organisatie. Freelancers bieden zich vaak spontaan aan. Met sommigen, waarvan we vermoeden dat ze ingeschakeld kunnen worden in de werking, hebben we een gesprek. We houden een database van potentiële freelancers bij. We netwerken gericht en ook via die weg komen we in contact met freelancers.

Avansa regio Brugge heeft een **infobrochure** die freelancers begeleidt in hun keuze voor een bepaald statuut en ook een aantal organisatiewaarden en keuzes meegeeft. Voor alle freelance-opdrachten wordt een contract gemaakt en wordt een billijke vergoeding afgesproken.

De educatieve medewerker die verantwoordelijk is voor het inhoudelijk terrein waarop de freelancers actief is maakt de afspraken, begeleidt de freelancer en evalueert de uitvoering van de afspraken. Dat gebeurt in een gesprek en wordt als dat nodig is aangevuld met een formele bevraging bij het publiek.

De freelancers zijn **betrokken bij de visie en missie** van de organisatie. Dit is een item in de infobrochure voor freelancers, ze ontvangen de nieuwsbrief 'lopende zaken' en de brochure 'Wij zijn Avansa', ze zijn vaak als netwerkpartner betrokken in overleg, ze worden uitgenodigd op de jaarlijkse receptie. Freelancers moeten in woord en daad de missie en de aanpak van de organisatie uitdragen.

Kennisborging

Het kleine team van Avansa regio Brugge is kwetsbaar. Het wegvallen van één persoon heeft grote gevolgen. Daarom werken we aan kennisborging.

De meeste **processen** in de organisatie **zijn gedocumenteerd**. We hebben daarvoor een handboek in de gedeelde mappen. Zowat alles uit het zakelijk beleid is op die manier beschreven. De kernprocessen moeten gekend zijn door twee personen. In een kleine organisatie is dat niet eenvoudig.

Het borgen van sociaal-culturele knowhow is zo mogelijk nog lastiger. We proberen dat te doen door in het educatieve team goed samen te werken, elkaars werk te kennen en te bespreken, elkaar bij te staan op het terrein. Een aantal zaken, zoals de netwerkcontacten of het vrijwilligers- en freelancersbeleid is gedocumenteerd. Zo hopen we dat essentiële acties kunnen verdergezet worden als iemand lange tijd afwezig is of als een collega zou vertrekken.

We werken zowel in het zakelijke als het sociaal-culturele werk vaak samen met externen. Ook daarin schuilt een stuk kennisborging.

We zoeken naar **structurele samenwerking**, zowel binnen de Avansa's, de organisaties in Parcours vzw als op het regionale werkveld. We zijn vragende partij voor intensieve samenwerking.

Toekomstplannen

We willen zorgzaam blijven omgaan met iedereen die in de organisatie actief is: zowel personeelsleden, freelancers als vrijwilligers. We werken verder aan bijscholing en kennisborging. Voor de nieuwe medewerkers wordt een aangepast (en intensiever) bijscholingstraject uitgewerkt. We zoeken samenwerking op, zowel het inhoudelijke als zakelijke beleid.

2.2. Communicatiebeleid

2.2.1. Communicatiebeleid ter ondersteuning van het inhoudelijk beleid

Voor het uitstippelen van het communicatiebeleid 2026 – 2030 baseren we ons op de contextanalyse en de missie en visie, met focus op sociale cohesie (op gedetecteerde maatschappelijke breuklijnen en bindmiddelen) en bijgevolg op ons doelenkader. Onze inhoudelijke doelstellingen (de snel veranderende wereld, groene transitie, achtergestelde groepen, diversiteit, cultuur en erfgoed) zinderen door het geheel van onze activiteiten, zowel in het educatief programma als via projectwerking. Ze kleuren dus ook ons communicatiebeleid.

We werken aan deze doelstellingen via een breed educatief programma en vanop de tweede lijn, via cursussen en in onze projecten, via brede publiek en via doelgroepen. Vorm volgt functie, zo schreven we al eerder. We voeren een tweesparenbeleid, zoals we ook al uitlegden in het hoofdstuk over participatie, en dus vertaalt zich dat ook op vlak van communicatie. We zetten in op het brede publiek én op doelgroepen. Qua kanalen, methodieken, stijl en toon.

Communicatie naar het brede publiek

Voor deze eerder brede communicatie naar onze achterban én naar nieuw publiek zetten we **verschillende kanalen** in:

- Een **gedrukte brochure** met alle praktijken waarvoor we een brede publiekscommunicatie nodig hebben, 4 keer per jaar, in een oplage van 12.000 exemplaren (9.000 voor verzending per post, 3.000 voor bedeling op legpunten in de regio). Deze gedrukte brochures blijven zinvol en nodig. Bovendien hanteren we een klein en makkelijk meeneembaar format, met eenvoudige teksten en authentiek beeldmateriaal. Geen lijvige naslagwerken met academische allure, wel een handzaam boekje met duidelijke info waarmee we een breed en divers publiek willen bereiken. Eén editie van deze brochure, krijgt onder de titel “**Wij zijn Avansa**” mee. Deze brochur everschijnt in de lente en brengt achtergrondinfo, duiding, interviews.
- Waar bovenstaande brochure elk seizoen een greep uit de praktijken presenteert, vind je op de **website www.avansa-brugge.be** het volledige programma met alle inhoudelijke en praktische info en een gebruiksvriendelijke module om in te schrijven. De website neemt een centrale plek in en slaagt erin om te doen waarvoor ze ontworpen is: mensen snel en eenvoudig leiden naar publieksactiviteiten. Er zijn veel bezoekers en veel aanmeldingen voor activiteiten.
- We beheren een reeks **projectwebsites**, die elk hun eigen logica, timing en bereik hebben. Sommigen zijn groot, andere kleiner. Sommigen sluiten aan bij een campagne (circulairfestival.be, 17oktobertorhout.be, vredesweekbrugge.be...), anderen bij een doorlopende praktijk (samenlezenbrugge.be, repaircafebrugge.be...).
- Om de veertien dagen gaat een **digitale nieuwsbrief** de deur uit. Met kort-op-de-bal nieuws over op stapel staande activiteiten die open zijn voor het grote publiek. Met dezelfde look & feel als de brochure en de website: toegankelijk, helder, warm.
- Onze **socials**: Facebook en Instagram wordt steeds frequenter ingezet omdat we merken dat deze media intussen heel gangbaar zijn geworden, ook bij volwassenen, en ook bij een diverse publiek.



Facebook is intussen uitgegroeid tot een populair platform bij veertigers en vijftigers. Instagram volgt op een snel tempo en bereikt een jonger publiek. We gebruiken deze kanalen om ons vormingsaanbod bekend te maken, projecten in de kijker te zetten en verhalende stukjes te delen.

- **Gerichte thematische mailings:** waar nodig en met zin voor dosering sturen we gerichte mailings (via thematische 'tags', gebaseerd op de inschrijfhistoriek van een persoon) naar een deelpubliek om een specifieke activiteit of een facet van een project dat aanleunt bij het grote publiek onder de aandacht te brengen.

Onze thematische speerpunten (strategische doelstellingen) zinderen doorheen deze communicatiekanalen, in woord en beeld. Onze toon en stijl is helder, eenvoudig, positief, verbindend, verhalend waar nodig, diversiteit uitstralend via woord en beeld.

Communicatie naar doelgroepen / de projectgerelateerd communicatie

De kanalen die hierboven staan opgelijst, ondersteunen in hoofdzaak dat deel van de werking waarvoor we deelname van een breed publiek nastreven. Het is méér dan een programmabrochure, ook het veelvormige projectwerk passeert er, voor zover er raakpunten zijn met het grote publiek: een oproep vrijwilligers voor een traject, een publieksactiviteit als onderdeel van een project, interesse opwekken, ons publiek attenderen op een maatschappelijke kwestie.

Om ons projectwerk nog gericht in de kijker te zetten, en om ook partners en specifieke groepen beter te bereiken, gebruiken we ook tal van (al dan niet tijdelijke) **projectwebsites** zoals:

17oktobertorhout.be
circulairfestivalbrugge.be
grootoudersvoorhetklimaatbrugge.be
klimaxbrugge.be
repaircafebrugge.be
samenlezenbrugge.be
sint-pietersdeelt.be
struikelstenenbrugge.be
vredesweekbrugge.be
wijvrouwsamen.be

Projectgerelateerde communicatie die specifieke doelgroepen wil bereiken verloopt het vaakst (en het meest efficiënt) **via direct contact** met mensen uit de doelgroep en **via partners die met die doelgroepen werken**. Avansa regio Brugge werkt niet vanop een eiland aan een activiteit voor een specifieke groep die we dan met een standaard nieuwsbrief proberen te ronselen. We gaan waar de doelgroep is en vertrekken van wat de doelgroep nodig heeft, en bereiken die via de juiste partners en aangepaste communicatie.

Voorbeelden:

- Blankenberge: uit de regionale contextanalyse blijkt dat Blankenberge een regionale koploper is op vlak van kansarmoede. We werken er nauw samen met het lokale OCMW en programmeren er laagdrempelige activiteiten en communicatiemiddelen (bijvoorbeeld via Dienstencentrum De Bollaard, Huis van het Kind...).
- Kunst als brug tussen culturen: voor dit initiatief brengen we anderstalige nieuwkomers samen met deelnemers uit ons brede publiek voor een cultureel bezoek (bijvoorbeeld Stadsschouwburg, Stadsarchief, Triennale). We maken en hertalen heel eenvoudige standaardteksten die voor iedereen verstaanbaar zijn en bereiken de nieuwkomers via een partnerschap met Refu Interim (en hun communicatiekanalen).

Omdat ons projectwerk de laatste jaren in aantal en intensiteit is toegenomen, hebben we een communicatiemedewerker in dienst (sinds november 2022, 0,5 VTE) die onder andere als taak heeft om voor elk project een specifieke en op maat gemaakt communicatieplan op te stellen, in nauw overleg met de educatieve verantwoordelijke. Het zoeken van de beste kanalen (van ons en van partners) en communicatieacties, maar ook voor elk project de juiste uitstraling en toon uitzoeken, vormen onderdeel van deze strategie.

2.2.2. Publieksonderzoek

Een ouder wordend publiek?

De contextanalyse wijst op een ouder wordende bevolking. Ook het recente onderzoek *Deelnemersonderzoek sociaal-cultureel volwassenenwerk* van Lode Vermeersch, Jessy Siongers en Bram Spruyt wijst in die richting. Vergrijzing is een feit. Het (oude) verenigingsleven verdwijnt stilaan en wordt vervangen door verenigingsleven in andere vormen. Het publiek veroudert, de oude garde verdwijnt stilaan en er staat geen nieuwe generatie klaar. Jongere (iets minder oude) mensen kiezen andere vormen van participatie.

Speelt deze tendens ook bij ons publiek? Worden onze deelnemers gemiddeld steeds ouder? Is de opvolging niet verzekerd omdat de generaties daaronder minder hun gading vinden in ons educatief programma? Vinden de nieuwe verenigingen de weg naar Avansa regio Brugge? Brokkelt onze aanhang af?

Een nieuw publieksonderzoek

Een nieuw onderzoek dringt zich op. Ons laatste publieksonderzoek dateert van 2018. Daaruit bleek dat ons publiek eerder wat ouder, wat witter, wat vrouwelijker en wat korter geschoold is dan gemiddeld. Wat sociaal-economische positie betreft scoorden we wat hoger dan gemiddeld. In 2025-2026 plannen we een nieuw publieksonderzoek. Zo kunnen we zien wat de verschillen zijn met vorige onderzoeken en met de literatuur. Welk publiek bereiken we vandaag? Wordt dit steeds ouder? Is dat publiek diverser geworden? En kunnen we op een of andere manier ons bereik in projectwerk kwantificeren zodat het vergelijkbaar wordt met het totaal bereikte publiek? Zien we evoluties, moeten we ingrijpen via netwerking, behoeftedetectie, aanbod of communicatie? We willen het beeld van ons publiek actualiseren en we willen er ook een luikje evaluatie (over aanbod en communicatie) aan koppelen: begrijpt ons (doel)publiek onze teksten? Hoe vinden de mensen ons? Welke thema's spreken aan? Welke ontbreken? Tevredenheid?

2.2.3. Verbindende communicatie voor een versnipperd middenveld

Uit de regio-contextanalyse blijkt dat het verenigingsleven in volle transformatie is en het middenveld versnipperd. Het bereiken en verbinden van dat versnipperde middenveld en verenigingsleven zien we ook als een taak voor Avansa regio Brugge, via samenwerkingsstrategieën én ook een stukje via communicatie.

We zetten hiertoe deze middelen in:

- **Lopende Zaken:** deze nieuwsbrief voor partners verschijnt 3 x per jaar en bereikt ons regionale netwerk van partners, freelancers, vrijwilligers, bestuursleden... (meer dan 500 contacten)
- **Wij zijn Avansa:** dit is ons jaarlijks magazine dat een op een verhalende en inspirerende manier

een inkijk geeft in activiteiten, projecten en samenwerkingen van het voorbije jaar. We verdelen dit magazine actief in het lokale middenveld.

- **Projectwebsites:** zie boven. Deze thematische sites tonen onze vele samenwerkingen met het middenveld en inspireren nieuwe partners.
- We promoten vorming en ondersteuning van verenigingen (o.a. via een luikje op onze website).
- We zetten onze communicatiemiddelen geregeld in om het lokale middenveld bij te staan.

2.2.4. Interne communicatie

De interne communicatie verloopt **heel direct in een klein team** zoals het onze. Er is uitwisseling via wekelijks overleg en in de wandelgangen. We zijn bijzonder goed op de hoogte van elkaars activiteiten.

Het communicatiebeleid verloopt in samenwerking met het hele team. De communicatiemedewerkers sturen en coachen maar alle educatieven denken mee en geven input waar nodig.

De communicatie naar **vrijwilligers** is beter uitgebouwd dan voorgaande jaren. Doordat de rol en impact van vrijwilligers in de organisatie gegroeid is, worden zij ook nauwer betrokken en geïnformeerd. Ook dat - het communiceren met en aansturen van de vrijwilligers - is een specifieke taak van nieuwe communicatiemedewerker.

We willen de vrijwilligers ook actiever laten participeren aan onze communicatie: blogs schrijven, post op socials van activiteiten, foto's insturen... We willen hen hierin ondersteunen en organiseren waar nodig vorming op maat. Vrijwilligers worden zo warme ambassadeurs van Avansa regio Brugge en voelen zich nauwer betrokken in de Brugse Avansa community.

2.2.5. Toekomstplannen

We denken een goed draaiende communicatie-machinerie te hebben. We kunnen onze doelstellingen realiseren en partners spreken ons regelmatig aan om gebruik te kunnen maken van ons bereik en wervingskracht, zowel voor publieksactiviteiten als voor het werven van vrijwilligers. We volgen de evoluties in de communicatie goed op, onder meer door deel te nemen aan de intervisiegroep communicatie van de Avansa's en door ons bij te scholen. We hoeven geen grondige bijstellingen te doen; de grootteorde van onze belangrijkste kanalen (papieren brochure, website, ezine...) blijft dezelfde. We zien voor de komende beleidsperiode wel een aantal aandachtspunten of verbeteracties:

- De **kosten van de gedrukte media** (en de verzending per post) steeg de voorbije jaren bijzonder snel, we moeten dus goed monitoren of de kosten daar niet te snel uit de hand lopen.
- We willen de kennis in huis halen (die zelf verwerven of ze inkopen) om **Google Analytics** te kunnen begrijpen en onze communicatie-acties daar beter op af te stemmen. We willen het Communicatie-dashboard dat door Parcours ontwikkeld is, inzetten in de werking.
- We gaan op zoek naar een manier om in **bulk sms'en** te kunnen versturen. Dat moet onze communicatie naar doelgroepen verbeteren (met name dan mensen met migratieachtergrond in bijvoorbeeld de fietscursussen voor volwassenen).
- We gaan op zoek naar manieren om onze vrijwilligers actiever te laten participeren aan onze communicatie (blogs, socials, foto's) om hen zo tot **ambassadeurs** te maken.

2.3. Kwaliteitsbeleid

Kwaliteit is essentieel

Avansa regio Brugge is actief in een regio waar er weinig andere professionele sociaal-culturele actoren actief zijn: in de samenwerking met actoren die sociaal-cultureel werk niet als kernopdracht hebben is onze sociaal-culturele know-how en de kwaliteit van wat we doen vaak een belangrijke reden om ons aan te spreken. Mede daarom is kwaliteitszorg voor ons heel belangrijk.

Iedereen in het team is begaan met de kwaliteit die we leveren aan publiek en partners. Het is **een gedeelde reflex** die voor het eerst benoemd werd in een externe screening van onze kwaliteitszorg in de vorige beleidsperiode. Het is iets in onze organisatiecultuur dat we koesteren. Het vindt zijn oorsprong in het feit dat we ons allemaal verantwoordelijk voelen voor het geheel, dat we een sterke overlegcultuur hebben en grote flexibiliteit toelaten. Telkens opnieuw kunnen zaken in vraag gesteld worden en als dat nodig is sturen we bij. Dat vergt een grote mate van betrokkenheid, een kritische ingesteldheid en een flexibele geest bij alle medewerkers.

Van een kritische ingesteldheid en een goede overlegcultuur is het een kleine stap naar een methode zoals de **PDCA-cirkel: plannen, doen, checken en bijsturen**. De methode is eenvoudig in gebruik en we passen ze in alle delen van de werking toe.

Interne domeinen en processen

Een fout uit het verleden die we nu niet meer maken, is het herleiden van kwaliteitszorg tot de optimalisering van interne processen. We hebben in het verleden lang gewerkt aan een **kwaliteitshandboek** en het documenteren van allerlei interne afspraken. Het handboek is er, we onderhouden het, we blijven het gebruiken. De meeste processen lopen efficiënt: de werking van het Avansahuis, het educatief programma, de communicatie, het zakelijk beheer... Het projectmanagement is het belangrijkste terrein waar we nog stappen kunnen zetten. Het is een terrein dat wat moeilijker te vatten is en waarin we wat minder ervaring hebben.

Documenteren van processen is belangrijk, ook omwille van de kennisborging, maar we zijn kwaliteit dus veel breder gaan zien. Een **goed intern overleg** zorgt ervoor dat iedereen vanuit zijn of haar taken en competenties mee kan richting geven aan de organisatie. Zo krijgen we betrokkenheid op alle niveaus. We combineren een pragmatische aanpak met een grote mate van **zelfsturing en coachend leiderschap**. De tevredenheid bij medewerkers wordt bevraagd in de functioneringsgesprekken, op de teamvergadering en in de teamdagen waar we een of twee keer per jaar bewust ruimte laten om het over alles te hebben (taakverdeling, algemene gevoel van betrokkenheid, persoonlijk-professionele ambities).

Het **educatieve overleg** is de plek waar het sociaal-cultureel werk vorm krijgt. Dat overleg bestaat uit de educatieve medewerkers, de communicatieverantwoordelijke en de coördinator. Iedereen kent elkaars werk vrij goed en het overleg bestaat voor een groot deel uit intervisie, het zogenaamde "plannings- en projectenrondje". Als het nodig is, zijn er coachende gesprekken tussendoor met de coördinator of collega's. We sturen het inhoudelijke werk met een **jaarplan**. In november of december nemen we het jaarplan van het aflopende jaar bij de hand, gaan we na of de operationele doelen en de daarbij aansluitende acties gehaald zijn, wat goed of minder goed gelopen is, hoe we doelen, acties of indicatoren moeten bijsturen, hoe taken verdeeld kunnen worden. En stellen we een plan op voor het komende jaar.

Extern: kwaliteit van het werk voor publiek en stakeholders

We denken een vrij goed beeld te hebben van wat externen vinden van onze werking, maar we doen tot nog toe dat vooral via gesprekken: met deelnemers, vrijwilligers, freelancers, samenwerkende

partners. Uit publieksonderzoek in het verleden is gebleken dat Avansa regio Brugge een trouw en tevreden publiek heeft. Als we op publieksactiviteiten aanwezig zijn, stellen we ons open en bereikbaar op, om te horen wat mensen te zeggen hebben. We hebben de instrumenten (een account bij SurveyMonkey en een reeks type-vragen) om snel een formele bevraging rond te sturen, maar we doen dat enkel gericht, als er een goede reden voor is. We doen zoveel dat een systematische bevraging bij alle activiteiten gewoon niet verwerkbaar is. Als er freelancers betrokken zijn bij een praktijk, zijn er steeds afspraken en coachende gesprekken



tussen de freelancers en de educatieve medewerker die voor die praktijk verantwoordelijk is. In projecten waarbij vrijwilligers betrokken zijn zorgen we voor regelmatig overleg, bijvoorbeeld door een start- of evaluatiebijeenkomst te voorzien, of voor intervisiebijeenkomsten. Dit is ingebouwd in onze vrijwilligerswerking en zorgt ervoor dat vrijwilligers zich betrokken voelen en zich kunnen uitspreken over hoe een project loopt.

Als er grote of kleine klachten binnenkomen, van deelnemers, freelancers, vrijwilligers of partners, gaan we in overleg en communiceren we naar alle betrokkenen: wat liep verkeerd, wat werd er verwacht van wie, wat gaan we bijsturen.

Avansa regio Brugge is sterk in **netwerken**. We hebben veel contacten met partners en sleutelfiguren. Die contacten gaan vaak over concrete praktijken of vragen, maar zorgen ook voor een constant kanaal waarlangs opmerkingen of signalen over de werking kunnen worden opgevangen. Ook hier stellen we ons luisterend op, betrekken we wie we moeten betrekken en communiceren we open over de keuzes die we maken. We zien ons netwerk, en uiteindelijk ook de Algemene Vergadering, als een klankbord voor de werking.

Voorziene verbeteracties

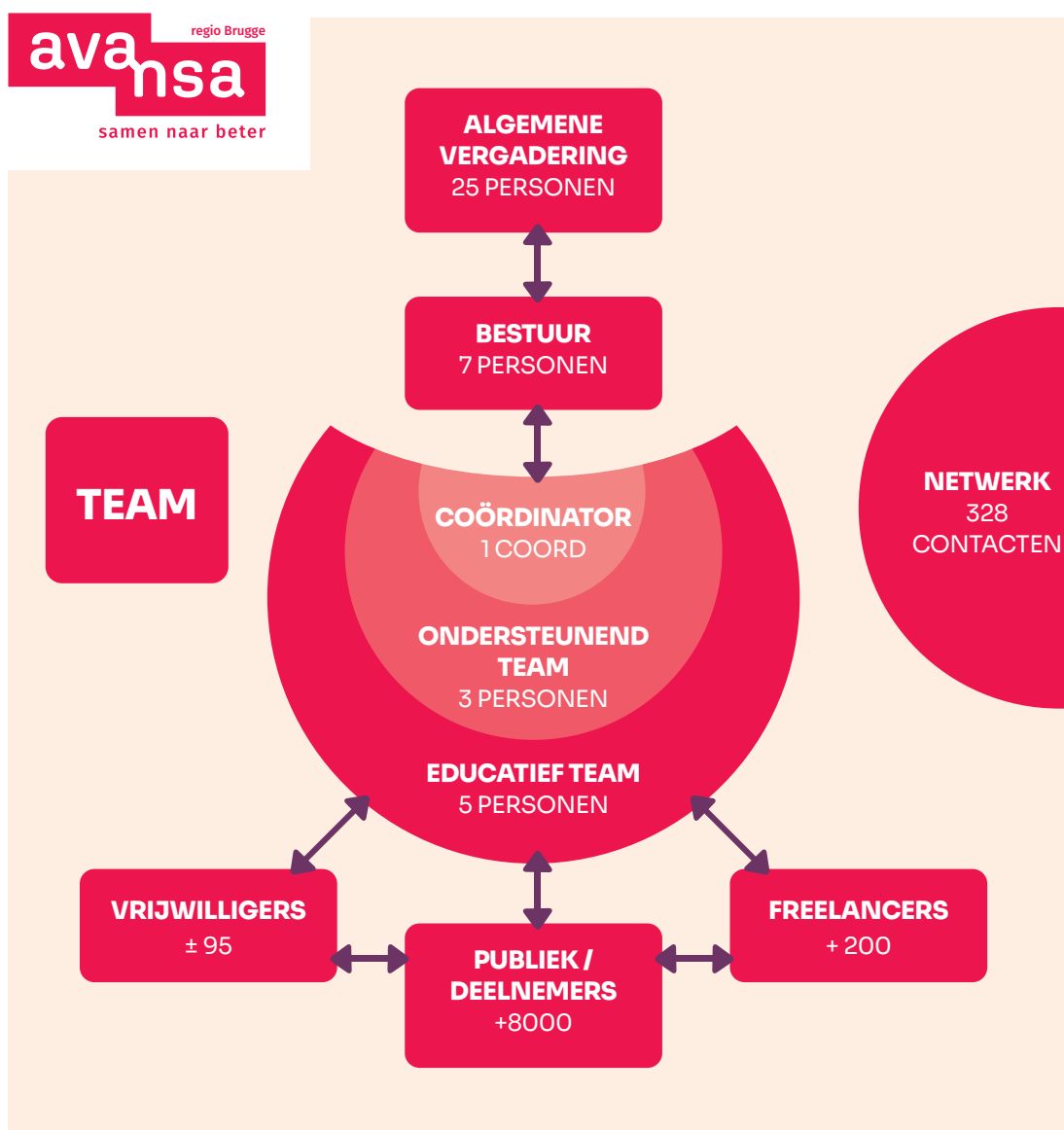
- We willen het beeld dat ons publiek en onze partners hebben van onze werking verder in kaart brengen en aanvullen met schriftelijke bevragingen. We denken eraan om dit mee te nemen in het geplande publieksonderzoek.
- Het zou goed zijn om enkele sleutelresultaten te formuleren, die kunnen dienen als toetssteen voor onze evaluatie. We hebben de indicatoren in het jaarplan, en ons eigen aanvoelen van wat goed en minder goed is, maar het zou beter zijn om enkele 'sleutelresultaten' te definiëren en die in beeld te brengen bij de bespreking van het jaarplan en de in de jaarrapportage.
- Ook in het procesmanagement van de projecten is er nog ruimte voor verbetering.
- De komende jaren willen we ook werk blijven maken van de aanbeveling die de visitatiecommissie formuleerde, het helder maken van de connectie tussen inhoudelijk en zakelijk beleid. We denken al enkele grote stappen te hebben gezet, maar houden het thema vast de komende jaren. We onderzoeken of de manier waarop we de connectie in de financiële opvolging zichtbaar maken helder is.

2.4. De interne organisatiestructuur en de formele relaties met, of afhankelijkheden van andere organisaties en netwerken

Avansa regio Brugge is een onafhankelijke vzw en beslist autonoom over het beleid.

Avansa regio Brugge is lid van De Federatie en van werkgeversfederatie Sociare, en is stichtend lid van vzw Parcours (IT-ondersteuning in het sociaal-cultureel werk) en het BCO (Brugs Cultuur Overleg).

Het organigram van Avansa regio Brugge is helder: we zijn een kleine organisatie, met directe communicatielijnen. Dankzij de strategische inzet van een groot netwerk en heel wat vrijwilligers en freelancers slaagt het kleine team erin om veel mensen te bereiken en een grote output te realiseren.



2.5. De toepassing van de principes van Goed Bestuur

Avansa regio Brugge is een kleine organisatie, met een helder organigram en directe communicatielijnen. Iedereen kent iedereen.

De Algemene Vergadering

De Algemene Vergadering vergadert minstens één keer per jaar. De AV kiest haar leden en het bestuur. Er is met nieuwe leden een welkomstgesprek en er is een welkomstpakket (statuten, verslagen, beleidsdocumenten). De AV bestaat uit 25 personen, allemaal sleutelfiguren uit de regio. De AV neemt de eindbeslissingen over financiën en strategie. De vergadering keurt de beleidsplannen, de voortgangsrapportage en de financiële rapportage aan het departement goed. Elk jaar maakt het team ook een intern jaarverslag dat ter informatie aan de AV wordt bezorgd. De AV is de plek waar de koers van de organisatie wordt voorgelegd aan de belangrijkste stakeholders.

Na de Algemene Vergadering van 12 maart 2024 bestaat de AV uit de volgende personen:

Truus Barremaecker, centrumleidster Buurtcentrum 't Werftje, Mintus/OCMW
Peter Cauwels, financieel specialist
Pascale Cockhuyt, coördinator vzw Wieder
Frank Debaere, adviseur seniorenzorg, Mintus/OCMW Brugge
Tom Gevaert, financieel directeur gemeente Beernem
Joost Goethals, Stedelijke Academie voor Schone Kunsten Brugge DKO
Bart Hollevoet, coördinator Brugs Netwerk Vrijetijdsparticipatie
Günnur Karatas, intercultureel bemiddelaar onderwijs
Conny Lambert, cultuurbeleidscoördinator Beernem
Paul Meersman, gewezen medewerker Samenlevingsopbouw
Martine Meganck, gewezen adviseur Seniorenzorg Mintus/OCMW Brugge
Pedro Oosterlynck, directeur Vrije Tijd Knokke-Heist
Barbara Saevels, stafmedewerker CAW-Noord-West-Vlaanderen
Steven Slos, Cultuurbeleidscoördinator
Carine Spaens, expert FOD Financiën
Ludwig Vanderbeke, voorzitter cultuurraad Zuienkerke
Filip Van de Voorde, stafmedewerker Landelijke Gilden
Rob Vanleenhove, gewezen diensthoofd Revalidatiecentrum
Kristof Van Mierop, Cultuurbeleidscoördinator Blankenberge
Anne Van Paemel, gewezen expert FOD Sociale Zaken
Xantha Vansteenkiste, Directeur Ligo Brugge-Oostende-Westhoek
Katelijne Vercaemer, stafmedewerker Bibliotheek Brugge
Inés Verplancke, coach strategische ontwikkeling non-profit
Sven Warmoes, expert verzekeringen
Marec Zeghers, stafmedewerker BruggePlus en House of Time

Uit dit overzicht blijkt duidelijk dat de bestuursleden voor wat betreft onze inhoudelijke werking kernactoren in onze regio zijn rond onze strategische doelen. De keuze voor deze groep is dus goed doordacht. Daarnaast kozen we ook enkele bestuurders omwille van hun expertise met betrekking tot het zakelijke en financiële beleid.

Het bestuursorgaan

Het bestuursorgaan bestaat midden 2024 uit zeven mensen. Het bestuur is gekozen door de AV in maart 2021 voor een periode van 4 jaar. Het bestuur is een mix van mensen die al lang in de vzw actief zijn en externe deskundigen, mensen uit het sociaal-cultureel werk en daarbuiten, mensen met competenties in management, financiën, inhoudelijk beleid, sociaal-cultureel werk. Het bestuur komt maandelijks samen en rapporteert aan de AV. Het bestuur staat in voor het dagelijks beleid en neemt de beslissingen rond personeelsbeleid en financiën. Het bestuur controleert de coördinator en treedt op als klankbord voor het team.

Het bestuur bestaat midden 2024 uit Martine Meganck (voorzitter), Rob Vanleenhove (secretaris), Anne Van Paemel (ondervoorzitter) en de leden Truus Barremaecker, Peter Cauwels, Steven Slos en Paul Meersman.

Een correct bestuurde vzw

Het **vzw-beheer** wordt stipt en professioneel gevoerd. De statuten en de samenstelling van het bestuur zijn gepubliceerd. De jaarrekeningen worden neergelegd. De NACE codes en de UBO registratie zijn correct. Op de zetel houden we de gecoördineerde statuten, een ledenlijst en de ondertekende verslagen van de vergadering van AV en het bestuursorgaan bij.

Er is een **Intern Reglement** (versie 9 maart 2021). Het beschrijft de open organisatiecultuur, de interne werking van de AV en het bestuursorgaan, de beslissingsmatrix, het mandaat van de coördinator. Het bevat ook deontologische regels en een procedure bij problemen daarrond.

Het functioneren van het bestuur is besproken op de AV van maart 2024 en op twee bestuursvergaderingen (februari en mei 2024). Daarbij gebruikten we de Bestuurscode Cultuur 2020 en de bijhorende Toolbox en meer bepaald de vijf 'café-vragen' als checklist:

- (1) Wat is de rol van de diverse bestuursorganen binnen het geheel van de organisatie?
- (2) Zijn er voldoende checks and balances?
- (3) Zijn de bestuursorganen voldoende op de hoogte van elkaars werking en beslissingen?
- (4) Weet ieder bestuurslid waarom hij/zij is aangezocht om in het bestuur te zetelen en hoe lang zijn/haar mandaat zal duren?
- (5) Hoe verhoudt het bestuur zich tot de stakeholders?

In de **screening** stellen we vast dat we aan alle suggesties en vereisten van de bestuurscode voldoen. De sfeer is professioneel en constructief. De nodige procedures staan op papier en zijn bekend. We dragen zorg voor een open bedrijfscultuur, waarin iedereen elkaar kent. Het is duidelijk wat de rollen zijn en zo kunnen problemen snel besproken worden. De duur van het mandaat van de bestuurders is helder; het wordt op elke AV vermeld. We besteden ook zorg aan het contact tussen team en bestuursorgaan. Er is naast de coördinator een personeelsvertegenwoordiger met raadgevende stem aanwezig op de vergaderingen van het bestuursorgaan. Een keer per jaar organiseren we een etentje voor team en bestuur samen.

We zien deze acties en verbeterpunten.

Het **mandaat van de huidige bestuursploeg** loopt af in 2025. Er moet dus nagedacht worden over de samenstelling van een nieuwe bestuursploeg. Daarbij kan het expliciteren van de competenties die de organisatie nodig heeft in AV en bestuur nuttig zijn. Belangrijk daarin lijken ons alvast:

- (1) enerzijds binding met de organisatie, kennis van de werking, affiniteit met de missie en doelstellingen;
- (2) en anderzijds een inhoudelijke competentie, zoals bestuurservaring, financiële competentie, ervaring in het sociaal-cultureel werk, ervaring in belendende sectoren (cultuur, welzijn, onderwijs...), kennis en ervaring in het middenveld van de regio.

Het spreekt voor zich dat we streven naar een reeks evenwichten: man-vrouw, jong-oud, uit alle gemeenten van de regio, diverse herkomst.

De **open bedrijfscultuur en directe communicatie** zijn belangrijke elementen voor het bewaren van voldoende 'checks and balances'.

Het betrekken van interne en externe stakeholders

Niets gebeurt vanuit een ivoren toren, samenwerken is de regel. Avansa regio Brugge is een netwerkorganisatie: het is de **essentie van de werking** en een **permanente opdracht** voor alle educatieve medewerkers en de coördinator. Netwerken gebeurt doelgericht en in functie van onze missie en doelen. Netwerken is niet alleen op sociaal-culturele praktijken gericht, we gebruiken het ook als een permanente toetsing van wat we doen aan de noden en bevindingen van onze partners. Dit vinden we de belangrijkste en meest relevante vorm van het betrekken van externe stakeholders: ze worden voortdurend en ten gronde betrokken.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
vertegenwoordigende netwerk-activiteiten	43	47	37	41	33	55	30
i.k.v. projectwerk	86	98	84	95	102	204	143
totaal	190	213	172	246	244	344	328

In de paragrafen hierboven is beschreven hoe we de AV beschouwen als stakeholdersvergadering, formeel en informeel, tijdens de opmaak van een beleidsplan maar ook los daarvan.

Een eigen beleidsplanningsproces

Als gevolg van de opmerkingen van de visitatiecommissie in 2020, is het beleidsplanningsproces wat anders aangepakt dan de vorige keren. We hebben niet gewacht en zijn er meteen aan begonnen, midden in corona-tijd, in 2020-2022. De AV en het bestuursorgaan zijn betrokken bij de denkoefening rond impact en het extern- en impactgericht formuleren van de doelstellingen; dat is bevestigd in het goedkeuren van het Voortgangrapport in maart 2023. De keuzes zijn in de loop van 2022 en 2023 getoetst in een aantal informele gesprekken met sleutelfiguren. Daarom zijn in het beleidsplanningsjaar 2024 geen bijkomende panelgesprekken of bevragingen gebeurd: we zouden daarmee dezelfde mensen nog eens over hetzelfde bevragen. Op de AV in maart 2024 zijn de leden nog eens bevroegd. In januari 2023 kregen de freelancers en vrijwilligers de kans om hun inbreng te doen op de jaarlijkse receptie, waar we een gesprek organiseerden met enkele sleutelfiguren van partnerorganisaties op de terreinen van diversiteit en inclusie. Op de volgende receptie, in juni 2024, werden de beleidskeuzes nog eens toegelicht.

Het beleidsplan is een oefening waarvan de sturing deze keer bij het educatieve team lag. De oefening in 2021-2022 werd op geregelde tijdstippen getoetst in het team, het bestuursorgaan en uiteindelijk ook de AV. Bij de bespreking van de jaarplannen en de jaarrapportage werd dieper ingegaan op de werking en de uitvoering van de doelen. De coördinator bouwde het beleidsplan in het voorjaar van 2024 hoofdstuk per hoofdstuk op, en bracht de beoordelingselementen waarrond nog visievorming of afwerking nodig was in het educatieve team, het team en het bestuursorgaan. De uiteindelijke tekst is voorgelegd aan de AV op 12 november 2024.

Er gebeurt veel, zowel in de wereld als op ons werkveld. We verwachten ons aan bijsturingen vanuit de nieuwe Vlaamse regering, na de verkiezingen van juni 2024, en vanuit de gemeentebesturen na de verkiezingen van oktober 2024. Ook het intergemeentelijk samenwerken rond cultuur valt wellicht in een plooi in de loop van 2025. De evoluties rond achtergestelde groepen of diversiteit gaan snel. Al die zaken samen maken dat we ons beleid zullen moeten checken in de loop van 2025-2026 en bijsturen waar nodig. We zullen dat doen aan de hand van onze netwerkcontacten, en misschien ook via thematische panelgesprekken.

3. Financieel plan

3.1. Het financieel beleid

Een up-to-date financieel beleid

Avansa regio Brugge heeft de instrumenten om een goed financieel beleid te voeren. De boekhouding is elke dag up-to-date. We hebben boekhoudkundige kennis in huis en doen beroep op de expertise van een externe boekhouder. Het financiële beheer is zo volledig mogelijk geautomatiseerd: we maken gebruik van een online boekhoudprogramma dat gegevens uitwisselt met het CMS-systeem, het sociaal secretariaat en de bank (uitgaande betalingen, rekeninguittreksels). Via de rapportagemodule in het CMS kunnen we alle nodige financiële analyses maken. We doen dit niet systematisch, enkel als het nodig is voor een project, thematische cluster of activiteit. We kunnen nu al snel en eenvoudig zien wat de inkomsten en uitgaven zijn per thematische cluster. Maar: die clusters sluiten aan bij de SD's uit de lopende beleidsperiode, en zijn in de loop van 2022-2023 aangepast. Die aanpassing wordt vervolledigd en opnieuw bijgestuurd in dit beleidsplan. Die wijzigingen zorgen ervoor dat er over de jaren 2022-2024 wat dat betreft geen correcte rapportage per doelstelling mogelijk is. Vanaf 2025, als de doelen opnieuw helder zijn en in het CMS worden geïmplementeerd, kan die rapportage opnieuw gebeuren.

Grondige opvolging

Het dagelijkse financiële werk wordt door twee mensen gedaan: een secretariaatsmedewerker en de coördinator. Alles kan gezien worden door beiden, we passen daarmee het vier-ogen-principe toe in de dagelijkse werking.

Het bestuursorgaan volgt het financiële beleid nauw op. Er is grondige financiële kennis aanwezig in het bestuursorgaan. Er zijn begrotingscontroles in de maanden mei, september en november/december. We monitoren de kaspositie aan de hand van een liquiditeitsbegroting. We gebruiken de meerjarenbegroting, de jaarbegroting en de gedetailleerde raming van de loonkost als werkinstrumenten en houden ze voortdurend up-to-date. Zo slagen we erin om vrij precies te begroten en kan het bestuursorgaan de financiële stand van zaken goed opvolgen en bijsturen. Er is een nauwe link tussen de samenstelling van het team, de taakverdeling, het jaarplan en de jaarrekening (zie verder, bij de afstemming van zakelijk op inhoudelijk beleid).

Het team wordt op de hoogte gehouden van de financiële toestand en krijgt inspraak bij de opmaak van de begroting. Grote projecten en projecten waarbij extra externe rapportage nodig is hebben een eigen begroting en financiële opvolging (door de projectverantwoordelijke en de coördinator). De financiële afspraken met externen en de prijszetting bij samenwerking is beschreven in een intern document.

Een duidelijk investeringsbeleid

Avansa regio Brugge investeert in de eerste plaats in mensen: in de lonen van het personeel, de freelancers en de vrijwilligers. We investeren in ergonomie en IT om mensen in goede omstandigheden te laten werken.

De gehanteerde waarderingsregels zijn beschreven in een document dat is goedgekeurd door de AV op de bijeenkomst van maart 2022. Er is vandaag (1 juli 2024) een bestemd fonds sociaal passief (ten belope van de ontslagkost van de twee personeelsleden met de hoogste anciënniteit), een

voorziening voor grote herstellingen aan het gebouw (geraamd op €100.000, wordt in 2024-2025 teruggenomen) en een voorziening pensioenen (ook die wordt in 2025 teruggenomen).

Avansa regio Brugge is eigenaar van een groot gebouw (kantoorruimte, cafetaria, acht vergaderlokalen) met een bovenlokale uitstraling: het Avansahuis is een ontmoetings- en vergaderplek voor de buurt, de stad en de regio. Ons gebouw is een troef voor de werking maar ook een element dat aanzet tot een voorzichtig beleid. Het onderhoud en de uitbating vergen een logistieke en financiële inspanning. Aan een gebouw kunnen grote en niet te voorspellen kosten verbonden zijn.

In 2023 zijn we samen met VOLT-architecten begonnen aan het verduurzamen van de ventilatie en de verwarming. We lopen daarmee vooruit op de komende ventilatienormen, we willen het warmteverlies beperken en overschakelen naar een fossielvrije verwarming. In het najaar van 2024 worden de eerste opdrachten gegund, de kosten zijn geraamd op €200.000. We voorzien om die deels terug te nemen van de daartoe aangelegde voorziening en deels af te schrijven op tien jaar.

De principes achter de meerjarenbegroting 2026-2030

Het bestuursorgaan voert een realistisch financieel beleid: we begroten voorzichtig en waarheidsgetrouw, we sturen voortdurend bij en streven naar jaarrekeningen die break-even zijn. De belangrijkste uitgavenpost (loonkost) moet in evenwicht blijven met de grootste inkomstenbron (werkingssubsidie SCW). We financieren de werking niet uit de reserve, de reserve dient om te investeren of om onvoorziene schokken op te vangen.

De meerjarenbegroting is opgesteld volgens de richtlijnen van het departement, dus met een indexering van 2% op de kosten en een indexering van de werkingssubsidie SCW van 1,6%.

- De regio Brugge heeft een bevolking van 286.616 personen (Statbel, 2024). We gaan uit van het decretaal bepaalde minimum plus indexatie, dus €696.324.
- We voorzien voor een aantal inkomsten geen indexering.
De subsidie van de stad Brugge is per legislatuur vastgelegd in een overeenkomst. De voorbije legislatuur werd dit bedrag niet geïndexeerd en de intenties van het nieuwe bestuur zijn nog niet bekend, we gaan dus voorzichtigheidshalve uit van hetzelfde bedrag.
Ook de inkomsten uit eigen activiteiten (700-703) zijn niet geïndexeerd. De inhoudelijke keuzes maken dat we deze inkomsten hoogstens op hetzelfde peil zullen kunnen houden: er zijn minder betalende activiteiten, de prijzen voor deelnemers willen we niet verhogen, we investeren in de 'sociale prijs' en het uitpas-kansentarief.
- Er zijn vandaag geen grote projecten gepland in de periode 2026-2030 waarvoor nu al extra uitgaven moeten voorzien worden.
- De schommelingen in de loonkost omwille van de pensioneringen van vier teamleden vlakt zich ten laatste in 2026 uit en is voorzien (zie hoger, voorziening pensionering).
- Voor de investering in het gebouw voorzien we een toename van de afschrijvingen van €10.000 per jaar, vanaf 2024-2025.

De financiële situatie over langere termijn bekeken (2019-2030)

In het document met kerncijfers over werking en financiën is een vergelijking van de cijfers van 2019 tot en met 2030 opgenomen. Een belangrijke kanttekening daarbij is dat de cijfers van voorbije jaren vergelijken niet eenvoudig is: het rekeningstelsel is gewijzigd in 2020, de coronajaren hebben voor grote schommelingen gezorgd en vier van de negen teamleden gaan met pensioen in deze periode. Er zijn dus schommelingen te zien die niet te wijten zijn aan inhoudelijke keuzes, maar aan externe omstandigheden.

De eigen inkomsten (posten 701-703) staan onder druk. Voor de coronajaren lagen de eigen inkomsten flink hoger en samen met de inhoudelijke keuzes die volgen op het decreet van 2017, dalen de eigen inkomsten van 54,85% van de subsidie SCW in 2019 tot 29,15% in 2023. We streven ernaar die verhouding rond 25% te kunnen stabiliseren in de komende beleidsperiode. Idem voor de loonkost: waar die in 2019 nog 101% van de subsidie SCW bedroeg, is die in 2023 gestegen naar 110%. We streven ernaar die kost te stabiliseren op ongeveer 90%.

Vooruitblik naar de volgende beleidsperiode

Avansa regio Brugge zit in een goed evenwicht: we zijn financieel gezond, kunnen kort op de bal spelen en sturen waar nodig bij.

De financiële uitdagingen zijn in de komende beleidsperiode niet anders dan in het recente verleden:

- hoe vangen we de stijging van de loonkost op als de subsidie niet volledig geïndexeerd wordt en we meer dan de theoretische 80% besteden aan loonkost,
- hoe zorgen we voor voldoende eigen inkomsten,
- hoe onderhouden we ons grote gebouw,
- hoe bewaren we onze inhoudelijke vrijheid bij het zoeken naar bijkomende projectfinanciering.

In de oefening van de meerjarenbegroting blijkt er een klein overschot te zijn in het eerste beleidsjaar (2026). Daarna komt de jaarrekening in evenwicht (2027) en daarna gaan de jaarrekeningen licht tot matig in het rood (2028-2030). Het gaat om kleine verschillen, de jaarbegroting is zo goed als in evenwicht.

Er zijn een aantal onzekere factoren die een invloed zullen hebben op het resultaat. Aan de uitgavenzijde verwachten we in de loop van 2025 duidelijkheid over de pensionering en vervanging van een educatieve medewerker en het reïntegratietraject van een medewerker die in langdurig ziekteverlof is. Dat zal mee bepalen of de inschatting in de meerjarenbegroting bewaarheid wordt of niet. Zoals steeds voorzien we om alle beschikbare ruimte in te zetten voor personeelstijd en streven we naar een jaarrekening in evenwicht. Aan de inkomstenzijde willen we onze eigen inkomsten op peil houden en gaan we op zoek naar extra financiering. We zetten de middelen van het decreet SCW in waar die nodig zijn en laten onze werking niet sturen door de vraag waar er extra financiering te vinden is.

Het nieuwe doelenkader wordt vanaf 2025 ingebouwd in het CMS en in de financiële rapportage.

3.2. Toelichting bij de afstemming inhoudelijk–zakelijk beleid

De visitatie- en beoordelingscommissie formuleerde in 2020 een aanbeveling rond dit beoordelingselement. De zoektocht naar een heldere antwoord op de aanbeveling was lang en liep via het beter formuleren van de missie en het doelstellingenkader. Die oefening is in de vorige hoofdstukken uitgebreid toegelicht. De afstemming van het inhoudelijke en zakelijke beleid is het sluitstuk van deze oefening.

Samengevat: de helderste manier om middelen met doelstellingen te verbinden is een combinatie maken van de educatieve werktijd die is toegewezen aan een doelstelling en de financiële rapportage uit het CMS (dat analytisch aan de boekhouding is gekoppeld).

De educatieve tijdsbesteding als sleutel

De brede opdracht in het decreet, de eigenheid van de regio en de kleinheid van de organisatie resulteren in een divers en snel veranderend takenpakket voor elke medewerker. We zijn allemaal allrounders. Educatieve medewerkers doen heel wat verschillende dingen, ook dingen die in andere organisaties soms door ondersteunende teamleden gedaan worden, en de taken veranderen snel. Zelfs coördinatie of communicatie is geen voltijdse bezigheid. Dat maakt toewijzen van middelen aan doelen niet eenvoudig, omdat er heel veel praktijken zijn en omdat dat vaak kleine praktijken zijn. Niet alle praktijken hebben financiële consequenties en niet alle werktijd is één op één toe te wijzen aan een welbepaalde praktijk. We kiezen daarom voor een werkbare, pragmatische aanpak.

Avansa regio Brugge beschikt momenteel over een totaal van 7,8 VTE arbeidstijd, waarvan 4,05 VTE educatieve tijd is en 3,75 VTE voor ondersteunend werk.

De educatieve tijd besteden we op deze wijze:

- Een kwart van de beschikbare tijd gaat naar SD 1, namelijk de vele praktijken en activiteiten in het brede educatieve aanbod, in eigen huis of in samenwerking met partners.
- De andere 75% van de educatieve tijd besteden we in gelijke mate aan de andere vier strategische doelstellingen: duurzaamheid, achtergestelde groepen, cultuur en erfgoed, diversiteit. Er zijn vier educatieve medewerkers met een kerncompetentie en een takenpakket dat aansluit bij deze vier strategische doelen.
- Dankzij tijdelijke projectmiddelen van de digibank Brugge kunnen we 0,5 VTE extra inzetten voor digitale inclusie (maart 2024 - midden 2025).

Het is belangrijk om voor ogen te houden dat het gaat om een klein, maar complementair educatief team van slechts 4,05 VTE, gespreid over vijf à zes mensen. De andere teamleden (samen 3,75 VTE) werken in ondersteunende functies: coördinatie (0,75 VTE), communicatie (0,7 VTE), administratie (1,3 VTE) en logistiek (0,8 VTE). De grens tussen educatief en ondersteunend werk is niet altijd even helder, met name in coördinatie en communicatie, maar de inzet van het ondersteunende team is hoe dan ook volgens dezelfde verdeling gericht op de doelstellingen.

We beperken de allocatie tot de strategische doelen. Per strategisch doel is grosso modo 1 VTE voorzien, die ene VTE opsplitsen per OD in een complexe berekening na de komma, is zeer veel detaillistisch werk en leert niets extra over de werking.

We werken met een tijdsinschatting van de te besteden tijd, zoals we dat in de doelstellingen en het jaarplan hebben uitgewerkt. Tijdsregistratie is voor onze kleine werking niet haalbaar, omdat we veel kleine praktijken en complexe opdrachten hebben. De inschatting van de tijdsbesteding bij de opmaak van de jaarplannen werkt voor ons heel goed en geeft een realistisch beeld. We registreren tijd alleen als dat nodig is voor externe rapportage, bijvoorbeeld de Digibank Brugge of het project i.s.m. Labland.

Ook het uitdrukken van de personeelsinzet in reële uitgaven per doelstelling geeft niet altijd een correct beeld van de werkelijkheid, omdat de loonkost per medewerker verschilt door anciënniteit, tijdelijke periodes van onbeschikbaarheid of de toevalligheden van de arbeidsvrijstelling voor oudere werknemers. Zo ontstaan er verschillen die niets te maken hebben met de omvang van de inzet of het belang dat we hechten aan een bepaalde doelstelling. In een groot team kunnen toevalligheden en verschillen elkaar opheffen, in een klein team creëert zo iets een onevenwichtig en niet representatief beeld.

We brengen taken en tijdsbesteding samen in één tabel:

Overhead: communicatie, administratie, logistiek, coördinatie Vier medewerkers (de helft van alle beschikbare werktijd) 48 % van het totaal			
De educatieve medewerkers Vijf medewerkers (de helft van alle beschikbare werktijd) 52 % van het totaal			
SD 1 - Mensen wendbaar en veerkrachtig maken (25 % van de educatieve tijd)			
SD 2 - Ecologische transitie (18,75 % van de educatieve tijd)	SD 2 - Ecologische transitie (18,75 % van de educatieve tijd)	SD 2 - Ecologische transitie (18,75 % van de educatieve tijd)	SD 2 - Ecologische transitie (18,75 % van de educatieve tijd)

We weten uit de afrekening 2023 dat de totale personeelskost (62-rekeningen min art 17 / verenigingswerkers) staat voor €707.750,98. Als we dat toepassen op de procentuele verdeling hierboven komen aan dit geheel:

Personeelskost per doelstelling cijfers 2023)	in procenten	in centen
SD 1, Mensen wendbaar en veerkrachtig maken	25%	€ 176.937,75
SD 2, Duurzaamheid	18,7%	€ 132.349,43
SD 3, Achtergestelde Groepen	18,7%	€ 132.349,43
SD 4, Diversiteit	18,7%	€ 132.349,43
SD 5, Erfgoed en Cultuur	18,7%	€ 132.349,43
totaal	100%	€ 707.750,98

De voorbije beleidsperiode werkten we met een rapportage-model in ons CMS dat toeliet om per thematische cluster, die gekoppeld was aan de doelstellingen zoals die waren bij de aflopende beleidsperiode, financieel te rapporteren. Bij wijze van voorbeeld de rapportage voor 2023:

Financiële rapportage 2023, volgens thematische clusters		
	inkomsten	uitgaven
Multimedia en techniek	€ 12.239,31	€ 11.328,51
Natuur en Milieu	€ 6.457,20	€ 5.365,65
Levensstijl en gezondheid	€ 11.880,90	€ 10.232,31
Creatief	€ 23.798,50	€ 19.884,73
Kunst en Cultuur	€ 30.022,10	€ 28.371,88
Samenleving en filosofie	€ 12.052,40	€ 11.911,03
Persoon en relatie	€ 12.548,60	€ 12.589,50

In deze tabel zijn alle inkomsten en uitgaven die direct aan activiteiten en praktijken kunnen gekoppeld worden samengebracht. De inkomsten omvatten onder andere deelnemersbijdragen, projectsubsidie of bijdragen van partners aan een praktijk. De uitgaven omvatten onder andere de honoraria voor freelancers, vrijwilligersvergoedingen en andere directe kosten. Educatieve werktijd en overheadkosten (communicatie, huisvesting, kantoor...) zijn er niet in opgenomen.

De clusters die in het CMS gedefinieerd zijn, sluiten aan bij de SD's zoals die in het begin van de aflopende beleidsperiode geformuleerd werden. Ze zijn dus nog niet afgestemd op de vernieuwde SD's die in dit beleidsplan uitgewerkt worden. De combinatie tussen beide tabellen is dus pas vanaf 2025 te maken, als de nieuwe SD's zijn goedgekeurd op de AV en geïmplementeerd in het CMS en de boekhouding. Daarmee lopen we één jaar vooruit op de nieuwe beleidsperiode. Met die oefening kunnen we onze zoektocht naar een duidelijke rapportage over de afstemming van inhoudelijk en zakelijk beleid voorlopig afronden.

Vanaf 2025 kan de gecombineerde rapportage leiden tot een helder beeld op de allocatie van middelen aan doelstellingen:

Allocatie van doelen aan financiën, vanaf 2025, Schematisch					
	inkomsten	uitgaven	saldo	kost personeelstijd	totaal
SD 1, Mensen wendbaar en veerkrachtig maken	(bedrag)	(bedrag)	(bedrag)	(25% van 62-rekening in €)	(bedrag)
SD 2, Duurzaamheid	(bedrag)	(bedrag)	(bedrag)	(18,7% van 62-rekening in €)	(bedrag)
SD 3, Achtergestelde Groepen	(bedrag)	(bedrag)	(bedrag)	(18,7% van 62-rekening in €)	(bedrag)
SD 4, Diversiteit	(bedrag)	(bedrag)	(bedrag)	(18,7% van 62-rekening in €)	(bedrag)
SD 5, Erfgoed en Cultuur	(bedrag)	(bedrag)	(bedrag)	(18,7% van 62-rekening in €)	(bedrag)
	(totaal)	(totaal)	(totaal)	100% van 62-rekening in €	(totaal)

Communicatie, kwaliteit, organisatiestructuur

In de vorige beleidsperiode is de samenstelling van het team bijgestuurd, in functie van de doelstellingen. Deze aanpassingen worden uitgebreid toegelicht in het Voortgangsrapport 2021-2022, we vatten het hier samen.

De administratieve en logistieke omkadering is efficiënter gemaakt, onder meer door investeringen in IT (winkelmandje, online betalingen, coda en soda...). De tijd die daardoor vrijkomt is toegevoegd aan het educatieve team, om meer educatieve output te kunnen creëren, in de eerste plaats in het projectwerk. Ook voor communicatie wordt meer tijd ingezet, en dan ook in de eerste plaats in de communicatie die ten behoeve van het projectwerk.

De organisatiestructuur is aangepast, onder meer door het teamoverleg anders te organiseren en minder op te splitsen over verschillende subteams (educatie / administratie). Daardoor wordt iedereen beter betrokken bij de inhoudelijke werking en kan het educatieve team zich concentreren op elkaar bijstaan en reflecteren over het educatieve werk.

Opvolging van de afstemming

De opvolging van de afstemming gebeurt stapsgewijs: in het educatieve team bij de bespreking van het educatieve werk en bij de opmaak van het jaarplan, door de coördinator tijdens coachende gesprekken en in de functioneringsgesprekken, door het bestuursorgaan bij de bespreking van de werking, de begrotingscontroles en jaarafrekening, door de AV bij de jaarrapportage over inhoud en financiën.

Samengevat

We zijn een kleine organisatie die met heel veel verschillende en kleine sociaal-culturele praktijken aanwezig is op heel wat plaatsen in de regio. Aan strategische doelstelling 1 besteden we één kwart van de educatieve werktijd, de andere drie kwart besteden we evenredig aan de andere vier strategische doelen: duurzaamheid, achtergestelde groepen, diversiteit en cultuur en erfgoed. De interne structuur en de verhouding tussen educatief en ondersteunend team is aangepast om de doelen beter te kunnen halen.

Vanaf 2025, zodra beide aspecten zijn afgestemd op de nieuwe strategische doelstellingen, kunnen we de geschatte inzet van werktijd samenbrengen met de geregistreerde inkomsten en uitgaven in één overzicht en hebben we een volledig zicht op de middelen die tegenover elke strategische doelstelling staan.



4. Synthese Beoordelings- elementen

In dit hoofdstuk vatten we de belangrijkste elementen samen, per beoordelingselement.

De uitwerking van de missie en visie van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie en de inpasbaarheid ervan binnen de doelen

Avansa regio Brugge houdt aan de missie en visie zoals die ontwikkeld is in samenspraak met de andere Avansa-centra. We vullen die basistekst aan met eigen accenten die we in 2021-2022 hebben geformuleerd. Daarbij gaan we uit van het begrip 'sociale cohesie'. Dat is wat we nastreven, in alles wat we doen.

De snel veranderende samenleving kan de sociale cohesie bedreigen en ervoor zorgen dat mensen uit de boot vallen. Met een breed educatief programma, dat aansluit bij de expliciete vormingsvragen van mensen, brengen we mensen samen en geven we hen inzichten en vaardigheden mee, zodat ze zich verbonden kunnen voelen en ten volle kunnen deelnemen aan de samenleving.

We zetten we ons in op verschillende breuklijnen in de samenleving, waarop we vinden dat de sociale cohesie het meest direct bedreigd wordt: de klimaatcrisis, het diversiteitsvraagstuk, de digitale kloof, de achterstelling van groepen, het gebrek aan mogelijkheden om te participeren aan cultuur en de samenleving. We slaan bruggen om deze breuklijnen te dichten en dragen zo bij aan een samenleving waarin iedereen mee telt, mee kan en mee doet.

De verhouding van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie tot de actuele maatschappelijke en regionale context die ze zelf omschreven heeft

We maken een contextanalyse in drie delen: een algemene contextanalyse, een regioanalyse en een detailanalyse van de tien regiogemeenten.

Uit de algemene contextanalyse onthouden we dat zaken die vroeger evident waren, dat vandaag niet meer zijn: vrede, democratie, welvaart. Ons samenlevingsmodel als geheel lijkt onder druk te staan, zowel door externe als interne factoren. In tijden waarin veel onzekerheid heerst, is het van belang om te zoeken naar eensgezindheid, niet in de val te trappen van het tegen elkaar opzetten van mensen of groepen. We moeten mensen samen laten werken aan oplossingen.

Uit de regioanalyse onthouden we dat de regio een logisch werkingsgebied is: het stadsgewest Brugge. De tevredenheid rond bestuur en levenskwaliteit is hoog, zij het dat een gemeente als Blankenberge lager scoort en dat er duidelijk aanwijsbare problemen zijn rond kansarmoede. Het verenigingsleven is in volle transformatie, het middenveld is klein en versnipperd. Sociaal-cultureel werk is niet door iedereen gekend en wordt niet altijd naar waarde geschat. Er is veel natuur en groen, maar toch wordt de open ruimte bedreigd en gaat de omslag naar duurzaamheid te traag. De regio heeft een eigen ontwikkeling gekend rond migratie die afwijkt van die van de rest van Vlaanderen.

Uit de detailanalyse van de tien gemeenten onthouden we dat elke gemeente zijn eigen dynamiek, geschiedenis en mogelijkheden heeft. Als Avansa regio Brugge regio-relevant wil zijn, zullen we tegelijk op maat van elke gemeente moeten werken en zorgen dat we niet te versnipperd bezig zijn. Cultuur en niet-formele educatie blijft een belangrijke 'ingangspoort'. De bereidheid om onderling samen te werken bestaat, maar de intergemeentelijke samenwerking op gebied van cultuur, vrije tijd of integratie moet nog vorm krijgen.

Een eerste maatstaf om actie te ondernemen, is onze sociaal-culturele methodiek: ongebonden, van onderuit, kritisch-constructief, missiegedreven. Dat is een conditio sine qua non. In een volgende stap kiezen we voor die thema's die we in de contextanalyse zien opduiken als de thema's die in onze regio de sociale cohesie bedreigen.

De bijdrage van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie tot de realisatie van de drie sociaal-culturele rollen

In onze praktijken realiseren we vaak verschillende rollen samen. Afhankelijk van de context, de doelgroep en de beoogde impact ligt het accent op één of meerdere rollen. Net door die mix van rollen onderscheiden we ons van andere actoren, die meer beperkt zijn in hun acties door hun visie, context, decretale of bestuurlijke omgeving

De verbindende rol

In alle activiteiten van Avansa regio Brugge staat het creëren van ontmoeting tussen mensen centraal. Afhankelijk van de context kan dat ontmoeting tussen mensen zijn, ontmoeting tussen bestaande groepen of ontmoeting tussen gemeenschappen. Avansa regio Brugge is de organisator of facilitator van vele soorten ontmoeting en een fysieke plek waar veel mensen elkaar ontmoeten, een neutrale, open plek.

De kritische rol

In alles wat Avansa regio Brugge doet, streven we naar emancipatie, empowerment en het ontwikkelen van kritisch burgerschap. Avansa regio Brugge werkt vanuit waarden en objectieven, maar laat ruimte aan individuen om zelf een oordeel te vormen. We stimuleren mensen tot reflectie en het opnemen van engagement. We geven ruimte aan de bekommernissen van achtergestelde groepen en brengen deze bij een groot publiek en bij lokale beleidsmakers. Avansa regio Brugge profileert zich nadrukkelijk in het middenveld. We werken vanuit een missie aan het algemeen belang en nemen op een niet-partijpolitieke manier deel aan de democratie.

De laborol

Avansa regio Brugge is een vrije speler. We laten ons niet opsluiten in werkvormen, thema's of gewoonten. We kijken over muurtjes. We tasten de grens af van wat gekend en vertrouwd is. Vernieuwing is geen doel op zich, maar een middel om de waarden en praktijken die we waardevol vinden te bewaren of een nieuw elan te geven. Wat in de ene context nieuw is, is dat misschien niet in een andere. Het gaat erom mensen en organisaties in staat te stellen om ideeën, afspraken of praktijken te laten ontwikkelen waarmee ze in hun eigen omgeving de maatschappelijke spelregels aanpassen en alternatieven uitwerken. Opdat mensen en organisaties kunnen 'omdenken', dat ze zich niet laten beperken door 'wetten en praktische bezwaren'.

De strategische en operationele doelstellingen van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie

We hebben ons doelenkader aangepast in de loop van de beleidsperiode 2020-2025, als antwoord op de vragen en opmerkingen van de visitatiecommissie. Na een evaluatie en bijsturing in het voorjaar van 2024 gaan we ook in het nieuwe beleidsplan 2026-2030 in dezelfde richting verder.

Bij het formuleren van deze doelen zijn we begonnen met het omzetten van onze missie in onze eigen woorden. Sociale cohesie, dat is waar we willen aan bijdragen. Vanuit de maatschappelijke analyse, een overzicht van de eigenheid van de regio, de decretale opdracht en de praktische mogelijkheden hebben we een aantal inhoudelijke terreinen gekozen waar wij denken het verschil te kunnen maken. Deze terreinen hebben we omschreven als onze strategische doelstellingen. We hebben een eerste doel toegevoegd: mensen weerbaar maken in een snel veranderende samenleving.

In de formulering van de doelstellingen hebben we 'van rechts naar links' nagedacht, en niet 'van links naar rechts'. We zijn begonnen met het formuleren van de impact die we willen bereiken, daarna verwoordden we de strategie en het soort interventies dat we nodig hebben. Tot slot specificeren we een aantal acties en indicatoren waarmee we kunnen opvolgen of we de nagestreefde doelen inderdaad dichterbij brengen.

We pakken dit cyclisch aan: we plannen, voeren uit, controleren en sturen bij. De acties en indicatoren in dit beleidsplan geven een beeld van waar we vandaag staan en van de richting die we uit willen in het eerste jaar van het nieuwe beleidsplan. Uiteraard moeten we evalueren en bijsturen. Het instrument daarvoor zijn de jaarplannen en de jaarverslagen.

SD 1 - Onze regio is een plek waar mensen wendbaar en veerkrachtig zijn in een wereld die snel verandert.

Omdat de samenleving snel verandert, moeten we het mogelijk maken dat mensen mee-evolueren. Daarom zetten we in op sociaal leren. We brengen mensen samen en creëren leeromgevingen waar ze in een ongedwongen sfeer kunnen bijleren over zichzelf en de wereld. We zetten de leerfunctie en de cultuurfunctie in, en impliciet ook de gemeenschapsvormende functie en zelfs de maatschappelijke bewegingsfunctie.

OD 1.1. Deelnemers aan onze educatieve praktijken hebben de competenties en voelen zich gesteund om om te gaan met verandering en nieuwe uitdagingen.

OD 1.2. Deelnemers aan ons educatief programma dragen door individuele verandering bij aan een sterkere sociale cohesie in onze regio.

OD 1.3. Het educatief programma is bereikbaar voor iedereen.

OD 1.4. Vrijwilligers in verenigingen zijn ondersteund in hun engagement.

SD 2 - De ecologische transitie: In onze regio is het duurzaamheidsdenken en -doen versterkt.

Onze regio moet een plek worden waar mensen en organisaties regeneratief denken en handelen. Zo streven we zowel naar het herstellen van milieuschade, als naar het verbeteren en versterken van ecosystemen. We willen actief een positieve impact creëren, het draagvlak versterken en de moedeloosheid tegengaan, zorgen dat de ecologische transitie ook rechtvaardig verloopt. We zetten de maatschappelijke bewegingsfunctie en de leerfunctie in.

OD 2.1. : Mensen zijn zich bewust van het belang van en hebben de competenties om regeneratief te denken en te handelen.

OD 2.2. Lokale actoren uit het middenveld die werken aan de ecologische transitie zijn ondersteund en ondernemen actie.

OD 2.3. : Lokale overheden hebben en realiseren een sociaal rechtvaardig en inclusief gemeentelijk klimaatplan.

SD 3 - Onze regio is een plek waar achtergestelde groepen gelijke kansen hebben.

Sociale uitsluiting, armoede en discriminatie zijn nefast voor de sociale cohesie. Daarom werken we aan gelijke kansen voor mensen in achtergestelde groepen. Als deze groepen in onze regio beter kunnen participeren in de samenleving, gaat iedereen er op vooruit. We focussen op mensen in armoede, op mensen met migratieachtergrond en op gedetineerden.

We zetten daartoe alle functies in.

OD 3.1. Mensen in armoede uit de deelregio's met de meeste kansarmoede kunnen vlot en volwaardig participeren in de samenleving.

OD 3.2. De organisaties voor achtergestelde groepen zijn slagkrachtig en ondersteund in hun werking om hun doelgroep te empoweren.

SD 4 - Onze regio is een inclusieve plek waar mensen met een migratieachtergrond actief kunnen participeren en waar etnisch-culturele diversiteit als een kracht gezien wordt.

Sociale uitsluiting, armoede en discriminatie zijn niet goed voor de sociale cohesie. Dat geldt ook voor mensen met migratieachtergrond en daarom werken we aan gelijke kansen voor hen. Als zij beter kunnen participeren in de samenleving, gaat iedereen erop vooruit. Nieuwkomers moeten aangemoedigd worden om zich te integreren, de ontvangende samenleving moet aangemoedigd worden om nieuwkomers te laten participeren.

In deze doelstelling zetten we alle functies in.

OD 4.1. Burgers in de regio hebben sterke interculturele competenties.

OD 4.2. Mensen met migratieachtergrond en hun organisaties zijn empowered.

OD 4.3. We werken politiserend met mensen met migratieachtergrond.

SD 5 - Onze regio is een plek waar cultuurparticipatie bijdraagt aan een sterke gemeenschapsvorming.

Er is heel wat erfgoed en cultuur in onze regio. Dat is een troef: het zorgt ervoor dat er veel kansen zijn om aan de slag te gaan met cultuur en zo een bijdrage te leveren aan de sociale cohesie. Want participatie aan cultuur en erfgoed is een bindmiddel bij uitstek. Bij deze doelstellingen zetten we alle functies in: vooral de educatieve en de culturele functie, maar zeker ook de gemeenschapsvormende functie en in een kleinere mate zelfs de maatschappelijke bewegingsfunctie.

OD 5.1. Mensen uit onze regio nemen deel aan een ruim aanbod cultuureducatieve activiteiten en ontplooien hun talenten.

OD 5.2. Mensen uit diverse groepen ontmoeten elkaar tijdens cultuureducatieve praktijken.

OD 5.3. Lokale cultuurpartners zijn ondersteund.

OD 5.4. Het regionale culturele veld erkent de relevantie van socio-cultureel werk.

De uitwerking van de vier sociaal-culturele functies

Om de sociale cohesie in onze regio te versterken kiezen we voor een holistische aanpak. We zetten alle functies in, omdat ze elk op hun manier bijdragen aan de sociale cohesie.

We werken aan **gemeenschapsvorming**, omdat dit rechtstreeks bijdraagt aan meer sociale cohesie. De praktijken die we opzetten zijn een plek waar mensen elkaar ontmoeten, zowel in de materiële als de ideële betekenis. Daarmee werken we aan 'bonding'. We zetten onze middelen en wervingskracht in om mensen, groepen, organisaties en gemeenschappen te verbinden met elkaar. Waarmee we werken aan bridging.

De **leerprocessen** die we organiseren dragen bij aan de emancipatie van mensen en indirect aan een betere samenleving: mensen ontwikkelen competenties en verbreden hun sociaal netwerk, kunnen beter participeren aan de samenleving. Leren is bij ons per definitie sociaal leren, een actieve en positieve keuze in de autonome leefwereld van mensen. Educatie is voor ons leren over muurtjes kijken, empathie en kritische zin ontwikkelen, een persoon de mogelijkheid geven om zichzelf te ontwikkelen. We richten vele soorten leercontexten in opdat iedereen kan leren.

We beschouwen **erfgoed en cultuur** als een belangrijk bindmiddel om sociale cohesie te versterken. Cultuur stelt ons in staat om te werken aan het overbruggen van tegenstellingen in de maatschappij, culturele activiteiten zijn het beste tegengif tegen polarisatie of vervreemding. Cultuur verbindt en doet nadenken over wat leeft in de maatschappij. De culturele praktijken creëren een verbindende ruimte waarin mensen elkaar ontmoeten (cultuur smaken) en waarin een inclusieve cultuur op microniveau kan ontstaan (cultuur maken).

Het vormen van mensen, zoals we doen in de educatieve of culturele functie, en het werken aan gemeenschapsvorming, zijn een belangrijke stap in de emancipatie van mensen. Het geeft mensen de inzichten, tools en motivatie om hun eigen leven in handen te nemen, te participeren en de samenleving vorm te geven. Het maakt hen tot actieve en kritische burgers. Daarmee zijn we ook actief bezig met de **maatschappelijke bewegingsfunctie**. Samen met die kritische burgers en hun organisaties bevragen we de maatschappelijke spelregels, klagen we de structuren die achterstelling veroorzaken aan en proberen die te veranderen. We geven een actieve invulling aan democratie.

De relevantie en uitstraling van de werking voor de regio, complementair aan de werking van andere spelers in de specifieke regio

Avansa regio Brugge netwerkt in alle regiogemeenten. De werking is gespreid over de regio. Zowat één derde van de werking vindt plaats in het Avansahuis, één derde op andere plekken in Brugge en één derde op andere plaatsen in de regio.

Brugge heeft een sterke centrumfunctie: aan het educatief programma in de stad nemen mensen deel uit de stad Brugge, van elders in de regio en zelfs heel wat van buiten de regio. We organiseren

met een aantal partners ook een aanvullend niet-formeel aanbod. In 2023 in Blankenberge, Oostkamp, Jabbeke, Damme en Beernem: daar zijn culturele partners actief voor wie zo'n educatief programma een thema is waarrond kan samengewerkt worden.

De inzet verschilt van plek tot plek, afhankelijk van de noden en de mogelijkheden. We ontwikkelen over de hele regio sociaal-culturele praktijken voor doelgroepen of kansengroepen. Een aantal van die praktijken is duidelijk in één gemeente te plaatsen, andere praktijken zijn bovenlokaal of hebben een bovenlokale of zelfs provinciale uitstraling.

Geen enkele sociaal-culturele praktijk komt uit een ivoren toren. Samenwerken is onze basishouding. We zoeken altijd naar gedragenheid en complementariteit. We werken samen vanuit ieders kracht en competentie. We houden permanent overleg met alle relevante actoren in de regio en toetsen onze opdracht in samenwerkingsverbanden en onze werking voortdurend aan de bevindingen en positionering van onze stakeholders.

De bijdrage van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie om sociaal-culturele participatie van iedereen te realiseren

Als we onze doelen willen bereiken, moeten we zowel het 'grote publiek' als 'kansengroepen' bereiken. Om dat waar te maken hanteren we voor elk segment van ons publiek een andere strategie.

Het educatief programma, de eerste strategische doelstelling rond educatie, is de basis van waaruit we vertrekken: het geeft ons relevantie en publieksbereik, het is een plek waar we kunnen experimenteren en verbinding maken. Met dat educatief programma bereiken we vlot een 'breed publiek': witter, vrouwelijker, ouder en beter opgeleid dan gemiddeld. We doen inspanningen om dit educatief programma bereikbaar te maken voor iedereen, aan de hand van de 9 B's: bruikbaar, beschikbaar, betaalbaar, bereikbaar, betreedbaar, bekend, begripbaar, begripvol, betrouwbaar. We bereiken, onder meer dankzij ons netwerk en ons pionierswerk met de 'sociale prijs' en het 'UITPAS-kansentarief' een groeiende groep mensen met verhoogde tegemoetkoming.

Kansengroepen bereiken we daarnaast ook in projectwerk. Daar werken we met kleine groepen, in de diepte, in cocreatie met partners van en voor de doelgroep. Om het begrip 'kansengroepen' te operationaliseren, kiezen we voor de term 'achtergestelde groepen' en onderscheiden we drie prioritaire doelgroepen waarrond we in de komende beleidsperiode willen werken: gedetineerden, mensen in armoede en mensen met een migratie-achtergrond. We kiezen voor netwerken en cocreatie als strategie.

We weten welk publiek we bereiken. Dat is enerzijds het publiek dat we kennen uit publieksonderzoeken en CMS-gegevens, anderzijds het publiek in het projectwerk waarin we onze prioritaire doelgroepen bereiken. In de loop van 2025 of 2026 plannen we een nieuw publieksonderzoek en vergelijken dit voor zover dat kan met de vorige onderzoeken en met de literatuur.

Het betrekken en ondersteunen van vrijwilligers en hun plaats in de organisatie

We beschouwen de inzet van vrijwilligers als essentieel, omdat hun inzet onze slagkracht vergroot, nieuwe expertise in huis haalt en onze zichtbaarheid vergroot. De taken die vrijwilligers op zich nemen bestaan uit twee clusters: een dragende, inhoudende rol in een aantal projecten en een aantal omschreven uitvoerende administratieve en logistieke taken.

We hanteren overal waar we vrijwilligers inzetten dezelfde principes: vrijwilligers moeten weten wat er van hen verwacht wordt, ze moeten er zeker van kunnen zijn dat de formele vereisten in orde zijn, ze moeten weten bij wie ze terecht kunnen in geval van problemen, ze kunnen beroep doen op aangepaste scholing of coaching, ze kunnen meebeslissen over de context waarin ze aan de slag zijn, ze moeten op voldoende en expliciete waardering kunnen rekenen.

Het vrijwilligers- en freelancersbeleid van Avansa regio Brugge is uitgeschreven in een samenvattende nota, die ieder teamlid kent en gebruikt. Deze tekst beschrijft alle aspecten van het vrijwilligersbeleid.

Avansa regio Brugge kan vlot vrijwilligers werven en heeft de expertise in huis om hen goed te omkaderen. We zetten die wervingskracht en expertise ook in ten dienste van andere organisaties.



Het zakelijke beleid van de organisatie om het inhoudelijke beleid te ondersteunen

Avansa regio Brugge is een onafhankelijke vzw.

Avansa regio Brugge heeft een kleine professionele staf (7,8 VTE op 1 juli 2024). We beschouwen alle mensen in de organisatie, en dan met name ook de freelancers en vrijwilligers, ook als deel van het 'team'. We hebben hen nodig om te doen wat we willen doen. We hebben een zorgzaam personeelsbeleid, zowel voor de professionele staf als voor de freelancers en de vrijwilligers. Alle beschikbare middelen zijn ingezet voor mensen (121,7% van de subsidie SCW in 2023). We zijn een kleine organisatie en hebben een hands-on mentaliteit. Iedereen kent elkaars werk, iedereen is rechtstreeks aanspreekbaar, we kunnen allemaal aan één niet zo grote tafel. Kennisborging is een belangrijk punt, zowel in het zakelijke als in het inhoudelijke werk. We scholen ons waar mogelijk bij, werken graag en veel samen, en zijn niet bang om veel taken uit te besteden.

Het communicatiebeleid sluit nauw aan bij onze doelstellingen. We voeren een tweesporenbeleid, en dus vertaalt zich dat ook op vlak van communicatie. We zetten in op het brede publiek én op doelgroepen. Qua kanalen, methodieken, stijl en toon.

- De **communicatie naar het brede publiek** verloopt via een gedrukte brochure (12.000 exemplaren), een website, een digitale nieuwsbrief, socials, gerichte mailings. Onze inhoudelijke doelstellingen (diversiteit, duurzaamheid, achtergestelde groepen, cultuur) zijn duidelijk aanwezig in deze communicatiekanalen, in woord en beeld. Onze toon is helder, eenvoudig, positief, verbindend, verhalend waar nodig, diversiteit uitstralend via woord en beeld.
- De **projectgerelateerde communicatie** bestaat uit een reeks projectwebsites (zoals www.17oktobertorhout.be, www.circulairfestivalbrugge.be, www.samenlezenbrugge.be of www.wijvrouwsamen.be). Projectgerelateerde communicatie die specifieke doelgroepen wil bereiken verloopt het vaakst (en het meest efficiënt) via direct contact met mensen uit de doelgroep en via partners die met die doelgroepen werken.

Er is sinds november 2022 een **communicatiemedewerker** (0,5 VTE) in dienst die onder andere als taak heeft om voor elk project een specifieke en op maat gemaakt communicatieplan op te stellen, in nauw overleg met de educatieve verantwoordelijke.

We voorzien in 2025-2026 een nieuw **publieksonderzoek**, om de evoluties in ons bereik op te volgen en te vergelijken met recente literatuur (bijvoorbeeld *Deelnemersonderzoek sociaal-cultureel volwassenenwerk* van Lode Vermeersch, Jessy Siongers en Bram Spruyt). Zien we evoluties, moeten ingrijpen we via netwerking, behoeftedetectie, aanbod of communicatie? We willen het beeld van ons publiek actualiseren en er ook een luikje evaluatie (over aanbod en communicatie) aan koppelen. We zien het ook als een taak voor Avansa regio Brugge om via samenwerkingsstrategieën én ook via communicatie **het verenigingsleven en middenveld te versterken**. We zetten daartoe onze deze nieuwsbrief 'Lopende Zaken' in, 'Wij zijn Avansa' (jaarmagazine, met verhalende activiteiten, projecten en samenwerkingen, onze projectwebsites. We promoten vorming en ondersteuning van verenigingen (o.a. via een luikje op onze website) en zetten onze communicatiemiddelen in om het lokale middenveld bij te staan.

De **interne communicatie** verloopt heel direct in een klein team. We zijn bijzonder goed op de hoogte van elkaars activiteiten. De vrijwilligers worden betrokken en geïnformeerd. Ook het communiceren met en aansturen van de vrijwilligers is een specifieke taak van de nieuwe communicatiemedewerker.

We denken een goed draaiende communicatie-machinerie te hebben. We volgen de evoluties in de communicatie goed op, we hoeven geen grondige bijstellingen te doen. We zien voor de komende beleidsperiode wel een aantal **aandachtspunten of verbeteracties**: het monitoren van de kosten voor de gedrukte media, de kennis verwerven om Google Analytics als instrument te kunnen gebruiken; een manier vinden om in bulk sms'en te versturen en zo de communicatie naar bijvoorbeeld mensen met migratieachtergrond te verbeteren, manieren zoeken om onze vrijwilligers actiever te laten participeren aan onze communicatie en hen zo tot ambassadeurs te maken.

Kwaliteit is essentieel. Onze sociaal-culturele know-how en de kwaliteit van wat we doen zijn vaak de reden om ons in samenwerking te betrekken. Mede daarom is kwaliteitszorg voor ons heel belangrijk. Iedereen in het team heeft de spontane reflex om goed voor kwaliteit te zorgen: dat bleek in een externe screening van onze kwaliteitszorg en dat moeten we koesteren. We hanteren de PDCA-cirkel: plannen, doen, checken en bijsturen.

We hebben een **kwaliteitshandboek** en de meeste processen lopen efficiënt. Het projectmanagement is het belangrijkste terrein waar we nog stappen kunnen zetten. Een goed intern overleg zorgt voor betrokkenheid op alle niveaus. We combineren een pragmatische aanpak met een grote mate van zelfsturing en coachend leiderschap.

We sturen het inhoudelijke werk met een **jaarplan**: we gaan na of de acties inderdaad genomen zijn en of de indicatoren zijn gehaald. Wat is goed of minder gelopen, hoe sturen we doelen, acties of indicatoren bij, hoe verdelen we de taken. Dat alles komt terecht in het jaarplan voor het komende jaar.

We denken een vrij goed beeld te hebben van wat externen vinden, maar we doen tot nog toe dat vooral via gesprek. We doen formele bevestigingen enkel als er een goede reden voor is. Als er freelancers betrokken zijn bij de praktijken, zijn er steeds afspraken en coachende gesprekken tussen de freelancers en de educatieve medewerker. In projecten waarbij vrijwilligers betrokken zijn zorgen we voor regelmatig overleg, bijvoorbeeld door een start- of evaluatiebijeenkomst te voorzien, of voor intervisiebijeenkomsten. Als er grote of kleine klachten binnenkomen, gaan we in overleg en communiceren we naar alle betrokkenen: wat liep verkeerd, wat werd er verwacht van wie, wat gaan we bijsturen.

We hebben veel netwerkcontacten met partners en sleutelfiguren. Dat is een kanaal waarlangs opmerkingen of signalen over de werking kunnen worden opgevangen.

De toepassing van principes van goed bestuur

De bestuursorganen werken transparant en conform de wet en de code Goed Bestuur.

De **Algemene Vergadering** neemt de eindbeslissingen over financiën en strategie, keurt beleidsplan en voortgangsrapport goed. De AV is de plek waar de koers van de organisatie wordt voorgelegd aan de belangrijkste stakeholders.

Het **bestuursorgaan** bestaat uit mensen die al lang in de vzw actief zijn en externe deskundigen (SCW, management, financiën, zakelijk beleid). Het bestuur komt maandelijks samen en rapporteert aan de AV. Het bestuur staat in voor het dagelijks beleid en neemt de beslissingen rond personeelsbeleid en financiën.

Het **vzw-beheer** wordt correct gevoerd: de statuten en de samenstelling van het bestuur zijn gepubliceerd, de jaarrekeningen worden neergelegd, de UBO-registratie is correct. Op de zetel houden we de gecoördineerde statuten, een ledenlijst en ondertekende verslagen van de AV en het bestuursorgaan bij. Er is een intern reglement, de waarderingsregels zijn beschreven.

Avansa regio Brugge is een netwerkorganisatie bij uitstek; **stakeholders** betrekken gebeurt systematisch en voortdurend.

De concretisering en onderbouwing van het inhoudelijke beleidsplan in een realistisch financieel meerjarenplan

Avansa regio Brugge heeft de middelen om een goed financieel beleid te voeren. De boekhouding is elke dag up-to-date en maximaal geautomatiseerd. Twee mensen in het team volgen de dagelijkse verrichtingen op, het bestuursorgaan controleert de uitvoering van het financiële beleid. Er is een duidelijk investeringsbeleid.

Het bestuursorgaan voert een **realistisch financieel beleid**: we begroten voorzichtig en waarheidsgetrouw, we sturen voortdurend bij en streven naar jaarrekeningen die break-even zijn. De belangrijkste uitgavenpost (loonkost) moet in evenwicht blijven met de grootste inkomstenbron (werkingssubsidie SCW). We financieren de werking niet uit de reserve, de reserve dient om onvoorziene schokken op te vangen.

Het eigen gebouw is een troef voor de werking maar ook een element dat aanzet tot een voorzichtig beleid. In 2024-2025 worden grote verbeteringswerken aan het gebouw voorzien (betere ventilatie en fossielvrij verwarmen).

De **financiële uitdagingen** in de komende beleidsperiode zijn de verbeteringswerken aan het gebouw, het opvangen van de stijging van de loonkost als de subsidie niet volledig geïndexeerd wordt, het zorgen voor voldoende eigen inkomsten en het bewaren van onze inhoudelijke vrijheid bij het zoeken naar naar bijkomende financiering.

De **allocatie van middelen aan strategische doelen** is eenvoudig en helder. De educatieve tijdsbesteding is de sleutel waarmee inhoud en middelen aan elkaar verbonden worden. Een kwart van de beschikbare tijd gaat naar SD 1, de vele praktijken en activiteiten in het brede educatief programma, in eigen huis of in samenwerking met partners. De andere 75% van de educatieve tijd besteden we in gelijke mate aan de andere vier strategische doelstellingen: duurzaamheid, achtergestelde groepen, cultuur en erfgoed, diversiteit. Er zijn vier educatieve medewerkers met een kerncompetentie en een takenpakket dat aansluit bij deze vier strategische doelen.

De inzet van de andere teamleden, in ondersteunende functies (samen 3,75 VTE, coördinatie, communicatie, administratie en logistiek) is volgens dezelfde verdeling gericht op de doelstellingen.

De grens tussen educatief en ondersteunend werk is niet altijd even helder, met name in coördinatie en communicatie.

De voorbije beleidsperiode werkten we met een **financieel rapportage-model** in ons CMS dat toeliet om thematische clusters aan in- en uitgaven te verbinden. De clusters die vandaag gedefinieerd waren, sloten nog aan bij de SD's zoals die vandaag gebruikt worden en zijn dus nog niet afgestemd op de vernieuwde SD's in dit beleidsplan. De combinatie tussen beide tabellen is dus pas vanaf 2025 te maken, als de nieuwe SD's zijn goedgekeurd op de AV en geïmplementeerd in het CMS en de boekhouding. Daarmee lopen we één jaar vooruit op de nieuwe beleidsperiode.

De **opvolging van de afstemming** gebeurt stapsgewijs: in het educatieve team bij de bespreking van het educatieve werk en bij de opmaak van het jaarplan, door de coördinator tijdens coachende gesprekken en in de functioneringsgesprekken, door het bestuursorgaan bij de bespreking van de werking, de begrotingscontroles en jaarafrekening, bij de jaarrapportage.



Samen
naar
beter

