



# BELEIDSPLAN 2026-2030

avansa

## Colofon

Beleidsplan 2026-2030, Avansa Limburg

**Tekst:** Eddy Beuten,  
Alejandro Chávez-Sáenz, Ellen Frissaer,  
Hugo Keunen, Karolien Nouwen,  
Greet Poelmans, Sam Stefani

**Nalezers:** Carine Lenaers,  
Youri Leroi, Greet Poelmans,  
Peter van Meer, Mieke Vanoppen

**Cijfers:** Carine Lenaers,  
Nora Ivanova

**Foto's:** Avansa Limburg,  
Chretien Paesen, Sien Verstraeten

**Eindredactie:** Greet Poelmans,  
Peter van Meer

**Vormgeving:** Greet Poelmans

Avansa Limburg vzw  
Cellebroedersstraat 13-15, 3500 Hasselt  
011 560 100, [info@avansa-limburg.be](mailto:info@avansa-limburg.be)  
[www.avansa-limburg.be](http://www.avansa-limburg.be)

Ondernemingsnummer: 0860.323.286  
RPR: Ondernemingsrechtbank Antwerpen, afdeling Hasselt

# Inhoud

Voorwoord .....	6
1. Een korte kennismaking met Avansa Limburg.....	7
2. Missie en visie .....	8
3. Omgevingsanalyse .....	9
3.1 Wat is er uniek aan Limburg? .....	9
3.1.1 Limburg is al lang superdivers.....	9
3.1.2 De Limburgse bevolking is gemiddeld lager opgeleid .....	11
3.1.3 Weinig duurzame mobiliteit.....	12
3.2 Als het regent in Brussel, drupt het dan in Hasselt?.....	13
3.2.1 Eén op zes leeft in armoede .....	13
3.2.2 België is op vlak van racisme geen goede leerling in de Europese klas.....	15
3.2.3 Kansengroepen nemen minder deel aan cultuur .....	16
3.2.4 Vergrijzing is een kans, maar de participatie van ouderen staat onder druk	18
3.2.5 Vrijwilligerswerk kunnen doen is een luxe, vrijwilligers vinden ook .....	18
3.3 Globale trends waar we ook in Limburg wakker van moeten liggen .....	20
3.3.1 Afstand tot de macht veroorzaakt een dalend vertrouwen in de democratie ..	20
3.3.2 Toxische polarisatie creëert breuken in de samenleving.....	22
3.3.3 Technologische ontwikkelingen stellen ons voor nieuwe ethische vragen ...	24
3.3.4 Welzijn en milieu staan onder druk door ons economisch model.....	25
4. Beleidskeuzes en doelstellingenkader .....	30
4.1 Beleidsuitdagingen en beleidsopties.....	30
4.2 Beleidskeuzes.....	30
4.3 Strategische doelstellingen.....	31
4.4 Rooster van kernpraktijken, doelstellingen, rollen en functies.....	33
5. Invulling van de sociaal-culturele rollen en functies .....	35
5.1 De drie sociaal-culturele rollen.....	35
5.1.1 Verbindende rol .....	35
5.1.2 Kritische rol.....	36
5.1.3 Laboratoriumrol.....	38
5.2 De vier sociaal-culturele functies .....	38
5.2.1 Cultuurfunctie.....	38
5.2.2 Leerfunctie .....	40
5.2.3 Gemeenschapsvormende functie.....	41

5.2.4	Maatschappelijke bewegingsfunctie .....	42
6.	Participatie en inclusie .....	43
7.	Vrijwilligersbeleid.....	47
7.1	Rollen en taken van vrijwilligers .....	47
7.2	Hoe ondersteunen we vrijwilligers? .....	47
7.3	Betrokkenheid, inspraak en participatie.....	48
8.	Zakelijk beleid .....	49
8.1	Organisatiestructuur .....	49
8.2	Personeelsbeleid.....	50
8.2.1	Arbeidsvoorwaarden.....	50
8.2.2	Functionerings- en competentiebeleid .....	51
8.2.3	Aanwervings- en onthaalbeleid .....	52
8.2.4	Welzijn op het werk.....	53
8.2.5	Leerbeleid.....	53
8.3	Communicatie .....	55
8.4	Infrastructuur .....	57
8.4.1	ICT .....	57
8.4.2	Gebouw.....	58
8.5	Kwaliteitsbeleid .....	58
8.5.1	Kwaliteit van de interne werking.....	58
8.5.2	Opvolgen en bijsturen realisatie strategische doelstellingen.....	59
8.5.3	Projectwerking.....	60
8.6	Financieel beleid .....	61
8.6.1	Meerjarenbegroting .....	61
8.6.2	Afbouw financiële reserves.....	64
8.6.3	Samenhang financieel beleid en doelstellingenkader .....	66
8.6.4	Inclusief en fair prijzenbeleid .....	70
8.7	Principes van goed bestuur .....	72
8.7.1	Rol en bevoegdheden van de bestuursorganen.....	73
8.7.2	Checks and balances: de bestuursorganen leggen verantwoording af aan elkaar .....	74
8.7.3	Transparantie en communicatie.....	75
8.7.4	Samenstelling in functie van de doelen en missie van de organisatie.....	76
8.7.5	Betrekken stakeholders bij strategische beslissingen .....	78
8.8	Relaties met andere organisaties en netwerken .....	78
9.	Invulling van de beoordelingselementen .....	80

1. De uitwerking van de missie en visie en de inpasbaarheid ervan binnen de doelen van het decreet.....	80
2. De verhouding tot de actuele maatschappelijke en regionale context.....	81
3. De strategische en operationele doelstellingen.....	84
4. De bijdrage tot de realisatie van de drie sociaal-culturele rollen.....	85
5. De uitwerking van de vier sociaal-culturele functies. ....	86
6. De relevantie en uitstraling van de werking voor de regio, complementair aan de werking van andere spelers.....	88
7. De bijdrage om sociaal-culturele participatie van iedereen te realiseren.....	92
8. Het betrekken en ondersteunen van vrijwilligers en hun plaats in de organisatie. ....	93
9. Het zakelijke beleid om het inhoudelijke beleid te ondersteunen. ....	94
10. De concretisering en onderbouwing van het inhoudelijke beleidsplan in een realistisch financieel meerjarenplan. ....	97
11. De toepassing van principes van goed bestuur.....	98
Bijlage 1. Gezamenlijke missie en visie Avansa's.....	100
Bijlage 2. Aanpak omgevingsanalyse.....	101
Bijlage 3. Resultaten SWO-ART-analyse.....	110
Bijlage 4. Indicatoren 2026.....	115
Bijlage 5. Functieomschrijvingen medewerkers .....	119
Bijlage 6. Functioneringsbeleid .....	146
Bijlage 7. Kerncompetenties Avansa Limburg .....	148
Bijlage 8. Afspraken interne communicatiekanalen.....	150

# Voorwoord

Hier ligt het, het nieuwe beleidsplan van Avansa Limburg. Het vertelt je wat we willen bereiken tegen 2030, en hoe we dat willen aanpakken. We hebben al zin om aan de slag te gaan.

Maar voor we dat doen, is het belangrijk om de mensen te bedanken die hebben geholpen om dit beleidsplan te maken. We startten met een werkgroep van acht collega's, die al gauw uitbreidde. Na verloop van tijd was meer dan de helft van het team lid van de werkgroep beleidsplan! Zo groot was het enthousiasme om mee te denken en samen keuzes te maken. En ook de rest van de medewerkers en de leden van ons bestuur lieten van zich horen tijdens denkdagen en vergaderingen. Door de steun, constructieve feedback en kritische blik van al deze mensen werd het een plan waar iedereen achter staat. Bedankt Adrien, Alejandro, Annelies, Carine, Christelle, Claudia, Eddy, Ellen, Greet, Hugo, Ina, Inge, Jennifer, Karolien, Kathleen, Leen, Lieve, Lut, Mahbooba, Marc, Mario, Michiel, Mieke, Mieke, Militza, Nora, Peter, Roeland, Sam, Veerle, Veronique, Willy en Youri.

Een sociaal-culturele organisatie als Avansa Limburg, dat zijn niet alleen de medewerkers en bestuurders die de boel dagelijks draaiende houden. Dat is ook het hele netwerk van vrijwilligers, partnerorganisaties, losse medewerkers, stagiairs, deelnemers, beleidsmakers, lokale besturen, onderwijsinstellingen, ... errond. We konden op velen van hen rekenen bij het schrijven van onze omgevingsanalyse. Ze lieten zich interviewen, namen deel aan focusgroepen en vulden enquêtes in. Bedankt An Daniëls, Ann Vanhengel, Brigitte Minsen, de mensen van vzw De Schans, Eddie Niesten, Geert Torrez, de bezoekers en medewerkers van Dienstencentrum HogeVijf, Ides Nicaise, Jan Mampaey, Jeroen Reyniers, Johan Jacques, Karen Andries, Leen Gos, Lies Cuyx, Lies Moors, Lieve Jordens, Lydia Heyligen, Marianne Hermans, Marco Schepers, Marijke Willaert, Marino Keulen, Orhan Kiliç, Patrizia Zaroni, Piero Pinna, Piet Cosemans, de vrijwilligers en bezoekers van het Regenbooghuis, stagiairs Björn, Hakan, Jasmine, Lucas, Manon, Marie, Rosalie en Shantilata, Stefan Perceval, de deelnemers en vrijwilligers van VriendENTAal in Hasselt, Willy Miermans, Wim Dries en Zeynep Ulvan. Hopelijk brengt het uitvoeren van dit plan jullie weer op ons pad.

Gedragen zijn door zo veel mensen doet ons deugd. Want om betekenis te vinden in de snel veranderende wereld, hebben we elkaar meer dan ooit nodig.

“Er is een veld voorbij goed en kwaad. Daar zullen we elkaar ontmoeten.” (Mevlana Rumi)

Veel leesplezier,  
Team Avansa Limburg

# 1. Een korte kennismaking met Avansa Limburg

## Wie zijn we?

20 medewerkers  
65 vaste vrijwilligers  
100-tal losse vrijwilligers en medewerkers  
12 Avansa's in Vlaanderen

## Wat doen we?

Samen naar beter:

- Mensen versterken,
- In groep: met en van elkaar leren,
- Zo werken we aan maatschappelijke verandering.

Activiteiten en projecten:

- Open educatief aanbod,
- Aanbod op maat van doelgroepen,
- Ondersteuning van vrijwilligers, verenigingen en burgerinitiatieven,
- Projecten: participeren en experimenteren.

## Waar doen we dat?

Limburg:

- 38 gemeenten,
- 900.098 inwoners,
- 30% inwoners met herkomst buiten België,
- 17% mensen in armoede.

## Voor wie doen we dat?

Alle volwassen Limburgers. Rode draad is de inclusie van kansengroepen: mensen in armoede, gedetineerden, mensen met een beperking, etnisch-culturele minderheden...

## Waarover gaat het?

Zes uitdagingen:

1. Het welzijn van mens en planeet,
2. De impact van technologie op de samenleving,
3. Polarisation en dialoog,
4. Cultuurparticipatie,
5. Vrijwilligers versterken,
6. Democratie.

## **2. Missie en visie**

### **Missie**

Avansa Limburg is een pluralistische sociaal-culturele organisatie die ijvert voor een duurzame, inclusieve, solidaire en democratische maatschappij.

We kijken kritisch naar de samenleving. We streven na dat alle Limburgers er volwaardig aan kunnen participeren.

We versterken Limburgers om betekenisvol om te gaan met de ingewikkelde en snel veranderende wereld.

En we brengen mensen opnieuw in verbinding met zichzelf, elkaar, de samenleving en het milieu.

### **Visie**

We zijn er voor iedereen. Elke volwassene moet de kans krijgen om te leren en deel te nemen aan de samenleving. Inclusie staat centraal bij Avansa Limburg. We hebben aandacht voor kwetsbare doelgroepen, en proberen drempels weg te werken en uitsluiting aan te pakken.

We willen maatschappelijke verandering. We kijken als organisatie kritisch naar de samenleving, en leren mensen om dat ook te doen. We geven een stem aan mensen die te weinig gehoord worden.

Leren zit in ons DNA. Leren is de eerste stap naar verandering. Leren maakt mensen sterker, en sterke mensen maken de samenleving beter.

We maken verbinding. We brengen mensen met verschillende visies en achtergronden samen. We zijn echte netwerkers en werken samen met verschillende organisaties en groepen.

### **Gezamenlijke missie en visie Avansa's**

De twaalf Avansa's werkten een gezamenlijke missie en visie uit ([zie bijlage 1](#)), waar onze missie en visie in passen.

### 3. Omgevingsanalyse

Met welke maatschappelijke uitdagingen gaan we de komende vijf jaar aan de slag? Om die vraag te beantwoorden, zoomen we eerst in op onze eigen provincie. Want het kleine Limburg heeft haar eigenheden. We zijn een provincie in het midden van de Euregio, met naast heel wat landelijke gemeenten twee centrumsteden. Van Noord naar Zuid hebben we een lange grens met Nederland, van Oost naar West een gordel van ex-mijngemeenten.

Vervolgens zoomen we uit. We houden niet alleen rekening met wat er is uniek aan Limburg. Wat zich hier afspeelt hangt samen met trends op Vlaams en zelfs globaal niveau.

Hoe we de omgevingsanalyse aanpakten en wie we daar allemaal bij betrokken, lees je in [bijlage 2](#). In dit hoofdstuk gaan we dieper in op uitdagingen en trends die aan de basis liggen van onze doelstellingen voor 2026-2030.

#### 3.1 Wat is er uniek aan Limburg?

“Daar is mijn vaderland, Limburgs dierbaar oord.” Die zin klinkt als muziek in de oren van zowat iedere Limburger. Want zo luidt het refrein van ‘Waar in’t bronsgroen eikenhout’, ons volkslied. Limburg is ons dierbaar. Maar wat maakt onze provincie bijzonder ten opzichte van rest van Vlaanderen?

##### 3.1.1 Limburg is al lang superdivers<sup>1,2</sup>

Volgens de ‘Atlas Superdiversiteit Vlaanderen’ wordt Vlaanderen steeds meer divers, maar gaat die evolutie niet in heel Vlaanderen even snel. In Limburg is diversiteit intussen deel van ons erfgoed. Onze provincie kent, door haar mijnverleden, al meer dan 100 jaar een diverse bevolking. In het begin van de 20<sup>e</sup> eeuw werd steenkool ontdekt in het Kempisch plateau (Midden-Limburg). Omdat voor de mijnontginning veel werkkrachten nodig waren, trok de Belgische staat buitenlandse gastarbeiders aan. Vooral in de jaren na de Tweede Wereldoorlog kwam er een massale immigratie op gang van o.a. Spaanse, Italiaanse, Poolse, Griekse, Turkse en Marokkaanse mensen. Eerst kwamen vooral de arbeiders, daarna ook hun gezinnen.

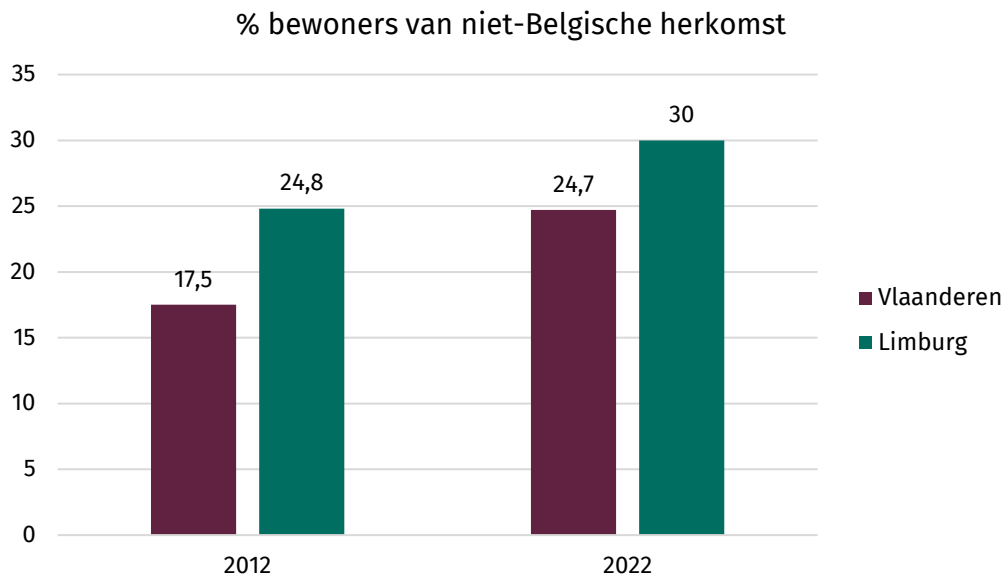
Die diversiteit is er gebleven. In 1990 al kende Limburg bijna 15% inwoners met een niet-Belgische herkomstnationaliteit, ruim boven het Vlaamse gemiddelde en dubbel zoveel als in Antwerpen en Vlaams-Brabant. Naast de arbeidsmigranten die naar de ex-mijngemeenten kwamen, kwamen in de loop van de jaren '90, met de Europese eenmaking en het vrij verkeer van personen, ook steeds meer Nederlanders in de Limburgse grensgemeenten wonen. Limburg was dus sneller divers dan de rest van Vlaanderen, en is nog steeds meer divers dan Oost- en West-Vlaanderen, ook ‘landelijke’ provincies.

---

<sup>1</sup> Vandekerckhove B., Geldof D., De Decker P., Vanhaeren R., Van Damme W., Van Hulle M., Schillebeeckx E., Balcaen R., (2022), *Atlas Superdiversiteit Vlaanderen - Toekomstverkenningen: Ruimtelijke verkenning van een superdiverse samenleving*; uitgevoerd in opdracht van Departement omgeving.

<sup>2</sup> Cijfers: Cel Data en Analyse, Provincie Limburg, (2023), *De diversiteit van de Limburgse bevolking op het vlak van herkomst zet zich door in de samenstelling van de gezinnen*.

Hoe divers is Limburg vandaag? Drie op tien Limburgers (exact 30%) had in 2022 een niet-Belgische herkomst<sup>3</sup>. Dat is zowel vandaag als tien jaar geleden meer dan in Vlaanderen:



Van de 30 percent Limburgers met niet-Belgische herkomst, was in 2022 iets meer dan de helft (16,3%) uit de Europese Unie afkomstig, en iets minder dan de helft van buiten de EU (13,7%). In Vlaanderen is dat omgekeerd (14,7% niet-EU vs. 10% EU). Dat komt omdat een groot aandeel van de Limburgers van Nederlandse of Zuid-Europese herkomst is:

Top 5 herkomstregio's	% van de totale Limburgse bevolking (2022)
Nederland	7,9%
Turkije	5,7%
Zuid-Europa <sup>4</sup>	5%
Maghreb <sup>5</sup>	2,4%
Oost-Europa binnen de EU <sup>6</sup>	2,3%

Waar in Limburg is de diversiteit het grootst? In de grensgemeenten wonen veel mensen van EU-herkomst, logischerwijs vooral Nederlanders. In Hamont-Achel (42,0%) en Voeren (40,7%) zelfs meer dan een op vier, in Lanaken (37,2%) meer dan een op drie, en Kinrooi (29,3%) net minder. In Riemst, Dilsen-Stokkem, Maaseik, Pelt en Lommel meer dan een op vijf (elk 21,5%). Maar ook in Maasmechelen (34,8%), Genk en Houthalen-Helchteren (beide 21,5%) wonen veel mensen uit de EU. In deze gemeenten zijn dit minder Nederlanders, en vooral mensen uit Zuid-Europa.

<sup>3</sup> Cel Data en Analyse, Provincie Limburg: inwoners met een niet-Belgische herkomst zijn mensen die niet de Belgische nationaliteit hebben, mensen die Belg zijn maar dat niet waren bij hun geboorte, en mensen die Belg zijn, dat al waren bij hun geboorte, maar waarvan minstens één ouder niet-Belg was bij geboorte.

<sup>4</sup> Italië, Spanje, Griekenland, Portugal, Malta en Cyprus.

<sup>5</sup> Marokko, Algerije, Tunesië, Libië en Mauritanië.

<sup>6</sup> Polen, Bulgarije, Roemenië, Slovaakse Republiek, Hongarije, Tsjechische Republiek, Letland, Litouwen, Slovenië, Kroatië en Estland.

De ex-mijngemeenten en Leopoldsburg hebben het meeste inwoners van niet-Europese herkomst. Genk (31,8%) en Heusden-Zolder (28,8%) springen eruit, gevolgd door Houthalen-Helchteren (26,1%), Beringen, Maasmechelen en Leopoldsburg (20,2%). Het gaat vooral over mensen met Turkse roots, en ook veel, maar net iets minder, mensen die afkomstig zijn uit een Maghreb-land.

De voormalige mijngemeenten zijn dus het meest divers. Meer nog, ze zijn superdivers. Volgens de Atlas Superdiversiteit Vlaanderen hebben “superdiverse gebieden een aandeel inwoners van niet-Belgische herkomst van meer dan 40%, zowel in 1990 als in 2020.” Tel je de cijfers van inwoners met herkomst in en buiten de EU bij elkaar, dan stel je inderdaad vast dat zowel Maasmechelen (55%), Genk (53,3%) als Houthalen-Helchteren (47,6%) ruim boven de 40 en zelf bijna of meer dan 50% inwoners van niet-Belgische origine hebben. Dat maakt van Maasmechelen en Genk ‘majority minority cities’: gemeenten waar de meerderheid van de bevolking uit een minderheidsgroep komt.

Superdiversiteit betekent niet alleen dat er veel bewoners van diverse herkomst zijn, maar ook dat er een grote diversiteit binnen de diversiteit is. “Momenteel wonen er mensen van meer dan 190 verschillende herkomstnationaliteiten in Vlaanderen. Hoe migratie steeds verder diversifieert, is mooi te illustreren met de evolutie van de provincie Limburg. De provincie Limburg was lang de provincie met het laagst aantal verschillende landen van herkomst. (...) de gastarbeiders in de Limburgse steenkoolmijnen waren afkomstig uit een relatief beperkt aantal landen (...) Ondanks het groot aandeel aan mensen met een niet-Belgische herkomstnationaliteit, lag het aantal vertegenwoordigde landen van herkomst er daarom eerder laag in vergelijking met de andere provincies. De migratieprocessen van de voorbije drie decennia tonen een duidelijke inhaalbeweging voor de provincie. Met deze recentere migratie stijgt het aantal herkomstlanden sterk,” schrijven de onderzoekers achter de Atlas Superdiversiteit Vlaanderen. De groep Limburgers van niet-Belgische herkomst wordt dus niet alleen groter, maar ook gevarieerder.

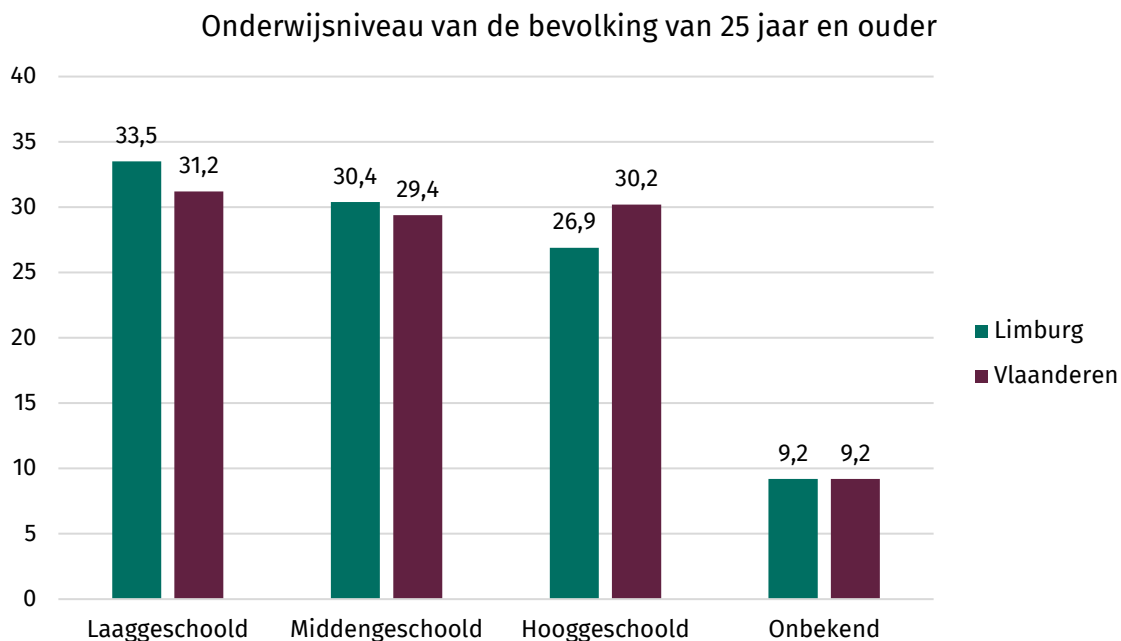
Deze diversiteit is een gegeven. Diversiteit brengt uitdagingen, maar ook kansen met zich mee. Problemen zoals een hogere armoede, meer discriminatie, en polarisatie tussen groepen in de samenleving. Maar ook opportuniteiten, zoals een uniek erfgoed en een waaier aan verschillende culturen en levensbeschouwingen. Willen we een inclusieve organisatie zijn, dan moeten we met zowel de kansen als potentiële moeilijkheden van de Limburgse superdiversiteit aan de slag.

### **3.1.2 De Limburgse bevolking is gemiddeld lager opgeleid**

Statbel, het Belgische statistiekbureau, maakt een inschatting van het onderwijsniveau van de bevolking door te kijken naar de verschillende diplomadatabanken. Ze delen de onderwijsniveaus als volgt in:

- Laaggeschoold: geen diploma secundair onderwijs;
- Middengeschoold: diploma secundair onderwijs;
- Hooggeschoold: diploma hoger onderwijs.

De cijfers van 2017 zijn de meest recente en tonen aan dat de Limburgse bevolking gemiddeld genomen lager opgeleid is dan de rest van Vlaanderen<sup>7</sup>:



Waarom is dit relevant? Ten eerste is het hoogst behaalde diploma een bepalende factor voor het welzijn van mensen<sup>8</sup>. Ten tweede zijn hoger opgeleiden gemiddeld genomen gezonder. En ten derde hebben ze minder risico om werkloos te worden of in armoede terecht te komen<sup>9</sup>. Wanneer we verderop in de omgevingsanalyse dus terugkomen op uitdagingen zoals armoede en het mentaal welzijn dat onder druk staat, moeten we beseffen dat in Limburg gemiddeld genomen een grotere groep risico loopt om last te hebben van deze problemen dan in de rest van Vlaanderen. Dat maakt het in onze provincie des te belangrijker om in te blijven zetten op levenslang leren. Dit sluit naadloos aan bij onze visie ([zie hoofdstuk 2](#)): “Leren is de eerste stap naar verandering. Leren maakt mensen sterker, en sterke mensen maken de samenleving beter.”

### 3.1.3 Weinig duurzame mobiliteit<sup>10</sup>

Tot slot kent onze provincie één belangrijke ‘praktische’ uitdaging die haar onderscheidt van de rest van Vlaanderen. En dat is mobiliteit. Op vlak van openbaar vervoer is Limburg de slechtst bedeelde leerling uit de klas. Er is een beperkte ontsluiting via openbaar treinvervoer, en vervoer per tram is volledig afwezig. De lagere bevolkings- en tewerkstellingsdichtheid in Limburg is volgens onderzoekers van het VITO een rem op investeringen in hoogwaardig openbaar vervoer.<sup>11</sup>

<sup>7</sup> Statbel (statbel.fgov.be) en Provincies in cijfers (provincies.incijfers.be).

<sup>8</sup> Joskin A. (2018), *Het welzijn in België meten - Opbouw van een compositie indicator om het huidige welzijn van de Belgen te meten*; Federaal Planbureau.

<sup>9</sup> Federaal Planbureau (2022). *Daling van het onderwijsniveau: de verborgen kosten van de COVID-19-pandemie*.

<sup>10</sup> Cijfers: Cel Data en Analyse, Provincie Limburg, (2022), *De mobiliteit van de Limburger in kaart op basis van de mobiliteitsindicatoren uit de Stads-/Gemeentemonitor*.

<sup>11</sup> Verachtert, E., Poelmans, L., Engelen, G., (2016), *Analyse van de positie van Limburg in de Vlaamse studie ‘Ontwikkelingskansen op basis van knooppuntwaarde en nabijheid van voorzieningen’*; uitgevoerd in opdracht van Provincie Limburg.

Bovenop het gebrekkig openbaar vervoer komt dat veel Limburgers ver van hun werk of school wonen. Daardoor gebruiken Limburgers veel meer de auto om zich te verplaatsen, dan duurzame vervoersmiddelen zoals de fiets of het openbaar vervoer. Net geen driekwart van de Limburgers (74,8%) gebruikt de auto voor woon-werkverkeer. In Vlaanderen is dat maar 60,5% van de mensen. Omgekeerd gebruiken minder Limburgers de fiets (12,1%) en het openbaar vervoer (9,3%) om te gaan werken dan in de rest van Vlaanderen (fiets 18,8%; openbaar vervoer 16,0%). Maar 21,4% van de Limburgse gezinnen heeft een abonnement op het openbaar vervoer, terwijl dat in Vlaanderen 29,5% van de gezinnen is. En tot slot hebben ook minder Limburgers een abonnement op fiets- of stepdelen (0,6% vs. 1,8% in Vlaanderen) en autodelen (0,5% vs. 1,2% in Vlaanderen).

Met die praktische uitdaging moeten we aan de slag. Zijn de activiteiten van Avansa Limburg wel bereikbaar voor iedereen? En zo ja, kan dat op een duurzame manier? Duurzaamheid is een deel van onze missie. We hebben dus de verantwoordelijkheid om ook onze duurzame bereikbaarheid in vraag te stellen en als het beter kan, bij te sturen.



Willy Miermans, professor-emeritus mobiliteitswetenschappen (UHasselt), in een interview met Avansa Limburg (14 maart 2023): *“Duurzame mobiliteit lijdt niet tot kwaliteitsverlies. Minder autogebruik betekent niet dat we dan ongelukkiger worden. We zitten midden in een transitie, waarbij gebruik van fossiele brandstoffen duur is en wordt afgebouwd, maar een volledige omschakeling naar elektrisch vervoer is niet de oplossing. Dat is niet de te volgen weg. Als iedereen met de elektrische auto in de file staat, blijft de file net zo lang. Met een andere energiebron zijn we niet uit de problemen, we zullen op een andere manier moeten gaan wonen en verplaatsen, bijvoorbeeld met de fiets en het collectief vervoer.”*

## 3.2 Als het regent in Brussel, drupt het dan in Hasselt?

Vlaanderen is geen gelijke samenleving. Verschillen in o.a. leeftijd, inkomen, herkomst, en taal blijven sterk bepalen wat je sociaaleconomische positie is.<sup>12</sup> In Limburg is dat niet minder zo. In deze paragraaf gaan we dieper in op de participatie van kwetsbare doelgroepen en van vrijwilligers aan de samenleving in Vlaanderen, proberen we te duiden hoe de vork in de steel zit in Limburg.

### 3.2.1 Eén op zes leeft in armoede<sup>13</sup>

Vergeleken met heel Vlaanderen scoort Limburg in 2022 gemiddeld voor armoede. Het aantal rechthebbenden met verhoogde tegemoetkoming (VT) in de ziekteverzekering is een goede indicator: mensen met recht op VT hebben een laag inkomen. In Limburg is dit aantal in 2022 licht hoger dan in Vlaanderen: 12,6% van de 25-64-jarigen (Limburg), t.o.v. 12,3% (Vlaanderen). Bij de 65-plussers is het cijfer iets hoger in Limburg dan in Vlaanderen:

<sup>12</sup> Socius. (z.d.). *Sociale ongelijkheid en uitsluiting*. Geraadpleegd op 30 augustus 2024, van <https://socius.be/organisatiebeleid/civiel-acterschap-in-een-wereld-in-verandering/sociale-ongelijkheid-en-uitsluiting>.

<sup>13</sup> Cijfers: Cel Data en Analyse, Provincie Limburg, (2022), *Een synthesesmaat op basis van een ruime set van indicatoren geeft zicht op armoede in Limburg*.

27,1% t.o.v. 26%. Tel je alle volwassenen (ouder dan 25 jaar) samen, dan heeft in Limburg 17% van de bevolking recht op VT in 2022. Dat is bijna één persoon op zes. In Vlaanderen is dat 16,4%. Armoede is dus geen klein probleem in het welvarende Vlaanderen.



Deelnemer focusgroep: *“Ik leef van uitkering naar uitkering. Instanties weten vaak niet welke uitdagingen ik heb. Ze geven advies dat niet met de realiteit strookt. Het hangt echt af van de persoon die je voor je hebt hoe je verder wordt geholpen.”*

Voor onze werking is het interessant om te kijken waar armoede het grootste probleem is. Binnen de provincie zijn er enkele gemeente met een armoedeproblematiek die het gemiddelde overstijgt: Genk, Maasmechelen, Leopoldsburg, Sint-Truiden en Tongeren. De Cel Data en Analyse van Provincie Limburg maakt jaarlijks een rapport, op basis van vijftwintig indicatoren, dat een globaal zicht geeft op armoede in Limburg. Die indicatoren meten maatschappelijke kwetsbaarheid op vijf domeinen: inkomen, arbeid, gezin, wonen en onderwijs. Want armoede is meer dan een gebrek aan inkomen. Zowel Genk als Maasmechelen zijn op alle vijf de domeinen armer dan de rest van de provincie.

Ook Leopoldsburg, Sint-Truiden en Tongeren zijn gemiddeld genomen armer dan de rest van Limburg, maar niet op alle domeinen. Leopoldsburg is kwetsbaarder op vlak van gezin, wonen en onderwijs. In Sint-Truiden geldt dit voor arbeid, gezin en wonen. En in Tongeren is dat voor inkomen, arbeid en gezin.

Daarnaast zijn er zes gemeenten die gemiddeld genomen niet armer zijn dan de rest van de provincie, maar wel één domein hebben waarin ze kwetsbaarder zijn dan de andere gemeenten. In Heusden-Zolder, Houthalen-Helchteren en Voeren gaat het om onderwijs, in Hasselt om gezin, en in Heers en Dilsen-Stokkem om arbeid.

Met die cijfers onder de arm kijken we kritisch naar onze doelstellingen voor 2026-2030. Binnen elke strategische doelstelling streven we ernaar om een evenredig aantal mensen in armoede te bereiken, als aanwezig is in de bevolking. Dat doen we door zakelijke keuzes (financiële en andere drempels zo veel mogelijk wegwerken), maar ook door waar nodig in te zetten op toeleiding of een exclusief aanbod in een veilige omgeving. Maar ook via expliciete doelstellingen die gericht zijn op versterken van mensen in armoede, zoals SD4 (cultuurparticipatie) en OD6.2 (bondgenoot zijn van kwetsbare groepen van wie de stem te weinig aan bod komt). We focussen logischerwijs op de gemeenten waar de armoedeproblematiek het grootst is.



Deelnemer focusgroep: *“Mensen moeten werken om te kunnen rondkomen, heel hard werken. Maar er zijn ook mensen die al zittend rijk worden, en zij hebben de touwtjes in handen. Hun stem geldt meer dan de andere, ook al zijn ze met minder.”*

### 3.2.2 België is op vlak van racisme geen goede leerling in de Europese klas<sup>14</sup>

De Vlaamse Overheid onderzoekt via bevragingen en gegevens uit overheidsdatabanken hoe het gesteld is met het samenleven in diversiteit in Vlaanderen. De onderzoeksresultaten vatten ze samen in de Barometer Samenleven. Een van de domeinen die ze onderzoeken, is discriminatie. In 2023 gaf 38,5% van de respondenten aan dat ze het afgelopen jaar te maken kregen met discriminatie omwille van herkomst, huidskleur of geloof. Dat is een stijging van 2,6% t.o.v. 2022. Bijna een op vier botst dus tegen discriminatie. Dit is het gemiddelde cijfer voor alle bevrageden. Splits je de cijfers uit naar herkomst, dan krijg je een ander beeld. Maar 3,9% van de mensen met Belgische herkomst ervaart discriminatie. Bij mensen met roots buiten de EU is dit veel hoger: 51%.

Wat betreft racisme is België geen goede leerling in de Europese klas, zo blijkt uit een rapport van het Europees Agentschap voor Fundamentele Rechten uit 2023. Zo'n 56% van de mensen van Afrikaanse herkomst krijgt in België te maken met racisme. Het Europese gemiddelde lag veel lager.<sup>15</sup>



Nadia Nsayi, in 'Dochter van de dekolonisatie': *“Voor mij is het ergste aspect van de Belgische kolonisatie in Congo de decennialange onderdrukking en bijgevolg de psychologische erfenis in de vorm van zogezegde ‘witte superioriteit’ en ‘zwarte inferioriteit’. [...] De koloniale erfenis zit in de geesten, woorden, handelingen, straten, kortom in mens en samenleving.”*

Ook voor moslims is racisme een dagelijkse realiteit. Ongeveer de helft (47%) van de moslims in de EU heeft er mee te maken, blijkt uit een recent rapport van de European Union Agency of Fundamental Rights. In België ligt het cijfer iets hoger: 53%. Uit het rapport blijkt dat vooral moslimvrouwen het moeilijk hebben. Vrouwen die een hoofddoek dragen worden vaker gediscrimineerd dan vrouwen die dat niet doen.<sup>16</sup>

Gelijkenkansencentrum Unia ontving in 2023 7.615 meldingen van discriminatie. Het grootste deel van die meldingen (23,8%) ging over discriminatie omwille van 'raciale' criteria: huidskleur, afkomst, nationaliteit en nationale of etnische afstamming en zogenaamd ras. Op de tweede plaats komt discriminatie door handicap (14,8% van de meldingen) en op de derde plaats door levensbeschouwing (7%). De meeste meldingen die Unia krijgt, gaan over het domein werk: discriminatie op de werkvloer, tijdens solliciteren, ...<sup>17</sup> Maar ook op andere vlakken doen we het niet goed. De Vlaamse Scholierenkoepel deed in 2023 een bevraging naar racisme op school. Daaruit bleek dat een op de vijf Vlaamse

<sup>14</sup> Cijfers: [www.barometersamenleven.be](http://www.barometersamenleven.be).

<sup>15</sup> *Meer dan helft mensen van Afrikaanse roots kreeg in België al te maken met racisme* (2023, 26 oktober). De Morgen. Geraadpleegd op 27 augustus 2024, van [www.demorgen.be](http://www.demorgen.be).

<sup>16</sup> Boersma, A. (24 oktober 2024). *Discriminatie tegen moslims: 'De meeste klachten zijn van vrouwen met een hoofddoek. Zij worden belaagd, er wordt op hen gespuugd'*. De Morgen. Geraadpleegd op 29 oktober 2024, van [www.demorgen.be](http://www.demorgen.be).

<sup>17</sup> Unia, (2023), *Cijferanalyse van individuele meldingen en dossiers*.

leerlingen in het secundair onderwijs al eens slachtoffer was van racisme op school. En een op twee was er getuige van.<sup>18</sup>

Racisme blijft dus een groot probleem, en dat onrecht willen we bestrijden. Avansa Limburg is actief antiracistisch. We gaan de strijd aan tegen racisme en we leren mensen hoe ze er op een gepaste manier op kunnen reageren. Als organisatie die uitsluiting wil aanpakken (zie [hoofdstuk 2, visie](#)), hebben we die plicht.

### 3.2.3 Kansengroepen nemen minder deel aan cultuur<sup>19,20</sup>

Laten we beginnen met het goede nieuws. Volgens Statistiek Vlaanderen nam 88% van de meerderjarige Vlamingen in 2023 deel aan minstens één culturele activiteit. Dit is een stijging t.o.v. de cijfers van 2021. En het aantal mensen dat nooit participeert daalt: 12% in 2023, t.o.v. 23% in 2021. De Vlaming vindt dus zijn weg naar kunst en cultuur. Maar helaas geldt dat niet in gelijke mate voor elke Vlaming. De mate van cultuurparticipatie verschilt sterk naar opleidingsniveau. Hooggeschoolden participeren vaker (96%) aan cultuur dan laaggeschoolden (66%). En de groep van non-participanten, mensen die nooit deelnemen, is het grootst bij de laaggeschoolden. Niet alleen je diploma bepaalt of je vaak aan culturele activiteiten deelneemt. Verschillende wetenschappelijke onderzoeken stellen vast dat er een sociale kloof bestaat in cultuurparticipatie, en dat die kloof de afgelopen vijftien jaar even groot bleef. Groepen die minder participeren aan cultuur dan hoogopgeleiden zijn o.a. lager opgeleiden, mensen met minder financiële middelen, personen met een migratieachtergrond en personen met een beperking. Deze groepen vallen stevast uit de boot, of het nu gaat over deelname aan het deeltijds kunstonderwijs, aan cursussen over kunst en cultuur, over bezoek aan musea, ...



Deelnemer focusgroep: *“Ik vind het belangrijk om mensen met elkaar te verbinden door samen cultuur te beleven. Samen naar cultuur gaan is een goede methode. Mensen uit de eenzaamheid trekken door laagdrempelige, fijne dingen te doen. Anders zat ik toch maar alleen thuis voor tv.”*

De cultuurparticipatie is in Limburg bovendien lager dan in andere provincies<sup>21</sup>. Heel wat Vlamingen participeren dus aan cultuur, maar er blijft een grote groep mensen in de

<sup>18</sup> Van Droogenbroeck, K. (13 november 2023). *Vlaamse Scholierenkoepel rapporteert alarmerende cijfers over racisme: 'Ik moest een bord met droge spaghetti's lierten eten'*. De Morgen. Geraadpleegd op 27 augustus 2024, van [www.demorgen.be](http://www.demorgen.be).

<sup>19</sup> Cijfers: Statistiek Vlaanderen. (13 maart 2024). *Cultuurparticipatie*. Geraadpleegd op 30 augustus 2024, van: <https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/cultuur-en-vrije-tijd/cultuurparticipatie>; en Socius. (z.d.). *Cultuurparticipatie*. Geraadpleegd op 30 augustus 2024, van: <https://socius.be/organisatiebeleid/civiel-actorschap-in-een-wereld-in-verandering/vrije-tijd/cultuurparticipatie/>.

<sup>20</sup> Zie Publiq. (20 januari 2020). *Onderzoek naar kunst- en cultuureducatie in Vlaanderen: de veelheid van het weinige*. Geraadpleegd op 30 augustus 2024, van: <https://www.publiq.be/nl/inzichten-en-praktijk/onderzoek-naar-kunst-en-cultuureducatie-in-vlaanderen-de-veelheid-van-het-weinige>; Beunen, S., Siongers, J., & Lievens, J. (2016). *Cultuur leren smaken. Een onderzoek bij Vlaamse jongeren naar cultuurparticipatie en cultuureducatie*. Gent: Onderzoeksgroep CuDOS - Vakgroep Sociologie – Ugent; Lievens, J., Siongers, J., & Waeye, H. (Eds.). (2015). *Participatie in Vlaanderen 1 Basisgegevens en kerncijfers van de Participatiesurvey 2014*. Leuven: ACCO; Lievens, J., & Waeye, H. (Eds.). (2011). *Participatie in Vlaanderen 2: eerste analyses van de participatiesurvey 2009*. Leuven, België: Acco; Vanherwegen, D., Siongers, J., Smits, W., Vangoidsenhoven, G., Lievens, J., & Elchardus, M. (2009). *Amateurkunsten in beeld gebracht*. Forum voor Amateurkunsten, en Vermeersch, L., Vandenbroucke, A., De Backer, F., Lombaerts, K., Elias, W., & Groenez, S. (2016). *Culturele basisvaardigheden: een ontwikkelingslijn op basis van de cultuurtheorie 'Cultuur in de Spiegel'*. KU Leuven, HIVA.

<sup>21</sup> Vlaams Parlement. (11 mei 2023). *Verslag vergadering Commissie voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media*. Vlaams Parlement. Geraadpleegd op 30 augustus 2024, van <https://www.vlaamsparlement.be/nl/parlementair-werk/commissies/commissievergaderingen/1733548/verslag/1735988>.

samenleving die minder kansen hebben om te genieten van kunst en cultuur, zeker in Limburg. Avansa Limburg wil deze uitdaging aanpakken en iedereen evenveel kansen geven om deel te nemen aan cultuur.



Prof. Dr. Wim Van Lancker (KULeuven)<sup>22</sup>: *“13% van de Vlamingen leeft in armoede of sociale uitsluiting. Die kwetsbare Vlamingen hebben dezelfde verlangens en ambities als iedereen. Ook zij hebben nood aan ontspanning en vrije tijd. Alleen hebben ze niet het geld om dat te betalen. Dat leidt tot uitsluiting en sociale isolatie, en geeft kinderen het gevoel dat ze er niet bij horen. Daarom is het zo belangrijk om die sociale kloof aan te pakken. Kunnen deelnemen aan vrije tijd en cultuur vergroot de kansen van mensen en biedt kinderen een cruciaal toekomstperspectief.”*

Waarom is het belangrijk om deze kloof te dichten? Ten eerste is cultuur een recht. In artikel 23 van de Belgische Grondwet staat dat iedereen het recht heeft op culturele en maatschappelijke ontplooiing. Ten tweede, willen we als organisatie bijdragen aan de participatie van de meest kwetsbare mensen in de samenleving, dan is participatie aan cultuur een belangrijke focus. Want culturele armoede is een centraal element in sociale uitsluiting. Drempels die mensen verhinderen om deel te nemen aan het culturele leven, zijn ook hindernissen voor persoonlijke ontwikkeling op andere vlakken. Het is een misverstand dat deelnemen aan cultuur de laatste zorg is van mensen in armoede. Een ‘luxe’, waar ze pas nood aan hebben als andere basisbehoeften vervuld zijn.<sup>23</sup> Mensen in armoede zelf ervaren dat anders: “Omdat de culturele armoede alle aspecten van het leven beïnvloedt, en er zelfs de essentie van vormt, leidt ze tot een meer verregaande vorm van uitsluiting dan de economische armoede.”<sup>24</sup>



Deelnemers focusgroep: *“Avansa is een belangrijk medium voor kansarmen. Denk maar aan de toeleiding naar cultuurcentra, die kaarten verkopen aan een lagere prijs,” en “Cultuur maakt mensen sterker en laadt de batterijen op. Het biedt ontspanning, ontmoeting en vertaalt de eigen gevoelens door wat op een podium gebeurt.”*

Tot slot voldoet inzetten op cultuurparticipatie aan een vraag die leeft bij het publiek van Avansa Limburg en bij uitbreiding de Limburger. In alle gesprekken en bevestigingen die we deden (zie [bijlage 2](#)) kwam dit telkens sterk naar voor als antwoord op de vraag: “Waar zou je zelf graag aan deelnemen in je vrije tijd?”



Deelnemer focusgroep: *“Een museum bezoeken was heel lang geleden voor mij. Ik werd er ontzettend gelukkig van om dit met andere mensen te kunnen delen.”*

<sup>22</sup> Radio 2 (15 maart 2024). *Geldzorgen fnuiken plezier en ontspanning: 40% van de kwetsbare gezinnen kan geen lidgeld voor een hobby betalen.* Radio 2. Geraadpleegd op 30 augustus 2024, van [www.radio2.be](http://www.radio2.be).

<sup>23</sup> Vos, I. (2003), *Cultuurparticipatie en maatschappelijk kwetsbare groepen.* CultuurNet Vlaanderen.

<sup>24</sup> Santkin, J. (1994). *Algemeen verslag over de armoede.* Brussel: Koning Boudewijnstichting.

### 3.2.4 Vergrijzing is een kans, maar de participatie van ouderen staat onder druk<sup>25</sup>

De bevolking van Vlaanderen wordt ouder, en in Limburg gaat dat nog sneller dan in Vlaanderen. In het verleden was Limburg een provincie met gemiddeld genomen meer jongeren dan de rest van Vlaanderen. In 2020 was dat niet meer zo: 25,8% van de Limburgers was 0 tot 24 jaar, t.o.v. 27,1% van de Vlamingen. De prognose voor 2040 is dat die 'ontgroening' zich doorzet. Het aantal jongeren (0-24 jaar) daalt nog verder: 26,1% van de bevolking in Vlaanderen en minder dan een kwart (24,5%) in Limburg is jonger dan 25.

Parallel aan die ontgroening heb je de vergrijzing: het aantal ouderen neemt toe. In 2020 waren er in Limburg (20,7%) even veel 65-plussers als in de rest van Vlaanderen (20,5%). Tegen 2040 stijgt dit zowel voor Limburg (27,3%) als voor Vlaanderen (25,4%) van een op vijf naar een op vier. Merk op dat de stijging in Limburg groter is dan in de rest van Vlaanderen, en onze provincie dus sneller veroudert. Dat geldt ook voor de alleroudsten, de 80-plussers. In 2020 waren er in Limburg 5,9% 80-plussers, net iets minder dan in Vlaanderen (6,3%). Tegen 2040 zijn er gemiddeld meer Limburgers (9,5%) ouder dan 80, dan in de rest van Vlaanderen (8,8%).



Deelnemer focusgroep: *“Vergrijzing wordt altijd gelijkgesteld aan een probleem. Maar vergrijzing is ook een kans, oudere mensen kunnen nog heel veel betekenen in de maatschappij.”*

Met dit feit zullen we rekening moeten houden. Als we willen inzetten op participatie van mensen aan de samenleving, heeft de groep van ouderen bijzondere aandacht nodig. Want de maatschappelijke participatie van ouderen staat op verschillende vlakken onder druk. Denk aan leeftijdsdiscriminatie op de arbeidsmarkt, de toenemende digitalisering die voor een aantal ouderen de toegang tot diensten bemoeilijkt, en het openbaar vervoer dat voornamelijk is afgestemd op scholieren en werkende bevolking.<sup>26</sup>



Deelnemer focusgroep: *“De oudere generatie wordt vaak vergeten. We luisteren te weinig naar hun wijsheid, terwijl we veel kunnen leren van hun inzichten.”*

### 3.2.5 Vrijwilligerswerk kunnen doen is een luxe, vrijwilligers vinden ook<sup>27</sup>

Een Vlaming op acht (12,5%) doet vrijwilligerswerk. Gemiddeld spenderen ze er vijf uur per week aan. In België doen vrijwilligers het werk van 290.000 voltijdse werknemers.

<sup>25</sup> Cijfers: Cel Data en Analyse, Provincie Limburg, (2021), *Hoe evolueert de Limburgse bevolking tegen 2040?*

<sup>26</sup> Crivit, R. (17 maart 2021). Naar een Vlaamse Ouderenrechtencommissaris? *Gerōn*. Geraadpleegd op 2 september 2024, van [www.gerontijdschrift.nl](http://www.gerontijdschrift.nl).

<sup>27</sup> Hustinx, L., Marée, M., De Keyser, L., Verhaeghe, L. & Xhaufclair, V.. (2015). *Het vrijwilligerswerk in België: Kerncijfers*. Koning Boudewijnstichting. Geraadpleegd op 30 augustus 2024, van [https://www.vlaanderen.vrijwilligt.be/wp-content/uploads/2015/10/PUB\\_3366\\_vrijwilligerswerk-1.pdf](https://www.vlaanderen.vrijwilligt.be/wp-content/uploads/2015/10/PUB_3366_vrijwilligerswerk-1.pdf); en van deze website: *De resultaten zijn er!* (z.d.) De nationale DOE-METER. Geraadpleegd op 30 augustus 2024, van [https://doemeter.be/2022/news\\_items/3174](https://doemeter.be/2022/news_items/3174).

Vrijwilligers vind je overal. De sportsector, het lokale verenigingsleven en de maatschappelijke dienstverlening zijn de populairste sectoren. Bovendien blijven burgerinitiatieven, waar mensen van onderuit een concreet probleem oppakken of maatschappelijke verandering willen realiseren, groeien.

Wie doet er vrijwilligerswerk? Mannen ‘vrijwilligen’ evenveel als vrouwen. Werkenden en studenten engageren zich meer dan gemiddeld, en er is een piek van vrijwilligerswerk tussen de 40 tot 49 jaar. Hoe hoger het diploma, hoe groter de deelname aan vrijwilligerswerk. Maar, aan de andere kant heeft 91% van de middenveldorganisaties moeite om personen met een migratieachtergrond aan zich te binden als vrijwilliger<sup>28</sup>. Maatschappelijk kwetsbare groepen zijn dus ondervertegenwoordigd zijn in het vrijwilligerswerk. Nochtans heeft vrijwillige inzet een positief effect op sociaal en emotioneel welzijn. Deze doelgroepen hebben vaak wel de ambitie om zich in te zetten. Maar de drempels liggen hoog. Eigenlijk is vrijwilligerswerk kunnen doen dus een luxe.



Bert Breugelmans, Vlaamse Dienst Speelpleinwerking<sup>29</sup>: *“Dat is een bredere maatschappelijke tendens. Het geldt dat de animatoren verdienen, is niet alleen voor de laatste nieuwe iPhone en een ijsje. Veel jongeren moeten er ook echt hun studies mee betalen of thuis bijdragen. Vrijwilligerswerk*

*kunnen doen is ook een luxe.”*

Vrijwilligers zijn onmisbaar in onze samenleving. Ze dragen onbezoldigd bij aan het sociaal weefsel van een gemeenschap. Maar daar verwachten ze wel iets voor in de plaats. Hun vrijwilligersorganisatie moet goed georganiseerd zijn en de tijd van vrijwilligers beter bewaken. Hun werk moet legitiem, toegankelijk en plezierig zijn. Ze willen geen taken opgedrongen krijgen die niet bij hun talenten, interesses en andere engagementen past. Ze verlangen interessante ervaringen en willen zich flexibel kunnen inzetten. Eenmalig en kortdurend engagement zit in de lift.



Deelnemer focusgroep: *“Ik help heel graag mensen. Want er zijn zoveel mensen in moeilijkheden: financieel, nieuwkomers, ouderen die zorg nodig hebben. Ik zou fijn vrijwilligerswerk willen zoeken. Ik kook graag en goed. Dus dat kan ik doen voor anderen.”*

Dat zorgt voor uitdagingen bij vrijwilligersorganisaties. Hoe vind je voldoende vrijwilligers wanneer er zoveel nodig zijn? En de concurrentie is aanzienlijk. Hoe organiseer je je op vrijwilligers die zich kortstondig en flexibel willen inzetten? Hoe stuur je maatschappelijk kwetsbare vrijwilligers aan? Hoe heb je oog voor de motieven van vrijwilligers, je missie en visie wanneer organisatieloga en de gerichtheid op beleidsdoelstellingen groot is?<sup>30</sup>

<sup>28</sup> CSI Flanders. (4 mei 2019). *Vlaams middenveld: steekkaarten*. CSI Flanders. Geraadpleegd op 30 augustus 2024, van [https://middenveldinnovatie.be/MIDDENVE/INDEX\\_PHP/PUBLICAT/19\\_VLAAM.HTM](https://middenveldinnovatie.be/MIDDENVE/INDEX_PHP/PUBLICAT/19_VLAAM.HTM).

<sup>29</sup> Laermans, S. (1 augustus 2024). *Van een cola tot 800 euro: dit verdient een animator op het speelplein*. Vrt nws. Geraadpleegd op 30 augustus 2024, van [www.vrt.be/vrtnws](http://www.vrt.be/vrtnws).

<sup>30</sup> Beweging.net Limburg. (z.d.). *Vrijwilligers(werk) uitgedaagd!* [Brochure]. Beweging.net – Carien Neven.



Wim Dries, burgemeester Genk en voorzitter Vereniging van Steden en Gemeenten, in een interview met Avansa Limburg (23 maart 2023): *“Ik maak me zorgen over de toekomst van het verenigingsleven. Een tendens die al lang bezig is, is de ‘ad hoc-isering’ van het vrijwilligerswerk. Vrijwilligerswerk gebeurt veel meer ad hoc, voor zover het in je persoonlijke agenda past. Ik wil daarmee zeker niet zeggen dat het vroeger beter was. Maar dat scheidt problemen met continuering van vrijwilligerswerk. Heel veel verenigingen worstelen daarmee.”*

Een andere uitdaging binnen het vrijwilligerswerk is het risico op ‘instrumentalisering’. In verschillende sectoren kijkt men naar vrijwilligers als aanvulling of soms zelf vervanging voor betaalde werkkrachten. Deze dynamiek, ook wel ‘vermaatschappelijking van de zorg’ genoemd, tast het DNA van het vrijwilligerswerk aan. Het feit dat veel mensen zin halen uit vrijwilligerswerk mag niet betekenen dat de overheid meer en meer taken uitbesteedt aan vrijwilligers, en zo de verzorgingsstaat afbouwt. Vrijwilligerswerk moet vrijwilligerswerk blijven, en zorg- en welzijnsorganisaties moeten kunnen blijven rekenen op voldoende overheidsmiddelen om professionele werkkrachten in te zetten.

Het ondersteunen van vrijwilligers en burgerinitiatieven is voor Avansa Limburg niet nieuw. De Vrijwilligersacademie ontstond jaren geleden in samenwerking met en steun van de Provincie Limburg. Daarbij werd interne expertise, een kwalitatieve freelancerspool en een partnernetwerk opgebouwd. Verschillende Limburgse gemeenten en vrijwilligersorganisaties vinden steeds de weg terug naar Avansa om hun vrijwilliger of eigen vrijwilligersbeleid te ondersteunen. En de vraag groeit nog steeds. De werking van de Vrijwilligersacademie verder zetten en zelfs nog meer uitbouwen, is dus een vanzelfsprekende keuze.

### **3.3 Globale trends waar we ook in Limburg wakker van moeten liggen**

Tot slot zijn er wereldwijde uitdagingen waar we wakker van liggen. In deze paragraaf duiden we waarom met welke uitdagingen Avansa Limburg aan de slag gaat, en waarom.

#### **3.3.1 Afstand tot de macht veroorzaakt een dalend vertrouwen in de democratie<sup>31</sup>**

Er is een dalende interesse in de democratie, en een dalend vertrouwen in de politiek en in democratische instellingen. Een wel erg grote groep mensen lijkt alle geloof in de

---

<sup>31</sup> Pironet, E. (4 oktober 2023). Knack-enquête: 1 miljoen Vlamingen zijn tegen de politiek, justitie én de media. *Knack*. Geraadpleegd op 30 augustus 2024, van [www.knack.be](http://www.knack.be); Haeck Bart, & Roelens, T. (2024, 14 oktober). Hoe armer, diverser en stedelijker, hoe minder werd gestemd. *De Tijd*. <https://multimedia.tijd.be/lokale-verkiezingen-opkomst/>; en van deze websites: Socius (z.d.) *De burger en het vertrouwen in de democratie en de overheid*. Geraadpleegd op 30 augustus 2024, van <https://socius.be/organisatiebeleid/civiel-actorschap-in-een-wereld-in-verandering/middenveld-markt-overheid-burgers-en-hun-verhoudingen/de-burger-en-het-vertrouwen-in-de-democratie-en-de-overheid/> en Vrt Nws (2024, 13 oktober). Opkomstcijfers verrassend laag: meer dan een derde van de Vlamingen bleef thuis. *vrt.nws.be*. <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2024/10/13/opkomstplicht-afgeschaft-opkomstcijfer-lokale-verkiezingen-cijfe/>.

samenleving kwijt te zijn. Heel wat burgers zijn boos, ontgoocheld, hebben een afkeer en keren zich af van de politiek.

Meer dan een derde van de Vlamingen (36,4%) bleef thuis bij de lokale verkiezingen van oktober 2024. Hoe armer, diverser en stedelijker, hoe minder werd gestemd. In de grotere steden lag het percentage stemmers lager. In Hasselt ging 40 procent niet stemmen, in Genk 38 procent. De opkomst lag ook lager waar minder mensen een hoger diploma hebben, en waar meer mensen met een migratieachtergrond wonen. En de 20 procent gemeentes met het hoogste gemiddelde inkomen per inwoner kende een groter dan gemiddelde opkomst. Bij de armste gemeentes was het net omgekeerd.

Een vijfde van de Belgen is ervan overtuigd dat zijn stem niet meetelt, dat hij niet vertegenwoordigd wordt, dat de meeste politici corrupt zijn, dat rechters wereldvreemd zijn, en dat de media en de politiek elkaar indekken. Zo'n 1,8 miljoen Belgen, onder wie 1 miljoen Vlamingen, keert zich niet alleen af van de politiek maar ook de juridische wereld en de traditionele media. Bijna één derde van de Belgen vindt dat we niet in een democratie leven. Bij jongeren zijn de cijfers nog hoger. Ook het vertrouwen in het gerecht staat onder druk. Iets meer dan 40% van de Belgen zegt dat onze rechtbanken niet onafhankelijk zijn. Iets meer dan de helft vindt dat onze rechters geen voeling hebben met de realiteit.

Toch blijft een overgrote meerderheid van de burgers het belangrijk vinden om in een democratie te leven, ook al vinden ze dat die democratie bij ons momenteel niet goed werkt. Ze onderschrijven dus het democratisch principe, maar stellen de vertegenwoordigers en de instellingen van onze democratie in vraag. Het is dus belangrijk om terug die connectie te krijgen tussen burgers en democratische instellingen. Om die connectie te herstellen, willen we de participatie van de burger versterken en hun engagement voor de samenleving verhogen. Uit een bevraging bij 10.000 Limburgers door Het Belang van Limburg en de UHasselt blijkt dat de Limburger zijn gemeente gemiddeld maar 5,2 op 10 geeft voor 'betrokkenheid van burgers bij het beleid'.<sup>32</sup> Dat kan beter. We willen ook simpelweg opnieuw tonen aan mensen hoe de democratie werkt. We laten zien dat democratische besluitvorming complex is. Zo krijgen mensen meer inzicht in de democratische principes. Daarbij moeten we extra aandacht hebben voor kwetsbare groepen. Wat bij de minder sterke sociaaleconomische groepen zit het ongenoegen het diepst. Politieke ontevredenheid is sterk gecorreleerd met scholing en inkomen. De stem van kwetsbare groepen wordt nu te weinig gehoord. We willen helpen mee hun belangen op de agenda te zetten, en de afstand van deze groepen tot de macht verkleinen.



Prof. Rechtspraak en Ethiek Eric Lanckswert (UHasselt), doctoreerde over burgerparticipatie: *“Er is inderdaad een zekere moeheid ten opzichte van de klassieke politiek (...). Maar dat wil nog niet zeggen dat burgers zich afkeren van politiek als zodanig. Al blijft het een klein percentage van de bevolking dat zich actief engageert. Dat is het fenomeen van de participatie-*

<sup>32</sup> Jansen, T. (24 oktober 2020). Prof UHasselt: “Laat burgers taken van de gemeenten overnemen”. *Het Belang van Limburg*. Geraadpleegd op 2 september 2024, van [www.hbvl.be](http://www.hbvl.be).

*elite. Typisch wil vooral de blanke, hoogopgeleide man van middelbare leeftijd zijn stem laten horen. Maar dat zijn net diegene die maatschappelijk al vrij sterk staan. Andere groepen, zoals allochtonen, ouderen en kansarmen, worden veel moeilijker bereikt om mee te participeren.”*

### **3.3.2 Toxische polarisatie creëert breuken in de samenleving<sup>33</sup>**

Polarisatie aan zich is niet goed of fout. Mensen die samenleven hebben nu eenmaal verschillende meningen. En meningen kunnen botsen met elkaar. In het beste geval leren we daar iets uit. Debat is eigen aan een gezonde democratie. Als het maatschappelijk debat op een positieve en gemoedelijke manier gevoerd wordt, spreken we over ‘democratische polarisatie’. Maar als we mensen met een andere mening beginnen te zien als gehate tegenstanders, en we niet meer luisteren naar hun argumenten, loopt het fout. We spreken in dat geval van ‘toxische polarisatie’. Hier staan de ‘polen’ in het maatschappelijke debat met getrokken messen tegenover elkaar.

Toxische polarisatie komt wereldwijd voor, en dus ook bij ons. Enkele voorbeelden van toxisch gepolariseerde debatten de laatste jaren zijn Zwarte Piet, Israël-Palestina, de coronamaatregelen, de opvang van vluchtelingen, klimaatverandering, ... Uit studies blijkt bijvoorbeeld dat tussen 2015 en 2020 het aantal Nederlandstalige berichten op sociale media met een beledigend, racistisch, seksistisch of bedreigend karakter is toegenomen, en dat ook de toxiciteit van die berichten verhoogd is. Niet alleen lijkt de polarisering tussen extremistische ideologieën toe te nemen, er is ook een verharding en verscherping van het taalgebruik op sociale media.<sup>34</sup>



*Deelnemer focusgroep: “Alles wat er gebeurt wordt onmiddellijk uitvergroet, in het midden gegooid, en onmiddellijk wordt er aan de andere kant gereageerd en terug getoeterd.”*

Kan een organisatie als Avansa toxische polarisatie tegengaan? We willen dat alleszins proberen. We willen het stille midden versterken, en inzetten op echte dialoog. Maatschappelijke problemen zijn verre van eenvoudig. Er bestaan geen simpele antwoorden op complexe samenlevingsvraagstukken. Net daarom is het belangrijk om terug de nuance op te zoeken. Hiervoor richten we ons niet tot de pushers of de extremisten, en zelfs niet tot hun volgelingen. We richten ons tot de zwijgende massa, die nog altijd het grootst is. We zorgen ervoor dat zij zich niet in de richting van de pushers laten leiden. We kiezen geen partij, en gaan op een gematigde toon het gesprek aan. We focussen op de overeenkomsten in plaats van op de verschillen. En we luisteren naar de basisnoden van de mensen. Een goed gesprek begint immers met goed luisteren. Als je de

<sup>33</sup> Het begrippenkader over polarisatie dat we gebruiken is gebaseerd op: Brandsma, B. (2016). *Polarisatie. Inzicht in de dynamiek van wij-zij denken*. Inside Polarisation VOF.

<sup>34</sup> Socius (z.d.) *Voedingsbodem voor polarisatie*. Socius. Geraadpleegd op 30 augustus 2024, van <https://socius.be/organisatiebeleid/civiel-actorschap-in-een-wereld-in-verandering/polarisering/voedingsbodem-voor-polarisatie/>.

noden van mensen kent, kan je gericht en duidelijk argumenteren dat de oplossingen ergens in het gematigde midden liggen en niet in één van de uiteinden.<sup>35</sup>



Tomas Baum, directeur van Kazerne Dossin, tijdens studieavond ‘Polarisatie’ van de Limburgse Integratieraad (8 december 2023): *“Echte dialoog is een gesprek waar je in stapt, en je bent bereid om van mening te veranderen.”*

Werken aan dat midden is een lastige klus, maar het midden is dé plek waar we de kunst van het samenleven kunnen oefenen. Wij willen een veilige ruimten creëren, waar mensen gelijkwaardig en met respect voor elkaar van gedachte kunnen wisselen, met plaats voor twijfel. Daarnaast willen we mensen leren hoe polarisatie werkt, en hen ‘mediawijs’ maken. Mediawijsheid betekent dat mensen bewust en kritisch kunnen omgaan met de complexe, veranderende en gemediatiseerde wereld. En dat ze de media actief en creatief kunnen gebruiken. Mediawijs ben je, als je (online) artikels kan vinden over een onderwerp waar je meer over wil weten, die met een kritische blik analyseert (want klopt het wel wat daar allemaal staat?), en er zo een mening over kan vormen.<sup>36</sup> Wij willen ons vooral focussen op het bewust en kritisch omgaan met nieuws en de impact van sociale media. Want sociale media voeden toxische polarisatie. Desinformatie en complottheorieën vieren hoogtij doordat het vertrouwen in klassieke bronnen afneemt en de grens tussen feit en fake vervaagt. Mensen gaan op zoek naar alternatieve bronnen in de onnoemelijke grote massa aan online informatie. Zo lijkt iedereen zijn eigen versie van de waarheid te ontwikkelen waardoor de verdeeldheid in de samenleving toeneemt. Deze verdeeldheid wordt nog groter in online discussies, gefocust op het behalen van ‘eigen gelijk’ of op het afbreken van de andere. Door een gebrek aan regulering of moderatie kunnen trollen en haatzaaiers vaak onbeperkt hun gang gaan. Daardoor beginnen meer mensen zich af te keren van online contact met onbekenden of andersdenkenden. Ze beperken zich tot interactie met degenen die hun mening delen. Dit leidt tot ‘echokamers’. Zij die wel in online contact gaan met andersdenkenden vinden dit heel moeilijk, of worden het slachtoffer van haat. Als we toxische polarisatie willen verminderen, moeten we mensen bewust maken van deze processen en hen leren om er beter mee om te gaan.

Tot slot zien we de strijd tegen racisme als onderdeel van de strijd tegen toxische polarisering. Want racisme en toxische polarisatie gaan hand in hand.<sup>37</sup> Een racist voelt zich superieur ten aanzien van iemand met een andere ‘raciale’ achtergrond. Het ‘anders zijn’ baseert zich op nationaliteit, huidskleur, afkomst en nationale of etnische afstamming. Discriminatie doet zich dan voor wanneer je op basis daarvan bijvoorbeeld een leerling niet dezelfde kansen geeft als een andere leerling, je iemand met een andere huidskleur niet in dienst wil nemen of je huis niet wil verhuren aan migranten. Racisme en discriminatie baseren zich dus op vermeende verschillen in identiteit. Het zijn bijzonder felle uitingsvormen van wij-zij denken.

<sup>35</sup> Sels, R. (16 juni 2022). *Wanneer ‘wij’ en ‘zij’ lijnrecht tegenover mekaar komen te staan*. Avansa Kempen. Geraadpleegd op 30 augustus 2024, van <https://avansa-kempen.be/wanneer-wij-en-zij-lijnrecht-tegenover-mekaar-komen-staan/>.

<sup>36</sup> Mediawijs (8 september 2021). *Wat is mediawijsheid?* Mediawijs. Geraadpleegd op 30 augustus 2024, van <https://www.mediawijs.be/nl/artikels/wat-mediawijsheid>.

<sup>37</sup> Wij-Zij. (z.d.). *Wat is polarisatie?* Wij-Zij polarisatie. Geraadpleegd op 30 augustus 2024, van <https://wij-zij.be>.

### 3.3.3 Technologische ontwikkelingen stellen ons voor nieuwe ethische vragen

Technologische veranderingen zijn niet noodzakelijk negatief voor wie we zijn als mens. Ze maken vaak ons leven makkelijker en dragen bij tot onze gezondheid en ons welzijn. Waar we minder bij stilstaan, is het effect dat technologische ontwikkelingen hebben op onze cultuur en identiteit. Dat kan zelfs op de kleine, regionale schaal van onze provincie. Ter gelegenheid van de 50<sup>e</sup> verjaardag van de Universiteit Hasselt, vond er een debat over de toekomst van Limburg plaats. De aanwezige sprekers waren het unaniem eens dat toekomst en identiteit van onze provincie mee bepaald zullen worden door technologische ontwikkelingen. Een voorbeeld: de mogelijke komst van de Einstein-telescoop zal kennismigratie tot stand brengen, wat op zijn beurt weer zorgt voor een snellere verstedelijking van de regio. Investeren in technologie brengt op die manier culturele veranderingen met zich mee.

Het meest praktische voorbeeld van hoe wetenschappelijke ontwikkelingen en technologische toepassingen op globale schaal doordringen in de culturele sfeer, is het gebruik van mobiele telefoons.<sup>38</sup> We gebruiken deze al lang niet meer alleen maar om te telefoneren. Veel mensen kunnen zich geen leven zonder mobiele telefoon meer inbeelden. We gebruiken ze om bankzaken te regelen, om te navigeren, we raadplegen onze agenda op onze telefoon, gebruiken het toestel voor entertainment, als kennisbron en voor sociale contacten.

Technologische ontwikkelingen hebben duidelijke voordelen wanneer ze ons helpen in praktische zaken. Maar aan de andere kant, omdat technologische toepassingen in ons gedrag en onze cultuur doordringen, kunnen ze nieuwe ethische vragen oproepen. Hoe gevaarlijk is schermgebruik bij kinderen? Hoe gevaarlijk is artificiële intelligentie? Hoe zit het met onze privacy? Katleen Gabriels is moraalfilosofe en professor computerethiek aan de Universiteit van Maastricht. Zij zegt het volgende over artificiële intelligentie of AI<sup>39</sup>:

“De AI-pioniers orakelen wel heel erg graag over de toekomstige gevolgen voor onze jobs en maatschappij (...) Tegelijkertijd zwijgen ze zedig over de duizenden onderbetaalde werknemers wiens job erin bestaat voorbeelden van haatspraak, geweld en seksueel misbruik als dusdanig te labelen, zodat een systeem als ChatGPT leert die te herkennen en weg te filteren. Artificiële intelligentie kan namelijk niet zonder kwalitatieve data, zoals tekst, afbeeldingen, geluiden en video's. Daarmee kan het uiteindelijk patronen herkennen en een voorspelling doen. Het magazine Time onthulde eerder dit jaar hoe Keniaanse werknemers die in onderaanneming voor OpenAI, het bedrijf achter ChatGPT, werkten daar minder dan twee dollar per uur voor kregen. Achter de blinkende AI-façade zit soms psychologisch erg belastende uitbuiting, aldus Time. Gelukkig zijn er nog goede journalisten die door de mist kunnen kijken. Want de arrogantie en macht van techbedrijven zorgt er nu eenmaal voor dat dit soort oneerlijke praktijken helaas minder aandacht krijgen. De 'bedreiging' van AI is met andere woorden niet zozeer existentieel in

<sup>38</sup> Jasanoff, S. (2004). *States of Knowledge: The Co-Production of Science and the Social Order*. Routledge.

<sup>39</sup> POM Limburg. (z.d.). *Hoe gevaarlijk is de oprukkende AI-technologie?* POM Limburg. Geraadpleegd op 30 augustus 2024, van <https://pomlimburg.be/pomblad/2023-najaar/hoe-gevaarlijk-is-de-oprukkende-ai-technologie/>.

de toekomst, dan wel sociaal in het heden. Het gaat om onethische praktijken in het hier en nu. Wees dus kritisch en nuanceer. Want als het over artificiële intelligentie gaat, trappen mensen vaak in de door de techbedrijven opgezette val van het zwart-witdenken. Ik noem het de paradox van de transparantie: aan de ene kant maakt AI en bij uitbreiding technologie de wereld en ons gedrag online transparanter, maar zelf spuien bedrijven mist over hun eigen werkzaamheden.”

Dat is wat we willen doen. We laten mensen nadenken en voeren het kritische debat over de positieve en negatieve maatschappelijke gevolgen van technologische ontwikkelingen. Wanneer maakt technologie ons leven makkelijker, en wanneer draagt het gebruik van technologie niet meer bij aan ons welzijn? Willen we dat onze ouderen verzorgd worden door een robot? Is het wenselijk dat AI creatieve jobs overneemt? Hoeveel verantwoordelijk willen we geven aan een machine? En wat als het misloopt? Stof voor een kritisch en genuanceerd debat.

### 3.3.4 Welzijn en milieu staan onder druk door ons economisch model<sup>40</sup>

Ons gangbare economische model is gebaseerd op groei. Zolang de economie groeit, gaat alles goed, is de algemene teneur. De economie is dus consumptiegericht, en dat werkt ‘consumentisme’ in de hand. Consumentisme is “een levensstijl (...) waarbij men door het verbruiken en bezitten van goederen en diensten emotionele en sociale noden wil vervullen, de status wil verhogen, de eigen identiteit wil vormgeven of uitstallen.”<sup>41</sup> Via steeds meer reclameboodschappen worden mensen aangemoedigd om steeds meer te kopen. Reclame speelt in op emoties en sociale status: “Als je koopt word je blij, en hoor je erbij!”



Deelnemer focusgroep: *“In mijn land van herkomst, Syrië, hebben mensen minder geld en vinden ze dat ook minder belangrijk. Er is daar volgens mij een betere balans tussen materialisme en spiritualiteit. Mensen dragen evenveel zorg voor hun ziel als voor hun portemonnee. Ik denk dat dit gelukkiger maakt.”*

Die overconsumptie heeft negatieve gevolgen voor het milieu. Natuurlijke hulpbronnen geraken uitgeput, en het leefmilieu wordt vervuild. Het draagt ook bij aan klimaatverandering. En de wegwerpcultuur die gepaard gaat met consumentisme, creëert enorme hoeveelheden afval. En dat zonder dat we er veel bij stilstaan. We moeten mensen wakker schudden over dit probleem. De politiek gebruikt vaak het excuus dat er geen draagvlak is om maatregelen te nemen die nodig zijn. Daarom is het belangrijk om te werken aan een draagvlak en het individueel bewustzijn van burgers te verhogen. Als burgers zich meer



<sup>40</sup> Holemans, D., Ferrante, L. & Vermaas, E. (2023). *Omgroei, meer levenskwaliteit voor iedereen*. Epo; Raworth, K. (2019). *Donuteconomie. In zeven stappen naar een economie voor de 21e eeuw*. Nieuw Amsterdam; De Wachter, D. (2019). *De kunst van het ongelukkig zijn*. Lannoo Campus; & Jackson, T. (2010). *Welvaart zonder groei. Economie voor een eindige planeet*. Jan van Arkel.

<sup>41</sup> Thomas. (z.d.). “To buy or not to be?” Geraadpleegd op 30 augustus 2024, van <https://www.kuleuven.be/thomas/page/consumeren/>.

bewust zijn van de oplossingen en van de rol die we er ook als consument in spelen, kunnen ze een verschil maken door een 'vraagvlak' te creëren.

Deelnemer focusgroep: *"We willen meteen ons pakje dat we online besteld hebben, maar tegelijk willen we het klimaat redden."*

Een tweede probleem van ons economisch model is dat in een kapitalistische samenleving de nadruk sterk ligt op persoonlijke prestaties. We leven in een meritocratie: een samenleving waarin we belangrijk vinden wat we individueel hebben gepresteerd. Er is druk naar perfectie. En die druk ligt vooral op het individu, dat zelf zijn geluk moet maken. Deze prestatiedruk heeft negatieve gevolgen voor de geestelijk gezondheid. De constante druk om te presteren kan leiden tot stress en uiteindelijk burn-out. Angst om niet aan de verwachtingen te voldoen kan bijdragen aan de ontwikkeling van angststoornissen en depressie.

De Gezondheidsenquête van Sciensano confronteert ons met ontvenderende cijfers over ons mentaal welzijn<sup>42</sup>. Een Belg op acht is erg ontevreden over het leven, een op drie heeft psychische problemen die getuigen van een ongemak, en maar 14% van de Belgen heeft een optimale levensenergie. 11% van de mensen vertoont symptomen van een angststoornis en een derde van hen is hierdoor ernstig getroffen. Bijna een op de tien mensen heeft een vorm van depressie, van wie de helft voldoet aan de criteria voor ernstige depressie (5% van de bevolking).

Het probleem neemt toe. In de afgelopen tien jaar is er in België een toename van het niveau van psychisch onwelbevinden en een verlies aan levensenergie. Bovendien is ons mentaal welbevinden sociaal bepaald. Bepaalde bevolkingsgroepen worden zwaarder getroffen dan anderen, en hebben vaker dan anderen last van ontevredenheid over het leven, uitputting en 'psychologische decompensatie'. Decompensatie betekent dat je psychische draaglast zoveel zwaarder geworden is dan je psychische draagkracht, waardoor je niet meer 'normaal' kunt functioneren. Deze kwetsbare groepen zijn vrouwen, mensen in de leeftijdsgroep waarin de stress van het gezins- en beroepsleven wordt gecumuleerd (25-54 jaar), senioren (75+ jaar) en mensen met weinig opleiding. Dit komt volgens Sciensano waarschijnlijk omdat zij minder makkelijk toegang hebben tot economische en psychosociale middelen om hun problemen het hoofd te bieden, en omdat ze zwaarder worden getroffen door levensomstandigheden die ongelijk zijn.

De Wereldgezondheidsorganisatie (WGO) stelt: "Aanhoudende socio-economische druk is een erkende risicofactor voor de geestelijke gezondheid van individuen en gemeenschappen. Dit kan het best worden aangetoond aan de hand van indicatoren voor armoede, waaronder een laag opleidingsniveau".<sup>43</sup> Ook andere factoren hangen volgens Sciensano samen met geestelijke gezondheidsproblemen: snelle sociale veranderingen, stressvolle werkomstandigheden, discriminatie van vrouwen, sociale uitsluiting,

---

<sup>42</sup> Gezondheidsenquête 2018: Geestelijke gezondheid. (z.d.). Geraadpleegd op 11 oktober 2024, van <https://www.sciensano.be/nl/biblio/gezondheidsenquete-2018-geestelijke-gezondheid>.

<sup>43</sup> World Health Organization: WHO. (2022, 17 juni). *Santé mentale : renforcer notre action*. <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>.

ongezonde leefgewoonten, risico op geweld of een slechte lichamelijke gezondheid, en schendingen van de mensenrechten. Volgens de WGO vormen psychische stoornissen een van de belangrijkste problemen op het gebied van de volksgezondheid in de Europese regio, omdat ze de eerste oorzaak zijn van handicaps, de tweede meest voorkomende oorzaak van werkonderbrekingen en de derde belangrijkste oorzaak van de totale ziektelast, na hart- en vaatziekten en kanker. De WGO schat dat wereldwijd meer dan 260 miljoen mensen lijden aan angststoornissen en meer dan 300 miljoen aan depressies, meer vrouwen dan mannen



Gezondheidsenquête Sciensano: *“Geestelijke gezondheidsproblemen en psychische ontredde hebben (...) belangrijke gevolgen op verschillende niveaus. Naast het lijden dat ze teweeg brengen bij de persoon zelf, en zijn omgeving, hebben ze ook vaak een impact op de fysieke en sociale gezondheid. Zo komt het vaak voor dat mensen met geestelijke gezondheidsproblemen zich steeds meer gaan isoleren en afwezig zijn van het werk, alsook een gedrag vertonen dat schadelijk is voor de gezondheid, zoals overmatig gebruik van tabak, alcohol of andere middelen. Bovendien zorgen sommige problemen (...) dat het risico op hart- en vaatziekten toeneemt. Ten slotte kunnen geestelijke gezondheidsproblemen soms levensbedreigend worden doordat ze drugsverslaving, geweld en zelfmoord in de hand werken.”*

Zelfmoord behoort volgens Sciensano tot de twintig meest voorkomende doodsoorzaken ter wereld: elk jaar sterven bijna 800.000 mensen door zelfmoord en nog veel meer mensen proberen zelfmoord te plegen. Zelfmoord is wereldwijd ook de tweede doodsoorzaak onder jongeren van 15 tot 29 jaar.

Ook met onze kinderen en jongeren gaat het niet goed. Bijna de helft van hen heeft psychische problemen, en een kwart heeft er zelfs meer dan één. Van de kinder- en jeugdproblemen onderzocht in de gezondheidsenquête, zijn de meest voorkomende: relatiestoornissen met leeftijdsgenoten (20%), emotionele stoornissen (19%), gedragsstoornissen (18%), aandachtstekort- en hyperactiviteitsstoornissen of ADHD (17%) en sociale gedragsstoornissen (13%).



Kinderpsycholoog Wendy de Pree<sup>44</sup>: *“Het is dweilen met de kraan open. En toch weten we al lang hoe we die kraan weer dicht kunnen krijgen. Er zijn niet per se meer psychologen nodig, er is een andere maatschappij nodig.”*

Een ander gevolg van de prestatiegerichte ik-cultuur, is vervreemding van elkaar. Twee derde van de Belgen voelt zich wel eens eenzaam. Een derde is zelfs erg eenzaam. Dat blijkt uit het jaarlijkse Nationaal Geluksonderzoek van de Universiteit Gent. Professor Lieven Annemans legt uit: “Nadat de coronaregels over het beperken van sociale contacten wegvielen, daalde het aantal mensen dat zich matig eenzaam voelt opnieuw. Maar dan nog

<sup>44</sup> De Morgen. (8 oktober 2024). <https://www.demorgen.be/beter-leven/die-case-met-de-onthaalmoeder-ik-krijg-er-nog-kippenvel-van-kinderpsycholoog-laat-in-haar-sprekkamer-kijken-b22bd026>.

zijn er in ons land nog steeds dubbel zoveel mensen die zich eenzaam voelen dan mensen die zich niet eenzaam voelen. Eén op drie voelt zich zelfs erg eenzaam.” Dat is veel te veel. Er zijn veel mensen die er alleen voor staan. In 2020 was iets meer dan een kwart van de Limburgse huishoudens een eenpersoonshuishouden (28,8%), t.o.v. 32,1% in Vlaanderen. Volgens prognoses zal dit stijgen tot een op drie: 34,1% in Limburg en 35,6% in Vlaanderen.<sup>45</sup> Er alleen voor staan betekent niet noodzakelijk dat je je eenzaam voelt. Maar we moeten wel aandacht hebben voor dit feit, en de gevolgen dat het kan hebben.

Tot slot is een van de gevolgen van ons economisch model dat we een diepere zingeving verloren zijn. Door het wegvallen van grote zingevende, verbindende verhalen en sterke sociale banden wordt consumeren een hedendaagse, weliswaar vergeefse, invulling van zingeving. Individualisme schiet vaak door in egoïsme: ‘ieder voor zich’ en niemand nog voor ‘ons allen’. Dit knabbelt aan het vertrouwen in elkaar en werkt verharding in de hand. Mensen concentreren zich meer op zichzelf (en op een kleine kring van familie en bekenden) dan op het grotere geheel van de gemeenschap waar ze deel van uitmaken. Dirk De Wachter stelt daartegenover: de zin van het leven zit in de zorg voor elkaar. Verbondenheid en zorg voor elkaar zijn belangrijke waarden om tegenover doorgedreven idealisme te plaatsen.



Deelnemer focusgroep: *“Wie ben ik? Wat wil ik? Hierop vinden velen geen antwoord omdat hun hoofd en leven te vol zit. In de ratrace komen mensen niet tot deze vragen.”*

Wat staat er dan tegenover dat economisch model van consumeren, presteren en individualisme? Een ander model is mogelijk. De theorie van de ‘donuteconomie’ zegt dat een gezonde economie rekening houdt met twee cirkels: de bovengrens is de draagkracht van de planeet, de ondergrens is het welzijn van de mensen. Een gezonde economie creëert welzijn voor iedereen zonder onze planeet uit te putten. In een gezonde economie gaan we anders om met grondstoffen en met spullen. Wij zijn het daarmee eens en vinden dat de circulaire economie de norm zou moeten zijn. In het huidige lineair economisch systeem worden grondstoffen omgezet in producten, en wanneer die producten opgebruikt zijn, wordt wat er van overblijft vernietigd. In een circulaire economie daarentegen worden producten en grondstoffen maximaal herbruikt, met een minimaal waardeverlies. Wat niet meer ‘nieuw’ en verkoopbaar is, kan je herstellen, of tweedehands verkopen. Als dat niet kan, kan je het upcyclen tot iets nieuw, of uit elkaar halen en de grondstoffen hergebruiken om nieuwe producten te maken.



Geert Thorrez, adviseur bij het Agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO), in een interview met Avansa Limburg (13 juli 2023): *“Als het over veranderen gaat moeten we durven zeggen dat we rotverwend zijn. We consumeren veel te veel en vinden dat normaal. We moeten ons de vraag stellen wat welvaart is. Moet dat zoveel consumeren zijn. Wat is genoeg.”*

---

<sup>45</sup> Cel Data en Analyse, Provincie Limburg, (2021), *Hoe evolueert de Limburgse bevolking tegen 2040?*

We zijn ervan overtuigd dat veel mensen, als ze hier bij stilstaan, mee zouden willen in een ander economisch systeem. En dat mensen terug betekenis kunnen vinden in de positieve keuze voor een goed leven voor iedereen, binnen de grenzen van de planeet, weg van de klassieke mantra's van prestatiedruk, consumentisme en individualisme. In duurzaam omgaan met spullen en verstillen. In samen zijn en delen met anderen. Maar ze weten niet altijd hoe dat kan. Daarom willen we voorbeelden tonen van hoe het anders kan. Wat voor levensstijl draagt bij aan meer welzijn, en zet minder druk op het milieu? We laten mensen kennis maken met alternatieven, en moedigen hen aan om dit te proberen. Maar daar mag het niet bij blijven. We willen maatschappelijke beweging maken, en niet enkel individuen maar ook de breder samenleving wakker schudden over negatieve gevolgen prestatiedruk, consumentisme en individualisme. Want dit is geen individueel, maar een maatschappelijk probleem. De oplossing ligt dus niet enkel bij de persoon die bewuster gaat leven. Er moet wat veranderen op grotere schaal. En tot slot willen we ook het experiment aangaan. Welke nieuwe manieren van samenleven en consumeren geven tegengewicht aan het huidige systeem? Wat kunnen we daaruit leren? En hoe gaan we daar mee verder?



Prof. Dr. Ides Nicaise, docent onderwijs en samenleving (KULeuven), in een interview met Avansa Limburg (23 maart 2023): *“We maken in Europa een groene transitie mee. We moeten op een andere manier gaan consumeren, ons anders gedragen. Daar hebben we andere vaardigheden voor nodig, dat vraagt om een omscholing. Dat stelt zeker uitdagingen naar volwasseneneducatie.”*

Onze omgeving kan een stimulans zijn om mensen hierin mee te krijgen. Limburg is de groene long van Vlaanderen. Er is hier meer oppervlakte aan bomen dan in de andere provincie. En meer toegankelijke, groene ruimte om in te ontspannen.<sup>46</sup> Dat moeten we koesteren. Het Limburgse groen kan ons tot rust brengen. Laat ons voelen wat belangrijk is in het leven, en brengt ons dichter bij elkaar. En is het beschermen waard.

---

<sup>46</sup> Cel Data en Analyse, Provincie Limburg, (2022), *Een blik op de aanwezigheid en nabijheid van groene ruimte voor de bevolking: is Limburg de groene long van Vlaanderen?*

## 4. Beleidskeuzes en doelstellingenkader

### 4.1 Beleidsuitdagingen en beleidsopties

Bij het schrijven van dit beleidsplan vertrokken we vanuit onze decretale opdracht. Daarnaast legden we de omgevingsanalyse: wat speelt er in Limburg, Vlaanderen en daar buiten (zie [hoofdstuk 3](#))? Zo kwamen we tot een longlist van 21 beleidsuitdagingen. Die longlist wogen we af tegen drie vragen. Wie en wat beweegt er in onze regio rond deze uitdagingen, en hoe kunnen we daaraan complementair zijn? Wat zijn onze eigen sterktes en zwaktes en waar zit onze expertise (zie [bijlage 3](#))? En wat zijn behoeften van het publiek dat we willen bereiken? Voor elke maatschappelijke uitdaging gingen we op die manier na welke rol we erin kunnen spelen. We landden op een shortlist van 10 beleidsopties (zie [bijlage 2](#)):

1. Afstand tot de macht
2. Cultuurparticipatie
3. Ecologische duurzaamheid
4. Inclusie vs. uitsluiting
5. Geroep en getoeter
6. Prestatiedruk
7. Samenleven in superdiversiteit
8. Technologische ontwikkelingen
9. Vrijwilligerswerk
10. Zoektocht naar betekenis

### 4.2 Beleidskeuzes

Die tien beleidsopties bekeken we door de bril van de ‘theory of change’: een manier om doelstellingen te formuleren vanuit het resultaat dat je wil bereiken. Wat willen we veranderen? Welke impact kunnen en willen we hebben? En, concreter, welke ‘outcomes’ (langetermijneffecten) dragen bij tot die verandering? Deze outcomes zijn onze drie beleidskeuzes voor 2026-30:

#### **Zoektocht naar waarden**

Limburgers voelen zich sterk genoeg om hun leven waardevol vorm te geven in de complexe, snel veranderende samenleving.

#### **Dialogoog**

Er is in Limburg ruimte voor kwalitatieve dialoog over wat mensen bindt en scheidt.

#### **Participatie**

Alle volwassen Limburgers krijgen en nemen de kans om te participeren aan verschillende domeinen in de samenleving.

## 4.3 Strategische doelstellingen

De volgende stap in de theory of change is de 'output' bepalen. Welke directe resultaten dragen bij tot de gewenste langetermijneffecten? Deze output vertaalden we in zes actiegerichte strategische doelstellingen, die we verder concretiseerden in zeventien operationele doelen. De operationele doelstellingen maken de 'input' concreet: welke acties dragen bij aan het bereiken van het strategisch doel?

### **SD1: Mensen beseffen dat prestatiedruk, consumentisme en individualisme negatieve gevolgen kunnen hebben op het welzijn van mens en planeet, en dat het anders kan.**

OD1.1: We laten mensen nadenken wat voor levensstijl bijdraagt aan het welzijn van mens en planeet en moedigen hen aan om dit toe te passen.

OD1.2: We tonen aan dat prestatiedruk, consumentisme en individualisme maatschappelijke structuren zijn die niet bijdragen aan het welzijn van mens en planeet, en klagen dit publiekelijk aan.

OD1.3: We experimenteren met nieuwe manieren van samenleven en consumeren, die een tegengewicht bieden aan prestatiedruk, consumentisme en individualisme.

### **SD2: Mensen stellen zich ethische vragen bij technologische ontwikkelingen die een invloed hebben op de samenleving.**

OD2.1: We laten mensen nadenken en voeren het kritische debat over positieve en negatieve maatschappelijke gevolgen van technologische ontwikkelingen.

### **SD3: De samenleving staat minder onder druk door polarisatie. Er is echte dialoog tussen mensen.**

OD3.1: We creëren veilige ruimten waar mensen gelijkwaardig en met respect voor elkaar van gedachte kunnen wisselen, met ruimte voor twijfel.

OD3.2: We bestrijden toxische polarisering. We leren mensen hoe dit werkt en maken hen mediawijs.

OD3.3: We strijden tegen racisme en leren mensen hoe ze er op een gepaste manier op kunnen reageren.

### **SD4: In Limburg heeft iedereen evenveel kansen om deel te nemen aan cultuur.**

OD4.1: We leiden mensen toe naar een breed aanbod aan cultuur.

OD4.2: We stimuleren mensen uit kansengroepen om zich artistiek te ontplooiën.

OD4.3: Er zijn mensen die drempels ervaren om deel te nemen aan cultuur. Samen met hen klagen we die drempels aan en werken we ze weg.

### **SD5: Limburgse vrijwilligers en burgerinitiatieven zijn sterk en dragen bij aan een duurzame, solidaire, inclusieve en democratische samenleving.**

OD5.1: We versterken individuele vrijwilligers in hun competenties.

OD5.2: We ondersteunen verenigingen en burgerinitiatieven in hun werking.

OD5.3: We ondersteunen organisaties in hun vrijwilligersbeleid.

**SD6: Limburgers participeren aan de democratie. Ze denken constructief mee na over uitdagingen en weten dat hun stem er toe doet.**

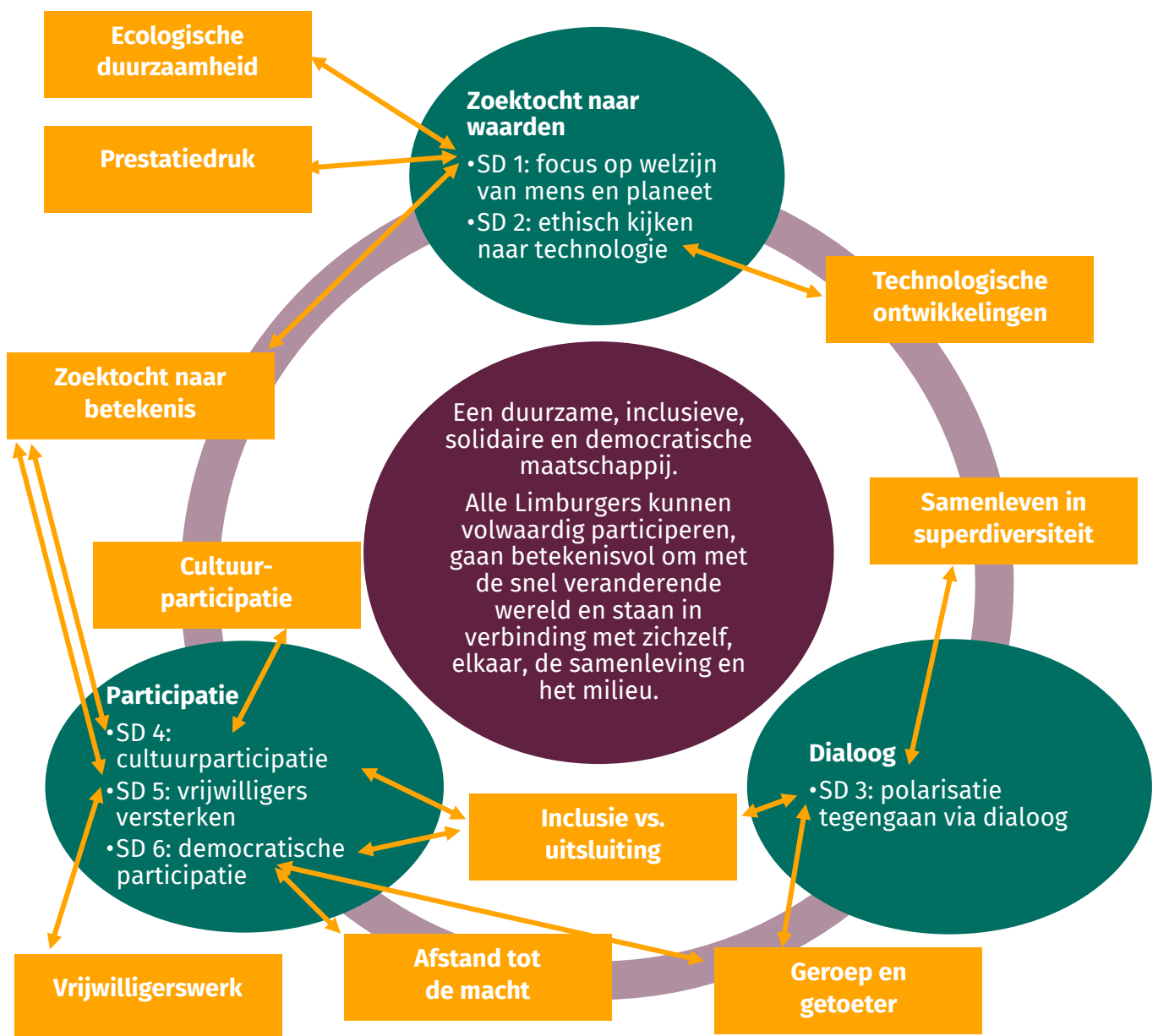
OD6.1: We laten mensen zien hoe democratie werkt, hoe ze eraan kunnen deelnemen, en waarom dat belangrijk is.

OD6.2: We geven inzicht in de complexiteit van democratische besluitvorming door actuele thema's kritisch te ontleden.

OD6.3: We ondersteunen Limburgers om oplossingen te bedenken voor uitdagingen waar lokale besturen mee aan de slag moeten.

OD6.4: De stem van kwetsbare groepen komt te weinig aan bod. We zijn hun bondgenoot, en zetten samen hun belangen op de maatschappelijke agenda.

Het doelstellingenkader concretiseert hoe we onze beleidskeuzes willen realiseren, en legt een link met de tien beleidsopties en onze missie:



## 4.4 Rooster van kernpraktijken, doelstellingen, rollen en functies

Dankzij het kader van theory of change zijn onze doelstellingen resultaatgericht geformuleerd, en kunnen we dus beter opvolgen of we ze behalen. Om dit praktisch uit te voeren, definieerden we per operationele doelstelling indicatoren die meetbaar maken: zijn we aan het doen wat we willen doen?

Doelstellingen zijn het 'waarom': waar streven we naar? Ze zijn gelinkt met de sociaal-culturele rollen: waar staan we voor als organisatie? In onze dagelijkse sociaal-culturele werking gebruiken van zes kernpraktijken, die het 'hoe' vormgeven: op welke manier doen we dat? De kernpraktijken zijn gelinkt met de sociaal-culturele functies. Elke sociaal-culturele organisatie zet andere praktijken in, eigen aan de identiteit en visie. Avansa Limburg past zes kernpraktijken toe:

1. Een educatief open activiteiten aanbod (leer- en cultuurfunctie),
2. Een educatief aanbod exclusief voor kansengroepen (leer-, cultuur- en gemeenschapsvormende functie),
3. Ondersteuning van vrijwilligers, burgerinitiatieven en verenigingen via vorming, coaching, procesbegeleiding, ... (leer-, gemeenschapsvormende en maatschappelijke bewegingsfunctie),
4. Participatieprojecten, zowel met een breed publiek als exclusief met kansengroepen (alle vier de functies),
5. Projecten in de laboratoriumrol (alle vier de functies),
6. Campagnes en evenementen (alle vier de functies).

De indicatoren die meetbaar maken of we onze doelstellingen realiseren zijn kwalitatief en kwantitatief. Kwalitatieve indicatoren bepalen we niet per kernpraktijk, maar op actieniveau. Wat willen we juist bereiken met deze cursus, dit project of deze campagne? Welk publiek hebben we voor ogen? Hoe draagt dit bij tot de operationele doelstelling? In welke rol opereren we, en welke functie zetten we in? De kwalitatieve indicatoren leggen we vast in jaarplannen (zie [paragraaf 8.5.2](#)). Kwantitatieve indicatoren bepalen we wel per kernpraktijk, op het niveau van de operationele doelstellingen.

De tabel op de volgende pagina geeft de samenhang tussen kernpraktijken, doelstellingen, rollen en functies overzichtelijk weer. Merk op dat niet elke kernpraktijk ingezet wordt om elke operationele doelstelling te bereiken. Dit is eigen aan hoe we onze doelstellingen hebben geformuleerd. Een ingevulde versie van onderstaande tabel, met indicatoren voor het eerste werkjaar van beleidsperiode 2026-30, zie je in [bijlage 4](#).

Open aanbod L, C	Exclusief kansengroepen L, C, GV	Vrijwilligers L, GV, MB	Participatie- projecten L, C, GV, MB	Projecten laboratorium L, C, GV, MB	Campagnes en evenementen L, C, GV, MB
SD1: Mensen beseffen dat prestatiedruk, consumptisme en individualisme negatieve gevolgen kunnen hebben op het welzijn van mens en planeet, en dat het anders kan.					
OD1.1: We laten mensen nadenken wat voor levensstijl bijdraagt aan het welzijn van mens en planeet en moedigen hen aan om dit toe te passen. <b>VERBINDEND, KRITISCH</b>					
OD1.2: We tonen aan dat prestatiedruk, consumptisme en individualisme maatschappelijke structuren zijn die niet bijdragen aan het welzijn van mens en planeet, en klagen dit publiekelijk aan. <b>KRITISCH</b>					
OD1.3: We experimenteren met nieuwe manieren van samenleven en consumeren, die een tegengewicht bieden aan prestatiedruk, consumptisme en individualisme. <b>LABO</b>					
SD2: Mensen stellen zich ethische vragen bij technologische ontwikkelingen die een invloed hebben op de samenleving.					
OD2.1: We laten mensen nadenken en voeren het kritische debat over positieve en negatieve maatschappelijke gevolgen van technologische ontwikkelingen. <b>KRITISCH</b>					
SD3: De samenleving staat minder onder druk door polarisatie. Er is echte dialoog tussen mensen.					
OD3.1: We creëren veilige ruimten waar mensen gelijkwaardig en met respect voor elkaar van gedachte kunnen wisselen, met ruimte voor twijfel. <b>VERBINDEND, LABO</b>					
OD3.2: We bestrijden toxische polarisering. We leren mensen hoe dit werkt en maken hen mediawijs. <b>KRITISCH, LABO</b>					
OD3.3: We strijden tegen racisme en leren mensen hoe mensen er op een gepaste manier op kunnen reageren. <b>VERBINDEND, KRITISCH</b>					
SD4: In Limburg heeft iedereen evenveel kansen om deel te nemen aan cultuur.					
OD4.1: We leiden mensen toe naar een breed aanbod aan cultuur. <b>VERBINDEND</b>					
OD4.2: We stimuleren mensen uit kansengroepen om zich artistiek te ontplooien. <b>VERBINDEND</b>					
OD4.3: Er zijn mensen die drempels ervaren om deel te nemen aan cultuur. Samen met hen klagen we die drempels aan en werken we ze weg. <b>KRITISCH, LABO</b>					
SD5: Limburgse vrijwilligers en burgerinitiatieven zijn sterk en dragen bij aan een duurzame, solidaire, inclusieve en democratische samenleving.					
OD5.1: We versterken individuele vrijwilligers in hun competenties. <b>VERBINDEND, KRITISCH</b>					
OD5.2: We ondersteunen verenigingen en burgerinitiatieven in hun werking. <b>VERBINDEND, KRITISCH</b>					
OD5.3: We ondersteunen organisaties in hun vrijwilligersbeleid. <b>VERBINDEND, KRITISCH</b>					
SD6: Limburgers participeren aan de democratie. Ze denken constructief mee na over uitdagingen en weten dat hun stem er toe doet.					
OD6.1: We laten mensen zien hoe democratie werkt, hoe ze eraan kunnen deelnemen, en waarom dat belangrijk is. <b>VERBINDEND, KRITISCH</b>					
OD6.2: We geven inzicht in de complexiteit van democratische besluitvorming door actuele thema's kritisch te ontleden. <b>KRITISCH</b>					
OD6.3: We ondersteunen Limburgers om oplossingen te bedenken voor uitdagingen waar lokale besturen mee aan de slag moeten. <b>VERBINDEND, KRITISCH</b>					
OD6.4: De stem van kwetsbare groepen komt te weinig aan bod. We zijn hun bondgenoot, en zetten samen hun belangen op de maatschappelijke agenda. <b>VERBINDEND, KRITISCH</b>					

Legende: L = leerfunctie, C = cultuurfunctie, GV = gemeenschapsvormende functie, MB = maatschappelijke bewegingsfunctie.

## **5. Invulling van de sociaal-culturele rollen en functies**

Het vorige hoofdstuk schetste de samenhang tussen kernpraktijken, doelstellingen, rollen en functies. De sociaal-culturele rollen situeren zich op niveau van de operationele doelstellingen. Want wat je wil veranderen in de samenleving (je doelstelling) bepaalt welke positie je inneemt als organisatie (je rol). De functies situeren zich op niveau van de kernpraktijken. Beide vertellen welke methodieken we inzetten om ons doel te bereiken.

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de invulling van de rollen en functies. We geven voorbeelden van nieuwe praktijken en van oude die we verderzetten. Dit zijn voornemens, die concreter worden zodra we onze doelstellingen per jaar in een actieplan gieten.

### **5.1 De drie sociaal-culturele rollen**

Avansa Limburg is van oudsher een organisatie waar mensen verbinding vinden met anderen. Dat blijft overeind. Maar meer dan vroeger zetten we nu ook in op kritisch denken, dat een rode draad is doorheen de doelstellingen. Het zwaartepunt ligt dus bij de verbindende en kritische rol. We nemen ons daarnaast voor om in drie van de zes strategische doelstellingen laboratoriumprojecten te doen.

#### **5.1.1 Verbindende rol**

‘We brengen mensen opnieuw in verbinding met zichzelf, elkaar, de samenleving en het milieu’ zegt onze missie. Bij Avansa Limburg kan je je kan verhouden tot anderen buiten de private sfeer. We stimuleren interactie en verbinden mensen zowel met elkaar als met maatschappelijke vraagstukken. We vertrekken vanuit persoonlijke interesses of gemeenschappelijke bezorgdheden. Individuen vinden een netwerk, bestaande groepen worden hechter en groepen gaan onderling in dialoog. Zo ontstaat een leercontext waarin je je persoonlijke visie verruimt. Mensen staan op gelijke voet met anderen die ze misschien binnen hun persoonlijke cirkel niet tegenkomen. Dit bevordert de democratische dialoog, want je komt een diversiteit aan standpunten en redeneringen tegen.

Vijf van onze strategische doelstellingen dragen bij aan de verbindende rol. SD1 brengt mensen samen vanuit de zorg voor het welzijn van mens en planeet. Deelnemers ontmoeten elkaar tijdens educatieve activiteiten zoals workshops over een ecologische levensstijl en cursussen over stress. We versterken ook groepen van burgers die bijdragen aan een circulaire economie, bijvoorbeeld via een jaarlijks trefmoment voor vrijwilligers van Repair Cafés waar ze elkaar ontmoeten en van elkaar leren. En we plannen participatieprojecten waarin we mensen die interesse hebben in consuminderen of onthaasten met elkaar verbinden, en samen laten nadenken welke levensstijl bijdraagt aan een duurzamer economisch en samenlevingsmodel. We kunnen nog geen concreet voorbeeld geven, net omdat we bij het uitwerken van deze projecten van onderuit werken en dus vetrekken vanuit de mensen.

SD3 brengt mensen in dialoog. In Samen Lezen vinden mensen met een gelijkaardige achtergrond elkaar: bewoners van een woonzorgcentrum, deelnemers van een armoedevereniging, mensen die beschermd wonen, ... Dat is bonding: een homogene groep mensen nog sterker met elkaar verbinden. Maar we doen ook aan bridging. In andere leesgroepen treffen mensen elkaar, die anders niet gauw kennismaken. Bijvoorbeeld in de groepen met gedetineerden en mensen van buiten de gevangenis, of met blinden en slechtzienden en mensen zonder visuele beperking. Hier komt een verbindend gesprek op gang, vanuit een gezamenlijke interesse, genieten van literatuur en mooie teksten. Verder organiseren we in SD3 ook democratische dialoogtafels, waaraan we mensen met diverse achtergronden bewust samenbrengen om een genuanceerde, veilige dialoog te voeren rond topics waar polarisering over bestaat.

Onder SD4 zetten we Club Cultuur verder. Dit project verbindt mensen met diverse achtergronden vanuit interesse in kunst en cultuur. De kernwaarde van Club Cultuur is inclusie: iedereen moet de kans krijgen om te participeren en mee te beslissen. We betrekken daarom bewust deelnemers met uiteenlopende achtergronden.

SD5 versterkt vrijwilligers en burgerinitiatieven. Het open leeraanbod, met cursussen als 'boekhouden voor vrijwilligers' of intervisie voor zorgvrijwilligers, verbindt individuen met elkaar, vanuit de motivatie om als vrijwilliger bij te dragen aan een betere samenleving. We werken ook aan verbinding binnen groepen, door verenigingen en burgerinitiatieven te ondersteunen in hun werking. Dat doen we via vormingen zoals 'de missie en rol van je vereniging' of 'nieuwe vrijwilligers werven'. En we geven organisaties een duwtje in de rug om hun vrijwilligers beter aan zich en dus aan hun maatschappelijk doel te binden. Een voorbeeld hiervan is de cursus 'je vrijwilligers waarderen'.

SD6, tot slot, wil de kloof tussen burger en politiek verkleinen. OD6.1 verbindt mensen vanuit bezorgdheid over de afstand tot de macht. Niet op een negatieve manier, maar door te laten zien hoe de democratie functioneert en hoe zij er deel van zijn of opnieuw kunnen zijn. Het educatief spel 'Nieuwegem', dat we ontwikkelden tijdens de campagne leders Stem Telt 2024, is een voorbeeld. Deelnemers leren via dit spel hoe hun lokaal bestuur functioneert en hoe lokaal beleid raakt aan hun eigen dagelijkse leven. OD6.3 wil mensen helpen om bekommernissen op de agenda van politici en beleidsmakers te krijgen. We versterken de lokale sociale cohesie en versterken de band tussen inwoners en het gemeentebestuur. Bijvoorbeeld door buurtbewoners samen na te laten denken over de invulling van de open ruimte, en samen een advies te formuleren voor de schepenen. OD6.4 zet de bekommernissen van mensen uit kansengroepen op de maatschappelijke en politieke agenda. We leggen de link tussen doelgroepen, mensen die ver van hun realiteit af staan, en de politiek. Denk bijvoorbeeld aan 'Spreken over ouderen voor dummies', een project waarin we ouderen in Genk begeleidden om advies te geven aan stadsgenoten en het schepencollege over hoe je best over ouderen praat.

### **5.1.2 Kritische rol**

'We kijken kritisch naar de samenleving' staat letterlijk in onze missie. We stellen waarden, normen, opvattingen en maatschappelijke spelregels in vraag die tegen onze missie ingaan

en niet bijdragen aan een duurzame, inclusieve, solidaire en democratische maatschappij. Deze spelregels lijken vaak onveranderbaar, mensen accepteren hen als vanzelfsprekend. Daarom willen we kritisch kijken naar ieders verantwoordelijkheid: het individu, de markt, de overheid en het middenveld. We nemen, vanuit de maatschappelijke verandering die we willen, stelling in over wat anders moet. We stimuleren deelnemers, vrijwilligers en groepen om dat ook te doen, en voeden op die manier de kritische massa en het maatschappelijke debat. In elk van onze strategische doelstellingen maakten we in meer of mindere mate plaats voor de kritische rol.

SD1 laat mensen kritisch nadenken over schadelijke neveneffecten van het heersende economisch model dat gericht is op ongeremde groei. We maken mensen bewust dat daardoor individualisme, consumentisme en prestatiedruk bestaan, en dat die tendensen niet bijdragen aan hun welzijn, en niet bijdragen aan het milieu. We organiseren educatieve activiteiten die uitleggen dat dit maatschappelijke structuren zijn, en zetten mensen aan het denken over hoe dat beter kan. Een voorbeeld is het evenement 'Limburg Lagedrukgebied' dat we in 2024 organiseerden, met een veelheid aan workshops en acties rond prestatiedruk. De participatieprojecten die we willen opzetten vertrekken ook vanuit die kritische blik. Wat loopt er mis, en hoe kan dat beter? Wat zijn alternatieven? We denken bijvoorbeeld aan een project waarbij bewoners van een wijk minder kopen en meer spullen delen.

SD2 wakkert het kritisch debat aan over de sociale gevolgen van technologische ontwikkelingen. We organiseren TechTafels, gespreksgroepen waarin we mensen en organisaties bij elkaar brengen om daar samen over na te denken.

SD3 laat mensen kritisch nadenken over twee maatschappelijke problemen, toxische polarisatie (OD3.2) en racisme (OD3.3). Hoe werkt dit, en hoe ga je daar best mee om? Kunnen we dit voorkomen of verminderen en hoe dan? We werken een vormingsaanbod uit over mediawijsheid, en zetten onze cursussen over racisme zoals 'Zo heb ik het niet bedoeld' (over microagressies) en 'What's in a name' (over inclusief taalgebruik) verder.

SD4 zet in op cultuurparticipatie van iedereen. Dat kan niet zonder kritische te kijken naar de drempels die dit verhinderen. We brengen deze vanuit de ervaring van onze deelnemers van de Clubs Cultuur in kaart, en kaarten deze aan bij cultuuraanbieders zoals lokale cultuurcentra, musea en podiumgezelschappen (OD4.3).

SD5 draagt bij aan de kritische rol door vrijwilligers en burgerinitiatieven te ondersteunen die kritische naar maatschappelijke spelregels kijken, bijvoorbeeld Repair Cafés en andere groepen die aanzetten tot minder consumeren zoals The Clothing Loop.

SD6, als laatste, wil inzicht geven in de complexiteit van democratische besluitvorming (OD6.2). We organiseren lezingen en debatten over actuele thema's en laten mensen stilstaan bij het feit dat besluitvorming over die thema's een ingewikkeld proces is, dat rekening houdt met veel parameters. Een voorbeeld is een lezing over duurzame mobiliteit door een expert ter zake, verbonden aan een lokale situatie, waarbij inwoners vragen kunnen stellen en hopelijk wijzer en meer begripvol naar huis gaan.

### **5.1.3 Laboratoriumrol**

De drie beleidskeuzes die ten gronde liggen aan ons doelstellingenkader zijn gefocust op maatschappelijke verandering. Omdat we ze formuleerden vanuit de theory of change, schuiven ze een beeld naar voren van hoe het beter kan. In de laboratoriumrol willen we hier effectief mee aan de slag. We denken na over nieuwe spelregels waar de huidige niet voldoen, en experimenteren daarmee. Dat hoeft niet noodzakelijk impact te hebben op de schaal van de volledige samenleving. We geloven dat verandering in kleinere groepen een voorafspiegeling kan zijn van, en op langere termijn kan bijdragen aan maatschappelijke verandering. In laboratoriumprojecten werken we zo veel mogelijk samen met andere organisaties, verenigingen en burgerinitiatieven. Zo wordt het draagvlak voor verandering groter. Drie van onze strategische doelstellingen dragen bij aan de laborol.

SD1 zet experimenten op rond een meer circulaire economie. We zetten het project 'Living Lab circulair textiel' dat inzet op hergebruik van en anders omgaan met textiel verder.

Binnen SD3 starten we een experiment rond online polarisatie. We proberen uit of en hoe mensen kunnen optreden als verbindende en nuancerende actor, en zo online haat een halt kunnen toeroepen, en het automatisme van polarisatie kunnen omdraaien.

Club Cultuur (SD4), ten slotte, blijft een experimenteerruimte waarin we de spelregel dat 'de elite' beslist wat cultuur is omdraaien. We laten onze deelnemers bepalen wat de programmatie is en stimuleren zo cultuurparticipatie van zij die het niet voor het zeggen hebben. We proberen cultuuraanbieders mee aan boord te nemen, zodat zij ook meer en meer rekening houden met mensen die anders uit de boot vallen.

## **5.2 De vier sociaal-culturele functies**

Als regionale sociaal-culturele organisatie zetten we in op alle vier de functies. Historisch leunt de leerfunctie het meest aan bij onze identiteit. En sinds beleidsperiode 2021-2025 vergrootten we onze expertise in de cultuurfunctie. Maar ook de gemeenschapsvormende en maatschappelijke bewegingsfunctie komen doorheen al onze beleidsdoelstellingen ruimschoots aan bod. Het zwaartepunt ligt dus zeker niet meer alleen bij leren en cultuur.

### **5.2.1 Cultuurfunctie**

Cultuur heeft een prominente plaats in onze werking. We gebruiken ten eerste cultuur in de enge zin, die van kunst, als invalshoek om naar de maatschappij te kijken. We weten uit ervaring dat uitstappen, tentoonstellingen, films, ... een gemakkelijke manier zijn om iets verkocht te krijgen aan deelnemers. Ons publiek komt graag naar de gezellige cultuuruitstap. En staat tegelijk stil bij samenlevingsvraagstukken. Denk bijvoorbeeld aan een bezoek aan het AfricaMuseum. De deelnemers genieten van het samenzijn, de expertise van de gids, en van de kunst en architectuur. Tegelijk staan ze, al dan niet bewust, kritisch stil bij de koloniale erfenis en racisme in de samenleving. Zo bereiken we

mensen die niet noodzakelijk naar een cursus of lezing over dekolonisatie of racisme zouden komen. Dit is een formule die werkt. Want uit de evaluaties van deelnemers blijkt dat we ook de inhoudelijke doelstelling (kritisch stilstaan bij... of leren over...) bereiken. Kunst is daarnaast ook een goede manier om mensen zich te laten inleven in het standpunt of de ervaring van een ander. We geloven sterk in sociaal-artistieke projecten als manier om de boodschap van doelgroepen naar buiten te brengen. Denk aan een tentoonstelling met gedichten en foto's over eenzaamheid.

Cultuur in de enge zin is niet de enige manier waarop we cultuur inzetten. We maken ook gebruik van cultuur in de brede zin: het geheel van normen, waarden, tradities, regels, enzoverder in de samenleving. We versterken het culturele kapitaal van deelnemers door hen te verbinden met maatschappelijke normen en waarden die passen bij onze missie. We verbinden mensen met oude of nieuwe gewoonten en tradities die bijdragen aan onze missie. Daardoor staan ze sterker in hun schoenen om te participeren, durven ze kiezen voor een duurzame en solidaire levensstijl, en reflecteren ze op wat beter kan.

In het inzetten van cultuurfunctie kunnen vier processen plaatsvinden<sup>47</sup>: cultuur creëren, bewaren, delen en mensen eraan laten deelnemen. Wij zetten vooral in op dat eerste en laatste proces, creëren en participeren, en in mindere mate op het derde, cultuur delen. Cultuur bewaren is geen strategie die we bewust inzetten. Mensen maken bij ons kennis met cultuur, ze vinden de weg naar culturele evenementen of erfgoed, ze laten zich bevragen door wat hen raakt in kunst, ze reflecteren op cultuur, en creëren zelf ook cultuur.

Cultuur creëren doen we via sociaal-artistieke praktijken en projecten. OD4.2 beoogt dat expliciet, maar ook binnen andere doelstellingen zoals OD6.4 maken we gebruik van kunst als middel om een boodschap te verkondigen. Daarnaast is cultuur creëren niet alleen een artistiek product creëren, maar ook nieuwe normen of gewoonten creëren. Dat beogen we in OD1.3, waarin we een nieuwe manier zoeken van samenleven en consumeren die tegengewicht biedt aan prestatiedruk, beter is voor ons welzijn en dat van de planeet. Maar ook in SD3, waarin we af willen van het geroep en getoeter in de samenleving, en een nieuwe norm willen installeren rond maatschappelijke dialoog, waarbij mensen het terug gewoon worden om de nuance op te zoeken en op een respectvolle manier in gesprek te gaan met elkaar.

Cultuur delen laat mensen aansluiting vinden bij anderen in hun zoektocht naar betekenisgeving. Die strategie past als gegoten bij onze beleidskeuze 'zoektocht naar waarden'. Binnen SD1 wisselen deelnemers onder andere tips uit met elkaar over welke levensstijl bijdraagt aan meer mentaal welzijn, minder prestatiedruk en bewuster consumeren. We halen de mosterd bij diverse levensbeschouwingen, en laten mensen kennis maken met ervaringsdeskundigen die bijvoorbeeld door te mediteren of mantra's te zingen rust vinden in de gejaagde maatschappij. In het project Living Lab circulair textiel wisselen deelnemers en deskundigen uit over hoe je kleding langer kan gebruiken en fast fashion kan vermijden. En het laborolproject Less is more is een goed voorbeeld

---

<sup>47</sup> Zie *De cultuurfunctie*. (z.d.). Socius.be. <https://socius.be/publicatie/de-cultuurfunctie>.

waarbij mensen elkaar inspireren over een minimalistische levensstijl, en hoe minder spullen hebben bij kan dragen tot meer levenskwaliteit.

Cultuurparticipatie, ten derde, is een van onze zes strategische doelstellingen (SD4). We willen dat iedere Limburger even veel kansen heeft om deel te nemen aan cultuur. Project Club Cultuur is de motor voor deze doelstellingen. In Club cultuur brengen we een groep mensen samen die interesse hebben in cultuur, maar die allerlei drempels ervaren en daardoor minder aan cultuur participeren. Club Cultuur wil die drempels verlagen. Op die manier kunnen heel wat mensen die daar anders niet toe komen toch participeren aan cultuur. Het project is intussen uitgerold in zes gemeenten. In 2026-2030 willen we minstens twee bijkomende Clubs Cultuur starten in die gemeenten met de meeste kansarmoede en dus het meeste mensen die drempels ervaren om aan cultuur deel te nemen. Maar ook binnen andere doelstellingen komt cultuurparticipatie aan bod. Samen Lezen (SD3, dialoog) brengt mensen bijvoorbeeld in contact met literatuur en poëzie.

### **5.2.2 Leerfunctie**

We willen bijdragen aan maatschappelijke verandering. Als sociaal-culturele organisatie doen we dat per definitie via groepsprocessen. Dat onderscheidt ons van maatschappelijk werk. Dé manier om mensen in groep 'samen naar beter' te laten gaan, is volgens ons leren. Leren is deel van het DNA van Avansa. We geloven nog steeds dat leren over de samenleving en maatschappelijke uitdagingen de eerste stap kan zijn naar verandering.

We vinden leren van elkaar even belangrijk als leren van een expert. Daarom zijn dialoog en uitwisseling binnen alle activiteiten, of het nu gaat over een cursus, lezing, workshop, uitstap, project... heel belangrijk. Kennisdeling en ervaringsuitwisseling tussen deelnemers zijn even waardevol om tot nieuwe inzichten te komen als de expertise van de begeleider.

We doen vandaag meer dan vorming organiseren. Leren vindt dikwijls plaats in een andere context dan samenkomen in een leslokaal. We streven er naar dat in die andere contexten, wanneer we kiezen voor de leerfunctie, we expliciet leerprocessen nastreven op een kwalitatieve manier. Hieraan besteden we de nodige aandacht in de voorbereiding van de activiteiten en het formuleren van de doelen. Ook wanneer we losse medewerkers inzetten als begeleider, doen we aan kwaliteitscontrole op de leerprocessen.

Je als deelnemer veilig voelen is een belangrijke voorwaarde om te kunnen leren. We zorgen dat mensen zich welkom voelen. We bouwen inclusieve ruimtes waar iedereen van betekenis kan zijn. Dat doen we door te zorgen voor toegankelijke locaties, maar ook voor een mentale ruimte die het welzijn van alle deelnemers, elk met hun individuele noden, maximaliseert en dus het leren bevordert.

Hoe zetten we inclusieve leeromgevingen, met ruimte voor uitwisseling tussen de deelnemers, op? Ten eerste focussen we binnen alle strategische doelstellingen waarin we een open educatief aanbod ontwikkelen op laagdrempeligheid. Binnen SD1, bijvoorbeeld, behouden we een aanbod rond natuurbeleving, waarin deelnemers ervaren dat in de natuur zijn stress verlaagt. En hoewel de klemtoon binnen een activiteit als shinrin-yoku

(bosbaden) ligt op de ervaring, blijft het leren over zichzelf en de samenleving een belangrijke component. Dat merken we door de gesprekken die op gang komen tussen de deelnemers, en de evaluaties die we achteraf ontvangen.

In al onze doelstellingen zetten we bewust in op groepen die in de samenleving een grotere afstand tot leren hebben. We bereiken in ons open educatief aanbod veel deelnemers die het financieel moeilijk hebben. We streven naar een representatief cijfer navenant de mensen met recht op verhoogde tegemoetkoming in de bevolking en zitten daar vaak ruim boven. Daarnaast zorgen we ervoor dat de helft van ons aanbod toegankelijk is voor mensen die nog Nederlands aan het leren zijn. Dat doen we door halfjaarlijks te monitoren of we voldoende activiteiten aanbieden met maximum twee taaliconen. En door deze activiteiten in laagdrempelig Nederlands actief te promoten bij nieuwkomers, samen met partners zoals het Agentschap Integratie en Inburgering, Ligo en de lokale besturen. En tot slot blijven we exclusieve activiteiten organiseren op maat van kansengroepen. Want niet iedereen voelt zich veilig om deel te nemen aan een open aanbod. Daarom werken we samen met armoedeverenigingen, etnisch-culturele federaties, verenigingen voor mensen met een beperking, ...

### **5.2.3 Gemeenschapsvormende functie**

Onze missie is mensen terug in verbinding brengen met zichzelf, de samenleving en het milieu. Want we stellen vast dat ze van alle drie vervreemd zijn. Dat deel van de missie is een pleidooi voor gemeenschapsvorming. Om te komen tot gemeenschap, staat inclusie voorop. Inclusie is het recht op volwaardige deelname aan de samenleving op gelijke voet met andere burgers. Dat iedereen voor ons erbij hoort en mee kan beslissen heeft als gevolg dat we dat we iedereen aanspreken, uitnodigen, warm maken en betrekken.

We hechten daarbij veel belang aan de rol van vrijwilligers. SD5 zet expliciet in op deze doelgroep en wil vrijwilligers, verenigingen en burgerinitiatieven sterk maken, zodat zij hun rol in het versterken van de democratie en solidariteit kunnen spelen. We creëren ook nieuwe groepen waar mensen elkaar vinden in een gedeeld engagement, bijvoorbeeld om bij te dragen aan een duurzame, tragere of minder individualistische levensstijl (SD1). Daarnaast brengen we groepen en gemeenschappen met elkaar in dialoog (SD3), vanuit de waarde van het verschil en een pluralistische visie. We smeden bewust banden tussen verschillende groepen in de samenleving. We zetten bijvoorbeeld dialoogtafels op, waaraan mensen uit verschillende achtergronden op respectvolle en genuanceerde manier in gesprek gaan over wat hen bindt, maar ook over hun meningsverschillen.

We hebben dus zowel aandacht voor bridging (interactie tussen groepen en gemeenschappen) als bonding (groepen versterken en nieuwe groepen creëren). Club Cultuur is een voorbeeld van beide. We brengen mensen samen vanuit interesse in cultuur en creëren zo een nieuwe groep (bonding). En bij de werving van deelnemers brengen we bewust mensen met heel diverse achtergronden bij elkaar (bridging).

## 5.2.4 Maatschappelijke bewegingsfunctie

‘Samen naar beter’ is onze slogan. We maakten voor 2026-2030 drie beleidskeuzes: we bevorderen de zoektocht naar waarden, dialoog en participatie. In alle drie die keuzes staat maatschappelijke verbetering, samen naar beter gaan, centraal. Dat kan niet zonder maatschappelijke beweging. Want als niemand wakker ligt van een uitdaging, gaat er niets veranderen. Het is dus belangrijk om de samenlevingsvraagstukken waar wij wakker van liggen tot een publieke zaak te maken. Dat doen we door mensen bewust te maken van problemen en uitdagingen, en hen er kritisch naar te laten kijken. Maar dat is niet voldoende. We willen het maatschappelijk debat voeden. Daarvoor moeten we met onze acties aanwezig zijn in de publieke ruimte. We betrekken daarom individuen, groepen en organisaties die inhoudelijke kennis of mobilisatiekracht hebben rond de vraagstukken die we op de agenda willen krijgen.

De maatschappelijke bewegingsfunctie is verweven in een aantal van de kernpraktijken die we inzetten om onze doelstellingen te realiseren. Bijvoorbeeld de ondersteuning die we bieden aan verenigingen en burgerinitiatieven. We versterken groepen die bijdragen aan een inclusieve, democratische, duurzame en solidaire samenleving (SD5). Neem bijvoorbeeld de Repair Cafés. Door aandacht te vestigen op hun werking, zetten we deze op de agenda als goed voorbeeld van een meer circulaire economie.

Een andere kernpraktijk die we inzetten om te politiseren zijn de participatieprojecten. We zoeken actief naar initiatieven van burgers die oplossingen zoeken voor uitdagingen waar lokale besturen mee aan de slag gaan. Denk aan wijkbewoners die een nieuwe bestemming willen geven aan een kerk of de openbare ruimte. Of actiegroepen die ijveren voor verkeersveiligheid of duurzaamheid. En we zetten zelf projecten op die individualisme, prestatiedruk en consumentisme aanklagen (SD1). Binnen SD3 zetten we project Bovenhuids verder, waarin we samen met mensen die het mikpunt zijn van racisme het probleem aankaarten en op de publieke agenda zetten. En binnen SD6 zetten de bekommernissen van kwetsbare doelgroepen op de maatschappelijke agenda zetten.

Ook onze laborolprojecten zetten in op de maatschappelijke bewegingsfunctie. Binnen SD1 is het project ‘Living Lab circulair textiel’ een goed voorbeeld. Aan het project dat we plannen rond online polarisatie (SD3) willen we ook een politiserend luik koppelen. En binnen SD4 is Club Cultuur een manier om beweging te maken rond de drempels die mensen ervaren om te participeren aan cultuur. Want door deze aan te kaarten bij cultuuraanbieders, streven we ernaar dat zij in actie komen om te verbeteren.

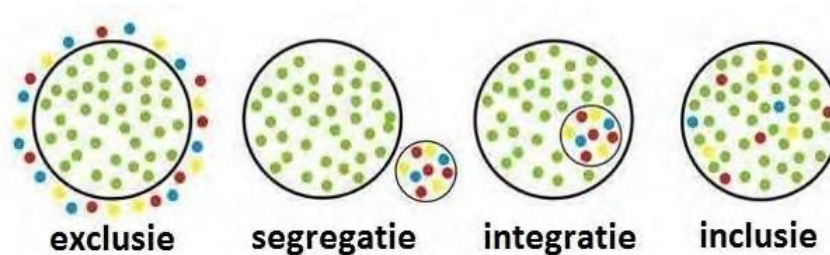
Tot slot is het ons doel om regelmatig kleine en grotere campagnes op te zetten, met het expliciete doel om te politiseren. Via een bredere publieke campagne kan je onrechtvaardige maatschappelijke spelregels duiden en aankaarten, en creëer je draagvlak voor verandering. Verspreid over de beleidsperiode zullen rond elk van onze zes strategische doelstellingen minstens één campagne uitwerken.

## 6. Participatie en inclusie

Limburg is al lang superdivers (zie [hoofdstuk 3, Omgevingsanalyse](#)). Maar diversiteit gaat niet alleen over de herkomst van mensen. Diversiteit gaat over de socio-economische positie van mensen in de samenleving, gender en geaardheid, handicap, gezondheid, leeftijd, opleiding...

We willen op een inclusieve manier met diversiteit omgaan. Inclusie<sup>48</sup> is het recht op volwaardige deelname aan de samenleving op gelijke voet van alle burgers, op een onafhankelijk leven met gelijke keuzemogelijkheden en met respect voor individuele keuzes. Diversiteit gaat over 'de mix', de verschillen. Inclusie over hoe we met de verschillen omgaan. Inclusie gaat over gedrag, waarden en spelregels. Als je alleen aandacht geeft aan het vergroten van de diversiteit en niets doet aan het verbeteren van inclusie, dan is de kans groot dat conflicten ontstaan en dat nieuwe mensen niet blijven. Omdat zij zich niet thuis voelen, niet gezien worden. Diversiteit brengt immers verschillen in opvattingen en stijlen met zich mee. Integratie is daarom nog geen inclusie.

Inclusie is niet exclusie (mensen uitsluiten), segregatie (mensen uitsluiten en actief in een andere subcluster zetten) en niet integratie (mensen als subcluster opnemen). Inclusie is mensen werkelijk betrekken, insluiten, opnemen in de groep en in de samenleving.



Inclusie verschilt van integratie omdat de structuren zo zijn opgezet of hervormd dat een diversiteit van mensen op gelijkwaardige manier kan deelnemen. Elke persoon mag zijn zoals hij of zij is en hoeft de norm niet te halen om op een volwaardige manier mee te doen. Om deel te nemen moeten mensen uit de kansengroepen heel wat drempels overwinnen. Deze drempels kunnen zowel mentaal als fysiek zijn. We brengen drempels in kaart en proberen ze weg te werken. We vertrekken vanuit universal design<sup>49</sup>, redelijke aanpassingen en indien nodig ondersteuning op maat.

Avansa wil op deze manier inclusieve ruimtes creëren. Dit zijn zowel fysieke als mentale ruimtes waar mensen elkaar ontmoeten. Een voorbeeld van zo'n inclusieve ruimte, is ons project 'Club Cultuur'. Wat zijn de eigenschappen van een inclusieve ruimte?

<sup>48</sup> Gebaseerd op: Miller, F. A. (2010). The inclusion breakthrough: Unleashing the Real Power of Diversity. ReadHowYouWant.com; Schraepen, B. (2021). Exclusies. Wat uitsluiting doet met mensen; Grip - info@gripvzw.be. (z.d.). Wat is het verschil tussen inclusie, integratie, segregatie en uitsluiting? - Grip. Grip. <https://www.gripvzw.be/nl/artikel/157/wat-is-het-verschil-tussen-inclusie-integratie-segregatie-en-uitsluiting>.

<sup>49</sup> Universal design betekent dat bij de aanvang van elk ontwerpproces de volgende vraag centraal staat: hoe kan een product, een vorming, een website, een gebouw, een publieke ruimte zowel functioneel als aantrekkelijk zijn voor een zo groot en zo divers mogelijke groep van gebruikers?

1. Iedereen is onvoorwaardelijk welkom en voelt zich veilig,
2. Er is volledige en volwaardige participatie,
3. Iedereen kan van betekenis zijn.

Inclusie betekent niet dat wij een keuze maken 'waaraan ze kunnen deelnemen'. Wel het tegenovergestelde: dat personen uit kansengroepen vrij kunnen kiezen om deel te nemen waaraan ze willen. Kansengroepen hebben geen andere leerbehoeften. Inzetten op kansengroepen betekent dus niet dat we het niveau en inhoud van de activiteiten aanpassen. Bij de keuze van beleidsdoelstellingen betrokken we mensen uit kansengroepen (zie [bijlage 2](#)). We gingen de straat op en organiseerden focusgroepen waarin we in dialoog gingen. Zo zochten we naar verbindende thema's, dat wat de mensen bezig houdt.

Maar voor sommige mensen blijft de drempel om deel te nemen aan onze activiteiten te hoog. Daarom kiezen we waar nodig voor een exclusief aanbod, op maat van kansengroepen. Een voorbeelden zijn de activiteiten die we organiseren samen met armoedeverenigingen. Daarnaast organiseren we een educatief en sociaal-artistiek aanbod in de gevangenissen van Hasselt en Tongeren.

Als we spreken over inclusie, is het ook belangrijk om stil te staan bij kruispuntdenken of intersectionaliteit<sup>50</sup>. Focussen op de herkomst, het geslacht of de socio-economische klasse van doelgroepen is niet voldoende. Als je echt uitsluiting wil tegengaan, moet je rekening houden met de snijpunten (intersecties) tussen de verschillende identiteiten die elke persoon heeft (zie de figuur<sup>51</sup> op de volgende pagina). Want iemand kan uitsluiting ervaring op verschillende vlakken, samenhangend met de verschillende aspecten van diens identiteit. Er bestaat 'sociale stratificatie': we delen mensen in volgens sociale kenmerken zoals klasse, kleur, gender, seksuele geaardheid, leeftijd of handicap. Die kenmerken staan niet los van elkaar, maar hangen op een complexe manier samen. Inclusie houdt rekening met die complexiteit door mensen niet 'categoriaal', op basis van één kenmerk, te benaderen.

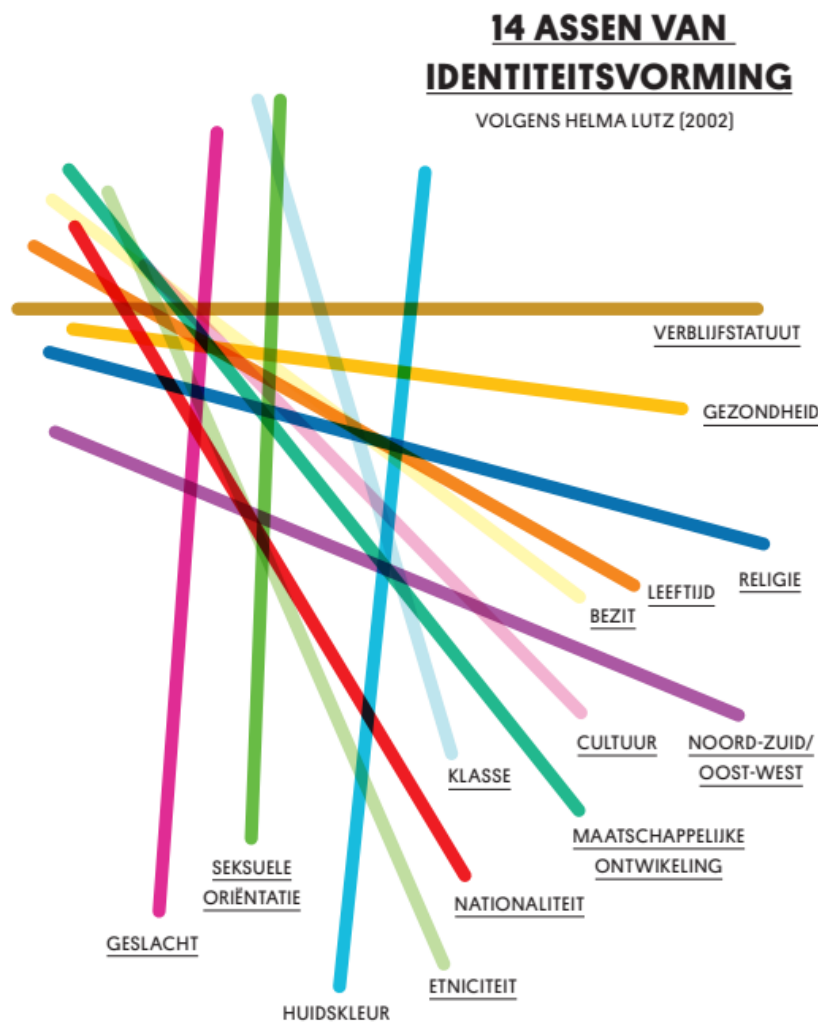
We kijken dus naar diversiteit door een kruispuntbril en proberen drempels te verlagen voor iedereen die ze ervaart. Maar toch focussen we prioritair op vier specifieke kansengroepen: mensen in armoede, mensen met een beperking, mensen in detentie en mensen van buitenlandse herkomst. Waarom? Ten eerste hebben we jarenlange ervaring in samenwerken met deze groepen. We blijven investeren in het netwerk dat we uitbouwden, en gaan verder aan de slag met de kennis en ervaring die we hebben. Ten tweede is Limburg naar herkomst zeer divers, en al lang niet meer alleen in de ex-mijngemeenten (zie [hoofdstuk 3, Omgevingsanalyse](#)). Willen we een inclusieve organisatie zijn, dan vinden we het belangrijk dat die diversiteit zich weerspiegelt in onze deelnemers. Hier moet je mensen kunnen ontmoeten die je in je eigen 'bubbel' niet vanzelfsprekend tegenkomt. Dat geldt niet alleen voor mensen van diverse herkomst, maar ook voor mensen met en

---

<sup>50</sup> Frans, M. (2021, 16 juli). *Yakoub & Zemni over de inclusieve maatschappij*. Socius.be. <https://socius.be/yakoub-zemni-over-de-inclusieve-maatschappij/>.

<sup>51</sup> Lutz, H., (2002). Zonder blikken of blozen. Het standpunt van de (nieuw-) realisten. *Tijdschrift voor Genderstudies*, (3), 7-17.

zonder een beperking. Zij leven vaak in gescheiden werelden, en die muur proberen we te slopen.



Hoe realiseren we inclusie? We blijven één vormingswerker voor 10% van de werktijd vrijstellen als horizontaal verantwoordelijke voor inclusie (zie [8.1, Organisatiestructuur](#)). Hij waakt erover dat we zowel verticaal (binnen de zes strategische doelstellingen) als horizontaal (binnen de organisatie als geheel) laagdrempelig blijven. We gebruiken vijf strategieën:

1. Getrapt prijzenbeleid en UiTPAS (zie [8.6.4, Inclusief en fair prijzenbeleid](#)),
2. Toegankelijke taal en gebruik van taalconen (zie [8.3, Communicatie](#)),
3. Fysieke toegankelijkheid en bereikbaarheid (zie [8.4, Infrastructuur](#)),
4. Inhoudelijk laagdrempelig aanbod,
5. Toeleiding van kansengroepen via samenwerkingen.

Vooraf 'wat we doen', ons activiteiten aanbod, moet laagdrempelig zijn als we het echt menen met inclusie. Daarom hebben we kritisch aandacht voor een evenwichtige mix, met voldoende laagdrempelige (daarom niet 'makkelijke!') activiteiten. We gaan ingewikkelde

thema's niet uit de weg, maar proberen ze te vertalen en begrijpelijk te maken voor een breed publiek. We vertrekken zo veel mogelijk vanuit de behoeften van het publiek dat we willen bereiken: wat willen zij leren? Waar liggen zij wakker van? Wat spreekt hen aan? We geloven sterk in projecten zoals Club Cultuur: we draaien de programmatie logica om en laten we deelnemers (o.a. uit kansengroepen) zelf bepalen wat we op de activiteitenagenda zetten.

Naast drempels wegwerken, zetten we actief in op toeleiding. Om mensen in armoede beter te bereiken, werken we nauw samen met Rap op Stap, SAAMO, de armoedeverenigingen, ... Naar toeleiders van anderstaligen (NT2-leerkrachten, medewerkers van de taalpunten van de bibliotheken, integratiediensten, ...) versturen we driemaandelijks een nieuwsbrief met een overzicht van alle activiteiten die in eenvoudig Nederlands doorgaan. En we trekken zelf naar oefengroepen Nederlands en lessen NT2 om over dit aanbod te vertellen, en mensen te helpen om in te schrijven. Ook het participatie- en netwerktraject waaraan inburgeraars sinds 2024 verplicht moeten deelnemen zorgt voor doorstroom van nieuwkomers naar onze activiteiten. We werken samen met verenigingen van etnisch-culturele minderheden binnen verschillende projecten, en met organisaties als Pasform en Kannet voor mensen met een beperking.

Tot slot, hoe meten we of en in hoeverre we een divers publiek bereiken? We houden omwille van privacy en om inschrijven bij Avansa laagdrempelig te houden weinig gegevens bij van onze deelnemers. Bovendien is inschrijven niet voor al onze activiteiten verplicht. Hoe weten we dan wie er deelneemt? Bij activiteiten waarvoor je moet inschrijven, registreren we welk tarief de deelnemer betaalt. Van deze activiteiten weten we dus exact hoeveel mensen met financieel beperkte middelen deelnemen. En we registreren bij elke activiteit met welke andere organisaties we samenwerken. We weten dus ook exact hoe vaak we samenwerken met toeleiders van kansengroepen. Dit is beperkte informatie. Daarom onderzoeken we in de loop van 2025 of, hoe vaak, en hoe we een dwarsdoorsnede van ons publiek kunnen maken. Zo willen we in beleidsperiode 2026-2030 de kenmerken en eventuele evolutie van ons publiek monitoren, en vergelijken met het publiek dat de rest van de sector sociaal-cultureel volwassenenwerk bereikt. Daarom baseren we ons voor de eigen dwarsdoorsnede op de categorieën die de VUB en KULeuven (HIVA) gebruikten in hun deelnemersonderzoek uit 2024<sup>52</sup>. Zij brachten deze kenmerken in kaart: leeftijd, gender, opleiding, maatschappelijke positie (student, werkend, werkzoekend of werkloos, niet aan het werk o.w.v. arbeidsongeschiktheid, ziekte of invaliditeit, thuisblijvende partner of ouder, gepensioneerd of andere), subjectief inkomen, migratieachtergrond (Belg, EU en buiten EU) en subjectieve gezondheid.

---

<sup>52</sup> *Deelnemersonderzoek sociaal-cultureel volwassenenwerk. De waarde en betekenis van deelname voor de participant.* (z.d.). Vlaanderen. <https://www.vlaanderen.be/publicaties/deelnemersonderzoek-sociaal-cultureel-volwassenenwerk-de-waarde-en-betekenis-van-deelname-voor-de-participant>.

## 7. Vrijwilligersbeleid

Vrijwilligers zijn van immens belang: zonder hen geen Avansa Limburg. Jaarlijks draaien een honderdtal vrijwilligers mee in onze werking. Sommigen vaak, sommigen maar één keer. In 2023 startten we een werkgroep waarin zij vertegenwoordigd zijn, die nadenkt over het vrijwilligersbeleid. Samen kwamen we tot een visie op hun rollen en taken, hoe we vrijwilligers zouden moeten ondersteunen, en hoe we hen beter willen betrekken bij de organisatie.

### 7.1 Rollen en taken van vrijwilligers

We werken niet met vaste functies, maar stellen taakpakketten samen op maat van de vrijwilliger. Vrijwilligers kunnen zich bij ons engageren voor drie taakprofielen:

1. Activiteitvrijwilligers: zij begeleiden activiteiten of projecten. Een medewerker werft hen aan, en ondersteunt of coacht hen in hun taak.
2. Actievrijwilligers: zij nemen deel aan een activiteit en nemen daarbij een extra verantwoordelijkheid op zich. Bijvoorbeeld een assistent die deelnemers met een beperking bijstaat, of een extra begeleider tijdens een uitstap met een grote groep.
3. Praktische en ondersteunende vrijwilligers: zij nemen taken op binnen de interne werking zoals onderhoud, onthaal, administratie, bestuur, communicatie...

### 7.2 Hoe ondersteunen we vrijwilligers?

In ons ondersteuningsbeleid schenken we aandacht aan vijf elementen: binnenhalen, begeleiden, belonen, betrekken en beëindigen. Voor elk element hebben we een plan van aanpak om de vrijwilligers succesvol in te zetten en te binden aan onze organisatie.

#### Binnenhalen

Avansa voorziet een warm onthaal en degelijke informatie voor elke nieuwe vrijwilliger. Elke vrijwilliger ontvangt een vrijwilligerscontract en een informatiebundel met missie, visie, vrijwilligersbeleid, ...

#### Begeleiden

Een medewerker stuurt vrijwilligers aan in de concrete taakuitvoer. Dit is één van de vormingswerkers of administratieve collega's die direct te maken krijgt met de taken van de vrijwilliger. Zij lopen regelmatig mee en organiseren feedback- en intervisiemomenten. Dit doen zij vanuit motiverend leidinggeven en taakgerichte bijsturing.

De trekker van de werkgroep vrijwilligers is het algemene aanspreekpunt voor alle vrijwilligers. Deze medewerker bewaakt de visie op het vrijwilligersbeleid, coördineert de

afstemming tussen de vrijwilligersbegeleiders, roept de werkgroep vrijwilligers samen, organiseert het leerbeleid voor vrijwilligers en maakt de vrijwilligerscontracten op.

## **Belonen**

We organiseren vanuit de werkgroep vrijwilligers één vrijwilligers-bedank-moment per jaar. Daarnaast nodigen we alle vrijwilligers uit voor de nieuwjaarsborrel en openingsmomenten van projecten in eigen huis.

De vrijwilligers ontvangen een nieuwjaarskaartje en hebben een jaarlijks budget van € 50 om deel te nemen aan activiteiten van Avansa Limburg.

We geven onze vrijwilligers een beperkte en eerder symbolische vergoeding voor hun engagement variërend van een gratis deelname aan een activiteit tot de wettelijke forfaitaire kostenvergoeding. We voeren hierrond een gedifferentieerd beleid op basis van de drie vrijwilligersprofielen.

## **Betrekken**

Onze vrijwilligers zijn een belangrijke bron van bottom-up innovatie van onze organisatie. Daarom nodigen we hen vier keer per jaar uit op onze werkgroep vrijwilligers. Hier mogen zij meespreken, meedenken en vormgeven aan de werking en werkwijze van Avansa Limburg en haar vrijwilligersbeleid.

## **Beëindigen**

De medewerker die hen begeleidt en de vertrekkende vrijwilliger voeren een afscheidsgesprek over de reden van vertrek, hoe de werking en vrijwilligersbeleid ervaren werd en hoe de vrijwilliger nog bij Avansa betrokken wil blijven. We nemen waardierend afscheid van vrijwilligers. Ze zijn welkom op het volgende vrijwilligersfeest en krijgen een bedanking gebaseerd op de duur van hun engagement.

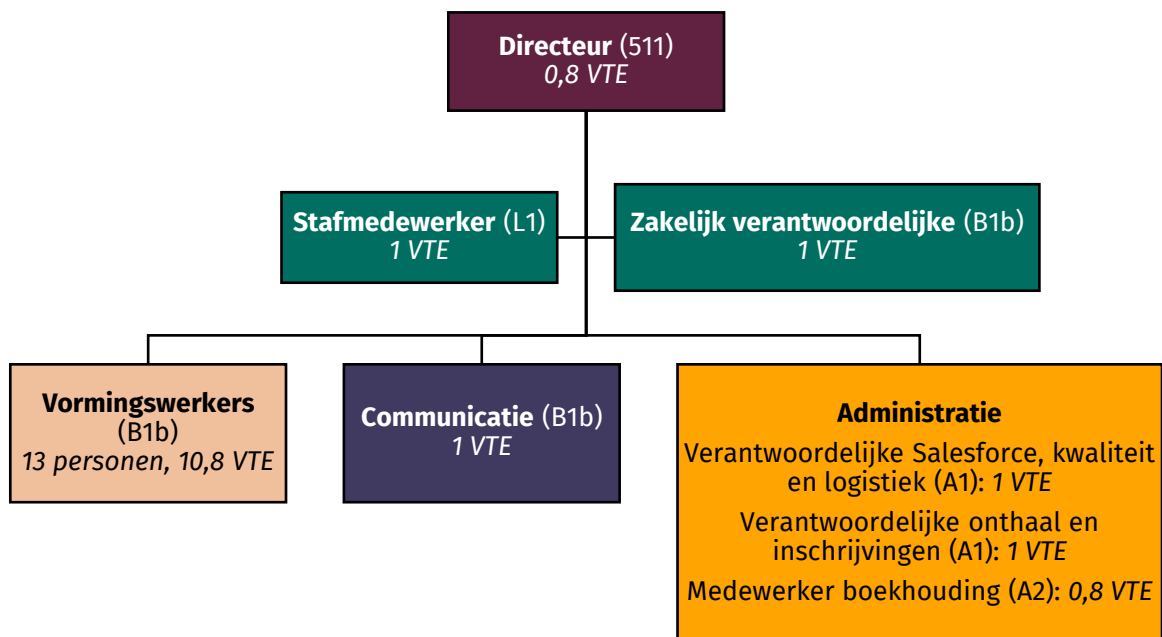
## **7.3 Betrokkenheid, inspraak en participatie**

Alle vrijwilligers worden vier keer per jaar uitgenodigd op onze klankbordgroep vrijwilligers. Daar krijgen ze de ruimte om mee te spreken, mee te denken en vorm te geven aan onze werking en werkwijze. Elke samenkomst krijgen zij ook de ruimte om feedback te geven op de vijf B's van ons vrijwilligersbeleid. We koppelen ook telkens terug wat we deden met hun feedback.

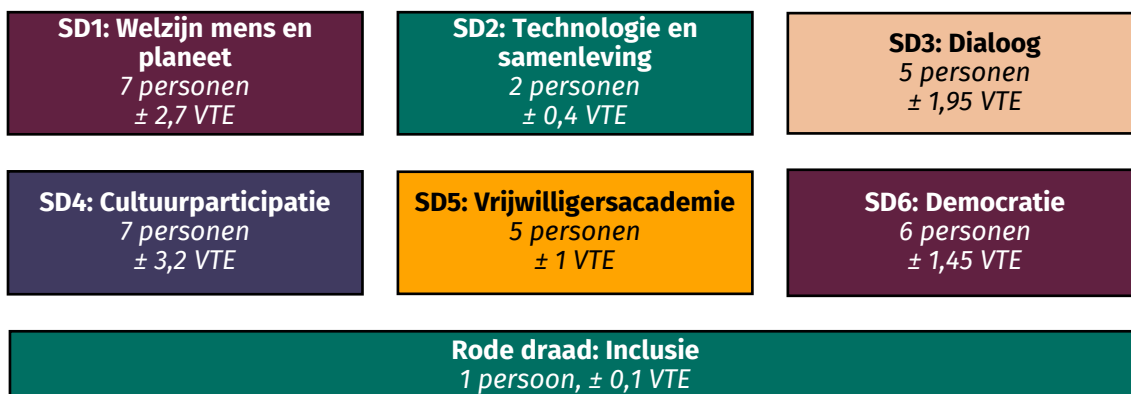
## 8. Zakelijk beleid

### 8.1 Organisatiestructuur

Avansa Limburg is een kleine organisatie. Op dit moment telt het team 20 medewerkers, goed voor in totaal 17,4 voltijds equivalenten (VTE). Het organogram is eenvoudig, met één leidinggevende die alle medewerkers aanstuurt. Er zijn, naast enkele specifieke functies, twee subteams: de vormingswerkers en de administratie. Het organogram toont voor elke functiegroep de loonschaal en het aantal VTE:



De vormingswerkers werken samen in werkgroepen per strategische doelstelling. Onderstaand schema toont per werkgroep het aantal VTE. [Paragraaf 8.6.3](#) (samenhang financieel beleid en doelstellingenkader) gaat hier concreter op in.



Inclusie blijft, zoals de vorige beleidsperiode, een horizontaal thema. Het is nog steeds nodig om één medewerker voor een deel van zijn tijd vrij te stellen om hier overkoepelend mee bezig te zijn. Hij fungeert als 'luis in de pels' van de organisatie die ons beleid aftoetst

aan de vraag: wie willen we bereiken, en wie we effectief? Welke verbeteringen zijn nog nodig om zowel in het sociaal-cultureel aanbod als in de interne werking inclusief te zijn?

Er is op het eerste gezicht veel overhead van niet-sociaal-culturele medewerkers, nl. 6,6 VTE overige functies t.o.v. 10,8 VTE vormingswerkers. Een groot deel van de overhead staat rechtstreeks ten dienste van de sociaal-culturele werking. De stafmedewerker ondersteunt en coacht de vormingswerkers en volgt het realiseren van onze doelstellingen op. De directeur en stafmedewerker zijn de belangrijkste netwerkers van de organisatie en smeden samenwerkingen die resulteren in meer of een beter gespreid sociaal-cultureel aanbod. En ook het werk van de verantwoordelijke onthaal en inschrijvingen staat grotendeels ten dienste van het sociaal-cultureel aanbod. Zij is het aanspreekpunt voor organisaties en verenigingen die activiteiten willen programmeren uit ons aanbod. Ze volgt aanvragen op, maakt de planning en treft de praktische regelingen. De vormingswerker volgt de geprogrammeerde activiteiten inhoudelijk op. Dit is win-win: het ontlast de vormingswerkers administratief, en is klantvriendelijker voor de aanvrager. Daarnaast blijft de vormingswerker natuurlijk zelf verantwoordelijk om een netwerk op te bouwen en te onderhouden met partners, freelancers en vrijwilligers binnen de doelstellingen waaraan die werkt.

Met het oog op een duurzaam, toekomstgericht personeelsbeleid, verkennen we op het eind van beleidsperiode 2026-30 of we de administratie kunnen reorganiseren. De zakelijk verantwoordelijke nadert de pensioensleeftijd. Potentieel kunnen we haar takenpakket herverdelen onder het bestaande administratief team en de directeur, zonder een volledige nieuwe administratieve aanwerving te moeten doen, om de overhead te verminderen.

## **8.2 Personeelsbeleid**

### **8.2.1 Arbeidsvoorwaarden**

De lonen (zie [organogram](#)) volgen de barema's uit pc 329.01. Zodra de nieuwe IFIC-functieclassificatie voor onze sector klaar is, weten we of dit wijzigingen in de barema's met zich meebrengt, en bekijken we hoe we ons dan tot die nieuwe barema's zullen verhouden. Daarbij houden we in het achterhoofd dat we op korte termijn geen extra middelen kunnen voorzien om eventueel hogere loonschalen rechtstreeks door te voeren. We zullen dus op langere termijn moeten nadenken als we willen anticiperen op eventueel hogere barema's. Dit brengt enige onzekerheid voor de toekomst.

Voor de vormingswerkers kiezen we vanaf de start voor barema B1b in plaats van B1c. Dit doen we bewust om competitief te zijn t.o.v. andere werkgevers in de sociale sector, en talent te kunnen aantrekken. Niettemin blijft, zeker voor vormingswerkers met een masterdiploma, B1b geen riante verloning. Maar we geloven dat andere factoren er voor zorgen dat alle medewerkers, inclusief de vormingswerkers, graag voor Avansa Limburg komen en blijven werken. Personeelsleden zijn in eerste plaats intrinsieke sterk gemotiveerd voor hun job door de grote autonomie die ze krijgen bij de invulling van hun

job. Daarnaast proberen we, binnen de marges van ons budget, aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden te bieden. Zo hebben we een genereuze en flexibele telewerkregeling. We verwachten alle personeelsleden de helft van hun werktijd, met een minimum van 2 dagen per week op kantoor. Donderdag is een verplichte kantoordag, zodat we die dag gemakkelijk overleg kunnen inplannen. De andere kantoordag is flexibel en vrij te kiezen. Ook de werktijdregeling is flexibel, zonder stamtijden. Deze maatregelen stellen medewerkers in staat om privé en werk zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen.

We proberen onze arbeidsvoorwaarden ook af te stemmen op onze missie. Het bevorderen van mentaal welzijn en duurzaamheid zijn doelen van de organisatie. We geloven dat een goede afstemming tussen werk en privé het welzijn van medewerkers bevordert. Voor jonge werknemers (min 45 jaar) implementeerden we in 2023 extra verlofdagen, zodat zij op jaarbasis 30 vakantiedagen kunnen inzetten (pro rata voor deeltijdse werknemers). Voordien was de kloof tussen werknemers ouder dan 45, die kunnen genieten van sectorale arbeidsvrijstellingsdagen, en werknemers tot 44 jaar groot. Die kloof hebben we gedicht, tot tevredenheid van personeel en bestuur.

Duurzaam gedrag stimuleren we bij het personeel via een mooie vergoeding voor dienstverplaatsingen en woon-werkverkeer met de fiets en het openbaar vervoer. We maken ook gebruik van auto- en fietsdelen voor dienstverplaatsingen.

## **8.2.2 Functionerings- en competentiebeleid**

In 2021 vernieuwden we zowel de functieomschrijvingen voor alle medewerkers (zie [bijlage 5](#)) als het functioneringsbeleid (zie [bijlage 6](#)). We formuleerden een set van 17 kerncompetenties die belangrijk zijn voor elke medewerker van Avansa Limburg, ongeacht de functie (zie [bijlage 7](#)). Daarnaast bevat elke functieomschrijving een set van functie-specifieke competenties. Deze competenties vormen de basis van het functioneringsbeleid. De nadruk ligt op competentie en welbevinden. Tegelijk schetsen de functieomschrijvingen voor elke medewerker duidelijke taken en resultaatgebieden, en is voor de vormingswerkers het persoonlijke jaarplan met geformuleerde acties (zie [paragraaf 8.5, Kwaliteitsbeleid](#)) een duidelijk kader om het functioneren te bespreken.

We volgen het functioneren van medewerkers op met competenties als rode draad. Daarbij proberen we aandacht te hebben voor ieders talent. Bijvoorbeeld in de taakverdeling binnen het vormingsteam: sommige collega's werken graag projectmatig, anderen programmeren graag een open educatief aanbod, nog anderen werken graag zo veel mogelijk met doelgroepen. Medewerkers krijgen hier vrijheid in. We leggen de puzzel zo dat hun sterktes elkaar aanvullen en samen een juiste puzzel vormen om onze doelstellingen te realiseren. Op die manier leren ze van elkaar en kan ieder uitblinken. Als medewerkers aan de top van hun groei zitten en bepaalde competenties en talenten intern niet verder kunnen ontplooien, is uitkijken naar kansen buiten de organisatie soms een must. We gaven daarom de laatste jaren enkele medewerkers de kans om deeltijds op externe opportuniteiten in te gaan, en namen afscheid van collega's die ambities konden waarmaken bij een andere werkgever. Bij elk afscheid hoort een exitgesprek waaruit de organisatie iets leert. Afscheid nemen van ervaren medewerkers neemt expertise weg uit

de organisatie, maar is anderzijds een kans voor nieuwe dynamieken. En natuurlijk doen we een overdracht van kennis en netwerk van medewerkers die de organisatie verlaten.

De directeur doet tweejaarlijks een functioneringsgesprek met elke medewerker, en heeft jaarlijks zelf een functioneringsgesprek met het Dagelijks Bestuur. Dit is een dialooggesprek in twee richtingen waarin de medewerker ook feedback aan de leidinggevende, het bestuur en de organisatie als geheel geeft. Welbevinden is een belangrijke component van het functioneringsgesprek. We baseren ons hier op het 'Huis van het Werkvermogen'. We brengen ook opleidingsnoden en groeikansen in kaart.

Bij verbeterpunten plant de directeur op kortere termijn evaluatiegesprekken in, als alles vlot verloopt is een tweejaarlijks functioneringsgesprek voldoende. Dit gesprek is in gunstige omstandigheden een fijn moment om appreciatie voor de medewerker uit te drukken en maakt het overbodig om een formeel evaluatiegesprek te voeren.

Naast de functioneringsgesprekken is er coaching op basis van nood en op maat. De directeur coacht de administratieve medewerkers en communicatiemedewerker. De stafmedewerker is de inhoudelijke coach van de vormingswerkers. De coaching gebeurt zonder leidinggevende positie, maar vanuit een inhoudelijke ondersteuningsnood.

### **8.2.3 Aanwervings- en onthaalbeleid**

Wanneer we aanwerven streven we, zoals bij al onze strategische keuzes, naar inclusie. Bij elke vacature denken we grondig na: wat is het doel van de functie? Wat voor profiel hebben we nodig, welke competenties en ervaring zijn essentieel? Hoe verwoorden we dit best, en waar vind je zo iemand? Bij de laatste aanwervingen van vormingswerkers vroegen we bv. geen diploma sociaal-cultureel werk of ervaring in sociaal-cultureel werk, maar wel ervaring met doelgroepen en motivatie voor de inhoud van de opdracht. Dit zorgt voor een ander type kandidaten. Bij de selectie letten we vooral op: hoe benadert deze persoon mensen in een kwetsbare situatie? Hoe betreft de kandidaat mensen bij een 'moeilijker' maatschappelijk thema? We spreken actief potentiële kandidaten aan via ons netwerk, via organisaties, op sociale media... Zo zorgen we voor meer diversiteit in ons sollicitantenbestand.

Iemand aanwerven zonder de juiste vooropleiding of zonder ervaring in een sociaal-culturele context, brengt met zich mee dat je 'on the job' moet investeren in competenties: sociaal-culturele methodieken, projectmatig werken, de sociale kaart... We investeren in competenties van nieuwe (en eigenlijk alle) medewerkers door coaching, opleiding, intervisie, begeleiding door collega's... Vormingswerkers zonder diploma sociaal-cultureel werk of agogiek stimuleren we om de modules voor nieuwe medewerkers bij Socius te volgen. En een van onze recentst aangeworven vormingswerkers gaven we zelfs de ruimte om tijdens de werktijd en op kosten van de organisatie enkele modules van de bachelor sociaal-cultureel werk te volgen. Zo investeren we in sociaal-culturele competentie.

Voor elke nieuwe medewerker en stagiair voorzien we een onthaalplan op maat. We maken ruimte voor meelopen en zoeken een collega die als meter of peter (of stagebegeleider) de

nieuwe medewerker kan bijstaan. De directeur, stafmedewerker en zakelijk verantwoordelijke plannen tijdens de inwerktijd regelmatig korte opvolggesprekken in, zodat noden duidelijk worden.

Ook voor losse medewerkers verfristen we het onthaalbeleid en schreven we een geactualiseerde bundel met afspraken en informatie.

## **8.2.4 Welzijn op het werk**

Uiteraard was het begin van beleidsperiode 2021-25 zwaar op vlak van welzijn op het werk. Corona vrat aan ons welbevinden op tal van vlakken. Isolatie en eenzaamheid door de lockdowns, stress door de combinatie van werk en privé, onzekerheid door de steeds veranderende maatregelen, en een knauw aan onze motivatie door de beperkende maatregelen voor de cultuursector. Dit kostte ons tijd en energie. Toch probeerden we het hoofd recht te houden, en ook energie te investeren. We gaven het team de vrijheid om te experimenteren. Andere methoden (online, buiten, via de post, individueel...) en andere onderwerpen, met ruimte om buiten de beleidskeuzes te treden. Tot vandaag voelen we de nasleep van die periode, op positief en negatief vlak. Experimenten die lukten waren leerrijk, en sijnepelen door in de reguliere werking (online activiteiten, meer uitstappen, wandelend vergaderen, hybride werken). We kregen extra tijd om na te denken, contacten te leggen, materiaal te maken. Maar ook minder fijne ervaringen zinderen na. Afstand tussen collega's, vrijwilligers die afhaakten. We deden wat we konden, maar beleidsperiode 2021-25 zal voor altijd zwaar de stempel van corona blijven dragen. Twee jaar lang konden we niet doen wat onze missie is: mensen samenbrengen.

Niettemin, in dezelfde periode realiseerden we 20 van de 21 punten uit het actieplan dat we in 2019 maakten na een risicoanalyse over welzijn op het werk. Het laatste verbeterpunt, ons verlofstelsel, pakten we aan in 2023 (zie [8.2.1, Arbeidsvoorwaarden](#)).

We maakten daarna geen nieuw actieplan welzijn op het werk, maar dat betekent niet dat er geen aandacht meer voor is. De interne werkgroep Welzijn op het werk komt tweemaal per jaar samen. Zij bespreken noden, doen verbetervoorstellen en nemen initiatieven om het welzijn van collega's te bevragen. Zo speelden we de 'Goestinggenerator' van VIVO (het opleidingsfonds social profit), die bevestigde dat het goed zit met het welbevinden van de medewerkers. Enkele andere initiatieven van de werkgroep zijn de installatie van een AED-apparaat en een nieuwe EHBO-opleiding voor alle medewerkers en vrijwilligers. In 2025 hopen we ook de installatie van een nieuwe brandmeldcentrale gefinaliseerd te hebben, zodat we ook hier de vaste en losse medewerkers en vrijwilligers over kunnen opleiden.

## **8.2.5 Leerbeleid**

### **8.2.5.1 Visie op leren**

Avansa Limburg is een lerende organisatie. Leren staat centraal in onze werking, zowel extern als intern. Personeelsleden, losse medewerkers, vrijwilligers en stagiairs krijgen kansen om te groeien als professional, als persoon, en als team. Investeren in vorming van

medewerkers op alle niveaus is een meerwaarde voor de organisatie. We stimuleren medewerkers om vorming te volgen vanuit hun talenten en interesses, en vanuit de noden van de organisatie. Zo verhogen we betrokkenheid en motivatie van medewerkers, versterken we hun competenties en verhogen we de kwaliteit van onze werking.

### **8.2.5.2 Organisatie- en persoonsgericht**

We zoeken een evenwicht tussen twee benaderingen. Enerzijds vertrekken we vanuit de noden van de organisatie, en zoeken we een geschikt vormingsaanbod om competenties die nodig zijn voor onze organisatie te versterken. Anderzijds vertrekken we vanuit de talenten en interesses van de medewerker. We geven medewerkers de kans om hun talenten te versterken en stimuleren hen hun talenten in te zetten in de organisatie. We gaan zoveel mogelijk op zoek naar een match tussen die twee benaderingen.

Vanuit de noden van de organisatie:

- inhoudelijke uitdieping, actualisering, opfrissing van beleidsthema's,
- werken met doelgroepen,
- methodische vorming, werkvormen, sociaal-culturele methodiek, ...,
- taakgerichte leernoden,
- zakelijke competenties (begroten, dossiers schrijven, ...),
- versterking van het team (samenwerking, feedback, intervisie).

We blijven vooral sterk investeren in de inclusieve competentie van al onze medewerkers, zowel vast personeel als vrijwilligers en freelancers. Daarom plannen we regelmatig vormingen die we voor de buitenwereld organiseren ook voor de eigen medewerkers.

We maken hierbij wel een onderscheid tussen personeelsleden en niet-personeelsleden. Aan losse medewerkers en vrijwilligers bieden we zelf een geschikt vormingsaanbod aan, en spelen we in op concrete noden. Naast formele vorming bieden we hen ook permanente ondersteuning en begeleiding. Stagairs kunnen in beperkte mate gebruik maken van ons vormingsaanbod, als het relevant is voor hun opdracht.

### **8.2.5.3 Opleidingsplan**

We brengen via verschillende kanalen opleidingsbehoeften in kaart. Deze komen naar boven tijdens coachings- en functioneringsgesprekken, vergaderingen van werkgroepen of vanuit het team- en vormingsoverleg. De stafmedewerker werkt jaarlijks een opleidingsaanbod uit met interne vormingsmomenten, intervisie, relevante trefdagen, ... We zorgen voor een evenwicht tussen ad hoc leerbehoeftes en organisatiedoelen. Daarnaast gaan medewerkers zelf op zoek naar geschikte vormingsmogelijkheden. De organisatie stimuleert medewerkers om zich permanent bij te scholen, in functie van hun werk. We komen op die manier jaarlijks aan zo'n 50 individueel gevolgde opleidingen en vijf tot tien opleidingen in groep.

We stimuleren zowel het personeel als de vrijwilligers ook om opleidingen uit het eigen aanbod van Avansa te volgen. Elke medewerker beschikt over een budget van € 100 per jaar om in de vrije tijd vormingen van Avansa te volgen, en elke vrijwilliger over € 50.

De stafmedewerker heeft het overzicht van alle gevolgde vormingen, en spreekt met de medewerker af hoe die relevante kennis doorgeeft aan de rest van het team. De zakelijk verantwoordelijke rapporteert waar nodig de gevolgde opleidingen aan de overheid.

#### **8.2.5.4 Kennisdeling**

We werken aan de kennisdeling binnen het team door structureel terug te koppelen over gevolgde vorming en gelezen boeken. Daarnaast wijden we een groot deel van de interne overlegtijd aan uitwisseling: waar ben ik mee bezig, hoe pak ik projecten aan, waar worstel ik mee, ... Ook samen met de andere Avansa's broeden we op initiatieven rond kennisdeling en uitwisseling.

We delen informatie via een gedeelde mappenstructuur en bibliotheekkast. Wie een boek wil kopen vraagt toestemming aan de stafmedewerker. Aangekochte boeken komen in de bibliotheek terecht en we melden dit aan het team en indien relevant aan losse medewerkers en vrijwilligers.

### **8.3 Communicatie**

Efficiënte interne communicatie is een permanent aandachtspunt. Om het overzicht te bewaren in de veelheid aan communicatiemiddelen, en overlast te beperken, maakten we een afsprakenkader 'Waarvoor welk communicatiekanaal?' (zie [bijlage 8](#)). Daarnaast kijken we voortdurend kritisch naar onze overlegcultuur. De frequentie van 'mededelende' teamvergaderingen houden we zo laag mogelijk. In de plaats daarvan zorgen we voor voldoende ruimte voor inhoudelijke uitwisseling in werkgroepen.

Communicatie is bij uitstek een middel om je organisatiemissie en -waarden uit te dragen, dus ook hier is inclusie een rode draad. Enkele voorbeelden van hoe we inclusieve communicatie proberen te realiseren: de redactieraad die ons magazine en de verhalen op onze blog schrijft, en voor beelden zorgt, bestaat niet meer alleen uit personeel. Vrijwilligers met diverse achtergronden (armoede, herkomst) schrijven en fotograferen mee, en vooral: beslissen welke verhalen we brengen. Ten tweede hebben we sinds 2023 een papieren nieuwsbrief voor mensen die digitaal uit de boot vallen. En ten derde werken we sinds 2020 met de taaliconen van het Agentschap Integratie en Inburgering.

In de extern communicatiestrategie onderscheiden we twee doelgroepen: (potentiële) deelnemers en organisaties. Voor elk van die doelgroepen werkten we in 2024 een communicatiestrategie uit aan de hand van het 3H-model (hygiëne, hero, hub).

We hanteren twee verhaallijnen naar (potentiële) deelnemers. De verhaallijnen komen doorheen al onze communicatie naar voor, bepalen hoe externen naar ons kijken en welke boodschap we brengen:

1. Het aanbod van Avansa is inspirerend en ook veelzijdig. Ik vind er altijd iets interessant om bij te leren.
2. Bij Avansa voel ik me welkom. Je krijgt er inhoud, maar dan zonder pretentie. Het is laagdrempelig.

En een verhaallijn naar organisaties: Avansa Limburg kan mijn organisatie helpen om kwetsbare doelgroepen meer te laten participeren in de samenleving. Ze hebben in het bijzonder een sterke expertise rond vrijetijdsparticipatie.

Deze verhaallijnen, en vooral die naar organisaties, zijn bij de start van de nieuwe beleidsperiode aan een update toe. Onze expertise rond participatieve processen en democratische dialoog zal meer naar voor moeten komen.

‘Hygiëne’ is de dagelijkse communicatie, die de basisvragen van onze doelgroepen beantwoordt. Om de doelgroep deelnemers te informeren, gebruiken we deze kanalen:

- 2-wekelijkse digitale nieuwsbrief (12.500 abonnees),
- Website (jaarlijks zo’n 15.000 gebruikers) en UiTinVlaanderen,
- Papieren nieuwsbrief 1x/kwartaal,
- Facebook (2.700 volgers): extra promotie van activiteiten met weinig inschrijvingen,
- Flyers en affiches van bepaalde activiteiten en projecten,
- UiTmagazines van de gemeenten,
- Ikdoemee.be: specifieke activiteiten voor anderstaligen,
- Rap op Stap leidt tijdens hun zitdag toe via onze website en papieren nieuwsbrief,
- We stellen regelmatig de organisatie voor bij leerlingen NT2 en in asielcentra.

Op vlak van communicatiehygiëne naar deelnemers formuleerden we enkele verbeterpunten. We willen in de toekomst een videoscherm aan het raam van ons gebouw, om op straat zichtbaar te maken wat je bij Avansa kan doen. We werken een beleid uit rond aanwezigheid op evenementen en beurzen van partnerorganisaties, en leiden evt. vrijwilligers op die ons daar kunnen vertegenwoordigen. We maken een algemene voorstellingsfolder die we verspreiden op evenementen, via toeliders en op plekken waar potentieel publiek komt. We evalueren onze papieren nieuwsbrief met toeliders die hem gebruiken. En we verbeteren de fysieke toegankelijkheid van ons gebouw.

Om organisaties te informeren, gebruiken we deze kanalen:

- Website (pagina samenwerken en subpagina met aanbod voor organisaties),
- 2-maandelijkse digitale nieuwsbrief voor organisaties (1.500 abonnees),
- Netwerking via gesprekken en tijdens vergaderingen,
- Facebook: partnerorganisaties taggen in onze posts en hun posts delen,
- Instagram (600 volgers): posts van partnerorganisaties delen in de stories,
- LinkedIn, vooral via het profiel van de directeur,
- Jaarverslag: digitaal en fysiek verspreiden bij organisaties.

De verbeterpunten op vlak van communicatiehygiëne naar organisaties zijn: we willen actiever promoten dat organisaties zich inschrijven op de nieuwsbrief. We denken beter na over de planning en inhoud van de organisatie-nieuwsbrief. We plannen structureler

netwerkgesprekken in. In het voorjaar van 2025 brengen we potentiële nieuwe partners in kaart op basis van de nieuwe beleidskeuzes, en in het najaar van 2025 plannen we een gespreksronde. En we gebruiken de blogpagina op onze website actiever om onze expertise uit te lichten bij partners.

De laag boven de hygiëne is de 'Hub'. Hier gaan we verder dan de basisinfo over onze werking, en brengen we verhalen die onze twee doelgroepen inspireren, entertainen of iets laten bijleren. Zo maken we duidelijk waar Avansa voor staat, gelinkt aan de drie verhaallijnen. Dit doen we naar de doelgroep deelnemers op vier manieren:

1. In het Magazine dat we twee keer per jaar digitaal (12.500 abonnees) en fysiek (3.500 exemplaren) verspreiden vertellen we verhalen over onze werking, vooral vanuit het standpunt van deelnemers en vrijwilligers,
2. De foto's van afgelopen activiteiten delen we via sociale media,
3. We delen ervaringen van deelnemers via quotes uit de evaluaties die we op sociale media plaatsen (o.a. als bijschrift bij foto's) en gebruiken in ons jaarverslag,
4. We schrijven verslagen op onze blog, die we delen via Facebook en de nieuwsbrief.

Naar organisaties toe delen we ons verhaal:

1. Via de nieuwsbrief. We geven daarin voorbeelden van projecten of activiteiten waaruit onze specifieke expertise blijkt,
2. Op LinkedIn zetten we regelmatig projecten met partners in de kijker,
3. In opiniestukken in Het Belang van Limburg en op sociaal.net, of op onze blog.

We maken per maand een planning van de inhoud die we willen delen. We baseren ons op de jaarplannen van de vormingswerkers per strategische doelstelling en zorgen voor een evenwicht tussen al onze doelstellingen, zodat de werking in haar geheel zichtbaar wordt.

De 'Hero'-communicatie, tot slot, zijn de grotere evenementen en campagnes waar we mee uitpakken om onze naambekendheid te vergroten, of om een bepaald aanbod van Avansa op de kaart te zetten. Het gaat dus minder over Avansa zelf, maar over een van onze doelstellingen of projecten. De hero-momenten sluiten uiteraard aan bij onze jaarplanning. We lichten er twee tot drie keer per jaar een evenement of aanbod uit waarrond we een grotere promotiecampagne uitwerken. In het verleden deden we dit bv. rond het project Limburg Lagedrukgebied en rond de lancering van project racisme Bovenhuids. In 2025 zetten we naar partners in op een studiedag rond cultuureducatie.

Bij deze en andere beslissingen over communicatie gaan we niet over één nacht ijs. We maken jaarlijks een gedetailleerd communicatiebudget, met ruimte voor innovatie.

## **8.4 Infrastructuur**

### **8.4.1 ICT**

We blijven gebruik maken van het CRM-systeem Salesforce om zowel onze zakelijke als inhoudelijke werking te ondersteunen. Op zakelijk vlak gebruiken we Salesforce voor

deelnemersadministratie (inschrijvingen en betalingsverkeer, geïntegreerd met ons online betaalsysteem Mollie), financiële administratie (facturatie aan partnerorganisaties en registratie van budgetlijnen van inkomsten en uitgaven per sociaal-culturele activiteit en project, geïntegreerd met ons boekhoudpakket Exact Online), registratie van contracten van vrijwilligers en losse medewerkers en samenwerkingsovereenkomsten met organisaties, rapportage van de resultaten van onze werking en externe communicatie over ons open activiteitenaanbod en projectenaanbod (integratie met onze website).

Op inhoudelijk vlak gebruiken we Salesforce om jaarplannen en projecten op te volgen, en voor deelnemersevaluaties. Zo kunnen we de kwaliteit van activiteiten opvolgen en ingaan op feedback van deelnemers. Ook de samenhang tussen het inhoudelijke en financiële (zie [paragraaf 8.6.3](#)) monitoren we dankzij de data die we verzamelen in Salesforce en Exact Online.

Ook andere ICT-toepassingen zetten we in om het werk praktisch beter te ondersteunen. We stapten begin 2020 over naar een cloudomgeving in Microsoft Teams. Onze medewerkers kunnen sindsdien altijd en overal aan alle documenten. In 2022 integreerden we ook onze telefonie hierin, waardoor we van overal kunnen bellen via de telefoonlijnen van Avansa, en ook op telewerkdagen bereikbaar zijn voor collega's en externen.

## **8.4.2 Gebouw**

Duurzaamheid is deel van onze missie. Practice what you preach: we investeren dus in de duurzaamheid van ons gebouw. In 2021 mochten we van Stad Hasselt twee parkeerplaatsen voor de deur vervangen door een fietsenstalling voor de medewerkers. We vervingen onze twee oude gasketels door één zuiniger exemplaar, lieten zonnepanelen installeren en vergroenden onze gevel. Ook de aanleg van een groen dak staat op de planning.

Naast duurzaamheid is toegankelijkheid een must. We vernieuwden de lift, zodat rolstoelgebruikers geen drempels meer ervaren om op de verdiepingen te geraken. In 2025-26 gaan we de stoep en voordeur aanpassen, zodat iedereen volledig drempelloos in ons gebouw binnen kan.

## **8.5 Kwaliteitsbeleid**

### **8.5.1 Kwaliteit van de interne werking**

Ligt onze manier van werken in lijn met onze missie en visie? En doen we dat efficiënt en transparant? Deze kritische vragen stellen we in onze zakelijke werkgroepen, tijdens het administratief overleg en op het bestuur. Het administratief overleg vindt, behalve tijdens de zomer, om de twee maanden plaats. De directeur en stafmedewerker overlopen met het administratief team de stand van zaken van alle logistieke, ICT- en administratieve projecten in de organisatie. En we formuleren en implementeren verbetervoorstellen voor administratieve en financiële processen.

De interne werkgroepen volgen het beleid rond afgebakende onderdelen van de interne werking op, doen verbetervoorstellen, houden de vinger aan de pols bij hun collega's, ... Een overzicht:

<i>Werkgroep</i>	<i>Trekker(s)</i>	<i>Leden</i>
Welzijn op het werk	Stafmedewerker en zakelijk verantwoordelijke	Medewerkers, directeur op afroep
Feestcomité	Vormingswerker	Medewerkers
Prijzenbeleid	Vormingswerker verantwoordelijk voor inclusie	Directeur, zakelijk verantwoordelijke, stafmedewerker, verantwoordelijke onthaal, vormingswerkers
Redactieraad	Verantwoordelijke communicatie	Medewerkers, vrijwilligers
Vrijwilligersbeleid	Vormingswerker en verantwoordelijke onthaal	Directeur, vrijwilligers

### **8.5.2 Opvolgen en bijsturen realisatie strategische doelstellingen**

Na elke activiteit laten we de deelnemers een evaluatie invullen, of doen we een mondelinge evaluatieronde. Vormingswerkers gaan aan de slag met verbeterpunten uit die evaluaties en sturen zo hun activiteiten en projecten bij. Maar ook op structureel niveau, los van individuele activiteiten, volgen we de kwaliteit van ons sociaal-cultureel aanbod op. In [paragraaf 4.4](#) lees je welke kernpraktijken we inzetten om de strategische en operationele doelstellingen te realiseren. Per OD formuleren we jaarlijks een actieplan met kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren. In [bijlage 4](#) zie je de indicatoren voor 2026.

Deze jaarlijkse actieplannen komen tot stand binnen zes inhoudelijke werkgroepen, die bestaan uit alle vormingswerkers die werken rond een strategische doelstelling. De stafmedewerker en directeur zitten deze werkgroepen voor, faciliteren uitwisseling tussen de collega's en bewaken dat de geplande acties binnen de kaders van de operationele doelstellingen blijven.

Elke werkgroep maakt per OD een jaarplan. Uit praktische overwegingen doen we dat per werkjaar (september-september) en niet per kalenderjaar. In het jaarplan staan de acties van alle betrokken vormingswerkers. We koppelen hier indicatoren aan: per actie geeft het jaarplan de doelstelling (outcome) aan, het beoogde resultaat (output), welke praktijk we inzetten, welke rol en functie, en welke doelgroepen we beogen. De acties dekken onze brede werking:

- activiteiten in een open educatief aanbod dat we programmeren in heel de provincie samen met partnerorganisaties;
- een exclusief educatief aanbod voor doelgroepen;
- een vormings- en begeleidingsaanbod voor verenigingen, vrijwilligers en burgerinitiatieven;

- participatieprojecten met burgers uit het breed publiek en mensen uit kwetsbare doelgroepen;
- laboratoriumprojecten;
- communicatieve campagnes en producten (podcast, publicatie, brochure, ...) en evenementen;
- voorbereidend denkwerk of uitbreiden van netwerken rond een bepaald thema.

De stafmedewerker doet coachingsgesprekken met alle vormingswerkers waarin ze per persoon het jaarplan concretiseren en opvolgen. Hij volgt de voortgang van de jaarplannen op, en helpt de vormingswerkers om bij te sturen waar nodig.

De directeur en stafmedewerker rapporteren over de realisatie van de jaarplannen aan het bestuur en de buitenwereld via de jaarverslagen. Maandelijks focussen we tijdens het bestuur op een activiteit of project: we brengen in kaart hoe dit bijdraagt aan de SD, wat het financieel plaatje is, hoeveel deelnemers we bereiken, wie de partners zijn...

### **8.5.3 Projectwerking**

Om de jaarplannen efficiënt op te kunnen volgen, is elke activiteit die we organiseren gekoppeld aan project in Salesforce. Soms is een project geen project in de klassieke zin (tijdelijk, met een begin- en einddatum), maar een reeks van gelijkaardige activiteiten binnen dezelfde operationele doelstelling. Bijvoorbeeld: workshops waarin we deelnemers via upcycling aanzetten om meer materialen te hergebruiken. Of je nu upcyclet met textiel, hout of papier, het doel en de aanpak zijn hetzelfde. Activiteiten binnen zo'n project zijn kort, eerder eenvoudig te organiseren, er zijn zelden partnerorganisaties inhoudelijk bij betrokken en ze zijn makkelijk herhaalbaar.

Andere projecten zijn complexer. Omdat er meer dan een vormingswerker samen aan werkt, en er externe organisaties bij betrokken zijn. Of omdat ze langer duren, meer voorbereiding en middelen vragen, of een ander resultaat dan een educatief aanbod nastreven. Bijvoorbeeld een artistiek resultaat (een tentoonstelling, voorstelling, ...), een campagne, een educatief pakket, ... Dit zijn de 'klassieke' projecten.

Aan elk project, eenvoudig of complexer, koppelen we een of meerdere operationele doelstellingen, rollen en functies, en objectieven in Salesforce. Objectieven zijn de indicatoren waarmee we meten of we de doelstelling halen. We gebruiken kwantitatieve objectieven (bv. aantal activiteiten, aantal deelnemers) en kwalitatieve objecten (wat wil je bereiken, bv. 'deelnemers worden zich bewust van ...'). De stafmedewerker bespreekt met elke vormingswerker of de objectieven bereikt zijn, en waarom wel of niet.

Voor elk project maken de vormingswerker en verantwoordelijke communicatie een communicatieplan. Welke doelgroep willen we bereiken? Welke communicatie is nodig in elke fase? Welke middelen zijn daarvoor nodig?

We streven bij grotere projecten naar financiële samenwerking. Soms krijgen we middelen van lokale besturen of is er cofinanciering van partnerorganisaties. Soms schrijven we in

op kleinschalige projectoproepen, of vragen we middelen uit filantropie, o.a. via het Koning Boudewijnfonds, de Nationale Loterij of de CERA Foundation. Voor we ergens een projectdossier indienen, bespreekt de vormingswerker de begroting steeds met de zakelijk verantwoordelijke. We koppelen budgetlijnen in Salesforce aan elke inkomst en uitgave, zodat de boekhouding deze aan het juiste project kan koppelen. Zo komen we tot een heldere financiële rapportage op projectniveau.

Indien we extern geen extra middelen vinden voor een groter project, overwegen we of we dit zelf kunnen en willen financieren. Sinds 2021 hebben we een afsprakenkader 'interne projectmiddelen', voor projecten zonder opbrengst. Vormingswerkers kunnen vier maal per jaar een projectvoorstel indienen: eind januari, april, augustus en november. Een interne jury komt samen om te beslissen over de aanvragen. De jury bestaat uit de directeur, stafmedewerker en zakelijk verantwoordelijke en één vormingswerker per inhoudelijke werkgroep. Zij beoordelen de kwaliteit van het project op inhoudelijk en zakelijk vlak. Als het project bijsturing nodig heeft, kan de medewerker het opnieuw indienen in de volgende ronde. De zakelijk verantwoordelijke volgt het totaalbudget aan interne projectmiddelen op. Jaarlijks schommelt dit rond de € 15.000.

## **8.6 Financieel beleid**

Deze paragraaf geeft duiding bij de meerjarenbegroting, en welke impact deze heeft op onze reserveopbouw. Daarna koppelen we de financiën aan de inhoud, met een financiële prognose per strategische doelstelling. Tot slot leggen we uit hoe we proberen om ook op zakelijk vlak inclusie te bevorderen via een inclusief en fair prijzenbeleid.

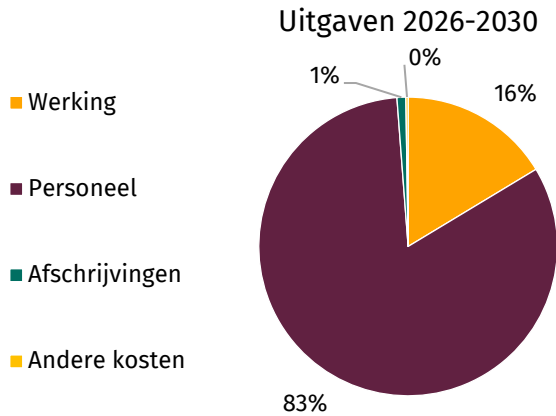
### **8.6.1 Meerjarenbegroting**

Per beleidsperiode van vijf jaar maken we een meerjarenbegroting (verder MJB). Hiermee blikken we op middellange termijn vooruit en plannen we uitgaven en investeringen. De meerjarenbegroting is gebaseerd op twee onzekere jaren. De laatst gekende jaarafrekening is die van 2023. Op basis van dat resultaat maakten we de begroting van 2024, en ook die van 2025 gezien het resultaat van 2024 nog niet bekend is. Zeven jaar vooruitblikken is kijken door troebel water. Daarom maken we jaarlijks een geactualiseerde begroting voor het volgende kalenderjaar. Deze baseren we op de MJB, maar vooral ook op de dagelijkse realiteit: kosten en opbrengsten van het afgelopen jaar, geactualiseerde contracten met leveranciers, wijzigingen in tewerkstellingspercentages van personeel, indexeringen...

Per semester bespreekt het bestuur de financiële resultaten t.o.v. de begroting. Grote financiële beslissingen, zoals 'wat doen we met tekorten en overschotten', bereidt de financiële commissie voor (directeur, zakelijk verantwoordelijke en penningmeester). Het bestuur hakt finaal de knoop door. In een vereenvoudigde versie ziet de MJB 2026-2030 er als volgt uit:

	2026		2027		2028		2029		2030	
<b>UITGAVEN</b>										
<b>Werking</b>	<b>347.316 €</b>	<b>17%</b>	<b>354.263 €</b>	<b>16%</b>	<b>361.348 €</b>	<b>16%</b>	<b>368.575 €</b>	<b>16%</b>	<b>375.946 €</b>	<b>16%</b>
Huur en onderhoud	34.736 €	2%	35.431 €	2%	36.139 €	2%	36.862 €	2%	37.599 €	2%
Leveringen	32.773 €	2%	33.428 €	2%	34.097 €	2%	34.779 €	2%	35.474 €	2%
Sociaal-culturele werking	44.821 €	2%	45.717 €	2%	46.632 €	2%	47.564 €	2%	48.516 €	2%
Vergoedingen aan derden	158.211 €	8%	161.376 €	8%	164.603 €	7%	167.895 €	7%	171.253 €	7%
Verzekeringen (niet personeel)	9.946 €	0%	10.145 €	0%	10.348 €	0%	10.555 €	0%	10.766 €	0%
Verplaatsingen en verblijven	36.710 €	2%	37.444 €	2%	38.193 €	2%	38.957 €	2%	39.736 €	2%
Communicatie	30.120 €	1%	30.722 €	1%	31.336 €	1%	31.963 €	1%	32.602 €	1%
<b>Personeel</b>	<b>1.719.298 €</b>	<b>82%</b>	<b>1.770.093 €</b>	<b>82%</b>	<b>1.822.058 €</b>	<b>82%</b>	<b>1.873.445 €</b>	<b>83%</b>	<b>1.921.822 €</b>	<b>83%</b>
Lonen en sociale voordelen	1.180.530 €	56%	1.216.605 €	57%	1.253.513 €	57%	1.289.987 €	57%	1.326.167 €	57%
Werkgeversbijdragen RSZ	382.808 €	18%	394.495 €	18%	406.452 €	18%	418.269 €	18%	430.466 €	19%
Andere personeelskosten	155.960 €	7%	158.993 €	7%	162.093 €	7%	165.189 €	7%	165.189 €	7%
<b>Afschrijvingen</b>	<b>21.740 €</b>	<b>1%</b>	<b>18.179 €</b>	<b>1%</b>	<b>21.943 €</b>	<b>1%</b>	<b>22.077 €</b>	<b>1%</b>	<b>21.753 €</b>	<b>1%</b>
<b>Andere bedrijfskosten</b>	<b>1.405 €</b>	<b>0%</b>	<b>1.433 €</b>	<b>0%</b>	<b>1.461 €</b>	<b>0%</b>	<b>1.491 €</b>	<b>0%</b>	<b>1.520 €</b>	<b>0%</b>
<b>Financiële kosten</b>	<b>3.895 €</b>	<b>0%</b>	<b>3.895 €</b>	<b>0%</b>	<b>3.895 €</b>	<b>0%</b>	<b>3.895 €</b>	<b>0%</b>	<b>3.895 €</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAAL UITGAVEN</b>	<b>2.093.653 €</b>	<b>100%</b>	<b>2.147.863 €</b>	<b>100%</b>	<b>2.210.704 €</b>	<b>100%</b>	<b>2.269.483 €</b>	<b>100%</b>	<b>2.324.937 €</b>	<b>100%</b>
<b>INKOMSTEN</b>										
<b>Omzet</b>	<b>102.497 €</b>	<b>5%</b>	<b>104.497 €</b>	<b>5%</b>	<b>106.537 €</b>	<b>5%</b>	<b>108.617 €</b>	<b>5%</b>	<b>110.740 €</b>	<b>5%</b>
Sociaal-culturele werking	99.997 €	5%	101.997 €	5%	104.037 €	5%	106.117 €	5%	108.240 €	5%
Recuperatie van kosten	2.500 €	0%	2.500 €	0%	2.500 €	0%	2.500 €	0%	2.500 €	0%
<b>Subsidies</b>	<b>1.950.961 €</b>	<b>95%</b>	<b>1.979.332 €</b>	<b>95%</b>	<b>2.008.157 €</b>	<b>95%</b>	<b>2.037.443 €</b>	<b>95%</b>	<b>2.067.198 €</b>	<b>95%</b>
Vlaanderen	1.773.193 €	86%	1.801.564 €	86%	1.830.389 €	87%	1.859.675 €	87%	1.889.430 €	87%
Provincie Limburg	2.000 €	0%	2.000 €	0%	2.000 €	0%	2.000 €	0%	2.000 €	0%
Andere subsidies	5.580 €	0%	5.580 €	0%	5.580 €	0%	5.580 €	0%	5.580 €	0%
Compensatie loonkost (o.a. VIA en sociale maribel)	170.188 €	8%	170.188 €	8%	170.188 €	8%	170.188 €	8%	170.188 €	8%
<b>TOTAAL INKOMSTEN</b>	<b>2.053.458 €</b>	<b>100%</b>	<b>2.083.829 €</b>	<b>100%</b>	<b>2.114.694 €</b>	<b>100%</b>	<b>2.146.061 €</b>	<b>100%</b>	<b>2.177.938 €</b>	<b>100%</b>
<b>RESULTAAT</b>	<b>-40.196 €</b>		<b>-64.034 €</b>		<b>-96.011 €</b>		<b>-123.422 €</b>		<b>-146.999 €</b>	

De meerjarenbegroting kent over de periode van vijf jaar heen geen grote schommelingen of uitschieters in de geraamde kosten en opbrengsten. Dat komt door de aard van onze organisatie. De basis van onze werking is een continu activiteitenaanbod. De kosten om dit te organiseren en inkomsten die dit opbrengt zijn eveneens continu. Uit ervaring weten we dat de afwijking van het geraamde budget voor dit deel van de werking zeer klein is. Naast het structurele activiteitenaanbod, organiseren we ook projecten en campagnes. We plannen onze projecten zo, dat de kosten gelijkmatig gespreid zijn over de jaren heen. Dus ook dit deel van de sociaal-culturele werking zorgt niet voor uitschieters in de begroting. We zijn dan ook geen beweging die werkt van campagne tot campagne en in bepaalde jaren meer kosten maakt dan in andere.

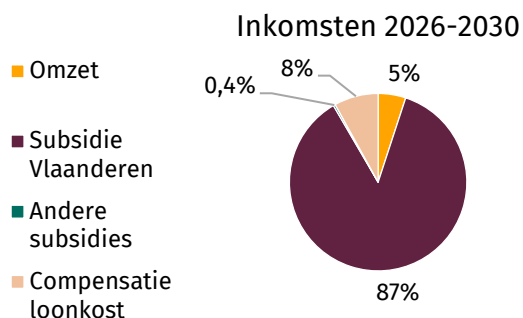


Gemiddeld 83% van ons budget gaat naar het personeel. Aan de basis van het personeelsbudget ligt een gedetailleerde berekening die jaarlijks rekening houdt met anciënniteitsverhogingen en geplande wijzigingen in tewerkstellingspercentages. Uit ervaring weten we dat personeelsleden af en toe afwezig zijn door langdurige ziekte of zwangerschap, waardoor de werkelijke personeelskost altijd iets lager ligt dan de gedetailleerde berekening. Daarom nemen we daarvan maar 99% op als kost in de begroting.

We volgen de barema's van de sector (zie [8.2.1, Arbeidsvoorwaarden](#)), met jaarlijkse anciënniteitsverhogingen. En we hebben een stabiele personeelsploeg met weinig wissels. Dus er is zelden instroom van nieuwe medewerkers met een lager loon of uitstroom van medewerkers met veel anciënniteit. Om die redenen, en door de automatische loonindex, stijgt de loonkost jaarlijks. De indexerings van onze subsidie is niet voldoende om de loonstijgingen op te vangen, waardoor de personeelskost steeds zwaarder doorweegt in het gehele budget.

Alle andere kosten indexereren we jaarlijks met 2%. 16 à 17% van het budget zijn werkingskosten. Het grootste deel van de werkingskost (8%) zijn vergoedingen aan derden. Dit zijn zowel losse medewerkers die sociaal-culturele activiteiten begeleiden, als bedrijven die diensten leveren aan de organisatie zoals het sociaal secretariaat of logistieke diensten. Een kleiner deel van de werkingskost gaat naar materialen (2%), verplaatsingen en verblijven (2%, denk aan openbaar vervoer-tickets en inkomgelden bij uitstappen) en huur en onderhoud (2%). 1% van het totale budget gaat naar communicatie: promotie, drukwerk, de website, ...

De afschrijvingskost in de MJB, tot slot, bestaat grotendeels uit een geplande investering in de toegankelijkheid van ons gebouw. We hopen deze aanpassingswerken in 2025 te starten en mikken op een Vlaamse subsidie voor cultuur- of jeugdinfrastructuur met bovenlokaal belang, binnen de sectorale prioriteiten duurzaamheid, veiligheid en toegankelijkheid. Deze subsidie nemen we op bij de inkomsten en schrijven we af over 10 jaar. Daarnaast plannen we de installatie van een groen dak en schrijven we de in 2023 geïnstalleerde zonnepanelen verder af.



Aan inkomstenzijde zorgt de werkingssubsidie sociaal-cultureel volwassenwerk van de Vlaamse Gemeenschap voor 87% van onze middelen. We berekenden het subsidiebedrag voor 2026 als volgt: 900.098 inwoners<sup>53</sup> maal € 1,97; in totaal € 1.773.193,06. De € 1,97 per inwoner houdt rekening met vorige indexeringen en een verwachte index in 2025. We indexeren het subsidiebedrag jaarlijks met 1,6%.

Daarnaast rekenen we jaarlijks op een compensatie van de loonkost uit het Vlaams Intersectoraal Akkoord (VIA-middelen) en het Fonds Sociale Maribel. Deze loonsubsidies indexeren we niet, uit ervaring dat hierop niet consequent een index toegepast wordt.

Ook rekenen we op een kleine subsidie van Provincie Limburg, die ons jaarlijks € 2.000 geeft voor de ondersteuning van de Limburgse Repair Cafés. Bijdragen in de kost van activiteiten en projecten die we van lokale besturen ontvangen begroten we niet als subsidie, maar als opbrengst van de sociaal-culturele werking, gezien het hier bijna altijd uitkoopsommen betreft en zelden tot nooit een subsidieaanvraag. We blijven alert voor financiële samenwerkingsmogelijkheden en subsidielijnen op lokaal niveau. Bijkomende middelen nemen we vanzelfsprekend op in onze bijgestelde jaarlijkse begrotingen.

De zelf gecreëerde omzet bedraagt 5% van het budget en omvat bovenvermelde uitkoopsommen, door o.a. lokale besturen maar ook door organisaties waarvoor we op vraag een aanbod ontwikkelen, en de geraamde inkomsten uit deelnemersbijdragen.

### **8.6.2 Afbouw financiële reserves**

We kunnen steunen op een structurele subsidie, wat gelukkig financiële zekerheid creëert. Maar toch zijn er af en toe financiële onzekerheden, en komen we soms verrassingen tegen. We moeten bijvoorbeeld wel eens afwachten of en in hoeverre de Vlaamse Regering onze werkingmiddelen zal indexeren. En de toenmalige minister van cultuur kondigde eind 2019 een de financiële besparing van 6% aan, die begin 2020 meteen werd. Daarna kwam echter corona en werd deze besparing teruggeschroefd, maar we bleven in het duister of deze besparing later opnieuw op tafel zou komen. Die onvoorspelbare context maakt dat we voorzichtig met onze middelen omgingen en liever wat marge overhielden. Bovendien bestemden we in het verleden een fonds voor de aankoop van een parking.

<sup>53</sup> Aantal inwoners van Limburg op 1 januari 2024 volgens Statbel.

Toen die verkoop niet door ging, gingen we niet op zoek naar een nieuwe parking. In de plaats daarvan zetten we in op duurzame mobiliteit. We doopten het fonds voor de parking om in een fonds voor 'onvoorziene omstandigheden', want we hadden niet meteen een andere concrete bestemming voor ogen. Daarna dikte het fonds voor onvoorziene omstandigheden verder aan. We sloten 2020 en 2021 af met een ruim financieel overschot, dat we overdroegen naar dit fonds. Tot en met 2022 gaven we er, voorzichtigheid voorop, geen nieuwe bestemming aan. Eind 2022 waren we redelijk gerust dat we de rest van de beleidsperiode niet meer geconfronteerd gingen worden met besparingen. Daarom bouwen we vanaf 2023 het fonds voor onvoorziene omstandigheden af, door een extra investering in personeel te doen voor de rest van de beleidsperiode. Maar de begrote negatieve resultaten van 2023 en 2024 waren in realiteit een kleine winst. Daardoor bouwden we de 'parking-, besparings- en coronareserve' niet af zoals gepland. Door al deze factoren bouwden we de vorige beleidsperiode een stevige financiële buffer op.

Hierdoor kunnen we in 2026-30 extra blijven investeren in personeel. De twee tijdelijke vormingswerkers kregen in 2024 een vast contract. Welke impact heeft dit op onze financiële reserves? De balans per 31 december 2023 toont dat we in totaal € 970.932,59 aan reserves hebben, nl. de optelsom van het fonds voor sociaal passief, fonds voor onvoorziene omstandigheden, en de overgedragen winst van 2022.

ACTIVA		PASSIVA	
<b>II IMMATERIËLE VASTE ACTIVA</b>	<b>2.924,44</b>	<b>IV RESERVES</b>	<b>765.568,10</b>
Licenties	80.437,56	Fonds voor sociaal passief	496.364,04
Afschrijvingen	- 77.513,12	Fonds onvoorz. omstandigheden	269.204,06
<b>III MATERIËLE VASTE ACTIVA</b>	<b>201.343,43</b>	<b>V OVERGEDRAGEN WINST</b>	<b>205.364,49</b>
<b>A. Terreinen en gebouwen</b>	<b>179.670,58</b>	Overgedragen vorig jaar	244.486,44
Terreinen	155.000,00	Naar fonds sociaal passief	- 60.877,55
Gebouwen	626.280,47	Winst van het boekjaar	21.755,60
Afschrijvingen gebouw	- 611.974,19	<b>VII VOORZIENINGEN</b>	<b>33.012,31</b>
Verbouwingswerken	313.569,57	Grote herstellingswerken	33.012,31
Afschrijvingen	- 303.205,27	<b>VIII SCHULDEN &gt; 1 JAAR</b>	<b>0,00</b>
<b>C. Meubilair-rollend materieel</b>	<b>21.672,85</b>	Fin. schulden (lening)	0,00
Informatica hardware	176.009,58	<b>IX SCHULDEN &lt; 1 JAAR</b>	<b>286.921,32</b>
Afschrijvingen	- 156.423,10	<b>A. Financiële schulden</b>	<b>42.946,56</b>
Rollend materieel	15.454,18	Lening	42.946,56
Afschrijvingen	- 13.367,81	<b>C. Handelsschulden</b>	<b>70.853,51</b>
<b>D. Overige</b>	<b>0,00</b>	Leveranciers (te ontvangen fact.)	70.853,51
Inrichtingskosten	35.712,24	<b>E. Bezoldigingen en soc. Lasten</b>	<b>173.121,25</b>
Afschrijvingen	- 35.712,24	Bezoldigingen	17,44
<b>VII VORDERINGEN &lt; JAAR</b>	<b>228.696,56</b>	Voorziening vakantiegeld	173.103,81
<b>A. Handelsvorderingen</b>	<b>14.506,62</b>	<b>X OVERLOPENDE REKENINGEN</b>	<b>2.626,80</b>
<b>B. Overige</b>	<b>214.189,94</b>	Toe te rekenen kosten	30,00
Diverse	163.103,35	Over te dragen opbrengsten	2.596,80
Vooruitbetaalde RSZ	51.086,59		
<b>IX LIQUIDE MIDDELEN</b>	<b>839.393,53</b>		
<b>X OVERLOPENDE REKENINGEN</b>	<b>21.135,06</b>		
<b>TOTAAL DER ACTIVA</b>	<b>1.293.493,02</b>	<b>TOTAAL DER PASSIVA</b>	<b>1.293.493,02</b>

Het totaal te besteden budget uit de reserves bedraagt € 474.568,55. Dit is de optelsom van de overgedragen winst en het fonds voor onvoorziene omstandigheden. Leggen we daar de begrote negatieve resultaten voor 2024 tot 2030 naast, dan bouwen we de reserves (behalve het sociaal passief) tegen 2030 af tot € 44.240,76.

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	TOTAAL
Inkomst	2.029.413,77	2.058.523,44	2.053.457,80	2.083.828,82	2.114.693,78	2.146.060,74	2.177.937,89	<b>14.663.916,23</b>
Uitgave	2.010.229,51	2.037.373,96	2.093.653,38	2.147.863,19	2.210.704,46	2.269.482,78	2.324.936,74	<b>15.094.244,01</b>
<b>Resultaat</b>	<b>19.184,26</b>	<b>21.149,48</b>	<b>- 40.195,59</b>	<b>- 64.034,37</b>	<b>- 96.010,68</b>	<b>- 123.422,04</b>	<b>- 146.998,85</b>	<b>- 430.327,79</b>

In 2024 en 2025 begroten we nog een licht positief resultaat. Vanaf 2026 begroten we een negatief resultaat dat jaarlijks hoger oploopt o.w.v. de stijgende personeelskost. In totaal boeken we over de zeven komende jaren heen € 430.327,27 verlies. Dit bedrag trekken we af van de te besteden reserve van € 474.568,55; waardoor we na de beleidsperiode eind 2030 € 44.240,76 aan reserves overhouden. Uiteraard is dit, zoals hierboven al vermeld, een onzekere voorspelling en kan het resultaat door allerlei omstandigheden afwijken van het budget.

We blijven op langere termijn geen verliezen opstapelen. In beleidsperiode 2031-2035 gaan twee personeelsleden met pensioen, waaronder de zakelijk verantwoordelijke. We bekijken in de loop van de volgende beleidsperiode hoe we de zakelijke taken kunnen herverdelen in het team, waardoor we geen (volledige) vervanging hoeven te doen. De vormingswerker die met pensioen gaat vervangen we ook niet, waardoor de personeelskost opnieuw daalt en de negatieve resultaten zich niet verder zetten.

### 8.6.3 Samenhang financieel beleid en doelstellingenkader

We maakten voor heel de beleidsperiode een begroting per OD (zie tabel op p. 69). In die begroting ramen we per doelstelling:

- Hoeveel vormingswerkers eraan zullen werken,
- De output: het aantal uren dat we denken te organiseren,
- De opbrengsten,
- De kosten.

Net zoals met de meerjarenbegroting, stellen we ook deze begroting jaar na jaar bij op basis van de afgelopen resultaten. Hoe maakten we deze raming? De inschatting van het aantal VTE per OD houdt, om te beginnen, geen rekening met eventuele tijdelijke verminderingen zoals ouderschapverlof. We baseerden ons enerzijds op de verwachte werklast per doelstelling, en anderzijds op de interesse van de medewerkers. We hielden bij het inschatten van de werklast rekening met twee dingen. Ten eerste, de kernpraktijken die we zullen inzetten per OD. Is het een OD waaraan we veeleer projectmatig en participatief gaan werken, en waar dus veel voorbereidingstijd in kruipt? Of is het een OD waarin je met minder inspanning veel uren kan produceren, via makkelijker vermenigvuldigbare praktijken? Ten tweede hielden we rekening met ruimte voor inwerking en innovatie. Is het een nieuwe doelstelling, die nog ontwikkeltijd vraagt? Of is

het een doelstelling die we meenamen uit het vorige beleidsplan en waarrond we al een goed draaiende werking ontwikkelden? In het najaar van 2024 deed de directeur een gesprek met elke vormingswerker over de ambities voor de komende beleidsperiode. Aan welke doelstellingen wil je werken? Hoeveel van je tijd denk je aan elke doelstelling te besteden? Naast de resultaten van die gesprekken legden we de geraamde output. Hoeveel VTE denken we dat er nodig zijn om het geraamde aantal uren te presteren?

Bij het ramen van de output, het aantal uren per doelstelling, hielden we rekening met twee factoren. Ten eerste, de verwachte belangstelling: welke behoefte heeft ons publiek? Naar wat voor activiteiten zullen zij komen? Dus hoeveel uren denken we te kunnen plannen per doelstelling? Ten tweede baseerden we ons op de resultaten van beleidsperiode 2021-2025. Hoeveel uren realiseerden we per OD uit het vorige beleidsplan? En met welke nieuwe doelstelling zijn die gepresteerde uren enigszins vergelijkbaar? Merk op dat we het totaal aantal uren jaar na jaar laten stijgen. In 2023 realiseerden we 2.519 uur. Dit namen we als vertrekpunt. We starten de beleidsperiode daarom met 2.500 uur. We landen in 2030 op ongeveer 3.000 uur. Dit geeft ons de ruimte om in 2026 te verkennen en onderzoeken, en daarna stelselmatig te groeien. In de vorige beleidsperiodes kenden we een soortgelijke groei. [Bijlage 4](#) maakt de geraamde output voor 2026 concreet: wat voor activiteiten en projecten plannen we te realiseren, en hoeveel uur staat daar ongeveer tegenover?

De opbrengsten en kosten die we in beeld brengen per doelstelling zijn enkel de rechtstreeks aan de activiteiten toe te wijzen opbrengsten en kosten. De raming is gebaseerd op de gerealiseerde opbrengsten en kosten eind 2023. Dit totaal hebben we onderworpen aan een verdeelsleutel per doelstelling, gebaseerd op de inschatting of we voor deze doelstelling al dan niet bepaalde kosten maken of inkomsten genereren, en daarnaast het aantal geraamde vormingsuren.

De rechtstreeks toe te wijzen opbrengsten per doelstelling zijn de deelnemersbijdragen en uitkoopsommen die we innen van partnerorganisaties zoals lokale besturen. De tabel op pagina 69 toont dat we voor een aantal doelstellingen geen deelnemersbijdragen begroten. Dit zijn enerzijds doelstellingen waarbij we, als kernpraktijk, geen open educatief aanbod plannen (zie [paragraaf 4.4](#)), en dus ook geen deelnemersbijdragen kunnen innen (bv. OD1.2, publiekelijk aanklagen van structuren die wegen op het welzijn van mens en planeet). En anderzijds doelstellingen waarvan we vinden dat het publiek niet zou moeten betalen om te kunnen deelnemen (bv. OD3.3, racisme bestrijden). Voor drie doelstellingen ramen we geen inkomsten uit uitkoop, omdat we niet voorzien dat partners zullen bijdragen in de kost ervan.

De direct toewijsbare kosten per OD zijn de vergoedingen aan externe begeleiders of vrijwilligers, materialen, en excursiekosten. De bezoldigingen aan eigen personeel en de kost van back-office om de activiteiten te organiseren (financiële verwerking, ICT, communicatie) brengen we op dit moment niet in rekening. In de toekomst bekijken we of het eventueel zinvol is om ook de overheadkosten in beeld te brengen bij de financiële analyse per doelstelling, en zo ja, hoe we dat dan verdelen.

De optelsom van opbrengsten en kosten toont de financiële marge per doelstelling (zie onderste rij van de tabel op p. 69). Jaarlijks maken we een financiële afrekening per doelstelling die we vergelijken met die marge. Zo krijgen we inzicht in de financiële input versus de bereikte kwantitatieve output (uren en aantal deelnemers). Dat inzicht gebruiken we niet om de organisatie van ons sociaal-cultureel aanbod financieel te optimaliseren. Maar wel om de kwaliteit ervan te monitoren. Liggen inspanningen, zowel financieel als qua inzet van personeel, in lijn met de bereikte output? We brengen daarbij niet enkel de kwantitatieve, maar ook de kwalitatieve output in beeld. Welk effect heb je bereikt bij deelnemers, vrijwilligers, organisaties, in de samenleving? Was dat effect de inspanning waard? Op die manier denken we kritisch na over welke doelstellingen 'meer of minder mogen kosten' aan de organisatie. Jaarlijks rapporteren we hier ook over aan het bestuur.

Tot slot doet de zakelijk verantwoordelijke ieder jaar met alle vormingswerkers een analytisch gesprek. In dit gesprek kijken ze samen naar de grote lijnen (hoeveel kosten jouw activiteiten), en zoomen ze in op uitzonderlijke kosten en opbrengsten. Op die manier halen we eventuele onzorgvuldigheden uit de financiële administratie, en wakkeren we financiële verantwoordelijkheid aan bij de medewerkers.

2026	SD1				SD2	SD3				SD4				SD5				SD6				TOT SD1-6	
OD	1.1	1.2	1.3	TOT	2.1 = TOT	3.1	3.2	3.3	TOT	4.1	4.2	4.3	TOT	5.1	5.2	5.3	TOT	6.1	6.2	6.3	6.4	TOT	
<b>PERSONEEL</b>																							
VTE	2,5	0,1	0,1	2,7	0,4	0,9	0,3	0,75	1,95	2,5	0,5	0,2	3,2	0,2	0,5	0,3	1	0,25	0,2	0,5	0,5	1,45	10,7 <sup>54</sup>
%	23%	1%	1%	25%	4%	8%	3%	7%	18%	23%	5%	2%	30%	2%	5%	3%	9%	2%	2%	5%	5%	13%	99%
<b>OUTPUT</b>																							
Uur	650	0	63	713	13	713	75	50	838	363	175	50	588	50	88	50	188	25	13	63	63	163	3.200
%	26%	0%	2,5%	28,5%	0,5%	28,5%	3,0%	2,0%	33,5%	14,5%	7,0%	2,0%	23,5%	2,0%	3,5%	2,0%	7,5%	1,0%	0,5%	2,5%	2,5%	6,5%	100%
<b>DIRECT TOE TE WIJZEN OPBRENGSTEN</b>																							
Dlnrbijdragen	21.001	-	-	21.001	404	-	2.423	-	2.423	11.712	-	-	11.712	-	-	-	-	808	404	-	-	1.212	36.751
%	57%	0%	0%	57%	1%	0%	7%	0%	7%	32%	0%	0%	32%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	0%	0%	3%	100%
Uitkoop	16.716	-	-	16.716	321	18.323	1.929	1.286	21.537	9.322	4.500	-	13.822	1.286	2.250	1.286	4.822	643	321	1.607	1.607	4.179	61.397
%	27%	0%	0%	27%	1%	30%	3%	2%	35%	15%	7%	0%	23%	2%	4%	2%	8%	1%	1%	3%	3%	7%	100%
<b>TOTAAL</b>	<b>37.716</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>37.716</b>	<b>725</b>	<b>18.323</b>	<b>4.352</b>	<b>1.286</b>	<b>23.960</b>	<b>21.034</b>	<b>4.500</b>	<b>-</b>	<b>25.534</b>	<b>1.286</b>	<b>2.250</b>	<b>1.286</b>	<b>4.822</b>	<b>1.451</b>	<b>725</b>	<b>1.607</b>	<b>1.607</b>	<b>5.390</b>	<b>98.149</b>
%	38%	0%	0%	38%	1%	19%	4%	1%	24%	21%	5%	0%	26%	1%	2%	1%	5%	1%	1%	2%	2%	5%	100%
<b>DIRECT TOE TE WIJZEN KOSTEN</b>																							
Ext. begel.	15.752	-	1.515	17.266	303	17.266	1.818	1.212	20.296	8.785	4.241	-	13.025	1.212	2.120	1.212	4.544	606	303	-	-	909	56.343
%	28%	0%	3%	31%	1%	31%	3%	2%	36%	16%	8%	0%	23%	2%	4%	2%	8%	1%	1%	0%	0%	2%	100%
Excursiekost	19.070	-	1.834	20.904	367	-	-	1.467	1.467	10.635	5.134	-	15.770	-	-	-	-	733	-	1.834	-	2.567	41.074
%	46%	0%	4%	51%	1%	0%	0%	4%	4%	26%	13%	0%	38%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	4%	0%	6%	100%
Materiaal	13.215	-	1.271	14.486	254	14.486	1.525	1.017	17.028	-	3.558	-	3.558	1.017	1.779	1.017	3.812	508	254	1.271	1.271	3.304	42.442
%	31%	0%	3%	34%	1%	34%	4%	2%	40%	0%	8%	0%	8%	2%	4%	2%	9%	1%	1%	3%	3%	8%	100%
<b>TOTAAL</b>	<b>48.037</b>	<b>-</b>	<b>4.619</b>	<b>52.656</b>	<b>924</b>	<b>31.753</b>	<b>3.342</b>	<b>3.695</b>	<b>38.790</b>	<b>19.420</b>	<b>12.933</b>	<b>-</b>	<b>32.353</b>	<b>2.228</b>	<b>3.899</b>	<b>2.228</b>	<b>8.356</b>	<b>1.848</b>	<b>557</b>	<b>3.104</b>	<b>1.271</b>	<b>6.780</b>	<b>139.859</b>
%	34%	0%	3%	38%	1%	23%	2%	3%	28%	14%	9%	0%	23%	2%	3%	2%	6%	1%	0%	2%	1%	5%	96%
<b>MARGE</b>	<b>-10.321</b>	<b>-</b>	<b>-4.619</b>	<b>-14.940</b>	<b>-198</b>	<b>-13.430</b>	<b>1.009</b>	<b>-2.409</b>	<b>-14.830</b>	<b>1.614</b>	<b>-8.433</b>	<b>-</b>	<b>-6.819</b>	<b>-942</b>	<b>-1.649</b>	<b>-942</b>	<b>-3.534</b>	<b>-397</b>	<b>168</b>	<b>-1.497</b>	<b>337</b>	<b>-1.389</b>	<b>-41.710</b>

Legende: SD = strategische doelstelling, OD = operationele doelstelling, VTE = voltijdse equivalenten (vormingswerkers), TOT = totaal, dlnrbijdragen = deelnemersbijdragen, ext.begel. = externe begeleiders.

<sup>54</sup> In realiteit hebben we begin 2026 10,8 VTE vormingswerkers. Eén vormingswerker is 10% (0,1 VTE) vrijgesteld als horizontaal verantwoordelijke voor inclusie.

## 8.6.4 Inclusief en fair prijzenbeleid

De interne werkgroep prijzenbeleid (zie [8.5.1, Kwaliteit van de interne werking](#)), onder leiding van de vormingswerker die horizontaal verantwoordelijk is voor inclusie, komt regelmatig samen om te evalueren of we financieel laagdrempelig werken voor kansengroepen, en of ons prijzenbeleid naar partnerorganisaties en losse medewerkers toe fair is. De werkgroep doet suggesties om het prijzenbeleid bij te sturen en waar kan te vereenvoudigen. De directeur en zakelijk verantwoordelijke zijn lid van de werkgroep en voeren het gezamenlijk beslist prijzenbeleid uit.

### 8.6.4.1 Samenwerkingsformules

In 2024 vereenvoudigden we onze samenwerkingsformules voor partners en voerden we een annulatievergoeding in. We houden drie formules over:

1. Uitkoop
2. Maatwerk
3. Eigen organisatie

De formule is gebaseerd op: welke rol speelt elke partner? In een project kunnen verschillende activiteiten verschillende formules hebben.

Bij een uitkoop vraagt een organisatie een activiteit aan bij Avansa en is er geen inhoudelijke samenwerking. Avansa factureert alle kosten, behalve de eigen personeelsinzet, aan de partner. De partner zorgt zelf voor inkomsten en een locatie. Omdat in het verleden heel wat activiteiten in uitkoop geannuleerd werden wegens te weinig deelnemers, voerden we een annulatiekost in. Als de partner de activiteit in uitkoop annuleert, betaalt deze organisatie alsnog 50% van de prijs. Een deel daarvan gebruiken we om eventuele losse medewerkers te vergoeden (zie [8.6.4.3](#)). Indien de partner er laat annuleert, binnen de 2 weken voor de start van de activiteit, vragen we de volledige uitkoopsom terug. Dit zorgde ervoor dat organisaties die met ons samenwerken zelf veel meer inspanning doen voor werving om de activiteit door te kunnen laten gaan, en niet enkel naar ons kijken hiervoor.

Sinds 2021 kunnen armoedeverenigingen activiteiten aanvragen bij Avansa, waarbij zij slechts 20% van de kost betalen en Avansa de overige 80% bijlegt. We werkten een [subsidierglement](#) uit dat afbakent wie in aanmerking komt, en hoe de aanvraag verloopt. We voorzien € 1.000 per jaar per vereniging. Zo hopen we samenwerking te stimuleren.

In de loop van 2025 willen we verder nadenken over een gedifferentieerd prijzenbeleid in uitkoop. Organisaties die kapitaalkrachtiger zijn kunnen meer bijdragen dan bijvoorbeeld burgerinitiatieven en kleine verenigingen. Door aan de eerste groep meer te vragen, kunnen we voor de tweede groep, net als voor armoedeverenigingen, het aanbod goedkoper of zelfs gratis maken. Ook het subsidierglement voor en de financiële samenwerking met armoedeverenigingen evalueren we en sturen we indien nodig bij.

Naast uitkoop werken we ook op maat. Bij maatwerk werken we inhoudelijk, financieel en praktisch samen. Alle afspraken gieten we in een contract: wie betaalt welk deel van de kosten, is de activiteit gratis voor deelnemers of vragen we bijdragen, is er een derde partij die financiert of subsidielijn waarop we kunnen intekenen, ... Maatwerkactiviteiten zijn vaak deel van een groter project.

Tot slot zijn er de activiteiten in eigen organisatie. Dit is het open educatief aanbod dat we zelf organiseren. We bekostigen dit door deelnemersbijdragen te vragen. Partnerorganisaties kunnen bijdragen, maar beslissen niet mee over de deelnameprijs. De samenwerking is hier vaak vooral promotioneel.

#### **8.6.4.2 Gedifferentieerd prijzenbeleid deelnemers**

We willen dat iedereen kan deelnemen aan onze activiteiten. Daarom hebben we voor de activiteiten in eigen organisatie verschillende prijzen. Zonder extra kosten zijn de prijzen:

- De standaardprijs: € 11.
- De kortingsprijs: € 7. Deze geeft korting voor:
  - ✓ Studenten,
  - ✓ Personen met een werkloosheidsuitkering,
  - ✓ Gepensioneerden,
  - ✓ Personen met een ziekte- of invaliditeitsuitkering,
  - ✓ Personen die geen diploma hoger onderwijs hebben (maximum secundair onderwijs behaald).
- Tarief verhoogde tegemoetkoming of UiTPAS met kansentarief : € 2,2.

Sommige activiteiten kosten meer. Bijvoorbeeld omdat je inkomgeld of vervoer moet betalen bij een uitstap, speciaal materiaal nodig hebt, ... We tellen deze extra kost bij de prijs. Het tarief verhoogde tegemoetkoming bedraagt altijd exact een vijfde van de standaardprijs. De kortingsprijs is altijd € 4 minder dan de standaardprijs.

In de loop van 2025 evalueren we de deelnemersprijzen. De huidige prijsvork ontstond in 2018 en is gebaseerd op de inzichten die we toen hadden over participatie van doelgroepen aan educatie. Intussen zijn zowel onze werking als ons publiek erg veranderd. We vragen ons bijvoorbeeld af of de kortingsprijs als 'tussentarief' nog nodig is, en zo ja, hoeveel deze dan moet bedragen en voor welke doelgroepen deze moet gelden.

Bij activiteiten in uitkoop bepaalde de partner of deelnemers moeten betalen en zo ja, hoe veel. Als de partner deelnemersbijdragen wil vragen, stimuleren we wel altijd dat ze een tarief verhoogde tegemoetkoming hanteren dat een vijfde van de prijs bedraagt.

#### **8.6.4.3 Vergoedingen aan losse medewerkers**

We vinden het belangrijk om losse medewerkers zo fair mogelijk te vergoeden. In 2022 verhoogden we de vergoeding aan freelance medewerkers van € 40 naar € 50 per uur. We baseerden dit bedrag op een onderzoek bij collega-organisaties.

Sinds 2024 krijgen alle losse medewerkers bij annulatie van de activiteit door Avansa of de partnerorganisatie een vergoeding. Bij annulatie meer dan twee weken voor de start van de activiteit betalen we 25% van het afgesproken honorarium (zonder de kilometers). Binnen de twee weken voor de start van de activiteit betalen we 50%.

Gedurende de hele beleidsperiode blijven we monitoren of dit een faire vergoeding is. We benchmarken bij gelijkaardige organisaties welke vergoeding zij bieden en evalueren op die manier of een indexering of verhoging nodig is.

## **8.7 Principes van goed bestuur**

De Bestuurscode Cultuur van het Fonds voor Cultuurmanagement uit 2012 bestaat uit vijf principes. In 2020 kreeg de bestuurscode een update, breidde ze uit tot acht principes. Toch baseren we ons nog op de vijf principes uit 2012. Want die vijf principes liggen aan de basis van het beoordelingselement 'goed bestuur' uit het huidige decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk. De drie toegevoegde principes uit 2020 zitten trouwens reeds vervat in andere beoordelingselementen, o.a. het belang van een goed geëxpliciteerde missie en een degelijk zakelijk beleid.

Onze directeur en enkele bestuurders schoolden zich in 2021 via Cultuurloket bij over de vernieuwde principes van goed bestuur. Gewapend met die kennis, en met de voornemens rond goed besturen uit het vorige beleidsplan onder de arm, startten we een werkgroep 'goed bestuur'. In drie bijeenkomsten (online, wegens corona) maakten we een stappenplan met 15 verbeterpunten. Dit resulteerde in nieuwe statuten en een nieuw huishoudelijk reglement, die beide goedgekeurd werden eind 2021. Enkele resultaten van het verbetertraject waren, bijvoorbeeld, de uitbreiding van de Algemene Vergadering (AV), en de online map met informatie voor bestuurders.

Begin 2022 werden onze nieuwe statuten gepubliceerd. Drie redenen om de statuten te vernieuwen waren: (1) in orde zijn met de nieuwe vzw-wetgeving van 2019, (2) de verbeteracties rond goed bestuur statutair verankeren en (3) de nieuwe naam Avansa officieel maken. We vonden het ook belangrijk om ook een 'moeilijke' tekst als de statuten toch zo helder mogelijk te schrijven, en hanteerden dus duidelijke taal. Tegelijk actualiseerden we het intern reglement. We maakten dit overzichtelijk en bruikbaar, en voerden de afspraken uit het verbeterplan goed bestuur door. O.a. met nieuwe passages over waarden en deontologie, over besluitvorming en vergadercultuur, over wederzijdse betrokkenheid tussen team en bestuur, over onthaal en opleiding voor bestuurders, en over aandacht voor diversiteit in de samenstelling van de bestuursorganen.

In juni 2024 evalueerde het bestuur opnieuw haar eigen werking. Hieronder lees je per principe van goed bestuur de stand van zaken en welke verbeterpunten er zijn. We reflecteerden ook in het algemeen: is goed besturen, en het toepassen van de principes uit de bestuurscode cultuur, een structureel deel van onze bestuurlijke werking? Het unanieme oordeel was: ja, we zijn bewust bezig met goed besturen. Jaarlijks de werking

van het bestuur evalueren zien we als weinig zinvol. Je moet immers ook de tijd hebben om verbeterpunten aan te pakken. We blijven daarom een keer per beleidsperiode, om de vijf jaar, de werking van het bestuur grondig te bekijken, zoals we nu al doen.

### 8.7.1 Rol en bevoegdheden van de bestuursorganen

De drie bestuursorganen zijn het Dagelijks Bestuur, het Bestuur en de Algemene Vergadering. Hun rol en bevoegdheden zijn duidelijk en afgebakend. Een overzicht.

#### Dagelijks Bestuur

Leden	Voorzitter, penningmeester, directeur, stafmedewerker en indien nodig zakelijk verantwoordelijke.
Frequentie	Maandelijks (1 <sup>e</sup> dinsdag van de maand).
Rol	Het Dagelijks Bestuur monitort de dagelijkse werking van de organisatie: hoe operationaliseren directeur en de medewerkers de missie en doelstellingen?
Besluitvorming	Bij consensus. Alle leden zijn stemgerechtigd.
Taken	Ondersteunen werking van het Bestuur, o.a.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorbereiden agenda vergaderingen,</li> <li>- Voorbereiden beslissingen via onderzoek en argumentatie,</li> <li>- Operationaliseren beslissingen van het Bestuur,</li> <li>- Adviseren van en klankbord zijn voor de directeur over de dagelijkse operationele werking van de organisatie,</li> <li>- Terugkoppeling door de directeur over relevante informatie uit bovenlokale overleggen zoals de coördinatorenvergadering van de Avansa's, het Bestuur van De Federatie en de kerngroep Sterk Sociaal Werk Limburg,</li> </ul> Personeelszaken: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het Dagelijks Bestuur functioneert als hogere leidinggevende indien moderatie nodig is bij functionerings- of evaluatiegesprekken tussen directeur en personeelsleden,</li> <li>- Het Dagelijks Bestuur volgt verbeterplannen van personeelsleden met een functioneringsprobleem op en escaleert waar nodig ter bespreking naar het Bestuur.</li> <li>- Het Dagelijks Bestuur doet jaarlijks een functioneringsgesprek met de directeur en brengt hiervan verslag uit op het Bestuur.</li> </ul>

#### Bestuur

Leden	Voorzitter, penningmeester, overige bestuurders, directeur (adviserende stem), stafmedewerker (verslaggever) en indien nodig op afroep de zakelijk verantwoordelijke of andere personeelsleden. Er zijn
-------	---

	geen ondervoorzitter en secretaris. Indien de voorzitter niet beschikbaar is, vervangt de oudste aanwezige de voorzitter.
Frequentie	Maandelijks (3 <sup>e</sup> maandag van de maand).
Rol	Het Bestuur scheidt het kader en is eindverantwoordelijk voor de strategische beslissingen ter ondersteuning van de missie en doelstellingen van de organisatie.
Besluitvorming	Bij voorkeur bij consensus, na een open debat. Indien geen consensus mogelijk, dan democratische stemming. Op vraag kan dit anoniem. De directeur en stafmedewerker zijn niet stemgerechtigd.
Taken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategisch beleid van de organisatie, samen met de directeur,</li> <li>- Monitoren voortgang uitvoeren beleidsbeslissingen,</li> <li>- Juridische tekenbevoegdheid: een bestuurder en de directeur samen kunnen handtekenen namens de organisatie,</li> <li>- Financieel: de penningmeester brengt per semester verslag uit over de financiële resultaten,</li> <li>- Personeelszaken: het Bestuur keurt alle beleidsbeslissingen in verband met personeelsaangelegenheden en de procedures en modaliteiten voor de aanwerving van nieuwe personeelsleden goed.</li> </ul>

### Algemene Vergadering

Leden	Bestuurders en overige leden. We proberen regelmatig de medewerkers uit te nodigen op de Algemene Vergadering, zodat de leden en het team elkaar kennen en kunnen uitwisselen.
Frequentie	Twee keer per jaar, de 3 <sup>e</sup> maandag van maart en november.
Rol	Formele goedkeuring van het beleidsplan en de meerjarenbegroting per beleidsperiode, en van het financieel verslag en jaarverslag per kalenderjaar. Uitvoeren van de bevoegdheden die vastliggen in de vzw-wetgeving.
Besluitvorming	Per stemming: openbaar, maar op vraag schriftelijk en naamloos. De directeur heeft een adviserende stem, maar is niet stemgerechtigd.
Taken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opvolgen missie en beleidsdoelstellingen,</li> <li>- Financieel: goedkeuring financieel verslag van het voorbije kalenderjaar, en de begroting voor het lopende jaar,</li> <li>- Administratief (in functie van vzw-wetgeving, wanneer nodig): wijziging statuten, benoeming en afzetting van bestuurders, uitsluiting van een lid van de Algemene Vergadering.</li> </ul>

### 8.7.2 Checks and balances: de bestuursorganen leggen verantwoording af aan elkaar

De statuten en het intern reglement van Avansa Limburg omschrijven de checks and balances die we inbouwden in de bestuurlijke werking, zodat de organen op elkaars werking toe kunnen zien:

- Het Dagelijks Bestuur stelt de agenda voor het Bestuur op,
- Het Bestuur neemt kennis van het verslag van het Dagelijks Bestuur,
- Het Bestuur keurt de agenda voor de Algemene Vergadering, opgesteld door het Dagelijks Bestuur, goed,
- Ieder jaar legt het Bestuur de jaarrekening en het jaarverslag van het voorbije jaar, en de begroting en het jaarplan van het volgende jaar ter goedkeuring voor aan de Algemene Vergadering. De zakelijk verantwoordelijke en directeur van de organisatie staan de penningmeester bij in deze opdracht,
- Het Bestuur is verplicht de Algemene Vergadering samen te roepen indien minimaal een vijfde van de leden dat vraagt.

### **8.7.3 Transparantie en communicatie**

Tijdens de evaluatie van juni 2024 gaf een bestuurder aan: “Je komt hier als bestuurder nooit verrassingen tegen.” Er is inderdaad veel vertrouwen tussen de bestuurders onderling, en ook van de bestuurders in de directeur en het personeel. Er is in het bestuur ruimte voor verschillende meningen en tegelijk beslissen we met de missie van de organisatie en een goed bestuur op zakelijk vlak als leidraad.

Onderstaande afspraken garanderen transparantie:

- De manier van besluitvorming ligt vast in het intern reglement en is gekend.
- Beslist beleid is beslist beleid. Bij het goedkeuren van het vorige verslag kunnen bestuurders die afwezig waren beslissingen genomen werden niet herroepen.
- Op de website publiceren we een lijst met namen van de bestuurders, zodat de buitenwereld deze informatie gemakkelijk terugvindt.
- De directeur koppelt de besluiten van het Bestuur terug naar het personeel via een geanoniseerd verslag voor inzage. Tijdens de tweemaandelijks teamvergadering kunnen de personeelsleden hier vragen over stellen.
- De directeur neemt de input van het personeel uit de teamvergaderingen waar relevant mee naar het Dagelijks Bestuur.
- De voorzitter heeft als taak de vergaderingen te leiden en de volgorde van behandeling van de agendapunten te regelen.
- De voorzitter verzekert het handhaven van de statuten en het intern reglement.
- De stafmedewerker maakt voor elke vergadering een aanwezigheidslijst op conform de wettelijke en administratieve voorschriften.
- De financiële rekeningen worden jaarlijks aan de controle van een accountant onderworpen. Jaarlijks worden de voorgeschreven documenten neergelegd bij de bevoegde administratieve en gerechtelijke instanties.
- Jaarlijks maken we een verslag van onze werking dat we openbaar publiceren.

Om goed te blijven communiceren als bestuur onderling en tussen bestuur en personeel, houden we ons aan deze voornemens:

- De bestuurders worden gestimuleerd om betrokken te zijn bij de werking, door hen een budget toe te kennen om gratis deel te nemen aan activiteiten. Bovendien

nodigen we hen uit om deel te nemen aan relevante personeelsactiviteiten zoals interne vormingen, feestelijke aangelegenheden, netwerkmomenten, ... we willen op die manier meer nabijheid creëren tussen het personeel het de bestuursploeg.

- We hebben een online map voor bestuursleden met daarop de nodige informatie om hun opdracht goed te vervullen. O.a. een archief van de verslagen van de vergaderingen van alle bestuursorganen, de statuten en het intern reglement, het organogram en de contactgegevens van het personeel, een archief met de financiële en werkingscijfers per semester, het beleidsplan en de nodige informatie i.v.m. aansprakelijkheid en verzekering.

Een verbeterpunt op dit vlak, volgens de zelfevaluatie van het Bestuur, is dat we beter in kaart moeten brengen wanneer er een risico op belangenvermenging is. Soms heeft een bestuurder twee petten op, bijvoorbeeld omdat een familielid diensten levert aan Avansa, of omdat die bestuurder werkt bij een organisatie waar we nauw mee samenwerken. We hadden geen duidelijke procedure hierover, en verfijnden daarom in november 2024 het artikel over deontologie in ons intern reglement.

#### **8.7.4 Samenstelling in functie van de doelen en missie van de organisatie**

Onze bestuurders en leden van de Algemene Vergadering waren in november 2024:

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>	<i>Sinds</i>	<i>Expertise</i>
ABAWI Mahbooba	bestuurder	Oprichting	Integratie en Inburgering, vluchtelingen, vormingswerk
AIT AADI Melouda	lid AV	2008	Diversiteit, gelijke kansen, openbare besturen
BAS Monique	lid AV	Oprichting	Sociaal werk, onderwijs
BELLA Piroška	lid AV	2023	Armoede en uitsluiting, vrijwilligers
BOUCNEAU Patrick	lid AV	2021	Duurzaamheid, openbare besturen
COLEMONT Leen	bestuurder	2018	Sociaal werk, onderwijs, zakelijk beleid
DREEZEN Cindy	lid AV	2023	Sociaal-cultureel werk, mensen met een beperking
EL MOUDEN Ahmed	lid AV	2024	Integratie en Inburgering, vormingswerk
FREDERIX Marjan	lid AV	2015	Mobiliteit, sociaal-cultureel werk, openbare besturen
JACQUES Johan	lid AV	2021	Levensbeschouwing, vormingswerk, zakelijk beleid
JORDENS Lieve	lid AV	2021	Vormingswerk, vrijwilligers, ouderen, onderwijs
KUIPERS Militza	bestuurder	Oprichting	SCW, openbare besturen, communicatie, inclusie
MELLEBEEK Claudia	bestuurder	2016	Opbouwwerk, armoede en uitsluiting, zakelijk beleid

MOONS Kris	lid AV	2021	Duurzaamheid, vrijwilligers, zakelijk beleid
MURAT Hatice	lid AV	2007	Diversiteit, gelijke kansen, openbare besturen
PLEVOETS Guy	lid AV	2021	Erfgoed, vrijwilligers, zakelijk beleid
POLLET Lieve	bestuurder	2018	Cultuur, vrijwilligers, openbare besturen
REYNDERS Renilde	lid AV	2023	Cultuur, vrijwilligers, Europese projecten
RIFI Yousra	lid AV	2021	Diversiteit, cultuur, sociaal werk, zakelijk beleid
SCHAEKEN Roeland	bestuurder	2015	Sociaal werk, onderwijs, inclusie, zakelijk beleid
ULBURGHS Lut	voorzitter	Oprichting	Sociaal werk, vormingswerk, vrijwilligers
UWIMBABAZI Emerence	lid AV	2021	Sociaal-cultureel werk, diversiteit, vrijwilligers
VAN BOSCH Marc	bestuurder	2015	Zakelijk beleid
VAN BOSTRAETEN Johan	lid AV	2024	Armoede en uitsluiting, vrijwilligers
VANDAEL Willy	penningmeester	2020	Zakelijk beleid, openbare besturen
VANDEBROEK Stef	lid AV	Oprichting	Opbouwwerk, vrijwilligers, armoede, zakelijk beleid
VAN TRICHT Jessie	lid AV	2021	Sociaal-cultureel werk, communicatie, vrijwilligers
VERBIEST Adrien	bestuurder	Oprichting	Sociaal-cultureel werk, onderwijs, zakelijk beleid

We streven naar demografische pariteit binnen de samenstelling van het bestuur. Willen we alle lagen van de bevolking bereiken met onze werking, dan zou ons bestuur idealiter een afspiegeling daarvan moeten zijn.

We hebben een evenwichtige verdeling in mannen (11) en vrouwen (17). Naar leeftijd zijn de leden en bestuurders veelal ouder dan 40. Er is diversiteit naar herkomst, en enkele leden zijn ervaringsdeskundige in armoede en sociale uitsluiting. Eén lid van de AV is beroepsmatig actief met mensen met een beperking, maar we hebben geen leden of bestuurders die zelf een beperking hebben.

#### Verbeterpunten:

- Jongere bestuurders of leden van de AV aantrekken,
- Onderzoeken: kunnen we mensen met een beperking aantrekken als lid van de AV,
- Bestuurlijke vernieuwing. De mandaten waren niet gelimiteerd. Op de AV van november 2024 beslisten we om voortaan de termijn te beperken tot maximum tweemaal vijf jaar en dit statutair te verankeren. Dit betekent dat we op zoek moeten naar nieuwe bestuurders. De huidige voorzitter geeft alvast vanaf januari 2025 de fakkel door aan een andere bestuurder.

- Er zijn bestuurders en leden van de AV die te vaak afwezig zijn. We maken voortaan tweejaarlijks een evaluatie van de aanwezigheden, en gaan daar zo nodig over in gesprek.

### **8.7.5 Betrekken stakeholders bij strategische beslissingen**

Het bestuur erkent het grote belang van onze interne stakeholders: de personeelsleden. Daarom streven we bij het nemen van beslissingen naar zo veel mogelijk draagvlak bij het personeel. Hoe garanderen we dit? Door, waar mogelijk, vooraf input te verzamelen bij het personeel ter voorbereiding van bepaalde strategische keuzes. Dit kan via de teamvergaderingen, waar de directeur topics die later op het bestuur komen agendeert te voorbereiding.

Om rekening te kunnen houden met wat leeft bij het personeel, en in het algemeen voor een goede gedragenheid als bestuur, is investeren in de relatie met het personeel belangrijk. Daarom brengen we regelmatig bestuurders en medewerkers bij elkaar op informele momenten zoals openingen van tentoonstellingen die we organiseren en de jaarlijkse vrijwilligersdag. Daarnaast proberen we een paar keer per jaar vorming te organiseren voor het personeel die ook openstaat voor bestuurders, en nodigden we de bestuurders uit op teamvergaderingen waar we werkten rond het beleidsplan. Dit was een goede ervaring, dus evalueren we of we zo'n uitwisseling regelmatig kunnen organiseren, los van het schrijven van een nieuw beleidsplan.

Ook externe stakeholders hebben hun stem bij Avansa Limburg. Bij het schrijven van dit beleidsplan bevroegden we ons ruimschoots bij allerlei doelgroepen (zie [bijlage 2](#)). Maar ook doorheen de dagelijkse werking is er uitgebreid input van niet-medewerkers. Denk aan de werkgroep vrijwilligers en de redactieraad. Bij het vormgeven van ons sociaal-cultureel aanbod staan we voortdurend in communicatie met de doelgroepen op wie we ons richten en werken we vaak activiteiten en projecten uit in samenspraak. Denk aan de Clubs Cultuur, de activiteiten over racisme, het ondersteuningsaanbod aan vrijwilligers, de vele participatieve projecten die van onderuit ontstaan, ...

## **8.8 Relaties met andere organisaties en netwerken**

Avansa Limburg is een van de twaalf Avansa's in Vlaanderen. We werken nauw samen met onze collega's in de andere regio's. Daardoor hebben we meer uitstraling en meer impact rond de maatschappelijke uitdagingen waaraan we werken. Het delen van kennis en uitwisselen van good practices inspireert, en de zakelijke en communicatieve samenwerking waar kan resulteert in een grotere efficiëntie. Concreet:

- Maandelijks coördinatorenoverleg, live of online:
  - ✓ Delen van inhoudelijke en zakelijke uitdagingen en bezorgdheden,
  - ✓ Uittekenen van gemeenschappelijke missie en visieontwikkeling,
  - ✓ Uitwisseling rond zakelijk beleid,
  - ✓ Uitwisseling van kennis en good practices,

- ✓ Opvolgen van collega- en themagroepen.
- Collegagroepen waar thematisch samengewerkt wordt aan kennisopbouw en samenwerking over de regio's heen,
- Gemeenschappelijke studiedagen i.s.m. Socius,
- Gemeenschappelijke samenwerking m.b.t. het beleidsplan rond missie en politiserend werken en opvolging van maatschappelijke uitdagingen,
- Solidariteit en opvolging van de fusie tussen Avansa Waas-en-Dender en Avansa Vlaamse-Ardennen-Dender n.a.v. de nieuwe regio-indeling,
- Gemeenschappelijke communicatieacties: naam, logo, campagne en collegagroep Communicatie,
- Avansa regio Gent, Limburg en Mid-en-Zuid-West leveren elk een bestuurder bij De Federatie Sociaal-cultureel Volwassenenwerk en Amateurkunsten,
- Avansa Oost-Brabant levert een afgevaardigde voor de SARC,
- Avansa Citizenne levert een afgevaardigde voor het dagelijks bestuur van Socius, Avansa regio Mechelen zit de AV van Socius,
- Avansa Antwerpen is vertegenwoordigd in het bestuur van Sociare, de werkgeversorganisatie van onze sector.

Die structuur bracht de afgelopen beleidsperiode heel wat impactgedreven samenwerking in projecten en praktijken teweeg. Soms met alle Avansa's, dan weer met kleinere coalities van verschillende centra, zoals Vitamine T, Kerk in het Midden, Torenbreed, Babelonië, Dialoog, Omstaanderstraining, Utopegem, Samen Lezen, Levende Bibliotheek, ...

De Avansa's willen die samenwerking verderzetten, verfijnen en versterken. Zo starten we in de komende beleidsperiode een gemeenschappelijk project rond democratie. Daarvoor voorzien we gezamenlijk jobtime en financiële middelen.

Avansa Limburg is partner van het Lezerscollectief, een netwerk van leesbegeleiders dat Samen lezen in Vlaanderen op de kaart zet. We werken nauw samen om Samen Lezen in Limburg bekend te maken en te verspreiden en maken daarbij gebruik van mekaars netwerken. We ondersteunen alle Limburgse leesbegeleiders, ook degenen die niet verbonden zijn aan groepen die we zelf organiseren (bv. van bibliotheken).

Het beheer van ons CRM-systeem Salesforce, ons boekhoudpakket Exact Online en onze website is in handen van Parcours vzw. Deze kostendelende vereniging heeft 15 leden waaronder verschillende Avansa's en andere sociaal-culturele organisaties zoals CCV, Amarant, PRH, Konekt, WISPER en Stichting Lodewijk de Raedt. Het doel van Parcours is om sociaal-culturele organisaties te ontzorgen op gebied van CRM, en een systeem te ontwikkelen en onderhouden op maat van onze noden.

Lokaal zijn we lid van de Algemene Vergadering van de Limburgse Integratieraad, nemen we deel aan het Limburgs Federatieoverleg en is onze directeur lid van de kerngroep van Sterk Sociaal Werk Limburg. Ook zetelen we regelmatig als jurylid in de kleinschalige bovenlokale projectoproepen van ECRU, de bovenlokale cultuursamenwerking in de mijn gemeenten en Leopoldsburg.

## **9. Invulling van de beoordelingselementen**

### **1. De uitwerking van de missie en visie en de inpasbaarheid ervan binnen de doelen van het decreet.**

#### **Missie**

Avansa Limburg is een pluralistische sociaal-culturele organisatie die ijvert voor een duurzame, inclusieve, solidaire en democratische maatschappij.

We kijken kritisch naar de samenleving. We streven na dat alle Limburgers er volwaardig aan kunnen participeren.

We versterken Limburgers om betekenisvol om te gaan met de ingewikkelde en snel veranderende wereld.

En we brengen mensen opnieuw in verbinding met zichzelf, elkaar, de samenleving en het milieu.

#### **Visie**

We zijn er voor iedereen. Elke volwassene moet de kans krijgen om te leren en deel te nemen aan de samenleving. Inclusie staat centraal bij Avansa Limburg. We hebben aandacht voor kwetsbare doelgroepen, en proberen drempels weg te werken en uitsluiting aan te pakken.

We willen maatschappelijke verandering. We kijken als organisatie kritisch naar de samenleving, en leren mensen om dat ook te doen. We geven een stem aan mensen die te weinig gehoord worden.

Leren zit in ons DNA. Leren is de eerste stap naar verandering. Leren maakt mensen sterker, en sterke mensen maken de samenleving beter.

We maken verbinding. We brengen mensen met verschillende visies en achtergronden samen. We zijn echte netwerkers en werken samen met verschillende organisaties en groepen.

Hoe sluiten deze aan bij de doelen van het decreet? Avansa is bij de fusie van de volkshogescholen ontstaan als pluralistische organisatie en dat zijn we nog steeds. Pluralisme is voor ons openstaan voor en in dialoog gaan met alle levensbeschouwelijke overtuigingen. Iemands levensbeschouwing kan nooit een reden zijn om niet welkom te zijn en te mogen deelnemen. We zijn tolerant voor ieders recht van meningsuiting en vrijheid. We gaan in dialoog met alle mensen, zolang hun overtuiging niet ingaat tegen de mensenrechten en waarden als de gelijkheid tussen man en vrouw, vrijheid van seksuele

oriëntatie, gelijke kansen voor iedereen en het uitsluiten van discriminatie en bestrijden van racisme. Dit sluit naadloos aan bij het kader dat het decreet schetst.

## **2. De verhouding tot de actuele maatschappelijke en regionale context.**

De omgevingsanalyse lees je in [hoofdstuk 3](#). Kort samengevat gaan we aan de slag met drie specifieke maatschappelijke uitdagingen uit onze regio, vijf Vlaamse en vier globale problemen, die relevant zijn in het licht van onze missie.

Ten eerste kent Limburg een lange migratiegeschiedenis en is onze provincie al lang superdivers. In de ex-mijngemeenten en Leopoldsburg is meer dan één op drie afkomstig van buiten Europa. Genk en Maasmechelen zijn ‘minority-majority cities’, met meer dan 50% inwoners van buitenlandse herkomst. Dit brengt uitdagingen, zoals armoede, discriminatie en polarisatie. Discriminatie en polarisatie aanpakken is deel van onze doelstellingen. De inclusie van mensen in armoede is een rode draad in de werking.

Ten tweede is de Limburger gemiddeld lager opgeleid dan de rest van Vlaanderen. Maar een kwart van de Limburgers heeft een diploma hoger onderwijs, versus een derde van de Vlamingen. Daarom benadrukken we in onze visie de nood aan levenslang leren en blijft leren centraal staan in onze sociaal-culturele functiemix.

Ten derde heeft Limburg slechtere openbaar vervoervoorzieningen, en mede daardoor een minder duurzame mobiliteit. Meer mensen gebruiken de wagen, minder de fiets en het openbaar vervoer. Willen we zoals onze missie stelt bijdragen tot een duurzame samenleving, dan moeten we reflecteren of ons aanbod wel duurzaam bereikbaar is, en plaatsvindt op de juiste locatie.

We vertalen vijf Vlaamse uitdagingen naar de Limburgse context: armoede, racisme, cultuurparticipatie van kansengroepen, vergrijzing, en het vrijwilligerswerk dat onder druk staat. Limburg is gemiddeld niet armer dan Vlaanderen, maar de gemeenten Genk, Maasmechelen, Leopoldsburg, Sint-Truiden en Tongeren zijn dat wel. Binnen onze hele werking streven we ernaar om een evenredig aantal (17%) mensen in armoede te bereiken. Dat doen we door zakelijke keuzes (financiële en andere drempels wegwerken), maar ook door in te zetten op toeleiding of een exclusief aanbod in een veilige omgeving. Daarnaast hebben we expliciete doelstellingen die gericht zijn op versterken van mensen in armoede, zoals SD4 (cultuurparticipatie) en OD6.2 (bondgenoot zijn van kwetsbare groepen van wie de stem te weinig aan bod komt). We focussen daarbij op de armste gemeenten.

Meer dan een Vlaming op drie is slachtoffer van discriminatie. Een vijfde van de scholieren maakt racisme mee, de helft zag het gebeuren op school. En ondanks onze langere geschiedenis van diversiteit, zijn mensen van kleur ook in Limburg mikpunt van racisme. We hebben geen specifieke Limburgse cijfers, maar wel heel wat getuigenissen erover. Als we uitsluiting willen aanpakken moeten we hier niet blind voor zijn. Daarom blijven we de strijd tegen racisme voeren (OD3.3). We zetten project Bovenhuids verder en kunnen verder rekenen op samenwerking met partners zoals SAAMO en de etnisch-culturele federaties.

Ook cultuurparticipatie is een doelstelling uit 2021-2025 die we verderzetten (SD4). Want de kloof in cultuurparticipatie blijft: in 2023 nam nog steeds één op drie mensen die laaggeschoold zijn nooit deel aan cultuur, versus maar 4% van de hooggeschoolden. De Clubs Cultuur die we opstartten zetten we daarom verder, en breiden we zelfs uit. We focussen op de armste gemeenten en starten tegen 2030 dus in Sint-Truiden en Leopoldsburg. Dit komt tegemoet aan de behoefte van ons publiek, maar ook van lokale cultuurcentra die graag met ons in zee gaan om kansengroepen beter te bereiken.

De vergrijzing en ontgroening van de bevolking gaat in Limburg nog sneller dan in de rest van Vlaanderen. In het verleden was Limburg een provincie met gemiddeld genomen meer jongeren dan de rest van Vlaanderen, maar vanaf 2020 was dat niet meer zo. En de stijging van het aantal ouderen gaat sneller in onze provincie. De participatie van ouderen aan de samenleving staat onder druk door discriminatie, slechte mobiliteit en toenemende digitalisering. Daarom verdienen ouderen onze bijzondere aandacht. Een inclusieve organisatie houdt via 'universal design' rekening met elke kwetsbare doelgroep. Als je bv. toegankelijk bent voor mensen met een fysieke beperking, verlaag je ook drempels voor ouderen die minder goed te been zijn. Dat geldt ook voor digitale inclusie. We blijven werken aan laagdrempelige toegankelijkheid, door ook een balie en telefoon te bemannen. Dat komt aan meerdere doelgroepen ten goede, waaronder ouderen. Tot slot zijn we ons bewust van taal. Net zoals iedereen willen ouderen dat je met respect over hen praat en met hen communiceert. In 2024 gingen we in Genk aan de slag met beeldvorming van ouderen. De goede praktijken uit dat proces nemen we verder op.

Een Vlaming op acht doet aan vrijwilligerswerk. Die vele vrijwilligers ondersteunen deden we de afgelopen twee beleidsperiodes al via de Vrijwilligersacademie. Deze werking zetten we verder (SD5), en bouwen we nog sterker uit door ook burgerinitiatieven te ondersteunen. Ook hier is inclusie een rode draad. We houden we er rekening mee dat vrijwilligers zelden laaggeschoold zijn of een migratieachtergrond hebben. Door ervaringsdeskundigen uit doelgroepen in te zetten, willen we inclusie in vrijwilligersorganisaties verbeteren. Daarnaast blijven we hen begeleiden om hun werking te versterken, en maken we een vuist tegen de instrumentalisering van vrijwilligerswerk.

Tot slot zijn er vier globale uitdagingen die we opnemen in onze doelstellingen: het wankelend vertrouwen in de democratie, toxische polarisering, technologische ontwikkelingen die nieuwe ethische vragen oproepen, en het economisch model dat welzijn en milieu onder druk zet. De democratie staat onder druk omdat mensen afstand tot de macht ervaren. Meer dan een derde van de Belgen ging niet stemmen bij de laatste lokale verkiezingen. Een op vier gelooft dat rechters niet onafhankelijk zijn. En de Limburger geeft zijn gemeente maar nipt 5/10 voor betrekken van burgers bij het beleid. SD6 wil mensen terug betrekken bij de democratie, en laten voelen dat hun stem er wel toe doet. Inzetten op dialoog, en toxische polarisering tegengaan (SD3) leunt daarbij aan. We hebben in deze doelstelling niet alleen aandacht voor democratische dialoog (OD3.1) en de strijd tegen racisme (OD3.3). We willen ook aan de slag met online polarisatie, 'alternatieve feiten' en complotten. Daarom zetten we in 2026-30 in op mediawijsheid en kritisch denken (OD3.2).

Nieuwe en snel ontwikkelende technologieën, zoals artificiële intelligentie, veranderen de samenleving ten goede, maar misschien ook ten kwade. SD2 wil mensen kritisch laten nadenken over de impact van technologie op ons samenleven. Sluit de manier waarop we technologie inzetten aan bij de waarden uit onze missie? Staat het welzijn van de mens en het milieu voorop in de manier waarop technologie ons beïnvloedt?

Duurzaamheid, inclusie en solidariteit, waarden uit onze missie, staan ook centraal in SD1. De wereldeconomie is gebaseerd op groei. Dat creëert welvaart, maar ook excessen. Bijvoorbeeld een ongebreidelde consumptiedrang die negatieve gevolgen heeft voor het milieu, maar ook ongelijkheid vergroot en mensen niet gelukkig maakt. Een ander exces is het meritocratisch denken en het individueel schuldmodel dat daaruit voortkomt. “Als je uit de boot valt, is dat je eigen schuld.” Dit veroorzaakt welvaartsziekten zoals depressie, stress en burn-out. Een Belg op acht is ontevreden over het leven en een op drie heeft psychische problemen. Een ander gevolg van het economisch model is doorgedreven individualisering. Mensen die onder druk staan in de ratrace geraken vervreemd van elkaar, en verliezen zingeving. We vertalen de waarden uit onze missie concreet naar zorgzaam omgaan met elkaar en het milieu, en gaan op zoek naar positieve alternatieven voor de helaas normaal geworden excessen van het economisch systeem.

In [hoofdstuk 4](#) lees je uitgebreid over de beleidskeuzes en het doelstellingenkader voor 2026-30, welke maatschappelijke uitdagingen aan de basis lagen van die keuzes, en hoe dit geheel met elkaar samenhangt. Kort samengevat kwam uit de omgevingsanalyse een longlist van 21 maatschappelijke uitdagingen. Daaruit kozen we tien beleidsopties, die uitmondten in drie beleidskeuzes: (1) zoektocht naar waarden, (2) dialoog en (3) participatie. De zes strategische en zeventien operationele doelen passen binnen die drie beleidskeuzes. Hieronder is dit kader schematisch weergegeven.

10 beleidsopties																				
Afstand tot de macht			Cultuurparticipatie			Ecologische duurzaamheid			Inclusie vs. uitsluiting			Geroep en getoeter								
Prestatiedruk			Samenleven in superdiversiteit			Technologische ontwikkelingen			Vrijwilligerswerk			Zoektocht naar betekenis								
<b>Zoektocht naar waarden:</b> Limburgers voelen zich sterk genoeg om hun leven waardevol vorm te geven in de complexe, snel veranderende samenleving						<b>Dialoog:</b> Er is in Limburg ruimte voor kwalitatieve dialoog over wat mensen bindt en scheidt						<b>Participatie:</b> Alle volwassen Limburgers krijgen en nemen de kans om te participeren aan verschillende domeinen in de samenleving								
SD1: Welzijn mens en planeet			SD2: Technologie			SD3: Dialoog						SD4: Cultuur			SD5: Vrijwilligers			SD6: Democratie		
OD1.1	OD1.2	OD1.3	OD2.1			OD3.1	OD3.2	OD3.3	OD4.1	OD4.2	OD4.3	OD5.1	OD5.2	OD5.3	OD6.1	OD6.2	OD6.3	OD6.4		

### **3. De strategische en operationele doelstellingen.**

#### **SD1: Mensen beseffen dat prestatiedruk, consumentisme en individualisme negatieve gevolgen kunnen hebben op het welzijn van mens en planeet, en dat het anders kan.**

OD1.1: We laten mensen nadenken wat voor levensstijl bijdraagt aan het welzijn van mens en planeet en moedigen hen aan om dit toe te passen.

OD1.2: We tonen aan dat prestatiedruk, consumentisme en individualisme maatschappelijke structuren zijn die niet bijdragen aan het welzijn van mens en planeet, en klagen dit publiekelijk aan.

OD1.3: We experimenteren met nieuwe manieren van samenleven en consumeren, die een tegengewicht bieden aan prestatiedruk, consumentisme en individualisme.

#### **SD2: Mensen stellen zich ethische vragen bij technologische ontwikkelingen die een invloed hebben op de samenleving.**

OD2.1: We laten mensen nadenken en voeren het kritische debat over positieve en negatieve maatschappelijke gevolgen van technologische ontwikkelingen.

#### **SD3: De samenleving staat minder onder druk door polarisatie. Er is echte dialoog tussen mensen.**

OD3.1: We creëren veilige ruimten waar mensen gelijkwaardig en met respect voor elkaar van gedachte kunnen wisselen, met ruimte voor twijfel.

OD3.2: We bestrijden toxische polarisering. We leren mensen hoe dit werkt en maken hen mediawijs.

OD3.3: We strijden tegen racisme en leren mensen hoe ze er op een gepaste manier op kunnen reageren.

#### **SD4: In Limburg heeft iedereen evenveel kansen om deel te nemen aan cultuur.**

OD4.1: We leiden mensen toe naar een breed aanbod aan cultuur.

OD4.2: We stimuleren mensen uit kansengroepen om zich artistiek te ontplooien.

OD4.3: Er zijn mensen die drempels ervaren om deel te nemen aan cultuur. Samen met hen klagen we die drempels aan en werken we ze weg.

#### **SD5: Limburgse vrijwilligers en burgerinitiatieven zijn sterk en dragen bij aan een duurzame, solidaire, inclusieve en democratische samenleving.**

OD5.1: We versterken individuele vrijwilligers in hun competenties.

OD5.2: We ondersteunen verenigingen en burgerinitiatieven in hun werking.

OD5.3: We ondersteunen organisaties in hun vrijwilligersbeleid.

#### **SD6: Limburgers participeren aan de democratie. Ze denken constructief mee na over uitdagingen en weten dat hun stem er toe doet.**

OD6.1: We laten mensen zien hoe democratie werkt, hoe ze eraan kunnen deelnemen, en waarom dat belangrijk is.

OD6.2: We geven inzicht in de complexiteit van democratische besluitvorming door actuele thema's kritisch te ontleden.

OD6.3: We ondersteunen Limburgers om oplossingen te bedenken voor uitdagingen waar lokale besturen mee aan de slag moeten.

OD6.4: De stem van kwetsbare groepen komt te weinig aan bod. We zijn hun bondgenoot, en zetten samen hun belangen op de maatschappelijke agenda.

#### **4. De bijdrage tot de realisatie van de drie sociaal-culturele rollen.**

Hieronder lees je een korte samenvatting. [Paragraaf 5.1](#) beschrijft uitgebreid de visie op de rollen, en illustreert de manier waarop we die zullen realiseren met praktijkvoorbeelden.

##### *a. De verbindende rol.*

We verbinden mensen met zichzelf, elkaar, de samenleving en het milieu, zoals verwoord in onze missie. De verbindende rol wordt uitgewerkt in vijf strategische doelstellingen:

- SD1: Verbindt deelnemers vanuit de zorg voor mens en planeet, via activiteiten zoals workshops over duurzaamheid en ontmoetingen voor vrijwilligers van Repair Cafés. Participatieve projecten stimuleren collectief nadenken over een duurzamer leven.
- SD3: Bevordert dialoog via initiatieven zoals Samen Lezen (bonding binnen homogene groepen en bridging tussen diverse achtergronden). Democratische dialoogtafels faciliteren gesprekken rond gepolariseerde thema's.
- SD4: Club Cultuur verbindt diverse mensen rondom kunst en cultuur, met nadruk op inclusie en gedeelde besluitvorming.
- SD5: Versterkt vrijwilligers en organisaties door cursussen, intervisie en ondersteuning in het aantrekken en behouden van vrijwilligers.
- SD6: Verkleint de kloof tussen burgers en politiek door educatieve projecten zoals 'Nieuwegem' en initiatieven waarbij inwoners samen beleidsvoorstellen formuleren.

Deze activiteiten brengen mensen samen, verrijken perspectieven en stimuleren maatschappelijke betrokkenheid.

##### *b. De kritische rol.*

We nemen een kritische rol op door maatschappelijke normen, waarden en spelregels te bevragen die een inclusieve, duurzame en solidaire samenleving belemmeren. Vanuit deze missie stimuleren we deelnemers, vrijwilligers en groepen om maatschappelijke structuren kritisch te bekijken en alternatieven te bedenken. In al onze strategische doelstellingen nemen we de kritische rol op:

- SD1: Reflecteert op de schadelijke gevolgen van economische groei, zoals individualisme en prestatiedruk. Activiteiten zoals *Limburg Lagedrukgebied* en participatieprojecten rond delen en consuminderen zetten aan tot verandering.
- SD2: Organiseert TechTafels, waar deelnemers de sociale impact van technologie bespreken.
- SD3: Ondersteunt kritische reflectie op polarisatie en racisme via mediawijsheid en cursussen zoals *Zo heb ik het niet bedoeld* en *What's in a name*.
- SD4: Identificeert en verkleint drempels voor cultuurparticipatie. Bevindingen uit Club Cultuur worden gedeeld met cultuuraanbieders.

- SD5: Ondersteunt burgerinitiatieven zoals Repair Cafés en The Clothing Loop, die consumenten herdenken.
- SD6: Verheldert democratische besluitvorming via lezingen en debatten, zoals over duurzame mobiliteit.

Zo voeden we een kritische massa en dragen we bij aan maatschappelijke bewustwording en debat.

### *c. De laboratoriumrol.*

We streven naar maatschappelijke verandering via experimenten in een laboratoriumrol, gebaseerd op de theory of change. We ontwikkelen en testen nieuwe spelregels waar de huidige tekortschieten, met de overtuiging dat verandering in kleine groepen kan uitgroeien tot bredere maatschappelijke impact. Samenwerking met andere organisaties en burgerinitiatieven vergroot het draagvlak voor deze veranderingen. Drie strategische doelstellingen versterken deze aanpak.

- SD1: Experimenteert met een circulaire economie, zoals het *Living Lab circulair textiel*, dat inzet op textielhergebruik en duurzame omgang.
- SD3: Onderzoekt of mensen online polarisatie kunnen tegengaan door verbindend en nuancerend op te treden, met als doel het automatisme van haat en verdeeldheid te doorbreken.
- SD4: *Club Cultuur* fungeert als experimenteerruimte waarin deelnemers zelf de culturele programmatie bepalen, in plaats van de elite. Dit bevordert inclusieve cultuurparticipatie en zet cultuuraanbieders aan om rekening te houden met minder vertegenwoordigde groepen.

Deze laboratoriumprojecten beogen niet noodzakelijk impact op schaal van de hele samenleving, maar zijn voorlopers van maatschappelijke verandering, die anderen inspireren en mobiliseren.

## **5. De uitwerking van de vier sociaal-culturele functies.**

Hieronder lees je een korte samenvatting. [Paragraaf 5.2](#) beschrijft uitgebreid de visie op de functies, en illustreert de manier waarop we die zullen realiseren met praktijkvoorbeelden.

### *a. De cultuurfunctie.*

Cultuur speelt een centrale rol in onze werking, zowel in de enge zin van kunst als in de brede zin van maatschappelijke normen en waarden. Kunst gebruiken we om maatschappelijke vraagstukken te benaderen. Uitstappen zoals een bezoek aan het AfricaMuseum combineren genieten van cultuur met reflectie over koloniale erfenissen en racisme. Dit bereikt mensen die anders niet deelnemen aan cursussen of lezingen.

Via sociaal-artistieke projecten, zoals tentoonstellingen over eenzaamheid, geven we doelgroepen een stem en stimuleren inleving in andermans ervaringen.

In brede zin versterken we het culturele kapitaal van deelnemers door ze te verbinden met normen en tradities die passen bij onze missie, zoals duurzame en solidaire levensstijlen. Daarbij focussen we op cultuur creëren en participeren. Via sociaal-artistieke praktijken of het ontwikkelen van nieuwe normen, zoals in projecten rond duurzaam consumeren (SD1) of maatschappelijke dialoog (SD3), stimuleren we maatschappelijke verandering.

Daarnaast bevorderen we cultuurparticipatie (SD4), met projecten zoals *Club Cultuur*, dat drempels verlaagt voor kwetsbare groepen om deel te nemen aan cultuur. Samen Lezen (SD3) biedt toegang tot literatuur en poëzie. Door cultuur te creëren, delen en beleven, versterken we verbinding, reflectie en maatschappelijke betrokkenheid.

#### *b. De leerfunctie.*

Maatschappelijke verandering is ons doel, en leren vormt de kern van onze aanpak. We geloven dat leren over de samenleving en uitdagingen de eerste stap is naar verandering. We waarderen zowel leren van elkaar als van experts. Dialoog en ervaringsuitwisseling zijn cruciaal in alle activiteiten, van cursussen tot projecten.

We streven naar kwalitatieve leerprocessen, ook buiten traditionele contexten, en besteden veel aandacht aan voorbereiding en doelstellingen. Inclusieve leeromgevingen, waar deelnemers zich veilig voelen, zijn essentieel. We zorgen voor toegankelijke locaties en een sfeer die welzijn en leren bevordert.

Onze focus ligt op laagdrempeligheid. Bijvoorbeeld, in SD1 behouden we activiteiten zoals natuurbeleving en bosbaden, waar leren over zichzelf en de samenleving plaatsvindt door gedeelde ervaringen. We richten ons bewust op groepen met een grotere afstand tot leren, zoals financieel kwetsbaren en nieuwkomers. Minstens de helft van ons aanbod is toegankelijk voor wie Nederlands leert, en we werken met partners om dit te promoten. Daarnaast organiseren we exclusieve activiteiten voor kansengroepen, in samenwerking met armoedeverenigingen, etnisch-culturele federaties en organisaties voor mensen met een beperking, om een veilige ruimte te garanderen voor iedereen.

#### *c. De gemeenschapsvormende functie.*

Onze missie is om mensen te verbinden met zichzelf, de samenleving en het milieu, als reactie op vervreemding van deze drie dimensies. Dat is een pleidooi voor meer gemeenschapsvorming. Inclusie staat hierbij centraal: iedereen telt mee en kan volwaardig deelnemen. Dit betekent dat we actief uitnodigen, betrekken en enthousiasmeren.

Vrijwilligers spelen een sleutelrol in onze aanpak. We versterken vrijwilligers, verenigingen en burgerinitiatieven, zodat zij bijdragen aan democratie en solidariteit. Daarnaast creëren we nieuwe groepen die zich inzetten voor een duurzamere, meer verbonden samenleving en brengen we gemeenschappen met elkaar in dialoog, vanuit pluralisme en waardering voor verschillen.

Onze werkwijze combineert *bonding* (het vormen en versterken van groepen) en *bridging* (verbinding tussen diverse groepen). Een voorbeeld hiervan is Club Cultuur, waar mensen samenkomen vanuit culturele interesse en we tegelijkertijd bewust deelnemers met verschillende achtergronden verbinden.

#### *d. De maatschappelijke bewegingsfunctie.*

Onze slogan 'Samen naar beter' vat de kern samen. We focussen op waarden, dialoog en participatie om maatschappelijke verbetering te stimuleren. Dit vraagt om een brede beweging: bewustwording, debat en concrete actie rond maatschappelijke vraagstukken die ons allen raken. We maken deze kwesties publiek door problemen zichtbaar te maken, kritische reflectie te bevorderen en samenwerking met kennisrijke of mobiliserende partners te zoeken.

De maatschappelijke bewegingsfunctie verweven we in diverse kernpraktijken. We ondersteunen verenigingen, burgerinitiatieven en projecten die bijdragen aan inclusie, duurzaamheid en solidariteit. Bijvoorbeeld door Repair Cafés in de kijker te zetten als voorbeeld van een circulaire economie, of participatieprojecten te ondersteunen zoals wijkinitiatieven voor herbestemming van openbare ruimte of acties voor meer verkeersveiligheid.

Daarnaast zetten we bewust politiserende projecten op. Voorbeelden zijn *Bovenhuids*, dat racisme bespreekbaar maakt, en *Living Lab circulair textiel*. Ook initiatieven zoals Club Cultuur richten zich op het wegnemen van drempels in cultuurparticipatie. Tot slot organiseren we campagnes die maatschappelijke spelregels bevragen en verandering bepleiten. Over de beleidsperiode lanceren we minimaal één campagne per strategische doelstelling, om structureel bij te dragen aan een inclusieve en rechtvaardige samenleving.

## **6. De relevantie en uitstraling van de werking voor de regio, complementair aan de werking van andere spelers.**

### *a. Omvang en effect van de werking*

Op 1 januari 2024 waren er 900.098 Limburgers, waaronder 735.380 volwassenen (81,7%). Ongeveer 15% van alle Limburgers heeft recht op een verhoogde tegemoetkoming (VT) in de ziekteverzekering, en leeft dus in een financieel kwetsbare situatie.

Al deze mensen, en in het bijzonder die laatsten, willen we graag bereiken. Hoeveel van hen namen deel aan een activiteit bij Avansa? We gaan terug tot 2019 om dit te analyseren. Waarom? Onze werking werd in 2020 en 2021 getroffen door coronamaatregelen. Willen we een zicht op het 'normaal' aantal deelnemers dat we bereiken, dan moeten we dus terug tot voor corona.

	# activiteiten	# uren	# deelnames	# volwassen Limburgers	% volwassen bereikt	% met VT in de bevolking	% van onze deelnemers met VT
'19	588	3.228	8.766	713.872	12%	15%	12%
'20	244	1.121	3.545	718.117	5%	15%	13%
'21	242	1.317	6.094	720.885	8%	15%	14%
'22	496	2.626	7.888	725.824	11%	15%	25%
'23	553	2.856	9.116	734.093	12%	nog niet bekend	36%

Let op, het betreft hier deelnames, en geen individuele deelnemers. Omwille van het recht op privacy verplichten we onze deelnemers niet om hun naam door te geven. Daarom kunnen we niet tellen over hoeveel individuele personen het gaat. In deze cijfers zit dus overlap van personen die inschreven voor verschillende activiteiten bij Avansa.

Enkele vaststellingen. Gemiddeld genomen bereiken we, behalve tijdens de coronajaren, 12% van de volwassen Limburgers. Dat is bijna een op acht. Kijken we naar het bereik van personen met recht op VT, dan maakten we een evolutie door. We voerden in 2018 een bijzonder tarief in voor mensen met recht op VT. In de eerste jaren volgend op deze invoering, bereikten we net iets minder personen met recht op VT dan gemiddeld in de bevolking voorkomen. Corona bemoeilijkte op alle vlakken de sociale participatie van mensen in armoede, wat zeker ook in onze werking voelbaar was. Na de coronajaren 2020 en 2021 ging het aandeel deelnemers met recht op VT omhoog, tot meer dan een derde. Mensen met beperkte financiële middelen vinden dus vlot hun weg naar ons.

Naast wie er deelneemt, is het interessant om te analyseren waar onze activiteiten plaatsvinden. Omwille van privacy houden we geen woonplaats van onze deelnemers bij. Daarom bekijken we de locatie van de activiteiten. Ook hier gaan we terug tot 2019.

	% activiteiten per locatie: top 5	Aanwezig in aantal gemeenten (van de 42)	Niet aanwezig in...
2019	Hasselt 38% Beringen 6% Sint-Truiden 5% Bree 5% Genk 4%	39	Gingelom, Lummen, Voeren
2020	Hasselt 34% Beringen 8% Maasmechelen 5% Bree 4% Kortessem 3%	32	Alken, As, Halen, Hoeselt, Kortesseem, Lummen, Nieuwerkerken, Oudsbergen, Riemst, Voeren

2021	Hasselt 42% Genk 12% Maasmechelen 6% Ham 5% Sint-Truiden 4%	26	Alken, As, Bocholt, Diepenbeek, Gingelom, Hechtel-Eksel, Heers, Herk-de-Stad, Kinrooi, Nieuwerkerken, Peer, Riemst, Tessenderlo, Voeren, Wellen, Zutendaal
2022	Hasselt 51% Genk 8% Sint-Truiden 5% Maasmechelen 4% Ham en Heusden-Zolder 3%	31	Bocholt, Borgloon, Gingelom, Halen, Heers, Herstappe, Nieuwerkerken, Tessenderlo, Voeren, Wellen, Zutendaal
2023	Hasselt 43% Diepenbeek 9% Maasmechelen 9% Genk 8% Heusden-Zolder en Beringen 4%	32	As, Gingelom, Halen, Herstappe, Hoeselt, Maaseik, Tessenderlo, Voeren, Wellen, Zutendaal

Belangrijk om te weten is dat we in 2021-2025 voor een nieuwe inhoudelijke werking kozen. Voor 2021 hadden we een breed activiteiten aanbod rond allerlei thema's, van creativiteit en hobby tot persoon en relatie. Sinds 2021 past alles wat we doen binnen onze strategische doelstellingen, die gericht zijn op maatschappelijke verandering rond sociale thema's. In het begin van de beleidsperiode 2021-25 stopten daardoor samenwerkingen met lokale organisaties, omdat zij hun gading niet meer vonden in het aanbod van Avansa. Dat verklaart waarom we sinds 2021 in minder gemeenten aanwezig zijn dan ervoor.

Ook in deze cijfers speelt corona een rol. Daarom is het vooral nuttig om te kijken naar de spreiding vanaf 2022. We waren in 2022-23 in drie op vier Limburgse gemeenten. In het rood staan gemeenten waar we twee jaar op rij geen aanbod hadden. Dit zijn vooral kleinere gemeenten, die grenzen aan een gemeente uit de top 5 van locaties:

Gingelom	Burgemeente van Sint-Truiden
Halen	Burgemeente van Hasselt
Herstappe	Gemeente met in totaal maar 76 inwoners
Tessenderlo	Burgemeente van Beringen en Ham
Voeren	Hier zijn we structureel te weinig aanwezig
Wellen	Burgemeente van Sint-Truiden en Hasselt is zeer vlot te bereiken
Zutendaal	Burgemeente van Genk

Welke zijn de dichtst bevolkte gemeenten van Limburg<sup>55</sup>?

<sup>55</sup> Statbel, bevolkingscijfer van 1 januari 2024.

Gemeente	# inwoners	% inwoners t.o.v. provincie
Hasselt	80.828	8,98%
Genk	67.877	7,54%
Beringen	48.353	5,37%
Sint-Truiden	41.469	4,61%
Maasmechelen	40.219	4,47%

Dit komt ongeveer overeen met de top 5 in 2022 en 2023, wetende dat Ham en Heusden-Zolder (5<sup>e</sup> plaats 2022) grenzen aan Beringen. We zijn in het algemeen dus tevreden over de spreiding van ons aanbod. We zijn aanwezig over heel de provincie, in de dichtst bevolkte steden, die bovendien de best bereikbare plekken zijn voor de omliggende gemeenten. Ongeveer de helft van de activiteiten gaat door in Hasselt, de centraal gelegen provinciehoofdstad die zowel met het openbaar vervoer als de wagen het makkelijkst bereikbaar is uit alle hoeken van de provincie. Enkel in Voeren zullen we een inspanning moeten doen.

Kwantitatief kunnen we dus stellen dat we een uitstraling hebben in de regio, en de doelgroepen bereiken die we willen bereiken. Maar hebben we ook kwalitatief een relevante werking? Om dit te analyseren kijken we naar de inhoudelijke resultaten per strategische doelstelling. Doen we wat we willen doen? Voorbeelden van het effect van de werking per strategische doelstelling lees je in het document 'Kerngegevens werking 2021-2024' dat we samen met dit beleidsplan indienden, of in onze jaarverslagen die je terugvindt op de website.

*b. Een werking die complementair is aan de werking van andere spelers in de regio.*

We vertrekken vanuit onze missie, omgevingsanalyse en doelstellingen en beschouwen complementariteit als een handelingsperspectief. We houden permanent overleg met relevante actoren in de regio, en toetsen onze werking regelmatig aan de bevindingen en positie van onze stakeholders.

In samenwerkingen wegen we onze eigen inzet en die van anderen af in functie van expertise en de financiële of andere mogelijkheden of beperkingen. We geloven dat onze werking complementair is aan die van andere spelers in de regio. De keuze voor onze nieuwe strategische doelstellingen kwam er na afweging van verschillende criteria, waaronder complementariteit: wie heeft al een werking rond deze maatschappelijke uitdaging in Limburg (zie [bijlage 2, Aanpak omgevingsanalyse](#))? Heel wat sociaal-culturele organisaties met een werking in Vlaanderen zijn trouwens amper actief in Limburg, maar vooral in de zone Gent-Antwerpen-Mechelen-Leuven-Brussel. Limburg ligt vaak letterlijk en figuurlijk ver van hun dagelijkse werking. Daarom kiezen we ervoor om een actieve rol te spelen binnen thema's waar andere spelers binnen de sector ook rond werken, zoals circulaire economie of interlevensbeschouwelijke dialoog.

Doelgroeporganisaties zoals SAAMO, Horizont, Welzijnsschakels, erkende armoedeverenigingen, Pasform, Kando en etnisch-culturele federaties, zijn anderzijds wel sterk vertegenwoordigd in Limburg. Met hen werken we samen wanneer we elkaar kunnen

versterken. Bijvoorbeeld rond cultuurparticipatie of door vrijwilligers te ondersteunen. Of door activiteiten te organiseren binnen onze strategische doelstellingen, op maat van de doelgroepen die zij bereiken. Elk vanuit de eigen expertise. Wij als experts in educatie, participatie en sociaal-artistieke praktijken. Zij vaak als toeleider. We proberen waar mogelijk voor een inclusief aanbod te gaan, waar beiden partijen deelnemers werven met als resultaat een gemengde groep.

## **7. De bijdrage om sociaal-culturele participatie van iedereen te realiseren.**

Hieronder lees je een korte samenvatting. [Hoofdstuk 6](#) beschrijft uitgebreid onze visie op en beleid rond participatie en inclusie, welke keuzes we hierin maken en hoe we dit willen realiseren.

Limburg is divers op vele vlakken: herkomst, socio-economische positie, gender, handicap, leeftijd en meer. Inclusie staat centraal in hoe wij met deze diversiteit omgaan. Inclusie betekent volwaardige deelname van iedereen aan de samenleving, met respect voor verschillen en zonder mensen uit te sluiten. Het gaat verder dan integratie: structuren worden zo aangepast dat niemand 'de norm moet halen' om erbij te horen.

Cruciaal is kruispuntdenken (intersectionaliteit): mensen worden niet gereduceerd tot één identiteit, maar gezien in de complexiteit van hun sociale kenmerken. Dit vraagt om maatwerk dat rekening houdt met overlappende uitsluitingsgronden.

We werken actief fysieke en mentale drempels weg, met aandacht voor universeel design en maatwerk. Inclusieve ruimtes creëren is essentieel: plekken waar iedereen welkom is, zich veilig voelt en volwaardig kan deelnemen. *Club Cultuur* is hier een voorbeeld van. Kansengroepen behouden de vrijheid om zelf hun keuzes te maken, zonder aanpassing van niveau of inhoud.

Waar nodig werken we een exclusief aanbod uit voor doelgroepen, zoals de activiteiten in samenwerking met armoedeverenigingen of gevangenis.

We zijn er voor alle Limburgers, maar focussen in ons doelgroepenbeleid specifiek op mensen in armoede, met een beperking, in detentie en van buitenlandse herkomst. We kiezen voor een focus op deze doelgroepen omdat we onze jarenlange ervaring en opgebouwde netwerken willen benutten.

Om inclusie te realiseren, hanteren we vijf strategieën: een fair prijzenbeleid, toegankelijke communicatie, fysieke toegankelijkheid, een inhoudelijk laagdrempelig aanbod en gerichte toeleiding via partners zoals Rap op Stap en integratiediensten.

Door samenwerkingen en een mix van laagdrempelige en diepgaande activiteiten maken we complexe thema's toegankelijk en stimuleren we deelname. Inclusie is een horizontale prioriteit, bewaakt door een inclusiecoördinator, en verweven in al onze strategische

doelstellingen. We implementeren in de toekomst een deelnemersonderzoek om te meten of we een divers publiek bereiken.

## **8. Het betrekken en ondersteunen van vrijwilligers en hun plaats in de organisatie.**

Hieronder lees je een korte samenvatting. [Hoofdstuk 7](#) beschrijft uitgebreid ons vrijwilligersbeleid.

Vrijwilligers zijn essentieel voor Avansa Limburg: jaarlijks zetten ongeveer 100 vrijwilligers zich in, van eenmalige tot frequente bijdragen. In 2023 ontwikkelden we samen met een werkgroep van vrijwilligers een visie op hun rollen, taken, ondersteuning en betrokkenheid.

### **Rollen en taken**

Vrijwilligers kunnen kiezen uit drie flexibele taakprofielen:

1. Activiteitsvrijwilligers begeleiden activiteiten of projecten, met ondersteuning van een medewerker.
2. Actievrijwilligers nemen extra verantwoordelijkheid binnen een activiteit, zoals het begeleiden van deelnemers met een beperking.
3. Praktische en ondersteunende vrijwilligers helpen intern, bijvoorbeeld met administratie, onthaal of communicatie.

### **Ondersteuning**

Ons vrijwilligersbeleid rust op vijf pijlers:

1. Binnenhalen: Nieuwe vrijwilligers krijgen een warm onthaal, een contract en een informatiebundel.
2. Begeleiden: Medewerkers ondersteunen vrijwilligers met coaching, feedback en intervisie.
3. Belonen: Vrijwilligers worden bedankt met een jaarlijkse viering, een nieuwjaarsborrel, gratis deelname aan activiteiten en een forfaitaire kostenvergoeding.
4. Betrekken: Vrijwilligers inspireren innovatie via een klankbordgroep die vier keer per jaar bijeenkomt om feedback te geven en mee te denken over beleid en werking.
5. Beëindigen: Bij vertrek voeren we een waardierend afscheidsgesprek, met ruimte voor feedback en mogelijke verdere betrokkenheid.

### **Betrokkenheid**

Vrijwilligers zijn belangrijke partners in onze organisatie. Tijdens de klankbordgroepbijeenkomsten bespreken zij de werking en de vijf B's, en we koppelen terug hoe hun ideeën worden opgepakt. Zo blijven zij actief betrokken en gewaardeerd.

## **9. Het zakelijke beleid om het inhoudelijke beleid te ondersteunen.**

### *a. Personeelsbeleid.*

Hieronder lees je een korte samenvatting. [Paragraaf 8.2](#) beschrijft uitgebreid het personeelsbeleid.

Met een strategisch personeelsbeleid gebaseerd op welzijn, leren en inclusie, bieden we een omgeving waarin medewerkers kunnen groeien en bijdragen aan de missie.

### **Arbeidsvoorwaarden**

We volgen de barema's uit pc 329.01 en kiezen bewust voor barema B1b i.p.v. B1c voor vormingswerkers, om aantrekkelijk te blijven voor talent in de sociale sector. Hoewel de verloning bescheiden is, zorgen autonomie, flexibele telewerk- en uurregelingen voor een werk-privébalans en een motiverende werkomgeving. Extra vakantiedagen voor werknemers jonger dan 45 jaar dichten een eerdere kloof met oudere collega's. Duurzaamheid stimuleren we via fiets- en openbaar-vervoer vergoedingen en gedeelde vervoersmiddelen.

### **Functionerings- en competentiebeleid**

Functieomschrijvingen en een set van 17 kerncompetenties vormen de basis van het functioneringsbeleid. Medewerkers krijgen vrijheid in taakverdeling op basis van hun talenten en voorkeuren. Tweejaarlijkse functioneringsgesprekken met de directeur zijn gericht op groei en welbevinden, gebaseerd op het 'Huis van het Werkvermogen'. Coaching wordt op maat aangeboden door de directeur of stafmedewerker. Afscheid van collega's gebeurt waardierend, met aandacht voor kennisoverdracht.

### **Aanwervings- en onthaalbeleid**

Inclusie staat centraal bij aanwervingen: vacatures focussen op relevante ervaring en motivatie in plaats van specifieke diploma's. Nieuwe medewerkers krijgen een op maat gemaakt onthaalplan, begeleiding door een mentor en coaching in competenties. Ook voor stagiairs en losse medewerkers zijn er aangepaste onthaal- en opleidingsprogramma's.

## **Welzijn op het werk**

Corona heeft doorgewerkt in het welzijnsbeleid. Experimenten en innovaties zoals hybride werken zijn behouden, terwijl uitdagingen zoals afstand tussen collega's werden aangepakt. Na een eerdere risicoanalyse is het actieplan welzijn grotendeels uitgevoerd. De interne werkgroep welzijn blijft initiatieven ontwikkelen, zoals EHBO-trainingen en een AED-installatie.

## **Leerbeleid**

Avansa Limburg is een lerende organisatie met een focus op competentieontwikkeling. Vormingen worden afgestemd op organisatienoden en persoonlijke interesses. Jaarlijks wordt een opleidingsplan opgesteld voor interne en externe vormingen. Medewerkers en vrijwilligers kunnen ook opleidingen uit het eigen aanbod volgen. Kennisdeling gebeurt via structurele terugkoppelingen en een gedeelde bibliotheek.

### *b. Communicatiebeleid.*

Hieronder lees je een korte samenvatting. [Paragraaf 8.3](#) beschrijft uitgebreid het communicatiebeleid.

## **Interne communicatie**

Efficiëntie staat centraal met een afsprakenkader voor communicatiekanalen en een kritische blik op overlegcultuur. Mededelende vergaderingen zijn beperkt, inhoudelijke uitwisseling gebeurt in werkgroepen.

## **Externe communicatie**

Gericht op deelnemers en organisaties, met een strategie gebaseerd op het 3H-model (hygiëne, hub, hero).

- Hygiëne: Dagelijkse communicatie via nieuwsbrieven, website en sociale media. Verbeterpunten omvatten zichtbaarheid op straat, promotie op beurzen, en een voorstellingsfolder.
- Hub: Inspirerende verhalen via magazine, sociale media, blog en nieuwsbrieven tonen onze waarden.
- Hero: Campagnes, evenementen en studiedagen vergroten naamsbekendheid en focussen op projecten.

Inclusie en laagdrempeligheid zijn de rode draad. Dat realiseren we bijvoorbeeld door vrijwilligers uit diverse achtergronden mee te laten beslissen over de inhoud van de blog en het magazine, en een papieren nieuwsbrief die mensen zonder digitale toegang bereikt.

### *c. Kwaliteitsbeleid.*

Hieronder lees je een korte samenvatting. [Paragraaf 8.5](#) beschrijft uitgebreid het kwaliteitsbeleid.

De kwaliteit van interne processen wordt kritisch geëvalueerd via zakelijke werkgroepen, administratief overleg, en het bestuur. Verbeteringen in logistiek, ICT, en administratie worden geïmplementeerd. Specifieke werkgroepen richten zich op thema's als welzijn op het werk, vrijwilligersbeleid, en prijzenbeleid.

Evaluaties door deelnemers en jaarplannen per operationele doelstelling vormen de basis van het beleid. De jaarplannen bevatten acties, outcome en output, gekoppeld aan doelgroepen en kernpraktijken. Zes inhoudelijke werkgroepen ontwikkelen de jaarplannen, ondersteund door de directeur en stafmedewerker. De stafmedewerker coacht vormingswerkers en volgt de voortgang op. De realisatie wordt gerapporteerd aan bestuur en externe stakeholders via jaarverslagen. Maandelijks belicht het bestuur een activiteit of project, inclusief impactanalyse.

Alle activiteiten worden gekoppeld aan projecten in Salesforce, variërend van eenvoudig (bijvoorbeeld herhaalde workshops) tot complex (artistieke resultaten, campagnes). Elk project heeft duidelijke indicatoren (kwantitatief en kwalitatief) om het succes te meten. Vormingswerkers ontwikkelen een communicatieplan per project, afgestemd op doelgroepen en fasering.

Voor grote projecten zoeken we financiering via subsidies of partners. Interne projectmiddelen (€15.000/jaar) dekken initiatieven zonder opbrengst. Vormingswerkers dienen voorstellen in bij een interne jury, die kwaliteit en haalbaarheid beoordeelt. Een transparante financiële rapportage wordt gewaarborgd via gekoppelde budgetlijnen in Salesforce.

### *d. Interne organisatiestructuur en formele relaties met of afhankelijkheden van andere organisaties en netwerken.*

Hieronder lees je een korte samenvatting. [Paragraaf 8.1](#) beschrijft uitgebreid de interne organisatiestructuur en [paragraaf 8.8](#) de relaties met andere organisaties en netwerken.

Avansa Limburg is een kleine organisatie met 20 medewerkers (17,4 VTE), verdeeld over vormingswerkers en administratie, aangestuurd door één leidinggevende. Inclusie blijft een kernwaarde, met een medewerker deels vrijgesteld om beleid en werking hierop te toetsen. Hoewel 6,8 VTE aan overhead veel lijkt, ondersteunen functies zoals de directeur, stafmedewerker en administratief team direct de sociaal-culturele werking. Dit omvat netwerken, coaching en praktische ondersteuning bij de organisatie van activiteiten. Vormingswerkers richten zich op de inhoud en partnerschappen. Voor de toekomst onderzoeken we een reorganisatie van administratie, waarbij taken herverdeeld worden om kosten te beperken bij de pensionering van de zakelijk verantwoordelijke na 2030.

We werken nauw samen met de elf andere Avansa's om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken. De samenwerking omvat kennisdeling, good practices uitwisselen en gezamenlijke projecten. Via het coördinatorenoverleg, thematische collegagroepen en gezamenlijke communicatieacties vergroten we efficiëntie en impact.

Daarnaast zetelen we in het bestuur van De Federatie. CRM-tools zoals Salesforce en Exact Online worden beheerd via de kostendelende vereniging Parcours vzw. In Limburg participeren we in de Limburgse Integratieraad, het platform Sterk Sociaal Werk en de jury van bovenlokale cultuursamenwerking ECRU.

## **10. De concretisering en onderbouwing van het inhoudelijke beleidsplan in een realistisch financieel meerjarenplan.**

*a. Een realistisch en onderbouwd algemeen financieel meerjarenbeleid.*

Hieronder lees je een korte samenvatting. [Paragraaf 8.6.1](#) beschrijft uitgebreid de meerjarenbegroting en [paragraaf 8.6.2](#) onze visie op afbouw van reserves.

De meerjarenbegroting (MJB) is solide, met geplande besparingen en investeringen om toekomstige uitdagingen op te vangen zonder structurele financiële risico's.

De MJB biedt een vooruitblik op uitgaven en inkomsten over vijf jaar, gebaseerd op eerdere jaarafrekeningen en actuele gegevens. Elk jaar wordt de begroting herzien op basis van reële kosten en opbrengsten, zoals lonen, contracten en indexeringen. De MJB kent geen grote schommelingen, dankzij de stabiele aard van de sociaal-culturele activiteiten en gespreide projectkosten.

### **Uitgaven**

- 83% van het budget gaat naar personeel. Loonkosten stijgen jaarlijks door indexering en anciënniteitsverhogingen.
- Werkingskosten (16-17%) omvatten vergoedingen aan derden (8%), materialen, huur, communicatie, en transport.
- Een kleine afschrijvingskost is gereserveerd voor geplande investeringen in gebouwtoegankelijkheid en zonnepanelen.

### **Inkomsten**

- 87% komt van Vlaamse subsidies.
- Loonsubsidies en de zelf gecreëerde omzet (5%) vormen de overige inkomsten.

### **Resultaat en impact op reserves**

De jaarlijkse personeelskosten blijven stijgen, terwijl subsidie-indexeringen niet volledig compenseren. Dit leidt tot een begroot verlies van € 430.327 over 2026-2030, waardoor

reserves afnemen tot € 44.240 eind 2030. We plannen echter geen langdurig verlies. Vanaf 2031 dalen de personeelskosten door pensioneringen en herverdeling van taken.

*c. Hoe zetten we financiën, mensen en middelen in om de strategische en operationele doelstellingen te realiseren.*

Hieronder lees je een korte samenvatting. [Paragraaf 8.6.3](#) beschrijft uitgebreid de samenhang tussen het financieel beleid en het doelstellingenkader.

Voor de beleidsperiode maakten we een gedetailleerde begroting per OD. Deze omvat: het aantal vormingswerkers, te organiseren uren, opbrengsten en kosten. De begroting wordt jaarlijks aangepast op basis van behaalde resultaten.

De inschatting van het benodigde aantal VTE per OD gebeurt op basis van medewerkersinteresse en verwachte werklast. Bij de werklast houden we rekening met kernpraktijken (complexiteit van activiteiten) en ruimte voor innovatie.

De geraamde output (uren) per OD is gebaseerd op de verwachte belangstelling en resultaten uit de vorige beleidsperiode. We bouwen stapsgewijs op: van 2.500 uur in 2026 naar 3.000 uur in 2030.

Direct toewijsbare opbrengsten (zoals deelnemersbijdragen) en kosten (zoals externe vergoedingen en materiaal) worden per OD geraamd. Overheadkosten zijn niet inbegrepen maar worden mogelijk later toegevoegd. Jaarlijks analyseren we per OD de financiële marge en koppelen die aan de output (kwantitatief en kwalitatief).

We gebruiken deze inzichten niet om financieel te optimaliseren, maar om de kwaliteit en proportionaliteit van onze inspanningen te evalueren. Jaarlijks bespreken we met medewerkers de kosten en opbrengsten van hun activiteiten, om zowel fouten te voorkomen als financiële verantwoordelijkheid te bevorderen.

## **11. De toepassing van principes van goed bestuur.**

Hieronder lees je een korte samenvatting. [Paragraaf 8.7](#) beschrijft uitgebreid de toepassing van de principes van goed bestuur.

*a. Transparantie en verantwoording van en in het bestuur.*

We hanteren duidelijke checks and balances in onze bestuurlijke werking, zoals vastgelegd in de statuten en het intern reglement. Het Dagelijks Bestuur bereidt vergaderingen voor, terwijl het Bestuur en de Algemene Vergadering toezicht houden via jaarverslagen en de financiële rapportage. Transparantie is essentieel: besluitvorming wordt vastgelegd, beslissingen zijn bindend, en bestuurders zijn publiekelijk bekend. De directeur communiceert besluiten naar het personeel, dat via teamvergaderingen feedback kan geven. De voorzitter handhaaft de afspraken en leidt de vergaderingen, terwijl een

accountant jaarlijks de financiën controleert. Een openbaar jaarverslag borgt externe transparantie, en de bestuursorganen werken in vertrouwen en met focus op de missie.

*b. De samenstelling van de bestuursorganen en hun rol- en bevoegdheidsverdeling.*

Avansa Limburg heeft drie bestuursorganen: het Dagelijks Bestuur, het Bestuur en de Algemene Vergadering, met duidelijk afgebakende rollen. Het Dagelijks Bestuur monitort de dagelijkse werking, ondersteunt de directeur, bereidt beslissingen voor en behandelt personeelskwesties. Het Bestuur neemt strategische beslissingen, bewaakt de voortgang van beleidsdoelen, en keurt het personeelsbeleid en financiële zaken goed. De Algemene Vergadering heeft formele goedkeuringsbevoegdheden zoals het vaststellen van het beleidsplan, begroting en statutenwijzigingen.

De bestuursleden hebben diverse expertise in sociaal werk, zakelijk beleid, inclusie en duurzaamheid. Er is evenwicht in gender en herkomst, maar leden zijn meestal ouder dan 40 en mensen met een beperking ontbreken. Om vernieuwing te stimuleren, zijn bestuursmandaten vanaf 2025 beperkt tot twee termijnen van vijf jaar. De voorzitter draagt in januari 2025 het stokje over.

We werken aan betere aanwezigheid van leden en willen jongere bestuurders en mensen met een beperking aantrekken. De bestuurssamenstelling streeft naar representativiteit om de samenleving beter te reflecteren. Hiermee wordt het bestuur sterker en inclusiever voor toekomstige uitdagingen.

*c. Betrekken van interne en externe stakeholders bij strategische beslissingen.*

We streven naar breed draagvlak bij personeel en externe stakeholders. Bij strategische keuzes verzamelt de directeur input via teamvergaderingen. Om de relatie tussen bestuur en personeel te versterken, organiseren we informele momenten zoals tentoonstellingsopeningen en de vrijwilligersdag. Vorming voor personeel staat soms open voor bestuurders, en gezamenlijke sessies zoals rond beleidsplannen worden positief geëvalueerd.

Extern betrekken we doelgroepen en vrijwilligers structureel. Tijdens het beleidsplanproces werden diverse groepen bevroegd (zie [bijlage 2](#)), en in de dagelijkse werking is er constante afstemming met doelgroepen. Dit resulteert in participatieve projecten zoals Club Cultuur, activiteiten rond racisme en ondersteuningsaanbod voor vrijwilligers.

# **Bijlage 1. Gezamenlijke missie en visie Avansa's**

## **Missie**

Avansa, dat zijn wij. Twaalf 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's**

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.

## Bijlage 2. Aanpak omgevingsanalyse

Welke maatschappelijke uitdagingen bestaan er in ons werkingsgebied? Waar liggen de inwoners van Limburg wakker van? Dat zijn de uitgangsvragen van de omgevingsanalyse. Om die te kunnen beantwoorden beperkten we ons niet tot de provincie Limburg, maar keken we verder. Want wat zich afspeelt in Limburg hangt samen met trends op Vlaams, Europees en mondiaal niveau. Anderzijds heeft het kleine Limburg wel haar eigenheden. We zijn een provincie in het midden van de Euregio, met naast heel wat landelijke gemeenten, twee centrumsteden. Van Noord naar Zuid hebben we een lange grens met Nederland, van Oost naar West een gordel van ex-mijngemeenten.

We wilden dus niet enkel te weten komen wat maatschappelijke uitdagingen en opportuniteiten van vandaag en morgen zijn, maar ook: wat is er uniek voor Limburg?

Tegelijk grepen we de kans om tijdens ons onderzoek te weten te komen welke behoeften mensen hebben op vlak van vrije tijd en sociale activiteiten. Dat is een tweede uitgangsvraag die we stelden. Want voor wie doen we het uiteindelijk? Voor ons publiek. Het is zinloos om een sociaal-cultureel aanbod uit te werken dat in onze hoofden relevant en nuttig is, maar waar niemand aan wil deelnemen. Dan schiet je je doel voorbij als sociaal-culturele organisatie.

We vonden het belangrijk om ons over beide breed te bevragen. We stelden de vragen daarom niet alleen aan onze eigen achterban of de typische experts die vaak aan het woord komen over maatschappelijke kwesties, maar ook aan denkers met verrassende invalshoeken en mensen uit kansengroepen. In het najaar van 2022 en voorjaar van 2023 gingen we in gesprek met verschillende mensen, en raadpleegden we uiteenlopende bronnen. Een overzicht:

Interviews met burgemeesters	Wim Dries ( <i>burgemeester Genk en voorzitter VVSG</i> ) Marino Keulen ( <i>burgemeester Lanaken en Vlaams Parlements lid</i> )
Interviews met academici, onderzoekers en kunstenaars	Willy Miermans ( <i>mobilitwetenschappen, UHasselt</i> ) Ides Nicaise ( <i>sociaal beleid, KULeuven</i> ) Geert Torrez ( <i>VLAIO, Vlaams Agentschap Innoveren en Ondernemen</i> ) Patrizia Zanoni ( <i>sociale wetenschappen, UHasselt</i> ) Stefan Perceval ( <i>theatermaker en artistiek leider HETGEVOLG</i> )
Literatuurstudie: boeken, opiniestukken, artikels, podcast, video's, ...	Ish Aït Hamou ( <i>danser, schrijver en opiniemaker</i> ) Paul Baeten Gronda ( <i>schrijver, columnist De Morgen en Knack</i> ) Khalid Benhaddou ( <i>imam, schrijver en opiniemaker</i> ) Naïma Charkaoui ( <i>politicologe, schrijver, medewerker 11.11.11</i> ) Dirk De Wachter ( <i>psychiater, schrijver en hoogleraar, KULeuven</i> )

	<p>Patrick Loobuyck (<i>filosoof en hoogleraar, UAntwerpen</i>)  Nadia Nsayi (<i>politicologe, schrijver en opiniemaker</i>)  Stijn Oosterlynck (<i>professor sociologie, UAntwerpen</i>)  Fleur Pierets (<i>schrijver, kunstenaar en LGBTQ-activist</i>)  Jan Rotmans (<i>klimaatwetenschapper, Erasmus Universiteit Rotterdam</i>)  Beno Schraepen (<i>onderzoeker sociale en pedagogische vraagstukken, AP Hogeschool, schrijver en opiniemaker</i>)  Jonas Slaats (<i>schrijver en theoloog</i>)  Noël Slangen (<i>directeur POM Limburg, voorzitter Kinderarmoedefonds, opiniemaker</i>)</p>
Debat bijgewoond	'De toekomst van Limburg', ter gelegenheid van 50 jaar UHasselt
Analyse actualiteit	In de geschreven pers: De Morgen, De Standaard, Het Belang van Limburg, Knack. Met bijzondere aandacht voor artikels en dossiers over samenlevingsvraagstukken.
Onderzoek lokale context: wat is er uniek aan Limburg? Wat is de positie en rol van Limburg in Vlaanderen/België/de Euregio/Europa? Bronnen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hannes, A. (2020, 23 juni). <i>Meer Europa in Limburg. Meer Limburg in Europa</i>, van <a href="https://www.pxlexperts.be/meer-europa-in-limburg-meer-limburg-in-europa">https://www.pxlexperts.be/meer-europa-in-limburg-meer-limburg-in-europa</a>.</li> <li>- <i>Een synthesesmaat op basis van een ruime set van indicatoren geeft zicht op armoede in Limburg</i> (oktober 2022). Provincie Limburg.</li> <li>- <i>De diversiteit van de Limburgse bevolking op het vlak van herkomst zet zich door in de samenstelling van de gezinnen</i> (februari 2023). Provincie Limburg.</li> <li>- <i>Hoe evolueert de Limburgse bevolking tegen 2040?</i> (juli 2021). Provincie Limburg.</li> <li>- <i>Een cijfermatig zicht op het gebruik van de ruimte in Limburg</i> (september 2020). Provincie Limburg.</li> <li>- <i>Een cijfermatige blik op klimaat in Limburg met behulp van een synthesesmaat met zes indicatoren</i> (mei 2021). Provincie Limburg.</li> <li>- <i>Het leeftijdsprofiel van de Limburgse bevolking in beeld</i> (november 2021). Provincie Limburg.</li> <li>- <i>De mobiliteit van de Limburger in kaart op basis van de mobiliteitsindicatoren uit de Stads-/Gemeentemonitor</i> (september 2022). Provincie Limburg.</li> <li>- <i>Een blik op de aanwezigheid en nabijheid van groene ruimte voor de bevolking: is Limburg de groene long van Vlaanderen?</i> (december 2022). Provincie Limburg.</li> <li>- <i>Een cijfermatige blik op sociaal wonen in Limburg</i> (januari 2022). Provincie Limburg.</li> </ul>

Onderzoek over superdiversiteit in Vlaanderen	Vandekerckhove B., Geldof D., De Decker P., Vanhaeren R., Van Damme W., Van Hulle M., Schillebeeckx E., Balcaen R., (2022), <i>Atlas Superdiversiteit Vlaanderen - Toekomstverkenningen: Ruimtelijke verkenning van een superdiverse samenleving</i> , uitgevoerd in opdracht van Departement Omgeving.
Onderzoek naar vrijwilligersengagement in België	<i>Nationale DOE-meter</i> (2022). Indiville, Bpact en Give a Day, uitgevoerd in opdracht van de Koning Boudewijnstichting en de Nationale Loterij.
Onderzoek over ouderen	<i>Levenskeuzes op latere leeftijd bij niet hulpbehoevende personen</i> (2022). Indiville, uitgevoerd in opdracht van de Koning Boudewijnstichting.
Onderzoek over vrijetijdsbesteding	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Departement Cultuur, Jeugd en Media (z.d.). Vrijetijdsmonitor Vlaanderen, van <a href="https://www.vlaanderen.be/vrijetijdsmonitor/nl">https://www.vlaanderen.be/vrijetijdsmonitor/nl</a></li> <li>- Petersen, C., Bekker-Jeppesen, M., Aadahl, M., Lau, C. (2021), Participation in recreational activities varies with socioeconomic position and is associated with self-rated health and well-being, uitgevoerd in opdracht van University of Southern Denmark, Kopenhagen.</li> <li>- Vermeersch, L., Siongers, J. (2019). Onderzoek naar kunst- en cultuureducatie in de vrije tijd: de veelheid van het weinige. Uit de schaduw: de ontwikkeling van kunst- en cultuureducatie in de vrije tijd in Vlaanderen (pp. 28-49). Publiq.</li> </ul>
Online bevraging 'Wat voor burger ben jij?'	<p>We maakten een online testje waarbij mensen een bon konden winnen. Zo kwamen we te weten waar mensen wakker van liggen, en wat ze graag doen in hun vrije tijd. 871 respondenten namen deel.</p> <p>Doelgroep: volwassen gebruikers van Facebook uit regio Limburg, abonnees op onze nieuwsbrief, gebruikers van onze website.</p>
Focusgroepen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigen team en bestuur (24 personen);</li> <li>- Freelance medewerkers Avansa Limburg en vertegenwoordigers van verschillende organisaties waarmee we regelmatig samenwerken (16 personen);</li> <li>- Vertegenwoordigers van organisaties voor etnisch-culturele minderheden (4 personen);</li> <li>- Anderstalige nieuwkomers: deelnemers aan oefengroep Nederlands 'VriendENTaal' (11 personen)</li> <li>- Ouderen in dienstencentrum HogeVijf in Hasselt (7 personen);</li> <li>- Vertegenwoordigers van de regenbooggemeenschap in het Regenbooghuis (6 personen);</li> </ul>

	- Volwassenen met een psychische kwetsbaarheid in vzw De Schans in Heusden-Zolder (15 personen).
--	--

Uit al deze cijfers, meningen en analyses distilleerden we een **longlist van 21 maatschappelijke uitdagingen**. Dat is het resultaat van de omgevingsanalyse. Vanuit die longlist vertrokken we om beleidsdoelen te kiezen.

Hoe kwamen we tot de longlist? Vooraleer je aan zoiets begint, is het belangrijk om helder te krijgen: wat is dat precies, een maatschappelijke uitdaging? Hoe baken je dit af? Bij het schrijven van het vorige beleidsplan, stelden we die vraag aan filosoof Maarten Boudry. Zijn definitie (Boudry, 2018):

“Een ‘uitdaging’ is een situatie die potentieel een probleem oplevert in de toekomst en waarvan je de uitkomst mede kan bepalen. Iets dat helemaal buiten je controle ligt, is geen uitdaging, want daar kan je niets aan doen. En iets dat vanzelf goed komt, zonder enige inspanning te leveren, is evenmin een uitdaging. Dus wat een ‘maatschappelijke uitdaging’ is, hangt af van wat je doelstellingen zijn in een maatschappij: vrijheid, gelijkheid, geluk, sociale cohesie... Alles wat een potentiële bedreiging vormt voor die doelstellingen, maar waar je dus enige controle kan over uitoefenen, is een ‘maatschappelijke uitdaging’.”

De werkgroep beleidsplan nam er alle verslagen en samenvattingen van de hierboven vermelde bronnen bij en ging aan het selecteren en clusteren. Alle uitdagingen op de longlist moesten voldoen aan de definitie ‘wat is een maatschappelijke uitdaging’. Gelijkende problemen of uitdagingen werden gegroepeerd. We verzonnen bij elke brede uitdaging een zo goed mogelijk dekkende verklaring. Zo kwamen we tot deze eerste lijst (in willekeurige volgorde):

<p><b>SAMENLEVEN IN SUPERDIVERSITEIT.</b> Superdiversiteit brengt wrijvingen met zich mee in het samenleven. Een groep mensen kampt met negatieve gevoelens ten opzichte van migranten en migratie. Niet alleen, maar in het bijzonder ook ten opzichte van moslims en de islam. Mensen met roots buiten België, langs hun kant, voelen zich niet thuis of ervaren discriminatie. We plaatsen onszelf en anderen in hokjes, maar er is geen ‘één grijze massa’. Een aantal groepen mensen leven in gescheiden werelden, en kiezen daar soms zelfs bewust voor.</p>
--

<p><b>INCLUSIE VS. UITSLUITING.</b> Niet iedereen kan volwaardig participeren aan de samenleving, want onze maatschappij volgt het tempo van degenen die het privilege in handen hebben.</p>
--

<p>Groepen die uitgesloten zijn, zijn bijvoorbeeld mensen met een beperking, mensen van kleur, de regenbooggemeenschap, ouderen, alleenstaanden, mensen in armoede, ... Domeinen waarop zij uitgesloten zijn, zijn bijvoorbeeld wonen, het onderwijs, vrije tijd, het middenveld, de arbeidsmarkt, de publieke ruimte, ...</p>
--

<p><b>GEROEP EN GETOETER.</b> Er is een gebrek aan echte dialoog in de samenleving. We luisteren niet goed naar elkaar. Er is geroep en getoeter, maar geen nuance. Dit wordt bewust misbruikt om schijnbare tegenstellingen te vergroten.</p>
--

<p><b>DRUK VAN PRESTATIE EN PERFECTIE.</b> Mensen staan constant onder druk om te presteren en perfect te zijn. Er is weinig waardering voor alles wat afwijkt van deze norm: rijk zijn, succesvol zijn, jong zijn, mooi zijn, gezond zijn, ...</p>
<p><b>MENTAAL WELZIJN.</b> Heel wat mensen ervaren, om diverse redenen, mentale problemen. We moeten manieren zoeken om hier als samenleving mee om te gaan.</p>
<p><b>GEBREK AAN VERBINDING.</b> Mensen ervaren een gemis aan emotionele en sociale verbinding met anderen. Ze vinden moeilijk hulp bij problemen, of vinden niet makkelijk iemand om samen iets ontspannend te doen. Velen hebben het gevoel dat er niemand is met wie ze hun zorgen of angsten kunnen delen of kunnen bij niemand terecht voor raad of een luisterend oor.</p>
<p><b>BETEKENISVERLIES.</b> Ons leven en de wereld waarin we leven zijn complex. Het is moeilijk voor mensen om betekenis te geven aan hun bestaan, ze zoeken en twijfelen en vinden hun plek niet.</p>
<p><b>ONVERSCHILLIGHEID.</b> Veel mensen zijn onverschillig. Ze liggen niet wakker van wat er leeft in de wereld, of ze voelen zich niet geroepen om bij te dragen aan een betere wereld.</p>
<p><b>AFSTAND TOT DE MACHT.</b> Mensen hebben het gevoel dat ze geen impact hebben op wat er boven hun hoofden gebeurt en beslist wordt door de politiek, de media, grote multinationals, ... Daarom zijn ze het vertrouwen in deze instituties kwijt.</p>
<p><b>CULTUURPARTICIPATIE.</b> Er is een grote groep mensen in de samenleving die minder kansen hebben om deel te nemen aan en te genieten van kunst en cultuur.</p>
<p><b>ECOLOGISCHE DUURZAAMHEID.</b> Er zijn zeer veel, zeer verschillende en zeer dringende ecologische uitdagingen. We pakken deze niet of onvoldoende aan. Het probleem is zeer complex en zou op lange termijn en op meerdere fronten tegelijk aangepakt moeten worden, maar we blijven in gebreke.</p>
<p><b>MOBILITEIT.</b> Onze samenleving is zo ingericht dat alles is afgestemd op autobezit en op zich verplaatsen met de wagen. Alternatieven zijn er niet of amper. Dit is in Limburg een nog groter probleem dan elders.</p>
<p><b>POSITIE VAN OUDEREN.</b> De bevolking wordt ouder. Rechten van ouderen staan onder druk. Anderzijds wordt van ouderen heel veel verlangd (mantelzorg, vrijwilligerswerk, blijven werken, ...), terwijl daar onvoldoende waardering tegenover staat.</p>
<p><b>WAARDE VAN VRIJWILLIGERSWERK.</b> Vrijwilligerswerk staat onder druk. Door overregulering wordt het moeilijk gemaakt. En het wordt niet altijd naar waarde geschat. Anderzijds wordt er vaak naar gekeken als oplossing voor allerlei maatschappelijke noden.</p>
<p><b>FEIT VS. FICTIE.</b> Er is een overaanbod aan informatie, en niet alle informatie is betrouwbaar of correct. Kritisch denken is een vaardigheid die mensen te weinig beheersen. Daardoor kunnen mensen niet altijd een onderscheid maken tussen feit en fictie.</p>
<p><b>WOONCRISIS.</b> Er is een tekort aan betaalbare, kwalitatieve en geschikte huisvesting op ieders maat.</p>
<p><b>ZORGCRISIS.</b> Er zijn te weinig middelen, te weinig personeel, te weinig plekken en lange wachtlijsten, ... in de zorg. Daartegenover staat dat er meer en specifiekere noden zijn. Daardoor blijven mensen in de kou staan en komt hun levenskwaliteit onder druk.</p>

**ARMOEDE.** De kloof tussen arm en rijk neemt toe. Er is een onaanvaardbaar grote groep mensen in onze samenleving die in armoede leven, en daardoor systematisch uitgesloten worden binnen verschillende levensdomeinen.

**OVERCONSUMPTIE.** Onze economie is gericht op overconsumptie. We geloven in ongeremde groei en streven dit na als hoogste goed. Er wordt te weinig ingezet op alternatieven zoals hergebruik, herstellen, minder consumeren en meer circulair denken.

**DIGITALE KLOOF.** Verschillende groepen in de samenleving hebben geen toegang tot digitale en technologische ontwikkelingen, of zijn niet mee. Daardoor zijn ze uitgesloten. Dit zijn niet alleen ouderen, maar ook voor mensen in armoede, anderstaligen, mensen met een mentale beperking, laaggeletterden, ...

**TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN.** Snelle technologische ontwikkelingen stellen ons voor nieuwe problemen. We zullen antwoorden moeten zoeken op nieuwe ethische vraagstukken.

Maar natuurlijk kan Avansa niet over elk van deze uitdagingen een werking ontplooiën. Per maatschappelijke uitdaging op de longlist stelden we drie vragen:

1. **Complementariteit:** wie is er al mee bezig in Limburg?
2. **Behoeften:** hoe verhoudt dit thema zich tot de behoeften van ons (potentieel) publiek? Aan wat voor activiteiten mensen graag deelnemen in hun vrije tijd? Kunnen we iets ontwikkelen binnen deze maatschappelijke uitdagingen dat daarbij aansluit?
3. **Decretale opdracht:** kan Avansa Limburg, als organisatie binnen het sociaal-cultureel volwassenenwerk, iets rond betekenen rond deze maatschappelijke uitdaging, de rollen en functies en opdracht van ons decreet indachtig?

Op die manier verengden we de longlist tot een shortlist van tien maatschappelijke uitdagingen, met daarnaast vijf 'rode draden' voor onze werking. **Rode draden** zijn accenten in onze interne werking, waarover we geen socio-cultureel aanbod ontwikkelen, maar die we vertalen in onze algemene missie, visie en het zakelijk beleid. De rode draden waren (uit het verslag van juni 2023):

#### **INCLUSIE**

- Avansa is op alle vlakken inclusief. Iedereen voelt zich welkom en kan deelnemen.
- We hebben een laagdrempelig aanbod over alle beleidsuitdagingen.
- We laten de stem van kansengroepen horen: we kaarten uitsluiting aan i.v.m. de beleidsuitdagingen die we kiezen.
- We hebben aandacht voor mobiliteit: geraken alle deelnemers op onze activiteiten?
- We hebben aandacht voor digitale uitsluiting in onze eigen werking. Indien nodig, ondersteunen we mensen die hiermee drempels ervaren.
- Naast de decretaal bepaalde doelgroepen (mensen in armoede, met een beperking, van andere herkomst en gedetineerden) nemen we ook ouderen mee als specifieke doelgroep.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- We versterken mensen uit kansengroepen via een educatief/ontspannend aanbod, binnen al onze beleidsthema's, ook exclusief wanneer nodig.</li> <li>- We hebben aandacht voor het mentaal welzijn van alle deelnemers.</li> <li>- Waar nodig nemen we bovenstaande voornemens op in een concreet charter.</li> </ul>
<p><b>VERBINDING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dit wordt expliciet deel van onze missie.</li> <li>- We creëren plekken waar mensen een nieuwe groep kunnen vormen, of in contact kunnen komen met bestaande groepen.</li> <li>- We versterken mensen in hun identiteit: wie ben ik? En geven daardoor het gevoel dat ze ergens bij horen.</li> <li>- We duiden isolement en eenzaamheid als drempels voor participatie aan de samenleving en vechten hiertegen.</li> <li>- We denken na over hoe we omgaan met onverschilligheid.</li> </ul>
<p><b>KRITISCH DENKEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Binnen elk beleidsthema hebben we aandacht voor kritisch omgaan met informatie. We staan bekend als betrouwbare organisatie die mensen informeert over verschillende standpunten, vanuit gefundeerde, onderbouwde meningen.</li> <li>- We versterken het kritisch denken van deelnemers.</li> </ul>
<p><b>VRIJWILLIGERS</b></p> <p>In onze interne werking zetten we vrijwilligers in, en ondersteunen we hen.</p>
<p><b>CULTUURFUNCTIE</b></p> <p>We gebruiken cultuur als middel om ergens op een andere manier naar te kijken, binnen alle beleidsuitdagingen.</p>

De **shortlist van 10 maatschappelijke uitdagingen**, waar we verder mee aan de slag gingen om te komen tot beleidskeuzes:

1. Afstand tot de macht;
2. Cultuurparticipatie;
3. Ecologische duurzaamheid;
4. Inclusie en uitsluiting;
5. Geroep en getoeter;
6. Prestatiedruk;
7. Samenleven in superdiversiteit;
8. Technologische ontwikkelingen;
9. Vrijwilligerswerk;
10. Zoektocht naar betekenis.

Met welke maatschappelijke uitdagingen besloten we niet verder te gaan bij de stap naar beleidskeuzes, en waarom?

<p><b>Mentaal welzijn</b></p> <p>Dit is een te uitgebreide maatschappelijke uitdaging. Een uitgebreid middenveld is er bovendien mee bezig, zowel naar individuele burgers toe als naar het beleid toe. We zien onze bijdrage als Avansa, bovenop wat zij al lang en goed doen, als te beperkt. Wel blijft het middenveld rond geestelijke gezondheid en mentaal welzijn een belangrijke</p>
--

partner binnen onze werking rond andere thema's (o.a. voor toeleiding van deelnemers, om samen projecten op te zetten, ...).

We laten mentaal welzijn echter niet helemaal los als uitdaging, maar kiezen om verder te gaan met een concreter aspect: prestatiedruk.

En tot slot nemen we aandacht voor mentaal welzijn van al onze deelnemers op als invalshoek in de rode draad 'inclusie' in onze algemene werking.

### **Gebrek aan verbinding**

Dit is een rode draad in onze werking, en ook een van de rollen van het sociaal-cultureel werk. We ontwikkelen er geen expliciet aanbod aan activiteiten of projecten rond.

Daarvoor is het te weinig concreet.

### **Onverschilligheid**

We kiezen ervoor om te focussen op het positieve: mensen die iets willen betekenen of veranderen in de samenleving. Binnen de beleidskeuzes die we maken willen we wel werken rond onverschilligheid, nl.: hoe maak je mensen dan wel 'verschillig' over bepaalde uitdagingen? Maar we focussen niet op onverschilligheid als maatschappelijke uitdaging aan zich.

### **Mobiliteit**

We hebben als sociaal-culturele organisatie weinig impact op grote schaal op deze uitdaging. Wat we wel zouden kunnen doen, is vanuit burgers het belang van duurzame en inclusieve mobiliteit aankaarten bij het beleid. Maar daar zijn al sterke spelers rond actief binnen en buiten het sociaal-cultureel volwassenenwerk.

We kiezen er wel voor om van mobiliteit een facet te maken in ons intern beleid rond inclusie en duurzaamheid, nl.: al onze deelnemers moeten op onze activiteiten kunnen geraken.

### **Positie van ouderen**

Er zijn al sterke spelers actief rond dit thema binnen het sociaal-cultureel volwassenenwerk, ook in Limburg. Wij kunnen daar weinig aan toevoegen.

We nemen ouderen wel op als doelgroep binnen ons inclusiebeleid. We willen ze niet exclusief, maar inclusief benaderen.

### **Feit vs. Fictie**

We nemen deze specifieke uitdaging mee binnen een andere uitdaging: 'geroep en getoeter'. Daarnaast is kritisch denken over feit en fictie een rode draad.

### **Wooncrisis**

SAAMO speelt hierin een sterke rol in Limburg, we zien niet in welk verschil wij nog kunnen maken. Maar als er burgerinitiatieven die hierover opereren versterking nodig hebben, kan dat onder de uitdaging 'vrijwilligerswerk'.

### **Zorgcrisis**

Hier kunnen we weinig rond betekenen. De zorginstellingen en welzijnssector hebben hun eigen belangenverenigingen en vakbonden die dit beter kunnen aankaarten dan wij.

### **Armoede**

We nemen 'armoede' niet mee als maatschappelijke uitdaging op zich. We willen armoede blijven aankaarten in de samenleving, samen met verschillende partners. Daarbij moeten we onze rol goed afbakenen als Avansa, nl.: andere organisaties versterken als het gaat over educatie, en de doelgroep een stem geven en helpen

politiseren. De impact van armoede aankaarten nemen we mee in andere beleidsthema's, want armoede heeft een invloed op veel andere levensdomeinen. Wel blijven we een versterkend aanbod aan de doelgroep bieden, binnen alle andere thema's. Ook exclusief wanneer nodig, niet enkel inclusief. Dit blijft een rode draad binnen de werking.

We kunnen tot slot sociaal-artistieke projecten met mensen in armoede organiseren, binnen andere beleidsuitdagingen.

#### **Overconsumptie**

Dit vinden we te beperkt om een apart thema te zijn. We zien weinig mogelijkheden voor een sociaal-cultureel aanbod, dat voldoet aan behoeften van het publiek, over specifiek deze uitdaging. Het is wel een deelaspect van twee andere uitdagingen: ecologische duurzaamheid en prestatiedruk. En binnen de uitdaging 'vrijwilligers versterken' kunnen we blijven inzetten op ondersteunen van Limburgse Repair Cafés, gezien de sociaal-culturele organisaties die daarrond werken weinig actief zijn in Limburg.

#### **Digitale kloof**

In Limburg zijn heel wat organisaties actief rond deze uitdaging. Ook lokale besturen spelen een grote rol, met hun Digipunten en Digibanken-projecten. Daarom besluiten we om er geen sociaal-cultureel aanbod rond te ontwikkelen. We nemen deze uitdaging wel op als deel van de rode draad inclusie.

## Bijlage 3. Resultaten SWO-ART-analyse

### SWO-ART?

Intern: waar hebben we zelf vat op?		Extern: wat komt er van buiten op ons af?	
<b>S</b>	<b>Sterktes</b> (strengths): waar zijn we goed in?	<b>O</b>	<b>Kansen</b> (opportunities): welke kansen bieden zich aan die ons ten goede kunnen komen?
<b>W</b>	<b>Zwaktes</b> (weaknesses): waar zijn we minder goed in?	<b>T</b>	<b>Bedreigingen</b> (threats): welke bedreigingen doen zich voor die ons kunnen hinderen?
<b>A</b>	<b>Aspiraties</b> (aspirations): welke toekomst wensen we voor onszelf? Wat zijn onze ambities?	<b>R</b>	<b>Resultaten</b> (results): welke resultaten verwachten stakeholders van ons?

Samenvatting van de oefening die we tijdens 2 teamvergaderingen (april en mei 2023) maakten:

#### Sterktes

1. We werken zowel op inhoudelijk als zakelijk vlak doelgericht: we weten wat we willen, maken een plan op basis van die doelen, en voeren dit uit.
2. We zetten medewerkers in op hun talent.
3. We hebben expertise over meerdere thema's.
4. We hebben een breed partnernetwerk, dat we voortdurend uitbreiden.
5. Ons activiteitenaanbod is divers qua werkvorm en inhoud.
6. We ontwikkelen innovatieve sociaal-culturele concepten.
7. We raken onze deelnemers. Onze activiteiten laten een positieve indruk na.
8. We zijn een gemotiveerde ploeg medewerkers, freelancers en vrijwilligers.
9. We hebben een toegankelijkheidsbeleid met toekomstplannen.

#### Zwaktes

1. We hebben een missie zonder smoel. Het is te vaag waarom onze organisatie bestaat, waarop we inzetten en aan welk toekomstbeeld we werken.
2. We verkopen onszelf te weinig. We delen te weinig onze goede praktijken en onze expertise op vlak van inhoud en werkvormen.
3. We hebben blinde vlekken op vlak van samenwerkingen.
4. De samenwerkingsformules die we gebruiken zijn gebaseerd zijn op onze oude werking.
5. Er is te weinig gedeeld eigenaarschap in onze samenwerkingen: soms gedragen partners zich als een 'klant', soms erkennen ze ons aandeel in de samenwerking niet, of is dit niet duidelijk.
6. De vormingswerkers moeten beter en intenser met elkaar afstemmen over de programmatie.
7. We moeten 1/5 van onze activiteiten annuleren.
8. We investeren te weinig in externe communicatie.

#### Aspiraties: we willen...

1. Groeien in participatief werken.
2. Meer expertise opbouwen in de laborol.
3. Kunnen en durven gepast reageren op uitspraken die ingaan tegen onze waarden.
4. Bekend staan als dé partner voor onze thema's en methodiek.

5. Partners zoeken uit andere sectoren.
6. Ons aanbod behoeftegericht vormgeven, op maat van noden van (potentiële) deelnemers.
7. Activiteiten organiseren op gezellige verbindende plekken.
8. Verkennen binnen welke thema's en contexten we de 'nog niet overtuigden' kunnen bereiken.
9. Meer mensen met buitenlandse herkomst, met een beperking en jongeren bereiken.
10. Expertise opbouwen in politiserende en activerende werkvormen.
11. Actief vrijwilligers en freelancers met buitenlandse herkomst zoeken en erin investeren.
12. Meer inzetten op duurzaam verplaatsen naar onze activiteiten.
13. Dat deelnemers kunnen doorgroeien bij ons: naar vrijwilliger, freelancer, of bestuurslid.

### **Kansen**

1. De 4<sup>e</sup> pijler, verplichte maatschappelijke participatie, van het inburgeringstraject.
2. De krachten bundelen met de andere Avansa's om projecten op te starten en goede praktijken met elkaar te delen.
3. Onze praktijken zijn van nut voor andere sectoren.
4. Mensen willen dingen veranderen in de samenleving.
5. Jongvolwassenen, 65-plussers en nieuwkomers hebben een onbenut potentieel.
6. Mensen zoeken gelijkgezinden rond concrete verbindende thema's.
7. Mensen zoeken een positief alternatief voor het geroep en getoeter in de samenleving.
8. Niet iedereen is mee met de digitalisering.
9. Door online te werken bereiken we een nieuw publiek.
10. Overheden willen participatie van burgers organiseren, maar weten niet hoe dit aan te pakken.
11. Niet alle stemmen worden gehoord in het maatschappelijk debat.

### **Bedreigingen**

1. De onduidelijkheid over besparingen in onze sector maakt langetermijnplanning moeilijk.
2. De politieke tendens om de impact van sociaal-cultureel werk te bewijzen.
3. Ander beleid (door o.a. besparingen) van cultuurcentra, bibliotheken, ...
4. Mensen hebben, door de drukke samenleving, weinig tijd voor vrije tijd, informatie of vorming.
5. De gebrekkige mobiliteit in Limburg: slecht openbaar vervoer, slechte fietsinfrastructuur, vervoersarmoede, ...
6. Mensen kiezen ervoor om niet met miserie bezig te zijn in hun vrije tijd.

### **Resultaten**

1. Partners verwachten deskundige begeleiders.
2. Partners verwachten expertise in werkvorm en methodiek.
3. Partners verwachten een professionele samenwerking.
4. Partners verwachten via ons een inclusief publiek te bereiken.
5. Partners en deelnemers verwachten een laagdrempelig, leerrijk en leuk activiteitenaanbod.
6. Deelnemers verwachten bij ons een positief groepsgevoel en verbinding te ervaren.
7. Anderstalige deelnemers verwachten bij ons een plek waar ze Nederlands kunnen oefenen.

8. Kleine en/of opstartende (burger)initiatieven in Limburg verwachten van ons een duwtje in de rug: inhoudelijke begeleiding en steun, om hen te versterken.

## 9 STRATEGIEËN

Combinatie van de interne en externe factoren:

	Bedreigingen	Kansen	Resultaten
Zwaktes	Schade beheersen	Kiezen	Herbevragen
Sterktes	Verdedigen	Investeren	Inzetten
Aspiraties	Omdenken	Realiseren	Riskeren

### Schade beheersen

*Op welke manier kunnen we onze zwaktes versterken, om bedreigingen af te weren?*

*Wat kunnen we beter afbouwen, omdat het zowel een zwakte is, als iets dat moeilijk loopt in de samenleving?*

- ✓ We willen gerichte keuzes maken in de organisatie van ons aanbod, en daarbij rekening houden met mobiliteit (geraken mensen wel op de activiteit?), en met de drukke tijdsbesteding van mensen (maken mensen, op dit moment, wel tijd voor dit aanbod?).
- ✓ We willen potentiële nieuwe partners in kaart brengen, en bijpassende samenwerkingsformules ontwikkelen, op maat van partnerschappen die we willen.
- ✓ We willen in samenwerkingen proactief het gesprek voeren over gedeeld eigenaarschap, en durven afscheid nemen van partners daar geen stappen in zetten.

### Kiezen

*Welke kansen laten we bewust liggen omdat we er niet op in kunnen gaan door eigen zwaktes?*

*Welke zwaktes gaan we versterken (erin investeren) om kansen te kunnen grijpen?*

- ✓ We willen blinde vlekken op vlak van samenwerkingen in kaart brengen, om via de juiste partners meer jongvolwassenen, 65-plussers en nieuwkomers, maar ook andere sectoren te bereiken.
- ✓ We willen onszelf meer verkopen als goede partner. Zowel aan andere Avansa's, andere sectoren, als lokale overheden. We moeten daarom vaker onze sterktes tonen in inhoud, werkvorm en goede praktijken.
- ✓ We willen meer 'smoel', zodat andere Avansa's, andere sectoren en lokale overheden, maar ook potentiële deelnemers weten waarvoor ze bij ons terecht kunnen.

### Herbevragen

*Welke aspecten veroorzaken de zwakte? Hoe belemmeren die het bereiken van het resultaat dat anderen van ons verwachten? En hoe kunnen we die aspecten bijsturen, om de gewenste resultaten te bereiken?*

- ✓ We willen vanaf de start van een samenwerking bewust met de partner(s) spreken over gedeeld eigenaarschap, om een professionele samenwerking te garanderen.
- ✓ We willen nieuwe samenwerkingsformules, die meer en betere samenwerkingen garanderen.

- ✓ We willen een visie uitwerken rond het ondersteunen van burgerinitiatieven, en ook op maat van hen samenwerkingsformules uitwerken.
- ✓ We willen meer en beter naar buiten toe communiceren over onze deskundige begeleiding, expertise in werkvorm en inhoud, laagdrempelig aanbod en inclusieve werking.
- ✓ We willen verkennen hoe we anderstaligen nog meer aantrekken om bij ons (met ons) Nederlands te oefenen.

### **Verdedigen**

*Hoe gebruiken we onze sterktes om bedreigingen af te wenden?*

- ✓ Omdat we doelgericht werken, hebben we een zakelijk en financieel langetermijnplan waardoor we kunnen anticiperen op besparingen.
- ✓ Omdat we doelgericht werken, hebben we ideeën klaar over hoe we indien nodig impact kunnen meten.
- ✓ Omdat we doelgericht werken, pasten we onze strategie al aan aan de veranderde werking van klassieke partners en denken we na over andere manieren van samenwerken.
- ✓ We kunnen met onze diverse werkvormen en innovatieve concepten inspelen op de beperkte tijd die mensen hebben voor vorming/vrije tijd.
- ✓ We moeten ons toegankelijkheidsbeleid doortrekken naar de bereikbaarheid van activiteiten.
- ✓ We gebruiken innovatieve concepten, werkvormen en onze inhoudelijke expertise om 'zware' maatschappelijke thema's positief te brengen. We moeten de focus leggen op: 'hoe kan het anders' i.p.v. 'wat loopt allemaal fout'.

### **Investeren**

*Hoe gebruiken we onze sterktes om kansen te grijpen?*

- ✓ We hebben de expertise, doelmatigheid en talenten in huis om in te zetten op de 4<sup>e</sup> pijler van inburgering, digitalisering, participatie en positieve alternatieven voor beroep en getoeter.
- ✓ We hebben een breed netwerk waarin we onze goede praktijken meer kunnen verspreiden.
- ✓ We moeten in ons toegankelijkheidsbeleid ook aandacht hebben voor drempels verlagen voor wie digitaal minder geletterd is.

### **Inzetten**

*Hoe zetten we onze sterktes in om de resultaten die anderen verwachten waar te maken?*

- ✓ We moeten vaker en bewuster communiceren over onze expertise in werkvorm en methodiek naar partners, zodat zij weten dat we dat kunnen bieden.
- ✓ We moeten regelmatig en doelmatiger communiceren naar Limburgse NT2-scholen dat we een toegankelijk aanbod hebben voor anderstaligen.

### **Omdenken**

*Hoe maken we van bedreigingen net mogelijkheden, door van onze eigen ambities, die ons energie geven, uit te gaan?*

- ✓ Door het grotere netwerk aan samenwerkingspartners uit verschillende sectoren dat we zullen opbouwen, kunnen we in geval van besparingen meer samenwerken met partners die financieel slagkrachtiger zijn.

- ✓ Waar willen jongvolwassenen, 65-plussers en nieuwkomers tijd voor maken? We spelen in op de behoeften van groepen die we meer willen bereiken, met een aanbod dat hen aantrekt.
- ✓ Welke positieve focus in onze inhoudelijke thema's spreekt jongvolwassenen, 65-plussers en nieuwkomers aan? We spelen daar op in met ons aanbod.
- ✓ Door een slimme mix van vervoersmogelijkheden, online vormingen en bewuste spreiding van ons aanbod, bieden we alle Limburgers de kans om deel te nemen, ondanks de gebrekkige mobiliteit in Limburg.

### **Realiseren**

*Aspiraties die matchen met kansen leveren een positieve drive op om ze te realiseren.*

- ✓ We worden expert in participatief werken, door samen te werken met Avansa's die daar al verder in staan.
- ✓ We organiseren laborolprojecten met mensen die iets willen veranderen in de samenleving.
- ✓ We organiseren activiteiten waarin mensen leren hoe ze gepast kunnen omgaan met het geroep en getoeter in de samenleving.
- ✓ We gebruiken onze goede praktijken, inhoudelijk en qua werkvorm, om partners uit andere sectoren aan te trekken.
- ✓ We bereiken jongeren, mensen met buitenlandse roots en mensen met een beperking, laten hun stem horen in de samenleving en versterken hun participatie in de samenleving.
- ✓ We krijgen meer mensen van buitenlandse herkomst in onze achterban, en zij groeien door in onze werking tot freelancer, vrijwilliger of bestuurslid.

### **Riskeren**

*Aspiraties die matchen met verwachte resultaten leveren een groot draagvlak om innoverende praktijken op te zetten. Gewoon doen is de boodschap.*

- ✓ We verwerven meer expertise over de laborol, politiseren en activeren en participatief werken.
- ✓ We communiceren bewust en gericht over onze goede praktijken op vlak van werkvormen en methodieken naar onze partners.
- ✓ We maken een plan van aanpak om meer jongvolwassenen, mensen met roots buiten België en mensen met een beperking te bereiken.
- ✓ We stellen ons aanbod behoeftegericht samen, zodat we een laagdrempelig, leuk en leerrijk aanbod kunnen garanderen.
- ✓ We organiseren activiteiten op gezellige verbindende plekken.

## Bijlage 4. Indicatoren 2026

Per OD bepaalden we welke kernpraktijken we inzetten om deze doelstelling te realiseren (groene vakken, zie [paragraaf 4.4](#)):

- Horizontaal: strategische en operationele doelstellingen, met per OD de sociaal-culturele **rollen**.
- Verticaal: kernpraktijken, met per kernpraktijken de sociaal-culturele **functies**.

Voor elk jaar van de beleidsperiode bepaalden **kwantitatieve indicatoren**: hoeveel **vormingsuren** kunnen we realiseren? Deze inschatting houdt rekening met de geplande personeelsinzet en andere parameters zoals: welke nieuwe doelstellingen vragen nog ontwikkeltijd? Hoe arbeidsintensief is het om deze output te realiseren (projectmatig werken kost meer tijd dan een open aanbod programmeren)? In hoeverre kan je de output gemakkelijk herhalen en multipliceren? Hoeveel vraag bij het publiek (deelnemers en samenwerkende organisaties) is er naar dit aanbod? Over alle operationele doelstellingen heen waarbij we de kernpraktijk ‘educatie in open aanbod’ inzetten, hanteren we een algemene kwantitatieve indicator: aanwezig zijn met ons open educatief aanbod in minstens 30 van de 38 Limburgse gemeenten.

Voor het eerste jaar van de beleidsperiode bepaalden we ook **kwalitatieve indicatoren**: welke **acties** dragen bij aan het realiseren van de OD? Deze worden definitief afgeklopt juni 2025 in het jaarplan 2025-26. In het jaarplan bepalen we op actieniveau kwalitatieve objectieven: hoe realiseren we de doelstelling? Hoe meten we dat? In onderstaande tabel lees je dus nog geen meetbare kwalitatieve indicatoren, maar wel al een aanzet tot inhoudelijke acties die we nog zullen verfijnen.

Educatie open aanbod in min. 30/38 gemeenten <b>LEER, CULTUUR</b>	Educatie exclusief doelgroepen <b>LEER, CULTUUR, GV</b>	Ondersteuning vrijwilligers, burgerinitiatieven en verenigingen <b>LEER, GV, MB</b>	Participatieprojecten <b>LEER, CULTUUR, GV, MB</b>	Projecten laboratorium <b>LEER, CULTUUR, GV, MB</b>	Campagnes en evenementen <b>LEER, CULTUUR, GV, MB</b>
<b>SD1: Mensen beseffen dat prestatiedruk, consumentisme en individualisme negatieve gevolgen kunnen hebben op het welzijn van mens en planeet, en dat het anders kan.</b>					
OD1.1: We laten mensen nadenken wat voor levensstijl bijdraagt aan het welzijn van mens en planeet en moedigen hen aan om dit toe te passen. <b>VERBINDEND, KRITISCH</b>					
± 557u activiteiten over: prestatiedruk en stress; vertraging-ecologie- welzijn; gezond, eerlijk en duurzaam voedsel;	± 30u: zie inhoud open aanbod, dit zijn ± 10 sessies bij armoedeverenigingen.	± 63u: Trefmoment Repair Cafés, maandelijkse elektroleerplek, maandelijkse textielleerplek.			

Educatie open aanbod in min. 30/38 gemeenten <b>LEER, CULTUUR</b>	Educatie exclusief doelgroepen <b>LEER, CULTUUR, GV</b>	Ondersteuning vrijwilligers, burgerinitiatieven en verenigingen <b>LEER, GV, MB</b>	Participatieprojecten <b>LEER, CULTUUR, GV, MB</b>	Projecten laboratorium <b>LEER, CULTUUR, GV, MB</b>	Campagnes en evenementen <b>LEER, CULTUUR, GV, MB</b>
groene leefomgeving en mentaal welzijn.					
OD1.2: We tonen aan dat prestatiedruk, consumentisme en individualisme maatschappelijke structuren zijn die niet bijdragen aan het welzijn van mens en planeet, en klagen dit publiekelijk aan. <b>KRITISCH</b>					
		Nog geen output in '26.	Nog geen output in '26.		Nog geen output in '26.
OD1.3: We experimenteren met nieuwe manieren van samenleven en consumeren, die een tegengewicht bieden aan prestatiedruk, consumentisme en individualisme. <b>LABO</b>					
				± 63u: project 'Less is more'	
<b>SD2: Mensen stellen zich ethische vragen bij technologische ontwikkelingen die een invloed hebben op de samenleving.</b>					
OD2.1: We laten mensen nadenken en voeren het kritische debat over positieve en negatieve maatschappelijke gevolgen van technologische ontwikkelingen. <b>KRITISCH</b>					
± 13u activiteiten.					Nog geen output in '26.
<b>SD3: De samenleving staat minder onder druk door polarisatie. Er is echte dialoog tussen mensen.</b>					
OD3.1: We creëren veilige ruimten waar mensen gelijkwaardig en met respect voor elkaar van gedachte kunnen wisselen, met ruimte voor twijfel. <b>VERBINDEND, LABO</b>					
± 680u Samen Lezen. ± 2 (= 7u) democratische dialoogtafels.	± 20u Samen Lezen in de gevangenis, ± 6u safe spaces voor mensen van kleur.				
OD3.2: We bestrijden toxische polarisering. We leren mensen hoe dit werkt en maken hen mediawijs. <b>KRITISCH, LABO</b>					
Nog geen output in '26.	Nog geen output in '26.			± 50u: project rond online toxische polarisering (vervolg project dat start in 2025).	Campagne rond online toxische polarisering (± 25u).
OD3.3: We strijden tegen racisme en leren mensen hoe mensen er op een gepaste manier op kunnen reageren. <b>VERBINDEND, KRITISCH</b>					
± 10u, verderzetting aanbod 2021-25, o.a. omstaanderstraining, klein racisme, what's in a name...	± 5u: zie inhoud open aanbod, dit zijn ± 2 sessies bij armoedeverenigingen.		± 30u: politiserende actie rond racisme uitwerken met mensen van kleur.		Evenement Dag tegen racisme 21/3, i.s.m. SAAMO (± 5u).

Educatie open aanbod in min. 30/38 gemeenten <b>LEER, CULTUUR</b>	Educatie exclusief doelgroepen <b>LEER, CULTUUR, GV</b>	Ondersteuning vrijwilligers, burgerinitiatieven en verenigingen <b>LEER, GV, MB</b>	Participatieprojecten <b>LEER, CULTUUR, GV, MB</b>	Projecten laboratorium <b>LEER, CULTUUR, GV, MB</b>	Campagnes en evenementen <b>LEER, CULTUUR, GV, MB</b>
<b>SD4: In Limburg heeft iedereen evenveel kansen om deel te nemen aan cultuur.</b>					
OD4.1: We leiden mensen toe naar een breed aanbod aan cultuur. <b>VERBINDEND</b>					
± 288u activiteiten 6 Clubs Cultuur. ± 60u: meerdaagse reizen i.s.m. Horizont en overige culturele uitstappen.	± 15u: uitstappen met anderstaligen i.s.m. Stad Hasselt i.k.v. participatietraject Inburgering en uitstappen met bewoners asielcentra.				
OD4.2: We stimuleren mensen uit kansengroepen om zich artistiek te ontplooiën. <b>VERBINDEND</b>					
	± 80u artistieke praktijken gevangenissen Hasselt en Tongeren. ± 9u (± 3 sessies) artistieke workshops aan doelgroepen.		± 31u: sociaal-artistieke projecten met doelgroepen, o.a. project Het Kunstuur.		Kunstennacht Hasselt (± 5u), 1 sociaal-artistiek evenement (± 50u).
OD4.3: Er zijn mensen die drempels ervaren om deel te nemen aan cultuur. Samen met hen klagen we die drempels aan en werken we ze weg. <b>KRITISCH, LABO</b>					
± 36u: 6 Clubs Cultuur, elk 2 planningsmomenten van 3u.				± 14u: 6 Clubs Cultuur, elk ongeveer 2u bemiddeling bij cultuuraanbieders.	Nog geen output in '26.
<b>SD5: Limburgse vrijwilligers en burgerinitiatieven zijn sterk en dragen bij aan een duurzame, solidaire, inclusieve en democratische samenleving.</b>					
OD5.1: We versterken individuele vrijwilligers in hun competenties. <b>VERBINDEND, KRITISCH</b>					
± 30u vorming Vrijwilligersacademie voor individuele vrijwilligers.		± 20u vorming Vrijwilligersacademie op vraag in verenigingen.			
OD5.2: We ondersteunen verenigingen en burgerinitiatieven in hun werking. <b>VERBINDEND, KRITISCH</b>					
	± 30u coaching en begeleiding op maat in armoede- en etnisch-culturele verenigingen.	± 58u coaching en begeleiding op maat in andere verenigingen en burgerinitiatieven.	Nog geen output in '26.		Nog geen output in '26.

Educatie open aanbod in min. 30/38 gemeenten <b>LEER, CULTUUR</b>	Educatie exclusief doelgroepen <b>LEER, CULTUUR, GV</b>	Ondersteuning vrijwilligers, burgerinitiatieven en verenigingen <b>LEER, GV, MB</b>	Participatieprojecten <b>LEER, CULTUUR, GV, MB</b>	Projecten laboratorium <b>LEER, CULTUUR, GV, MB</b>	Campagnes en evenementen <b>LEER, CULTUUR, GV, MB</b>
OD5.3: We ondersteunen organisaties in hun vrijwilligersbeleid. <b>VERBINDEND, KRITISCH</b>					
		± 50u coaching en begeleiding op maat in organisaties.			
<b>SD6: Limburgers participeren aan de democratie. Ze denken constructief mee na over uitdagingen en weten dat hun stem er toe doet.</b>					
OD6.1: We laten mensen zien hoe democratie werkt, hoe ze eraan kunnen deelnemen, en waarom dat belangrijk is. <b>VERBINDEND, KRITISCH</b>					
± 16u: uitstap naar Duitstalige Gemeenschap, bezoek aan gemeenteraad	± 3x (9u) vorming Nieuwegem (verderzetting aanbod 2024-25).		Nog geen output in '26.		Nog geen output in '26.
OD6.2: We geven inzicht in de complexiteit van democratische besluitvorming door actuele thema's kritisch te ontleden. <b>KRITISCH</b>					
± 4x (13u) gespreksavonden en actua-vorming.					
OD6.3: We ondersteunen Limburgers om oplossingen te bedenken voor uitdagingen waar lokale besturen mee aan de slag moeten. <b>VERBINDEND, KRITISCH</b>					
		Nog geen output in '26.	± 63u begeleiding participatieprojecten i.s.m. lokale besturen.		
OD6.4: De stem van kwetsbare groepen komt te weinig aan bod. We zijn hun bondgenoot, en zetten samen hun belangen op de maatschappelijke agenda. <b>VERBINDEND, KRITISCH</b>					
			± 59u participatieprojecten doelgroepen, o.a. beeldvorming ouderen en mensen in armoede i.s.m. Welzijnzorg.		Evenement Dag tegen armoede 17/10 (± 5u).

## **Bijlage 5. Functieomschrijvingen medewerkers**

- Vormingswerker,
- Verantwoordelijke communicatie,
- Verantwoordelijke onthaal en inschrijvingen,
- Verantwoordelijke Salesforce, kwaliteit en logistiek,
- Medewerker boekhouding,
- Zakelijk verantwoordelijke,
- Stafmedewerker,
- Directeur.

# Vormingswerker

Datum laatste wijziging: 9/12/2021

## Doel van de functie

De vormingswerkers voeren dagelijks de missie van Avansa Limburg uit in de praktijk. Je ontwikkelt sociaal-culturele activiteiten en projecten voor volwassen Limburgers en realiseert ze van begin tot eind. Dit doe je voor een breed deelnemerspubliek, met bijzondere aandacht voor kwetsbare doelgroepen. Je werkt samen met partnerorganisaties uit de hele provincie om in je doel te slagen.

## Situering in de organisatie

**Rapporteert aan: directeur (direct leidinggevende) en stafmedewerker (inhoudelijke coach)**

## Resultaatsgebieden

1. Een sociaal-cultureel aanbod voor volwassenen ontwikkelen en realiseren in Limburg, binnen de beleidsthema's en voor de beoogde doelgroepen van Avansa Limburg.
  - Je onderzoekt behoeften bij het doelpubliek, ontwikkelt een aanbod op hun maat.
  - Je stimuleert de participatie van kwetsbare doelgroepen aan het sociaal-cultureel aanbod. Je zorgt voor evenwicht: een laagdrempelig open aanbod voor het brede publiek, gericht op inclusie, naast maatwerk voor kwetsbare doelgroepen.
  - Je vertrekt vanuit de rollen en functies van het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk bij het ontwikkelen van sociaal-culturele activiteiten en projecten.
  - Je streeft naar maatschappelijke impact door vanuit doelstellingen te vertrekken, en per activiteit of project de gewenste output en het beoogde effect te formuleren.
  - Je kiest werkvormen – vorming, lezing, uitstap, workshop, project... – bewust ten dienste van de doelstellingen en het beoogde effect van het sociaal-culturele aanbod.
  - Je evalueert en verbetert de kwaliteit van je werk via jaarplanning, i.s.m. de beleidswerkgroepen en de stafmedewerker.
  - Je volgt externe begeleiders van activiteiten en projecten op en bent hun eerste aanspreekpunt binnen de organisatie.
  - Je maakt inhoudelijke en financiële samenwerkingsafspraken met partners en volgt deze op.
  - Je beheert de activiteiten en projecten waarvoor je verantwoordelijk bent van A tot Z in het CRM-systeem Salesforce, i.s.m. het administratief team.
  - Je gaat zorgvuldig om met financiële en andere organisatiemiddelen die je nodig hebt om het sociaal-cultureel aanbod te realiseren, i.s.m. de zakelijk verantwoordelijke. Voor sociaal-culturele projecten stel je een begroting op.
  - Je blijft op de hoogte van wat actueel is rond de beleidsthema's en deelt je kennis met collega's.
2. Het sociaal-cultureel aanbod promoten, i.s.m. de verantwoordelijke communicatie.

- Je zorgt voor laagdrempelige communicatie, in duidelijke taal. Je schrijft heldere teksten en kiest duidelijke titels en foto's, zodat potentiële deelnemers weten wat ze kunnen verwachten.
- Je maakt een inschatting van het taalniveau Nederlands per activiteit a.d.h.v. taaliconen.
- Je maakt afspraken met samenwerkingspartners over de promotie van het gezamenlijk aanbod en streeft ernaar om de achterban en het deelnemerspubliek van partners te bereiken.
- Je zorgt ervoor dat je activiteiten en projecten herkenbaar zijn als een product van Avansa Limburg en draagt de naam van de organisatie uit naar partners en het brede publiek.
- Je stelt een communicatieplan op voor sociaal-culturele projecten.

**3. De organisatie en haar missie bekendmaken door te netwerken in Limburg.**

- Je onderzoekt de behoeften van (potentiële) partners en zoekt naar raakvlakken met de missie van Avansa Limburg, om tot nieuwe samenwerkingen te komen.
- Je vertegenwoordigt de organisatie op studiedagen, in overlegplatformen, adviesraden enz. die relevant zijn voor de thema's waaraan je werkt.

**4. Participeren aan de interne besluitvorming en het beleid van de organisatie.**

- Je neemt actief deel aan team- en vormingsoverleg, beleids- en andere interne werkgroepen.
- Je draagt bij tot de voortgangsrapportage door feedback te geven over het realiseren van de jaarplannen, i.s.m. de stafmedewerker.
- Je neemt deel aan het beleidsplanningsproces.

## **Functievereisten**

**Vereist(e) minima(a)l(e) opleiding / opleidingsniveau:**

Bachelor sociaal-cultureel werk of gelijkwaardig door ervaring

**Vereiste specifieke kennis en/of ervaring:**

- Min. 2 jaar ervaring binnen het sociaal-cultureel volwassenenwerk of een andere relevante sector
- Ervaring met projectmatig werk

**Specifieke arbeidsomstandigheden**

- Thuiswerk is toegestaan;
- 5 extra vrije dagen, maaltijdcheques en een groepsverzekering;
- Bijwonen vergaderingen en sociaal-culturele activiteiten in de avond en het weekend;
- Ruimte voor vorming en bijscholing;
- Druk rond deadlines kan extra belasting geven.

## Functie-specifieke competenties

### PERSOONLIJKE HOUDING

COMPETENTIE	DEFINITIE
Omgevingsbewustzijn	Je bent op de hoogte van relevante maatschappelijke en vakinhoudelijke ontwikkelingen en trends, en benut deze kennis ten behoeve van de organisatie.

### RELATIES

COMPETENTIE	DEFINITIE
Overtuigingskracht	Je kan anderen warm maken en verkrijgt instemming voor bepaalde plannen of ideeën.
Netwerken	Je ontwikkelt en verstevigt relaties met belanghebbenden en gebruikt deze om steun, informatie en medewerking te verkrijgen.

### DENKEN EN INFORMATIE VERWERKEN

COMPETENTIE	DEFINITIE
Visie	Je overstijgt de dagelijkse praktijk en werkt eigen ideeën uit voor de toekomst. Je bekijkt feiten van een afstand en plaatst ze in een ruimere context en langetermijnperspectief.
Creatief denken	Je bedenkt alternatieve, originele ideeën en oplossingen en vindt invalshoeken die afwijken van gevestigde denkpatronen.

# Verantwoordelijke communicatie

Datum laatste wijziging: 9/12/2021

## Doel van de functie

De verantwoordelijke communicatie zet Avansa Limburg op de kaart. Je maakt de organisatie bekend bij het brede publiek in Limburg. Je promoot het sociaal-cultureel aanbod bij potentiële deelnemers en samenwerkingspartners, steeds met aandacht voor inclusie van kwetsbare doelgroepen. Je coördineert de communicatie naar interne en externe betrokkenen. En je voert het communicatiebeleid uit.

## Situering in de organisatie

**Rapporteert aan: directeur**

## Resultaatsgebieden

5. Naambekendheid Avansa Limburg: je zet organisatie op de kaart, maakt de missie bekend.
  - Je coördineert het tot stand komen van het halfjaarlijkse magazine. Planning, redactie (i.s.m. redactieraad), eindredactie, aansturen van en afstemmen met grafische vormgever, afspraken met drukker, verdeling, opvolging van het geadresseerdenbestand.
  - Je onderhoudt de website. Je zorgt ervoor dat informatie over de werking en de lopende projecten actueel zijn. Je gebruikt de blog om verhalen te vertellen en informatie te delen.
  - Je houdt de sociale media up-to-date en gebruikt deze om Avansa Limburg een gezicht te geven.
  - Je schrijft persberichten en probeert af en toe de media te halen. Je houdt een up-to-date overzicht van perscontacten bij en houdt deze contacten warm.
  - Je zorgt voor foto- en videomateriaal dat de werking van Avansa Limburg in beeld brengt.
6. Je promoot het aanbod aan activiteiten en projecten van Avansa Limburg bij een breed publiek.
  - Je voert op gepaste wijze promotie voor activiteiten en projecten. Je kiest hierbij voor de juiste communicatiemix, afgestemd op de beoogde doelgroep.
  - Voor projecten stel je een communicatieplan en –budget op, i.s.m. de vormingswerkers.
  - Je maakt en verspreidt de 2-wekelijkse nieuwsbrief naar deelnemers. Je volgt op welke activiteiten promotie nodig hebben.
  - Je doet eindredactie van promotieteksten van vormingswerkers en helpt hen om op maat van het publiek te schrijven.
7. Inclusie: je bent binnen Avansa Limburg aanspreekpunt over en verantwoordelijke voor een laagdrempelige communicatie naar kwetsbare doelgroepen.
  - Je bewaakt het toepassen van duidelijke taal en correcte inschatting van het aantal taaliconen.

- Je stuurt de redactieraad aan, en betreft daarin vrijwilligers uit kwetsbare doelgroepen. Je zorgt ervoor dat hun stem en perspectief aan bod komen in de communicatie van Avansa Limburg.

**8.** Je coördineert de communicatie naar medewerkers, vrijwilligers, partners e.a. belanghebbenden.

- Je maakt en verspreidt de interne nieuwsbrief naar medewerkers, vrijwilligers en freelancers.
- Je coördineert jaarlijks het verspreiden van het aanbod voor partners, i.s.m. de stafmedewerker.
- Je maakt en verspreidt de 2-maandelijkse nieuwsbrief naar partners.
- Je speelt gepast in op bijzondere gelegenheden, o.a. dag van de vrijwilliger, nieuwjaar...
- Je maakt en verspreidt publicaties die inzicht geven in de werking van Avansa Limburg zoals folders en brochures over projecten, het jaarverslag...

**9.** Je beheert de communicatiemiddelen van de organisatie en voert het communicatiebeleid uit.

- Je stelt jaarlijks een communicatiebegroting op en beheert het budget.
- Je volgt de klanttevredenheid over en effectiviteit van de communicatie op via tevredenheidsmetingen en stuurt bij.
- Je bent verantwoordelijk voor de huisstijl en het correct toepassen daarvan in alle in- en externe communicatie (gedrukt en digitaal), in en rond het gebouw en tijdens evenementen.
- Je beheert de promotiematerialen, met oog voor financiële en ecologische duurzaamheid.

**10.** Participeren aan de interne besluitvorming en het beleid van de organisatie.

- Je neemt actief deel aan team- en vormingsoverleg en andere interne werkgroepen.
- Je draagt bij tot de voortgangsrapportage door redactie van het jaarverslag.
- Je neemt deel aan het beleidsplanningsproces.

## Funcatieveisten

**Vereist(e) minima(a)l(e) opleiding / opleidingsniveau:**

Bachelor in een communicatierichting of gelijkwaardig door ervaring

**Vereiste specifieke kennis en/of ervaring:**

- Min. 1 jaar ervaring als communicatiemedewerker, liefst in de non-profitsector
- Ervaring in redactie van teksten, o.a. persberichten, artikels (tijdschrift, blog) en nieuwsbrieven
- Vlot werken met sociale media
- Kennis van Mailchimp en adverteren via Facebook/instagram
- Ervaring met grafische programma's zoals Photoshop en InDesign

### Specifieke arbeidsomstandigheden

- Thuiswerk is toegestaan;
- 5 extra vrije dagen, maaltijdcheques en een groepsverzekering;
- Bijwonen vergaderingen en sociaal-culturele activiteiten in de avond en het weekend;
- Ruimte voor vorming en bijscholing;
- Druk rond deadlines kan extra belasting geven.

## Funcie-specifieke competenties

### PERSOONLIJKE HOUDING

COMPETENTIE	DEFINITIE
Omgevingsbewustzijn	Je bent op de hoogte van relevante maatschappelijke en vakinhoudelijke ontwikkelingen en trends, en benut deze kennis ten behoeve van de organisatie.

### RELATIES

COMPETENTIE	DEFINITIE
Overtuigingskracht	Je kan anderen warm maken en verkrijgt instemming voor bepaalde plannen of ideeën.
Netwerken	Je ontwikkelt en versterkt relaties met belanghebbenden en gebruikt deze om steun, informatie en medewerking te verkrijgen.

### DENKEN EN INFORMATIE VERWERKEN

COMPETENTIE	DEFINITIE
Visie	Je overstijgt de dagelijkse praktijk en werkt eigen ideeën uit voor de toekomst. Je bekijkt feiten van een afstand en plaatst ze in een ruimere context en langetermijnperspectief.
Creatief denken	Je bedenkt alternatieve, originele ideeën en oplossingen en vindt invalshoeken die afwijken van gevestigde denkpatronen.

### TAKEN EN PROCESSEN UITVOEREN EN BEHEREN

COMPETENTIE	DEFINITIE
Zorgvuldigheid	Je handelt met aandacht voor kwaliteit en gericht op het voorkomen van fouten.
Aandacht voor details	Je gaat consistent en effectief om met detailinformatie.

# Verantwoordelijke onthaal en inschrijvingen

Datum laatste wijziging: 9/12/2021

## Doel van de functie

De verantwoordelijke onthaal is het uithangbord van Avansa Limburg. Je beantwoordt binnenkomende vragen. Je coördineert en ondersteunt de vrijwilligers aan het onthaal. Je hebt oog voor inclusie en bewaakt dat iedereen zich thuis kan voelen bij Avansa Limburg. Je volgt inschrijvingen op van A tot Z en informeert (kandidaat-)deelnemers over het activiteiten aanbod. Je ondersteunt het team op administratief vlak bij de organisatie van sociaal-culturele activiteiten en projecten. En je bent verantwoordelijk voor een deel van de logistiek: beheer van kantoomaterialen, catering, orde en netheid van het gebouw en reservaties van lokalen.

## Situering in de organisatie

Rapporteert aan: directeur

## Resultaatsgebieden

11. Onthaal, i.s.m. vrijwilligers.
  - Je zorgt voor een warm onthaal van bezoekers, met oog voor inclusie. Indien nodig, help je mensen met speciale noden op gepaste wijze verder.
  - Je behandelt binnenkomende vragen (aan de balie, telefonisch, en via de info-mail) en verwijst door. Bij afwezigheid van collega's neem je boodschappen aan.
  - Je zorgt er voor dat het fysieke en telefonische onthaal bemand is tijdens de openingsuren en tijdens activiteiten die buiten de openingsuren in het gebouw doorgaan.
  - Je coördineert de vrijwilligerswerking aan het onthaal. Je maakt de planning op, zorgt voor het uitbetalen van de vrijwilligersvergoedingen en coacht de, soms kwetsbare, onthaalvrijwilligers. Je staat in voor de werving en inwerking van nieuwe vrijwilligers.
  - Je verdeelt de binnenkomende post.
  - Je zorgt voor de orde en netheid van de onthaalruimte en bezoekerskeuken.
  - Je hebt oog en draagt zorg voor de toegankelijkheid van en signalisatie binnen het gebouw.
  - Je houdt affiche- en foldermateriaal netjes en up-to-date.
  
12. Inschrijvingen, administratieve ondersteuning van sociaal-culturele activiteiten en projecten.
  - Je verwerkt inschrijvingen: aan de balie, telefonisch of online.
  - Je volgt de toekenning van punten gekoppeld aan de UiTPas op.
  - Je zorgt dat deelnemers de nodige informatie toegestuurd krijgen.
  - Bij online activiteiten bied je waar nodig technische ondersteuning aan de deelnemers.
  - Je handelt annuleringen van inschrijvingen af.
  - Je bekijkt de planning van de activiteiten en volgt deze op.
  - Waar nodig bied je administratieve ondersteuning bij de organisatie van sociaal-culturele activiteiten en projecten.

**13. Communicatie met (potentiële) deelnemers.**

- Je informeert (kandidaat-)deelnemers over het activiteiten aanbod van Avansa Limburg.
- Je controleert regelmatig of de informatie i.v.m. activiteiten op de website up-to-date en correct is (prijzen, locatie, tijdstip, inschrijfpunt, ...).
- Je verwittigt deelnemers wanneer activiteiten niet doorgaan of bij wijziging van locatie of tijdstip.
- Je houdt het adressenbestand van de organisatie actueel i.s.m. de verantwoordelijke communicatie.

**14. Logistiek.**

- Je waakt over het materiaal binnen de gemeenschappelijke lokalen.
- Je volgt de voorraad kantoomaterialen op en doet bestellingen.
- Je staat in voor de catering tijdens vergaderingen en evenementen.
- Je waakt over de orde en netheid van het gebouw en bent contactpersoon van de poetsfirma.
- Je bent verantwoordelijk voor de reservaties van lokalen, zowel voor interne vergaderingen en activiteiten als voor verhuur door derden.
- Je reserveert lokalen buitenshuis op aanvraag.

**15. Algemene organisatie.**

- Je ondersteunt de directeur, stafmedewerker, verantwoordelijke communicatie en vormingswerkers waar nodig op administratief vlak.
- Je organiseert interne evenementen en teamactiviteiten.
- Je neemt deel aan teamoverleg, administratief overleg en relevante werkgroepen.
- Samen met de directeur, verantwoordelijke communicatie en het feestcomité zorg je dat het personeel, de vrijwilligers en regelmatige losse medewerkers van Avansa Limburg zich betrokken voelen bij de organisatie door speciale gelegenheden te vieren.

## Funcievereisten

**Vereist(e) minima(a)l(e) opleiding / opleidingsniveau:**

Administratieve opleiding of gelijkwaardig door ervaring.

**Vereiste specifieke kennis en/of ervaring:**

- Min. 2 jaar ervaring in een onthaalfunctie.
- Ervaring met kwetsbare doelgroepen is een meerwaarde.
- Vlot werken met het MS Office-pakket, ervaring met Salesforce is een meerwaarde.

**Specifieke arbeidsomstandigheden**

- Thuiswerk is beperkt toegestaan;
- 5 extra vrije dagen, maaltijdcheques en een groepsverzekering;
- Evt. activiteiten op avonden en in het weekend;
- Ruimte voor vorming en bijscholing;

- Druk rond deadlines kan extra belasting geven.

## Funcie-specifieke competenties

### TAKEN EN PROCESSEN UITVOEREN EN BEHEREN

COMPETENTIE	DEFINITIE
<b>Zorgvuldigheid</b>	Je handelt met aandacht voor kwaliteit en gericht op het voorkomen van fouten.
<b>Aandacht voor details</b>	Je gaat consistent en effectief om met detailinformatie.
<b>Stressbestendigheid</b>	Je blijft efficiënt en effectief presteren bij druk en onder moeilijke omstandigheden.

# Verantwoordelijke Salesforce, kwaliteit en logistiek

Datum laatste wijziging: 9/12/2021

## Doel van de functie

De administratief verantwoordelijke Salesforce, kwaliteit en logistiek laat Avansa Limburg achter de schermen vlot draaien. Je bent verantwoordelijk voor het Customer Relationship Management (CRM)-systeem Salesforce en ondersteunt de medewerkers en organisatie in het gebruik hiervan. Je bereidt de inhoudelijke rapportage over de werking voor. Je zoekt, samen met de stafmedewerker, naar manieren om de kwaliteit van de sociaal-culturele activiteiten en projecten te meten. Je borgt en verbetert organisatieprocessen. En je volgt de veiligheid en het onderhoud van het gebouw op.

## Situering in de organisatie

Rapporteert aan: directeur

## Resultaatsgebieden

### 16. Salesforce.

- Je bent binnen Avansa Limburg het eerste aanspreekpunt i.v.m. Salesforce. Je beantwoordt vragen van collega's en helpt hen verder bij problemen.
- Je bent contactpersoon voor Parcours vzw, de IT-ondersteuner voor gezamenlijk beheer van Salesforce binnen het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Je rapporteert problemen aan Parcours, en volgt deze kort op de bal op.
- Je neemt deel aan de super-usersamenkomsten en onderhoudt contact met de collega-organisaties die met Salesforce werken, met als doel van elkaar te leren.
- Je past templates en sjablonen in Salesforce aan waar nodig, bv. contracten en overeenkomsten, brieven, attesten.
- Je bewaakt de correctheid en actualiteit van gegevens in Salesforce. Je controleert bv. activiteiten, projecten, deelnemers- en organisatiegegevens en houdt deze up-to-date.
- Je controleert dat de informatie uit Salesforce correct gesynchroniseerd wordt naar de website van Avansa Limburg en naar Uit in Vlaanderen.
- Je helpt collega's om rapporten te trekken uit het systeem wanneer ze informatie (bv. deelnemerslijsten, historische gegevens, ...) nodig hebben. Je maakt op vraag niet-standaardrapporten aan. Je houdt de rapporten actueel.
- Je bespreekt upgrades aan het systeem met Parcours en zorgt ervoor dat je collega's mee zijn door interne kennisoverdracht te organiseren.
- Je volgt mogelijke nieuwe functionaliteiten in Salesforce op, bespreekt deze intern en volgt de implementatie ervan op.
- Je streeft voortdurend naar een optimaal gebruiksgemak van Salesforce voor je collega's. Je zorgt dat het systeem ten dienste staat van de missie van de organisatie en bewaakt kritisch de balans tussen efficiënte en overbodige administratie.
- Je stelt je kennis van Salesforce ten dienste van de collega's en leidt hen op waar nodig.

- 17.** Opvolgen van en rapporteren over kwaliteit van de inhoudelijke werking, i.s.m. de stafmedewerker.
- Je volgt de kwantitatieve output van het sociaal-cultureel aanbod (uren, deelnemers, ...) op via rapporten uit Salesforce. Waar nodig verzamel je bijkomende data uit andere interne rapporten (o.a. de jaarplannen). Je brengt in kaart hoe de resultaten bijdragen aan de operationele doelstellingen.
  - Je denkt mee na over hoe Avansa Limburg de kwaliteit van het sociaal-cultureel aanbod (effect op deelnemers, partners en samenleving) kan meten via concrete indicatoren. Je neemt deze kwalitatieve informatie mee in de rapportage.
  - Je volgt de binnenkomende evaluaties van deelnemers op en analyseert deze. Je denkt na over het verhogen of constant houden van de respons en manieren om bij verschillende doelgroepen de tevredenheid te meten (kansengroepen, partners, freelance medewerkers, ...).
  - Je helpt de directeur, stafmedewerker en verantwoordelijke communicatie door data aan te leveren voor o.a. het jaarverslag, voortgangsrapport en op de Raad van Bestuur en Algemene Vergadering.
- 18.** Kwaliteit van organisatieprocessen.
- Je documenteert organisatieprocessen in draaiboeken en nota's en actualiseert deze.
  - Je maakt deze informatie beschikbaar via de gedeelde mappenstructuur in Microsoft Teams en zorgt ervoor dat deze up-to-date en ordelijk blijft.
- 19.** Logistiek: veiligheid en onderhoud van het gebouw.
- Je brengt noden i.v.m. onderhoud van het gebouw in kaart en stelt een plan van aanpak voor. Je vraagt offertes op, vergelijkt en bespreekt deze met de directeur en zakelijk verantwoordelijke.
  - Je volgt structureel onderhoudsprocessen op, met oog voor duurzaam beheer van het gebouw.
  - Je maakt afspraken met leveranciers en onderhoudsfirma's en volgt deze op.
  - Je bent het eerste aanspreekpunt i.v.m. de veiligheid van het gebouw en volgt de wettelijke bepalingen op.
- 20.** Algemene organisatie.
- Je ondersteunt de directeur en stafmedewerker waar nodig.
  - Je neemt deel aan teamoverleg, administratief overleg en relevante werkgroepen.

## Funcatieveisten

### Vereist(e) minima(a)l(e) opleiding / opleidingsniveau:

Graduaat IT of logistiek of gelijkwaardig door ervaring. Ervaring in projectmanagement is een meerwaarde.

### Vereiste specifieke kennis en/of ervaring:

- Min. 2 jaar ervaring in een gelijkaardige functie.
- Ervaring in werken met een CRM-systeem en rapporteren van data.
- Vlot werken met het MS Office-pakket, ervaring met Salesforce is een meerwaarde.

### Specifieke arbeidsomstandigheden

- Thuiswerk is toegestaan;
- 5 extra vrije dagen, maaltijdcheques en een groepsverzekering;
- Ruimte voor vorming en bijscholing;
- Druk rond deadlines kan extra belasting geven.

## Functie-specifieke competenties

### RELATIES

COMPETENTIE	DEFINITIE
<b>Overtuigingskracht</b>	Je kan anderen warm maken en verkrijgt instemming voor bepaalde plannen of ideeën.

### DENKEN EN INFORMATIE VERWERKEN

COMPETENTIE	DEFINITIE
<b>Creatief denken</b>	Je bedenkt alternatieve, originele ideeën en oplossingen en vindt invalshoeken die afwijken van gevestigde denkpatronen.
<b>Oordeelsvorming</b>	Je vormt en uit een mening door feiten en mogelijke handelwijzen in het licht van de juiste criteria tegen elkaar af te wegen.

### TAKEN EN PROCESSEN UITVOEREN EN BEHEREN

COMPETENTIE	DEFINITIE
Zorgvuldigheid	Je handelt met aandacht voor kwaliteit en gericht op het voorkomen van fouten.
Aandacht voor details	Je gaat consistent en effectief om met detailinformatie.
Stressbestendigheid	Je blijft efficiënt en effectief presteren bij druk en onder moeilijke omstandigheden.

# Medewerker boekhouding

Datum laatste wijziging: 9/12/2021

## Doel van de functie

De medewerker boekhouding is de administratieve ondersteuner van de financiële processen binnen Avansa Limburg. Je registreert en verwerkt financiële gegevens in het boekhoudprogramma. Je voert facturen in in het boekhoudprogramma en zet betalingen klaar ter uitvoering. Je onderhoudt het boekhoudkundig klasment. Je communiceert met deelnemers, freelance medewerkers, partnerorganisaties en leveranciers over uit te voeren en te ontvangen betalingen. Je maakt en verzendt fiscale fiches voor losse medewerkers. En je bent back-up voor het onthaal.

## Situering in de organisatie

**Rapporteert aan: directeur (direct leidinggevende) en zakelijk verantwoordelijke (eindverantwoordelijke financiële administratie)**

## Resultaatsgebieden

1. Boekhoudkundige administratie.
  - Je bereidt boekhoudkundige verrichtingen voor en voert ze uit.
  - Je zet betalingen klaar om uit te voeren. Bij afwezigheid van de zakelijk verantwoordelijke voer je de meest dringende betalingen uit.
  - Je ontvangt en controleert financiële bewijsstukken.
  - Je controleert ingediende onkostennota's en facturen.
  - Je zorgt voor het beheer van de kassen.
  - Je volgt de vereffening van openstaande vorderingen en het binnenkomen van ontbrekende facturen en kostenstaten op regelmatige basis op.
  - Je doet terugbetalingen bij annulering van activiteiten aan deelnemers.
  - Je registreert en verwerkt financiële gegevens. Problemen en aandachtspunten bespreek je met de zakelijk verantwoordelijke.
  - Je levert financiële documenten aan ter ondersteuning van de zakelijk verantwoordelijke en directeur.
  - Je ondersteunt vormingswerkers in de opvolging van financiële afspraken met partners en losse medewerkers.

2. Communicatie met deelnemers, freelance medewerkers en partners i.v.m. betalingen.
  - Je neemt contact op met partnerorganisaties bij onduidelijkheden over financiële afspraken, i.s.m. de betrokken vormingswerker.
  - Je speelt kort op de bal in geval van openstaande vorderingen en ontbrekende facturen en zoekt samen met leveranciers, partners en deelnemers naar constructieve oplossingen.
  - Je maakt fiscale fiches 281.50 op en bezorgt deze aan freelance medewerkers.
3. Back-up voor het onthaal en de inschrijvingen.
  - Bij afwezigheid van de verantwoordelijke onthaal en de onthaalvrijwilligers vang je de telefonische en baliepermanentie op.
  - Bij afwezigheid van de verantwoordelijke onthaal volg je binnenkomende mails op het algemeen e-mailadres en inkomende inschrijvingen in Salesforce op.
4. Algemene organisatie.
  - Je ondersteunt de directeur en zakelijk verantwoordelijke waar nodig op administratief-financieel vlak.
  - Je neemt deel aan teamoverleg, administratief overleg en relevante werkgroepen.

## Funcatieveisten

### **Vereist(e) minima(a)l(e) opleiding / opleidingsniveau:**

Administratieve opleiding of gelijkwaardig door ervaring.

### **Vereiste specifieke kennis en/of ervaring:**

- Min. 2 jaar ervaring in een administratieve functie.
- Vlot werken met het MS Office-pakket, ervaring met Salesforce en Exact Online is een meerwaarde.

### **Specifieke arbeidsomstandigheden**

- Thuiswerk is toegestaan, rekening houdend met de verantwoordelijkheid als back-up onthaal;
- 5 extra vrije dagen, maaltijdcheques en een groepsverzekering;
- Ruimte voor vorming en bijscholing;
- Druk rond deadlines kan extra belasting geven.

## Functie-specifieke competenties

### TAKEN EN PROCESSEN UITVOEREN EN BEHEREN

COMPETENTIE	DEFINITIE
Zorgvuldigheid	Je handelt met aandacht voor kwaliteit en gericht op het voorkomen van fouten.
Aandacht voor details	Je gaat consistent en effectief om met detailinformatie.
Stressbestendigheid	Je blijft efficiënt en effectief presteren bij druk en onder moeilijke omstandigheden.

# Zakelijk verantwoordelijke

Datum laatste wijziging: 9/12/2021

## Doel van de functie

De zakelijk verantwoordelijke is de rechterhand van de directeur op zakelijk vlak. Als eindverantwoordelijke voor de boekhouding werk je mee aan een financieel gezonde organisatie. Je volgt de financiële activiteiten en processen van Avansa Limburg op in nauw overleg met de Raad van Bestuur en de directeur. Je staat in voor de goede werking van het domein HR. Je werkt mee aan het voldoen van de wettelijke verplichtingen van de vzw. En je staat in voor het beheer van het ICT-park.

## Situering in de organisatie

**Rapporteert aan: directeur**

**Geeft indirect leiding aan: medewerker boekhouding, via opvolgen financiële administratie**

## Resultaatsgebieden

### 21. Financiële middelen van de vzw beheren

- Eindverantwoordelijke boekhouding: betalingen en ingeboekte facturen nakijken en goedkeuren, rekening houdend met de financiële wetgeving en subsidieregels.
- De medewerker boekhouding ondersteunen en bijstaan bij complexe opdrachten.
- Financiële eindejaarsverrichtingen uitvoeren, boekjaar afsluiten, de rekeningen neerleggen.
- Financiële controle door de externe accountant organiseren en opvolgen.
- De liquiditeiten beheren.
- Vormingswerkers opvolgen in beheer financiële middelen via jaarlijkse analytische gesprekken.
- Subsidie- en projectdossiers opvolgen. Vormingswerkers ondersteunen in opstellen van begroting voor sociaal-culturele projecten, samen met de stafmedewerker.
- Begrotingsvoorstel opmaken en toelichten aan bestuur. Begroting indienen bij overheid.

### 22. Financiële analyse en rapportage

- Financiële gegevens analyseren en bespreken met de directeur en penningmeester.
- Kwartaalafrekening presenteren en toelichten aan de Raad van Bestuur.
- Link zakelijke en inhoudelijke werking analyseren en bespreken met de directeur.
- Jaarlijkse zakelijke rapportage aan de subsidiërende overheid voorbereiden en indienen.
- Vijfjaarlijkse visitatie voorbereiden en bijwonen, samen met directeur en stafmedewerker.

### 23. Personeelsbeleid, samen met de directeur

- Een personeelsbeleid gericht op de ontwikkeling van de medewerkers uitwerken.

- Jaarlijks personeelsbegroting opmaken, aantal VTE in de organisatie afstemmen op noden en beschikbare middelen. Tewerkstellingssubsidies opvolgen, o.a. VIA, VIVO, sociale Maribel.
- Aanpassingen aan het arbeidsreglement uitwerken en uitvoeren, samen met de directeur.
- Onthaalprocedure voor nieuwe medewerkers en stagiairs, samen met de stafmedewerker.
- De HR-processen binnen de organisatie voortdurend optimaliseren.
- De medewerkers op de hoogte houden van relevante wijzigingen binnen het personeelsbeleid.
- Deelnemen aan de werkgroep VTO en de werkgroep welzijn op het werk.

#### 24. Personeelsadministratie

- HR-vragen van de medewerkers opvolgen, bv. verlofregeling, tijdsregistratie, ...
- Verwerking lonen voorbereiden en doorgeven aan het sociaal secretariaat, uitbetaling opvolgen.
- Tijdsregistratie medewerkers opvolgen en indien nodig bespreken met de directeur.
- Individuele rechten van medewerkers opvolgen, bv. verlof, eindejaarspremie, maaltijdcheques, ...
- Aanvragen thematische verloven en tijdskrediet van medewerkers behandelen.
- Mobiliteit: opvolgen tegemoetkomingen woon-werkverkeer, dienstfietsen, deelwagen, e.d.
- Administratieve afhandeling in- en uitdiensttreding en aanwerving nieuwe medewerkers.
- De nodige rapporten en informatie voorzien op vraag van de directeur en de Raad van Bestuur.

#### 25. Juridisch

- De verzekeringen beheren.
- Vzw-wetgeving opvolgen en toepassen, o.a. jaarlijkse registratie bestuurders in UBO-register.
- Wijzigingen aan statuten en intern reglement voorbereiden i.s.m. de directeur, en doorvoeren.
- Juridische zaken i.v.m. personeelszaken opvolgen.

#### 26. Het ICT-park van de organisatie beheren

- Intern aanspreekpunt i.v.m. ICT, noden in kaart brengen en vragen beantwoorden.
- Contactpersoon voor externe ICT-leveranciers.
- Beheer ICT-materiaal en -toepassingen binnen de organisatie.
- Koppeling tussen boekhoudpakket Exact Online en Salesforce opvolgen en beheren.

## Funcatieveisten

### Vereist(e) minima(a)l(e) opleiding / opleidingsniveau:

Bachelor boekhouding of gelijkwaardig door ervaring, ervaring binnen domein HR of ICT is een meerwaarde

### Vereiste specifieke kennis en/of ervaring:

Minstens 5 jaar ervaring, liefst binnen een vzw.

### Specifieke arbeidsomstandigheden

- Thuiswerk is toegestaan;
- 5 extra vrije dagen, maaltijdcheques en een groepsverzekering;
- Evt. vergaderingen of activiteiten op avond, in weekend, of buiten de regio;
- Ruimte voor vorming en bijscholing;
- Druk rond deadlines kan extra belasting geven.

## Funcie-specifieke competenties

### RELATIES

COMPETENTIE	DEFINITIE
<b>Overtuigingskracht</b>	Je kan anderen warm maken en verkrijgt instemming voor bepaalde plannen of ideeën.
<b>Netwerken</b>	Je ontwikkelt en versterkt relaties met belanghebbenden en gebruikt deze om steun, informatie en medewerking te verkrijgen.

### DENKEN EN INFORMATIE VERWERKEN

COMPETENTIE	DEFINITIE
Visie	Je overstijgt de dagelijkse praktijk en werkt eigen ideeën uit voor de toekomst. Je bekijkt feiten van een afstand en plaatst ze in een ruimere context en langetermijnperspectief.
Oordeelsvorming	Je vormt en uit een mening door feiten en mogelijke handelwijzen in het licht van de juiste criteria tegen elkaar af te wegen

### TAKEN EN PROCESSEN UITVOEREN EN BEHEREN

COMPETENTIE	DEFINITIE
<b>Zorgvuldigheid</b>	Je handelt met aandacht voor kwaliteit en gericht op het voorkomen van fouten.
Aandacht voor details	Je gaat consistent en effectief om met detailinformatie.
Stressbestendigheid	Je blijft efficiënt en effectief presteren bij druk en onder moeilijke omstandigheden.
Besluitvaardigheid	Je kan en durft op basis van beschikbare informatie de juiste beslissing nemen.
Managementidentificatie	Je kan beslissingen en maatregelen door de ogen van het management begrijpen, accepteren en uitvoeren.
Standvastigheid	Je spreekt je eenduidig en onderbouwd uit over welke beslissing de organisatie neemt. Je verbindt je aan de beslissing door ernaar te handelen.

# Stafmedewerker

Datum laatste wijziging: 9/12/2021

## Doel van de functie

De stafmedewerker ondersteunt de directeur. Je denkt mee het inhoudelijk beleid uit. Je volgt het operationeel uitvoeren van het beleidsplan op, en zorgt ervoor dat alle neuzen in dezelfde richting staan. Je coacht, traint en inspireert de vormingswerkers bij de uitvoering van hun dagelijkse taken en vertaalt elke vorm van beleid binnen de dagelijkse werking.

## Situering in de organisatie

**Rapporteert aan: directeur**

**Geeft indirect leiding aan: de vormingswerkers, via inhoudelijke coaching**

## Resultaatsgebieden

27. Inhoudelijke, operationele en inspirerende coaching van de vormingswerkers.
  - Je woont inhoudelijke beleidswerkgroepen bij en speelt hierin een adviserende rol.
  - Je vertaalt het inhoudelijk beleid naar de vormingswerkers en volgt hen hier permanent in op.
  - Je weet wat er leeft en heerst op de werkvloer en volgt de vormingswerkers op in hun sociaal-cultureel handelen. Je voert formele gesprekken, stelt vragen en detecteert potentiële problemen. Je stelt verbeteracties voor en begeleidt vormingswerkers indien nodig om deze uit te voeren.
  - Je bent een klankbord voor problemen en issues waar vormingswerkers mee worstelen.
  - Je creëert een open en positief klimaat waarin elke medewerker zich vrij kan uiten.
  - Je zorgt voor kennisdeling tussen de vormingswerkers en opleiding van nieuwe mensen.
  - Je hebt zicht op zowel sterktes als zwaktes van vormingswerkers en stimuleert hen om te groeien.
  
28. Ondersteuning van de directeur op inhoudelijk en strategisch vlak.
  - Je denkt kritisch na over de inhoudelijke werking van de organisatie.
  - Je formuleert voorstellen ter verbetering van de operationele vertaling van het beleid.
  - Voortgang opmeten en rapporteren, i.s.m. de verantwoordelijke Salesforce, kwaliteit en logistiek.
  - Je operationaliseert het beleidsplan naar jaarplannen voor de vormingswerkers, i.s.m. de vormingswerkers en directeur.
  - Je bent het klankbord van de directeur. Bij belangrijke beslissingen verleen je advies en ben je sparringpartner.
  - Bij afwezigheid van de directeur neem je diens taken over en vertegenwoordig je de organisatie in de regio, i.s.m. de zakelijk verantwoordelijke.

29. Opvolgen van het welzijnsbeleid i.s.m. de zakelijk verantwoordelijke.
- Je geeft mee vorm aan het welzijnsbeleid.
  - Je biedt ondersteuning aan de werkgroepen over inhoudelijke topics. Je volgt de voortgang van werkgroepen op en rapporteert aan de directeur.
  - Je geeft het VTO-beleid mee vorm: je werkt het inhoudelijk uit en volgt het op i.s.m. de werkgroep en de zakelijk verantwoordelijke.

## Funcatieve vereisten

### Vereist(e) minima(a)l(e) opleiding / opleidingsniveau:

Master in humane wetenschappen of gelijkwaardig door ervaring

### Vereiste specifieke kennis en/of ervaring:

- Ervaring in het actief motiveren en aansturen van mensen en teams
- Ervaring in procesmatig denken, efficiënt en effectief werken in een kennisorganisatie
- Min. 5 jaar ervaring als coach: mensen naar hoger niveau tillen door ondersteuning te bieden bij hun professionele ontwikkeling en persoonlijke groei
- Rolmodel zijn op vlak van open feedbackcultuur
- Je bent kritisch, inspirerend en enthousiasmerend
- Samenwerking en discretie zijn een evidentie
- Mondeling en schriftelijk communicatief sterk – handelen vanuit besluitvaardigheid en resultaatsgerichtheid
- Ervaring met kwetsbare doelgroepen
- Min. 5 jaar ervaring en kennis in de sociaal-culturele sector

### Specifieke arbeidsomstandigheden

- Thuiswerk is toegestaan;
- 5 extra vrije dagen, maaltijdcheques en een groepsverzekering;
- Vergaderingen in de avond of in Brussel;
- Bijwonen sociaal-culturele activiteiten in de avond en in het weekend
- Ruimte voor vorming en bijscholing;
- Druk rond deadlines kan extra belasting geven.

## Functie-specifieke competenties

### PERSOONLIJKE HOUDING

COMPETENTIE	DEFINITIE
Omgevingsbewustzijn	Je bent op de hoogte van relevante maatschappelijke en vakinhoudelijke ontwikkelingen en trends, en benut deze kennis ten behoeve van de organisatie.

### RELATIES

COMPETENTIE	DEFINITIE
Overtuigingskracht	Je kan anderen warm maken en verkrijgt instemming voor bepaalde plannen of ideeën.
Netwerken	Je ontwikkelt en versterkt relaties met belanghebbenden en gebruikt deze om steun, informatie en medewerking te verkrijgen.
Conflicthantering	Je gaat op een diplomatieke wijze om met belangentegenstellingen en helpt deze oplossen.

### DENKEN EN INFORMATIE VERWERKEN

COMPETENTIE	DEFINITIE
Visie	Je overstijgt de dagelijkse praktijk en werkt eigen ideeën uit voor de toekomst. Je bekijkt feiten van een afstand en plaatst ze in een ruimere context en langetermijnperspectief.
Creatief denken	Je bedenkt alternatieve, originele ideeën en oplossingen en vindt invalshoeken die afwijken van gevestigde denkpatronen.
Oordeelsvorming	Je vormt en uit een mening door feiten en mogelijke handelwijzen in het licht van de juiste criteria tegen elkaar af te wegen.

## TAKEN EN PROCESSEN UITVOEREN EN BEHEREN

COMPETENTIE	DEFINITIE
Managementidentificatie	Je kan beslissingen en maatregelen door de ogen van het management begrijpen, accepteren en uitvoeren.
Besluitvaardigheid	Je kan en durft op basis van beschikbare informatie de juiste beslissing nemen.
Standvastigheid	Je spreekt je eenduidig en onderbouwd uit over welke beslissing de organisatie neemt. Je verbindt je aan de beslissing door ernaar te handelen.

## COACHEN EN LEIDINGGEVEN

COMPETENTIE	DEFINITIE
Coachen	Je begeleidt en motiveert medewerkers zodat ze zich professioneel en persoonlijk kunnen ontwikkelen en de effectiviteit en efficiëntie van hun werk verhoogt.
Ontwikkelen van medewerkers	Je analyseert welke vaardigheden van medewerkers sterker en zwakker ontwikkeld zijn en kent hun talenten. Je brengt ontwikkelingsbehoeften in kaart en zorgt ervoor dat medewerkers de juiste ontwikkelingskansen krijgen en benutten.
Richting geven	Je geeft op een resultaatgerichte manier richting aan medewerkers. Je formuleert doelen en faciliteert middelen, bewaakt de voortgang en stuurt bij.

# Directeur

Datum laatste wijziging: 9/12/2021

## Doel van de functie

De directeur is de eindverantwoordelijke voor alle resultaten van de organisatie. Je bent het uithangbord op macroniveau en zorgt voor verbinding tussen de Raad van Bestuur en de operationele werking. Je werkt het beleid uit en neemt strategische beslissingen. Je bent het goede voorbeeld voor je team, stuurt de medewerkers aan en coacht hen.

## Situering in de organisatie

**Rapporteert aan: Raad van Bestuur**

**Geeft leiding aan:**

- Stafmedewerker
- Zakelijk verantwoordelijke
- Vormingswerkers
- Verantwoordelijke communicatie
- Administratief team

## Resultaatsgebieden

### 30. Uitwerken van strategisch beleid

- Strategische organisatieontwikkeling
- Beleidsplanning en rapportage opmaken, operationeel uitwerken en opvolgen
- Kwaliteitsbeleid uitwerken en de operationalisering ervan opvolgen
- Zorgen voor inclusie
- Intern leerbeleid opvolgen i.s.m. de stafmedewerker
- Vertaling van het strategisch beleid naar personeels-, communicatie- en financieel beleid

### 31. Leiding geven, opvolgen en aansturen

- Medewerkers inhoudelijk opvolgen via jaarlijkse actieplannen met operationele doelstellingen
- Aansturing en opvolging personeelszaken: tekenbevoegdheid, strategie en visie weergeven omtrent VTO, welzijnsbeleid, en alle HR-gerelateerde topics
- Aansturing en opvolging financieel beleid: tekenbevoegdheid, strategie en visie weergeven, opvolgen van de financiële administratie
- Sturing en coaching geven aan alle medewerkers binnen Avansa Limburg
- Opvolging van personeel via inhoudelijke werkbesprekingen en functioneringscyclus

### 32. Communicatie en overleg

- Intern overleg i.v.m. vorming, team en administratie voorzitten, voorbereiden en opvolging i.s.m. de stafmedewerker

- Overleg met de bestuursorganen voorbereiden en opvolgen i.s.m. de stafmedewerker
- Voor verbinding zorgen tussen de verschillende afdelingen en overleg stimuleren
- De waarden van de organisatie vertegenwoordigen en uitdragen
- Uithangbord en goed voorbeeld voor alle medewerkers
- Belangenbehartiging en samenwerking met partners voor overkoepelende zaken als IT, communicatie, diverse projecten...
- Overleg met coördinatoren andere Avansa-regio's, sectororganisatie Socius, belangenbehartiger De Federatie en Parcours vzw ten einde inhoudelijke en zakelijke vertegenwoordiging

## Funcatieveisten

### Vereist(e) minima(a)l(e) opleiding / opleidingsniveau:

Master in humane wetenschappen of gelijkgesteld door ervaring.  
10 jaar ervaring als leidinggevende binnen vzw's.

### Vereiste specifieke kennis en/of ervaring:

- Beleidsmatige ervaring binnen social profit;
- Min. 10 jaar ervaring als leidinggevende/coach;
- Min. 5 jaar ervaring in operationeel management;
- Ervaring met kwetsbare doelgroepen;
- People manager die mensen weet te enthousiasmeren en het goede voorbeeld kan stellen;
- Sterke communicator.

### Specifieke arbeidsomstandigheden

- Thuiswerk is toegestaan;
- 5 extra vrije dagen, maaltijdcheques en een groepsverzekering;
- Bestuursvergaderingen in de avond of in Brussel;
- Ruimte voor vorming en bijscholing;
- Druk rond deadlines kan extra belasting geven.

## Functie-specifieke competenties

### PERSOONLIJKE HOUDING

COMPETENTIE	DEFINITIE
Omgevingsbewustzijn	Je bent op de hoogte van relevante maatschappelijke en vakinhoudelijke ontwikkelingen en trends, en benut deze kennis ten behoeve van de organisatie.
Autonomie	Je bereikt doelen door zelfstandig te denken en handelen, zonder sturing nodig te hebben van anderen.
Onafhankelijkheid	Je onderneemt acties en doet uitspraken die getuigen van een eigen visie of mening. Je praat anderen niet naar de mond.

### RELATIES

COMPETENTIE	DEFINITIE
Overtuigingskracht	Je kan anderen warm maken en verkrijgt instemming voor bepaalde plannen of ideeën.
Netwerken	Je ontwikkelt en versterkt relaties met belanghebbenden en gebruikt deze om steun, informatie en medewerking te verkrijgen.
Conflicthantering	Je gaat op een diplomatieke wijze om met belangentegenstellingen en helpt deze oplossen.
Onderhandelen	Je boekt optimale resultaten bij gesprekken met tegenstrijdige belangen, zowel op inhoudelijk gebied als op het gebied van het goed houden van de relatie.

### DENKEN EN INFORMATIE VERWERKEN

COMPETENTIE	DEFINITIE
Visie	Je overstijgt de dagelijkse praktijk en werkt eigen ideeën uit voor de toekomst. Je bekijkt feiten van een afstand en plaatst ze in een ruimere context en langetermijnperspectief.
Oordeelsvorming	Je vormt en uit een mening door feiten en mogelijke handelwijzen in het licht van de juiste criteria tegen elkaar af te wegen.
Strategisch denken	Je bent tactisch bezig met plannen opstellen om iets te bereiken.

### TAKEN EN PROCESSEN UITVOEREN EN BEHEREN

COMPETENTIE	DEFINITIE
Besluitvaardigheid	Je kan en durft op basis van beschikbare informatie de juiste beslissing nemen.
Standvastigheid	Je spreekt je eenduidig en onderbouwd uit over welke beslissing de organisatie neemt. Je verbindt je aan de beslissing door ernaar te handelen.

### COACHEN EN LEIDINGGEVEN

COMPETENTIE	DEFINITIE
Coachen	Je begeleidt en motiveert medewerkers zodat ze zich professioneel en persoonlijk kunnen ontwikkelen en de effectiviteit en efficiëntie van hun werk verhoogt.
Ontwikkelen van medewerkers	Je analyseert welke vaardigheden van medewerkers sterker en zwakker ontwikkeld zijn en kent hun talenten. Je brengt ontwikkelingsbehoeften in kaart en zorgt ervoor dat medewerkers de juiste ontwikkelingskansen krijgen en benutten.
Delegeren	Taken en verantwoordelijkheden doorgeven, rekening houdend met de competenties, interesses, ambitie en ontwikkeling van medewerkers, de gedelegeerde taken opvolgen.
Richting geven	Je geeft op een resultaatgerichte manier richting aan medewerkers. Je formuleert doelen en faciliteert middelen, bewaakt de voortgang en stuurt bij.
Groepsgericht leidinggeven	Je geeft richting en sturing aan de groep medewerkers en stimuleert samenwerkingsverbanden om doelstellingen te bereiken.

# Bijlage 6. Functioneringsbeleid

## Het functioneringsgesprek bij Avansa Limburg

Wat, waarom en hoe

Laatste aanpassing: 2023.06.01

### 1. Wat is het functioneringsgesprek

Het functioneringsgesprek is een dialoog tussen medewerker en leidinggevende. Het gaat over (1) de ontwikkeling en het functioneren van de medewerker, en (2) over wat de medewerker van de leidinggevende en organisatie verwacht.

### 2. Doel

Het functioneringsgesprek heeft meerdere doelen in onze organisatie:

1. Welbevinden van de medewerker bespreken;
2. Kwaliteit van het werk opvolgen: sterktes waarderen, verbeterpunten aanpakken;
3. Opleidingsnoden en loopbaanvragen in kaart brengen;
4. Toekomstplannen en groeimogelijkheden bespreken;
5. Feedback van de medewerker doorgeven aan leidinggevende en organisatie.

### 3. Aanpak

#### a. Frequentie

**Nieuwe medewerkers** voeren gedurende het eerste werkjaar twee functioneringsgesprekken: een na zes maanden, en een na een jaar.

**Na het eerste jaar** vindt het functioneringsgesprek, als alles vlot verloopt, om de twee jaar plaats. Indien hier nood aan is (zowel vanuit de medewerker als vanuit de leidinggevende), kan dit jaarlijks.

**In geval van verbeterpunten**, plannen we extra opvolgesprekken (zie punt d).

#### b. Voorbereiding en gesprek

De medewerker en leidinggevende bereiden het gesprek voor aan de hand van het sjabloon. Ze bezorgen de voorbereiding minstens een week voor het geplande gesprek aan elkaar. De voorbereiding is tegelijk de gespreksleidraad. Er zijn geen verplichte vragen: medewerker en leidinggevende vullen de onderdelen die zij met elkaar wensen te bespreken in.

#### c. Verslag

De medewerker maakt een verslag van het functioneringsgesprek door de voorbereidingen samen te voegen, en daarbij indien nodig afspraken te noteren. Beide partijen ondertekenen het verslag. Als het verslag van het functioneringsgesprek niet ondertekend wordt o.w.v. een meningsverschil, vraagt de leidinggevende een lid van het Dagelijks Bestuur als moderator.

#### d. Opvolging na het functioneringsgesprek

Bij een **positief functioneringsgesprek** krijgt de medewerker felicitaties. Hij krijgt een morele beloning, geen financiële.

Bij een **functioneringsgesprek met verbeterpunten** maken de medewerker en leidinggevende afspraken. Welke zaken moeten verbeteren? Hoe? Het verslag formuleert de verbeterpunten zo duidelijk mogelijk, met een concrete beschrijving van verbeteracties (hoe bijsturen?).

Vanaf dan vinden er extra gesprekken plaats, gericht op verbetering:

- Na 6 maanden: 1<sup>e</sup> opvolgggesprek met evaluatie van de gerealiseerde verbeteracties.
  - o Indien voldoende verbetering, dan ronden we de bijsturing af.
  - o Bij onvoldoende verbetering: medewerker en leidinggevende maken samen een **actieplan**, op termijn van 6 maanden: welke acties onderneemt de medewerker om de verbeterdoelen te bereiken?
    - Na 3 maanden: tussentijds opvolgggesprek.
    - Na 6 maanden: evaluatiegesprek over de doelen en de gerealiseerde acties. Indien positief, dan ronden we de bijsturing af.
- Na 1 jaar: indien nog steeds onvoldoende verbetering, dan maken medewerker en leidinggevende een **tweede actieplan**, op termijn van 6 maanden, met nieuwe verbeterdoelen en -acties.
  - o Na 3 maanden: tussentijds opvolgggesprek.
  - o Na 6 maanden: evaluatiegesprek over de doelen en de gerealiseerde acties. Indien positief, dan ronden we de bijsturing af.
- Na 1,5 jaar: indien het probleem zich nog stelt na het tweede actieplan, geeft de directeur daarover **verslag op het bestuur**. Bestuur en leidinggevende bespreken of het zinvol is om een derde actieplan tot verbetering op te starten.
  - o Indien ja, dan start een **derde actieplan**, op termijn van 6 maanden:
    - Na 3 maanden: tussentijds opvolgggesprek.
    - Na 6 maanden: evaluatiegesprek over de doelen en de gerealiseerde acties. Indien positief, dan ronden we de bijsturing af.
  - o Indien neen, dan onderzoeken leidinggevende en bestuur **andere oplossingen** zoals ontslag of een heroriëntering binnen de organisatie.
- Na 2 jaar: indien een **derde keer een negatieve evaluatie** van het actieplan, **dan bespreekt het bestuur andere oplossingen**, na advies van het Dagelijks Bestuur.

# Bijlage 7. Kerncompetenties Avansa Limburg

Competenties zijn de combinatie van kennis, vaardigheden en attitudes die je nodig hebt om een bepaalde taak uit te voeren of uitdaging aan te gaan.

De kerncompetenties zijn belangrijk voor elke medewerker van Avansa Limburg, ongeacht de functie.

## 1. Persoonlijke houding

### **Verantwoordelijkheid**

Je handelt in overeenstemming met de belangen, normen en waarden van de organisatie.

### **Betrouwbaarheid**

Je komt afspraken na.

### **Integriteit**

Je houdt je aan de algemeen aanvaarde sociale en ethische normen. Je bent oprecht, eerlijk en authentiek.

### **Flexibiliteit**

Je kan je houding en gedrag gemakkelijk aanpassen in uiteenlopende situaties en bij veranderende omstandigheden.

### **Zelfontwikkeling**

Je hebt inzicht in je eigen waarden, interesses, sterktes en zwaktes. Je blijft je eigen functioneren verbeteren door te leren en mee te groeien met veranderingen.

## 2. Relaties

### **Empathie**

Je kan je inleven in de houding, leef- en gevoelswereld van anderen.

### **Samenwerken**

Je draagt bij aan een gezamenlijk resultaat en zet je in om samen met anderen doelen te bereiken.

### **Laagdrempelig communiceren**

Je stelt je luisterend op. Je neemt verbale en non-verbale boodschappen op en vraagt door bij onduidelijkheden. Je spreekt en schrijft in begrijpelijke taal en past je taalgebruik aan aan het niveau van de ander.

## 3. Denken en informatie verwerken

### **Probleemoplossend denken**

Je herkent problemen, zoekt naar mogelijke oorzaken en stelt haalbare oplossingen voor.

### **Analyseren**

Je onderzoekt problemen en uitdagingen en gaat op een efficiënte manier op zoek naar aanvullende relevante informatie.

**Leervermogen**

Je kan nieuwe informatie vlot opnemen en in de praktijk toepassen.

## **4. Taken en processen uitvoeren en beheren**

**Resultaatgerichtheid**

Je onderneemt concrete en gerichte acties om doelstellingen te behalen of te overstijgen.

**Initiatief**

Je ziet kansen en signaleert problemen. Je stelt uit eigen beweging oplossingen voor en onderneemt actie.

**Innoveren**

Je staat open voor veranderingen, vernieuwend denken en handelen.

**Klantgerichtheid**

Je onderzoekt en erkent de wensen en behoeften van verschillende belanghebbenden binnen en buiten de organisatie, en reageert er gepast op.

**Plannen en organiseren**

Je kiest doelen en prioriteiten en voert deze op een planmatige en efficiënte manier uit.

**Voortgangscontrole**

Je controleert en bewaakt de voortgang in tijd en de kwaliteit van je eigen activiteiten, taken en processen.

## Bijlage 8. Afspraken interne communicatiekanalen

