

Beleidsplan 2021-2025



© 't Oogenblik fotografie



Een deel van het team op de foto voor het
buurtboek over de Paul Van Ostaijenlaan.

Inhoudsopgave

1. Algemene introductie	4
1.1 Inleiding	4
1.2 Geschiedenis van Vormingplus Oost-Brabant	4
2. Werkwijze opmaak beleidsplan	7
2.1 Intern proces	7
2.2 Stakeholdermapping en -bevraging	8
3. Inhoudelijk deel	9
3.1 Missie en visie	9
3.2 Analyse van de maatschappelijke context	10
3.2.1 Algemene maatschappelijke contextanalyse	10
3.2.2 Regionale maatschappelijke contextanalyse	11
3.3 Zelfevaluatie	15
3.3.1 Intern: quickscan	15
3.3.2 Stand van zaken van het huidige beleidsplan	17
3.3.3 Evaluatie van de stuurgroepen van de antennes	22
3.3.4 SWOART	22
3.3.5 Beleidsuitdagingen, -opties en -keuzes	24
3.4 Visie op een aantal kernbegrippen	25
3.4.1 Het DNA van Vormingplus	25
3.4.2 Visie op diversiteit	26
3.4.3 Visie op duurzaamheid	30
3.4.4 Visie op participatie	34
3.5 Strategische en operationele doelstellingen	35
3.6 Functies en rollen	42
3.6.1 Over rollen	42
3.6.2 Over functies	43
3.7 Vrijwilligersbeleid	47
3.7.1 Nieuwe visie op vrijwilligers	47
3.7.2 Organisatievrijwilligers	48
3.8 Samenwerkingen met de andere regionale volkshogescholen	49

4. Zakelijk deel	50
4.1 Geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenbeleid	50
4.1.1 Professioneel beleid	50
4.1.2 Kennis- en informatiemanagement	55
4.1.3 Facilitair beleid	56
4.1.4 Communicatie	57
4.2 Integraal Kwaliteitsbeleid	58
4.3 Toepassing van de principes van goed bestuur	59
4.3.1 Transparantie in en verantwoording van het bestuur	59
4.3.2 Samenstelling van de bestuursorganen, rol en bevoegdheidsverdeling	60
4.3.3 Betrekken van stakeholders bij strategische beslissingen	61
4.3.4 Toepassing van de principes van goed bestuur in de organisatie	62
4.4 Afstemming tussen het inhoudelijke en zakelijke deel van het beleidsplan	62
4.4.1 Relatie tussen financiën, mensen middelen en de strategische en operationele doelstellingen	62
4.4.2 Opvolging, evaluatie en eventuele bijsturing van de afstemming tussen inhoudelijk en zakelijk plan	64
5. Omvang en resultaten van de werking	65
5.1 Kerngegevens en cijfers over de financiën voor het tweede en derde jaar van de lopende beleidsperiode	65
5.1.1 Jaar 2017	65
5.1.2 Jaar 2018	65
5.2 Kerngegevens en cijfers over het personeel voor het derde en vierde jaar van de lopende beleidsperiode 2018 – 2019	66
5.2.1 Totale kost personeel per jaar/subsidies	66
5.2.2 Aantal voltijds equivalenten in dienst	67
5.3 Kerngegevens en cijfers over de werking voor het derde en vierde jaar van de lopende beleidsperiode	67
6. Beoordelingselementen	73
7. Bijlagen	79

Algemene introductie

1.1 Inleiding

Vormingplus Oost-Brabant is een middelgrote volkshogeschool. Het werkingsgebied omvat het oosten van Vlaams-Brabant: dit is Leuven als centrumstad, het Dijleland en het Hageland. Er werken 14 professionelen (11,93 VET). Vormingplus Oost-Brabant stamt uit een traditie met een breed vormingsaanbod maar maakte in 2016 een transitie door. We wilden het maatschappelijke debat opnieuw leven inblazen. In plaats van op zoek te gaan naar harmonie in dat debat, zochten we naar meningsverschillen. Verschillende meningen mogen bestaan, zo willen we mensen laten inzien dat er meer dan één waarheid of één simpele oplossing is. Complexe vraagstukken vragen nu eenmaal complexe antwoorden. We begonnen in 2016 met een zoektocht naar nieuwe mogelijke oplossingen voor de uitdagingen 'de publieke ruimte', 'diversiteit' en 'duurzaamheid'. We focussen sindsdien ook meer op groepen mensen. Na jaren de nadruk te leggen op de verantwoordelijkheid van elk individu herontdekten we dat dingen samen doen, leidt tot meer verandering. We wilden groepen mensen aansporen om tot daadkracht te komen, om samen oplossingen te zoeken die tegemoetkomen aan het algemeen belang. We verdiepten ons ook in participatie, om onze trajecten en projecten participatief tot stand te laten komen. Op vraag begeleidden we ook participatieprocessen. Via onze antennewerking bleven we daarnaast een breed aanbod van vormen aanbieden. Dat is een bovenlokale werking van gemeenten die samen, onder regie van Vormingplus, een educatief aanbod opstellen.

We willen de weg die we in 2016 ingeslagen zijn, verderzetten. Met nog meer nadruk op actie en verandering in de maatschappij als doel. Niet meer leren om het individu te versterken maar leren om van de maatschappij een solidaire en duurzame omgeving te maken.

1.2 Geschiedenis van Vormingplus Oost-Brabant

Van een levensbreed aanbod voornamelijk in Leuven naar thema's voor maatschappelijke verandering in heel Oost-Brabant.

2003

In 2003 stemde de Vlaamse regering een nieuw decreet dat een ware aardverschuiving in de sector veroorzaakte. Heel belangrijk was de oprichting van 13 regionale Volkshogescholen waarvoor een groot aantal instellingen fuseerde. De verschillende reglementeringen werden vervangen door één decreet als groot raamkader voor de hele sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk.

2004-2005

Bij de oprichting van de volkshogeschool in de regio Oost-Brabant traden personeelsleden van de organisaties Ebbe, Elcker-ik Leuven, De Brabantse Volkshogeschool en De Facto toe. Doordat die organisaties een sterke traditie hadden in het organiseren

van cursussen, werd die lijn doorgetrokken. In het beleidsplan van 2004-2005 staat het volgende:

“De volkshogeschool biedt een breed en evenwichtig educatief programma aan, voor een zo breed mogelijk publiek, in een open aanbod, op verschillende locaties gespreid over de regio. De volkshogeschool heeft het organiseren van vormingsactiviteiten die aansluiten bij de behoeften van de bevolking van de regio als taak; daartoe ontwikkelt de volkshogeschool een vraaggestuurde werking.”

Daarnaast was er aandacht voor mensen met een educatieve achterstand en werkten we aan de uitbouw van een sterk regionaal netwerk. We namen ook de nieuwe taak op ons om de niet-formele educatie in de regio te coördineren en op elkaar af te stemmen.

2006-2010

In de tweede beleidsperiode bouwde Vormingplus verder aan een breed, gespreid en toegankelijk vormingsaanbod in de regio, met aandacht voor doelgroepen en gelijke kansen.

De strategische doelstellingen werden een stukje verscherpt en zorgden ervoor dat de ervaring uit de eerste beleidsperiode de werking versterkte. De spreiding van de activiteiten in de regio werd een belangrijk aandachtspunt, om zo inwoners gelijke kansen op actieve participatie te bieden.

2011-2015

Op het moment dat Vormingplus vol grootse plannen wilde starten aan een nieuwe beleidsperiode, koos de Vlaamse regering er in 2010 voor om sterk te snoeien in het sociaal-cultureel werk. Voor de organisatie betekende dit een verlaging van de Vlaamse subsidie van 17 % ten opzichte van 2008. Op dat ogenblik werden er drie mensen in vooropzeg geplaatst. Het beleidsplan werd in een ijtempo bijgestuurd, om onze output te kunnen blijven genereren en financieel te overleven.

Er was meer oog voor maatschappelijk belangrijke thema's zoals klimaat en duurzaamheid, vergrijzing, mobiliteit, levenskeuzes en gezondheid; ze kregen een prominente plaats in het educatief aanbod. Daarnaast bleef er aandacht voor educatieve activiteiten die maatschappelijke ongelijkheid aanpakken. Het ging om de digitale kloof, en verder de kloof arm-rijk, hoger-lager opgeleid, gezond-ongezond en meekunnen of niet meekunnen in een veranderende samenleving.

In de beleidsperiode 2011-2015 werd een sterk regioverhaal vormgegeven door lokale ‘antennes’ in het leven te roepen. Een antenne is een intergemeentelijke groep van partners waarmee we samen een evenwichtig aanbod van cursussen, lezingen, uitstappen en workshops opzetten. Het doel is om een lokaal aangepast open aanbod van educatieve activiteiten aan te bieden voor burgers binnen een straal van 15 km. Met elk van de gemeenten heeft Vormingplus een overeenkomst. Vormingplus neemt de coördinatie op zich en de partners zorgen voor de complementariteit van het aanbod met andere verenigingen en organisaties.

Het antenneverhaal is heel arbeidsintensief, maar slaat aan. Tegen eind 2015 zijn er vier antennes actief (Noord-Hageland, Zuid-Hageland, Noord-Dijleland en Druivenstreek) met daarin 12 gemeenten.

2016-2020

De grootste uitdaging die Vormingplus vanaf 2016 aangaat, is om maatschappelijk relevanter te zijn als middenveldorganisatie. De beleidsuitdagingen rond publieke ruimte, duurzaamheid en diversiteit tonen het maatschappelijke belang van het aanbod. Vormingplus brengt deze thema's enerzijds binnen in het vormingsaanbod van de 'antennes' en zet er anderzijds projecten rond op.

Het brede vormingsaanbod in de regio Leuven is enorm. Vormingplus Oost-Brabant bepaalt haar rol tussen de vele spelers (waaronder bloeiende socio-culturele organisaties zoals Davidsfonds, CCV, Linc, Mobiel 21, Voedselteams, Wisper en alle verenigingen, maar ook vele private spelers, kleine organisaties of commerciële bedrijven zoals Colruyt Academy) en beperkt vervolgens het aantal zelfstandig educatieve activiteiten in Leuven tot enkele experimenten om zo voldoende vernieuwing te genereren. In de landelijke gemeenten blijft er weinig aanbod en werkt Vormingplus verder met de antennes een programma voor die gemeenten uit.

Op 7 juli 2017 stemt de Vlaamse Regering een nieuw decreet. Daarbij komt de nadruk te liggen op het civiel perspectief, drie functies en vier rollen.



2. Werkwijze opmaak beleidsplan

2.1 Intern proces

We deden waar we sterk in zijn: een participatief proces opzetten waarbij medewerkers, partnerorganisaties, bestuurders en stakeholders input gaven en mee beslisten over de toekomstige keuzes van Vormingplus Oost-Brabant. In december 2017 tekenden we een plan van aanpak uit.

We installeerden **een regiegroep**, die werd samengesteld uit drie personeelsleden en twee leden van de raad van bestuur. De taak van deze groep was de coördinatie van het proces, de planning van de participatieve momenten en de controle van de voortgang om zo te komen tot een gedragen eindproduct. Tijdens het scherpstellen van de strategische doelstellingen sloten nog twee extra leden van de raad van bestuur aan bij de regiegroep.



Input voor het beleidsplan tijdens de teamtweedaagse.

Gezien de uitdagingen van het nieuwe decreet richtten we ook **een visiegroep** op voor de inhoudelijke reflectie en visievorming over de rollen en functies voor Vormingplus Oost-Brabant. De visiegroep bestond uit vijf personeelsleden.

Op de **participatieve momenten** werd iedereen uit het team en/of RvB uitgenodigd om mee te brainstormen, bedenken, reflecteren en beslissen:

- 21/03/18 | algemene vergadering pitcht Vormingplus Oost-Brabant
- 18-19/05/18 | tweedaagse met team en één bestuurslid: denkoefening over de rollen en functies + functiemix. Bespreken resultaten en conclusie zelfanalyse
- 26/09/18 | resultaten zelfevaluatie voorgesteld op RvB
- 27/09/18 | brainstorm mogelijke stakeholders met team
- 15/11/18 | visie op de verbindende rol – voorstelling aan team met feedback
- 26/11/18 | visie op de kritische rol – voorstelling aan team met feedback
- 29/11/18 | visie op de laboratoriumrol – voorstelling aan team met feedback
- 11/12/18 | regionale contextanalyse voorgesteld aan RvB
- 07/01/19 | rollen, functies en functiemix bespreken met team
- 02/02/19 | beleidskeuzes maken met team en RvB
- 05-6/05/19 | tweedaagse met team: terugkoppeling strategische doelstellingen
- 26/08/19 | terugkoppeling operationele doelstellingen naar team
- 23/09/19 | specialisaties educatieve medewerkers in nieuw beleidsplan
- 25/09/19 | voorstellen meerjarenbegroting aan RvB
- 21/10/19 | voorstellen strategische en operationele doelstellingen aan RvB
- 25/11/19 | goedkeuring beleidsplan op de Algemene Vergadering

2.2 Stakeholdermapping en -bevraging

Extern

Om te bepalen welke stakeholders we wilden bevragen vertrokken we van de huidige beleidstema's. Rond de thema's duurzaamheid en publieke ruimte brachten we diverse stakeholders samen voor een lunch-rondetafelgesprek. Die gesprekken werden gemodereerd en genoteerd door 2 medewerkers van Vormingplus. Rond het thema diversiteit zetten we een uitgebreider traject op onder begeleiding van Fanny Matheussens van Goesthing.

Naast de inhoudelijke stakeholders bevroegen we ook strategische stakeholders. Een brainstorm met het team leidde tot een aantal namen van mensen die ons interessante perspectieven konden aanreiken. De interviews werden afgenomen op basis van een leidraad van vragen over de toekomst van Vormingplus Oost-Brabant.

- Publieke ruimte: Piet Van Meerbeek (BRAL), Pieter Deschamps (Lab van Troje) en Tina Dens (Haven)
- Duurzaamheid: Hannelore Tyskens (Rikolto), Jan Christiaens (Mobiël 21) en Yolan Gielen (OVAM)
- Diversiteit: Malika Errahmani (dienst Gelijke kansen Leuven), Walter Andino (Motief vzw), Raf Njotea, Mathieu Charles (Minderhedenforum), Sabine Ingabire en Mohammed Junior Barrie.
- Diepte-interviews met strategische stakeholders: Bert Lambeir (CAW Oost-Brabant), Pierre Bernard Van Acker (Hageland+), Mohammed Ridouani (burgemeester Leuven), Kris Debruyne (CERA), Katrien Van Poeck (UGent), Anke Swinnen (Curieus), Patrick Vissers (secretaris Boortmeerbeek), Roeland Van Gorp (GC Den Egger), Katrien Partycka (burgemeester Tienen) en Leen Adams (CBE Leuven-Hageland).



Bestuur- en personeelslid samen aan de slag met de methodiek van de toekomstkrant.

Intern

In 2018 maakten de teamleden kranten met mogelijke toekomstbeelden en hoe Vormingplus op deze toekomst kan inspelen. Uit de nabespreking kwamen een aantal rode draden naar voor. Tijdens de functioneringsgesprekken van dat jaar kreeg ook iedereen twee extra vragen voorgeschoteld om zicht te krijgen op de aspiraties van elk teamlid. De antwoorden op deze vragen in combinatie met de rode draden van de toekomstkranten leverden 36 aspiraties op. Die werden gereduceerd tot negen favorieten die in het verdere proces van de gegevensanalyse meegenomen werden.

3. Inhoudelijk deel

3.1 Missie en visie

Vormingplus Oost-Brabant hanteert de missie en visie die samen met alle Vormingpluscentra werden opgesteld.

Missie

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

VOLUIT VOOR DE REGIO'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.



Deze ontmoeting deed me nadenken over hoe we elkaar kunnen helpen omgaan met onze pijnen en alle worstelingen. Het is duidelijk dat we op veel manieren erg op elkaar lijken en op andere natuurlijk verschillen. Maar het zijn niet de verschillen tussen mensen die de gemeenschap in twee groepen verdelen, het zijn de omstandigheden. En is belangrijk om te erkennen hoe we deze scheidende omstandigheden kunnen overwinnen.

deelnemer project Leuven Restorative City



3.2 Analyse van de maatschappelijke context

3.2.1 Algemene maatschappelijke contextanalyse

De maatschappelijke contextanalyse is de gemeenschappelijke analyse van de dertien Vormingplus-centra op macro niveau. We baseerden ons op de DESTEP-methode voor de uitwerking van deze contextanalyse. DESTEP staat voor demografische, economische, sociaal/culturele, technologische, ecologische en politiek/juridische factoren. Het gaat om omgevingsfactoren waarop een organisatie geen directe invloed heeft maar haar indirect beïnvloeden. Ze vormen kansen en bedreigingen waarmee we – in relatie tot de sterktes en zwaktes van onze organisatie – rekening hielden bij het vastleggen van onze strategische doelstellingen.

In de algemene contextanalyse viel ons o.a. het thema 'migratie' op, met hoge cijfers van mensen met een buitenlandse herkomst. Mensen percipiëren de uitdagingen die hiermee gepaard gaan als heel belangrijk. Daarnaast sprong voor ons het thema 'klimaatverandering en duurzaamheid' er qua urgentie uit. En tot slot konden we op politiek vlak we niet naast het 'populisme' en de 'polarisering' in de maatschappij kijken. Als positieve noot uit de omgevingsanalyse haalden we er de initiatieven uit waarbij mensen zelf actie ondernemen en dingen veranderen in hun (lokale) omgeving. Burgers zijn ook vragende partij om meer en beter betrokken te worden bij het beleid. Burgerinitiatieven zijn steeds meer in trek. Vooral buurtcomités en groepen die actief zijn tegen armoede of in de deeleconomie zijn populair. Ze betrekken burgers via ontmoeting en acties rond solidariteit, integratie en leefbaarheid van de buurt. De initiatiefnemers en trekkers van deze groepen zijn meestal hoogopgeleid en wit. Er zit in de regel erg weinig diversiteit in de groepen. Deze tendensen werden meegenomen naar de gegevensverzameling voor het maken van de beleidskeuzes. Ook in de regionale contextanalyse zagen we die algemene tendensen terugkeren.

Zie bijlage 2

3.2.2 Regionale maatschappelijke contextanalyse

Per domein laten we de resultaten van de macro-analyse volgen door de resultaten van de analyse die we hebben gemaakt van ons eigen werkgebied: Oost-Brabant. Deze analyse werd ook meegenomen naar de gegevensverzameling voor het maken van de beleidskeuzes.

We kozen ervoor om te vertrekken van de VRIND-gebiedsindeling. In Oost-Brabant komen 5 van de 9 types van gemeenten voor: de centrumstad (Leuven), de kleinere structuurondersteunende steden (Aarschot, Diest en Tienen), 13 gemeenten in (ruraal) overgangsgebied, 12 plattelandsgemeenten en de stedelijke rand rond Brussel (alleen Tervuren). We zoomden telkens in op één gemeente uit de vier eerstgenoemde categorieën, indien nodig aangevuld met globalere of afwijkende gegevens.

Voor de leesbaarheid van dit beleidsplan kiezen we ervoor om hier per domein enkel de conclusies voor het werkingsgebied Oost-Brabant weer te geven.

25% verwachte bevolkingsgroei
in oost-Brabant

meer dan 200 plaatsen met
autodeelgroepen in 2019



10.000 ton voedselafval
per jaar

3.2.2.1 Demografisch

Het aantal Oost-Brabantse inwoners groeit en zal nog harder groeien in de komende decennia. Vooral Leuven en het gebied tussen Leuven en Brussel mag volgens de prognoses nog een forse groei van om en bij 25% verwachten. Daar waar de groei in de meer landelijke gebieden tot op heden redelijk beperkt bleef, zal hij ook daar duidelijk versnellen.

De redenen voor de groei zijn de stijgende levensverwachting in combinatie met een positief migratiesaldo. Het aantal huishoudens in onze regio neemt fors toe. Het gemiddelde huishouden is weer wat kleiner geworden en bedraagt nu 2,3 personen. Zowel bij de twintigers als bij de 65-plussers leeft 40% van de mensen alleen. De groep van 65-plussers wordt steeds groter. Vooral in het Hageland neemt hun aantal steeds verder toe.

21,2% van de inwoners in Vlaams-Brabant heeft een buitenlandse herkomst volgens de brede definitie, wat iets boven het Vlaamse gemiddelde van 20% ligt. Leuven kent een erg hoog migratiesaldo uit het buitenland. Als we de herkomst van de Europeanen in Vlaams-Brabant met die van Vlaanderen vergelijken, zien we dat er in onze regio meer Zuid-Europeanen en minder Nederlanders wonen dan gemiddeld in de rest van Vlaanderen. Anderzijds hebben niet-Europeanen in Vlaams-Brabant gemiddeld vaker hun herkomst in Maghreblanden en Sub-Sahara-Afrika dan in de rest van Vlaanderen.

Leuven kent een erg hoge bevolkingsdichtheid die je kan vergelijken met grootsteden als Antwerpen en Gent. Opvallend is dat de Leuvense randgemeenten en het gebied tussen Leuven en Brussel ondertussen een even hoge bevolkingsdichtheid hebben als de typisch Hagelandse steden Aarschot, Diest, Scherpenheuvel-Zichem en Tienen.

3.2.2.2 Economisch

De economische conjunctuur doet het goed in Oost-Brabant. De gemiddelde Vlaams-Brabander verdient goed zijn boterham en is vooral aan het werk in de tertiaire en quataire sector. We zien met 6% redelijk weinig werkloosheid bij de bevolking op beroepsactieve leeftijd. In de steden een beetje meer, op het platteland wat minder.

Net zoals in andere grote steden zien we ook in Leuven een (weliswaar meer bescheiden) mismatch tussen werkzoekenden en vacante betrekkingen. Leuven heeft erg veel jobs, en tegelijkertijd een lagere werkzaamheidsgraad. Deze vaststellingen brengen pendelgedrag met zich mee, zowel van als naar de stad. Het beeld van landelijk wonen in combinatie met werken in de stad geldt ook voor een belangrijk deel van Oost-Brabant.

Deeleconomie en commons zijn al enkele jaren aan een opmars bezig, ze zijn nauw verbonden met elkaar en ontstaan uit een behoefte naar een meer (sociaalecologisch) duurzaam economisch model. Ook in ons werkingsgebied ontstonden er de laatste jaren heel wat alternatieve modellen om onze samenleving te organiseren. Er zijn vermoedelijk meer initiatieven dan dat we officieel kunnen traceren. In 2019 waren er 14 repairgroepen actief die elk jaarlijks meerdere Repair Café's organiseren en (samen) spullen van mensen herstellen en zo terug in de gebruikskringloop brengen. Op meer dan 200 plaatsen in de regio doen mensen aan peer-to-peer autodelen. In het meer landelijke Hageland zijn er minder initiatieven te vinden dan in de rest van de regio. Ook wat betreft officiële coöperaties loopt Vlaams-Brabant achter op andere provincies.

3.2.2.3 Socio-cultureel

Hoewel Vlaams-Brabant als regio rijker is dan gemiddeld in Vlaanderen, is de inkomensongelijkheid er groter. De laagste inkomens in Oost-Brabant vinden we in het oosten van het Hageland,

zowel in de steden als op het platteland (€ 32.521 in Geetbets, € 32.793 in Tienen en € 33.123 in Scherpenheuvel-Zichem). Opvallend is dat daar vooral de stadscentra een laag gemiddeld inkomen hebben, de deelgemeenten scoren meestal iets beter.

Ten aanzien van het Vlaams gewest (14,05%) scoort Vlaams-Brabant op de kansarmoede-index erg laag (8,3%). Ondanks de aanhoudend erg hoge prijzen voor appartementen en woningen (zie verder) geven verschillende indicatoren aan dat armoede redelijk beperkt blijft in de regio. We merken wel een duidelijk verschil tussen Leuven en de andere gemeenten. Leuven en Tienen zijn in Oost-Brabant de enige steden waar de kansarmoede-index boven het Vlaamse gemiddelde ligt. Sterker nog, het verschil neemt de laatste jaren steeds verder toe. In 2016 werd 1 kind op 5 er geboren in een kansarme situatie.

In de regio Oost-Brabant vinden we 3 grote risicogroepen: laagopgeleiden, voornamelijk in het Hageland (Scherpenheuvel-Zichem, Kortenaken en Geetbets); eenoudergezinnen, voornamelijk in de stadscentra (Leuven, Diest, Tienen en Aarschot) en mensen afkomstig uit een niet EU-land, voornamelijk in Leuven, Tienen en Diest.

Het aantal huishoudens dat thuis een andere taal spreekt dan het Nederlands neemt snel toe. De groei is het meest uitgesproken in de steden en gemeenten in het westen van Oost-Brabant (invloedssfeer van Brussel). In Leuven spreekt 1 kind op 4 thuis een andere taal, in Tervuren is dit 2 op de 5. Tegelijkertijd merken we dat daar waar meertaligheid aanwezig is, meer inwoners aangeven dat ze andere mensen uit andere culturen sympathiek vinden. In Tervuren is dit maar liefst 79%.

In 2017 kreeg Unia 6602 meldingen over vermoedelijke discriminatie, racisme, haatboodschappen en haatmisdrijven in België. Als we kijken naar de plaats van de feiten zien we dat ongeveer 10% van de meldingen afkomstig zijn uit Vlaams-Brabant. Dit is na Antwerpen en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest de regio met het meest meldingen in België. De discriminatiegronden die aan de basis van de meldingen lagen, waren in Vlaams-Brabant voornamelijk raciale criteria (vaak gelinkt aan bepaalde etniciteiten) en handicaps. Meldingen over discriminatie op basis van seksuele geaardheid en gezondheidstoestand kwamen er het minst voor.

Vergeleken met andere provincies telt Vlaams-Brabant het hoogst aantal mensen met een diploma hoger onderwijs. Als we kijken naar de spreiding van het opleidingsniveau in het werkingsgebied zien we dat in het Hageland de bevolking van Scherpenheuvel-Zichem, Kortenaken en Geetbets iets minder hoog opgeleid is. Algemeen vinden we een hoger opgeleide bevolking rond Leuven. Het leerlandschap is erg divers, zowel naar vorm toe als naar spreiding in de regio. Opvallend is wel dat het niet-formeel leren voor 2/3 plaatsvindt rond Leuven.

Wat betreft sociaal contact merken we een verschil tussen de leeftijdsgroepen in de regio. Jongeren richten zich meer op vrienden. Ouderen zijn voor hun sociaal contact meer aangewezen op familie. Het sociale contact met de burens neemt ook toe met de leeftijd. De Oost-Brabander is positief over het samenleven. Een meerderheid is tevreden over de eigen buurt, heeft er een aangenaam sociaal contact en voelt zich veilig. Opmerkelijk: twee Oost-Brabantse gemeenten scoren een stuk lager dan het Vlaamse gemiddelde: Tienen en Scherpenheuvel-Zichem.

We merken een uitgesproken verschil tussen Leuven en het landelijke gebied in vrijetijdsvoorzieningen. Leuven scoort erg hoog in alle categorieën behalve voor het activiteitenaanbod voor ouderen. Op het platteland worden gemeenten geconfronteerd met een gebrek aan infrastructuur voor cultuur, sport en ontspanning (horeca en winkels).

3.2.2.4 Technologisch

98% van de Vlamingen heeft thuis toegang tot minstens één smart device. Toch heeft een overgroot deel van de Vlamingen een haat-liefdeverhouding met technologie. Steeds meer mensen doen online aankopen. De leeftijds kloof speelt hier steeds minder, we zien echter wel dat het onderwijsniveau een rol speelt in het aankoopgedrag. Hoe hoger opgeleid, hoe meer online aankopen een Vlaming doet.

Sociale media zorgen ervoor dat mensen beter op de hoogte zijn van wat er gebeurt in de samenleving en geeft een gevoel van verbondenheid. 1 op 3 jongeren stelt dat ze geen dag zonder sociale media kunnen. De oudere leeftijdsgroepen reageren daar bezorgd op. Naast de manier waarop we leren, verandert ook de aard van de kennis in onze digitale samenleving. Die is niet langer statisch opgeslagen in boeken, maar constant in verandering en wordt verfijnd en verrijkt in lerende communities.

Het provinciebestuur van Vlaams-Brabant wil in de regio werk maken van een inclusieve smart region. Oost-Brabant kent een unieke concentratie van toonaangevende kennisinstellingen en innovatieve bedrijven zoals Imec, Leuven Mindgate of Entertainment Valley Tildonk. De samenwerking tussen die actoren en overheden noemt men de triple helix. Dankzij de Smart Hub Vlaams-Brabant wordt de regio aantrekkelijk gemaakt voor bedrijven en internationale samenwerkingsverbanden.

3.2.2.5 Ecologisch

Vele overheden hebben ecologische beleidsmaatregelen opgenomen in hun beleidsnota's. De stad Leuven streeft ernaar om klimaatneutraal te worden in 2030. De provincie Vlaams-Brabant wil hetzelfde realiseren via samenwerkingen/burgemeestersconvenanten op bovenlokale schaal. Belangrijk meetinstrument daarbij zijn de CO₂-emissies. Enkele plattelandsgemeenten in de regio scoren opvallend hoog wat betreft het opwekken van hernieuwbare elektriciteit, meestal dankzij windmolenparken. Ook het percentage daken met zonnepanelen is in de landelijke gebieden hoger dan in de stad, waar de dakoppervlakten kleiner en minder geschikt zijn. Het aandeel energiezuinige ketels ligt in verhouding dan weer een stuk hoger in de stad.

We beschikken in Oost-Brabant nog over groene/open ruimten en dat wordt gewaardeerd door de bevolking. Maar we stellen tegelijkertijd vast dat die groene ruimte stevig onder druk staat. We verloren de laatste jaren vele hectaren aan open ruimte, vooral in de steden.

Qua duurzaam mobiliteitsgedrag is er nog een flinke weg af te leggen. We hebben in Oost-Brabant zoals overal in Vlaams-Brabant erg veel auto's. Kortenberg is de enige gemeente in de regio waar er meer auto's dan inwoners zijn. Op het platteland in het Hageland blijft de auto erg dominant voor alle soorten van verplaatsingen. Het bezit van elektrische fietsen is in opmars, voornamelijk in buurgemeenten te oosten van Leuven. Leuven scoort verder qua duurzaam verplaatsingsgedrag het best op alle terreinen. Leuvenaars bezitten minder auto's, gaan vaker te voet, rijden meer met de fiets en gebruiken meer het openbaar vervoer. Het aanbod is er natuurlijk ook uitgebreider.

De druk op de Vlaamse landbouwgronden is hoog en de vraag naar landbouwproducten neemt toe. Tegelijkertijd wordt er in Oost-Brabant gemiddeld 10.000 ton voedsel per jaar weggegooid. Dat vraagt om meer duurzame voedselstrategieën. In de regel nemen steden daarbij het voortouw. In onze regio is Leuven de enige gemeente die beschikt over een voedselstrategie. We merken wel dat het aantal initiatieven rond voedsel overal in de lift zitten. Vb. Stadsakker Tienen, Vinne markt Zoutleeuw, CSA-boerderijen ...

Burgers in Oost-Brabant zijn kampioen in het sorteren en recyclen in vergelijking met andere regio's. Ook het denken rond circulaire economie zit in de lift, er ontstaan hier en daar projecten. Die situeren zich voornamelijk in de stedelijke context. Vb. Maakbaar Leuven, CIRCULER ...

3.2.2.6 Politiek-maatschappelijk

Oost-Brabant telt 2 gevangenis en 1 long stay afdeling. De hulpgevangenis is een arresthuis en kent een grote in- en doorstroom van voorlopig gehechten en veroordeelden. Er wordt erg ingezet op werkmogelijkheden voor de gedetineerden en samenwerkingen met partners buiten de gevangenis-muren. Leuven Centraal is een strafhuis waar voornamelijk langgestraften verblijven. In maart 2015 was 1/3 van de gedetineerden er ouder dan 50 jaar. De long stay afdeling in Bierbeek is een unieke afdeling speciaal ontworpen voor mannelijke geïnterneerden die voordien vaak in de gevangenis verbleven en die weinig kans maken op re-integratie in de maatschappij.

Als we kijken naar de verkiezingsuitslag van de laatste Vlaamse verkiezingen valt op dat CD&V, Open VLD en N-VA de grootste partijen zijn. Vlaams Belang kende de grootste groei, maar op provinciaal niveau iets minder. De meest opvallende vaststelling is dat de lokale uitslagen vaak behoorlijk afwijken van de uitslagen voor het provinciaal en Vlaams niveau. En dat ze onderling erg kunnen verschillen per gemeente. Zo blijven lokale lijsten het erg goed doen. CD&V en N-VA zijn wel in bijna elke gemeente een grote speler.

Burgers zijn vragende partij om meer en beter betrokken te worden bij het (lokaal) beleid. Bij de Oost-Brabanders vindt ongeveer de helft dat zij niet goed geïnformeerd worden over beleidsbeslissingen. In de steden is dat nog meer uitgesproken. Een nog grotere meerderheid vindt dat zij onvoldoende kansen krijgen om te participeren. Het geloof in democratische principes en de interesse in politiek en burgerschap ligt in de regio duidelijker hoger bij mensen met een hoger opleidingsniveau. De manier waarop burgers hun mening uiten ten opzichte van het beleid wijzigt. Petities tekenen doen we nog steeds het vaakst, maar toch minder dan vroeger. Ook het meelopen in demonstraties vertoont een dalende lijn. Daar waar burgers kunnen participeren aan of rechtstreeks betrokken geraken in groepen dicht bij het beleid zien we wel stijgende participatiegraad.

Burgerinitiatieven zijn steeds meer in trek. Vooral buurtcomités en groepen die actief zijn tegen armoede of in de deeleconomie zijn populair. Ze betrekken burgers via ontmoeting en acties rond solidariteit, integratie en leefbaarheid van de buurt. De initiatiefnemers en trekkers van deze groepen zijn meestal hoogopgeleid en homogeen samengesteld. Er zit meestal erg weinig etnisch-culturele diversiteit in de groepen (slechts 2,2% burgers met een migratieachtergrond). De meeste van deze groepen zoeken en vinden samenwerking en/of ondersteuning bij de lokale overheid.

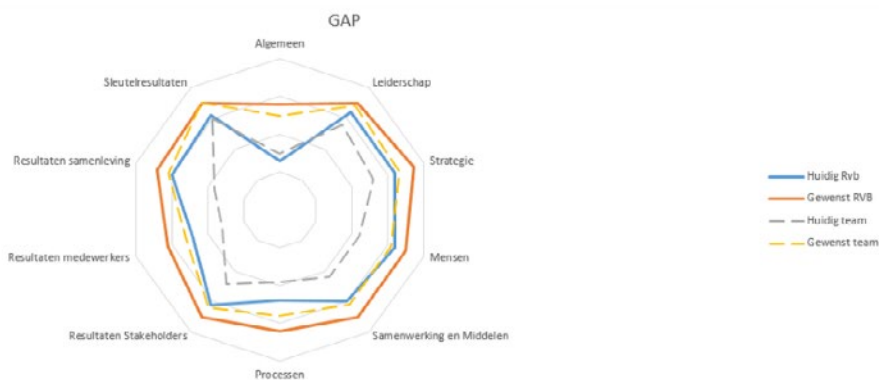
3.3 Zelfevaluatie

3.3.1 Intern: quickscan

Zowel de Raad van Bestuur als het team werden bevraagd via een Quickscan. Die scan is een zelfevaluatietool gebaseerd op het EFQM-model. In dit model worden negen domeinen onderscheiden die elk op hun buurt bevraagd worden. Een tiende, algemeen domein dat specifiek peilt naar het gebruik van evaluatietools op organisatieniveau, werd aan de Quickscan toegevoegd.

Voor de tien domeinen is er een gap, een kloof tussen de huidige en de gewenste situatie. Die is het meest uitgesproken bij de drie volgende domeinen:

- **Domein 1 – Algemeen.** Dit domein peilt naar de wenselijkheid van het gebruik van een kwaliteitsmodel (vb. ISO, EFQM,...) binnen de organisatie en/of de beschikbare tools op Vormingplus (Sharepoint, Salesforce ...) voor de evaluatie van de werking. Toen na de bevraging duidelijk



werd dat er een verschil is tussen de gewenste en de werkelijke situatie, werd dit thema verder besproken in het team en de RvB. Uit de gesprekken kwam naar boven dat er een bezorgdheid is bij alle betrokkenen om op een kwalitatieve manier de werking te evalueren. Die bezorgdheid zal mee de verdere vormgeving van de organisatiestructuur en -cultuur sturen. Op die manier wil Vormingplus blijven investeren in haar kwalitatieve werking, zonder expliciet een kwaliteitsmodel te hanteren en te implementeren, zie punt 4.1.1: Professioneel beleid.

- Domein 6 – Processen.** Dit domein peilt naar de manier waarop processen en procesmanagement binnen de organisatie de kernactiviteiten (= de werking) vormgeven, beheersen, verbeteren en vernieuwen. Vooral de RvB geeft aan dat Vormingplus op dit domein nog sterk kan verbeteren. Een greep uit de acties die op korte en middellange termijn hier werk van maken, zie punt 4.1.1: Professioneel beleid:
 - Verder bewust inzetten van het beslissings- en overlegmodel
 - Consolideren van de plaats en functie van de organisatiemanagers binnen Vormingplus Oost-Brabant om de overkoepelende processen te monitoren
 - Projectmanagement op punt stellen. Hierbij is veel aandacht voor continue evaluatie en verbetering om de impact die we nastreven zichtbaar te maken
 - Verder investeren in een organisatiecultuur waarbij volop aan de slag wordt gegaan met de bouwstenen van ons fluïde zelfsturende team
 - WIKI-pagina up-to-date houden en vernieuwen waar nodig
 - Salesforce aanpassen aan de noden van projectwerking
- Domein 8 – Resultaten Medewerkers.** Dit resultaatgebied peilt naar de tevredenheid van de medewerkers binnen de organisatie. Gevraagd wordt of er tevredenheidsmetingen zijn en of die verder worden opgevolgd. De afwezigheid van een systematische peiling wordt aangegeven als een gemis. Daarom is er de wens is om dat verder op te nemen in de toekomst. Vormingplus heeft reeds een gedegen feedbackcultuur waarin medewerkers op een mature manier feedback geven aan elkaar op het functioneren of over conflicten. Door blijvend te investeren in een open en constructieve organisatiecultuur (zowel formeel als informeel) wordt die wens aangepakt.
- Domein 9 – Resultaten samenleving.** Dit domein peilt naar de mate waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen vorm krijgt binnen Vormingplus. Dat onze werking (activiteiten en projecten) steeds in se maatschappelijk gerelateerd zijn, staat buiten kijf. Daarnaast peilen we in dit domein ook naar de manier waarop Vormingplus haar interne beleid vormgeeft volgens de principes van duurzaamheid (zowel mbt de logistiek als het personeelsbeleid). Op basis van

de bevraging geven zowel team als de RvB aan dat hier verdere stappen nodig zijn. Volgende acties worden ondernomen, zie punt 4.1.3 Facilitair beleid:

- Investeren in een meer duurzaam aankoopbeleid met een duidelijk mandaat voor de logistieke medewerker om hiermee aan de slag te gaan
- We ondernemen bijkomende stappen om ons gebouw te verduurzamen

3.3.2 Stand van zaken van het huidige beleidsplan

3.3.2.1. Stand van zaken van de strategische en operationele doelen van het huidige beleidsplan

We beschrijven hieronder de 5 strategische doelstellingen van het huidige beleidsplan en hoe we die op dit ogenblik evalueren.

SD 1. Vormingplus begeleidt via educatieve ondersteuning groepen burgers die actief vorm willen geven aan de samenleving in Oost-Brabant

Deze doelstelling vormt de kern van onze werking voor de beleidsperiode 2016-2020. We slagen er goed in om deze doelstelling uit te voeren. Er ontstaan veel initiatieven waar we een actieve rol spelen en impact bewerkstelligen. Soms gebeurt dat op ons eigen initiatief, zoals bij 'Aarschot Beeft', soms zetten we de burgers aan zoals bij 'Iedereen Gorilla', maar ook treden we op verzoek toe tot projecten waarvan partners en/of burgers de initiatiefnemers zijn zoals 'Maakbaar Leuven'. Dikwijls gaat het om een gemengde groep, waarin burgers, vanuit een wens tot verandering, allianties aangaan met professionals, of zelf professional én geëngageerde burger zijn. Daarnaast vragen lokale besturen en organisaties geregeld om participatieve processen te begeleiden. We maken van die vragen geen beleidsprioriteit, maar beantwoorden ze positief als de inhoud aansluit bij onze beleidslijnen. Omdat we de invulling van deze doelstelling heel positief evalueren, krijgt die manier van werken een plaats in het volgende beleidsplan.

SD 2. Vormingplus stelt bestaande denkkaders over publieke ruimte in vraag en stimuleert burgers om de ruimte in Oost-Brabant anders te benaderen

Het thema 'publieke ruimte' is bij het begin van de beleidsperiode 2016-2020 een nieuw thema voor Vormingplus Oost-Brabant. Het vergt inwerkings- en experimenteertijd om expertise te verwerven. In de realiteit blijkt het moeilijk om dit als een aparte strategische doelstelling te beschouwen door de overlap met de doelstelling rond duurzaamheid. Het project met o.a. Stad en Architectuur en het



Publieke ruimte is een zeer actueel thema. Men liet de cursist zelf nadenken over de concrete nabije toekomst: dichter bijeen, kleiner wonen in kernen zonder comfortverlies en met meer groen. Hier mag zeker een vervolg op komen.

deelnemer Plannen voor Plaats



museum M voor een stadsbeweging over 'Nieuwstedelijkheid' wordt afgevoerd. We zetten in 2018 en 2019 heel sterk in op autodelen in het kader van Straten Vol Leuven. Als we kritisch naar onszelf kijken, beseffen we dat we dat de sociaal-culturele praktijken van deze doelstelling de verwachtingen niet volledig ingelost hebben. Het thema nemen we niet apart mee in de volgende beleidsperiode.

SD 3. Vormingplus leert inwoners van Oost-Brabant ontdekken dat het samenleven in diversiteit een feit is en een positieve kracht kan zijn

Onder deze doelstelling blijven we projecten opzetten die burgers de kans geven samen dingen te beleven. We richten ons zowel op het brede publiek als op kansengroepen en brengen die het liefst samen. De verkiezingen van 2018 en 2019 geven ons een kans om thema's over samenlevingsvragen waar kansengroepen mee geconfronteerd worden, bespreekbaar te maken. Vanaf eind 2018 beginnen we aan een diversiteitstraject dat ons een duidelijke richting moet geven op dit terrein. We stellen ons de vraag welke doelgroep we willen bereiken rond dit thema: vooral de meerderheidsgroep(en) of de minderheidsgroep(en). Dat traject leidt tot nieuwe beleidskeuzes. Vanaf 2019 zetten we ook activiteiten op die witte mensen bewust maken van hun eigen 'witheid' en hun privileges. Met alle acties bestrijken we alle subdoelen van de strategische doelstelling 3. We blijven acties opzetten om kwesties van mensen in socio-economisch kwetsbare posities publiek te maken.

SD 4. Vormingplus leert inwoners van Oost-Brabant bewust duurzaam te denken en te handelen

We hebben al veel ervaring met duurzaamheidseducatie. Het blijft een uitdaging om goede invalshoeken te vinden die een brede groep mensen aanspreken. In de antennes programmeren we rond het thema 'duurzaamheid' heel laagdrempelige activiteiten zoals creatieve cursussen of inspiratie-uitstappen. Ook de trajecten in de antennes in 2019 focussen op duurzaamheid. Op vraag van het Provinciaal Steunpunt Duurzaam Bouwen (Dubo Vlaams-Brabant), organiseren we jaarlijks een vijftiental infoavonden (over isoleren, gevelrenovatie, ventileren, de vervanging van verwarmingsketels, warmtepompen en fotovoltaische zonne-installaties) op verschillende locaties in de provincie. In het najaar van 2019 wordt die taak overgenomen door Fluvius. Met projecten op eigen initiatief zoals 'Aarschot Beeft', maar ook door toe te treden tot samenwerkingsverbanden zoals Straten Vol Leuven 2 en door Maakbaar Leuven in het leven te roepen realiseren we strategische doelstelling 4 met brio. Duurzaamheid blijft een thema in de volgende beleidsperiode.

SD 5. Vertrekkend van lerende medewerkers verbetert Vormingplus voortdurend de kwaliteit van haar activiteiten en werking

Het organisatie-model wordt omgevormd naar een fluïde organisatie met zelfsturende teams. In de beleidsperiode 2021-2025 wordt dat aangevuld met een aflijning van het DNA van de organisatie en de grondhouding van de Vormingplusmedewerker. We zetten voornamelijk in op de uitbouw en de evaluatie van de projectwerking. We focussen op de planmatige aanpak, wat kan worden geregistreerd en het organische verhaal. Tevens gaat veel aandacht naar de impact van projecten, de beoogde en de gerealiseerde. We verhogen het belang van systematisch evaluatief denken om kwaliteitsvol te blijven en impact te hebben. Die inzichten, processen en verworvenheden krijgen allemaal een plaats in het nieuwe beleidsplan.

3.3.2.2 Van een kwantitatieve benadering naar een meer kwalitatieve

De beleidsperiode 2016-2020 was cruciaal om te bepalen op welke manier Vormingplus haar projecten en haar bredere werking vormgeeft. Het aantal op zichzelf staande educatieve activiteiten neemt af ten voordele van een intensievere de projectwerking. Kenmerkend voor onze projectwerking is dat die meer tijd en aanwezigheid vraagt van de educatieve medewerker. We zetten immers in op verdiepende en vaak tragere processen. We zijn present om de projecten en daaraan verbonden processen vorm te geven, te begeleiden, bij te sturen en op te volgen.

Vóór 2016 bestond de projectwerking van Vormingplus uit enkele kleinere projecten met specifieke doelgroepen en één jaarlijks groter project rond een maatschappelijk thema (vb. vergrijzing). De nadruk van deze projecten lag op het onder de aandacht brengen van een maatschappelijk thema bij een breder publiek, in de regel via deelname aan tal van activiteiten. Met het publiek kritisch kijken en naar alternatieven zoeken, werd slechts vluchtig aangeraakt.

Vanaf 2016 komt daarin verandering. In het beleidsplan 2016-2020 zetten we meer in op maatschappelijke uitdagingen en sindsdien gaan we de discussie niet uit de weg. We reflecteren met groepen mensen over de beleidsthema's en hun uitdagingen en starten een zoektocht naar mogelijke oplossingen. Dat vergt een andere aanpak. We ontwikkelen een visie op leren en (gedrags)verandering en scheppen een kader met bouwstenen voor onze projectwerking. Dat kader is geen keurslijf waarin alle projecten moeten passen maar een tool om de projecten te versterken en zo de gewenste impact te realiseren. Bij de opbouw van een project, toetsen we het plan aan zeven bouwstenen: informeren, alternatieven en voorbeelden zoeken, verschillende experts en visies aan bod laten komen, kritische reflectie en introspectie, verbeelden van nieuwe mogelijkheden, conflict en debat niet uit de weg gaan en actiegerichtheid. In het ideale project komen alle bouwstenen aan bod.

Vormingplus Oost-Brabant gelooft dat door die benadering deelnemers versterkt worden in hun competenties om duurzame keuzes te maken. En dat die keuzes niet enkel betrekking hebben op het individu, maar gemaakt worden vanuit een betrokkenheid en engagement op de bredere samenleving.

Om de projectwerking te ondersteunen kregen twee educatieve medewerkers de rol van projectmanager. Zij focusten in 2019 op volgende aspecten van de projectwerking met als doel verandering te genereren:

- Het kader met bouwstenen op punt stellen en actualiseren
- Oefenen met educatieve medewerkers om de gewenste verandering per project te bepalen en te zoeken naar manieren om dit zichtbaar te maken.
- Oefening naar efficiëntie: hoe managen we de projecten opdat educatieve medewerkers worden versterkt in hun expertise en we de overhead beperken?

Niet enkel inhoudelijk en methodisch komt er een shift, ook het aantal projecten neemt toe: Van 12 projecten in 2015 naar 18 in 2019.





project in de kijker | **IK JIJ WIJ**

IK JIJ WIJ is een project over creativiteit en menselijke verbinding. Over respect voor en nieuwsgierigheid naar de ander en over hoe verschillen verrassend verrijkend kunnen zijn. Over jezelf laten zien, meedoen aan de samenleving en verantwoordelijkheid dragen voor elkaar.

IK JIJ WIJ is het resultaat van een kunstzinnig project waarbij een gezelschap van diverse mensen 10 weken lang op zoek ging naar zichzelf en de ander, met dans en beweging als gemeenschappelijke taal. De voorstelling van het proces werd opgevoerd voor een al even divers publiek.

IK-JIJ-WIJ gaat over authenticiteit, creativiteit en menselijke verbinding en bood een inkijk in de wereld van de dansers. Zij namen de toeschouwer mee op hun persoonlijke ontdekkingsreis. Met respect en nieuwsgierigheid bewogen ze naar elkaar toe en groeide het besef: IK, JIJ, WIJ geven samen vorm aan het leven.

> Link naar de making-of van IK JIJ WIJ: <http://bit.do/IKJIJWIJ>

project in de kijker | **Iedereen Gorilla**

Iedereen Gorilla is een lopend project waarbij burgers tijdelijke veranderingen aanbrengen in de publieke ruimte. Zo willen ze bijdragen aan meer leefbare straten, pleinen, wijken. Iedereen Gorilla strijdt voor steden op mensenmaat en wil van de publieke ruimte weer echt publieke ruimte maken: van mensen, voor mensen. De doelen: inspireren, motiveren en ondersteunen van bewonersgroepen om het gebruik van de ruimte te herdenken en actie te ondernemen. Hiervoor werd een handleiding uitgewerkt 'hoe een gorilla-actie organiseren'.

Enkele acties om te ontdekken:

- Tommy DeGorilla (Diest) organiseert een buurtfeest en bouwde voor het eerste een leefstraat: <http://bit.do/Gorilla-Diest>
- Gust DeGorilla (Aarschot) applaudisseert voor fietsers aan het station in Aarschot. Hij ijvert ook voor een auto-vrije Grote Markt: <http://bit.do/Gorilla-Aarschot2>

Uit de evaluaties leren we dat projectwerk de juiste aanpak is om deelnemers kritisch te laten kijken naar maatschappelijke thema's en actie te ondernemen. Onze zorg blijft of dit ook effectief (blijvende) verandering bewerkstelligt, zowel bij de deelnemer zelf als in de bredere samenleving.



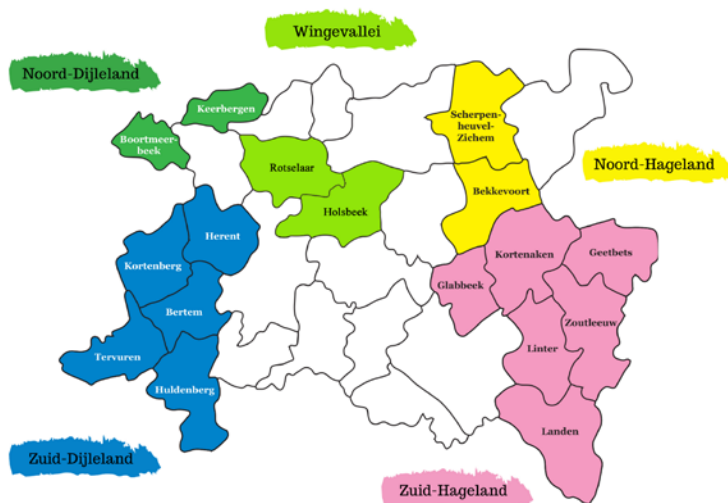
Verschiedende gorillagroepen zagen het licht in Oost-Brabant.

3.3.2.3. De antennewerking

We zijn als regionale volkshogeschool heel goed ingebed in de hele regio Oost-Brabant. We hebben al enkele jaren een verhouding van ongeveer 35 % activiteiten in Leuven, versus 65 % in de andere gemeenten samen. De antennewerking is hiervoor de drijvende motor geweest. In 2019 hebben we 5 actieve 'antennes' (Noord-Dijleland, Zuid-Dijleland, Noord-Hageland, Zuid-Hageland en Wingevallei) met hierin 16 gemeenten.

Zoals we steeds elk deel van onze werking kritisch evalueren, deden we dit ook met de antennewerking. Zo vroegen we ons af of de manier waarop we tot nu toe werkten de meest aangewezen manier is om ook in de toekomst onze doelen te verwezenlijken. Door de overeenkomsten met de gemeenten merken we dat de stuurgroepleden tijd en ruimte krijgen van hun bestuur om ermee bezig te zijn. Het is echter ook duidelijk dat de stuurgroepen het niet altijd nodig vinden om maatschappelijk relevante vormen aan te bieden. Hun doelstelling, namelijk het bieden van brede waaier aan educatieve activiteiten voor hun inwoners, loopt niet altijd parallel met onze doelstelling om maatschappelijk relevant te zijn en burgers te bewegen tot actie. Dat bleek ook uit de zelfevaluatie die de stuurgroepen deden in 2018.

Ook het bovenlokaal cultuurdecreet dat sinds 1 januari 2019 in werking is, daagt ons uit om onze werking te herbekijken. In onze regio zal er 1 IGS opstarten en binnen de antennegemeenten zullen er heel wat intergemeentelijke projecten ingediend worden. We zoeken naar onze rol in dat verhaal.



Van zodra onze strategische doelstellingen voor 2021-2025 geformuleerd waren, bleek des te meer dat onze huidige antenne-structuur niet langer optimaal is. De overeenkomsten zorgen voor een formeel kader, maar we hebben nood aan een meer flexibele manier van samenwerken. Daarom gaan we gemeentelijke partners benaderen vanuit de inhoudelijke lijnen die we als organisatie uitzetten. We komen los van de 'vaste structuur' die we nu soms als beperkend ervaren. Zo kunnen er andere diensten/partners aansluiten al naargelang het thema.

3.3.3 Evaluatie van de stuurgroepen van de antennes.

De stuurgroepen van de antennes lieten we een kritische blik werpen op de huidige manier van samenwerken. Gezien de nauwe en structurele samenwerking met deze partners hebben we de resultaten hiervan opgenomen in onze gegevensverzameling ter voorbereiding van de SWO-ART.

3.3.4 SWO-ART

Het letterwoord SWO-ART staat voor: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Aspirations, Results, Threats (Sterktes, Zwaktes, Kansen, Aspiraties, Resultaten, Bedreigingen).

SWO-ART INSPIRATIEROOSTER			
	BEDREIGINGEN	KANSEN	RESULTATEN
ZWAKTES	Schade beheersen	Kiezen	Herbevragen
STERKTES	Verdedigen	Investeren	Inzetten
ASPIRATIES	Omdenken	Realiseren	Riskeren

Eind november 2018 analyseerde de regiegroep en de visiegroep alle interne en externe gegevens. We interpreterden die als sterktes en zwaktes (intern) en als kansen of bedreigingen (extern). Maar ook onze aspiraties en de meetbare resultaten die aantonen dat we onze toekomstvisie hebben gerealiseerd namen we mee in de oefening. Het resultaat hiervan waren lange lijsten met sterktes, zwaktes, aspiraties, kansen, bedreigingen en resultaten.

Om de kern van deze gegevens verder aan de slag te gaan, stelden we samen een aantal criteria op die voor ons belangrijk zijn bij de opmaak van het nieuwe beleidsplan. Deze waren:

- Relevantie voor Oost-Brabant
- Unicité (USP)
- Inhoudsgedreven
- Grote impact
- Gelinkt aan onze missie en visie

Zo kregen we de volgende sterktes, zwaktes, aspiraties, bedreigingen, kansen en resultaten.

STERKTES

- a. Samenwerkingen in de antennes garanderen een samenwerking op lange termijn.
- b. Vormingplus zet educatieve processen op waarbij mensen samen nadenken, ontwerpen en doen.
- c. Onze projecten hebben enige omvang en we werken samen met verschillende partners.
- d. Vormingplus is actief in de landelijke gebieden.
- e. Vormingplus biedt een eigen invalshoek en eigen methodiek vanuit het sociaal-cultureel denken.

ZWAKTES

- a. Vormingplus is niet altijd fysiek aanwezig in steden en gemeenten. Dat bemoeilijkt de voeling met de lokale noden.
- b. We beschikken nog niet over een methode om 100% de vinger aan de pols te houden in de regio.
- c. Freelancers zijn weinig divers.
- d. Projecten worden vaak op korte termijn uitgezet, hierdoor missen we kansen voor zichtbaarheid, erkenning en continuïteit.
- e. Onze expertise in procesbegeleiding is nog niet aangepast aan onze nieuwe visie op leren.
- f. Bekendheid van Vormingplus als projectorganisatie.

ASPIRATIES

- a. Vormingplus is een projectorganisatie die vanuit een pedagogische onderbouw aan sociale verandering werkt.
- b. Vormingplus biedt duidelijke en tijdelijke formats aan waarin mensen engagementen kunnen aangaan die bijdragen aan verandering en bewustwording.
- c. Vormingplus creëert verbinding tussen de diverse groepen van mensen in onze samenleving.
- d. Vormingplus daagt zichzelf uit om te leren omgaan met conflict en verschillen naast elkaar te laten bestaan.
- e. Vormingplus houdt de vinger aan de pols van maatschappelijke veranderingen, speelt op een flexibele manier in op hot items en actualiteit.

BEDREIGINGEN

- a. De toenemende individualisering leidt tot een grotere fragmentatie en diversiteit van identiteiten, opvattingen, gedragingen en waardepatronen in onze samenleving. Het omgaan met deze verschillen is een uitdaging voor de samenleving.
- b. Het lage migratiesaldo van mensen uit het buitenland in het plattelandsgebied beperkt de kans om onderbroken te worden door het nieuwe/andere.
- c. Samenleving is meer divers en er is een verhoogde mobiliteit van goederen en mensen. Bij een deel van de bevolking leeft het gevoel dat zij vooral met de negatieve kanten van de globalisering worden geconfronteerd en dat politici hier niets aan veranderen. Dat creëert een voedingsbodem waarin populisme goed kan gedijen.
- d. De kansarmoede-index is in Leuven groter dan het Vlaamse gemiddelde en stijgt sneller dan voorheen.
- e. Sociale ongelijkheid is een van de belangrijkste planetaire uitdagingen.
- f. Hardnekkig mobiliteitsgedrag op het platteland met verzadigde mobiliteitsstromen. Dat als gevolg van slecht verspreide tewerkstellingsmogelijkheden en een ontoereikend openbaar vervoer.

KANSEN

- a. Burgerinitiatieven zijn op dit moment maatschappelijk relevant om maatschappelijke verandering en innovatie tot stand te brengen.
- b. Verhoogde aandacht voor betrokkenheid en burgerparticipatie op bestuurlijk vlak.
- c. Het decreet bovenlokaal cultuurwerk is een kans om de werking van Vormingplus daarop af te stemmen.

- d. In Leuven biedt de vzw Leuven 2030 een opportuniteit om te werken rond duurzaamheid.
- e. Binnen de regio zijn er heel wat unieke organisaties/instellingen/stedenbanden buiten Leuven te vinden die werkzaam zijn in onze thema's, zoals het AfricaMuseum, burgerinitiatief vluchtelingen in Aarschot en Wilsele, stedenbanden in Herent, Bierbeek, Diest, gevangenis

RESULTATEN

- a. Vormingplus ondersteunt kleine gemeenten bij burgerparticipatie.
- b. Vormingplus is leverancier van inspirerende toekomstbeelden (duurzaamheid als quality of life).
- c. Vormingplus moet groepen kansen geven tot actie, hen voorbereiden en wapenen met kennis. Maar we mogen het niet in hun plaats doen.
- d. Vormingplus ziet publieke ruimte als een deel van het thema verbinding en werkt vooral rond de rechten van mensen binnen die publieke ruimte (moslima's en hoofddoek, automobilisten en fietsers ...).
- e. Vormingplus bepaalt duidelijk hoe ze omgaat met de thema's macht, conflict en consensus.
- f. Vormingplus maakt door 'bridging' kwesties van kwetsbare groepen bespreekbaar.

3.3.5 Beleidsuitdagingen, -opties en -keuzes

Door het kruisen van deze 36 SWO-ART gegevens kwamen we tot 7 pagina's vol mogelijke beleidsuitdagingen voor Vormingplus die we samengevat voorstelden aan het team en de raad van bestuur op 2 februari 2019.

Door een participatieve oefening kwamen we tot mogelijke beleidsopties. Vanuit die beleidsopties schreven we een tekst die als uitgangspunt diende voor het formuleren van onze beleidsuitdagingen en onze strategische doelstellingen voor 2021-2025. De beleidsuitdaging luidt als volgt:

DUURZAAMHEID en SAMENLEVEN in diversiteit genereren complexe kwesties

De burgers van Oost-Brabant **DURVEN** bijdragen tot
herverdeling van de macht
gelijke kansen voor iedereen
minder sociale polarisatie
verandering van de gangbare ideeën/oplossingen
het vormgeven van een duurzame en solidaire samenleving



3.4 Visie op een aantal kernbegrippen

Vanuit de beleidsopties werd duidelijk dat het nodig was om een visie rond een aantal kernbegrippen te ontwikkelen teneinde onze doelstellingen te kunnen formuleren. Het DNA van Vormingplus Oost-Brabant staat daarin centraal. Het is de manier waarop we als organisatie in de wereld staan en van waaruit we onze thema's invulling geven.



3.4.1 Het DNA van Vormingplus

Vormingplus Oost-Brabant kiest om sociaal-culturele praktijken op te zetten als leeromgeving waar mensen, groepen en gemeenschappen de kans krijgen om kritisch stil te staan bij vanzelfsprekendheden. Vormingplus benadert mensen als subject en deel van de oplossing. Het gaat niet om zich (leren) aanpassen aan de veranderende wereld, maar om zich (leren) engageren in die wereld en mee richting geven aan de veranderingen.

Duurzaamheid en samenleven in diversiteit zijn complexe maatschappelijke kwesties waar spanning op zit en tegenovergestelde denkwijzen over bestaan. Op die manier genereren ze dissensus. In onze leerprocessen focussen we niet op het wegnemen van deze spanning maar zijn we er dankbaar voor, want spanning is energie, en wanneer we de energie kundig kanaliseren is het een motor voor transformatie.

Het toelaten van tegengestelde denkwijzen is cruciaal om kritische reflectie op de samenleving te faciliteren en op die manier vernieuwing mogelijk te maken. We geloven dat burgers door echt te luisteren naar andere meningen en invalshoeken, die stemmen kunnen meenemen in verbeelding of engagement. We werken aan een participatieve basishouding in de samenleving, omdat hierin de bouwstenen voor een cultuur zitten die het mogelijk maakt om de lokale context samen vorm te geven.

Om dit te realiseren kiezen we als organisatie voor twee kernfuncties in ons DNA: de leerfunctie en de maatschappelijke activeringsfunctie. De culturele en de gemeenschapsvormende functie staan in dienst van de twee eerste functies en zullen ingezet worden als middel om te leren of om maatschappelijk te activeren, maar vormen nooit een doel op zich.

Grondhouding van de begeleider

Het opzetten van deze participatieve en co-creatieve leerprocessen vraagt een open grondhouding en insluitende taal van de begeleider. In deze benadering is die geen instructeur en al evenmin een



facilitator van het leren, maar iemand die het vanzelfsprekende 'onderbreekt'.¹ Hij/zij laat bij interventies alle standpunten aan bod komen, ook de minderheidsstem, en stuurt niet naar een 'gewenste' zienswijze.

Begeleiders zijn zich bewust van hun eigen gevoelens, meningen, rollen ... en kunnen hun neutraliteit in een groep bewaren, maar bewaken wel de waarden van Vormingplus Oost-Brabant. Er is geen plaats voor stemmen van uitsluiting, haat of onverdraagzaamheid. Begeleiders ontwikkelen de kunst en de houding om 'in verbinding' vragen te stellen naar wat mensen werkelijk beweegt, wat hen raakt, kortom: wat de 'werkelijke kwestie' is.²

Dankzij politiserende bewegingen/handelingen³ die de medewerker inzet, geraken deelnemers meer betrokken op maatschappelijke kwesties en zijn ze beter gewapend om in actie te komen en de samenleving te veranderen. We geloven dat burgers op die manier komen tot meer begrip voor andere meningen en invalshoeken, nieuwe alternatieven kunnen verbeelden en engagement kunnen opnemen in de samenleving.

3.4.2 Visie op diversiteit

3.4.2.1 De context

'**Diversiteit**' was lang het slagwoord, en daarna werd het '**superdiversiteit**'. Daarmee wordt voornamelijk etnisch-culturele diversiteit bedoeld, de sterke toename van het aantal mensen met een migratieachtergrond én de groeiende diversiteit binnen die diversiteit. Dat gebeurde eerst in onze steden, later volgden ook de kleinere gemeenten. Een deel van de samenleving is van mening dat die evolutie te stoppen valt, een ander deel benoemt het als een gegeven. Integratie was het antwoord op superdiversiteit: men verwacht van de nieuwkomer een aanpassing aan de dominante cultuur, met het behoud van enkele eigen cultuurkenmerken. Anderen zijn ervan overtuigd dat integratie van twee kanten moet komen. De nieuwkomer moet bereid zijn zich aan te passen en de samenleving moet die integratie mogelijk maken. Er kan dan sprake zijn van wederzijdse beïnvloeding, maar de cultuurgroepen behouden hun eigen typische kenmerken. Ondanks vele integratie-inspanningen, blijken er nog steeds breuklijnen te bestaan van sociaal-economische en politieke ongelijkheid, van diverse gradaties van macht en machteloosheid. In een rapport van de FOD werkgelegenheid en UNIA blijkt dat personen van niet-Belgische origine op de Belgische arbeidsmarkt slechter af zijn dan in eender welk ander EU-land. De socio-economische monitoring 2017 stelt: "De samenloop van ongelijkheden op verschillende domeinen van de samenleving (onderwijs, huisvesting, gezondheid ...) maakt dat personen met een migratie-achtergrond een hogere kans hebben om in een precare situatie terecht te komen, wat ook gevolgen heeft voor hun integratie op de arbeidsmarkt". In het discours over 'diversiteit' gaat het vaak over 'de andere', een normatief denken dat niet erkent dat de macht bij een groep zit die in sommige gebieden reeds tot de minderheid behoort. Diversiteitsdenken verenigt zich in vele gevallen tot het toevoegen van wat kleur aan de dominante samenleving, maar het denken blijft wit.

1. Wildemeersch, D. (2019) *Grensverleggers. Over kwesties die ons verdelen*

2. Brandsma, B. (2016) *Polarisatie. Inzicht in de dynamiek van wij-zij denken*

3. Van Poeck K. en Östman L. (2017) *Creating space for 'the political' in environmental and sustainability education practice: a Political Move Analysis of educators' actions*



De lesgeefster was duidelijk doordrongen van het thema racisme en kon het op een aangename, rustige manier, met veel respect voor de reacties van de deelnemers duiden. Ook het samenspel met het improvisatietoneel was aangenaam, omdat het speels was, de aandacht vasthield, maar toch enkele zaken op scherp zette.

deelnemer 'Hoe reageer je op racisme of seksisme in je omgeving?'



Nadien kwam de term **'intersectionaliteit of kruispuntdenken'** frequent voor in titels van wetenschappelijke artikels of conferenties binnen de sociale wetenschappen.⁴ Intersectionaliteit of kruispuntdenken vindt zijn oorsprong in het activisme van Afro-Amerikaanse feministen vooral zichtbaar sinds de jaren 70. Die vrouwen wezen op de moeizame strijd voor emancipatie van zwarte vrouwen: die wordt niet enkel bepaald door discriminatie op basis van geslacht of het gebrek aan vrouwenrechten, maar ook door onderdrukking, discriminatie op basis van etniciteit of huidskleur. Intersectionaliteit is de notie dat individuen in een samenleving discriminatie en onderdrukking (zoals seksisme, racisme, homofobie) ondervinden op grond van een veelvoud van factoren. Ze worden gezamenlijk en in hun onderlinge verband bestudeerd, omdat anders niet alle oorzaken en gevolgen ervan verklaard kunnen worden.

Ella vzw onderscheidt in haar handleiding 'Intersectioneel denken'⁵ drie niveaus die ze toepast op de groep van mensen met een migratie-achtergrond. Zo speelt op **persoonlijk niveau** de toewijzing van etniciteit aan individuen een rol in iedere samenleving die door etnische afkomst gestructureerd en daarmee hiërarchisch georganiseerd is. Het wij/zij-discours is daar een gevolg van. Op sociaal en symbolisch vlak bestaat een heel stelsel van ideeën en verwachtingen rond etnische groepen. Zo worden telkens weer bepaalde gedragingen, kwaliteiten, vaardigheden aan verschillende (minderheids)groepen toegeschreven. Vaak gebeurt dat in termen van zogenaamde cultuurkenmerken: 'Turks' of 'Marokkaans' gedrag wordt geplaatst tegenover dat van autochtonen.⁶ Omgekeerd wordt ook binnen minderheidsgroepen gesproken over zogenaamd typisch Belgische of Vlaamse gewoonten of cultuur, maar met dat verschil dat de impact van het eerste dominante discours over minderheden veel groter is dan andersom.

Op **symbolisch niveau** wordt wit tegenover 'anders' of 'vreemd' geplaatst en worden de erbij behorende kenmerken of waarden als geheel tegengesteld voorgesteld. Zoals reeds vermeld worden daarbij de kenmerken van de meerderheid of de dominante groep als 'normaal' (en dus positief) gezien.

4. Wekker, G. (2013) Lezing: Kruispuntdenken, Studiedag Ella kenniscentrum gender en etniciteit.

5. Ella, Intersectioneel denken (2014), Handleiding voor professionelen die intersectionaliteit of kruispuntdenken in de eigen organisatie willen toepassen

6. Lutz, H., (2002). Zonder blikken of blozen. Het standpunt van de (nieuw-) realisten. Tijdschrift voor Genderstudies, (3), pp. 7-17.

Op **maatschappelijk of institutioneel niveau** zien we in bepaalde sectoren segregatie ontstaan op basis van etniciteit of kleur. Dat gaat vaak gepaard met klassensegregatie, volgens de nog steeds bestaande breuklijn van sociaal-economische en politieke ongelijkheid, van diverse gradaties van macht en machteloosheid (zie hoger).



Salongesprek tijdens de racisme-avond van Weg van extremen.

Vandaag zijn er ook intellectuelen en activisten binnen etnisch-culturele minderheden met **dekolonisatie** bezig. Nakomelingen van migranten denken na over hun positie in West-Europa en stellen een asymmetrie vast tussen het globale Noorden en het globale Zuiden. Er zijn systematische machtsverschillen met dezelfde grenzen hebben als de koloniale grenzen van vroeger. Zogenaamd ras is wat deze ongelijkheid in stand houdt.

De term **wit privilege** maakt deel uit van dat analysekader. Men kijkt niet alleen naar uitsluitingsfactoren maar ook naar de privileges. Privileges zijn onzichtbaar en onbenoembaar in de ogen van veel van degenen die de machtsposities bezetten. Etniciteit wordt gezien als iets voor de gekleurde medemens waar de witte mens zich niet mee moet bezighouden.

Als witte mens is het niet alleen moeilijk zich voor te stellen hoe het leven eruitziet zonder al die privileges, men is zo geprivilegieerd dat men het probleem niet ziet. Op die manier wordt het nooit bespreekbaar. Wit is alleen onzichtbaar en onbenoembaar in de ogen van veel witte mensen, niet in de ogen van personen van kleur. Het ontbreken van de meest basale terminologie om op niet-aanstootgevend en insluitende wijze over 'ras' en etniciteit te praten, is symptomatisch voor de kloof die nog gaapt tussen het dominante zelfbeeld en de werkelijkheden zoals mensen van kleur die ervaren. De blindheid voor de eigen dominante positie, houdt het normativiteitsdenken en de daarmee gepaard gaande uitsluitingsmechanismen mee in stand. Het gevecht tegen uitsluitings- en discriminatiemechanismen kan bijgevolg maar slagen als de machtsverschillen worden blootgelegd, als de dominante groepen tot zelfreflectie komen en de bestaande machtsverhoudingen ook in vraag willen stellen.

Het jargon dat gebruikt wordt in heel het dekolonisatiedebat, zoals de term 'wit privilege', botst op heel veel tegenstand. Witte mensen reageren als gestoken als ze worden aangesproken op racisme, witte suprematie en slavernijverleden en voelen raciale stress. De kijk op de raciale wereld lijkt als het in twijfel trekken van de goede, morele mensen en de rechtmatige positie in de maatschappelijke hiërarchie. Voor velen komt het gesprek over het systeem van racisme als zeer onaangenaam over, als een morele belediging. Witte mensen zijn niet gewend om zichzelf te zien als onderdeel van

“

Witte mensen moeten niet ophouden met wit te denken, maar ze moeten beseffen dat ze wit denken.

Raf Njotea⁷

”

7. De Standaard van 2 februari 2018



In België heerst een of-of mentaliteit. Je bent Belg of moslim. Je bent Afrikaans of universitair. Maar ik ben Antwerpenaar in hart en nieren, moslim, Afrikaans, voormalig bso-student en nu universitair. Mijn identiteit is veelzijdig. Hokjesdenken wil ik tegengaan. Ook jongeren met Afrikaanse roots horen in het hoger onderwijs thuis.

Mohamed Barrie⁸



een raciaal systeem en dat zorgt ervoor dat ze zich aangevallen voelen en in de verdediging gaan. Het is comfortabeler om in de bubbel te blijven waar er geen discussies over racisme worden gevoerd en daarom reageert men gepikeerd of klappt men dicht.⁹ Die gevoeligheid noemt men **white fragility**.¹⁰

3.4.2.2 Vormingplus Oost-Brabant

Diversiteit, het is een breed begrip. Het kan gaan over handicap, armoede, religie, afkomst, seksuele oriëntatie, leeftijd enz. En dan is er nog de persoonlijke diversiteit tussen karakters, interesses en talenten van mensen. Aan de slag gaan met diversiteit in het algemeen, loopt het risico om in de breedte te verzuipen, om vanalles tegelijk te willen doen, en uiteindelijk niets grondig of goed. Een valkuil van een brede aanpak is ook dat je om de eigenlijke uitdaging heen fietst. Gezien de maatschappelijke context (cfr. 3.2.1 Algemene maatschappelijke contextanalyse) focust Vormingplus Oost-Brabant op **etnische minderheden** en mensen in **(kans)armoede**.

Maar we verenigen diversiteit niet tot een aantal groepen. We herleiden mensen nooit tot één aspect van hun identiteit: elke persoon combineert immers verschillende facetten van identiteit, die hem of haar meer of minder kwetsbaar maken voor uitsluiting. **Dat kruispuntdenken is essentieel.**

Intern

Echt aan de slag gaan met diversiteit, betekent échte verandering. Omdat morrelen in de marge geen optie is, moet men het systeem willen en durven in vraag stellen. Of zoals Naïma Lafranchi het zo mooi verwoordt: Diversiteit daagt de status quo dus uit, zowel op het niveau van de samenleving als in de eigen organisatie. Dat systeem kenmerkt zich door machtsverhoudingen. Het functioneert bijvoorbeeld op een overwegend mannelijke, heteronormatieve en/of wit-Vlaamse manier en benadeelt respectievelijk vrouwen, lgbtqi+ers en/of mensen met een migratieachtergrond. Ambitie op het vlak van diversiteit gaat over het veranderen van die machtsverhoudingen. Vormingplus gaat die uitdaging aan, ook intern. Om betekenisvol te zijn op het vlak van diversiteit, wordt de organisatie ook divers samengesteld.

8. De Morgen van 6 november 2017

9. Boelsma M. en Kaijim A., (2015) *Het witte ongemak: van zelfgenoegzaamheid tot kritisch zelfonderzoek*

10. Diangelo R, (2019) *White Fragility. Why It's So Hard for White People to Talk About Racism*

11. *Etnische minderheden hoeven niet noodzakelijk qua aantallen steeds in de minderheid te zijn. Wel geeft de term aan dat het gaat om groepen die via het maatschappelijk orderingsprincipe etniciteit worden gemarginaliseerd en geminoriseerd.*



Omgaan met verschil is niet gewoon de afwijking tolereren, maar de norm die de afwijking voortbrengt ter discussie durven stellen.

Naïma Lafranchi



Daarnaast maken we onze organisatie taalsensitief zodat we blijven nadenken over woorden en rekening houden met hoe mensen die ervaren. Maar ook divers-sensitief zodat de medewerkers zelf een meervoudige bril te kunnen opzetten, een bril waarin zowel plaats is voor etnisch-culturele verschillen als andere elementen van identiteit én waarbij men bewust is van zijn eigen referentiekader. We ontwikkelen ook competenties die nodig zijn om moeilijke gesprekken te voeren: omgaan met emoties, conflicthantering. De vele spanningsvelden die samenhangen met werken aan diversiteit, vragen ook om flexibiliteit als competentie en kunnen omgaan met complexiteit. Tot slot heeft divers-sensitiviteit ook nood aan een open houding: luisteren naar mensen zonder meteen een waardeoordeel klaar te hebben, zich proberen in te leven. Die empathie betekent niet dat men het met alles eens moet zijn.

Extern

Vormingplus wil dat mensen zich realiseren dat velen van hen behoren tot een groep van (witte) geprivilegieerden. En dat deelnemers aan de sociaal-culturele praktijken rond dit thema durven kijken naar de structurele mechanismes die de verhouding geprivilegieerden versus minder geprivilegieerden in stand houden. En dat ondanks de ongemakkelijkheid die ze bij zichzelf en/of anderen ervaren. Ze durven de mechanismen benoemen en worden op die manier bondgenoten van mensen met een achtergestelde achtergrond. Ze culpabiliseren medemensen niet, maar zijn bereid het eigen gedrag dat deze mechanismes in stand houdt bij te sturen. Op die manier groeit bij de Oost-Brabantse inwoners een draagvlak om (beleids)maatregelen te ondersteunen die vertegenwoordiging van alle groepen in de maatschappij en de publieke ruimte nastreven én die tradities van alle groepen omarmen.

Vormingplus Oost-Brabant wil rond het thema mensen verbinden, iets waar de diverse samenleving grote nood aan heeft (bridging). Onze praktijken geven de kans aan mensen om broodnodige, open en genuanceerde gesprekken te voeren over samenleven in diversiteit. Zo stellen we ook maatschappelijke spelregels in vraag en zorgen we dat iedereen kan participeren.

3.4.3 Visie op duurzaamheid

3.4.3.1 De context

Het begrip duurzame ontwikkeling wordt voor het eerste in 1972 door de Club van Rome op de wereld losgelaten met het rapport **Grenzen aan de groei**. In dat rapport wordt er een verband gelegd tussen economische groei en de gevolgen voor het milieu. Er wordt ook voor het eerst een beeld geschilderd van grondstoffenschaarste in de toekomst. Na de aanvankelijke ophef deemstert het rapport en de aandacht voor milieukwesties echter weg.



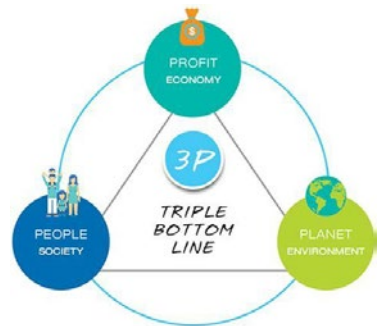
De Veranderfabriek in opbouw in Aarschot.

wint de idee aan belang dat 'duurzame ontwikkeling' niet alleen de druk op het milieu kan vermindere, maar ook de sociale ongelijkheid.

In 1987 stelt de World Commission on Environment and Development (*Brundtland-rapport*¹²) de eerst officiële definitie van duurzame ontwikkeling voor: "Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die tegemoetkomt aan de noden van het heden zonder de behoeftevoorziening van de toekomstige generaties in het gedrang te brengen". In deze definitie vinden we dezelfde filosofie terug als wat Chief Seattle, Native American en leider van de Suquamish en Duwanish gemeenschappen zei: "De aarde behoort ons niet toe, we hebben ze in bruikleen voor onze kinderen".

In de eerste jaren wordt duurzame ontwikkeling vaak voorgesteld volgens het **3P-model**:

In dit model spreekt men van duurzame ontwikkeling wanneer de 3 domeinen mens (people), omgeving (planet) en economie (profit) in evenwicht zijn. Ook al is er veel kritiek op dit model, (vb. drie polen zijn even groot, geen grenzen aan groei, lineair proces, sterke nadruk op groei, botsende logica's ...), het is nog steeds het meest gangbare model voor duurzame ontwikkeling.



Ondertussen is er een ander, meer radicaal model: *The Doughnut of social and planetary boundaries* (2017) van Kate Raworth.¹³ Uitgangspunt bij het **donut-model** is

“

Vormingplus is de ideale organisatie om in te spelen op noden/wensen van een lauw/koud publiek dat (nog) niet zoveel bezig is met duurzaamheid door het te koppelen aan thema's die relevant zijn voor iedereen (vb. work-life balance, reistijd ...).

Jan Christiaens – Mobiel 21

”

12. Brundtland, G (ed.) (1987) *Our Common Future. The World Commission on Environment and Development United Nations, Oxford University Press*

13. Raworth, K. (2019) *Donuteconomie. In zeven stappen naar een economie voor de 21e eeuw. Nieuw Amsterdam*

dat er grenzen aan de economisch groei zijn, anders is een duurzame toekomst onmogelijk. Groei is een wonderlijke, gezonde fase in het leven en de natuur, maar evengoed in de economie. Groei is goed zo lang het nodig is, maar het mag nooit een doel op zich worden. Elk systeem gebaseerd op de utopie van eeuwige groei is voorgeprogrammeerd om zichzelf te vernietigen.

De buitenste kring symboliseert de negen planetaire grenzen die het plafond vormen boven de menselijke ontwikkeling. Deze negen grenzen zijn: chemische vervuiling, landontwikkeling, verdunning van de ozonlaag over luchtvervuiling, klimaatverandering, het verlies van biodiversiteit tot oceaanzuivering, stikstof- en fosforkringloop en de uitputting van zoet water.

De vloer, de binnenste kring, wordt bepaald door twaalf sociale voorwaarden voor een menswaardig leven. Deze 12 voorwaarden zijn: politieke inspraak over onderwijs tot gezondheidszorg, sociale en gendergelijkheid, recht op wonen, arbeid, water, voedsel, tot toegang tot energie, sociale netwerken en onafhankelijke rechtspraak.



De donut is de plek waarbinnen de mensheid kan opbloeien en gedijen, 'de g-plek van de mensheid'. Een economie die de boven- en ondergrenzen respecteert, is een economie die niet enkel de mensheid dient, maar ook de wereld om zich heen voedt. In dit model is ecologie het uitgangspunt van een sociaal, rechtvaardig leven.

Met haar donut-model biedt Kate Raworth een ander beeld waar radicale transitie mogelijk is, waar bestaande politieke en economische machtsstructuren en gangbare relatie mens-natuur grondig in vraag worden gesteld en waar sociale inclusie integraal deel uitmaakt van duurzame ontwikkeling. Het is omwille van deze radicale omkeer, dat Vormingplus Oost-Brabant vertrekt vanuit dat model.

3.4.3.2 Vormingplus Oost-Brabant

Vormingplus Oost-Brabant kiest voor het donut-model want ze gelooft in de sterke visie op duurzame ontwikkeling. Juist omdat die uitgaat van verbanden tussen ecologie, economie en sociale kwesties die op een integrale manier moeten worden aangepakt. Een radicale transitie lijkt voor de gevestigde orde zelden noodzakelijk, omdat de bestaande balans (status quo) in het voordeel van de winnaars uitdraait. We kiezen daarom voor een integrale aanpak met extra aandacht voor armoede en sociale uitsluiting.¹⁴

Vele jaren hebben we inwoners aangezet tot duurzame initiatieven in hun eigen leven en leefomgeving, in het kader van bewustwording en om een draagvlak voor een duurzamer beleid te creëren. Vormingplus Oost-Brabant wil zich nu inzetten voor de radicale transitie door aan de slag te gaan met de complexe kwesties die duurzaamheid genereert.¹⁵ De bestaande politieke en economische machtsstructuren en de gangbare relatie mens-natuur moeten grondig in vraag worden gesteld.

¹⁴ Coene, J. en Raeymackers, P. (2015) Over de synergie tussen armoedebestrijding en duurzame ontwikkeling. Oikos
¹⁵ Block, T. (2018) Pitfalls of the SDG's. Speech (<http://www.cdo.ugent.be/blog/pitfalls-sdgs>)



Veel projecten die met duurzaamheid bezig zijn willen een educatieve rol opnemen rond duurzaamheid. Vormingplus kan hen helpen door nieuwe didactische methoden aan te reiken in train-de-trainers.

Yolan Gielen – OVAM/Vlaanderen Circulair



We verleggen het discours van individuele verantwoordelijkheid naar een collectieve verantwoordelijkheid en actie. Om systeeminnovatie te bereiken, zijn fundamentele veranderingen nodig in de dominante structuren, praktijken, technologieën, beleid, levensstijlen en denken.

Duurzaamheidskwesties zijn complex en moeilijk te beïnvloeden, omdat hun oorzaken diepgeworteld zijn in maatschappelijke systemen, institutionele structuren, dominante productie- en consumptiepatronen. De problemen spelen op verschillende niveaus tegelijk en worden door belanghebbenden op een andere manier geframed. Wat 'goed' of 'juist' is voor de ene is dat niet noodzakelijk voor de andere. Verschillende actoren geven een ander antwoord op de vraag naar een gewenst toekomstbeeld, omdat er onenigheid bestaat over allerlei normen en waarden.

Hoe willen wij die radicale transitie mogelijk maken?

- Sociaal-culturele praktijken die wij opzetten dragen ertoe bij dat burgers de werkelijkheid in haar complexe samenhang leren begrijpen.¹⁶ Educatie gaat voor ons verder dan het aanleren van duurzame gedragpatronen of het zoeken naar een oplossing.
- Vormingplus Oost-Brabant werkt mee aan een paradigmaverschuiving door andere denkbeelden/toekomstbeelden mogelijk te maken. We willen burgers tools geven om met duurzaamheidskwesties om te gaan, het vraagt een andere manier van denken en handelen.
- Een samenleving kan enkel duurzaam zijn als ze door de bevolking gedragen wordt: participatie van de bevolking op alle niveaus loopt als een rode draad door duurzame ontwikkeling.
- Vormingplus Oost-Brabant spoort sociaal-innovatieve duurzaamheidsinitiatieven in de regio op waarin burgers van onderuit praktijken ontwikkelen om sociale vraagstukken aan te pakken. We verspreiden de vraagstukken, inzichten en resultaten van deze lokale initiatieven om andere burgers te inspireren en aan te zetten tot actie.
- Vormingplus Oost-Brabant brengt de partners rond een duurzaamheidsissue samen en schrijft zich in in bestaande netwerken die ons dominant economisch model in vraag stellen. Hierbij brengen we ideeën in vanuit bottom-up initiatieven en openen we het debat over de waarden die ons drijven om de transitie mogelijk te maken.
- Vormingplus Oost-Brabant bekwaamt haar begeleiders in handelingen (vb. political moves van Katrien Van Poeck¹⁷) om het proces van betekenisgeving zodanig te sturen dat onze deelnemers meer betrokken zijn op duurzaamheidskwesties en beter gewapend zijn om in actie te komen en de samenleving te veranderen.

16. Wildemeersch, D. (2019) *Grensverleggers. Over kwesties die ons verdelen*

17. Van Poeck, K. (2013) *Education as a response to sustainability issues. Practices of environmental education in the context of the United Nations Decade of education for sustainable development.*

Voor deze doelstelling kijken we met nadruk naar de specificiteit van onze regio: Leuven als centrumstad, de kleinere steden met het overgangsgebied tussen Leuven en Brussel, en de plattelandsgemeenten. Elk heeft zijn eigen kenmerken, sterktes en beperkingen die we inzetten in onze sociaal-culturele praktijken.

3.4.4 Visie op participatie

3.4.4.1 De context

In onze huidige samenleving met complexe maatschappelijke problematieken is dissensus de norm. De essentie van democratie en van participatieve praktijken in deze nieuwe contexten – in tegenstelling tot de eenvoud van het inspraakmodel – is de zoektocht naar gedeelde opvattingen. Het gaat over de confrontatie van meningen, over conflicten en botsingen in de stappen naar besluitvorming, over het zoeken naar gemeenschappelijkheid.



Participatietraject voor Etnisch Diverse Organisaties in Leuven

Participatie is meer dan inspraak: het geeft ruimte aan engagementen in een organisatie of samenleving. Participatie is een leerproces tussen deelnemers, waarmee betrokkenheid, vertrouwen en draagvlak voor beslissingen wordt verkregen. Het gaat hierbij om open processen, waarin ruimte en tijd is voor het uitwisselen van meningen, bouwen aan gedeelde visies en acties (co-creatie), maar ook leren omgaan met verschillen.¹⁸

3.4.4.2 Vormingplus Oost-Brabant

Vormingplus zet zich in voor de transitie naar een duurzame, inclusieve, solidaire en democratische samenleving. De uitdagingen waar burgers en lokale besturen voor staan zijn complex, de context verandert snel en deze tijd daagt zowel burgers als overheden uit om hun rol in de maatschappij te herbekijken. We werken aan een participatieve basishouding in de samenleving, omdat we geloven dat daarin de bouwstenen zitten voor een cultuur die het mogelijk maakt om de lokale context samen vorm te geven.



Als je vanuit een breed perspectief naar de democratie kijkt zie je een aantal klassieke processen. Maar daarnaast, daartussen of daarin spelen zich ook nieuwe processen af. Belangrijk hierin is om mogelijkheden te creëren waardoor zowel burgers als ambtenaren naar de tussenruimte kunnen stappen en connectie kunnen maken.

Stef Steyaert - Levuur



¹⁸. De Rynck, F en Steyaert, S (2019) De participatie omslag, onze democratie in transitie.

Duurzaamheid en samenleven in diversiteit genereren complexe kwesties. Voor Vormingplus draait participatie om het creëren van ruimte waarin deze kwesties kunnen besproken worden en rond dewelke betrokken mensen kunnen worden verzameld om nieuwe inzichten en nieuwe mogelijkheden voor de toekomst te bedenken. Om een actieve rol op te (kunnen) nemen zet Vormingplus participatietrajecten op die een speelveld creëren dat daadkracht en draagvlak voedt.

Daadkracht wil zeggen dat we efficiënt tot kwalitatieve oplossingen komen. Kwaliteitsvol omdat we rekening houden met de invalshoeken en expertise/kennis van de belanghebbende. Efficiënt omdat de verschillende stemmen en mogelijke tegenstand reeds van in het begin meegenomen worden zodat dit achteraf de implementatie van de oplossing niet vertraagt.

Draagvlak wil zeggen dat de belanghebbenden de legitimiteit van de bekomen oplossing onderschrijven, doordat ze zelf deel waren van het proces om tot de oplossing te komen. Door de betrekking in het proces krijgen ze ook meer eigenaarschap over de oplossing en kunnen ze zich vrijwillig inzetten om de oplossing te implementeren, wat de daadkracht dan weer versterkt.

In de participatietrajecten vertrekken we vanuit enkele belangrijke principes:

- Om een echte duurzame en veerkrachtige samenleving vorm te geven is het voor Vormingplus cruciaal dat een diverse mix van bewoners deelneemt aan de participatietrajecten.
- We vertrekken van wat er leeft in de omgeving en waar er energie zit. We benadrukken steeds empowerment zodat ieder vanuit zijn kracht zijn rol kan spelen.
- Thema's waar spanning op zit zijn dankbaar, want spanning is energie, en wanneer we de energie op kundige manier kanaliseren is het een motor voor transformatie en verandering in de samenleving.
- Participatie is een sociaal leerproces. Door het proces aan te gaan, groeit gaandeweg de participatieve basisattitude bij de betrokken partijen. Het is net als een spier die getraind moet worden.

3.5 Strategische en operationele doelstellingen

DUURZAAMHEID en SAMENLEVEN IN DIVERSITEIT genereren complexe kwesties

De burgers van Oost-Brabant DURVEN bijdragen tot

- herverdeling van macht
- gelijke kansen voor iedereen
- minder sociale polarisatie
- verandering van de gangbare ideeën/oplossingen
- het vormgeven aan een duurzame en solidaire samenleving

Dat doen we door **alle zintuigen en capaciteiten te prikkelen**



kwesties in al hun complexiteit bekijken



luisteren naar andere standpunten rond kwesties



zichzelf en anderen bevragen en ongemakkelijke gesprekken voeren + nuance in het debat brengen



machtsmechanismes en sociale ongelijkheid blootleggen + verbeelden hoe het anders zou kunnen



betrokken geraken op kwesties die je in eerste instantie misschien niet aanbelangen



samen veranderingen genereren als collectieve verantwoordelijkheid



SD 1 Door het versterken van het publieke debat over privileges zijn burgers van Oost-Brabant in staat om macht te herkennen, in vraag te stellen en bereid om ze te herverdelen.

Vormingplus wil dat mensen zich realiseren dat velen van hen behoren tot een groep van (witte) geprivilegieerden. En dat deelnemers aan de sociaal-culturele praktijken rond dit thema ondanks de ongemakkelijkheid die ze bij zichzelf en/of anderen ervaren, durven kijken naar de structurele mechanismes die de verhouding geprivilegieerden versus minder geprivilegieerden en gemarginaliseerden in stand houden. Ze durven die mechanismes te benoemen en worden op die manier bondgenoten van mensen met een achtergestelde achtergrond. Ze culpabiliseren medemensen niet, maar zijn bereid hun eigen gedrag dat deze mechanismes in stand houdt, bij te sturen.

Op die manier groeit bij de Oost-Brabantse inwoners een draagvlak om (beleids)maatregelen te ondersteunen die vertegenwoordiging van alle groepen in de maatschappij en de publieke ruimte nastreven én die tradities van alle groepen omarmen.

OD 1.1 *De meerderheidsgroep is zich bewust van de structurele uitsluitingen van mensen met een migratie-achtergrond en wordt hun medestander.*

Actie: Vormingplus zet jaarlijks 5 trainingen op om burgers op een ondersteunende manier te leren reageren in geval van racisme, seksisme en van (micro-)agressie.

Actie: Vormingplus zet samen met voortrekkers/boegbeelden/pioniers uit de dekolonisatiebeweging jaarlijks 5 praktijken op over macht en privileges.

OD 1.2 *De meerderheidsgroep is zich bewust van de structurele uitsluitingen van mensen in (kans)armoede en wordt hun medestander.*

Actie: Vormingplus zet jaarlijks 1 praktijk op in co-creatie met partners zoals RISO Vlaams-Brabant en CAW Oost-Brabant waarbij kwesties van mensen in (kans)armoede publiek en bespreekbaar gemaakt worden.

OD 1.3 *Deelnemers aan onze sociaal-culturele praktijken leren de eigen privileges en de machtsstructuren te herkennen en te bespreken*

Actie: De Vormingplus-begeleider integreert aandacht voor privileges bij het ontwerpen en begeleiden van elke praktijk, dus niet alleen als het thema privileges is.

OD 1.4 *Organisaties en groepen zijn geïnspireerd en uitgedaagd om de macht te herverdelen door mensen in (kans)armoede en mensen met migratie-achtergrond mee aan het roer te zetten.*

Actie: Vormingplus co-organiseert voor organisaties en groepen tegen eind 2025 3 keer een studiedag in de regio over het thema om goede eigen en andere praktijken te tonen.

Actie: Vormingplus verhoogt de vertegenwoordiging van mensen in (kans)armoede en mensen met een migratie-achtergrond in haar organisatie (begeleiders, personeel, Raad van Bestuur ...)



75% van de deelnemers aan praktijken onder OD 1.1 en OD 1.2 is zich bewust van de structurele uitsluiting van mensen van met een migratie-achtergrond en mensen in (kans)armoede.



Deelnemers voelen zich betrokken of emotioneel geraakt.



Deelnemers onderkennen de uitsluitingsmechanismes.



Deelnemers durven in gesprekken zichzelf en anderen te bevragen over structurele uitsluiting.



SD 2 *Burgers van OB beseffen dat sociale polarisatie een bedreiging is voor het samenleven en durven te interveniëren om die te ontminnen.*

Vormingplus Oost-Brabant gelooft dat een goede dosis frictie nodig is om verandering en vernieuwing in de samenleving te brengen. Conflict en scherpe tegenstellingen dagen de bestaande orde uit en doen nieuwe wegen verkennen. Wanneer het gesprek/debat zich verlegt van de inhoud naar vijandige uitspraken over de identiteit van bepaalde bevolkingsgroepen, spreken we van sociale polarisatie. Die zet groepen tegen elkaar op, bedreigt de sociale cohesie en werkt zo radicalisering in de hand. In het maatschappelijke debat is vaak aandacht voor de uitgesproken opvattingen van de polen. Het grootste deel van de mensen zit echter ergens in het midden. Deze groep wordt ook wel het 'stille midden' genoemd en is divers. Door sociale polarisatie te ontminnen versterken we het stille midden en maken we dialoog over de echte conflicten en problemen weer mogelijk.

Vormingplus Oost-Brabant wil mensen rond thema's verbinden, iets waaraan de diverse samenleving grote nood heeft (bridging). Onze praktijken geven mensen de kans om broodnodige, open en genuanceerde gesprekken te voeren over samen-leven. Zo stellen we ook maatschappelijke spelregels in vraag en zorgen we dat iedereen kan participeren.

Vormingplus Oost-Brabant heeft hierbij extra aandacht voor etnische minderheden en mensen in (kans)armoede. Maar we verenigen diversiteit niet tot deze groepen. We herleiden mensen nooit tot één aspect van hun identiteit: elke persoon combineert immers verschillende facetten van identiteit, die hem of haar meer of minder kwetsbaar maken voor uitsluiting. Dat kruispuntdenken is essentieel.

OD 2.1 *Deelnemers aan onze sociaal-culturele praktijken leren de dynamiek van (sociale) polarisatie herkennen en ontmijnen.*

Actie: Vormingplus ontwikkelt samen met partners een regionaal aanbod van praktijken waarin de dynamiek van (sociale) polarisatie centraal staat.

Actie: Elk jaar organiseert Vormingplus minstens 5 intensieve trainingen en organiseert 3 bewustmakingsmomenten.

OD 2.2 *Deelnemers aan onze sociaal-culturele praktijken kunnen in debat gaan over kwesties die burgers in de regio polariseren, zonder te vervallen in sociale polarisatie.*

Actie: Elk jaar speelt Vormingplus in op een actueel gepolariseerd onderwerp. We zetten telkens op 4 plaatsen een reeks van praktijken over dit thema op.

OD 2.3 *Deelnemers aan onze sociaal-culturele praktijken leren sociale polarisatie te herkennen en te bespreken.*

Actie: De begeleider van Vormingplus integreert aandacht voor sociale polarisatie bij het ontwerpen van elke praktijk en zet bewust tools in om gesprekken te verleggen van identiteit naar de kwestie.

OD 2.4 *Vormingplus Oost-Brabant deelt haar ervaringen met en inzichten in de dynamiek van (sociale) polarisatie met organisaties en groepen.*

Actie: Tegen eind 2025 heeft Vormingplus 5 inspiratiemomenten opgezet voor organisaties en groepen verspreid over het werkingsgebied.



- 90% van de burgers die deelnemen aan onze sociaal-culturele praktijken uit 2.1 geeft aan dat ze meer inzicht hebben in de dynamiek van (sociale) polarisatie.
- 80% van de burgers die deelnemen aan de intensieve trainingen uit 2.1 geeft aan nu ook te durven tussenkomen wanneer ze (sociale) polarisatie tegenkomen in hun persoonlijke leven.



Een aantal mensen delen het verhaal van hun engagement en omschrijven hoe baanbrekend dat was.



Deelnemers herkennen het mechanisme van sociale polarisatie.



Deelnemers hebben oor naar de kwestie achter de polarisatie.



Deelnemers durven vragen stellen om tot de kwestie te komen.



SD 3 In de regio Oost-Brabant nemen groepen burgers initiatieven die concreet bijdragen tot de noodzakelijke transitie naar een duurzame samenleving.

Vormingplus Oost-Brabant heeft in het verleden burgers aangezet tot duurzame initiatieven in hun eigen leven en leefomgeving, mede als bewustwording en ook om een draagvlak voor een duurzamer beleid te creëren. Nu willen we ons inzetten voor de radicale transitie door niet langer de nadruk te leggen op het individuele, maar de krachten te bundelen om collectief dingen te veranderen. We moedigen burgers aan om de bestaande politieke en economische machtsstructuren in vraag te stellen en koppelen duurzame ontwikkeling nooit los van sociale rechtvaardigheid.

Voor deze doelstelling kijken we met nadruk naar de specificiteit van onze regio: Leuven als centrumstad, de kleinere steden en de gemeenten in (ruraal) overgangsgebied (vooral tussen Brussel en Leuven) en de plattelandsgemeenten (vooral in het Hageland).

De rol die Vormingplus Oost-Brabant opneemt, is praktijken organiseren om burgers de transitie op een sociale rechtvaardige manier mee vorm te laten geven, met aandacht voor geminoriseerde groepen. Altijd in samenwerking met lokale en/of thematisch gespecialiseerde partners.

OD 3.1 *De centrumstad Leuven groeit verder uit tot een laboratorium waarin netwerken van organisaties en groepen burgers baanbrekende oplossingen voor moeilijke en uitdagende duurzaamheidskwesties testen.*

Actie: Vormingplus betreft burgers in bestaande en nieuwe samenwerkingsverbanden rond duurzaamheid. (Vb. Leuven 2030, Maakbaar Leuven, Straten Vol Leuven).

Actie: Vormingplus ondersteunt Maakbaar Leuven tot de organisatie zelfstandig is (2021).

Actie: Vormingplus ondersteunt in de beleidsperiode 2021-2025 één nieuw laboratorium-project.

OD 3.2 *Burgers van de Oost-Brabantse kleinere steden en de gemeenten in het (rurale) overgangsgebied ontwikkelen en implementeren beproefde en nieuwe duurzame praktijken die beantwoorden aan de lokale situatie.*

Actie: Vormingplus initieert op 2 plaatsen samen met burgers een nieuwe duurzame praktijk en volgt deze gedurende 3 jaar op, van exploratie over ontwikkeling tot verzelfstandiging.

Actie: Vormingplus helpt jaarlijks 3 duurzame projecten met hun opstart.

OD 3.3 *Burgers van plattelandsgemeenten in Oost-Brabant vinden in Vormingplus Oost-Brabant een partner om sociaal innovatieve praktijken te initiëren.*

Actie: Vormingplus helpt jaarlijks 10 duurzame projecten met hun opstart.



- Voor elke OD maken we jaarlijks een weergave van de manier waarop de baanbrekende oplossingen die Vormingplus ondersteunde, bijdroegen tot de radicale transitie.



Een aantal mensen delen het verhaal van hun engagement en omschrijven hoe baanbrekend dat was.



SD 4 *Burgers van Oost-Brabant participeren aan het vormgeven van de lokale gemeenschap*

In veel democratiën zit het geloof in verkiezingen op een dieptepunt en is het vertrouwen in overheden en politieke partijen historisch laag. Burgers willen zelf heikele punten aanbrengen en veranderingen op gang brengen. Ook de lokale overheden beginnen in te zien hoe belangrijk het is om burgers te betrekken bij het beleid. En overal duikt het begrip 'participatie' op. Maar wat betekent het écht, op welke manier kan je als individu je gemeenschap mee vorm geven?

Vormingplus Oost-Brabant engageert zich om groepen, organisaties en overheden te ondersteunen om degelijke participatieve trajecten op te zetten. We zorgen ervoor dat duurzaamheid én diversiteit ingebakken zitten in het participatieve traject en dat de aanbevelingen waartoe het traject leidt wel degelijk wegen op het beleid en de kwestie in alle complexiteit benaderen. Zo komen we tot de formulering van aanbevelingen of acties die het maatschappelijke belang dienen.

OD 4.1 *Een progressief stijgend aantal lokale besturen van plattelandsgemeenten en gemeenten in (ruraal) overgangsgebied realiseert degelijke burgerparticipatie.*

Actie: Vormingplus ontwikkelt een eigen visie op participatie, met een grote aandacht voor duurzaamheid en diversiteit.

Actie: Tegen eind 2025 heeft Vormingplus samen met de lokale besturen in 75% van de gemeenten participatieve trajecten opgezet die gedragen aanbevelingen opleveren.

OD 4.2 Burgers uit de regio ondernemen zelf actie in hun lokale gemeenschap.

Actie: Vormingplus ontwerpt om de 2 jaar een nieuw actie-concept. Samen met burgers die iets willen veranderen in hun lokale gemeenschap testen we deze concepten uit en rollen ze uit in het werkingsgebied.

Actie: Tegen eind 2025 heeft Vormingplus in 75% van de gemeenten groepen burgers aangezet tot actie om verandering te genereren in hun lokale gemeenschap

Actie: Vormingplus ondersteunt vormingsneden van vrijwilligers in het werkingsgebied, in het kader van de vrijwilligersacademie.

OD 4.3 Vormingplus zet haar expertise in om participatieve trajecten te begeleiden voor groepen en organisaties rond duurzaamheid en/of diversiteit.

Actie: Jaarlijks begeleidt Vormingplus 8 participatieve trajecten voor groepen/organisaties.



- 75 % van de deelnemers en de lokale overheden die deel uitmaakten van de participatietrajecten onder OD 4.1 vonden het proces kwaliteitsvol en tonen eigenaarschap bij het resultaat.



Deelnemers en lokale overheden voelen zich betrokken op (aspecten van) kwesties die hen in eerste instantie niet aanbelangden.



Deelnemers en lokale overheden hebben oor naar verschillende standpunten.



Deelnemers en lokale overheden zijn bereid om samen veranderingen te genereren als collectieve verantwoordelijkheid.

De acties die we onder de operationele doelstellingen formuleren zijn een minimaal richtinggevend kader van de acties die we zullen opzetten. Het geeft een indicatie van de manier waarop we willen werken en de impact die we willen bereiken. Acties en indicatoren kunnen geactualiseerd worden als de context verandert en zijn onderhevig aan voortschrijdend inzicht.

3.6 Functies en rollen

3.6.1 Over rollen

Verbindende rol

Vormingplus Oost-Brabant wil werken aan veerkrachtig en relationeel burgerschap dat mensen leert om de heersende maatschappelijke spelregels en mechanismen waarbinnen de macht verdeeld wordt, in vraag te stellen. We zien burgerschapsvorming met andere woorden niet als vooropgestelde kennis, vaardigheden en attitudes waarmee we mensen willen opvoeden, maar geloven in een voortdurend democratisch experiment¹⁹ waarbij mensen leren omgaan met diversiteit, verschil en conflict.

Daarom bouwen wij bruggen tussen mensen, groepen en organisaties. We zetten verbinding en ontmoeting in als middel om mensen bewust te maken van en te betrekken bij maatschappelijke kwesties, niet als doel op zich. Als we dit soort burgerschap willen stimuleren, impliceert het daarom een continu leerproces in het leren omgaan met de diversiteit, verschil en conflict. Dat doen we inclusief waar mogelijk, exclusief waar nodig, en altijd in samenwerking met (lokale) partnerorganisaties.

We willen groepen vanuit maatschappelijke kwesties te verbinden met de samenleving en/of andere groepen. We geloven dat verbinding en ontmoeting zorgen voor een basis van solidariteit, gelijkheid en wederzijds respect in een groep. We hebben oog voor de kwetsbare posities waarin sommige mensen of groepen zich bevinden, daarom hebben we in leerprocessen met groepen aandacht voor de gelaagdheid van ieders identiteit.²⁰

Door de macht te (h)erkennen bij jezelf en de ander worden mensen zich bewust van hun eigen gelaagde identiteit. We laten mensen reflecteren over die gelaagdheid, de heersende normen en de privileges die hiermee samenhangen. Dat geeft ons de kracht om het verschil tussen mensen en het onrecht dat hier vaak mee gepaard gaat een stem geven.²¹

Kritische rol

De maatschappij is voortdurend in verandering. Mensen zelf veranderen echter moeilijker. Dikwijls wordt het 'gangbare' als norm beschouwd en ziet men de noodzaak (nog) niet in om zaken anders aan te pakken. Soms leidt dat echter tot exclusie van sommigen, tot stilstand of zelfs achteruitgang.



Foto Andrei Haesen

Vormingplus ondersteunt Maakbaar Leuven bij de opstart van het herstellersteam voor toekomstige repair cafés o.a. in Hal 5.



De film toont dat de mechanismen die tot een autocratisch systeem leiden ook in normale omstandigheden werken, hoe ingrijpend ze een samenleving verzieken en hoe blind het mensen maakt.

deelnemer project Weg van extremen: filmavond Die Welle



19. Biesta, G. (2014) *De vorming van de democratische professional*.

20. Wekker, G. (2013) *Lezing: Kruispuntdenken, Studiedag Ella kenniscentrum gender en etniciteit*.

21. Vandenabeele, J. (2017) *Een gedeelde plek is niet voldoende, het is een eerste stap naar een nieuw gemeenschappelijk belang*. MO*. <https://www.mo.be/interview/een-gedeelde-plek-niet-voldoende-het-een-eerste-stap-naar-een-nieuw-gemeenschappelijk>

Met de kritische rol willen wij mensen laten nadenken over het 'gangbare' en met verbeelding de gangbare normen in vraag stellen en alternatieven verkennen. Oplossingen liggen niet klaar, we moeten ze (her)uitvinden. Daarom willen we de mensen laten verbeelden, dromen en zoeken naar alternatieven.

We vervullen de kritische rol door sociaal-culturele praktijken op te zetten die zich bevinden op de as tussen 'informer' en 'actie'. Daarom heeft elke sociaal-culturele praktijk een expliciete component van kritische reflectie. Bij Vormingplus Oost-Brabant gebeurt het informeren van de mensen in functie van het kritisch reflecteren ten aanzien van zichzelf én de samenleving. We geven groepen mensen fysieke en mentale ruimte én ondersteuning om de reflectie te laten plaatsvinden. De groep reflecteert, verbeeldt en krijgt eventueel zin tot creatie.

We nemen kwesties uit de leefwereld van de inwoner van Oost-Brabant onder de loep, stellen het 'evidente' ervan in vraag en bekijken de gevolgen voor anderen en de wereld. Als organisatie nemen we zelf geen opiniërende rol aan. De begeleider voor de kritische reflectie staat voor de waarden van Vormingplus, heeft een open houding, laat alle stemmen op een verbindende manier aan bod komen zonder sturend te zijn en beschikt over de know-how om sociale polarisatie²² te vermijden.

Laboratoriumrol

De samenleving is complex en de vraagstukken waarmee we kampen evenzeer. Omwille van die complexiteit is het niet eenvoudig te reflecteren op de samenleving en er nieuwe betekenis aan te geven.²³ Vormingplus Oost-Brabant gelooft in de maakbaarheid van de samenleving, en ondersteunt burgers (de pioniers, dissidenten en journalisten²⁴) in het hertekenen van de samenleving. Dit hertekenen kan niet gerealiseerd worden zonder naast kritische reflectie over te gaan tot de actie.²⁵ Het is in deze constante wisselwerking tussen actie en reflectie dat verandering mogelijk is.

Via de laboratoriumrol ent Vormingplus vernieuwing op de samenleving. Dat realiseren we door ruimte te geven aan experiment met en voor groepen burgers en onszelf. Binnen de laboratoriumrol worden nieuwe ideeën bedacht, getest en in de samenleving uitgerold.

We durven ambitieus en visionair zijn. Willen we de samenleving veranderen dan zal de deelnemer (maar ook wijzelf) uit zijn comfortzone moeten worden gehaald. Goede vorming bevestigt niet dat wat men al weet, maar bevraagt het juist.²⁶

3.6.2 Over functies

Leerfunctie

De samenleving verandert constant, snel en op allerlei gebieden. Mensen maken elke dag grote en kleine dingen mee die gevolgen hebben voor hun eigen leven. Ze worden



Gaby de Gorilla brengt veilige mobiliteit onder de aandacht in Landen.

22. Brandsma, Bart (2016) *Polarisatie Inzicht in de dynamiek van wij-zij denken*

23. Holemans D. (2013) *Iedereen politiek: De toekomst heroveren, De Wereld*

24. Claeys, M. (2018) *Red de democratie*

25. Freire, P. (2000) *Pedagogy of the oppressed, 30th Anniversary Edition, Bloomsbury Academic*

26. Biesta G. (2016) *Dwarsdenken over educatie, Socius Magazine, <https://socius.be/gert-biesta-dwarsdenken-over-educatie>*



Het bezoek aan de Dossin Kazerne heeft me een belangrijk nieuw inzicht gegeven en dat had ik niet verwacht. Ik vond het heel goed dat het niet louter over de holocaust ging maar er ook naar het bredere plaatje werd gekeken van de gevolgen van uitsluiting.

deelnemer bezoek Kazerne Dossin



uitgedaagd om om te gaan met grote maatschappelijke veranderingen en de gevolgen daarvan voor hen persoonlijk, hun gezin, de groepen en gemeenschappen waarvan ze deel uitmaken.

Gangbaar leren - gericht op kwalificatie en socialisatie - moedigt mensen vooral aan om zich aan te passen. Ze worden benaderd als object en deel van het probleem. Educatie die de nadruk legt op subjectificatie benadert mensen als subject en deel van de oplossing.²⁷ Het gaat niet om het zich (leren) aanpassen aan de veranderende wereld, maar om het zich (leren) engageren in die wereld en mee richting te geven aan de veranderingen.

Een kernbegrip in de visie op educatie die bijdraagt tot subjectificatie is 'onderbreken'. Mensen worden uitgedaagd om kritisch stil te staan bij hun eigen denken en handelen, het denken en handelen van anderen, de maatschappelijke structuren ...

Als civiele actor wil Vormingplus Oost-Brabant sociaal-culturele praktijken opzetten als 'leeromgeving' waar mensen, groepen en gemeenschappen de kans krijgen om kritisch stil te staan bij vanzelfsprekend denken en handelen en bij de gevestigde orde. Goede vorming is niet het bevestigen van wat men al weet of kan, maar net het bevragen daarvan. Andere overtuigingen en perspectieven ontdekken, met 'vreemde' manieren van leven (en leren) geconfronteerd worden, alternatieve opvattingen en opties onderzoeken is daarvoor essentieel. Het is zowel een cognitieve, esthetische als ethische bezigheid. Alle zintuigen komen aan bod, niet enkel de verstandelijke capaciteiten. Het is de opdracht van de educatieve begeleider om - als een soort ordeverstoorder - te zorgen voor een onderbrekende gemeenschapsdynamiek.²⁸ Tegelijk is zijn of haar opdracht als begeleider van leerprocessen begrensd. Vorming is inspireren en loslaten. Gevormd worden, is aangesproken worden en zelf verantwoordelijkheid opnemen.

Het kritisch bevragen kan leiden tot of gepaard gaan met het verbeelden, creëren, uitproberen, verankeren ... van nieuwe, alternatieve antwoorden op complexe samenlevingsvraagstukken. Maatschappelijke verandering is zowel oorzaak als gevolg van kritisch denken. De meervoudige verandering maakt duidelijk dat de grens tussen de leerfunctie en de maatschappelijke activeringsfunctie van Vormingplus Oost-Brabant niet haarscherp is. Bekeken vanuit de leerfunctie moeten we benadrukken dat de uitkomst van educatieve sociaal-culturele praktijken niet te voorspellen valt of te controleren. Ze hebben een open einde. Bovendien gaat het vaak om eerder trage processen. Het in vraag stellen van vanzelfsprekende oplossingen en nieuwe ideeën laten groeien vraagt niet alleen ruimte (een leer-omgeving), maar ook tijd. Dat kan haaks staan op de druk om snel actie te voeren

²⁷ Biesta, G. (2006) *Beyond learning. Democratic education for a human future*

²⁸ Wildemeersch, D. (2019) *Grensverleggers. Over kwesties die ons verdelen*

of (al dan niet op vraag van de overheid) mensen te overtuigen van bepaalde oplossingen omdat de uitdagingen nu eenmaal urgent zijn.

Maatschappelijke bewegingsfunctie

Vormingplus Oost-Brabant betreft burgers op maatschappelijke kwesties²⁹ en laat hen door middel van 'collective meaning making' richting geven aan mogelijke oplossingen, toekomstbeelden en acties die tot verandering kunnen leiden.³⁰ We zien het als onze taak om ruimte te creëren waar mensen worden verrast door andere standpunten, waar we op zoek gaan naar manieren om om te gaan met de veelheid aan waarheden en de waarden, normen en gevoelens die daarmee samengaan.



Vormingplus brengt Leuvenaars letterlijk dichter bij elkaar tijdens het Youtopia-festival.

Binnen de maatschappelijke bewegingsfunctie maken we plaats om antwoorden te zoeken op en betekenis te geven aan complexe samenlevingsvraagstukken of kwesties. Om te kunnen omgaan met deze complexe realiteiten, moeten we de samenlevingsvraagstukken eerder zien als 'leerruimte voor samenleven' dan als 'op te lossen problemen'.³¹ Het vraagt durf en engagement van burgers, om nieuwe vormen van samenleven uit te denken en uit te proberen. Vormingplus Oost-Brabant is medestander, ondersteunt en faciliteert waar mogelijk en is vangnet waar nodig.³²

Elke vraagstuk heeft meerdere waarheden en meerdere alternatieven dewelke vaak conflicterend zijn. Het nadenken over en vormgeven van mogelijke oplossingen voor de samenlevingsvraagstukken kan dus conflict met zich meebrengen. Vormingplus Oost-Brabant wil dat conflict een plaats geven in de samenleving, als manier om voorbij de polariteit te gaan, om op zoek te gaan naar antwoorden (maar geen nieuwe waarheden) op complexe samenlevingsvraagstukken.

Vormingplus Oost-Brabant biedt geen kant en klare oplossingen. We bieden wel kaders en handelingsperspectief aan burgers, organisaties en initiatieven om hun private kwestie publiek te maken, om het signaal te geven dat het anders kan en moet, om hun draagvlak te verbreden en te vergroten.³³ We zijn ervan overtuigd dat we door een brede groep te betrekken op de publieke kwestie, mensen in beweging komen. Beweging maken rond maatschappelijke kwesties, actie ondernemen, opschalen en zichtbaar maken, is onderdeel van die taak.

Gemeenschapsvormende functie

Als Vormingplus Oost-Brabant kiezen wij ervoor om het 'schildpadgedrag'³⁴ waarbij gelijken zich terugtrekken in hun schulp, te doorbreken en bij te dragen aan de creatie van een nieuw 'wij'. Ons ultieme doel is om de brug te slaan naar andere groepen, om groepen/gemeenschappen te verbinden op basis van gelijkwaardigheid.

29. Marres N. (2005) *No issue, no public. Democratic deficits after the displacement of politics*. PhD diss. University of Amsterdam

30. Van Poeck K. & Vandenabeele J. (2012) *Learning from sustainable development: education in the light of public issues*, *Environmental Education Research*, 18:4, 541 - 552

31. Biesta, G. (2006) *Beyond learning. Democratic education for a human future*. London: Paradigm Publishers

32. Biesta, G. (2013) *The Beautiful Risk of Education*. Boulder: Paradigm

33. Van Poeck K., Vandenabeele J. & Goeminne G. (2017) *Making Climate change public? A dramaturgically inspired case-study of learning through transition management*, *Int.J. Global Warming*, Vol.12, Nos. 3/4, pp. 366-385

34. Putman, D. (2003) *Better Together: Restoring the American Community*

Vandaar dat we voor deze functie maximaal onze complementariteit laten spelen en we verbanden aangaan met partners die voor en met bepaalde (doel)groepen werken. We verwachten van die partners dat zij het meest inzetten op het aspect 'bonding'³⁵. Onze taak ligt dan eerder in de 'bridging': vanuit die gemeenschap de brug maken naar de ander, naar de buitenwereld.

Vormingplus Oost-Brabant ontwikkelt sociaal-culturele praktijken met participanten met een bepaald gedeeld kenmerk (bv. mensen met een migratie-achtergrond) én met participanten die dit kenmerk niet bezitten (bv. etnisch witte Belgen). We zetten in op het leren deel uitmaken van een conviviale, diverse gemeenschap. Het onderwerp van de praktijk heeft niet (noodzakelijk) te maken met het specifieke kenmerk van een deel van de groep. Voor Vormingplus Oost-Brabant is het belangrijk om een praktijk op te zetten waarbij de deelnemer zich engageert voor een gemeenschappelijk doel, wars van het verschil. Mensen worden aangesproken op hun engagement voor een kwestie en ervaren dat hun perspectief op maatschappelijke kwesties ertoe doet.³⁶

De groep behandelt belangrijke vragen in verband met samenleven en gemeenschapsvorming op basis van gelijkwaardigheid. Vormingplus Oost-Brabant stimuleert de groep om zelf hun proces en inzichten te delen met nog meerdere groepen. Zo worden persoonlijke thema's, conflicten, opgetild tot maatschappelijk discours.

Cultuurfunctie

Vormingplus Oost-Brabant zet de cultuurfunctie in als middel voor de leerfunctie. Cultuur kan dan een methode zijn, zoals in de actieve kunsteducatie, waarbij we deelnemers in de scheppende rol plaatsen. De deelnemers gaan een creatief proces aan met een groep. Mensen worden uitgedaagd om kritisch stil te staan bij hun eigen denken en handelen, het denken en handelen van anderen, de maatschappelijke structuren. Cultuurparticipatie zonder de scheppende rol, maar als eerder passieve beleving kan een uitnodiging zijn tot reflectie, tot het onderbreken van het gangbare. Aangezien we een complementaire rol spelen, schakelen we partners in voor de actieve of passieve kunstbeleving en zien we onze rol voornamelijk in het leerproces.

Vormingplus Oost-Brabant zet de cultuurfunctie eveneens in als middel voor de gemeenschapsvormende functie. We zien cultuur ook als drager van identiteit en diversiteit. Hier erkennen we onze maatschappelijke opdracht binnen een sterk veranderende, meer diverse samenleving. We zetten in op bewustwording en verkenning van de vele, eigen culturele lagen (identiteit) én die van andere mensen en groepen in de samenleving. We kiezen voor interventies/processen waar mensen ervaringen opdoen via 'contact' in alle betekenissen van het woord. De dialoog vertrekt vanuit respect, is gelijkwaardig en zoekt/benut gemeenschappelijkheid (verbinden) én verschillen.

Tot slot zien we cultuur ook als middel om van private kwesties publieke kwesties te maken (= maatschappelijke bewegingsfunctie). Als taal voor communicatie tussen deelnemers, doelgroepen, kansengroepen ... om de ervaringen en boodschap na educatieve processen over te brengen. Cultuur kan dan bewust ingezet worden als drager, als communicatietool, omdat die krachtiger is, geschikter om genuanceerde boodschappen over te brengen. Of omdat deze tool een beroep doet op de verbeelding van de kijker, omdat ze het publiek confronteert en onderbreekt.

35. Putman, D. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*

36. Schuermans, N. ea. (2017) *Solidariteit in Superdiversiteit Handvaten voor concrete actie*. Leuven: Acco

3.7 Vrijwilligersbeleid

3.7.1 Nieuwe visie op vrijwilligers

Het maatschappelijke belang van vrijwilligers staat buiten kijf. Een maatschappij is een warme maatschappij in de mate waarin burgers zich belangeloos en vrijwillig inzetten voor (het welzijn van) andere mensen en voor een gunstige leefomgeving. Een maatschappij waarin alleen het politieke en het economische zich daarover buigt, is een kille en ziellose wereld. Vormingplus Oost-Brabant verenigt het vrijwillig engagement niet enkel tot de invulling van allerlei taken die niet of onvoldoende door markt en overheid opgenomen (kunnen) worden of tot economische meerwaarde. Vrijwilligerswerk is voor Vormingplus de vrijwillige inzet van mensen om van de wereld een betere plaats te maken voor alle inwoners.

Vormingplus werkt met mensen in hun vrije tijd. Vrijwilligerswerk is voor Vormingplus in dit opzicht vrije tijd die mensen inzetten om actie te ondernemen om paradigmashifts te realiseren, om mee te werken aan de laboratoria van verandering. Zo zorgen de vrijwilligers/deelnemers voor dynamiek en verandering in de samenleving. Ze zijn het kloppende hart van Vormingplus Oost-Brabant. Het is ook een maatschappelijke tendens dat de identiteit van mensen in toenemende mate mede blijkt uit hun engagement, dat aangegaan wordt vanuit hun eigen waarden. In die zin vinden de organisatie en de burger elkaar door de betrokkenheid op de kwestie.

Vormingplus Oost-Brabant biedt mensen een traject van mogelijke engagementen aan, al naargelang de individuele wensen en interesses. Aan de ene kant kan het individu simpelweg een deelnemer zijn, die tijdens of na de sociaal-culturele praktijk echter door ons geappelleerd wordt. Er is dus een oproep tot verder engagement. Gaat hij daarop in, dan wordt hij een mede-actor, betrokken op de kwestie. Een persoon die zich aangesproken voelt, kan kortstondig helpen als vrijwilliger. Er kan ook een langdurig engagement groeien waarin hij mee ambassadeur wordt voor de kwestie of voor Vormingplus. Als beleidsvrijwilliger bijvoorbeeld.

Om geëngageerden te laten bewegen over die as reiken Vormingplus en haar partners hefbomen aan, zoals informatie, verbinding van de mensen met elkaar en zichtbaarheid van het engagement. Vormingplus neemt een enthousiasmerende en een ondersteunende rol op, door kennis te verschaffen, mensen emotioneel te betrekken, empathie te creëren, ervaringen te faciliteren en die bekend te maken aan de buitenwereld. Dat laatste als voorbeeld voor andere geëngageerde mensen.

De lijn tussen deelnemer, geëngageerde persoon, begeleider en uitvoerder is heel flou. Al naargelang de omstandigheden kan het juridische statuut van de persoon in kwestie veranderen.

Dat soort engagement is vanzelfsprekend ook een troef voor de individuele persoon: op sociaal vlak creëert het netwerken, sociale cohesie en begrip. Mensen ontwikkelen ook vaardigheden en verwerven competenties die hen op alle levensdomeinen versterken.

De inzet van medestanders is voor Vormingplus een troef. Het helpt de professionele organisatie om te vertrekken vanuit de maatschappij. Vrijwilligers komen naar Vormingplus met hun eigen kennis, inzicht en netwerk in de gemeenschap. Zo kunnen we meer realiseren dan met louter een professioneel team. Het maakt ons als organisatie sterk en verankerd. We kunnen minderheidsgroepen co-creatief betrekken bij het ontwerp, de uitvoering en de opvolging van onze praktijken.

3.7.2 Organisatievrijwilligers

Er zijn dus ook vrijwilligers die zich niet engageren op een kwestie maar voor de organisatie als geheel. Ze vervangen geenszins de professionele werking maar verstevigen de organisatie door taken uit te voeren, brengen andere aspecten binnen en verruimen de wereld van de personeelsleden. Bij elke vrijwilliger wordt er gekeken naar de talenten en wensen. Zij hebben inspraak in de taken die ze uitvoeren. We zoeken naar een win-win situatie en maken afspraken met de vrijwilliger in kwestie.

Deze mensen noemen wij de organisatievrijwilligers, waarbij wij volgende categorieën onderscheiden:

Onthaalvrijwilligers bij sociaal-culturele praktijken. Zij vertegenwoordigen de organisatie en zorgen voor de goede gang van zaken.

Beleidsvrijwilligers zijn de personen die zetelen in de beleidsorganen van Vormingplus.

Kantoorvrijwilligers zijn de personen die meewerken aan administratieve, ICT-taken en/of promotietaken. Zij krijgen een kostenvergoeding. Hiervoor worden de nodige financiële middelen gereserveerd.

Informatieverstrekking

Vormingplus is transparant en informeert organisatievrijwilligers over de visie en missie, het waardenkader en de doelstellingen. In een persoonlijk intakegesprek peilt de vrijwilligerscoördinator naar de wensen en de wederzijdse verwachtingen. Vrijwilligers blijven zelf hun takenpakket bewaken, hebben hierin inspraak en bepalen de intensiteit van hun engagement. Daarbij komen ook de zakelijke aspecten aan bod zoals het juridische statuut van de organisatie, de verantwoordelijken, de verzekering burgerlijke aansprakelijkheid, het type van kostenvergoeding. Ze ondertekenen ook de vrijwilligersovereenkomst.

Formele en informele waardering

Enerzijds proberen we de vrijwilliger te bedanken en te waarderen via een aantal vaste momenten. Het gaat onder andere om activiteiten tijdens de Week van de Vrijwilliger, teamactiviteiten, een etentje of een geschenkje. Daarnaast bieden de professionele medewerkers ook informele waardering door hen te bedanken, bij te staan, een babbeltje te maken.



3.8 Samenwerkingen met de andere regionale volkshogescholen

De Vormingpluscentra zijn een sterke groep, die de ambitie heeft om zich te ontwikkelen tot organisaties met impact op de maatschappij.

De maandelijkse bijeenkomst van alle coördinatoren draagt daaraan bij. Op de agenda staan zowel inhoudelijke als zakelijke punten. We delen ervaringen, expertise en verhouden ons tot veranderingen in de wetgeving. De stafmedewerkers versterken elkaar in collegagroepen waar ruimte is voor inspiratie, advies en feedback. Tweejaarlijks organiseren we een medewerkersdag waarin de medewerkers samen leren en elkaar inspireren met praktijken uit de verschillende centra. De frequentie van de uitwisseling van praktijken willen we verder verhogen.

In het kader van het nieuwe beleidsplan versterkten we onze visie door middel van een tweedaagse in Kortrijk in 2017 en een uitwisselingsdag in 2019, aangevuld met de maandelijkse overlegmomenten. We bepaalden ook onze gezamenlijke missie en visie.

We streven ernaar om verder te gaan in de ontwikkeling van zaken waar we samen baat bij hebben. Naast Salesforce, dat we met 10 Vormingplussen uitwerkten om onze website en CRM samen te ontwikkelen, beogen we een verdere stap in de samenwerking om meer impact te genereren door samenwerking op Vlaams niveau. Daartoe zullen we ons laten begeleiden door een procesbegeleider. Doelstelling is om te komen tot een gezamenlijk project dat regionaal uitgewerkt kan worden en impact en uitstraling genereert op Vlaams niveau. Een gezamenlijk project is ook ons voorstel met betrekking tot de uitrol van een vrijwilligersacademie voor het ganze Vlaamse grondgebied waarover we verschillende besprekingen voerden met het Steunpunt voor vrijwilligerswerk en de administratie.



4. Zakelijk deel

4.1 Geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenbeleid

4.1.1 Professioneel beleid

4.1.1.1 Structuur, overleg en cultuur

Aangezien we als organisatie willen focussen op minder polarisatie, op herverdelen van de macht, op evenwaardige co-creatie in de duurzame transitie en op participeren in de gemeenschap, brengt de organisatie intern deze doelstellingen ook tot leven.



De organisatiecultuur en -structuur illustreren we met een tekening. We kiezen voor een beeld in plaats van een klassiek organigram. Vormingplus Oost-Brabant bevindt zich in het midden van de samenleving en is verbonden met de regio. Die wordt gesymboliseerd door de stad, het overgangsgedebied en de landelijke gemeente. Het is een plaats waar vele mensen met elkaar in gesprek treden, nadenken en co-creëren. Zo maakt Vormingplus met de deelnemers/vrijwilligers een verschil. Door te informeren, te verbeelden, kritisch te reflecteren en ook door actie te ondernemen hebben we im-

pact. De impact zijn de lampjes die branden in de regio Oost-Brabant. Vormingplus is een platform dat wordt ondersteund en in evenwicht gehouden door een fluïde zelfsturend team.

Structuur

Vormingplus Oost-Brabant is een fluïde, zelfsturende organisatie. Dat betekent dat we het potentieel van de medewerkers, hun intrinsieke kracht activeren en inzetten om een wendbare organisatie te zijn en blijven. Het model verenigt de krachten en kwaliteiten van zelfsturing en een klassieke structuur.

In de organisatie hebben we **3 organisatiemanager-rollen** van samen 80 % VTE. De roleigenaar is een overzichtshouder. Die rollen zijn momenteel opgenomen door drie verschillende medewerkers, naast andere rollen die zij opnemen. Het gaat om de rollen:

- financies en boekhouding
- sociaal-culturele praktijken en inhoudelijke voortgang van de sociaal-culturele praktijken
- procedures opstellen, software hieraan aanpassen en kennis borgen

Daarnaast zijn er de **experten**:

- administratieve experts
- educatieve experts (met kernspecialisaties)
- educatief expert planning

Tenslotte is er de **directeur** (75 % VTE), die richt de blik (voornamelijk) naar buiten en naar de toekomst op (middel)lange termijn en zorgt voor de visieontwikkeling, netwerkvorming, vertegenwoordiging en de uitbouw van een kwalitatief hoogstaande organisatie.

Overleg

Er zijn slechts twee permanente overlegorganen: de algemene teamvergadering en de intervisie sociaal-culturele praktijken. Naast de projectgroepen, kan iedere medewerker een overleg inroepen indien dit nuttig/nodig. Alle betrokkenen worden op dat overleg uitgenodigd. De groep beslist zelf of het overleg meermaals of éénmaal bijeenkomt.

Cultuur

We hanteren enkele bouwstenen om dat systeem goed te laten werken. Die willen we verder ontwikkelen en ons eigen maken. Ze veranderen en bepalen heel sterk de cultuur van de organisatie.

Durven beslissen. Iedere medewerker mag zelf beslissingen nemen binnen zijn of haar expertise.

Indien de medewerker twijfelt, moet hij of zij advies vragen aan minstens twee andere medewerkers. Hij of zij moet elk stukje advies ter harte nemen. Het gaat er niet om een verwaterd compromis te bereiken dat aan ieders wensen tegemoetkomt, maar de medewerker moet kunnen verantwoorden waarom hij een beslissing genomen heeft, wie hij bevraagd heeft en welke argumentatie hij al dan niet heeft meegenomen. De personen met de organisatiemanagerrollen zetten voor een beslissing altijd aantoonbare participatie in. Zij mogen na de participatie beslissingen nemen. De directeur fungeert als knooppunt enkel en alleen als de groepen er zelf niet geraken.

Driestappenmeetings. De algemene teamvergadering en de overlegmomenten volgen dat stramien. Stap 1 bestaat uit het delen (updates en issues), stap 2 uit het opmaken van de agenda en beslissen en stap 3 uit het samenvatten van de acties die volgen. Voordelen: iedereen krijgt een stem en wordt getriggert om zowel te reflecteren als deel te nemen; bovendien zorgt de actiegerichtheid voor tijdswinst.

No-objection decision making in meetings. Dit is een manier om gezamenlijk tot beslissingen te komen. Iedereen kan een beslissing nemen op voorwaarde dat zij of hij vooraf input en advies zoekt en geen bezwaar krijgt. Iedereen heeft het recht en dezelfde kans om beslissingen voor te stellen en te nemen. Mensen worden aangespoord om buiten hun afgesproken rollen en verantwoordelijkheden te kijken en initiatieven te nemen buiten hun directe werkgebied.

Verbindende communicatie. Dit is een manier om op een oprechte en eerlijke manier te communiceren met de collega's en zo tegemoet te komen aan elkaars behoeften. Op die manier groeit er binnen de organisatie een sfeer van vertrouwen en welbevinden en werken we aan het vermijden van moralistische oordelen.

Deep democracy. Dit gaat over een manier van besluiten nemen waarbij de wijsheid van de minderheid wordt meegenomen in het meerderheidsbesluit. Niet vanuit de gedachte dat we dwarsliggers moeten manipuleren en verleiden om zonder al te veel morren het genomen besluit te volgen. Maar vanuit de overtuiging dat krachtige besluiten juist ontstaan als we de aanwezige diversiteit aan kennis, talenten, ervaringen en emoties combineren. Daarbij zijn conflicten essentieel en onvermijdelijk: zonder conflict kunnen organisaties en mensen niet groeien en zich ontwikkelen.

Fluide structuren. In plaats van functieomschrijvingen hebben de medewerkers een set van meerdere rollen. Aangezien de omgeving, de organisatie en de mensen constant veranderen, veranderen de rollen en de set van rollen ook. Vandaar dat we geen tijd meer besteden aan statische en/of uniforme functiebeschrijvingen.

Veilige omgeving. We willen aan de medewerkers een veilige haven bieden waar mensen zichzelf mogen zijn en fouten mogen maken. Om te durven uit de comfortzone te stappen, om nieuwe allianties aan te gaan, om innoverende praktijken te testen is een veilige omgeving nodig waarin mislukken mag. We willen geen machocultuur waarin alleen de successen een plaats krijgen, maar een attitude van medewerkers die hun twijfels en kwetsbaarheid kunnen uiten. Niemand heeft de wijsheid in pacht en we geloven dat mensen kunnen groeien vanuit een respectvolle en milde houding.

Grondhouding. Bovenstaande bouwstenen komen tot uiting in de grondhouding van de Vormingplus medewerker. Die is beschreven in het DNA van Vormingplus. Op de tekening staan er ook enkele kernelementen daarvan te lezen: vertrouwen, divers-sensitief, empathisch, waardierend, niet-oordelend, conflict kan, open, betrokken. Deze structuur en cultuur komt niet zomaar tot stand. Het vergt een continue alertheid en vorming van alle medewerkers om deze principes hoog in het vaandel te blijven dragen. Niets is ooit een verworvenheid. Door het feit dat de organisatie fluide is, moet ze zich ook blijvend afvragen of de vorm past bij de inhoud. De inhoud staat voorop, de vorm volgt. De organisatie wil licht, efficiënt en ondersteunend zijn.

4.1.1.2 HRM-beleid

Vormingplus Oost-Brabant kiest ervoor om een duurzaam HR-beleid te voeren, erop gericht om het menselijk kapitaal optimaal te benutten en te respecteren. Duurzaamheid is niet enkel een concept naar buiten toe, het krijgt ook consequent een plaats in het HRM-beleid. De belangen van werkgever, werknemers en de ruimere maatschap-

Bespreking van de zelfevaluatie tijdens de teamtweedaagse.



pij worden daarbij uitdrukkelijk en vanuit een langetermijnperspectief met elkaar in verbinding gebracht. We baseren ons op het ROC-model (respect, omgevingsbewustzijn, continuïteit) van Peggy De Prins³⁷.

Respect: erkenning en waardering van het menselijk kapitaal

Medewerkers identificeren zich met de missie en visie van Vormingplus. Ze hebben de waarden omschreven die Vormingplus hoog in het vaandel draagt. Deze waarden zijn solidariteit, gelijkwaardigheid, creativiteit en duurzaamheid. We bekijken de invulling van het waardenkader voor Vormingplus: wat betekenen deze waarden voor ons en hoe komen deze intern tot uiting?

Vormingplus streeft naar goed werknemerschap en werkgeverschap. Dat krijgt gestalte in respect en dialoog, waarbij beide partijen zich inleven in de positie van de ander. De werknemers krijgen ondersteuning en worden betrokken bij besluitvorming. Er wordt ruimte geboden om van fouten te leren, voor opleidingen, flexibele arbeidsvoorwaarden, tijdige informatie over organisatieveranderingen, en uitdagend werk. De werkgever vertaalt het beleid in concreet gedrag. De werknemer aligneert zijn eigen sterkten en passies met de organisatiedoelstellingen en ambities en verzoent voortdurend twee perspectieven, dat van de organisatie en dat van zichzelf.

We hanteren een waarderende insteek, we geloven in een positieve, energiegevendende focus in plaats van een louter oplossingsgerichte aanpak. Ook daarom vertrekken we vanuit de talenten van de medewerkers.

Dat vertaalt zich in *de rollen en taken* die de medewerkers opnemen, *het opleidingsbeleid*, en in *de feedbackcultuur en functioneringsgesprekken*.

Opnemen van rollen en taken: Naast het opnemen van rollen en taken binnen de comfortzone, motiveren we de medewerkers ook om af en toe naar hun stretchzone te gaan aangezien daar vooral potentieel zit om stapjes vooruit te zetten en meer bevologenheid te genereren. Dat alles binnen een cultuur waarbij mislukkingen kunnen en als leermomenten gezien worden. We zoeken voor eenieder uitdagend werk: een evenwicht van voldoende routine én uitdaging om zo te komen tot kwaliteitsvolle en bevredigende functies.

Opleidingsbeleid: Naast een aantal gezamenlijke opleidingen rond de organisatiecultuur in huis (zie hoger) krijgen de medewerkers informatie over opleidingen. Ze beslissen zelf of ze er al dan niet op ingaan (zelfsturing ontplooiing). Op die manier nemen de medewerkers verantwoordelijkheid voor hun eigen leerproces. Ze brengen ook zelf opleidingsideeën in.

We zien vanuit de strategische doelstellingen en de grondhouding een aantal vaardigheden die we sterker willen ontwikkelen bij de medewerkers of die voorop staan bij nieuwe aanwervingen. We maken een kader voor een vormingsbeleid onderverdeeld in 4 rubrieken:

Inhoudelijke know-how sterk ontwikkelen rond de beleidsthema's, voornamelijk kennis van de domeinen en het landschap over polarisatie, racisme, intersectionaliteit-kruispunten, duurzaamheid, diversiteit, participatie, sociaal-culturele ontwikkelingen, regionale ontwikkelingen, machtsmechanismen/privileges herkennen en benoemen

37. De Prins, P (2015) 12 sleutels voor een duurzaam HRM Winst voor organisatie, medewerkers én maatschappij

Procesmatige vaardigheden sterk ontwikkelen m.n. interveniëren bij polarisatie, omgaan met racisme en seksisme, de neutrale houding van de begeleider, co-creatie en participatie, het aan het bod laten komen van alle meningen en stemmen, conflict toelaten, actiegericht groepen begeleiden, omgaan met diversiteit...

Technische of praktische vaardigheden sterk ontwikkelen m.n. ICT, communicatie, financiën, boekhouding, logistiek, management, organisatie...

Intermenselijke vaardigheden sterk ontwikkelen voornamelijk voor het bevorderen van de positieve organisatiecultuur, m.n. verbindende communicatie, vergaderskills, beslissingskills, feedback geven, coachen...

Feedbackcultuur en functioneringsgesprekken: In zelfsturende teams kunnen de medewerkers op een mature manier feedback geven aan elkaar over het functioneren en conflicten. We stimuleren medewerkers om met elkaar in gesprek te gaan. Daarnaast organiseren we ook functioneringsgesprekken. Dat zijn niet langer een-op-een gesprekken met een leidinggevende maar gemeenschappelijke activiteiten. Iedereen definieert mee het proces en de output en we geven er samen een betekenis aan. De vorm kan verschillen, in elk geval benoemen de medewerkers elkaars talenten en werkpunten. Op basis van de inzichten bepaalt de medewerker actiepunten.

Omgevingsbewustzijn: de organisatie als open systeem in de omgeving

Wat er zich in de samenleving afspeelt, speelt zich ook af binnen Vormingplus. Ons HRM-beleid verhoudt zich ook tot zaken zoals individualisering en sociale ongelijkheid. Het eerste betekent dat er naast de collectieve afspraken, ook rekening wordt gehouden met eventuele individuele noden. Concreet worden er soms persoonlijke en vrijwillige afspraken overwogen over arbeidsvoorwaarden, werktijden of werkomstandigheden, die voor beide partijen een voordeel opleveren en die afwijken van wat standaard is. Dit zijn win, win, wins: voordelig voor de werknemer, voor de organisatie en ook voor de naaste collega's. De wijze waarop deze beslissingen genomen worden zijn rechtvaardig en transparant.

Het tweede begrip, namelijk diversiteit, zien we als bron van rijkdom en willen we ook tonen in ons medewerkersbeleid. Concreet streven we naar een gezonde balans van mensen qua leeftijd, culturele achtergronden, sekse, met en zonder een handicap. Dat geldt niet alleen voor de medewerkers in loondienst maar voor begeleiders en medewerkers in allerlei statuten. We monitoren de diversiteit en leggen onszelf doelstellingen op om die diversiteit te bewerkstelligen.

Continuïteit: hoe werken we in de toekomst

Een aantrekkelijke werkgever blijven. We verwachten veel van de Vormingplus-medewerker: een ruim netwerk, een kritische blik, beleidsdenken, een flexibele geest, een brede inzetbaarheid, creativiteit, een analytische geest én inhoudelijke en procesmatige expertise. Op dit moment is Vormingplus Oost-Brabant een aantrekkelijke werkgever. Door de waarde- en missiegedrevenheid van de organisatie, zien potentiële werknemers Vormingplus als een plaats waar ze zingeving vinden en hun passie kunnen inzetten. Dat is een pluspunt. Maar de krapte op de arbeidsmarkt en de meer flexibele vormen van loopbanen, dwingen Vormingplus om alert te blijven om haar aantrekkelijkheid als werkgever te behouden. Instrumenten die we hiervoor inzetten zijn loonbeleid, flexibel werken, zelfsturend werken, tijds- en plaatsonafhankelijk werken, gedeeld leiderschap, participatie en co-creatie, work-in-life balance, deeltijdswerken, flexibele werkuren, gezinsvriendelijke cultuur. Uit de quickscan ter zelfevaluatie blijkt er ook nood te zijn aan een tevredenheidsmeting. We plannen om dat dan ook regelmatig te doen.

Verskillende arbeidsrelaties. Onze economie en arbeidsmarkt veranderen snel. We zien meer coöperatief ondernemen en een stijgend aantal freelancers. Dat heeft een invloed op de manier waarop Vormingplus zich organiseert en hoe projecten uitgevoerd en verzelfstandigd worden. Meer en meer mensen gaan weg uit de klassieke loonarbeid en kiezen voor het statuut van zelfstandige. Zo krijg je in een organisatie de statuten van werknemer en zelfstandige meer en meer naast elkaar. De organisatie zoekt naar een goede manier om duurzame relaties te onderhouden met de twee soorten arbeidskrachten. Daar waar de band met de klassieke werknemers intens is, dient die met de steeds grotere groep van tijdelijk geëngageerden ook stevig te zijn. Ook zij dragen Vormingplus uit en hebben de grondhouding van de Vormingplus-medewerker. Vormingplus Oost-Brabant screent zorgvuldig de medewerkers die op een losse manier met de organisatie samenwerken.

Loopbaanperspectieven. Aangezien Vormingplus een kleine organisatie is en er dus weinig doorgroei mogelijkheden zijn, is arbeidspooling met verschillende organisaties een te verkennen mogelijkheid. In het verleden werden reeds 'polygame' arbeidsrelaties aangegaan in tussen de Vormingpluscentra en andere sectororganisaties in het kader van ICT-ontwikkeling. Het collegiaal in- en uitlenen van werknemers kan een meerwaarde betekenen voor de verschillende partijen en de loopbanen van de medewerkers verrijken. Zo kan je de mensen een perspectief bieden en ze langer vasthouden binnen een volatiele arbeidscontext.

Juridische vorm. Vormingplus experimenteert ook met (multistakeholders)coöperaties in het kader van de verzelfstandiging van projecten en bekijkt regelmatig of de juridische vorm van de organisatie de meest gewenste is.

4.1.2 Kennis- en informatiemanagement

Veel kennis, netwerken en know-how zit bij de individuele medewerker van Vormingplus. Het werken met meerdere mensen vraagt om afspraken en procedures om een proces vlot te laten verlopen. Het vergt de nodige zorg om de afspraken en kennis te documenteren en te delen. Ook in de zelfevaluatie kwam het luik kennisborging naar voren als te verbeteren domein, zowel bij het team als bij het bestuur. Hoe pakken we dat aan?

De teamvergadering is hét informatiekruispunt. Daar worden de items kort aangesneden, en worden mensen uitgenodigd om nadien informeel verder met elkaar in gesprek te gaan. De educatieve medewerkers houden intervisievergaderingen over zelfgekozen onderwerpen waarin ze ervaringen uitwisselen en elkaar vragen stellen.

Daarnaast streven we ernaar om minstens twee educatieve medewerkers verantwoordelijk te maken voor één project zodat ze met elkaar kunnen overleggen en elkaar versterken.

Wanneer er een nieuwe medewerker in dienst treedt, krijgt die persoon voor elk onderdeel van het takenpakket een verschillende 'coach' toegewezen. De coach ondersteunt de nieuwe medewerker bij het uitvoeren van zijn taken. Dat is geen éénrichtingsverkeer, de brede kennis van ervaren medewerkers en de toegespitste of elders verworven kennis van nieuwe medewerkers versterken elkaar.

We stimuleren ook de informele gesprekken, de inspirerende babbels bij de koffie of de lunch, het delen van interessante artikels en boeken, het verwijzen naar filmpjes of doorspelen van namen. Zo heerst er een inspirerende cultuur en zin om steeds nieuwe dingen te verkennen.

Het borgen van procedures en afspraken gebeurt aan de hand van de wikipagina 'Wegwijs bij Vormingplus Oost-Brabant'. Een van de organisatiemanagers is eindverantwoordelijke en zorgt dat

wikipaginabeheerders de pagina's up-to-date houden. Dat is dan ook het naslagwerk voor iedereen op zoek naar gemaakte afspraken en dient voor nieuwe medewerkers als start en houvast.

In de voorbije beleidsperiode ontwikkelden we een degelijk onderbouwd kennismanagementsysteem. De inhoudelijke maar ook financiële informatie van de werking is te vinden op Sharepoint, Salesforce en Exact Online. We maken deelbare deelsites en zoeken constant naar een adequaat gebruik van alle ICT-systemen voor de werking. Elke medewerker kent de afspraken rond het invoeren, bewaren, benoemen en taggen zodat iedereen toegang heeft tot alle relevante informatie en die ook kan vinden.

In de toekomst blijven we regelmatig nagaan of de gebruikte systemen nog steeds de meest adequaat zijn én krijgen de medewerkers regelmatig opfrissings- en verdiepingsmomenten in het gebruik van de systemen.

4.1.3 Facilitair beleid

Een duurzame transitie is enkel mogelijk als we zelf het goede voorbeeld tonen in ons facilitair beleid. Ook uit de zelfevaluatie van de organisatie bleek de nood aan een MVO-beleid. Vandaar dat Vormingplus de volgende aspecten wil screenen en verbeteracties opzet voor de volgende onderdelen

Duurzaam aankoopbeleid

Vormingplus wil overschakelen op groene stroom.

De catering en aankoop van voeding/drank is zoveel mogelijk lokaal, biologisch of ecologisch. In de toekomst wordt dit een absolute voorwaarde.

We werken samen met een firma die 100% klimaatneutraal drukwerk biedt volgens de PAS 2060 standaard voor CO₂-neutraliteit. In de toekomst zullen we minder drukwerk produceren, wat ook een duurzame maatregel is.

De poetsdienst komt nu nog heel vroeg 's morgens poetsen. We kijken of dat kan veranderen en of ze met ecologische poetsmiddelen poetsen.



Duurzaam mobiliteitsbeleid

Vormingplus heeft reeds grote aandacht voor duurzame verplaatsingen: medewerkers krijgen een fietsvergoeding. Abonnementen openbaar vervoer voor woon- werkverkeer worden volledig terugbetaald. Op één persoon na, komen alle werknemers op een duurzame manier naar het werk. Daarnaast is er een abonnement van Cambio voor verplaatsingen waar je moeilijk met het openbaar vervoer geraakt. Bij teamactiviteiten wordt er steeds gecarpoold.

Er is geen screening over de verplaatsingsmanier van deelnemers aan de activiteiten. Vormingplus kijkt of er positieve acties ondernomen kunnen worden om duurzame verplaatsingen te stimuleren.

Duurzaam gebouw

Vormingplus zit in verbeteringsfase wat de duurzaamheid van het gebouw betreft. In 2020 worden er

bomen rond het gebouw geplant, ventilatiesystemen, zonnewering en zonnepanelen geïnstalleerd. De oprit wordt onthard. Een aanzienlijk deel van het gebouw, wordt permanent verhuurd, om de bezetting van het gebouw te maximaliseren. We delen het eigen gebouw verder met andere organisaties om het gebouw optimaal te gebruiken.

Duurzaam afvalbeleid

Vormingplus bekijkt of ze haar afval nog meer gescheiden kan laten ophalen. Momenteel wordt het groenafval en het PMD-afval samen met het restafval opgehaald. Bij cateraars wordt er gezocht naar cateraars die op een duurzame manier verpakken.

4.1.4 Communicatie

Vanaf 2021 ligt het zwaartepunt op projectcommunicatie. Specifieke project-acties krijgen voortaan de meeste aandacht binnen het totale communicatieplaatje, dat een pak diverser en flexibeler wordt. De communicatieverantwoordelijke wordt van bij het begin betrokken bij de uitwerking van projecten (bv. ook bij subsidiedossiers). In samenspraak met de educatieve medewerkers krijgt elk project een steekhoudend en ambitieus communicatieplan. Projectwebsites worden standaard. We durven groots denken, zeker wanneer we langdurige projecten uitrollen in samenwerking met verschillende partners. De communicatiekanalen kunnen daarbij ook innovatief ingezet worden als educatieve tools.

De algemene communicatiedragers (krant, algemene website, maandelijks nieuwsbrief, algemene pagina's sociale media) krijgen door de shift naar projecten een nieuwe rol toebedeeld. Naast de promotie van projectactiviteiten moeten zij meer ruimte bieden om thematisch te inspireren en te prikkelen/reflecteren. Zij vormen ook het ideale medium om terug te blikken, tussentijdse resultaten mee te delen/voor te leggen aan het publiek, best practices te verzamelen enz. De antennebrochures met losstaande activiteiten passen als dusdanig niet in dat plan.

Vanaf 2021 focust de werking van Vormingplus op sociaal-culturele praktijken rond polarisatie en privileges in de samenleving en op duurzaamheid. Logo, baseline, pitch, look & feel moeten die insteek zo goed mogelijk reflecteren. Er wordt grondig nagedacht over verschillende versies van die verhaallijn ivm de USP van de verschillende doelpublieken. Bij die publieken voegen zich nu ook explicieter andere organisaties (communicatie good practices, samenwerkingen). Tot slot, wordt 'preach what you teach' nog meer een (zichtbare) richtlijn bij de communicatie (tone of voice, keuze voor duurzame dragers enz.).

Vanaf 2021 zorgt de strategische doelstelling rond participatie steeds vaker voor de nood aan specifieke rekruteringsstrategieën bij projecten. Voor de uitwerking en uitrollen daarvan steken educatie en communicatie de koppen bij elkaar, samen met eventuele partners. De communicatieverantwoordelijke onderzoekt in welke mate micro-influencers en het faciliteren van ambassadeurschap het rekruteringsproces kunnen ondersteunen. Daar zit beslist innovatiepotentieel.

Vanaf 2021 wint (bewegend) beeld nog meer belang binnen de communicatie. Niet alleen als aandachttrekkende illustratie, maar ook als content-drager (drempelverlagende, niet verbale communicatie). De technische expertise rond film en streaming wordt verder uitgebouwd. De waarde/implementatie ervan binnen (de communicatie van) projecten is een innovatie-uitdaging. Er wordt een strategie uitgerold om bij projecten continu authentiek beeldmateriaal te verzamelen en te borgen voor later gebruik.

4.2 Integraal Kwaliteitsbeleid

Om de visie en de missie en de doelen van Vormingplus Oost-Brabant te realiseren zijn we erop gericht om voortdurend te verbeteren en te vernieuwen. Dat doen we door systematisch de aanpak te beoordelen en door het in stand houden van een verbetercultuur.

We kiezen geen specifiek kwaliteitsmodel omdat alle onderdelen van een mogelijk model vervat zitten in dit zakelijk plan en in alle beoordelingselementen. De overheid haalt, door middel van het decreet en de uitvoeringsbesluiten, alle facetten van een kwalitatieve organisatie aan. Als we ons daartoe verhouden en die goed uitvoeren, leveren we kwaliteitsvol werk.

Systematisch

Elke vijf jaar maken we grondig werk van een beleidsplan, waar we twee jaar lang grondig aan werken. De strategische en operationele doelen komen er na grondige bevragingen, analyses en feedbackmomenten.

Elk jaar formuleren we doelen en acties. Die hebben betrekking op de sociaal-culturele praktijken maar ook op de ondersteunende werking.

Daarbij staan twee vragen centraal: waarom doen we dit (wat is de link met de missie en visie?) en wat willen we met deze praktijk(en) bereiken (impact)? In tweede instantie komt de vraag van hoe we die praktijk(en) verwezenlijken en op welke manier we ze kwaliteitsvol uitvoeren, grondig evalueren en bijsturen.

Tijdens de voorbereiding en de uitvoering van de praktijken en hun acties worden alle processen onder de loep genomen en eventueel bijgestuurd, op alle niveaus van de organisatie (bijsturen en wijzigen van de totstandkoming, de inhoud, de manier van werken, de planning, de communicatie, de financiële, administratieve afhandeling en de nazorg). De primaire zorg is de deelnemer en de partner. Wij als organisatie werken eraan om alle hindernissen voor de twee partijen weg te nemen en om een kwalitatief hoogstaande praktijk af te leveren. De lat leggen we hoog, met geloofwaardigheid en betrouwbaarheid als inzet.

Na elke sociaal-culturele praktijk krijgt de deelnemer de mogelijkheid om een evaluatieformulier in te vullen. Die feedback, maar ook de gesprekken met organiserende partners, de ervaring van even-



Het was een ervaringsdeskundige lesgever die ook durfde toegeven dat hij niet alles wist, maar dat dan tegen volgende les uitzocht. Werd heel toegankelijk gegeven, met veel inleving, lesgever gaf veel vb uit de realiteit, hij legde dingen uit die we in het dagelijks leven echt wel tegenkomen.

deelnemer Klussen voor beginners



tuele stuurgroepen, de ervaring van de begeleider en de aanwezige medewerker van Vormingplus vormen een startpunt van de evaluatie. Dat alles wordt aangevuld met kwantitatieve data.

Minstens één keer per jaar houden we een grondige evaluatie van de werking. Met een kritische blik kijken we wat er verbeterd moet worden en wat bestendig. Eventuele mislukkingen durven we benoemen om eruit te leren. We rapporteren hierover naar zowel de overheid als de algemene vergadering.

Cultuur

Iedereen is betrokken bij het kwaliteitsdenken, want het heeft betrekking op alle aspecten van de werking. Als organisatie vinden we onszelf elke dag opnieuw uit, de organisatie is nooit het doel op zich, maar is de motor om veranderingen in gang te zetten. Dat is niet evident in een gestructureerde, planmatig werkomgeving met systemen/procedures en afspraken. Die mogen ons nooit lam leggen of als reden ingezet worden om dingen op hun beloop te laten.

Het vergt een flexibele geest van medewerkers: afspraken en procedures kunnen te allen tijde herzien worden, we beschouwen niets als evident of verworven. Als je voor Vormingplus werkt, moet je gebeten zijn door de veranderingsmicrobe, nooit is iets goed omdat het vroeger goed was. Het is onontbeerlijk voor een fluïde organisatie om wat in het verleden goed was, te vertalen naar de uitdagingen en de veranderingen van vandaag.

4.3 Toepassing van de principes van goed bestuur

Vormingplus Oost-Brabant is er zich van bewust dat een goed bestuur geen luxe is, maar een absolute noodzaak. Aangezien Vormingplus met publieke middelen werkt en een breed publiek wil bereiken, springt ze zorgvuldig om met deze middelen. Vandaar dat Vormingplus principes voor goed bestuur onderschrijft.

4.3.1 Transparantie in en verantwoording van het bestuur

De algemene vergadering komt tweemaal per jaar bijeen om een goede opvolging en controle mogelijk te maken. De algemene vergadering is bevoegd voor de benoeming en de afzetting van de bestuurders. Het bestuursorgaan ziet toe op het functioneren van de directeur. De directeur legt verantwoording af aan het bestuursorgaan.

Om een effectieve controle op het bestuursorgaan mogelijk te maken, zijn er voldoende leden van de algemene vergadering die geen lid zijn van het bestuursorgaan. Er zetelen 23 mensen in de algemene vergadering van Vormingplus en 15 mensen in het bestuursorgaan.

Het bestuursorgaan neemt bij een directievacature de verantwoordelijkheid voor werving en doet bij de wervingsprocedure ook beroep op externe deskundigen. De structuur en de hoogte van de bezoldiging van de directie sluit aan bij het karakter van Vormingplus.

Op initiatief van de voorzitter voert een delegatie uit het bestuursorgaan een functioneringsgesprek met de directeur. Van deze gesprekken wordt een verslag gemaakt, dat in het bestuursorgaan wordt besproken en goedgekeurd.

De directeur én één personeelslid nemen deel aan de vergaderingen van het bestuursorgaan, zij het zonder stemrecht. De directeur informeert het bestuursorgaan tijdig en op een adequate manier over

de werking van de organisatie. Afhankelijk van de betrokkenheid van het personeel bij de geagendeerde punten, kan aan het personeel gevraagd worden om de vergadering tijdelijk te verlaten.

De voorzitter van het bestuursorgaan fungeert als primair aanspreekpunt voor de leden van het bestuursorgaan en voor de directeur. De voorzitter wordt in functie aangesteld. Hij of zij is verantwoordelijk voor het adequaat functioneren van het bestuursorgaan, een goede teamgeest en streeft naar collegialiteit bij het nemen van beslissingen.

De meerjarenbegroting was een eerste aanleiding om met een financieel comité aan de slag te gaan. Dat financieel comité bereidt de financiële punten van de bestuursvergaderingen voor.

De samenstelling van het bestuur is openbaar, deze is opgenomen op de website.

De directie verschaft de andere bestuursorganen de informatie die nodig is voor een goede taakvervulling van de bestuursorganen. De stukken voor de vergaderingen worden een week voordien bezorgd aan het bestuursorgaan.

Een revisor controleert jaarlijks de boekhouding.

De bestuurders cumuleren hun mandaat niet met een taak als werknemer Vormingplus.

Het vier-ogen principe wordt toegepast bij alle betalingen. Dit houdt in dat er altijd twee mensen betrokken zijn bij de uitvoering van een betaling in het betalingssysteem van de bank. De persoon die de bestelling geplaatst heeft of de opdracht gegeven heeft, controleert de betaling met de offerte. De persoon die de betaling effectief uitvoert is een andere persoon. Daarnaast controleert de financiële organisatiemanager per kwartaal alle betalingen en inkomsten.

4.3.2 Samenstelling van de bestuursorganen, rol en bevoegdheidsverdeling

De bestuursorganen werden gekozen in functie van de rechtspersoonlijkheid (een vzw) van de organisatie. Naast de decretale taken, krijgen de bestuursorganen ook een duidelijke rol binnen de organisatie mee. Deze rol staat ten dienste van de doelstellingen en missie van de organisatie.

Er is een algemene vergadering en een raad van bestuur en een professioneel orgaan bevoegd voor het dagelijks reilen en zeilen in de organisatie, de directie. Het bestuursorgaan heeft het dagelijks bestuur toevertrouwd aan een dagelijks bestuurder of directeur en de bevoegdheden van deze persoon nauwkeurig omschreven in een delegatiebesluit.

Er worden duidelijke afspraken gemaakt in verband met taakafbakening en bevoegdheden van de verschillende bestuursorganen. De afspraken zijn gebaseerd op een transparante scheiding tussen algemene vergadering, raad van bestuur en directieteam. De bevoegdheden zijn omschreven in de statuten.

Voor de samenstelling van het bestuursorgaan houden we rekening met de diverse bestuurdersprofielen, de nodige competenties en een gedifferentieerde samenstelling. De gedifferentieerde samenstelling betreft niet alleen de gewenste profielen en competenties maar ook genderverhoudingen, etnische diversiteit, verschillende generaties, enz. Uitgangspunt is dat er gestreefd wordt naar een zo divers mogelijke en evenwichtige samenstelling.

Het mandaat van een lid van het bestuursorgaan geldt voor vier jaar. Bij voortijdig ontslag van een bestuurder voorziet de algemene vergadering voor de resterende duur van het mandaat in de vervanging.

Het bestuursorgaan van Vormingplus Oost-Brabant toetst regelmatig de samenstelling aan de hand van de volgende criteria:

Regionale spreiding: aangezien er in de missie staat dat we voluit voor de regio gaan, is het belangrijk dat onze bestuursleden voeling hebben met heel Oost-Brabant. Vandaar het woongebied van de bestuurders verspreid is over de hele regio.

Inhoudelijke expertise: aangezien er in de missie staat dat we leerrijke praktijken en maatschappelijke dynamiek creëren, is het belangrijk dat de bestuursleden hierrond expertise hebben.

Netwerken en stakeholders: aangezien er in de missie staat dat we een netwerkorganisatie zijn, is het belangrijk dat onze bestuurders uit die netwerkorganisaties komen.

Vertegenwoordigers van kansengroepen: aangezien er in de missie staat dat we voor iedereen willen werken, is het belangrijk dat er ook vertegenwoordigers van kansengroepen(organisaties) in de bestuursgroep zetelen.

Diverse groep: aangezien we de waarde van het verschil koesteren, wordt deze ook weerspiegeld in de samenstelling van het bestuursorgaan.

Bestuurlijke expertise: aangezien het orgaan een organisatie degelijk moet besturen, is er ook bestuursexpertise in het bestuursorgaan.

Andere talenten, competenties en ervaringen: gezien de vele opdrachten, kennen we graag de talenten, competenties en ervaringen van de bestuursleden om op deze een beroep te kunnen doen.

4.3.3 Betrekken van stakeholders bij strategische beslissingen

Het bestuur van een culturele organisatie speelt zich niet af in een vacuüm, maar binnen een maatschappelijke context waarin een veelheid aan actoren op een of andere manier betrokken zijn bij de organisatie.

De belangrijkste stakeholders van de organisatie zijn de bestuursorganen, de medewerkers en het publiek. Daarnaast is er nog het maatschappelijke niveau: de externe stakeholders, waaronder de overheid, en alle andere mogelijke actoren uit o.a. het middenveld.

Bij elke beleidsperiode worden de stakeholders heel nauw betrokken bij het tot stand komen van de strategische en operationele doelstellingen. Zij worden bevraagd en betrokken op heel uiteenlopende manieren.

Naast de stakeholdersbevraging voor het beleidsplanningsproces, is de organisatie als netwerkorganisatie continu in gesprek met alle mogelijke stakeholders. Alle praktijken komen tot stand door samenwerking met stakeholders én via co-creatie. Vandaar dat de praktijken nooit tot stand komen in een vacuüm van enkel de eigen organisatie maar altijd ingebed zijn in een plaatselijke context, rekening houdend met alle actoren en stakeholders ter plekke.

Zoals hoger vermeld zetelen er in de bestuursorganen heel wat mensen die van uit een stakeholder-organisatie komen.

Een belangrijke stakeholder is en blijft de overheid. Als subsidiënt wordt zij regelmatig en correct geïnformeerd over de werking van de organisatie via het jaarverslag of regelmatige contactmomenten. Ook op netwerkmomenten binnen de sector is er informeel contact.

Verder voorziet Vormingplus geen politieke vertegenwoordiging aangezien de organisatie het uitermate belangrijk vindt om een pluralistisch karakter uit te stralen.

4.3.4 Toepassing van de principes van goed bestuur in de organisatie

Alle bovenvermelde zaken dragen bij tot een goed bestuur.

4.4 Afstemming tussen het inhoudelijke en zakelijke deel van het beleidsplan

4.4.1 Relatie tussen financiën, mensen middelen en de strategische en operationele doelstellingen

We maakten een meerjarenbegroting waarin onze ambities duidelijk zijn. Aan de hand van enkele boekhoudnummers leggen we de relatie tussen het financieel plan en het inhoudelijk plan uit.

4.4.1.1 Kosten

Loonkost 62

De loonkost is voor Vormingplus de grootste kost. Ingrepen op het vlak van personeelsbeleid hebben de grootste impact op de begroting. De loonkost wordt tweejaarlijks (in 2022 en 2024) aan 2% geïndexeerd, de anciënniteitskosten worden ook berekend.

De educatieve medewerkers worden toegewezen aan de 4 strategische doelstellingen. Om het beleidsplan uit te voeren hebben we 6 VET educatieve medewerkers nodig. Strategische doelstelling 1 over polarisatie (1 VET); strategische doelstelling 2 over privileges (1 VET); strategische doelstelling 3 over duurzaamheidstransitie (2 VET) en strategische doelstelling over participatie (2 VET).

De omkadering ziet er als volgt uit: coördinatie (1,55 VET); promotie (1,12 VET) en administratie (3,17).

In de loop van de beleidsperiode gaan er 3 mensen met pensioen; in 2023 is dat de ICT-medewerker en een administratief medewerker (samen 1,15 VET). In 2024 is dat een educatief medewerker (0,80 VET). In de meerjarenbegroting worden zij (gedeeltelijk) vervangen.

Het loon- en personeelsbeleid moet ook gemoderniseerd worden (zie 4.1.1.2 'c. continuïteit: hoe werken we in de toekomst: krapte op de arbeidsmarkt'). Deze dienen budgetneutraal te zijn.

De andere kosten

610 tem 614, namelijk huisvestingskosten, secretariaatskosten, andere organisatiekosten, opleidingen, en werkingskosten blijven ongeveer wat de kosten momenteel zijn.

615, namelijk promotiekosten dalen. We kiezen ervoor een bedrag te voorzien aanzienlijk lager dan het huidige bedrag. Dit is omdat in de huidige werking ook ongeveer 25 000 euro aan de inkomstenzijde zit. De antennes betalen ons namelijk de brochures die wij maken. In de toekomst maken wij wellicht geen antennebrochures meer. We zullen dan ook geen kosten meer recupereren. Wellicht zullen er wel in de jaarrekeningen meerkosten zijn bij de promotie die dan via projectsubsidie ook bij de inkomsten zitten. Maar die laten we en nu gemakshalve uit.

616, namelijk vergoeding aan derden stijgt. Omdat we meer werk willen uitbesteden (bv. promotie-ondersteuning), en vanaf 2023 ICT-ondersteuning) en ook omdat er meer inhoudelijke medewerkers op zelfstandige basis voor tijdelijke opdrachten zullen zijn (zie 4.1.1.2 'Continuïteit: hoe werken we in de toekomst: verschillende arbeidsrelaties'). Daarnaast is het ook nodig om de honoraria op te trekken naar 50 euro per uur voor inhoudelijke diensten (momenteel is dat 45 euro per uur).

630 afschrijvingen: in 2021 voorzien we de vervanging van het ICT-park

636 voorzieningen voor grote herstellingswerken en onderhoudswerken 10 000 euro in 2023 voor schilderwerken gebouw

65 financiële kosten: leningen lopen ten einde:

- Lening 071-0463223-02 (nu nog 4000 euro per jaar, op het einde rond 3300) afbetaald op 31/12/22
- Lening 071-0537443-27 (629 euro per jaar) afbetaald op 29/02/2024

4.4.1.2 Inkomsten

Meerjarige structurele werkingssubsidie Vlaamse gemeenschap 73700

Als basissubsidie-enveloppe gaan we uit van het inwonersaantal per regio x 1,77 euro. Aangezien het aantal inwoners voor 2021 nog niet gekend is, baseren we ons op de meest recente dataset van het Rijksregister dd. 26.01.2019: bevolkingscijfer per provincie en per gemeente op 1 januari 2019. We verwachten van de Vlaamse overheid een subsidie van 899 863 euro voor het jaar 2021.

De subsidie-enveloppe sociaal-cultureel werk laten we tweejaarlijks (in 2022 en 2024) stijgen met 1,7 % voor de indexering. Aangezien de anciënniteitskosten niet bij de subsidie-enveloppe zitten betekent dit dat subsidie de reële loonkost niet volgt.

Andere inkomsten

70100 dienstprestaties dalen: onze sociaal-culturele praktijken zullen in toenemende mate goedkoop tot gratis worden. De aard van de praktijken en het thema maken dat deelnemers daar niet voor kunnen of willen betalen.

70103 de dienstverlening daarentegen, zal substantieel verhogen. Het gaat vooral om participatieprocessen in opdracht van lokale overheden en projectmiddelen van partners waarbij wij uitvoerende partner zijn.

73712 andere subsidies: voor de reguliere werking engageert het team zich om 10 000 euro per jaar aan projectmiddelen te genereren.

73801 Toelage DAC: verdwijnt volledig. Dit is in 2019 116 000 euro.

4.4.1.3 Resultaat

Het resultaat van de meerjarenbegroting is elk jaar negatief. Dat wil zeggen dat we elk jaar eigen opgebouwde middelen zullen moeten inbrengen. De balans van december 2018 toont een opgebouwde reserve van 525 306 euro. We hebben ook 60 000 euro aan verbouwingen voorzien in 2019-2020. Zonder de resultaten van 2019 en 2020 te kennen, betekent dit een opgebouwde reserve van ongeveer 465 306 euro waarvan we in van 2021 tem 2025 138 265,77 euro gebruiken voor de reguliere werking.

4.4.1.4 Samenwerkingsverband voor ICT

Bijzondere aandacht met betrekking tot de relatie tussen het inhoudelijke en zakelijke beleid van Vormingplus verdient de keuze om samen met 9 andere Vormingpluscentra en een aantal andere sociaal-culturele organisaties (Wisper, PRH, CCV, Konekt, Stichting Lodewijk de Raet en Amarant) op 18 december 2018 Parcours vzw op te richten. Deze vzw stelt zich tot doel: ondersteuning bieden bij ICT-noden voor organisaties actief in de social-profitsector. Belangrijkste realisatie van dit samenwerkingsverband is het ontwikkelen, implementeren en ondersteunen van Event 360, een op het Salesforce-platform gebaseerde CRM-systeem dat onze organisatorische processen (inventariseren ideeën voor aanbod, uitwerken en plannen van activiteiten en projecten, communicatie, contracten met freelancers, website, inschrijvingen, evaluaties, verslagen ...) ondersteunt. Tevens is er een link tussen dit CRM-platform en ons boekhoudkundig programma Exact Online. De synergie tussen en het gezamenlijk dragen van de ontwikkelings- en supportkosten door de verschillende partners binnen Parcours vzw maakt het ons mogelijk om over een performant, professioneel en future-proof systeem te beschikken.

4.4.2 Opvolging, evaluatie en eventuele bijsturing van de afstemming tussen inhoudelijk en zakelijk plan

Voor de opmaak van de jaarlijkse begroting bekijken we de projecten die we het volgende jaar plannen. De projectverantwoordelijke begroot zijn project en schat dit financieel en tijdsmatig in. De financiële begroting gebeurt op basis van de boekhoudposten. Ook het aantal geplande op zichzelf staande activiteiten wordt elk jaar ingeschat en begroot. De kosten van de projecten en op zichzelf staande activiteiten komen voornamelijk in de posten 612, 614 en 61601. De inkomsten in de posten 701 en 737.

Twee keer per jaar gebeurt er een monitoring van de cijfers en de werking. Aangezien het beleidsplan heel ambitieus is en er nieuwe inkomsten nodig zijn, zal er een nauwgezette opvolging gebeuren. Het inhoudelijk en zakelijk plan worden dan aangepast volgens de realiteit en de verwachtingen van dat ogenblik. Het bestuursorgaan en het team volgen dat nauw op en rapporteren aan elkaar en aan de algemene vergadering.



5. Omvang en resultaten van de werking

5.1 Kerngegevens en cijfers over de financiën voor het tweede en derde jaar van de lopende beleidsperiode

5.1.1 jaar 2017

Het nettoresultaat in 2017 was + 57 418,72 euro. Dat was veel positiever dan begroot en was een gevolg van een (te) voorzichtige begroting (kosten te hoog en inkomsten te laag). De inkomsten van de meerjarige structurele werkingssubsidie, de Via-middelen, en de provinciemiddelen waren te laag begroot. Alle kosten lagen ook wat lager dan voorzien.

De afrekening van 2017 lag in de lijn met die van 2016. Er werden minder vergoedingen aan derden (616) betaald doordat het aantal op zichzelf staande activiteiten ook daalde.

Een deel van de loonkosten werd gerecupereerd, m.n. voor het personeelslid dat Vormingplus Oost-Brabant op de loonlijst had staan voor de zelfstandige groepering (het latere Parcours). Daardoor is het bedrag op post 73803 hoog.

Het balanstotaal bedroeg 1 111 442,29 euro.

Het sociaal passief bedroeg 110 000 euro.

De schulden bedroegen 336 335,14 euro (waarvan 195 465,65 euro aan kredietinstellingen).

De vorderingen op ten hoogste één jaar bedroegen 104 307,57 euro.

5.1.2 jaar 2018

Het nettoresultaat in 2018 was + 12 954,46 euro. Er werd ongeveer 30 000 euro uitgegeven, aan de renovatie van het gebouw, te vinden in de hoge huisvestingskosten (610). Dat bedrag werd genomen uit en voorziening (636) die daarvoor was aangelegd. In 2018 kregen we ook nog 12 500 euro voor de interne staatshervorming.

De afrekening van 2018 lag heel sterk in de lijn met die van 2016 en 2017, op de renovatiekosten na. De vergoeding aan derden (616) kwam weer ongeveer op het niveau van 2016. Dit komt omdat we meer inhoudelijke diensten op zelfstandige basis voor de projectwerking inschakelden.

Ook in 2018 werd een deel van de loonkosten gerecupereerd, m.n. voor het personeelslid dat Vormingplus Oost-Brabant op de loonlijst had voor de zelfstandige groepering (het latere Parcours). Daardoor is het bedrag op post 73803 hoog.

Het balanstotaal bedroeg 1 189 498,83 euro.

Het sociaal passief bedroeg 110 000 euro.

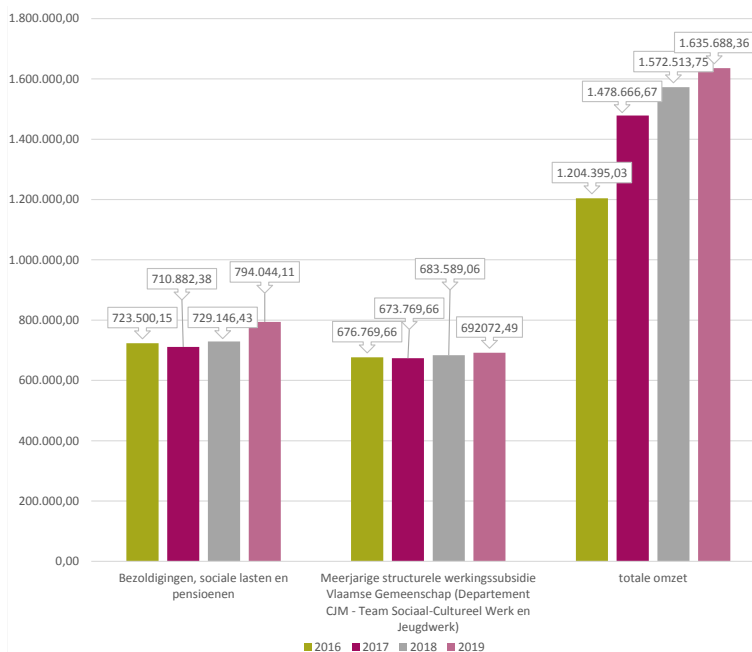
De schulden bedroegen 356 440,96 euro (waarvan 149 123,36 euro aan kredietinstellingen).

De vorderingen op ten hoogste één jaar bedroegen 155 812,30 euro.

5.2 Kerngegevens en cijfers over het personeel voor het derde en vierde jaar van de lopende beleidsperiode 2018 - 2019

5.2.1 Totale kost personeel per jaar/subsidies

Onderstaande grafiek geeft de evolutie van de laatste vier jaren op het vlak van personeelskosten (bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen), de meerjarige structurele werkingssubsidie van de Vlaamse Gemeenschap en de totale omzet. Het jaar 2019 is een prognose, gemaakt in september 2019.



We zien dat de personeelskosten stijgen (en dus de omzet ook) maar dat de meerjarige structurele werkingssubsidies ongeveer gelijk blijven. Dit betekent dat we steeds meer op zoek moeten naar andere middelen.

5.2.2 Aantal voltijds equivalenten in dienst

Onderstaande tabel geeft het aantal voltijdse equivalenten in dienst aan van het jaar 3 en 4 van de huidige beleidsperiode. Zoals de tabel aangeeft, is er in oktober 2019 1,46 VET meer in dienst dan in januari 2018. Dit komt doordat er extra projectmiddelen verkregen werden en er geïnvesteerd werd in extra personeel om ons voor te bereiden op de uitdagingen van het nieuwe beleidsplan. Er zijn op Vormingplus 14 mensen in dienst.

Effectief aan het werk 31-1-2018	Onder contract 31-1-2018	Effectief aan het werk en onder contract 31-1-2019	Effectief aan het werk 15-10-2019
coördinatie	coördinatie	coördinatie	coördinatie
0,75	0,75	1,55	1,55
educatie	educatie	educatie	educatie
4,44	4,64	5,15	6,09
promotie	promotie	promotie	promotie
1,12	1,12	1,12	1,12
administratie	administratie	administratie	administratie
3,47	3,47	3,17	3,17
parcours	parcours		
0,5	0,5		
Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
10,27	10,47	10,98	11,93

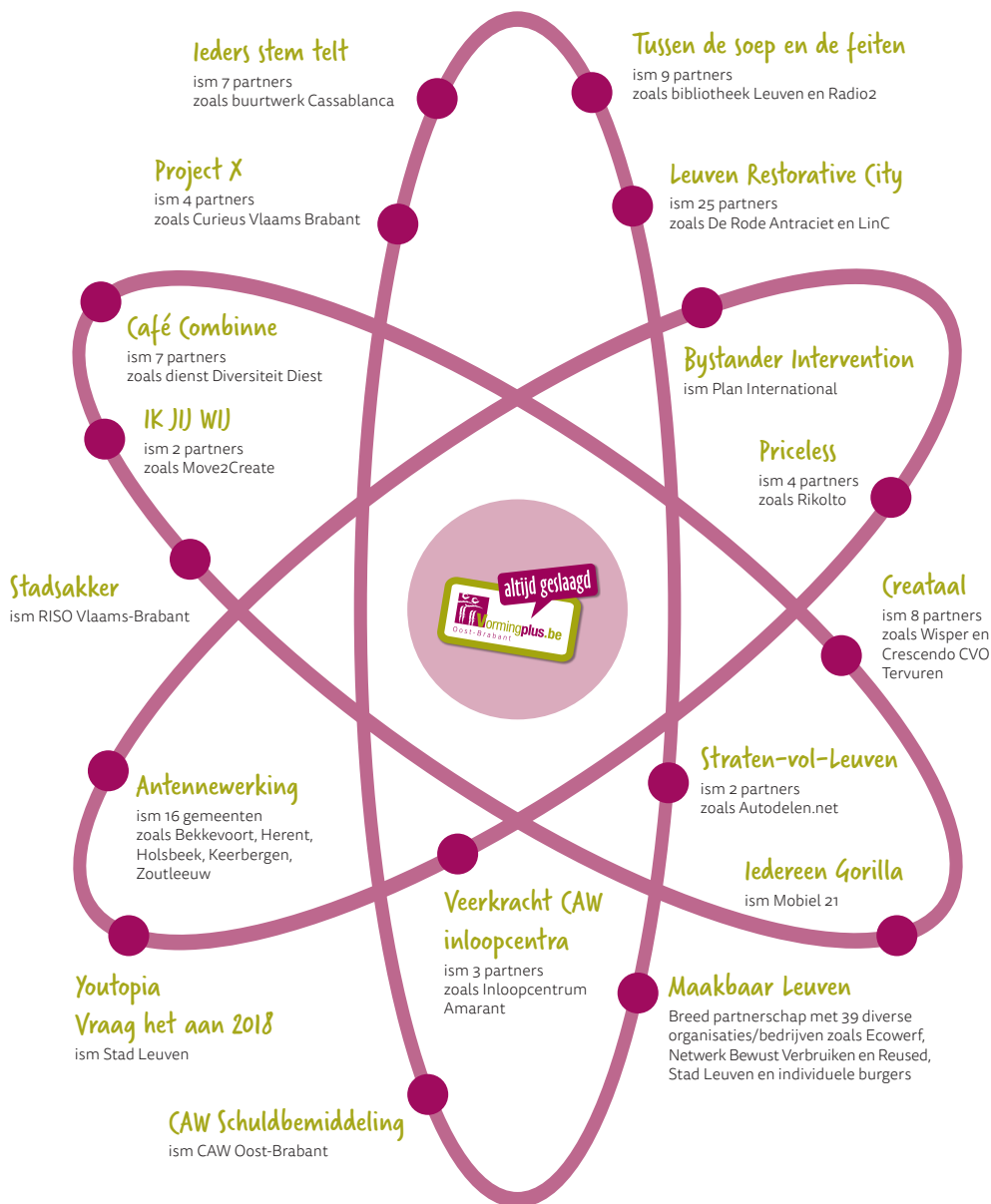
5.3 Kerngegevens en cijfers over de werking voor het derde en vierde jaar van de lopende beleidsperiode

5.3.1 Projectwerking

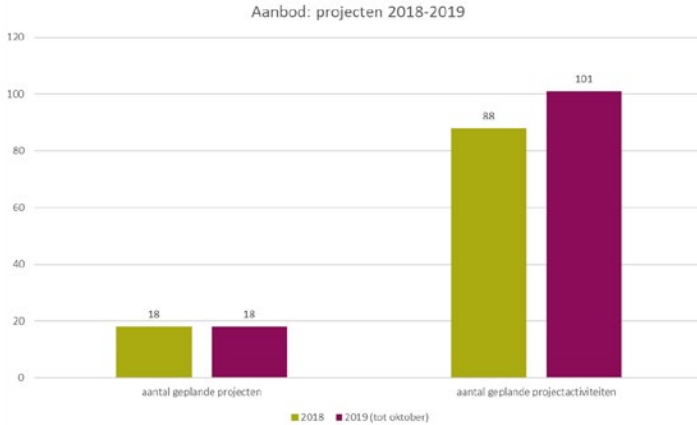
We hebben in 2018 en 2019 18 projecten gerealiseerd.

De projectwerking vormt meer en meer de kern van de werking van Vormingplus Oost-Brabant. Deze manier van werken is arbeidsintensiever (zowel qua ontwikkeling van het concept als begeleiding van activiteiten).

Overzicht van alle partners van 2018-2019:



In de tabel hieronder zien we een toename van het aan de projecten gerelateerde activiteiten. De cijfers weerspiegelen de ingevoerde data in Salesforce tot oktober 2019. De eindcijfers zijn wellicht lichtjes verschillend.



5.3.2 De op zichzelf staande educatieve activiteiten

De op zichzelf staande educatieve bestaan uit de LAB-activiteiten, de experimenten, de infosessies rond Duurzaam Bouwen en Verbouwen (DUBO) en het 'traditionele cursusaanbod' in de antennes.

We zetten in 2019 **LAB-trajecten** op rond duurzaamheid in de antennegebieden. Deze richten zich op de concrete leefomgeving van mensen en spelen in op lokale noden. Door de trajecten werken we aan bewustmaking en gedragsverandering. De activiteiten inspireren en zetten aan tot duurzamer gedrag thuis en in de vrije tijd. Het project vertrekt vanuit intenties en stimuleert ook actie, zie LAB 3.o. LAB = Leuk, Anders, Bewust.

LAB 1.o (Vorbereiding 2018 – uitvoering 2019)

LAB 1.o bestond uit een reeks van 30 laagdrempelige activiteiten, geconcipteerd door Vormingplus en geselecteerd door de stuurgroepen. We brachten de freelancers van deze activiteiten samen en namen hen mee in het verhaal en de doelstelling. Eigen aan de activiteiten zijn de nabesprekingen (LAB-café), onder begeleiding van Vormingplus, waarbij we peilen naar kritische blikken, bewustwording, intenties en bereidheid tot gedragsverandering.

LAB 2.o (vorbereiding 2019 – uitvoering 2020)

LAB 2.o bestaat uit een reeks van 50 activiteiten, geconcipteerd door de stuurgroep op basis van de noden/ideeën die voortvloeien uit LAB 1.o. Voorwaarden voor deze activiteiten zijn verder ook nog de lokale verankering (vb. met burgerinitiatieven, boeren, organisaties), de spreiding over verschillende duurzaamheidsdomeinen en de call to action/handelingperspectief dat het burgers biedt. Ook hier is de aanwezigheid en begeleiding van de nabesprekingen door Vormingplus voorzien.

LAB 3.0 (uitvoering 2020)

LAB 3.0 vloeit voort uit de burgers en de zin om lokaal iets te doen rond het thema. Vorming-plus bekijkt op maat welke rol ze kan spelen om de beweging op gang te trekken, te stimuleren, te ondersteunen ... maar ook los te laten. Effecten die we beogen kunnen oa zijn: burgerinitiatieven en actiegroepen die ontstaan, denktanks vanuit de overheid waar burgers bij betrokken worden, samenaankopen, groepen die de lokale overheid wat onder druk zetten om iedereen mee te krijgen ...

Naast de LAB-activiteiten in samenwerking met de antennegemeenten, organiseerden we in 2019 ook **13 experimenten** rond de huidige beleidsthema's. Eigen aan deze experimenten is dat ze voor ons vernieuwend zijn omwille van de methodiek, de partnerschappen, het thema of de lokale context. Het ontwikkelen en bedenken van deze experimenten vraagt tijd om deze onbewandelde paden te verkennen, te proberen en te evalueren. Meestal gaan die een eerste keer in de omgeving van Leuven, maar succesvolle activiteiten multipliceren we nadien in het werkingsgebied.

Dankzij de ervaring met de LAB-trajecten en de experimenten willen we tegen het begin van de nieuwe beleidsperiode klaar zijn voor een vernieuwd regioverhaal dat aansluit bij de lokale noden én opdracht van Vormingplus Oost-Brabant. We stoppen dan ook met de structurele antennewerking met de stuurgroepen in 2020. We zullen meer projectmatig met de partners samenwerken.

De tabel hieronder geeft het totaal aantal op zichzelf staande educatieve activiteiten weer. In totaal gaat het om 201 activiteiten in 2018 en 172 in 2019.

De antennewerking betreft volgende gemeenten:

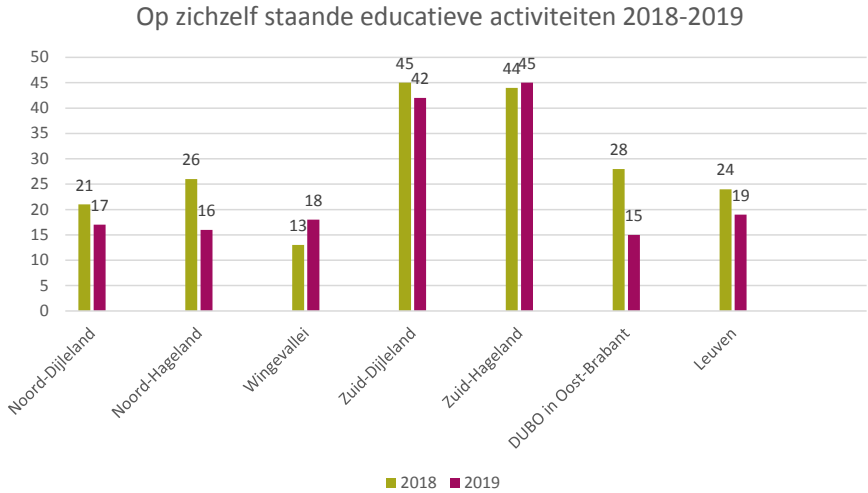
Altijd Geslaagd Noord-Dijleland = gemeenten Boortmeerbeek en Keerbergen

Altijd Geslaagd Noord-Hageland = gemeenten Bekkevoort en Scherpenheuvel-Zichem

Altijd Geslaagd Wingevallei = gemeenten Holsbeek en Rotselaar (tot 2018 enkel Rotselaar)



GC Den Egger brengt de LAB-activiteiten onder de aandacht in Scherpenheuvel-Zichem.



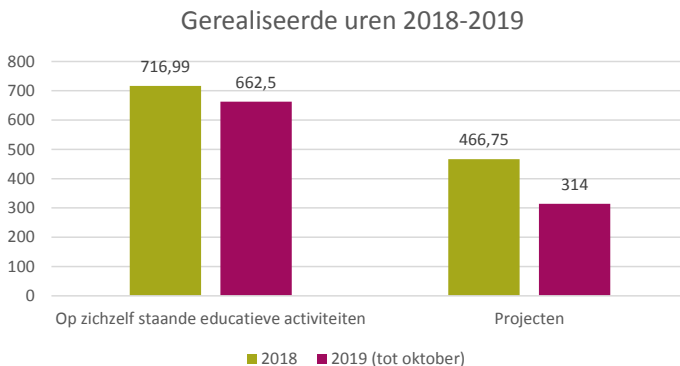
Altijd Geslaagd Zuid-Dijleland = gemeenten Bertem, Herent, Huldenberg, Kortenberg en Tervuren

Altijd Geslaagd Zuid-Hageland = gemeenten Geetbets, Kortenaken, Landen, Linter en Zoutleeuw

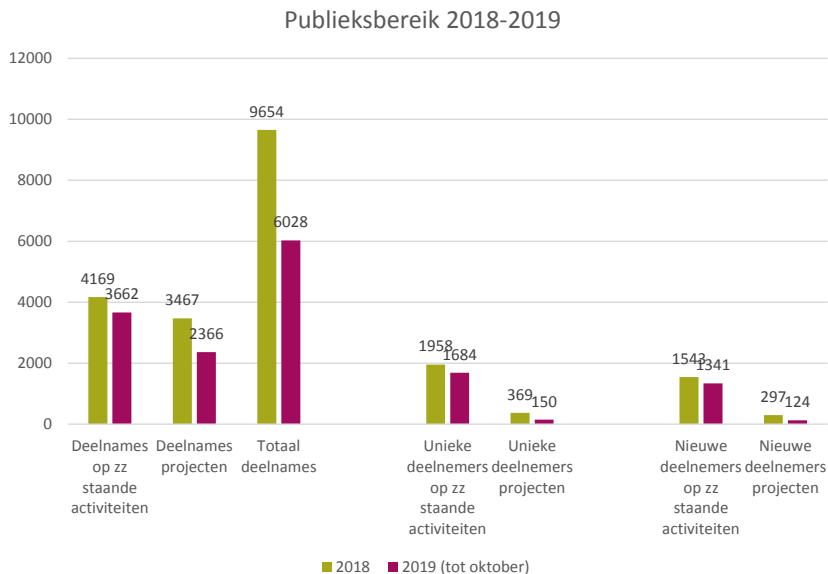
De werking in Leuven betreft de samenwerking met LDC's (tot 2018), activiteiten in eigen beheer en experimenten (vanaf 2019).

5.3.3. Cijfers over projecten en op zichzelf staande activiteiten van 2018 en 2019

In de tabel hieronder worden de gerealiseerde uren weergegeven. Voor 2019 is dit nog een prognose op basis van de ingevoerde gegevens.

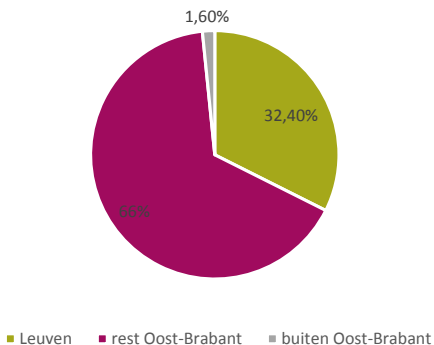


De tabel hieronder toont het publieksbereik, uitgedrukt in deelnames (totaal aantal sessies waaraan werd deelgenomen; één activiteit kan meerdere sessies tellen) en deelnemers. De data over de deelnemers (unieke en nieuwe) kunnen enkel gegenereerd worden voor activiteiten waarvoor de deelnemers zich moesten registreren. Voor 2019 weerspiegelen de cijfers de ingevoerde data tot oktober. De eindcijfers zullen dus hoger liggen.



De tabel hieronder geeft de spreiding weer van het totale aanbod (op zichzelf staande educatieve activiteiten en projecten) over het werkingsgebied. Ca. 1/3 van de activiteiten vindt plaats in Leuven, de overige in de rest van Oost-Brabant. Soms gaan we buiten het werkingsgebied, het betreft dan uitstappen. Voor 2019 weerspiegelen de cijfers de ingevoerde data in Salesforce tot oktober.

Spreiding activiteiten 2018



6. Beoordelingselementen

Inhoudelijke beoordelingselementen en -criteria

1° De bijdrage van de missie en de visie van de sociaal-culturele organisatie aan het doel van het decreet.

a. De organisatie heeft een duidelijke en geëxpliciteerde missie en visie;

[Zie 3.1](#)

b. De organisatie toont haar (gerealiseerde) bijdrage aan de emancipatie van mensen en groepen, en aan de versterking van een democratische, duurzame, inclusieve en solidaire samenleving aan en expliciteert haar ambities daarin voor de toekomst:

2. Door aan te geven hoe ze sociaal-culturele participatie van volwassenen zal bevorderen, welke samenlevingsvraagstukken ze tot publieke zaak zal maken en welke praktijken ze zal ontwikkelen en verspreiden die daarop een werkend antwoord bieden.

In onze missie en visie zeggen we expliciet dat “we samen streven naar een duurzame, inclusieve, solidaire en democratische maatschappij”.

De drie rollen van het decreet, komen ook duidelijk voor in de missie en de visie:

De verbindende rol. We verbinden groepen vanuit maatschappelijke kwesties met de samenleving en/of andere groepen. Zie missie, alinea onder VERBINDEN “We zijn bruggenbouwers...”

De laboratoriumrol. Via de laboratoriumrol ontvorming plus vernieuwing op de samenleving. Zie missie, VERANDEREN: “we stimuleren we sociale innovatie. Altijd met volle aandacht voor wat in de toekomst anders en beter kan”

De kritische rol. We vervullen de kritische rol door sociaal-culturele praktijken op te zetten die zich bevinden op de as tussen ‘informereren’ en ‘actie’. Zie missie, VERANDEREN “Daarom laten we kritische stemmen horen”

Ook drie van de vier functies van het decreet worden duidelijk beschreven in de visie en missie.

Leerfunctie. Goede vorming is niet het bevestigen van wat men al weet of kan, maar net het bevragen daarvan. Zie missie VERSTERKEN “We creëren een breed gamma aan leerrijke praktijken voor volwassenen”

Maatschappelijke bewegingsfunctie. Vorming plus Oost-Brabant betreft burgers op maatschappelijke kwesties en laat hen door middel van ‘collective meaning making’ richting geven aan mogelijke oplossingen, toekomstbeelden en acties die tot verandering kunnen leiden. Zie missie VERANDEREN “Maatschappelijke dynamiek, daar is het ons om te doen”

Gemeenschapsvormende functie. Ons ultieme doel is om de brug te slaan naar andere groepen, om groepen/gemeenschappen te verbinden op basis van gelijkwaardigheid. Zie visie VOOR IEDEREEN “Iedereen mee aan boord, dat is wat we willen. ...” en VOOR VERSCHIL “De waarde van het verschil, daarvan zijn we overtuigd.”

Vertrekkende van de visie en de missie en de daaruit afgeleide strategische en operationele doelen, maken we elk jaar een jaarplan. In hoofdstuk 2.4.6 met de strategische en operationele doelen zijn reeds een aantal acties en indicatoren opgenomen. In het jaarplan beschrijven we welke sociaal-culturele praktijken we ontwikkelen en welke doelstellingen ze nastreven. Per praktijk bepalen we ook welke werkingsgegevens relevant zijn. In het jaarverslag maken we zichtbaar of we de beoogde resultaten bereiken en welke werkingsgegevens we verzamelden.

We werken impactgedreven. Dit betekent dat we er altijd naar streven om daadwerkelijk maatschappelijke verandering teweeg te brengen. Of we daarin slagen, is moeilijk meetbaar. We kiezen dan ook voor de contributiebenadering als het gaat over impactmeting. Die benadering gaat ervan uit dat onze praktijken een betekenisvolle bijdrage leveren aan de beoogde maatschappelijke verandering. Het is evenwel onmogelijk om een eenduidige oorzaak-gevolg relatie aan te tonen. Onze praktijken, samen met vele andere, dragen bij aan het tot stand brengen van de verandering. Onze bijdrage aan die maatschappelijke verandering realiseren we zowel vanuit een kwantitatief als vanuit een kwalitatief oogpunt. Vanuit kwantitatief oogpunt nemen we ons voor om een relevant aantal praktijken op te zetten waarbij we een relevant aantal mensen weten te bereiken. Hiervoor verwijzen we naar de acties onder de strategische doelstellingen, zie punt 2.4.6. Vanuit kwalitatief oogpunt betekent dit dat deelnemers in staat zijn actie te ondernemen en dat ook effectief doen. Dergelijke zaken zijn moeilijk te meten. Door het formuleren van enkele indicatoren doen we hier toch een poging toe door middel van bevragingen. Wat er daadwerkelijk verandert in de (lokale) omgeving, is niet vast te leggen. Wij kunnen enkel nagaan of de deelnemers na de praktijken de intentie/durf hebben om bijvoorbeeld te interveniëren bij racisme of polarisering. De acties die onder de operationele doelstellingen genoteerd staan, zijn een minimaal richtinggevend kader. Ze kunnen worden geactualiseerd als de context verandert. Ook de indicatoren kunnen wijzigen wanneer voortschrijdend inzicht dat vereist.

2° De relatie van de missie en de visie van de sociaal-culturele organisatie tot de actuele maatschappelijke context die de organisatie heeft omschreven.

b. De organisatie expliciteert in een maatschappelijke contextanalyse welke ontwikkelingen relevant zijn in relatie tot haar missie en visie, welke ontwikkelingen ze als uitdaging wil aangrijpen om een toekomstige werking errond te ontplooien en welke impact ze daarbij nastreeft.

Zie 3.2.1

Toen de regiegroep en de visiegroep alle interne en externe gegevens analyseerden, bogen ze zich over een lijst met 190 gegevens van sterktes, zwaktes, aspiraties, kansen, bedreigingen en resultaten. Om daaruit de beleidsuitdagingen te kiezen, toetsten we de lijst aan een aantal belangrijke criteria:

- Relevantie voor Oost-Brabant
- Uniceit (USP)
- Inhoudsgedreven
- Grote impact
- Gelinkt aan de missie en visie

Zo kwamen we tot de volgende maatschappelijke uitdagingen

De burgers van Oost-Brabant DURVEN bijdragen tot

herverdeling van macht

gelijke kansen voor iedereen

minder sociale polarisatie

verandering van de gangbare ideeën/oplossingen

het vormgeven aan een duurzame en solidaire samenleving

Dat doen we door alle zintuigen en capaciteiten te prikkelen.

3° De bijdrage van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie aan de realisatie van de drie sociaal-culturele rollen.

a. De organisatie expliciteert haar visie op de drie sociaal-culturele rollen;

Zie 3.6.1

b. De organisatie geeft aan hoe ze in de toekomst wil inzetten op de realisatie van de drie sociaal-culturele rollen.

Vormingplus Oost-Brabant kiest om sociaal-culturele praktijken op te zetten als leeromgeving waar mensen, groepen en gemeenschappen de kans krijgen om kritisch stil te staan bij vanzelfsprekendheden. Vormingplus benadert mensen als subject en deel van de oplossing. Het gaat niet om zich te (leren) aanpassen aan de veranderende wereld, maar om zich te (leren) engageren in die wereld en mee richting te geven aan de veranderingen. Daarom heeft elke sociaal-culturele praktijk een expliciete component van kritische reflectie. Het informeren van de mensen bij Vormingplus Oost-Brabant gebeurt in functie van het kritisch reflecteren ten aanzien van zichzelf én de samenleving.

We willen groepen vanuit maatschappelijke kwesties te verbinden met de samenleving en/of andere groepen. We geloven dat verbinding en ontmoeting zorgen voor een basis van solidariteit, gelijkheid en wederzijds respect in een groep. We hebben oog voor de kwetsbare posities waarin sommige mensen of groepen zich bevinden, daarom hebben we in leerprocessen met groepen aandacht voor de gelaagdheid van ieders identiteit. Elke sociaal-culturele praktijk werkt aan die verbinding, met mensen van die groep op dat ogenblik of met mensen uit andere groepen.

Via de laboratoriumrol ent Vormingplus vernieuwing op de samenleving. Dat realiseren we door ruimte te geven aan experiment met en voor groepen burgers en onszelf. Binnen de laboratoriumrol worden nieuwe ideeën bedacht, getest en in de samenleving uitgerold. Deze rol zit niet in elke praktijk. Hiervoor worden specifieke projecten opgezet.

4° De strategische en operationele doelstellingen van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie.

a. De werking van de organisatie is gestoeld op een onderbouwd en samenhangend geheel van strategische en operationele doelstellingen.

[Zie punt 3.5](#)

5° De uitwerking van de vier sociaal-culturele functies op de volgende wijze:

a. De organisatie heeft een onderbouwde visie op de vier functies en op de werkwijzen die de organisatie hanteert om de gekozen functies te realiseren;

[Zie punt 3.6.2](#)

b. De organisatie kan aangeven wat haar ambities met betrekking tot de vier functies zijn voor de toekomst:

1. Voor de cultuurfunctie:

i. De visie op cultuur in relatie tot de missie van de organisatie en de verantwoording van de werkwijze van de organisatie om praktijken op te zetten die erop gericht zijn cultuur te creëren, te bewaren, te delen en eraan deel te nemen;

[Zie punt 3.6.2](#)

2. Voor de leerfunctie:

i. De visie op leren in relatie tot de missie van de organisatie en een verantwoording van de werkwijze om leeromgevingen op te zetten;

[Zie punt 3.6.2](#)

3. Voor de gemeenschapsvormende functie: i. De visie op groepen en gemeenschappen en interacties daartussen in relatie tot de missie van de organisatie en een verantwoording van de werkwijze om processen te ondersteunen en te faciliteren die leiden tot het vormen van groepen en gemeenschappen of tot interacties tussen groepen en gemeenschappen;	Zie punt 3.6.2
4. Voor de maatschappelijke bewegingsfunctie: De visie op engagement en politisering en op relevante samenlevingsvraagstukken in relatie tot de missie van de organisatie en een verantwoording van de werkwijze om praktijken op te zetten waarin ruimte voor engagement en politisering wordt gecreëerd in relatie tot samenlevingsvraagstukken;	Zie punt 3.6.2
6° De werking met een relevantie en uitstraling voor de regio in kwestie, afgestemd op de culturele en maatschappelijke context van de regio en complementair aan de werking van andere spelers in de specifieke regio.	
a. In een regionale contextanalyse expliciteert de organisatie welke maatschappelijke ontwikkelingen specifiek relevant zijn voor de regio, verantwoordt ze en toont ze aan hoe ze in de werking daar specifiek op inspeelt en wat de resultaten zijn;	
Zie punt 3.2.2 In de regionale contextanalyse zagen we dat het aantal Oost-Brabantse inwoners groeit en nog harder zal groeien in de komende decennia, vooral in Leuven en het gebied tussen Brussel en Leuven. Dat komt door de stijgende levensverwachting in combinatie met een positief migratiesaldo. Het aantal inwoners met een buitenlandse herkomst ligt iets boven het Vlaamse gemiddelde en Leuven kent een heel hoog migratiesaldo. Daarnaast zien we ook dat vele overheden ecologische beleidsmaatregelen opgenomen hebben in hun beleidsnota's. Tenslotte zien we dat burgers vragende partij zijn om meer en beter betrokken te worden bij het (lokaal) beleid. Bij de Oost-Brabanders vindt ongeveer de helft dat ze niet goed geïnformeerd worden over beleidsbeslissingen, in steden is dat zelfs nog meer. Die vaststellingen resulteerden in de doelstellingen rond privileges, polarisatie, duurzaamheid en participatie.	
b. De organisatie staat haar relevantie en uitstraling in de regio aan de hand van kerngegevens en cijfers over de aanwezigheid, de zichtbaarheid, het bereik of het effect van haar werking;	
De acties onder strategische doelstellingen 1 en 2 worden verspreid over het hele werkingsgebied. In de jaarplannen verwoorden we hoe we dit zullen realiseren. Doelstelling 3 is volledig geënt op de specificiteit van het werkingsgebied, elke operationele doelstelling dient een deelgebied. Leuven als centrumstad, de kleinere steden en de gemeenten in (ruraal) overgangsgebied (vooral tussen Brussel en Leuven) en de plattelandsgemeenten (vooral in het Hageland) hebben verschillende noden aan sociaal-culturele praktijken rond duurzaamheid. Bij de strategische doelstelling 4, over participatie, luidt de eerste operationele doelstelling als volgt: "Een progressief stijgend aantal lokale besturen van plattelandsgemeenten en gemeenten in (ruraal) overgangsgebied realiseert degelijke burgerparticipatie". Dit betekent dat we kleinere gemeenten ondersteunen in het opzetten van participatie. Grotere steden kunnen dit mits het inzetten van duurdere participatie-organisaties. Kleine gemeenten hebben daar de middelen, noch de know-how voor. De andere operationele doelstellingen zijn voor het hele werkingsgebied en worden verspreid.	

c. De organisatie toont aan dat ze een werking ontplooit die complementair is aan de werking van andere spelers in de regio.

Verder beschouwt Vormingplus Oost-Brabant complementariteit als een handelingsperspectief. We houden permanent overleg met alle relevante actoren in de regio en toetsen de werking voortdurend aan de bevindingen en positionering van de stakeholders. We wegen onze eigen inzet en die van anderen af in functie van de aanwezige expertise, de financiële of andere mogelijkheden of beperkingen, de al dan niet expliciet geformuleerde noden, etc.

We houden bij die afweging rekening met de voortdurende wijzigingen in het sociaal-culturele landschap en de ruimere samenleving. We kijken welke spelers er in het landschap zijn en zoeken naar onze plek/rol of USP bij elke samenwerking.

7° Een gesubsidieerde werking die zich grotendeels afspeelt binnen de vrije tijd.

a. De organisatie toont aan dat de regio-werking waarvoor de organisatie wordt gesubsidieerd, zich aantoonbaar en hoofdzakelijk zal afspelen **binnen de vrije tijd** van volwassenen, gestaafd aan de hand van kerngegevens en cijfers over de financiën, het personeel en de werking;

Vormingplus Oost-Brabant richt zich tot de mensen en stimuleert hen tot engagement. Dat engagement speelt zich af in de vrije tijd. Vanuit het kruispuntdenken benaderen we de mensen echter vanuit hun vele identiteiten. Iemand kan meedoen aan sociaal-culturele praktijken vanuit zijn meerlagige identiteit en zet zijn professionele context nooit buitenspel. De opdeling vrije tijd/werkijd wordt voor meer mensen fluïde. Dit geldt ook voor deelnemers aan de sociaal-culturele praktijken van Vormingplus.

b. Het eventuele gedeelte van de werking dat zich **uitzonderlijk buiten de vrije tijd** zal afspelen, omschrijft en verantwoordt de organisatie vanuit haar missie en visie.

[Zie 7.a hierboven](#)

8° De werking voor het brede publiek en de keuzes daarin op het vlak van gemeenschap-pen, doelgroepen of kansengroepen.

a. De organisatie expliciteert haar werking voor het **brede publiek** en de keuzes die ze daarin maakt op het vlak van doelgroepen, gemeenschappen of kansengroepen;

[Zie punt 3.4.2](#)

b. Binnen de gemaakte keuzes expliciteert en verantwoordt de organisatie haar beleid en aanpak om sociaal-culturele participatie van iedereen, met specifieke aandacht voor kansengroepen, in de regio na te streven, de resultaten die ze bereikte en hoe ze dat beleid opvolgt en desgewenst bijstuur;

c. De organisatie toont aan welke processen en praktijken ze heeft opgezet om haar publiek te bereiken en welke vorm deze in de praktijk krijgen.

[Zie punt 3.4.2](#)

9° De plaats van vrijwilligers in de organisatie en de manier waarop ze betrokken en ondersteund worden.

a. De organisatie geeft aan welke **rollen en taken** vrijwilligers effectief zullen opnemen in de organisatie of de regio-werking;

[Zie punt 3.7](#)

b. De organisatie expliciteert haar **ondersteuningsbeleid** ten aanzien van vrijwilligers en hoe ze betrokkenheid, inspraak en participatie van vrijwilligers in de organisatie vorm zal geven.

[Zie punt 3.7](#)

Zakelijke beoordelingselementen en -criteria

1° Een geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenbeleid
a. De organisatie expliciteert haar professioneel beleid en geeft aan welke verbeteracties ze daarrond heeft ondernomen en welke ze nog wil nemen;
Zie punt 4.1.1
b. De organisatie expliciteert haar integrale kwaliteitsbeleid en geeft aan welke verbeteracties ze daarrond heeft ondernomen en welke ze nog wil nemen;
Zie punt 4.2
c. De organisatie is transparant over haar financiële situatie, de genomen maatregelen in het kader van haar financiële meerjarenbeleid en de effecten ervan;
Zie punt 5.1
d. De organisatie legt financiële afrekeningen voor en maakt een prognose van de evolutie van haar financiële situatie voor de komende beleidsperiode.
Zie Meerjarenbegroting
2° De toepassing van de principes van goed bestuur
a. De organisatie geeft aan hoe ze transparantie in en verantwoording van haar bestuur organiseert;
Zie punt 4.3.1
b. De organisatie expliciteert, vanuit haar missie en doelen, de samenstelling van de bestuursorganen en hun rol- en bevoegdheidsverdeling;
Zie punt 4.3.2
c. Het bestuur geeft aan hoe het interne en externe stakeholders bij strategische beslissingen betreft;
Zie punt 4.3.3
d. De organisatie toont aan hoe ze de principes van goed bestuur in de organisatie toepast, waar ze eventueel verder in wil groeien en welke initiatieven ze daarvoor heeft genomen of zal nemen.
Zie punt 4.3.4
3° De afstemming tussen het voormelde inhoudelijke en zakelijke deel van het beleidsplan
a. De organisatie verantwoordt hoe ze haar financiën, mensen en middelen zal inzetten ter realisatie van de strategische en operationele doelstellingen;
Zie punt 4.4
b. De organisatie geeft aan hoe ze de afstemming tussen haar inhoudelijke en zakelijke plan opvolgt, evalueert en eventueel bijstuurt.
Zie punt 4.4.2

Bijlagen

1. Verklarende woordenlijst:
https://www.vormingplusob.be/sites/default/files/download/bijlage_1_verklarende_woordenlijst.pdf
2. De maatschappelijke contextanalyse:
https://www.vormingplusob.be/sites/default/files/download/bijlage_2_maatschappelijke_contextanalyse_0.pdf
3. De verschillende stappen van het beleidsplanningsproces:
https://www.vormingplusob.be/sites/default/files/download/bijlage_3_beleidsplanningsproces_0.pdf