



2026-2030

# BELEIDSPLAN





# **BELEIDSPLAN**

## **2026-2030**





# INHOUDSTAFEL

---

<b>INLEIDING</b> .....	7
------------------------	---

## **INHOUDELIJK DEEL**

<b>HOOFDSTUK 1.</b> Missie en visie CCV .....	11
<b>HOOFDSTUK 2.</b> Een geïntegreerd kwaliteitsbeleid .....	17
<b>HOOFDSTUK 3.</b> Maatschappelijke contextanalyse .....	25
<b>HOOFDSTUK 4.</b> Doelstellingenkader .....	33
<b>HOOFDSTUK 5.</b> Sociaal-culturele rollen .....	47
<b>HOOFDSTUK 6.</b> Sociaal-culturele functies .....	53
<b>HOOFDSTUK 7:</b> Relevantie en uitstraling in het Nederlands taalgebied .....	61
<b>HOOFDSTUK 8.</b> Participatiebeleid .....	67
<b>HOOFDSTUK 9.</b> Vrijwilligers .....	79

## **ZAKELIJK DEEL**

<b>HOOFDSTUK 10.</b> Medewerkersbeleid .....	91
<b>HOOFDSTUK 11.</b> Strategische communicatie bij ccv .....	99
<b>HOOFDSTUK 12.</b> Onafhankelijkheid en for mele relaties .....	113
<b>HOOFDSTUK 13.</b> Goed bestuur .....	125

## **FINANCIEEL DEEL**

<b>HOOFDSTUK 14.</b> Algemene toelichting bij het financieel beleid .....	133
<b>HOOFDSTUK 15.</b> Toelichting bij de financiële kerngegevens en cijfers in het sjabloon van de meerjarenbegroting .....	139
<b>HOOFDSTUK 16.</b> Toelichting bij het gevraagde subsidiebedrag .....	147
<b>HOOFDSTUK 17.</b> Toelichting bij de afstemming inhoudelijk-zakelijk beleid .....	155
<b>HOOFDSTUK 18.</b> Overzicht beoordelingscriteria landelijke organisaties .....	163



Een raadselachtige foto op de omslag van dit beleidsplan van CCV.... toch verbeeldt het exact wat wij gaan doen: mensen en groepen ondersteunen vanuit anders zien naar anders zijn naar anders leven. De originele foto zie je hiernaast: een groep mensen kruist tijdens de camino naar Compostella het beeld "Be Welcoming" van Timothy Schmalz. Vanuit hun perspectief zien ze enkel een bedelende pelgrim. Als ze bereid zijn het beeld na hun passage ook anders te bekijken, namelijk via de achterkant, zien ze plots een engel zitten. Op het moment dat ze dat gezien hebben, kijken ze anders naar zichzelf naar die andere, naar de Ander en naar hun omgeving en meer nog, eens ze het beeld op die manier gezien hebben, kunnen ze dat perspectief niet meer ongedaan maken. Het dubbele perspectief is blijvend en heeft dus ook de kijkende mens of groep veranderd. Dit is een beeldend voorbeeld hoe CCV volgende beleidsperiode wil inzetten op het ontwikkelen van transformational skills van mensen én van groepen. Om zo mensen en groepen te laten bijdragen aan de realisatie van een meer duurzame, inclusieve, solidaire, democratisch en niet gesegregeerde samenleving.

We staan hier niet alleen, CCV is daarmee een van de meer dan honderd sociaal-culturele organisaties die een beleidsplan indient. Het was een intensief proces waaraan we zorgvuldig hebben gewerkt. Dé inbrengers en tegelijkertijd ook de toetsstenen zijn onze deelnemers, vrijwilligers en medewerkers die de motor zijn van ons sociaal-cultureel werk.

Er heeft in de afgelopen maanden een open gesprek plaatsgevonden over de maatschappelijke ontwikkelingen, wat dit betekent voor CCV en welke keuzes daarom gewenst of nodig zijn. Conceptversies zijn besproken binnen de bestaande gremia, zoals coördinatorenoverleg, aandachtsmedewerkers vrijwilligen en inclusie, beleidsplanningsdag, waarderende audits en bestuursorgaan. De verzamelde input was rijk én eenduidig. Er was veel herkenning voor de geschetste ontwikkelingen en ook de hierop gebaseerde strategische doelen werden breed onderschreven. Een sterkte van CCV is dat we vanuit een duidelijk, inspirerend civiel perspectief sterk kwaliteitsontwikkelen (sterkte). Tegelijk vormt het een uitdaging om nieuwe medewerkers aan te spreken die de missie en visie mee kunnen (uit) dragen (zwakte).

CCV werd in 1973 opgericht om te anticiperen op het startende cultuurbeleid van de Vlaamse overheid. De kernopdracht was 'het stimuleren en begeleiden van leerprocessen met het doel mensen sterker te maken in het nemen van verantwoordelijkheid in Kerk en samenleving'. Sinds 1978 is CCV erkend als gespecialiseerde vormingsinstelling. In 2023 vierden we 50 jaar CCV. Het was een moment om niet alleen terug te blikken, maar vooral vooruit te kijken als socio-culturele organisatie. CCV staat nu voor 'Christelijke Cultuur Vandaag'. CCV wil inzetten op verbinding tussen christelijke zingeving in onze cultuur vandaag. Een kans voor CCV is om in de komende beleidsperiode een duurzame partner te zijn in het socio-cultureel veld en samen met partnerorganisaties in te zetten op 'zinnig samenleven' (kansen). Tegelijk is het een uitdaging voor CCV om hierbij voldoende 'smoel' te hebben (bedreigingen).

We leven in een tijd waarin de toekomst onzeker is en we op zoek zijn naar hoop en houvast. Niemand weet hoe onze samenleving er over een jaar, laat staan over vijf jaar uitziet. Ook voor deelnemers, vrijwilligers en medewerkers is niets vanzelfsprekend. Toch legt CCV de koers voor de komende beleidsperiode vast in het voorliggende beleidsplan en durven we keuzes te maken die gefundeerd zijn op de stevige basis die wij als organisatie delen. En bovenal gefundeerd op onze gedeelde levensbeschouwelijke missie, visie en kernwaarden.

Dit beleidsplan heeft als doel om, op basis van de externe en interne analyse, het fundament te leggen voor toekomstige beleidskeuzes. Hiertoe is de strategische focus bepaald en worden de voornemens beschreven. Hierbij wordt steeds de balans gezocht tussen op hoofdlijnen blijven én toch concreet genoeg zijn. Tussen positie kiezen én recht doen aan de diversiteit en veelkleurigheid binnen CCV en onze samenleving.

**Johan De Tavernier**  
*Voorzitter*

**Kristien Vrancken**  
*Directeur*





# INHOUDELIJK DEEL



# HOOFDSTUK 1. MISSIE EN VISIE CCV

---

*Begin met het waarom  
Simon Sinek*

---

Voor de visitatiecommissie is het “duidelijk dat CCV – komende **van een vormingsinstelling – een relevante sociaal-culturele organisatie** is die met haar missie en visie bijdraagt aan de doelstellingen van het decreet [...] Het uitgangspunt voor de missie en visie van de organisatie is de overtuiging dat **levensbeschouwing, spiritualiteit en geloof** krachten zijn die in elke mens schuilen en aanspreekbaar zijn én dat die krachten, **in een georganiseerde vorm, een positieve bijdrage kunnen leveren aan een inclusieve en emancipatorische samenleving.**”

De reden waarom mensen zich verenigen binnen CCV is omdat er een doel is waar mensen zich samen toe verbinden. We hebben een missie en een visie die we samen willen waarmaken. Dit is geen steriele tekst die ergens in een lade ligt. Onze missie en visie is richtinggevend en evolueert mee met de organisatie en tegen de achtergrond van een voortdurend veranderende samenleving.

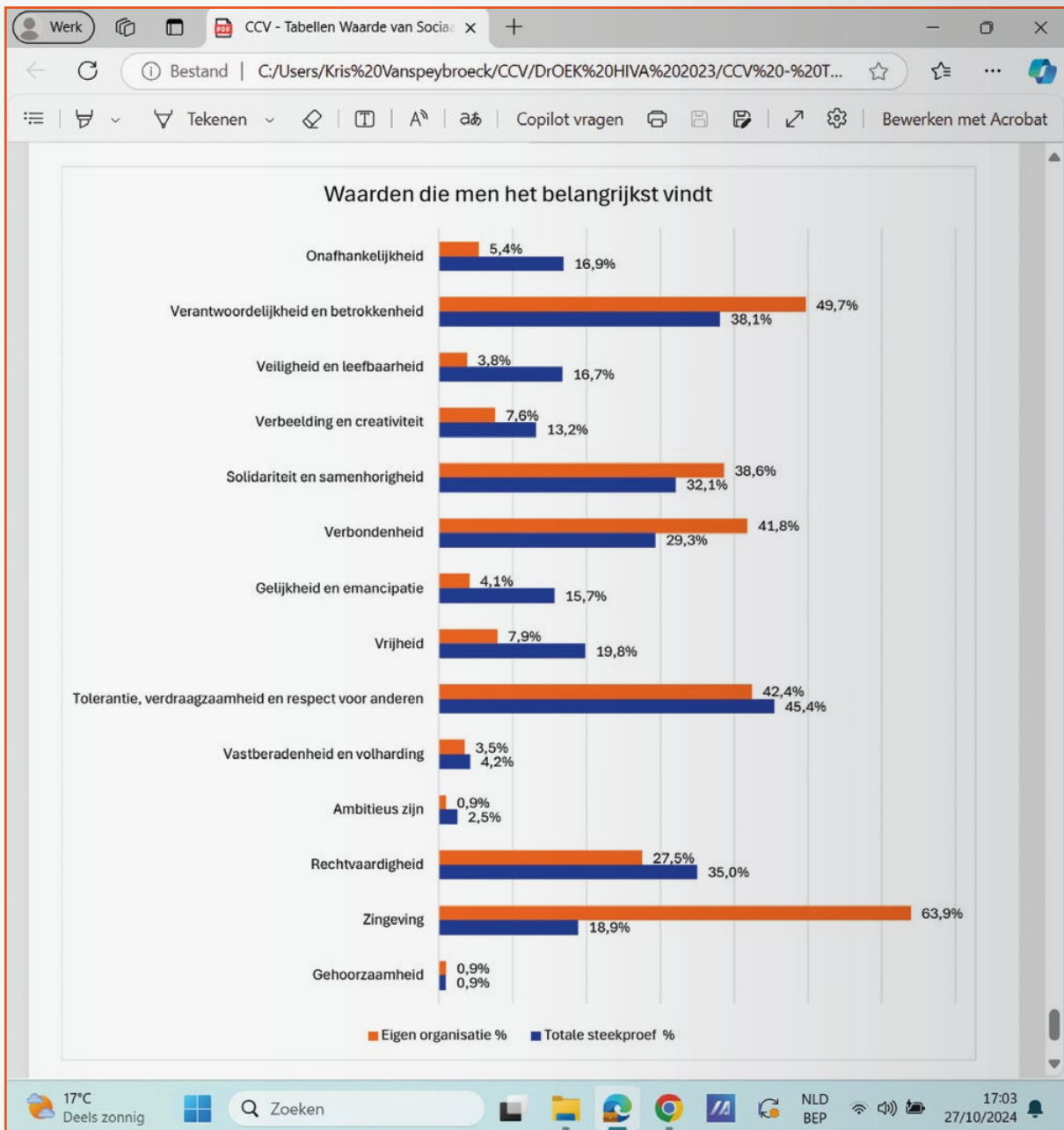
Onze missie en visie kent uiteraard een grote continuïteit met de missie en visie van het vorige beleidsplan. Tegelijk hebben we doorheen het beleidsplanningsproces de missie en visie opnieuw getoetst en verfijnd vanuit de contextanalyse (**zie H.3**). We hebben ook vier kernwaarden geïntegreerd. Dit proces hebben we opgenomen met deelnemers, medewerkers en bestuurders.

Als rode draad doorheen onze missie en visie worden ‘zin’ en ‘samen’ verweven. In het nieuwe logo maken we via de lemniscaat de verbinding tussen de christelijke traditie (C) en onze cultuur (C). We doen dit vandaag (V) op het snijpunt van verleden en toekomst.

Vanuit onze missie ‘**zin-vol samen-leven**’ verwoorden we vier pijlers van onze droom of visie. Onze richting voor de toekomst zet in op: **samen zin ervaren en betekenis geven, samen van anders zien naar anders zijn, samen leven en samen verantwoordelijk.**

Deze vier pijlers die we formuleerden vanuit onze organisatie hebben we vervolgens afgetoetst met het deelnemersonderzoek sociaal-cultureel volwassenenwerk rond de waarde en betekenis van deelname voor de participant (Vermeersch et. al. 2024). Op de totale populatie van ondervraagden (3885 deelnemers) waren er bijna 10% deelnemers (360 deelnemers) vanuit CCV. Het onderzoek peilde naar de waarden die de deelnemers het belangrijkste vonden. Onderstaande figuur (zie figuur 1) geeft aan welke waarden voor de deelnemers sociaal-cultureel werk (blauw) en welke waarden voor de deelnemers van CCV in het bijzonder (eigen organisatie = oranje = CCV) het belangrijkste zijn. Vier waarden(paren) worden door de deelnemers van CCV duidelijk sterker gewaardeerd: verantwoordelijkheid en betrokkenheid, solidariteit en samenhang, verbondenheid en zingeving.





Figuur 1. Waarden die deelnemers het belangrijkste vinden

Vanuit de vergelijking tussen de vier pijlers van onze visie en de waarden van de deelnemers herkennen we vier kernwaarden voor CCV: zingeving, verbondenheid, solidariteit en verantwoordelijkheid. Deze kernwaarden maken nu nog meer expliciet wat onze kern of fundament is en geven tegelijk aan wat we waardevol vinden en waar we naartoe willen werken.

## MISSIE VAN CCV

Zin-vol samen-leven.

CCV helpt mensen groeien, leergroepen of leergemeenschappen vormen en zorgzaam en verbindend in de samenleving staan vanuit de christelijke traditie.

CCV waardeert (beluistert, appelleert en ontwikkelt) de zinervaringen en geloof dat in mensen en groepen schuilt en actualiseert met mensen en groepen de christelijke traditie en cultuur.

## VISIE EN KERNWAARDEN VAN CCV

CCV brengt het binnenste in mensen en groepen naar boven.

**CCV wil een betekenisvolle bijdrage leveren aan de emancipatie van mensen en aan de versterking van een duurzame, inclusieve en solidaire niet-gesegregerde democratische samenleving.** CCV gelooft dat levensbeschouwing, spiritualiteit en godsdienst daartoe positieve krachten zijn. CCV staat open voor mensen van alle levensbeschouwelijke overtuigingen en wil zich laten uitdagen door wat mensen en de samenleving op het vlak van levensbeschouwing, spiritualiteit en geloof beroert.

We vormen een organisatie, waarin we de pijlers van onze visie samen opnemen. Daarom komt het woord 'samen' telkens terug in de vier pijlers.

### Samen zin ervaren en betekenis geven

CCV beschouwt de christelijke kijk op mens en samenleving als de toetssteen van haar missie en visie. Wat we doen, doen we geïnspireerd door het christelijk geloof. De christelijke traditie is een levende traditie die aanzet tot creativiteit en vernieuwing, tot groei en verandering. De christelijke traditie is ook wereldgericht. Ze ijvert voor een menswaardiger wereld en bestrijdt tendensen in de samenleving die mensen verdelen en uitsluiten.

De kern is verbinding. Dat geloof bindt ons en draagt bij aan een inclusieve samenleving met verschillende visies op zinvol samen-leven. Christen zijn is leven in verbondenheid, vooral met wie kwetsbaar is.

CCV wil de zoektocht van mensen naar een gelukkig leven beluisteren en waarderen door de kracht van geloof en spiritualiteit die in hen schuilt, aan te spreken, te expliciteren en te ontwikkelen.

Kortom, de kernwaarde van CCV is '*zingeving*'.

### Samen van anders-zien naar anders-zijn

**We geloven dat anders-zijn vertrekt vanuit anders-zien.** Daarom zetten we in op ontwikkelingsprocessen van transformatie waarbij mensen en groepen waarden en wijsheden die in alle culturen en tradities gehuldigd worden (cf. de gulden regel) voor onze cultuur (her)ontdekken en zich hierop verbinden.

De kern hierbij is het relationele of de verbinding van mensen met zichzelf, de andere, de omgeving en de Andere.

Kortom, de kernwaarde van CCV is '*verbondenheid*'.

### Samen leven

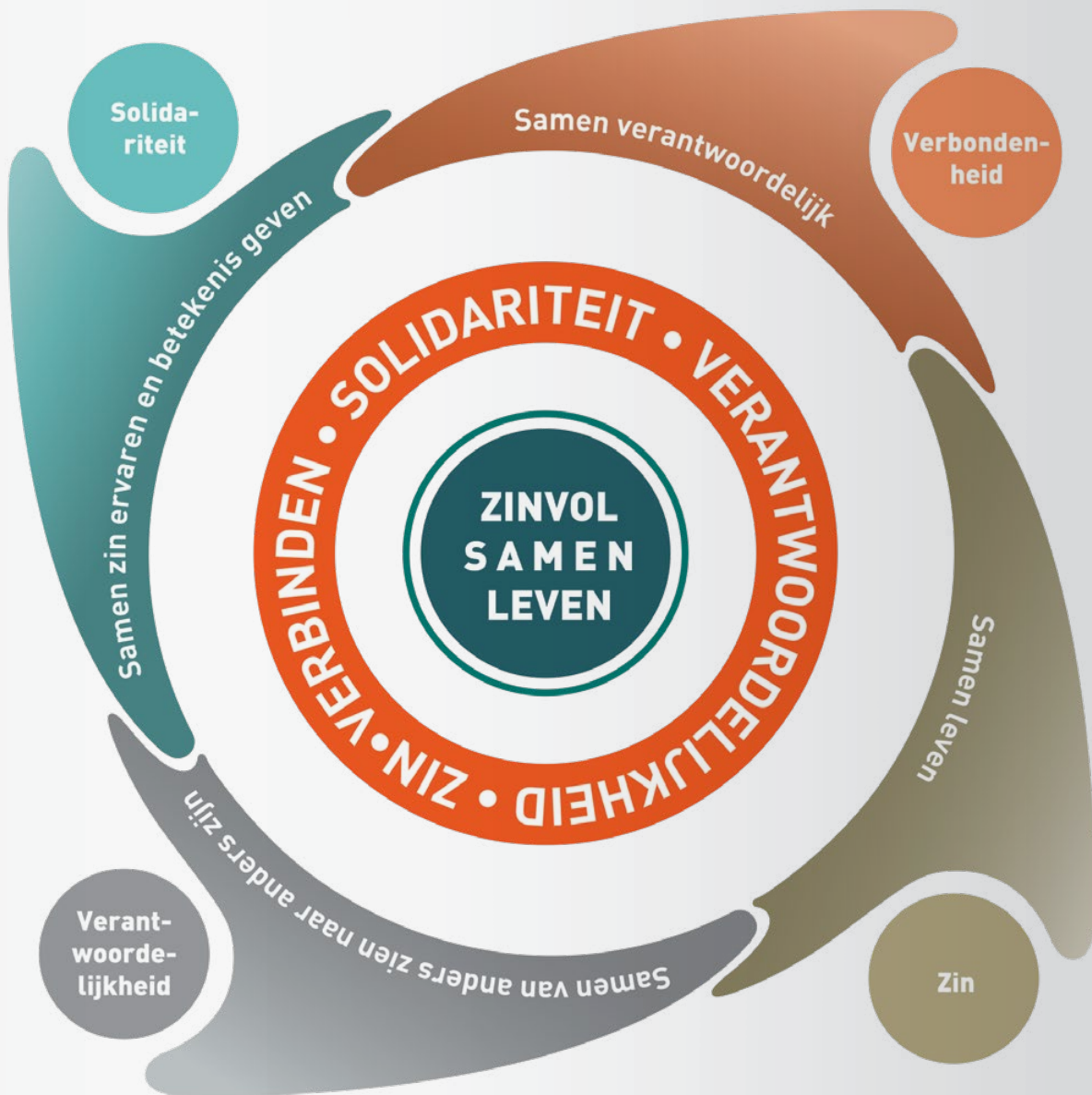
**We willen betekenisvol bijdragen aan inclusie en participatie.** Nu en in de toekomst. Dat doen we met aandacht voor maatschappelijke problemen en kansen. We staan open voor mensen van alle levensbeschouwelijke overtuigingen en willen ons laten uitdagen door wat mensen op het vlak van levensbeschouwing, spiritualiteit en geloof beroert.

Kortom, de kernwaarde van CCV is '*solidariteit en samenhorigheid*'.

### Samen verantwoordelijk

CCV wil het hart van mensen en gemeenschappen openen. We geloven dat mensen vanuit een anders zien en een anders zijn ook anders gaan handelen, door mensen en gemeenschappen te begeleiden tot dialoog, engagement en samenwerking. We willen de aanwezige expertise, vaardigheden, inzet, inspiratie en kernwaarden gebruiken om van elkaar te leren, (maatschappelijke) ambities waar te maken, expertise in te kunnen schakelen en schaalvoordeel te benutten.

Kortom, de kernwaarde van CCV is '*verantwoordelijkheid en betrokkenheid*'.



Figuur 2. Missie, visie en kernwaarden CCV

## DE DOELSTELLINGEN VAN HET DECREET EN DE MISSIE EN VISIE VAN CCV

Het startpunt zijn de doelen van het decreet. Deze vormen het **kader** voor alle organisaties binnen het sociaal-cultureel werk en dus ook voor CCV. De doelstellingen van het decreet zetten in op het leveren van een bijdrage aan **een duurzame, inclusieve, niet-gesegregeerde, solidaire en democratische samenleving**. Deze doelen vormen dan ook letterlijk en figuurlijk het kader waarin we onze missie en visie en de samenwerking met burgers en andere organisaties plaats.

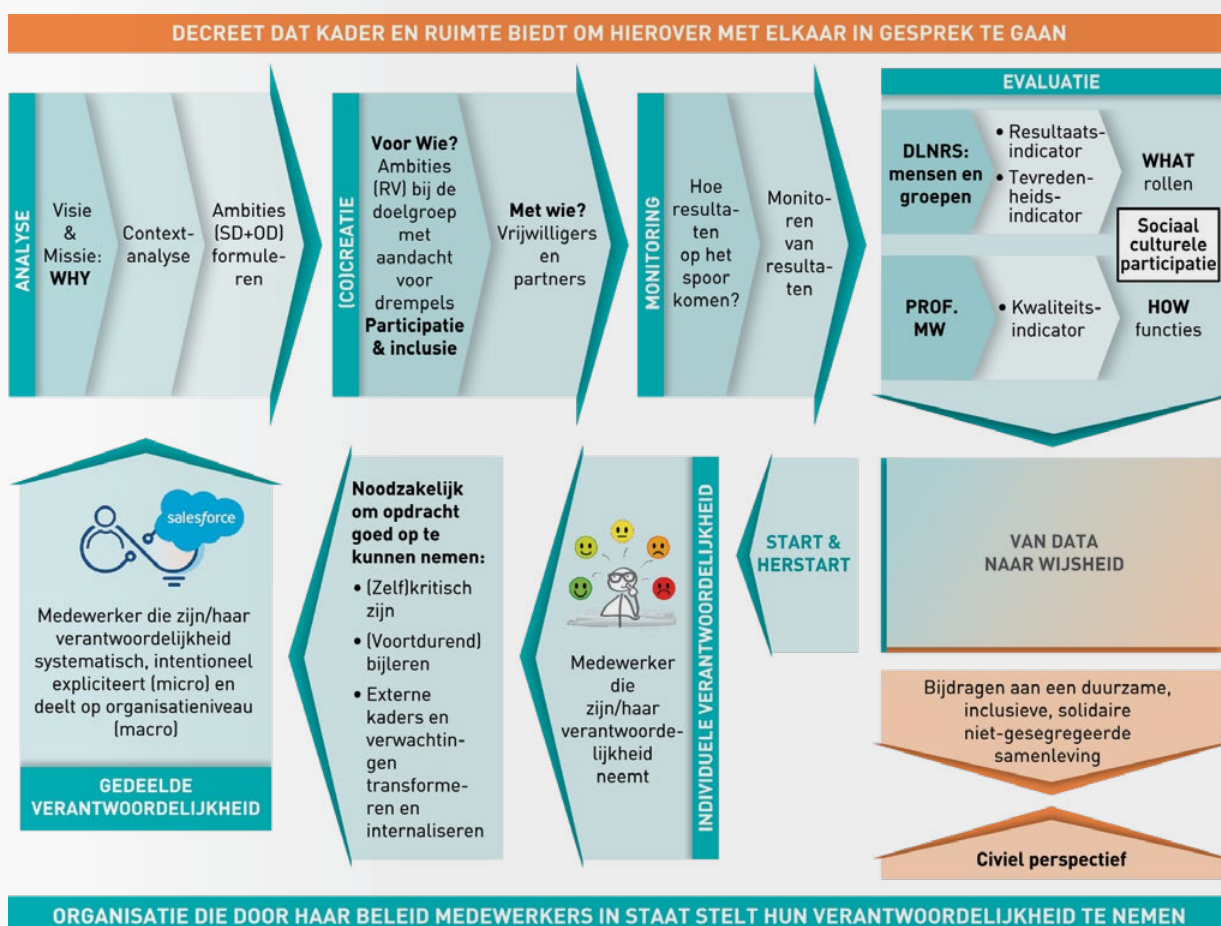
Dit kader bakent niet alleen af, maar werkt vervolgens uitnodigend en inspirerend voor het ontwikkelen van het eigen civiel perspectief. Binnen dit decretaal kader en vanuit onze **autonomie** verwoorden we dan ook onze missie, visie en kernwaarden: **zingeving, verbondenheid, solidariteit en verantwoordelijkheid**.

**Onze kernwaarden dragen bij aan de doelen van het decreet:** de kernwaarde 'zingeving' draagt bij aan een democratische samenleving, de kernwaarde 'verbondenheid' draagt bij aan een inclusieve en niet gesegregeerde samenleving, de kernwaarden 'solidariteit en verantwoordelijkheid' dragen bij aan een duurzame en solidaire samenleving.

**Onze missie en visie** uitgewerkt in vier pijlers **sluit aan bij de doelstellingen van het decreet**:

- Samen zin ervaren: Dit bevordert gedeelde zinervaring en betekenisgeving, waarbij levensbeschouwing en spiritualiteit worden aangesproken in de context van (democratisch) samen leven.
- Samen van anders-zien naar anders-zijn: Gericht op verbondenheid, stimuleert het begrip van (levensbeschouwelijke) diversiteit en wederzijds respect (niet gesegregeerde en inclusieve samenleving).
- Samen leven: Dit ondersteunt solidariteit, bevordert inclusie en participatie in de samenleving (inclusieve en solidaire samenleving).
- Samen verantwoordelijk: Gericht op verantwoordelijkheid, moedigt het maatschappelijk engagement aan en versterkt de sociale cohesie (duurzame samenleving).

De doelstellingen van het decreet geven ons op organisatieniveau een gedeeld kader, een gezamenlijk maatgevoel, een ijkpunt voor 'het goede'. En omgekeerd iken wij de doelen van het decreet met elkaar (zie figuur 3: Geïntegreerde kwaliteitscyclus). We integreren de doelen van het decreet via onze **geïntegreerde kwaliteitsontwikkeling** of gedeelde verantwoordelijkheid (zie H.2).



Figuur 3. Geïntegreerde kwaliteitscyclus

Onze missie, visie en kernwaarden vormen vervolgens op hun beurt een **kader** waarin we samenwerken met medewerkers, deelnemers en organisaties. Volgens de visitatie laten we "vanuit deze waarde mensen groeien, ontwikkelen om vervolgens te participeren aan groepen en aan de samenleving en om een maatschappelijk engagement op te nemen". Ook zij hebben een eigen **autonomie**. Tegelijk is het belangrijk om elke vorm van participatie steeds goed te kaderen binnen zowel de missie, visie en kernwaarden van CCV als de doelen van het decreet waarbinnen CCV zich loyaal engageert.





## HOOFDSTUK 2.

# EEN GEÏNTEGREERD KWALITEITSBELEID

---

*Quality is everyone's responsibility*  
Deming

---

We leven in tijden die gekenmerkt worden door verandering. Ook het concept kwaliteit is aan verandering onderhevig. Kwaliteit werd vroeger ingevuld als een soort minimumdrempel die bereikt moest worden. Nadien verschoof de focus naar organisationele systemen en processen, die tot kwaliteitsvolle resultaten moesten leiden. We herkennen ons tegenwoordig in de focus op kwaliteit waarbij steeds meer nadruk gelegd wordt op de waarde van samenwerking tussen de verschillende actoren. Kwaliteit wordt nu samen gerealiseerd. We kiezen daarom voor een **geïntegreerd kwaliteitsbeleid**. Essentieel hierbij is dat kwaliteit staat of valt met de gedeelde ambitie en verantwoordelijkheid van elkeen. Of kort gezegd: kwaliteit is een **gedeelde verantwoordelijkheid**.

Externen hebben steeds waardering uitgesproken voor de sterke aandacht van CCV voor kwaliteitsontwikkelen werken. Zo gaf de visitatiecommissie recent mee dat het "duidelijk is dat CCV uitvoerig heeft ingezet op het realiseren van een **duurzame kwaliteitscultuur**: de cyclus van de verantwoorde verantwoordelijkheid als een professionaliseringsproces voor medewerkers en als een spiegel voor leiding en beleid. De implementatie van de kwaliteitscyclus verhoogt de efficiëntie van de organisatie."

Binnen het bestek van dit hoofdstuk willen we onze visie op een geïntegreerd kwaliteitsbeleid (1) uitwerken. Dit geïntegreerd werken aan kwaliteit maken we in onze dagelijkse werking waar via onze geïntegreerde kwaliteitscyclus. We beschrijven onze geïntegreerde kwaliteitscyclus vanuit het perspectief van CCV als organisatie (2). Tot slot beschrijven we de geïntegreerde kwaliteitscyclus die door de educatieve medewerker wordt doorlopen (3).

## GEÏNTEGREERD KWALITEITSBELEID

Ons geïntegreerd kwaliteitsbeleid wordt gekenmerkt door het inzetten op

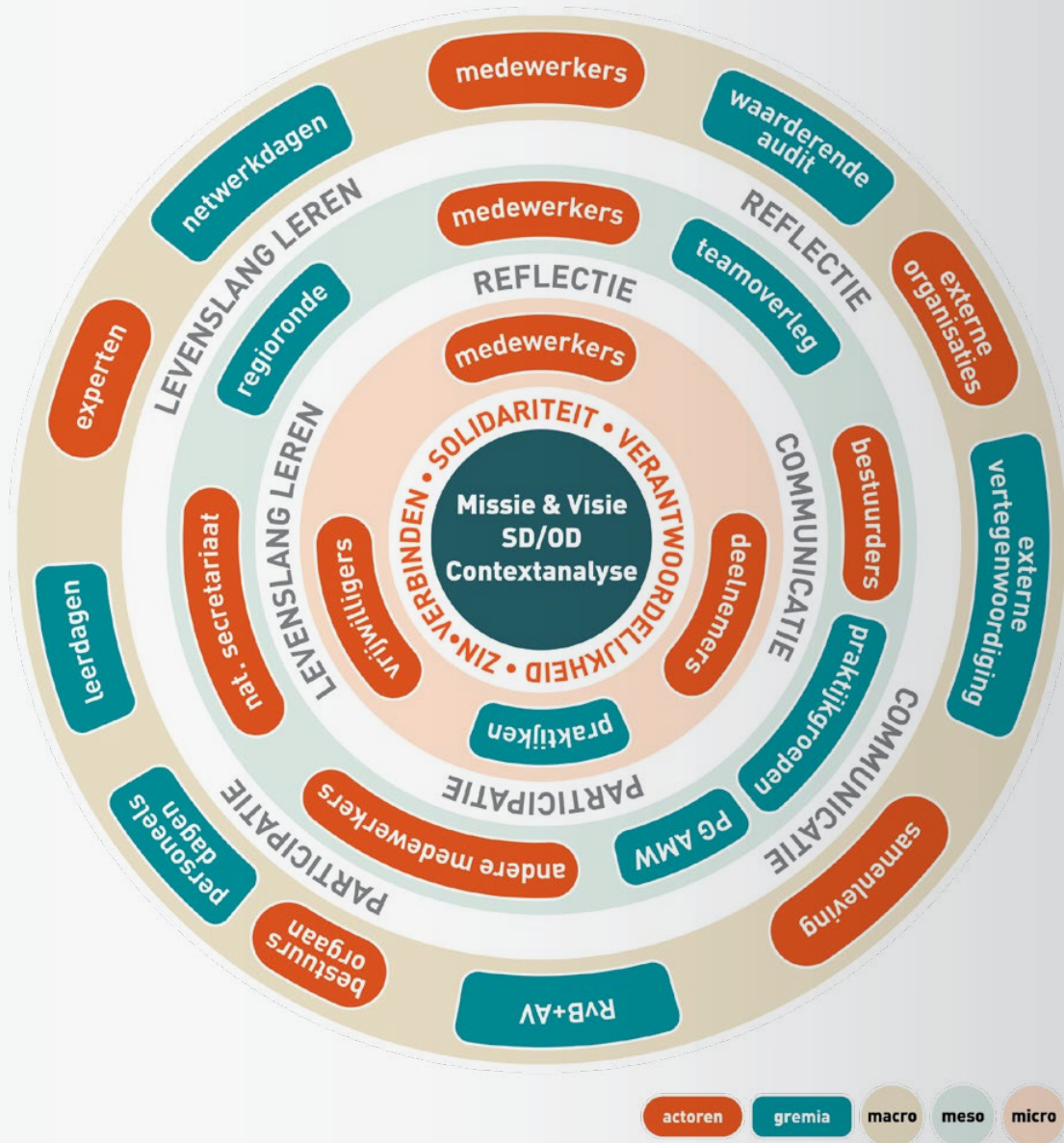
- een dynamische kwaliteitscultuur (a),
- betekenisvolle verbindingen (b),
- levenslang leren (c).

### Inzetten op het cultiveren van een dynamische kwaliteitscultuur via organisatie- en ontwikkelingsgericht werken

Belangrijk is een goed onderhouden organisatiecultuur die gericht is op kwaliteitsbewustzijn. Dit impliceert een voortdurende, volgehouden, niet-incidentele, maar interne en gezamenlijke aandacht voor kwaliteit. Een **gedragen en gedeelde kwaliteitscultuur** kan niet top-down gecreëerd worden. Zo'n cultuur ontstaat ook niet vanzelf. Een integrale kwaliteitscultuur willen we blijven cultiveren door zowel organisatiegericht als ontwikkelingsgericht te werken. ***It takes two to tango.***

- De zorg voor kwaliteit maakt integraal deel uit van ons algemeen organisatiebeleid en is vanuit dat perspectief gericht op het waarmaken van de missie en visie en de vier kernwaarden die CCV vooropstelt. De kern van ons geïntegreerd kwaliteitskader (zie figuur 1) wordt o.m. gevormd door de kernwaarden zingeving, verbondenheid, solidariteit en verantwoordelijkheid.

Deze kernwaarden vertegenwoordigen de overtuigingen die we belangrijk vinden en fungeren als kompas en geven richting aan ons handelen (zie H.1). Tegelijk hebben we een duidelijke identiteit en een heldere missie en visie. Zo hebben we een duidelijke why in de vorm van de maatschappelijke meerwaarde die we willen creëren (zie H.5) en de wijze waarop we dat willen doen (zie H.6). Vanuit deze duidelijke en gedeelde kernwaarden en identiteit werken we aan kwaliteit.



Figuur 1. Model van geïntegreerd kwaliteitsbeleid

- Het ontwikkelingsgericht werken als organisatie komt bij uitstek naar voor via onze dynamische benadering van kwaliteit. We gaan uit van een kwaliteitsontwikkeling waarbij we niet in de hectiek willen komen van alles moet altijd beter. Soms moeten we stappen achteruit zetten om dan weer vooruit te gaan. Het wil uiteraard ook niet zeggen dat kwaliteit een statisch gegeven is, integendeel. De samenleving is steeds in verandering en dat betekent dus dat onze organisatie ook in verandering is en een gezond aanpassingsvermogen heeft en daarvoor de nodige flexibiliteit aan de dag legt. Continu reageren we op veranderingen en tegelijkertijd passen we ons aan en spelen we in op de specifieke behoeften. We streven ernaar om hierbij externe en interne kaders en verwachtingen te transformeren en te internaliseren.



## Inzetten op verbindingen via participatie en communicatie

We delen de overtuiging van Deming dat kwaliteit de verantwoordelijkheid van iedereen is. We spreken daarom niet langer van 'verantwoorde verantwoordelijkheid' maar over 'gedeelde verantwoordelijkheid'. De geïntegreerde kwaliteit wordt bepaald via de **verbindingen** die gemaakt worden **binnen en tussen drie verschillende niveaus**:

- Op microniveau komen o.m. deelnemers en vrijwilligers in contact met (aandachts) medewerkers en omgekeerd.
- Het mesoniveau verwijst naar het teamniveau waar (aandachts)medewerkers elkaar professioneel ontmoeten.
- Het macroniveau symboliseert onze ruimere organisatie waarbinnen o.m. teams, praktijkgroepen en het bestuursorgaan actief zijn. Op zijn beurt maakt onze organisatie deel uit van een ruimer netwerk met andere organisaties in de samenleving.

Inzetten op verbindingen in en tussen de niveaus vraagt om **participatie en communicatie**. Dit houdt in dat er binnen elk niveau aandacht is voor participatie of een wederzijdse relatie gebaseerd op vertrouwen, gelijkwaardigheid en actieve betrokkenheid van de betrokken deelnemers, vrijwilligers, medewerkers en partners. Een bijzondere aandacht gaat uit naar het stem geven aan deelnemers (zie verder: participatie) en vrijwilligers (zie verder: vrijwilligers). Participatie wordt pas betekenisvol als die stem gehoord wordt én ook daadwerkelijk impact heeft. Het kan niet dat gevraagd wordt om te participeren zonder achteraf te informeren welke beslissing uiteindelijk genomen werd, of en hoe hun mening heeft meegespeeld en welke redenen de besluitvorming uiteindelijk hebben tot stand gebracht. De aandacht voor participatie en communicatie vanuit een geïntegreerd kwaliteitsperspectief is een gedeelde verantwoordelijkheid van elkeen. Hierin nemen de **aandachtsmedewerkers inclusie** en **aandachtsmedewerkers vrijwilligen** een bijzondere rol op (zie H.8 en H.9).

Participatie en communicatie worden niet gevormd binnen een vacuüm of binnen elk niveau apart. De drie niveaus zijn met elkaar verbonden aan de hand van een veelheid van verknoppingen en kruisingen. Daarom streven we naar een dialoog. Hierbij is er steeds een duidelijke link met onze organisatie, die dan weer ingebed is in een bredere maatschappelijke structuur en beïnvloed wordt door diverse instituties. In ons model van een geïntegreerd kwaliteitsbeleid komen participatie en communicatie telkens terug in de verbinding tussen de verschillende niveaus (zie figuur 1).

## Inzetten op levenslang leren via individuele, team- en organisatiereflexiviteit

Dewey gaf aan dat je niet kan leren zonder te reflecteren op wat je hebt geleerd. We hebben dan ook systematisch aandacht voor **individuele professionele reflexiviteit, teamreflexiviteit** en een **reflexieve organisatiecultuur**. De kwaliteitsvolle en kritische leer- en reflectieprocessen gebeuren op de drie niveaus en er worden duurzame verbindingen gemaakt tussen deze reflectieprocessen.

In een dergelijk klimaat worden medewerkers in staat gesteld om verantwoordelijkheid op te nemen vanuit een **verhoogd gevoel van persoonlijke en gedeelde 'agency'** in tegenstelling tot een gevoel van schuld of professioneel tekortschieten. Het 'in vraag stellen' (bijvoorbeeld tijdens een waarderende audit) impliceert niet 'bekritisieren' of 'oordelen', maar is een kans om verschillende perspectieven te ontdekken vanuit een dialoog.

Twee vragen zijn essentieel doorheen deze leer- en reflectieprocessen: **doen we dingen goed** (als medewerker en als organisatie) en **doen we de goede dingen?** Het samen brengen van de technisch-rationele vraag (doen we de dingen goed?) met de ethisch-normatieve vraag (doen we de goede dingen?) geeft een holistisch beeld op onze integrale kwaliteit. Bij een kwaliteitsvolle reflectie maken we **gebruik van data in de brede zin van het woord**. Niet enkel cijfers, maar ook verwachtingen, verhalen en belevingen van alle betrokkenen maken deel uit van het reflexief proces. Op die manier willen we ver weg blijven van een soort van afvinkcultuur.

De reflectie begint dus met kwantitatieve én kwalitatieve data, brengt ze in dialoog en bekijkt ze telkens weer opnieuw in de context. Dit proces leidt op haar beurt tot gecontextualiseerde data, die teruggekoppeld worden op de drie verschillende niveaus en leiden tot evidence-informed acties. Dit

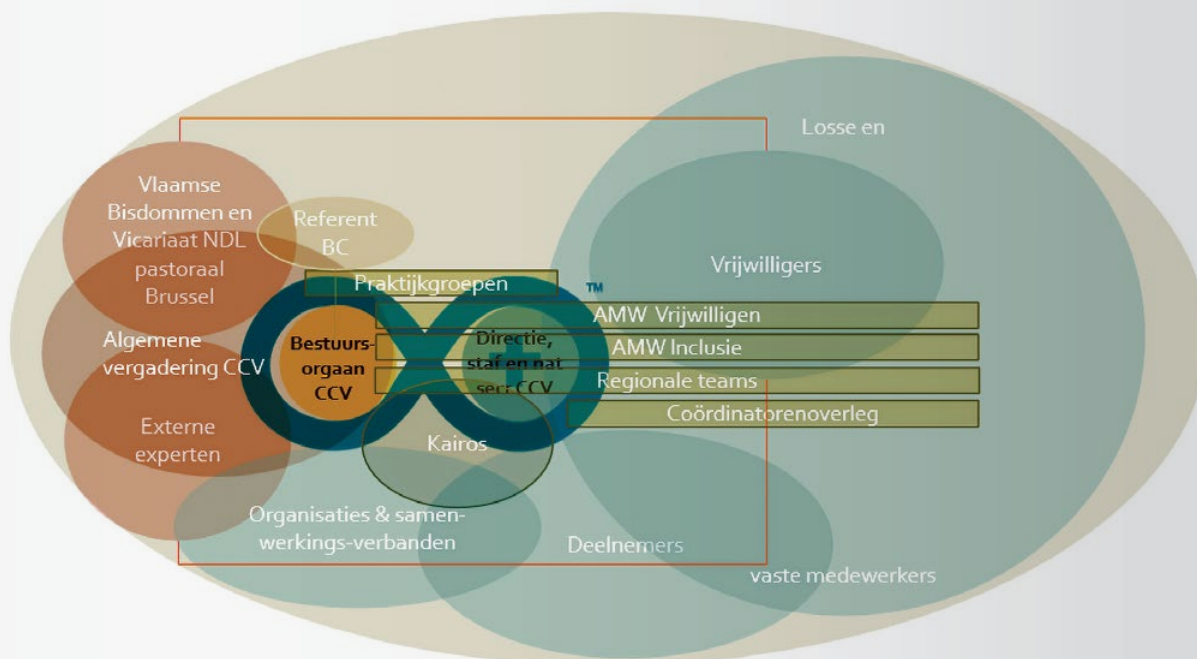
bedoelen we als we spreken over ‘**van data naar wijsheid**’. De reflectie zal altijd leiden tot een antwoord for-the-time-being, wat impliceert dat de essentie van kwaliteit vooral ligt in de **circulariteit** (zie verder: kwaliteitscyclus).

We organiseren kritische reflectie op elk niveau en tussen de niveaus, maar daarnaast zetten we ook in op een gedegen uitwisseling over de vruchten van de afzonderlijke reflectiecycli. We zetten dus niet alleen in op het installeren en cultiveren van vormen van reflexiviteit (praktijkgroepen, waarderende audit...). Tegelijk **communiceren** we hierover op een transparante manier zowel intern als extern.

Dit alles zorgt ervoor dat er ruimte en kansen worden gecreëerd voor kwaliteitsvolle professionele groei van medewerkers, teams en de organisatie.

## GEÏNTEGREERDE KWALITEITSCYCLUS VOOR CCV

Het organogram (zie figuur 2) laat zien welke meervoudigheid van actoren betrokken zijn in ons kwaliteitsvol werken. Binnen het groene veld staan de actoren binnen CCV die van invloed zijn op de kwaliteitsontwikkeling. Binnen CCV werkt het bestuur eerst en vooral samen met de directie. Het bestuur maakt de keuze voor een beleidsmedewerker kwaliteit op stafniveau. De directie, staf en het nationaal secretariaat werken op hun beurt samen met coördinatoren, educatieve en andere medewerkers, aandachtsmedewerkers, vrijwilligers en (organisatie)partners.



*Figuur 2. Organogram*

De structurele en systematische wijze van kwaliteitsontwikkeling wordt door de educatieve medewerkers geborgd via o.m. de waarderende audits en de netwerkdagen (zie verder), maar ook via de overlegmomenten en planningsdagen van de regionale teams, de overlegmomenten van de praktijkgroepen en de leerdagen.

De geïntegreerde kwaliteitsontwikkeling maakt ook expliciet deel uit van de jaarlijkse regiorondes. Tijdens de regioronde gaan medewerkers, directie en staf met elkaar in overleg. De intentie is om hiernaast structureel een dialoogmoment te voorzien in elke regio waarbij medewerkers die dat wensen individueel, samen of als team in dialoog kunnen gaan vanuit hun (kwaliteits)vragen met directie en staf.

Tegelijk wordt de aandacht voor kwaliteit geïntegreerd in de werking met de aandachtsmedewerkers inclusie en vrijwilligen. Bij het afronden van een werkjaar verzamelen we de feedback. Deze vormt de basis voor het prioriteren in functie van een nieuw werkjaar (feedforward en feedup).

Het bestuur legt samen met de directie verantwoording af naar actoren zoals de overheid.

Achter het ogenschijnlijk overzichtelijke en gestructureerde organogram gaan gelaagde, complexe configuraties schuil van allerlei soorten relaties en interacties tussen verschillende (groepen van) mensen – vaak hoogopgeleide medewerkers – die niet zomaar te besturen en te beheersen zijn. De vraag is of dit ook wenselijk zou zijn vanuit onze visie op kwaliteit en ons kwaliteitsmodel. In de kern zorgen bestuurders in samenwerking met de directie ervoor dat teams en medewerkers zelfstandig tot opvattingen over kwaliteit komen en tot strategieën om die opvattingen binnen CCV te verwezenlijken. Daarom is het overleg binnen het bestuursorgaan ook geïntensifieerd en sluiten bestuurders mee aan tijdens beleidsplanningsdagen, waarderende audits, netwerkdagen, leerdagen,... (zie verder: goed bestuur).

## GEÏNTEGREERDE KWALITEITSCYCLUS VOOR DE EDUCATIEVE MEDEWERKER

De visitatiecommissie merkte op dat we goede stappen vooruit hebben gezet en dat verdere (door) ontwikkeling nodig blijft. Onderstaande figuur geeft een beeld van onze **kwaliteitscyclus** en hoe we onze visie op geïntegreerde kwaliteit integreren in de dagelijkse werking via medewerkers.

Onderzoek en eigen ervaringen leren dat, als een **kwaliteitssysteem** impact wil hebben binnen de organisatie, dit nauw moet aansluiten bij de dagelijkse praktijk van educatieve medewerkers (a). Verder mag deze niet te complex en te tijdrovend zijn (b) en bovendien moet ze ingebed worden in een gedragen kwaliteitscultuur (c). In onze kwaliteitscyclus is daarom meermaals sprake van de '**verantwoordelijkheid van medewerker(s)**'. Deze verantwoordelijkheid is ingebed in de beleid(s)cultuur van CCV (blauw) en het decreet (oranje). Zowel het decreet als de organisatie geven kader en ruimte voor gedeelde verantwoordelijkheid.

CCV werkt toe naar een democratische, duurzame, inclusieve, niet-gesegregeerde en solidaire samenleving. CCV engageert zich hiertoe vanuit de eigen missie en visie. Zo begrijpen we ons civiel perspectief. Elke medewerker van CCV engageert zich hierin en neemt een gedeelde verantwoordelijkheid op. De praktijken en projecten van medewerkers vertrekken steeds vanuit de aandacht voor de **why**.

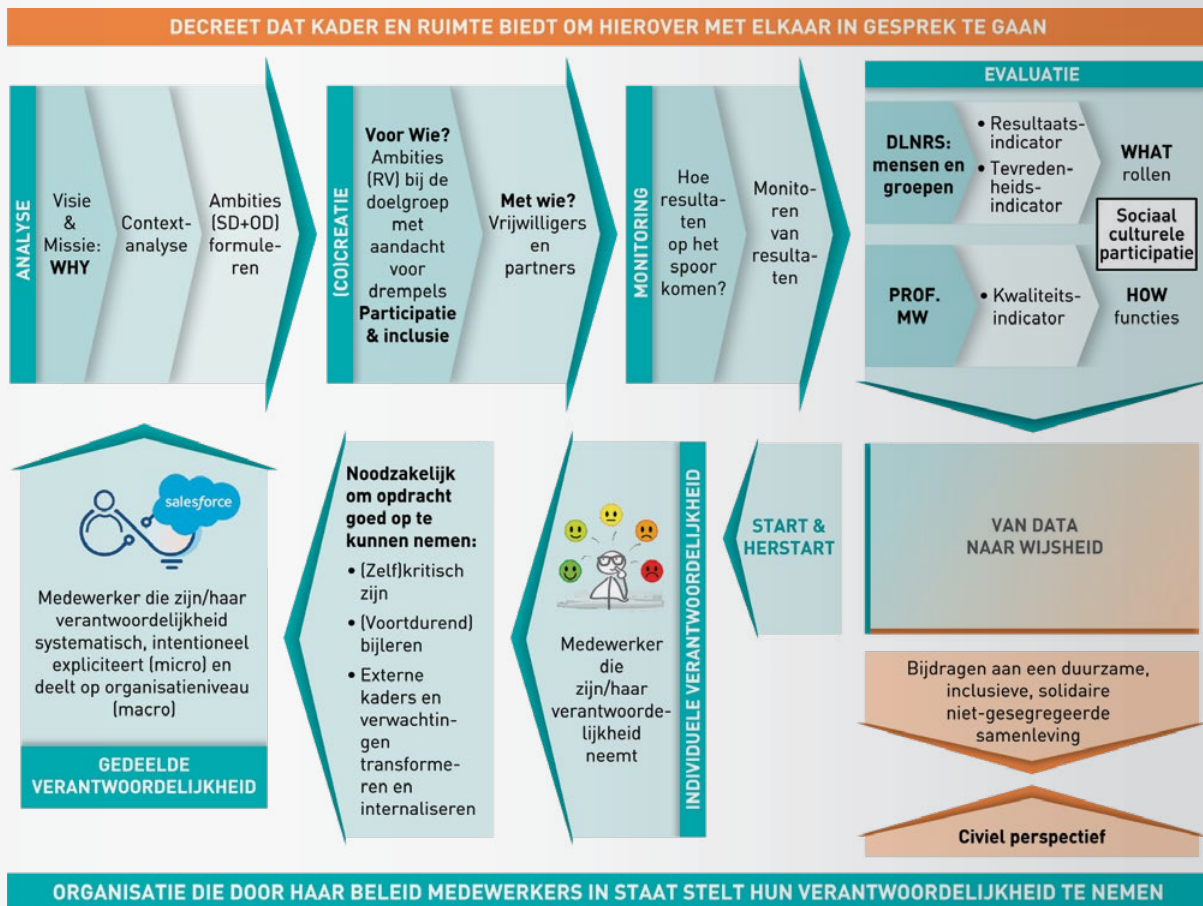
Deze hangt samen met onze missie, visie, contextanalyse en doelenkader. Vervolgens is er aandacht voor de **what** of het resultaat en de rollen die de medewerker wil bereiken met deelnemers en partners in de samenleving. Het scherp zetten van de what gebeurde op organisatieniveau door de SD te formuleren naar OD. Elke medewerker formuleert voor de praktijk of het project (minimaal) een resultaatsverwachting. Deze resultaatsverwachting is een resultaatsindicator op het niveau van de deelnemers(groep). Deze indicator maakt een inschatting van de realisatie van de resultaatsverwachting. Medewerkers vertrekken hierbij van het vooropgestelde of gewenste gedrag: wat doen deelnemers anders, meer, minder...

Vervolgens heeft de medewerker ook aandacht voor de **how**. Hierbij is er aandacht voor hoe de praktijk of het project concreet zal uitgewerkt worden op maat van de beoogde aandachtsgroepen en wie hierin deelhebbers en partners zijn (**zie H.8**). Voor onze medewerkers is dat bijna altijd een inzetten van de functiemix leren en cultuur.

Tegelijk neemt de medewerker de vraag rond monitoring en evaluatie mee. Samen met de resultaatsindicator is er aandacht voor de tevredenheidsindicator. In functie van de resultaatsindicator onderzoekt de medewerker het al dan niet bereiken van de zelf geformuleerde resultaatsverwachting. De tevredenheidsindicator maakt een inschatting van de tevredenheid van de deelnemers(groep). Vanuit CCV streven we naar een positieve evaluatie bij 80% van de deelnemers.

De evaluatie heeft aandacht voor zowel het perspectief van de deelnemers, de groep (leergroep, deelnemersgroep of netwerk) (zie verder: participatie), maar ook van de medewerker zelf. Dit hangt samen met onze derde indicator: de kwaliteitsindicator. Deze indicator geeft een inschatting op de vragen: doen we de dingen goed en doen we de goede dingen? (zie terug).





Figuur 3. Geïntegreerde kwaliteitscyclus

Een belangrijk sleutelmoment in de kwaliteitscyclus wordt benoemd als ‘**van data naar wijsheid**’. Hierbij kruisen kennis van vrijwilligers, ervaringsdeskundigheid van deelnemers en professionele kennis van medewerkers elkaar. Praktijk, cijfers en verhalen kruisen niet alleen elkaar, maar geven aanleiding tot (nieuwe) reflectievragen voor de organisatie(cultuur) en de participatie en communicatie. De input die verzameld werd rond de drie indicatoren zijn hierbij essentieel. De verschillende teams gaan met die input aan de slag in teamgesprekken. Vragen die tijdens het teamoverleg aan bod komen zijn: Kunnen we deze resultaten plaatsen (herkennen)?, Kunnen we de resultaten verklaren (begrijpen)?, Vinden we de resultaten goed (waarderen)? en Welke acties nemen we rond borgen en zijn er verbeteracties mogelijk en nodig en zo ja, welke (handelen)?.

Om de concrete verwachtingen rond geïntegreerde kwaliteit op microniveau helder te maken, worden een aantal minimale engagementen afgesproken met elke educatieve medewerker:

- Elke medewerker registreert elke praktijk en project via Salesforce. De sleutelementen van de kwaliteitscyclus worden hierbij ingebracht (micro-niveau).
- Elke medewerker werkt tweejaarlijks in overleg met het team en de organisatie een gestructureerde praktijkbeschrijving uit van een bestaande of nieuw te ontwikkelen kernpraktijk. De praktijkbeschrijving wordt uitgewerkt volgens een format dat ontwikkeld is met de educatieve medewerkers. De keuze voor het werken met praktijkbeschrijvingen is ingegeven vanuit onderzoek<sup>1</sup>.

Tijdens de (tweejaarlijkse) **waarderende audits** worden de praktijkbeschrijvingen samengebracht, voorgesteld en besproken op meso- en macroniveau. Daartoe nemen aan de

<sup>1</sup> “Onderzoek laat zien dat het analyseren van deze praktijkbeschrijvingen als articulaties van hun professioneel handelen bijdraagt aan zowel een positief zelfbeeld om verstandig te kunnen handelen en aan de bewustwording en reflectie van professionals, als aan het vergroten van de mogelijkheden van professioneel handelen” (van der Zee).

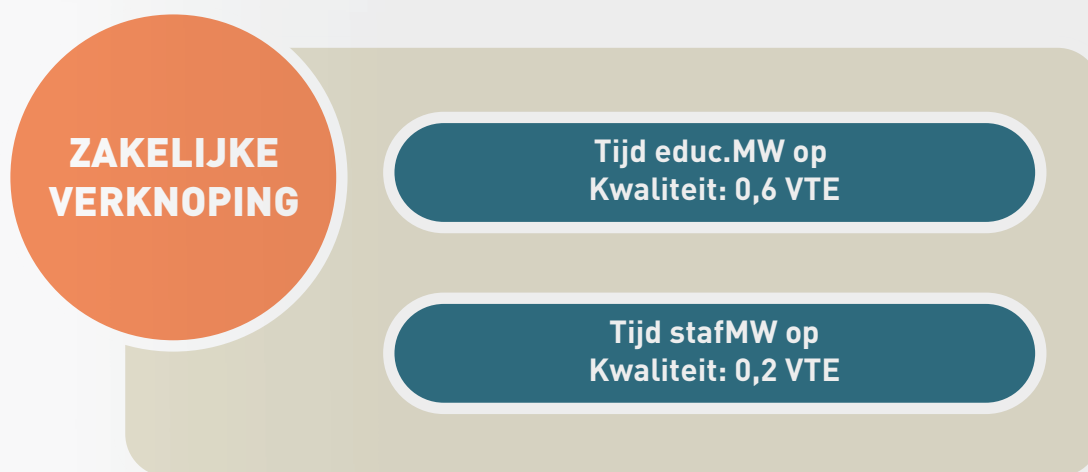
waarderende audit samen met de medewerkers van een praktijkgroep telkens een bestuurder, aandachtsmedewerker participatie, vrijwilligers en externen uit andere organisaties als critical friend deel.

De praktijkbeschrijving en de daarmee verbonden waarderende audit is een hefboom in de ontwikkeling van de medewerkers, maar ook van onze teams en organisatie. Inzichten en conclusies worden gecommuniceerd en terugkerende opvolg- of aandachts- vragen krijgen op het micro-, meso- en macroniveau een gepaste terugkoppeling.

- Elke medewerker werkt daarnaast tweejaarlijks een gestructureerd samenwerkingsproject met andere organisaties uit. Ook hier kan het gaan om reeds bestaande of nieuwe projecten. Medewerkers stellen projecten of activiteiten voor waarin zij zouden willen samenwerken tijdens de (tweejaarlijkse) netwerkdag aan vrijwilligers, medewerkers, coördinatoren en bestuurders van de eigen organisatie. Andere (socio-culturele organisaties) worden uitgenodigd om zowel kennis te maken en mee te denken rond de CCV-projecten, maar worden ook uitgenodigd om via een eigen voorstel perspectieven rond (nieuwe of verdiepende) samenwerking met CCV in te brengen. De Kairosprojecten vanuit CCV (derde lijn) krijgen tijdens de netwerkdag een bijzonder platform.

## DUS

Kwaliteitsbeleid en -ontwikkeling staan al langer in het centrum van onze aandacht. Dat kwaliteit een gedeelde verantwoordelijkheid is, laten we zien via onze visie op een geïntegreerd kwaliteitsbeleid en onze geïntegreerde kwaliteitscyclus.





## HOOFDSTUK 3.

# MAATSCHAPPELIJKE CONTEXTANALYSE

Met deze contextanalyse geven we 'onze' kijk op de samenleving. Dit gebeurt niet neutraal, maar impliceert een bepaald perspectief van kijken. Vanuit onze missie en visie kijken we naar de maatschappelijke context en beschrijven we wat zich aandient als fundamentele ontwikkelingen en uitdagingen.

Vanuit onze missie en visie maken we de keuze om dieper in te gaan op vier maatschappelijke ontwikkelingen in de samenleving: **welbevinden en welzijn, polarisatie, sociale ongelijkheid en uitsluiting en vrijwillige inzet** (cf. Socius<sup>1</sup>). In de verdere analyse en onderzoek maken we gebruik van diverse bronnen.

- Diverse publicaties – zoals o.m. artikelen en boeken – geven ons extra inzichten en perspectieven. Een selectie nemen we op in de bibliografie (zie bijlage 1).
- We hebben onze stakeholders bevroegd (zie bijlage 2) en hun perspectieven geïntegreerd. Tegelijk deden Vermeersch et al. een onderzoek naar de deelnemers in socio-culturele organisaties. Aan dit onderzoek namen ruim 300 deelnemers van CCV deel (zie bijlage 3 met de resultaten voor de deelnemers vanuit CCV).

Tijdens de afgelopen maanden kwam de contextanalyse systematisch terug in de bespreking door het bestuur, de coördinatoren en de (aandachts)medewerkers.

Vanuit de analyse en reflectie benoemen en beschrijven we **vier ontwikkelingen in de samenleving**. Deze worden omwille van de leesbaarheid na elkaar behandeld, maar zijn natuurlijk sterk verweven met elkaar. Tegelijk geven we mee hoe deze ontwikkelingen ons **uitdagen vanuit onze missie en visie**. Hieruit formuleren we vervolgens **onze ambities** die dan weer de basis vormen voor de strategische en operationele doelen (zie verder).

## DE OORVERDOVENDE SAMENLEVING

---

*Wachten is een uitdaging,  
vooral in onze maatschappij die de nadruk legt op onmiddellijkheid*  
Patrick van der Vorst

---

In de huidige samenleving worden we vaak overspoeld door het **voorzicht van voortdurende (economische) groei**. Deze boodschappen worden versterkt vanuit een neoliberale levensbeschouwing waarbij (economische) prestaties en groei als de belangrijkste maatstaf voor succes worden gezien. Competitie en marktwaarden worden aangemoedigd. Er is een **fascinatie voor presteren** (De Wachter). En er is de fascinatie van het consumeren. Dit leidt tot een samenleving waarin mensen overspoeld worden door een **oorverdovende stortvloed aan (digitale) berichten en prikkels** die inspelen op de dwang om te presteren en de behoefte om te consumeren.

Dit alles geeft **samen met een meerwaarde tegelijk (veel) druk voor mensen**. De **druk om steeds meer te groeien en te verbruiken** is alomtegenwoordig. Men voelt constant de noodzaak om meer en beter te presteren en steeds hogere doelen te bereiken. Verschillende experts beschrijven de gevolgen hiervan. Alles moet snel en meteen gebeuren, wat leidt tot een **vluchtige samenleving** (Bauman). Sommige mensen ervaren een gevoel van 'razende stilstand' (Rosa). Mensen voelen zich gevangen in een **ratrace** (De Cuyper). Heel wat mensen kunnen niet meer mee (bv. digitale geletterdheid) en geven aan dat ze

---

1 <https://socius.be/organisatiebeleid/civiel-actorschap-in-een-wereld-in-verandering/verenigen-en-vrijwillige-inzet/>



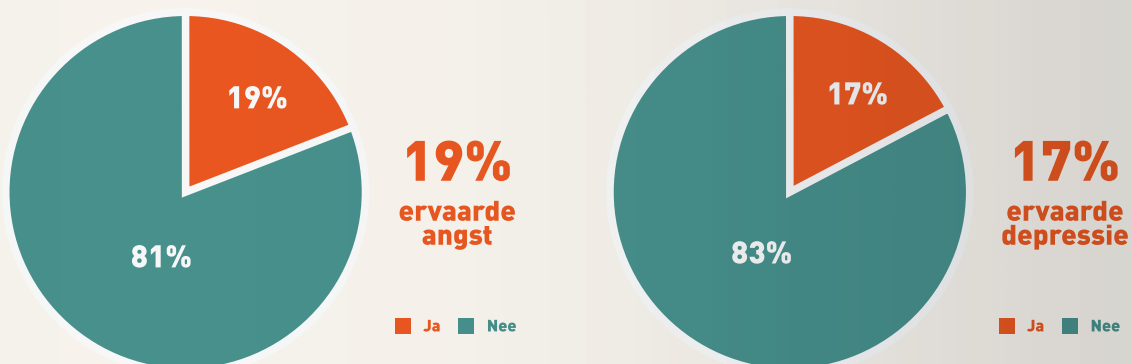
gefaald hebben. Sommige mensen kampen in onze oorverdovende samenleving met hinderlijke klachten waarvoor niet direct een medische verklaring gevonden kan worden. Stephan Claes verzamelt ze onder de noemer 'uitputtingssyndromen'. Laermans spreekt over 'neoliberale faalangst'.

Het vijfde epidemiologisch cohort BELHEALTH (2024) - een longitudinale studie van Sciensano die de evolutie van de gezondheid en het welzijn van de Belgische bevolking volgt - leert dat **angst (18%) en depressie (17%)** niet alleen nog steeds **veel voorkomen**, maar ook zijn **toegenomen** in vergelijking met de bevraging van 2023. De resultaten tonen dat de perceptie te behoren tot een gediscrimineerde groep in België samenhangt met een hoger risico op geestelijke gezondheidsproblemen. Met name groepen die gediscrimineerd worden op basis van religie en geslacht vertoonden een hogere prevalentie van angst.

De **BELHEALTH-enquête** heeft als doel de verschillende aspecten van geestelijke gezondheid te bestuderen en deze op te volgen over de tijd.

### Angst en depressie

Het percentage mensen met angst- en depressieve stoornissen is licht gestegen in maart 2024 ten opzichte van een jaar geleden (februari 2023). Het percentage angststoornissen steeg van 18%<sup>4</sup> naar 19% en het percentage depressieve stoornissen van 15% naar 17%. Hoewel deze stijging klein is, is ze wel statistisch significant.



Figuur 1. Geestelijke en sociale gezondheid – angst en depressie (Bron: BELHEALTH-enquête)

Het leven is (steeds meer) gericht op snelle resultaten en efficiënte communicatie, waardoor er minder ruimte is voor aandacht, empathie en kwetsbaarheid. Mensen raken vervreemd van diepere connecties, wat leidt tot **onvermogen om werkelijk naar elkaar te luisteren**.

We pleiten voor een meer fundamentele omslag in de manier waarop we met deze uitdagingen in onze samenleving omgaan. Onze bijdrage zet in op het opnemen van de dimensie van zingeving en spiritualiteit als stroom in de civiele samenleving (Jans, M.) Vanuit onze missie en visie hebben we hierbij **aandacht voor zinvragen en -ervaring van mensen en betekenisvolle en verbindende communicatie**. In een samenlevingslandschap dat vaak gedomineerd wordt door oorverdovende perspectieven brengt CCV een essentieel aspect van ons mens-zijn in beweging: het beluisteren van **de existentiële dimensie of vragen en perspectieven rond zin-vol samen-leven**. Het onderzoek bij deelnemers geeft aan dat de waarde die het hoogst scoort bij onze deelnemers 'zingeving' is: 63,9% (CCV) vs. 18,9% bij andere deelnemers.

Deze bijdrage is van waarde in een tijd waarin veel mensen en groepen uitgeput zijn en worstelen met existentiële vragen of zoeken naar richting in hun leven. We zetten hierbij expliciet in op **transformerende vaardigheden zoals 'luisteren en verstaan'** (zie verder) via **methodieken van onderbreking, verstilling, vertraging en verdieping**. Het is in deze onderbreking dat ook ervaringen van 'zelfoverstijging' kunnen plaats vinden. Deze ervaringen kunnen niet bewust gecreëerd worden, maar 'overkomen' mensen. Vervolgens zetten we in op **(op)nieuw contact** maken met en het verstaan van de eigen gedachten en gevoelens en deze van anderen via verbindende communicatie. CCV biedt een rijke traditie van reflectie

op en verstaan van deze vragen en ervaringen, vanuit christelijk perspectief, maar ook vanuit andere religieuze en levensbeschouwelijke tradities.

Via het creëren van een **vrijplaats of een verstillende en luisterende ruimte** is onze ambitie dat mensen en groepen groeien in **sensitiviteit** voor datgene wat ze in hun leven ontmoeten en het vermogen ontwikkelen om **zorgvuldig te luisteren naar** zichzelf, de A/ander, de samenleving...

## DE HYPER-INDIVIDUELE OF HYPER-ZELFBEWUSTE SAMENLEVING

---

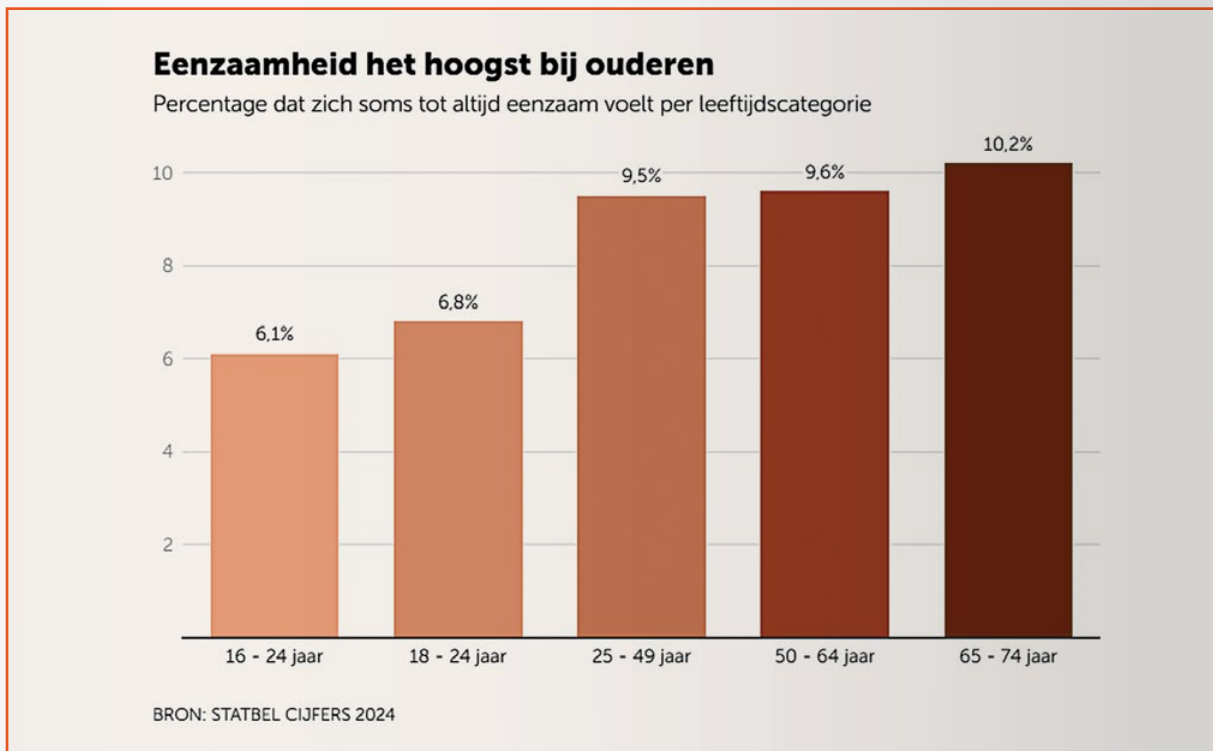
*Our society suffers from a crisis of connection.  
We live in a culture of hyper-individualism.  
David Brooks*

---

Burgers worden aangemoedigd om hun eigen lot in handen te nemen en zijn **verantwoordelijk voor hun eigen succes en falen** (Verhaeghe). Dit idee komt voort uit de overtuiging dat iedereen de vrijheid en de verantwoordelijkheid heeft om zijn of haar eigen pad te kiezen en te bewandelen. Binnen onze maatschappelijke context is er een sterke nadruk op zelfhulp en zelfverlossing. Zelfhulpboeken, motivatieseminars en life coaches zijn symptomen van deze trend.

De positieve gevolgen van deze individuele verantwoordelijkheid kunnen moeilijk worden onderschat. Zo kunnen mensen zich vrij bewegen en hun eigen levensweg kiezen. Tegelijk zien we hoe er een **breuk is tussen sommige mensen en de werkelijkheid** rondom hen. Volgens De Wachter is in het Westen **het individualisme doorgeschoten**. We zien hoe mensen terugplooiën op zichzelf en moeite hebben om zich te verbinden. Individuen voelen zich eenzaam, geïsoleerd en vervreemd. Volgens De Wachter is het probleem dat het *ikkige* het verbondene heeft overrompeld. Noorena Hertz schrijft over 'de eenzame eeuw'. Volgens Verhaeghe is het idee van autonoom functionerende individuen simpelweg een illusie (Verhaeghe, 2022).

Zingeving speelt een cruciale rol in het bestrijden van eenzaamheid. Dit raakt aan **existentiële eenzaamheid** of het besef dat we uiteindelijk alleen staan, bespreekt gerontoloog Els Messelis in haar boek *Verbonden in eenzaamheid*. De auteur en onderzoeker hoort deze vorm van eenzaamheid vaak terug bij gepensioneerden. Zij vrezen het zwarte gat en vragen zich af wat de nieuwe zin van hun leven is. Wanneer mensen het gevoel hebben dat ze van betekenis zijn voor anderen of voor de maatschappij, voelen ze zich minder alleen. Eenzaamheid blijkt eerder een probleem voor het oudere deel van de bevolking: ruim 9,6 % (2024 – versus 8% in 2022) van de 50- tot 74-jarigen geeft aan zich altijd of meestal eenzaam te voelen, tegenover 6,15% (2024 – versus 4,7% in 2022) van de 16- tot 24-jarigen. Experts noemen als andere kwetsbare groepen: langdurig zieken, mantelzorgers, mensen in geïsoleerde beroepen, mensen in armoede, nieuwkomers en mensen met fysieke of psychische kwetsbaarheden (Boersma en STATBEL).



Figuur 2. Eenzaamheid per leeftijdscategorie - 2024

In 2022 organiseerde het Agentschap Binnenlands Bestuur voor de tweede keer de survey *Samenleven in Diversiteit*. De onderzoekers besluiten dat “**het op bezoek gaan bij elkaar wel is gedaald** ten opzichte van 2017: zowel het op bezoek gaan bij personen van de eigen herkomst als bij personen van een andere herkomst. Een deel van de bevolking heeft geen diverse vrienden- of kennissenkring. Eén op vier respondenten van Belgische herkomst heeft geen enkele vriend of kennis van een andere herkomst. Omgekeerd heeft ongeveer één op tien personen van buitenlandse herkomst geen enkele vriend of kennis van Belgische herkomst” (Agentschap Binnenlands bestuur, 2023).

Ook hier pleiten we voor een fundamentele omslag in de manier waarop we kijken naar de mens en met de uitdagingen van onze samenleving omgaan. Vanuit onze missie en visie is de mens maar **mens in de blik van de a/Ander** en daarom zetten we in op en vanuit ‘zin-vol samen-leven’. Onderzoek toont aan dat een van de dingen die het geluk van mensen het meest bevordert, het hebben is van langdurige relaties. Het onderzoek bij deelnemers geeft aan dat de waarde ‘**verbondenheid**’ bij onze deelnemers duidelijk hoger scoort: 41,8% (CCV) vs. 29,3% bij andere deelnemers. In een samenlevingslandschap dat vaak gedomineerd wordt door ‘hyperzelfbewustzijn’ brengt CCV een essentieel aspect van mens-zijn in beweging: **de relationele dimensie of vragen en perspectieven rond zin-vol samen-leven**.

Mensen zijn op zoek naar betekenisvolle relaties en groepen waarin ze zichzelf kunnen worden en waarin ruimte is voor ontwikkeling en ervaringen van zin. We zetten hierbij expliciet in op **transformerende vaardigheden zoals ‘verbinden’** (zie verder) via het aandacht geven aan de fundamentele persoonlijke en gemeenschappelijke ervaringen zoals geboorte en dood, vasthouden en loslaten, vergeven en vergeten, volmaakt versus volledig, ik en de ander(en),... We zijn ervan overtuigd dat mensen en groepen via kunst en religieuze tradities in het algemeen en de christelijke traditie in het bijzonder in staat zijn om fundamentele ervaringen aan te spreken en te ontlokken. Tegelijk zetten we via onze praktijken en projecten in op het verwerken via het samen expliciteren, thematiseren en ritualiseren van deze ervaringen.

Via het creëren van een **verkennde en verbindende ruimte** is onze ambitie dat mensen en groepen zich **verbinden met** zichzelf (identiteit), de ander (participatie), de Andere (transcendentie) en de leefomgeving **vanuit** levensbeschouwelijke tradities in het algemeen en de christelijke traditie en kunst in het bijzonder.

## DE KWETSBARE EN VERDEELDE SAMENLEVING. DROMEN (VAN SOCIALE INCLUSIE) ONDER DRUK.

---

*L'enfer c'est les autres*  
*Jean-Paul Sartre*

---

De **drive om progressie en verbetering** tot stand te brengen, is kenmerkend vanaf het vroegmoderne Europa. Het betreft een collectieve onderneming, door mensen tot stand gebracht, gedragen door wetenschap, techniek, uitvindingen en nieuwe toepassingen. Het gaat samen met een groot geloof in eigen kunnen. Volgens Claes is de drang naar perfectionisme niet alleen een individuele aanleg, maar **streeft onze samenleving naar volmaaktheid**.

De afgelopen jaren heeft onze samenleving **verschillende crisissen meegemaakt** die weliswaar geregeld terugkeren in de geschiedenis, maar toch totaal onverwacht zijn vanwege hun nabijheid en (deels ook) hun omvang. Het gaat om een terrorismegolf, een pandemie, de concrete gevolgen van de klimaatverandering en een nieuwe oorlog in Europa. **We dachten dat volmaaktheid binnen handbereik lag** en dat vooruitgang, vrede en democratie verworven waren. Deze crisissen hebben de kwetsbaarste groepen het hardst getroffen en onze samenleving op korte tijd grondig door elkaar geschud en **onze existentiële richtsnoeren (verder) in vraag gesteld**.

Er heerst een vals geloof dat stabiliteit verzekerd kan worden door een gevoel van veiligheid, gevoeld door angst en wantrouwen. Volgens De Wachter is dit wat er tegenwoordig gebeurt: **"we verbunkeren, en de ander wordt vreemder, lastiger"**. Het 'ieder voor zich' kan ontaarden in het 'iedereen tegen allen'. Dit toont zich in verdeeldheid, spanningen en polarisatie. Nieuwe vormen van eenzaamheid creëren een groeiende afstand tussen mensen en hebben een verlies van sociale zin tot gevolg. "Research geeft ook aan **dat mensen met gevoelens van eenzaamheid vaker vijandig staan tegenover de buitenwereld**, en die vaker zien als een bedreigende plek" (Verrycken, 2020). Dat gebeurt niet alleen op individueel, maar ook op maatschappelijk vlak.

Vaak leiden mechanismen van uitsluiting tot een vertrouwensbreuk. Dit is breed te interpreteren. Het gaat over verlies van vertrouwen in zichzelf, maar ook in de medemens, in organisaties, in instituties of zelfs in de samenleving. Een uitsluitende samenleving, een maatschappij gericht op het individu, een samenleving die polariseert en verdeelt, brengt **eenzaamheid en sociaal isolement** met zich mee. Eenzaamheid en sociaal isolement zijn niet hetzelfde. Eenzaamheid is gebaseerd op gevoelens, sociaal isolement is een situatie.

Eenzaamheid raast door alle lagen van de bevolking. "In de VS beschouwen drie op de vijf volwassenen zichzelf als eenzaam. In Duitsland noemt twee derde het een ernstig probleem. Een derde van de Nederlanders geeft toe eenzaam te zijn, en een kwart van de Zweden. Uit de jaarlijkse geluksenquêtes van de UGent en de levensverzekeraar NN blijkt dat **de helft van de Belgen met eenzaamheid kampt**" (Verrycken, 2020).

We denken hierbij concreet aan mensen in kwetsbare situaties zoals gevangenen, ouderen en mensen met een beperking. Zij hebben specifieke behoeften en sommigen van hen zijn vaak afhankelijk van lokale gemeenschappen. Tegelijkertijd zijn er demografische veranderingen door migratie. Wat leidt tot een meer superdiverse samenleving. Diversiteit maakt samenlevingen ingewikkelder, maar ook interessanter. Samen met de kwetsbaarheid van mensen is er ook het kwetsbare milieu. Problemen zoals vervuiling en verlies van biodiversiteit vragen om gezamenlijke inspanningen om een leefbare omgeving te behouden.

Ook hier pleiten we voor een fundamentele omslag in de manier waarop we kijken naar de mens en met de uitdagingen van onze samenleving omgaan. Centraal in onze missie en visie is er de aandacht voor **solidair samenleven**. Als CCV zijn wij natuurlijke bondgenoten voor wie zich inzet(ten) voor solidair samenleven, de keuze maakt voor de kwetsbare(n) en zorg voor ecologie. Vanuit het onderzoek bij deelnemers zien we dat de waarde 'solidariteit' hoger scoort bij onze deelnemers: 38,6% (CCV) vs. 32,1%.



Via het creëren van een **exploratieve en creatieve ruimte** is onze ambitie om in te zetten op verbinding, de ontwikkeling van het (historische) geweten, het kritisch denken en het samen betekenis geven aan meer duurzaamheid, solidariteit, democratie en zorgzaamheid. We zetten hierbij expliciet in op **transformerende vaardigheden zoals 'onderscheiden en verbeelden'** van mensen en groepen (zie H.4).

## SAMENLEVING OP ZOEK NAAR HOOP EN VEERKRACHT

---

*Mijn thuis is echter een 'we-weten-het-niet',  
waarin het woord 'misschien' een open venster vormt.  
Daardoor stroomt de frisse lucht van hoop binnen.  
Ik ben ervan overtuigd dat de afwijzing van hoop de wereld armer maakt.*  
Tomas Halik

*Naast doemdenken is ook hoop een menselijke eigenschap*  
Max Richter

---

In tijden van maatschappelijke crisissen (zie 93) kan een samenleving collectief een gevoel van hopeloosheid en verlies van veerkracht ervaren. Dit verlies manifesteert zich vaak in een afname van gemeenschapszin, een toename van sociale ongelijkheid en een groeiend **wantrouwen in instituties**. Mensen voelen zich machteloos tegenover de grote uitdagingen en verliezen het vertrouwen in een betere toekomst. Mensen zijn daardoor zoekend naar voorbeelden van en handelen vanuit **vertrouwen, verbinding en hoop**.

Naast een groeiend wantrouwen ten aanzien van instituties is er een duidelijk wantrouwen ten aanzien van de katholieke kerk. In 2023 werden we in Vlaanderen opnieuw en hard geconfronteerd met de **crisis die het seksueel misbruik in de Kerk met zich heeft meegebracht** en met het kerkelijke onvermogen om daar geloofwaardig mee om te gaan. Volgens Boeve krijgt de voortschrijdende marginalisering van de katholieke Kerk in de Vlaamse samenleving hierdoor een bijkomende duw. Maar ook binnen de Kerk gaan de uitzendingen van Godvergeten niet ongemerkt voorbij: heel wat gelovigen voelen zich geraakt in hun geloof en kerkbetrokkenheid.

Het misbruik, en vooral de systemische miskenning ervan, zijn een absolute aanfluiting van datgene waar het christelijk geloof in wezen voor staat. Hans-Joachim Sander heeft het daarom over het **seksuele misbruik van de Kerk** (Boeve). Ze tasten de kerkbetrokkenheid en de publieke geloofwaardigheid en morele autoriteit van de Kerk aan. Ze raken mensen in hun hoop en veerkracht.

De kerk is in het verleden en ook vandaag niet steeds een voorbeeld (geweest) van liefdevolle hoop. Tegelijk zien we **veel(zijdig) vrijwilligersengagement van mensen in kerk en samenleving** die bereid zijn om lastige dingen te (blijven) doen en zichzelf te engageren. In 2023 engageerden zich 2.864 vrijwilligers in pastorale ploegen in zorgvoorzieningen. In parochies en pastorale eenheden vrijwilligen 10.137 ziekenbezoekers en in de contexten van parochies zijn 114.159 vrijwilligers actief (Jaarrapport katholieke kerk 2023). Gemeenschappen zijn (sterk) bezig met het 'beheren van de schaarste' (het omgaan met de toenemende vergrijzing en de daarmee samenhangende gevoelens van overbevraagd te zijn). Veel energie gaat (noodgedwongen) naar het zoeken van oplossingen voor de korte termijn. Tegelijk geven vrijwilligers een eigentijds en tegendraads voorbeeld vanuit hun doorleefde hoop en veerkracht. Vanuit een waarderend perspectief zien we dat mensen heel wat kunnen, de inhoudelijke en methodische bagage hebben om op een zinvolle manier aan de slag te gaan en op zoek zijn naar eigentijdse vorming en begeleiding. Mensen maken de meest fantastische combinaties in hun tijdsbesteding om gezin, werk en maatschappelijk engagement waar te maken.

## Vrijwilligers

2.864 vrijwilligers in pastorale ploegen in zorgvoorzieningen

10.137 vrijwillige ziekenbezoekers in parochies en pastorale eenheden



**114.159**  
vrijwilligers  
in de  
parochies

Figuur 3. Vrijwilligersengagement – Jaarrapport katholieke kerk 2023

We zien dus een **transformatie van de kerk** waarbij het misbruik in en van de kerk pijnlijk duidelijk is, maar waar ook een duurzaam en divers engagement gebeurt van diverse vrijwilligers vanuit hoop en veerkracht. Tegelijk beschrijven godsdienstsociologen een **transformatie van religie** in onze samenleving waarbij we zien dat religie misbruikt wordt, maar ook en steeds meer beleefd kan worden door mensen en groepen als een queeste, als een avontuurlijke reis, als een voortdurende zoektocht (zie: cover van het beleidsplan). Volgens Halik maken politieke demagogen en nationalistische populistten misbruik van het feit dat er een gevaarlijke affiniteit met autoritaire regimes in het DNA van het conservatieve christendom zit. Tegelijk zien sociologen een groeiende groep aan *seekers*. Deze *seekers* komen zowel onder 'gelovigen' als 'atheïsten' voor en gaan dus voorbij aan deze oude opdeling tussen mensen (**zie H.8**).

Centraal in onze missie en visie is er de aandacht voor het 'samenwerken' of de **gedeelde verantwoordelijkheid vanuit veerkracht en hoop**. Hoop gecombineerd met veerkracht is goed voor de bloei als mens, zowel persoonlijk als maatschappelijk. Hopen als houding staat tegenover angst, bitterheid, passiviteit en cynisme. Wat ons dus interesseert is welke rol hoop in het leven speelt van mensen, hoe zij hopen, **hoe de hoop en veerkracht tijdens hun leven verandert en hoe het hun leven verandert, en hoe en in welke mate hun hoop en veerkracht de samenleving verandert waarin zij leven**. Het onderzoek bij deelnemers toont dat de waarde 'betrokkenheid en verantwoordelijkheid' hoger scoort bij CCV deelnemers: 49,7% (CCV) versus 38,7% (andere deelnemers).

Via het creëren van een **oefenruimte of oefenplek** is onze ambitie om mensen en groepen **handvatten aan te reiken** enerzijds om misbruik van religie in de samenleving en anderzijds om misbruik binnen en van de kerk te bestrijden. Tegelijk is het onze ambitie om mensen en groepen **deelhebber te laten worden van gezamenlijke acties en het ontwikkelen van (duurzaam) engagement** vanuit (vernieuwde) veerkracht en hoop.





## HOOFDSTUK 4. DOELSTELLINGENKADER

---

*De sleutel ligt in een fundamentele verandering  
van de manier waarop wij in het leven staan*  
Stephan Claes

---

In dit hoofdstuk maken we duidelijk vanuit welke perspectieven we de strategische doelen (SD) uitwerken. Vervolgens stellen we het nieuwe doelenkader voor en vermelden we enkele leeswijzers.

### Betekenisvol en ambitieus perspectief

Vanuit onze missie en visie en de vier maatschappelijke ontwikkelingen die we eerder beschreven hebben, formuleren we vier SD. **Elke SD is gericht op een beoogde verandering in de samenleving.** In functie van een goede verstaanbaarheid zetten we de vier maatschappelijke uitdagingen kort op scherp om de overgang te maken naar de doelen waarop we willen inzetten.

- Onze samenleving is heel sterk gericht op (economische) groei waardoor mensen voortdurend geconfronteerd worden met een toenemende druk om te presteren en geluk te zoeken in het 'ik-hier-nu'. Voor CCV vormt deze druk op en uitputting van mensen en groepen een uitdaging. We willen **in onze oorverdovende samenleving de broosheid van alles wat waardevol is** – bij onszelf, de ander(en), de Ander, de samenleving,... - **(op)nieuw leren beluisteren en verstaan.**
- Onze samenleving wordt geconfronteerd met een 'verbindingscrisis' omdat meer en meer mensen geconfronteerd worden met hyper-individualisme. Voor CCV vormt deze toenemende privatisering van alle leefdomeinen een uitdaging. CCV vindt verbinding zeer belangrijk en wil daarop inzetten door mensen en groepen te **connecteren met zichzelf en met elkaar via elementen uit de christelijke traditie, kunst en andere levensbeschouwingen.**
- Onze samenleving wordt recent uitgedaagd door verschillende crisissen (oorlogen, exclusie, ongelijkheid, klimaatverandering). Deze crisissen raakt elke mens, maar de meest kwetsbaren in het bijzonder. Nieuwe vormen van eenzaamheid leiden tot een verlies van sociale zin, polarisatie en uitsluiting. CCV vindt het daarom nodig om in te zetten op vaardigheden zoals het **onderscheiden en verbeelden van een samenleving die zorgzamer, duurzamer en meer solidair wordt.**
- Onze samenleving wordt tevens geconfronteerd met de transitie van kerk en religie. Samen met het misbruik in en van de kerk en het misbruik van religie in de samenleving zijn er zinzoekers binnen de kerk en de samenleving die een veelzijdig engagement opnemen vanuit hoop en veerkracht. CCV wil inzetten op het bestrijden van misbruik van mensen en religie in kerk en samenleving en op het vermogen van mensen en groepen om **zich hoopvol en veerkrachtig te engageren in de samenleving.**

### Holistisch perspectief: cyclus van transformerende vaardigheden

De SD worden op een logische, planmatige en samenhangende manier opgebouwd. We opteren als rode draad doorheen de SD voor **vier transformerende vaardigheden** uitgedrukt in 'vier' werkwoorden of werkwoordparen: **(be)luisteren en verstaan (1), verbinden (2), onderscheiden en verbeelden (3) en zich engageren (4).** Deze werkwoorden hangen samen, sluiten dynamisch aan op elkaar en vormen zo een cyclisch gebeuren. De vier SD zijn dus als een samenhangend geheel te lezen en verder uit te werken.

De basis voor onze vier transformerende vaardigheden zijn de *Inner Development Goals of Transformational Skills*. Deze doelen of vaardigheden zijn gegroeid vanuit de opvolging van de *Sustainable Development Goals* van de Verenigde Naties.



*Figuur 1 – Inner Development Goals-framework*

Deze *Sustainable Development Goals* vormden het uitgangspunt van ons vorige beleidsplan. Internationale onderzoekers stellen vast dat ondanks de verzamelde kennis over de uitdagingen van deze tijd en de uitgewerkte doelen we niet goed in staat zijn om deze complexe uitdagingen behoorlijk aan te pakken. Daarom gingen ze op zoek naar antwoorden op de vraag: **welke transformerende vaardigheden en kwaliteiten hebben we nodig om progressie te maken in de richting van die duurzame toekomst?** Dit co-creatief proces leidde tot drieëntwintig vaardigheden die onderverdeeld werden in vijf clusters (zie figuur 1).

Dit kader hebben we opgenomen en herwerkt tot onze cyclus van transformerende vaardigheden. Deze zijn verwerkt als rode draad in onze SD's en hebben we visueel voorgesteld via een klavertje-vier (zie: figuur 2). Belangrijk om te zien is dat we de transformerende vaardigheden niet lineair, maar wel cyclisch voorstellen. Onze SD's vormen een **cyclisch, holistisch en dynamisch referentiekader** voor het dagelijkse werk.

Dit doelenkader volgen we op aan de hand van drie indicatoren (zie H.2).

- Resultaatsindicator op het niveau van de deelnemers(groep): Inschatting van de realisatie van de resultaatsverwachting(en). We vertrekken hierbij van het gedrag van mensen: wat doen mensen anders, meer, minder ... Waarbij we streven naar een positieve evaluatie van 70% bij de deelnemers en medewerkers.
- Tevredenheidsindicator op het niveau van de deelnemers(groep): inschatting van de tevredenheid van de deelnemers. Waarbij we streven naar een positieve evaluatie van 80% bij de deelnemers.
- Kwaliteitsindicator op het niveau van de medewerker: inschatting van doen we de dingen goed en doen we de goede dingen. Waarbij we streven naar een positieve evaluatie van 80% bij de medewerkers.



*Figuur 2. Voorstelling SD's*

Elke SD start vanuit **mensen en groepen**. Elke SD neemt een van de *transformational skills* als hoofddaccent. SD 1 en 2 hebben als kern beluisteren, verstaan en verbinden. SD 3 en 4 hebben als kern onderscheiden, verbeelden en (samen) handelen.

In het doelenkader onderscheiden we **drie lijnen** waarop we ons aanbod ontwikkelen:

- Het eerste lijnsaanbod – voor mensen en leergroepen (**zie H.8**) - richt zich rechtstreeks naar een breed publiek.
- Het tweede lijnsaanbod - voor mensen en leergemeenschappen (**zie H.8**) – richt zich naar de multiplicatoren of intermediairen (trekkers en vrijwilligers) en via hen naar breed publiek.
- Het derde lijnsaanbod omvat het niveau van de samenwerkingsverbanden met organisaties.

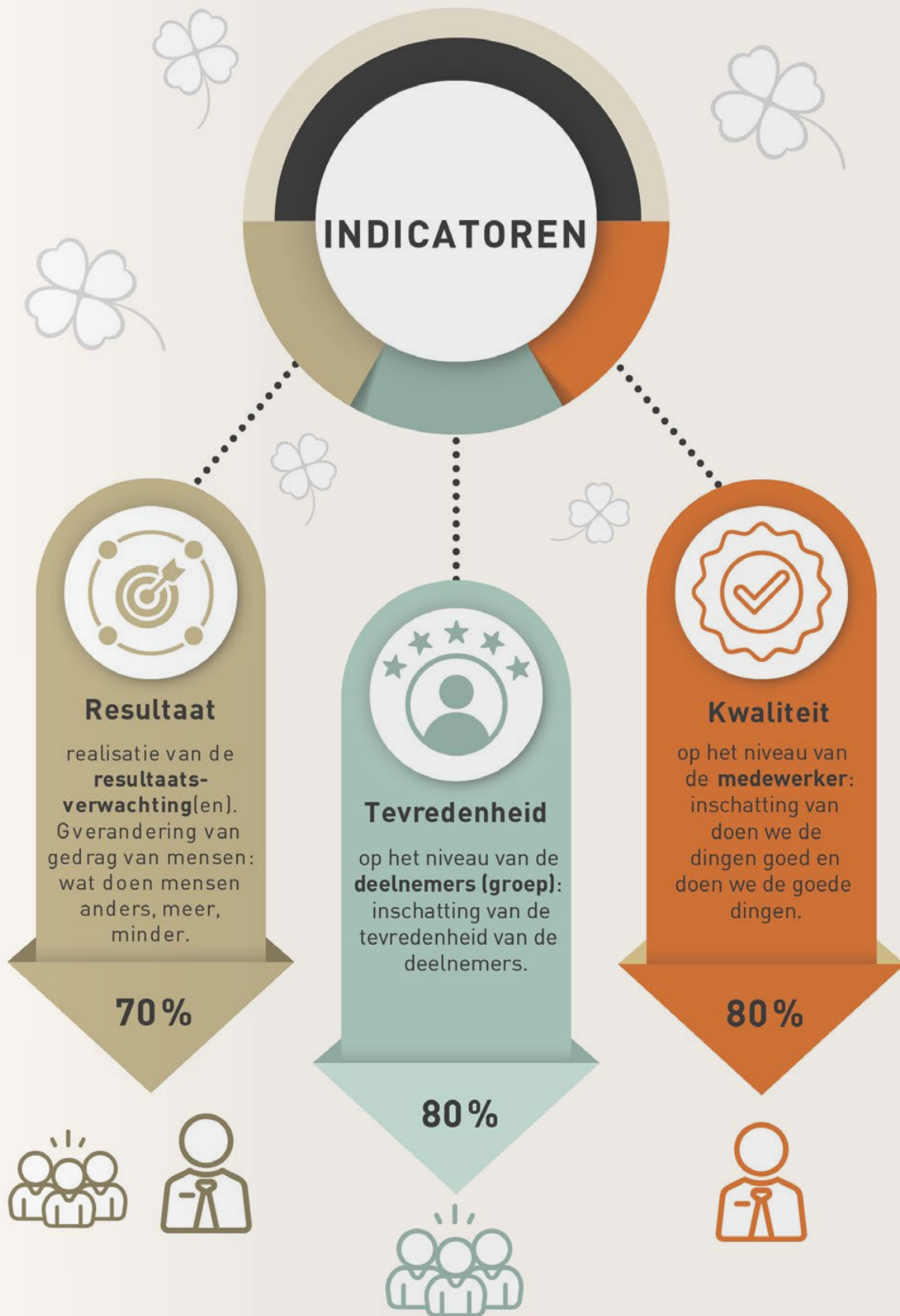
De set van operationele doelen (OD) is resultaatgericht, opvolgbaar en evalueerbaar. De operationele doelen worden hiertoe via een **vaste structuur geformuleerd: Doelgroep (a) + Werkwoord (gedrag)(b) + Object of inhoud (c) + Voorwaarden of context (d)**.

- Onder **doelgroep** verstaan we in de eerste lijn de deelnemers vanuit de respectievelijke aandachtsgroepen en de leergroepen (zie: participatie). De operationele doelen voor de tweede lijn zetten in vanuit deelnemers en leergemeenschappen. De derde lijn zet in op samenwerkingen met andere organisaties.

De **werkwoorden** beschrijven het gewenste gedrag van de deelnemers.

- Elke OD formuleert een duidelijk **object of inhoud** en waar relevant ook de **voorwaarden of context**.

Deze set van doelen vormt de basis voor de geïntegreerde kwaliteitscyclus (**zie H.2**).



Figuur 3 Voorstelling CCV indicatoren



# SD1

## Mensen en groepen beluisteren en verstaan vanuit hun geloof of spiritualiteit zinvragen en -ervaringen

### 1 Missie-Visie

Aandacht voor zinervaringen en zingeving van mensen en betekenisvolle en verbindende communicatie.

Samen zin ervaren en betekenis geven.



**Vlaanderen**  
verbeelding werkt

### 4 Relatie met het decreet

Door in te zetten op luisteren en verstaan, zijn mensen en groepen beter in staat om ook de stem te horen van degenen die anders niet gehoord worden, zo draagt CCV bij aan een meer democratische samenleving,

### 2 Context-analyse

Elke burger krijgt het vooruitzicht van oneindige (economische) groei en wordt overspoeld door een stortvloed aan berichten en prikkels. Gevolgen: Dit heeft samen met een meerwaarde ook (veel) druk voor mensen. Er is een fascinatie voor prestatie. Mensen voelen zich gevangen in een ratrace en voelen zich niet beluisterd.

### 5 Rollen

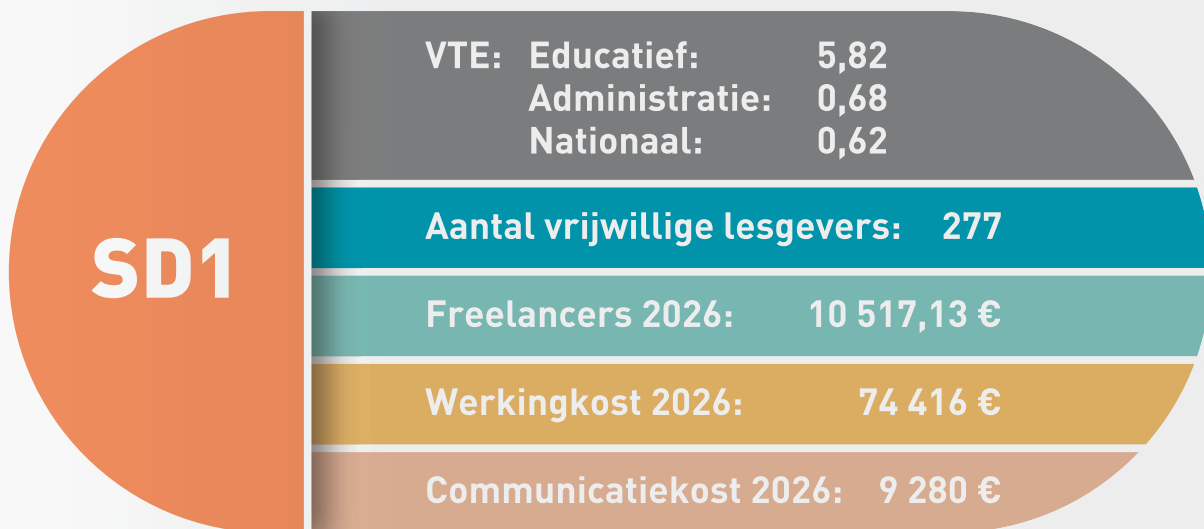
Zo neemt CCV haar kritische en verbindende rol op

### 3 Ambitie

Via het creëren van een vrijplaats of een verstillende en luisterende ruimte waarin mensen en groepen sensitief worden voor datgene wat we in ons leven ontmoeten. zodat er (opnieuw) connectie kan ontstaan met zichzelf, de ander en de samenleving en mensen en groepen zich kunnen openen om met meer mildheid naar zichzelf, de andere en de samenleving te kijken.

### 6 Kern-praktijken

Praktijken die via methodieken rond onderbreken, verstillen, vertragen "stil" laten vallen om een open en vrije ruimte te creëren en te kunnen luisteren naar wat er klinkt bij zichzelf of bij anderen of bij de Andere voorbeeld Gezinsvakanties, pelgrimages, abdiweekends,...



### Eerste lijn

**OD 1:** Deelnemers en leergroepen ontwikkelen sensitiviteit voor hun innerlijk leven via processen van vertragen en verstillen.

Toegewezen educatieve VTE: 1.75

**OD 2:** Deelnemers en leergroepen luisteren empathisch en verdiepend naar de ander, de Ander en de samenleving.

Toegewezen educatieve VTE: 1.16

**OD 3:** Deelnemers en leergroepen geven uitdrukking aan zinvragen en -ervaringen bij zichzelf, anderen en de samenleving.

Toegewezen educatieve VTE: 1.16

### Tweede lijn

**OD 4:** Deelnemers en leergemeenschappen begeleiden anderen in het beluisteren en verstaan van zinvragen en -ervaringen.

Toegewezen educatieve VTE: 1.16

**OD 5:** Deelnemers en leergemeenschappen groeien in de wijsheid van de christelijke traditie op het vlak van het beluisteren en verstaan van zinvragen en -ervaringen.

Toegewezen educatieve VTE: 0.58

### Derde lijn

**OD 6:** Samenwerkingen versterken duurzaam het proces van beluisteren en verstaan van zinvragen en -ervaringen vanuit geloof of spiritualiteit.

Toegewezen educatieve VTE: 0.58

# SD2

Mensen en groepen verbinden zich met elementen uit de christelijke traditie, kunst en andere levensbeschouwingen

## 1 Missie-Visie

Aandacht voor verbindende ervaringen via het (her)ontdekken van christelijke en levensbeschouwelijke bronnen, cultuur en kunst.

Samen van anders-zien naar anders-zijn.



**Vlaanderen**  
verbeelding werkt

## 4 Relatie met het decreet

Via processen van culturele educatie en sociaal culturele participatie zet CCV in op emancipatie en van mensen en groepen en gedeeld burgerschap.

Via dialoog versterken we inclusiviteit en nemen we een brugfunctie op.

## 2 Context-analyse

Elke burger wordt aangemoedigd om zijn eigen lot in handen te nemen en is verantwoordelijk voor zijn eigen succes en falen.

Gevolgen: Dit scheidt een breuk tussen de mens en de werkelijkheid rondom hem en ondermijnt ook het verbinden met zichzelf en de Ander.

## 5 Rollen

Zo neemt CCV haar verbindende en kritische rol op.

## 3 Ambitie

Via het creëren van een verkennende en verbindende ruimte waarin mensen en groepen een sterke en veelzijdige ervaring opdoen en hieraan taal geven via diverse leesleutels.

## 6 Kern-praktijken

Praktijken die via cultuureducatie en participatie ruimte bieden voor persoonlijke en gedeelde ervaringen. Kunst en cultuur ontsluiten als brug tussen verschillende levensbeschouwingen. Bijvoorbeeld, Bach en Bijbel, Storytelling, leesgroepen, bezoeken van musea, religieuze gebouwen, Bijbel leerhuizen. Activiteiten die toeleiden naar, bezoeken en bespreken van films, theatervoorstellingen, dansvoorstellingen en concerten ook van andere culturele actoren en aanbieders.



### Eerste lijn

**OD 1:** Deelnemers en leergroepen maken zich leesleutels eigen op vlak van christelijke traditie, kunst en/of andere levensbeschouwingen.

Toegewezen educatieve VTE: 1.58

**OD 2:** Deelnemers en leergroepen exploreren de christelijke traditie en/of kunst als bron van zin en/of verbinding.

Toegewezen educatieve VTE: 2.21

**OD 3:** Deelnemers en leergroepen maken kennis met elementen uit andere levensbeschouwingen en gaan hierover in dialoog.

Toegewezen educatieve VTE: 0.63

### Tweede lijn

**OD 4:** Deelnemers en leergemeenschappen zijn toegerust om deelnemers en leergroepen de christelijke traditie, kunst en andere levensbeschouwingen te laten exploreren als bron van zin en/of verbinding.

Toegewezen educatieve VTE: 1.26

### Derde lijn

**OD 5:** Samenwerkingen versterken duurzaam het proces van verbinden met elementen uit de christelijke traditie, kunst en andere levensbeschouwingen.

Toegewezen educatieve VTE: 0.63



# SD3

Mensen en groepen onderscheiden en verbeelden hoe de samenleving zorgzamer, duurzamer en meer solidair wordt

## 1 Missie-Visie

Aandacht voor solidair samenleven zeker met wie en wat kwetsbaar is.

Visie: Samen leven en Samen verantwoordelijk.



**Vlaanderen**  
verbeelding werkt

## 4 Relatie met het decreet

Door mensen en groepen te laten dialogeren en te verbeelden van een meer zorgzame, inclusieve, duurzamer, solidaire samenleving vanuit een gedeelde sokkel van waarden, rechten en vrijheden laat CCV de mogelijkheden en alternatieven zichtbaar worden. Via de dialoog zet CCV in op inclusie en participatie van iedereen en neemt ze een brugfunctie op.

## 2 Context-analyse

De existentiële richtsnoeren voor mens en samenleving worden uitgedaagd door recente crisissen. Nieuwe vormen van eenzaamheid /egoïsme, groeiende afstand tussen mensen en verlies van sociale zin. Een geloof dat stabiliteit verzekerd kan worden door een vals gevoel van veiligheid, gevoed door angst en wantrouwen. Gevolgen: De perceptie leeft dat niet alles (altijd) beter wordt. Het samenleven – zeker voor bepaalde groepen - komt onder druk te staan. Het 'ieder voor zich' kan onttaarden in het 'iedereen tegen allen'. Dit toont zich in verdeeldheid, spanningen en polarisatie.

## 5 Rollen

Zo neemt CCV haar kritische en verbindende rol op.

## 3 Ambitie

Een exploratieve en creatieve ruimte wordt ingezet op het historische geweten, het kritische denken en het samen betekenis geven aan duurzaamheid, solidariteit en zorgzaamheid.

## 6 Kern-praktijken

Via creatieve methodieken processen op gang brengen die de verbeelding en onderscheiding van mensen stimuleert over hoe een duurzamer, inclusieve en democratische en solidaire samenleving er zou kunnen uitzien. Voorbeeld: Luistergesprekken, lotgenotengroepen, lezingen met gelegenheid tot uitwisselingen over vrede, ecologie, democratie..., beluisteren van getuigenissen van mensen met inspirerende verhalen, vormingen rond rouw en ziekenbezoek, delen van good practices.





### Eerste lijn

**OD 1:** Deelnemers en leergroepen zoeken door onderscheiding en verbeelding naar een gedeelde focus op duurzaamheid, solidariteit en zorgzaamheid.

Toegewezen educatieve VTE: 0.72

**OD 2:** Deelnemers en leergroepen geven uitdrukking aan hun gezamenlijke focus op duurzaamheid, solidariteit en zorgzaamheid.

Toegewezen educatieve VTE: 0.58

### Tweede lijn

**OD 3:** Deelnemers en leergemeenschappen zijn toegerust om vanuit hun eigen kwetsbaarheid de waardigheid en kracht te blijven zien van (of in) wie en wat gekwetst is.

Toegewezen educatieve VTE: 0.58

**OD 4:** Deelnemers en leergemeenschappen ontwikkelen vaardigheden om samen te onderscheiden.

Toegewezen educatieve VTE: 0.29

### Derde lijn

**OD 5:** Samenwerkingen versterken duurzaam het proces van onderscheiden en verbeelden van een meer duurzame, solidaire en zorgzame wereld.

Toegewezen educatieve VTE: 0.29

# SD4

Mensen en groepen engageren zich vanuit de christelijke traditie die voor hen bron van hoop en veerkracht is

## 1 Missie-Visie

Samen werken aan en binnen gemeenschappen vanuit veerkracht en hoop en een gedeelde verantwoordelijkheid.

Visie Samen leven en samen verantwoordelijk.



**Vlaanderen**  
verbeelding werkt

## 4 Relatie met het decreet

Door mensen en groepen vanuit anders zijn naar anders handelen te begeleiden en te ondersteunen in hun inzet en engagement en hen uit te nodigen tot het opnemen van verantwoordelijkheid in gezin, werk, buurt, en samenleving, moedigt CCV het maatschappelijk engagement aan en versterken we de sociale cohesie.

## 2 Context-analyse

Klassieke bronnen van hoop en veerkracht staan onder druk of worden misbruikt. Gevolgen: Religie wordt verwezen naar de privésfeer en wordt uitgesloten van de publieke ruimte of wordt misbruikt in de publieke ruimte.

## 5 Rollen

Zo neemt CCV haar verbindende, kritische én laborol op.

## 3 Ambitie

Mensen nemen verantwoordelijkheid op vanuit engagement vanuit veerkracht en hoop.

## 6 Kern-praktijken

Praktijken die inzetten op het ondersteunen van engagement en het opnemen van verantwoordelijkheid in de samenleving. Praktijken die "consistent en authentiek" geloven vooropstellen, niet door woorden maar door daden van inzet, verantwoordelijkheid en zorg. Voorbeelden: via procesbegeleiding, intervisie of supervisie mensen en /of groepen ondersteunen en voorbereiden om een rol als vrijwilliger op te nemen in de samenleving. Project om mensen te vormen en te ondersteunen om grensoverschrijdend gedrag te herkennen, te benoemen en bespreekbaar te maken.



### Eerste lijn

**OD 1:** Deelnemers en leergroepen begrijpen en benoemen christelijke hoop en veerkracht als bron van (hun) engagement.

Toegewezen educatieve VTE: 0.4

**OD 2:** Deelnemers en leergroepen getuigen en dialogeren authentiek in woorden en daden over hoe geloof een bron van hoop en veerkracht is.

Toegewezen educatieve VTE: 0.46

**OD 3:** Deelnemers en leergroepen geven vanuit hoop en veerkracht het nieuwe een kans.

Toegewezen educatieve VTE: 1.23

### Tweede lijn

**OD 4:** Deelnemers en leergemeenschappen werken samen en waarderen mensen gedreven door hoop.

Toegewezen educatieve VTE: 0.3

**OD 5:** Deelnemers en leergemeenschappen bevorderen een klimaat van integer handelen in een pastorale context.

Toegewezen educatieve VTE: 0.3

### Derde lijn

**OD 6:** Samenwerkingen met mensen en groepen die zich engageren dragen bij tot het handelen met het oog op een duurzame, solidaire en zorgzame samenleving en dragen bij tot de ervaring van hoop en veerkracht.

Toegewezen educatieve VTE: 0.3



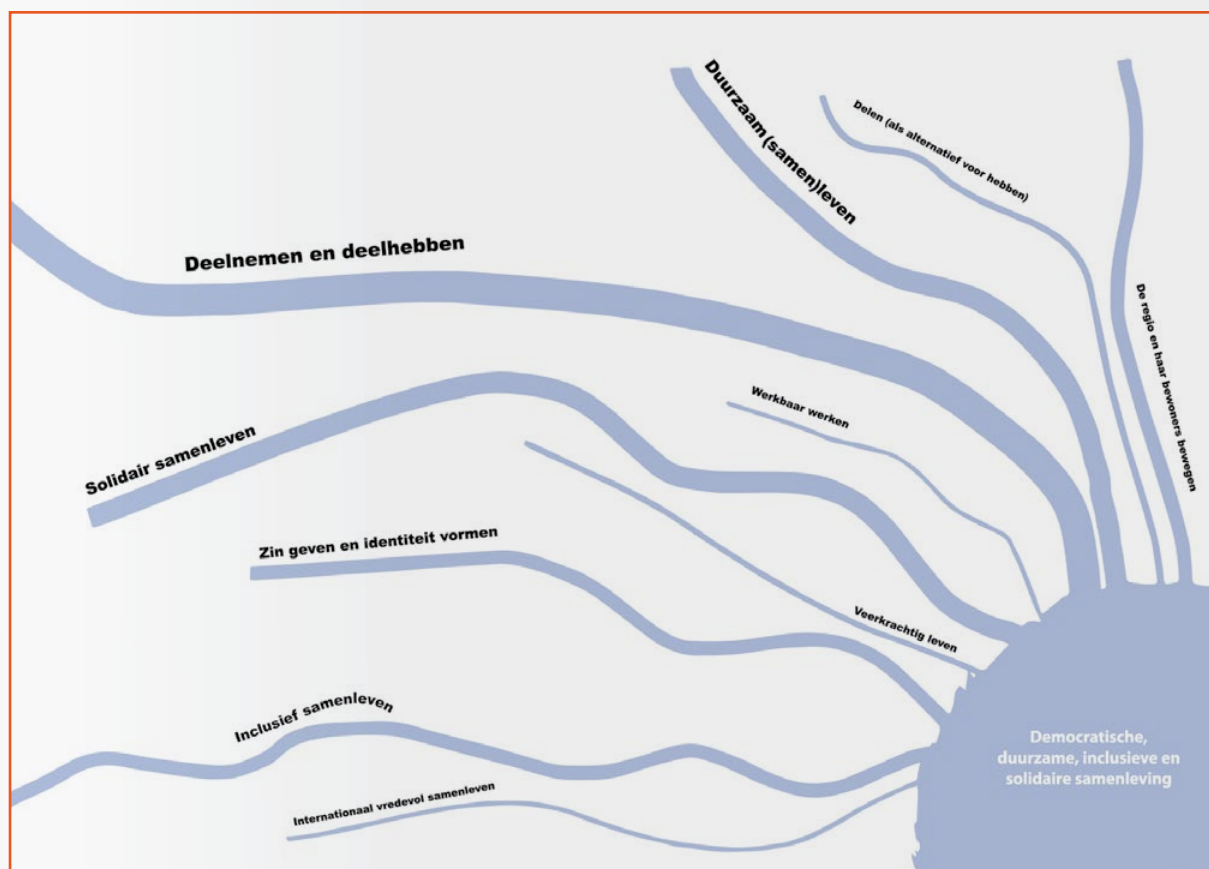
## HOOFDSTUK 5. SOCIAAL-CULTURELE ROLLEN

Als CCV nemen we de beleidsbeslissing om vooral de verbindende en kritische rol blijvend te realiseren, maar ook te experimenteren met onze laborol. In dit hoofdstuk vertrekken we vanuit onze visie en werking rond de drie rollen. Vervolgens gaan we dieper in op onze visie en aanpak bij elk van de drie rollen.

### VISIE EN WERKING ROND DE DRIE ROLLEN

In onze visieontwikkeling rond de rollen vertrekken we vanuit de samenhang tussen de rollen. We zien - in analogie met de functiemix - ook een 'rollenmix' waarbij we de rollen niet alleen onderscheiden, maar tegelijk in cyclische samenhang zien. Het verhelderen van deze cyclische samenhang nemen we op vanuit onze missie en visie.

Socius analyseerde de goedgekeurde subsidieaanvragen sociaal-cultureel volwassenenwerk van de vorige beleidsperiode en kwam tot negen onderscheiden stromen in de civiele samenleving (zie figuur 1). CCV krijgt een duidelijke plaats vanuit de stroom 'zin geven en identiteit vormen'. Vanuit onze visie zet CCV in op 'zin-vol samen-leven'. Vanuit onze missie zet CCV in op samen zin ervaren en betekenis geven, samen geloven, van samen anders zien naar anders zijn, samen leven en samen verantwoordelijk (zie H.1).



Figuur 1. Tien onderscheiden stromen in de sector van het SQkX



CCV werkt vanuit de leerfunctie en de cultuurfunctie (zie H.6) rond drie gestalten van zinervaring, namelijk zin als (ervaring van) verbinding, zin als (kritische) betekenisgeving en zin als motivatie tot (adaptief) handelen. De ervaring van zin of de vraag ernaar zet een proces in gang waarbij verbondenheid met zichzelf ervaren wordt, met zichzelf, de andere(n), de omgeving en de Ander (verbindende rol). Aan deze verbondenheid geven we kritisch en verbeeldend betekenis (kritische rol), waardoor er motivatie en inspiratie tot handelen ontstaat (laborol). Hierdoor ontstaat bij mensen en groepen 'engagement'. Mensen en groepen richten zich op de samenleving en gaan handelen. Deze handelingen vormen op hun beurt kansen tot nieuwe verbindingen en kritische betekenisgevingen. De drie gestalten van zinervaring zijn dus cyclisch verbonden met elkaar.

Hoe willen we deze visie op de samenhang tussen de drie rollen waarmaken? We zien hierbij vier perspectieven.

- Het doelenkader (zie H.4) is een belangrijke hefboom die de verbinding maakt tussen enerzijds de perspectieven (missie/visie, contextanalyse en ambities, rollen) en anderzijds de dagdagelijkse werking (resultaatsverwachtingen, praktijken, (samenwerkings)projecten, participatie, vrijwilligers). Door de rollen (en functies – zie H.6) te verbinden met ons doelenkader worden de drie rollen dagdagelijks meegenomen in onze werking. Als we kijken vanuit de rollen naar de strategische doelen, zien we dat de verbindende rol versterkt wordt via SD 1, 2 en 3, de kritische rol via SD 1, 2 en 3 en de laborol via SD 4, zonder deze daarin exclusief te plaatsen. Het doelenkader bevat dus een dynamische en samenhangende kijk op de rollen.
- Het werken aan de realisatie van de rollen maakt structureel deel uit van ons geïntegreerd kwaliteitsbeleid en de geïntegreerde kwaliteitscyclus (zie H.2).
- Via de vier hefbomen van ons participatiebeleid willen we de participatiecapaciteit van mensen en groepen versterken (zie H.8) en op die manier de drie rollen mee realiseren.
- Het uitwerken van Community Engaged Learning of CEL (zie H.17) op maat van CCV is een hefboom om onze 'rollenmix' op te nemen. Als CCV willen we onze rol als socio-culturele organisatie opnemen door de ontwikkelde inzichten, handelingskaders en expertise te delen met het brede publiek.

## VISIE EN WERKING ROND DE VERBINDENDE ROL

Een dimensie van de ervaring van zin en de vraag naar zin is verbinding. In dit proces van het ervaren van verbinding gaat het over een wisselwerking tussen mensen, groepen en de samenleving waarbij men geraakt wordt. Met het zich geraakt weten en het zich verbinden (met wat we belangrijk vinden) zien we een duidelijke link tussen zinervaringen of zinvragen en de verbindende rol.

Volgens ons is verbinding geen emotionele staat, maar een relatie-modus. Vanuit ons perspectief zien we de verbindende rol als een relationele verhouding van mensen en groepen tot zichzelf, de a/Ander en de samenleving, waarbij allen en alles verbonden zijn en mensen steeds opnieuw hun plek mogen vinden en zich ontwikkelen (cf. Ubuntu).

Dit staat haaks op een houding van controle en instrumentaliteit (cf. contextanalyse). Op het moment dat we verbinding zien als controle en de ander instrumentaliseren, ontnemen we hem/haar zeggingskracht en ontstaat er geen echte verbinding. Hoewel verbinding niet (volledig) maakbaar is, kunnen we hiertoe zeker bijdragen. Vanuit CCV focussen de gehanteerde methodes op onderbreking, verstillings- en vertraging. Mensen leren anders zien en handelen naar anderen (milder naar anderen, gesterkt in veerkracht, inzicht in processen van conflicthantering). Van hieruit zetten we via methodieken vervolgens in op nieuwe verbindingen. Deze methodes vragen om een houding van openheid, nederigheid en kwetsbaarheid.

We denken hierbij aan praktijken voor mensen en groepen zoals Mindfulness of een Bijbelleerhuis of een gezinsvakantie of pelgrimstocht. Via het project van de vertelkapel worden kapellen ontsloten als een concrete oefenruimte voor onderbreking en nieuwe verbinding. Mensen komen hier naartoe om zich te laten raken en elkaar te inspireren.

## VISIE EN WERKING ROND DE KRITISCHE ROL

De kritische rol wordt opgenomen in dialoog via (hermeneutische) processen van betekenisgeving. Mensen en groepen geven in het omgaan met existentiële, maatschappelijke vraagstukken (cf. visitatie) aan wat ze belangrijk of betekenisvol vinden. Daarbij maken ze gebruik van een kritische en open mindset vanuit een zelfbeeld, levensbeeld, wereldbeeld en godsbeeld in ontwikkeling.

Hoe kleiner de betekenisgehelen (concepten, begrippen, zinnen en woorden), hoe gemakkelijker deze veranderen. Het zelfbeeld, levensbeeld, wereldbeeld en godsbeeld zijn daarentegen complexe betekenisgehelen waarmee mensen en groepen zich in de omgeving oriënteren. Deze betekenisgehelen geven betekenis en richting. Aangezien deze grotere 'beelden' dieper verankerd zijn, heeft het ontwikkelen van de mindset het grootste effect, maar ook de meeste tijd nodig.

Deze kritische mindset omvat zowel cognitieve, evaluatieve als verbeeldende dimensies.

Hoe kleiner de betekenisgehelen (concepten, begrippen, zinnen en woorden), hoe gemakkelijker deze veranderen. Het zelfbeeld, levensbeeld, wereldbeeld en godsbeeld zijn daarentegen complexe betekenisgehelen waarmee mensen en groepen zich in de omgeving oriënteren. Deze betekenisgehelen geven betekenis en richting. Aangezien deze grotere 'beelden' dieper verankerd zijn, heeft het ontwikkelen van de mindset het grootste effect, maar ook de meeste tijd nodig.

Deze kritische mindset omvat zowel cognitieve, evaluatieve als verbeeldende dimensies.

- Mensen zijn interpreterende wezens en geven alles in de samenleving een plek, een betekenis. Deze cognitieve dimensie zorgt ervoor dat mensen een beeld creëren over waarden en zinervaringen of -vragen die bestaan in de samenleving, een beeld dat ze bevragen en kritisch onderzoeken.
- De evaluatieve dimensie maakt het mogelijk om (samen) keuzes te maken vanuit de vraag wat (niet) goed en betekenisvol is.
- De verbeeldende dimensie maakt co-creatie mogelijk vanuit reflectie over de vraag wat wenselijk is en dus zou kunnen zijn.

Voor CCV is de ervaring van zin of de vraag naar zin iets wat (on)bewust continu plaatsvindt, ook als er geen persoonlijke of maatschappelijke crisis is. In functie van de realisatie van de kritische rol hebben we voortdurend aandacht voor de relationele, ethische, zingevende en culturele aspecten doorheen het zingevingsproces van mensen en groepen.

We denken hierbij aan praktijken voor mensen en groepen zoals digitale inspiratierreeksen, verhalende momenten, intervisies, maar ook aan Bijbelleerhuizen, verbindende communicatie en geloofsgesprekken rond existentiële vraagstukken.

## VISIE EN WERKING ROND DE LABOROL

De verbindende en kritische rol behoren tot ons DNA. De visitatie oordeelde dan ook dat het voldoende duidelijk is hoe we de verbindende en kritische rol opnemen in onze werking. De laborol is dat als voormalige vormingsorganisatie minder. De visitatie stelde dan ook vast dat we hieromtrent ten dele voldoen. Dat interpreteren we dubbel: we hebben al stappen gezet in de goede richting, maar tegelijk is er nog progressie mogelijk. Vanuit CCV nemen we de beleidsbeslissing om vooral de verbindende en kritische rol blijvend te realiseren, maar ook te experimenteren met onze laborol.

Zoals eerder vermeld heeft de zinervaring te maken met de ervaringen van verbinding, (kritische) betekenisgeving en de motivatie tot adaptief handelen. Met adaptief handelen bedoelen we handelen dat aangepast is aan de context(en) en bijdraagt tot zin-vol samen-leven. Vanuit onze laborol dragen we niet alleen bij aan processen van verandering bij mensen en groepen (het proces doorheen de strategische doelstellingen), maar ook aan veranderingen in de samenleving. Beiden veranderen! Of zoals Gandhi reeds meegaf: 'Verander de wereld, begin bij j(ulli)e zelf'. Dit inzicht ligt mee aan de basis van de transformational skills en onze eigenzinnige integratie hiervan in de strategische doelen (**zie H.4**). Uitgangspunten of perspectieven van het doelenkader. Duurzame adaptieve verandering is immers

maar mogelijk vanuit een luisteren en verstaan, verbinden en een kritisch onderscheiden en verbeelden.

Onze laborol nemen we expliciet op via de praktijken en projecten in eerste lijn van SD 4. De laborol zit tegelijk verweven doorheen de vier strategische doelstellingen in de tweede en derde lijn. Via ons aanbod aan lotgenotengroepen, coaching en (bystander)trainingen bepalen mensen en groepen wat men 'zin-vol samen-leven' vindt en hoe men goede stappen in de richting van 'zin-vol samen-leven' kan zetten. We denken hierbij aan het project integer pastoraal handelen of het project van de vertelkapel waarbij mensen intergenerationeel durven spreken over zingeving, een taal vinden om wat hen ten diepste drijft, ter sprake te brengen en te oefenen in verbindend communiceren.

In dit experimenteren en innoveren rond onze laborol zien we kansen tot samenwerking met andere (socio-culturele) organisaties. Dit nemen we op via onze Kairoswerking (zie verder: inhoudelijk/zakelijk). Het Kapelletjesproject is een voorbeeld van hoe we samen met andere organisaties cultureel erfgoed laten herontdekken als plekken van zinervaring voor mensen en groepen in de samenleving.

Een andere belangrijke hefboom zien we in het projectmatig verkennen en opnemen van Community Engaged Learning (CEL) om dit vervolgens duurzaam te verankeren in onze werking. De pijlers van CEL zijn maatschappelijk engagement, verbredend en verdiepend leren, sociaal leren en participatiebekwaamheid (zie H.17). Via CEL willen we onze laborol ook opnemen en dit in samenhang met onze kritische en verbindende rol.







## HOOFDSTUK 6. SOCIAAL-CULTURELE FUNCTIES

---

*Voor alle voormalige vormingsinstellingen blijft de leerfunctie een vaste waarde.  
Tien van hen kiezen niet langer voor de cultuurfunctie.*  
Marc Jans

---

We starten dit hoofdstuk met een toelichting bij de keuze voor de functiemix leren en cultuur. Vervolgens gaan we dieper in op onze visie op leren, de leerprocessen en de werkwijzen. Afronden doen we met een verheldering van onze visie op cultuur en culturele praktijken en de verschillende werkwijzen.

### FUNCTIEMIX LEREN EN CULTUUR

CCV kiest vanuit de missie en visie voor de functies leren en cultuur en de functiemix leren en cultuur. De visitatiecommissie stelde vast dat de beleidskeuze voor deze functiemix gevalideerd werd door ons bestuursorgaan.

De leerfunctie en cultuurfunctie horen voor CCV samen. Cultuur en leren werken wederzijds op elkaar in. Dit wederzijds inwerken van cultuur en leren verruimt de focus van de individuele ervaring en de ervaring van zin (nog meer) op wat cultuur kan betekenen en teweeg kan brengen in groepen en samenleven (naar Socius en De Federatie). Het wederzijds inwerken van leren en cultuur draagt tegelijk versterkend bij aan het levenslang leren met kansen voor het groeien in volwassen vrijheid via een open omvormingsproces.

Deze functiemix integreren we in (bijna) alle praktijken. In ruim 95% van onze praktijken in de eerste en tweede lijn werken cultuur en leren wederzijds op elkaar in. In functie van het duurzaam ontwikkelen van de functiemix zetten we in op de samenwerking met organisaties. Dit wordt opgenomen via ons derde lijnsaanbod. Vanuit innovatief oogpunt willen we onze functiemix verder ontwikkelen in de context van Community Engaged Learning (CEL).

De visitatie is dieper ingegaan op de vraag waarom we niet kiezen voor de gemeenschapsvormende functie. De conclusie van de visitatie luidt dat “het gemeenschapsvormende overal zit (a), maar dat de organisatie geen gemeenschapsvormend programma op zich heeft (b)”. We onderschrijven deze genuanceerde inschatting van de visitatie.

- CCV wil het gemeenschapsvormende voortdurend kansen geven door intentioneel en structureel in te zetten op ‘mensen en groepen’ (zie H. 3 en 8).
- CCV wil echter geen autonome groepen oprichten. We vinden het belangrijk dat mensen andere mensen eenmalig of meer duurzaam ontmoeten, maar tegelijk vinden we het belangrijk dat dit kan in wisselende constellaties<sup>1</sup>.

Leren en cultuur zijn voor ons dus niet enkel gericht op de individuele ontwikkeling van de deelnemer, maar ook op het verbreden en verdiepen van de verbinding met mensen, groepen en onze samenleving. Via onze functiemix en het werken met wisselende constellaties zetten we tegelijk in op de brugfunctie.

---

<sup>1</sup> Dit sluit aan bij het onderzoek van Vermeersch en Vandenbroucke: “Tijdens sociaal-culturele activiteiten ontmoeten veel deelnemers mensen die ze kennen, maar velen gaan ook op zoek naar sociaal-culturele activiteiten net om nieuwe mensen te ontmoeten” (Socius, 2023, 8).

## LEERFUNCTIE

### Visie op leren

Leren is vanuit ons perspectief een levenslang leren (a) dat via een open (omvormings)proces (b) gericht is op het (verder) groeien in volwassen vrijheid (c).

- a. In onze samenleving is het recht op levenslang leren weliswaar principieel verankerd, maar in de praktijk is het een blijvende uitdaging. Tegelijk is het een blijvende uitdaging om elke mens de mogelijkheden (of capabilities) te geven tot levenslang leren.
- b. Het leren is een open (om)vormingsproces (van Deursen). Deze leerprocessen binnen CCV spelen zich niet af in een neutrale ruimte, maar worden gekleurd en uitgedaagd door de context. De context van mensen en groepen wordt gekenmerkt door de hedendaagse plurale samenleving met diverse cultureel-levensbeschouwelijke tradities en de (kwetsbare) contingentie van het (menselijk) bestaan (zie H.3).
- c. Het leren is gericht op de existentiële en morele vorming (van Deursen) of het (verder) groeien in 'volwassen vrijheid' (Biesta). Volwassen vrijheid is de capaciteit van deelnemers om autonome keuzes te maken die gebaseerd zijn op kernwaarden, zingeving en verantwoordelijkheden. Volwassen vrijheid houdt in dat deelnemers in staat zijn om bewuste keuzes te maken die niet alleen gebaseerd zijn op persoonlijke verlangens, maar ook op een dieper begrip van wat goed is voor henzelf en voor anderen in de samenleving (cf. verbindende rol). Dit omvat de vaardigheden om kritisch na te denken over maatschappelijke normen, waarden en zingeving (cf. kritische rol), en actief deel te nemen aan het vormgeven van de samenleving (cf. laborol). We merken op dat we vanuit onze invulling en het opnemen van de leerfunctie effectief bijdragen aan de drie rollen van socio-cultureel werk (zie H.5).

### Visie op leerprocessen

Via de leerprocessen krijgen en nemen deelnemers kansen om zich existentieel en moreel (verder) te ontwikkelen. Drie leerprocessen zijn hierbij tegelijkertijd aan de orde: kwalificatie, socialisatie en subjectificatie. Ofschoon ze onderling samenhangen, proberen we deze hieronder elk afzonderlijk te definiëren.

- Kwalificatie: Deelnemers verwerven kennis, inzicht en vaardigheden om hun eigen leven en/of dat van anderen te verstaan, te interpreteren, mee vorm te geven en actief deel te nemen aan de samenleving. We hebben hierbij niet alleen aandacht voor theoretische kennis, maar ook voor brede, praktische vaardigheden en sociale competenties.
- Socialisatie: Deelnemers begrijpen de zingeving, normen en waarden en sociale praktijken van de samenleving waarin ze leven, waardoor ze die nog dieper in zich opnemen en internaliseren en ontsporingen of ontwaarding van waarden doorzien. Dit omvat het ontwikkelen van een gevoel van identiteit, verbondenheid met anderen en het leren van maatschappelijke normen en verwachtingen. We hebben hierbij niet alleen aandacht voor de instandhouding en overdracht, maar vooral voor de ontwikkeling van 'zin-vol samen-leven' (zie H.1).
- Subjectificatie: Deelnemers leren zichzelf kennen, hun eigen identiteit ontwikkelen en hun eigen unieke perspectieven, hun ervaring van zin en waarden verwoorden en daardoor vormgeven. Het gaat hierbij om het ontwikkelen van autonomie, zelfreflectie en het vermogen om kritisch na te denken over de wereld om hen heen. Niet zozeer het antwoord, maar wel de vraag: wat heb ik hier (en nu) te doen?, staat centraal. Leren met aandacht voor het subject-zijn van de volwassene noemen we 'subjectiverend leren'. Dat is niet individualiserend of personaliserend, want het zet niet de eigen persoon op zich centraal, maar (ver)wijst mensen steeds naar de ander(en) en de wereld waarin de persoon vertoeft. De 'reality check' of de toets aan de wereld is hierbij belangrijk. Die verbinding met en toets aan de wereld willen we opnemen via het integreren van Community Engaged Learning in de context van CCV (zie H.17).

In CCV zijn deelnemers en medewerkers tochtgenoten. Daarom is het belangrijk dat ook onze educatieve medewerkers en bij uitbreiding alle medewerkers de kans krijgen en nemen om levenslang en levensdiep te leren met aandacht voor kwalificatie, socialisatie en subjectificatie. We willen structureel (zie: POP) kansen geven aan transformerende leerervaringen door in te zetten op ondersteuning of coaching, uitwisseling van kennis en het bevorderen van co-creatie.

## Werkwijzen

Aansluitend bij de visie op leren en de drie leerprocessen onderscheiden we vier werkwijzen die ingezet worden om een leeromgeving op te zetten. Samen met een korte toelichting van elke werkwijze maken we ook een verwijzing naar de respectievelijke leerruimten die we eerder vermeld hebben bij onze ambities (zie H.3).

Werkwijze	Toelichting	Ruimte
<b>Zindimensie herkennen en bevragen</b>	Deelnemers benaderen maatschappelijke thema's vanuit de zindimensie, of de dimensie die te maken heeft met hoe mensen zin ervaren.  Deelnemers maken de beweging van beschrijven naar verstaan, van ervaring naar duiding, van één laag naar meerdere (betekenis)lagen.	Verstillende en luisterende ruimte: onderbreking, verlangzaming, stil staan, tot rust komen, vertragen
<b>Levensbeschouwelijk ontmoeten</b>	Deelnemers leren de ander zien als een unieke ander tegen de achtergrond van gedeelde tradities. Deelnemers zetten in op het cultiveren van een open (luisterende) en verbindende houding en het verstaan van de ander.  Doorheen de dialoog zoekt men naar de betekenis voor zichzelf, maar ook voor de ander(en).	Verbindende ruimte
<b>Concepten van zin gebruiken en creëren</b>	Deelnemers leren in de spanning tussen angst en hoop, vrijheid en onvrijheid, ik en de ander, profaan en sacraal,... omgaan met ervaringen en bronnen van zin  Vertrekkend vanuit de aanwezige kennis en vaardigheden van de deelnemers worden betekenissen gedeeld, samen ontdekt, gecreëerd of toegeëigend.	Exploratieve en creatieve ruimte
<b>Levensbeschouwelijk communiceren</b>	Deelnemers leren op een constructieve manier communiceren over de zingerelateerde aspecten van maatschappelijke kwesties. Deelnemers leren met elkaar beslissingen nemen en uitvoeren rond zin-vol samen-leven.	Oefenruimte of oefenplek

De visitatie stelde vast dat we als socio-culturele organisatie ons aanbod "afstemmen op leerbehoeften en leerstijlen van mensen, gebruik maken van een mix van leermethoden en leermiddelen en afstandsonderwijs, contactonderwijs en in situ leren integreren." Dit willen we verder opnemen en uitwerken via hybride leeromgevingen.

# CULTUURFUNCTIE

## Visie op cultuur en culturele praktijken

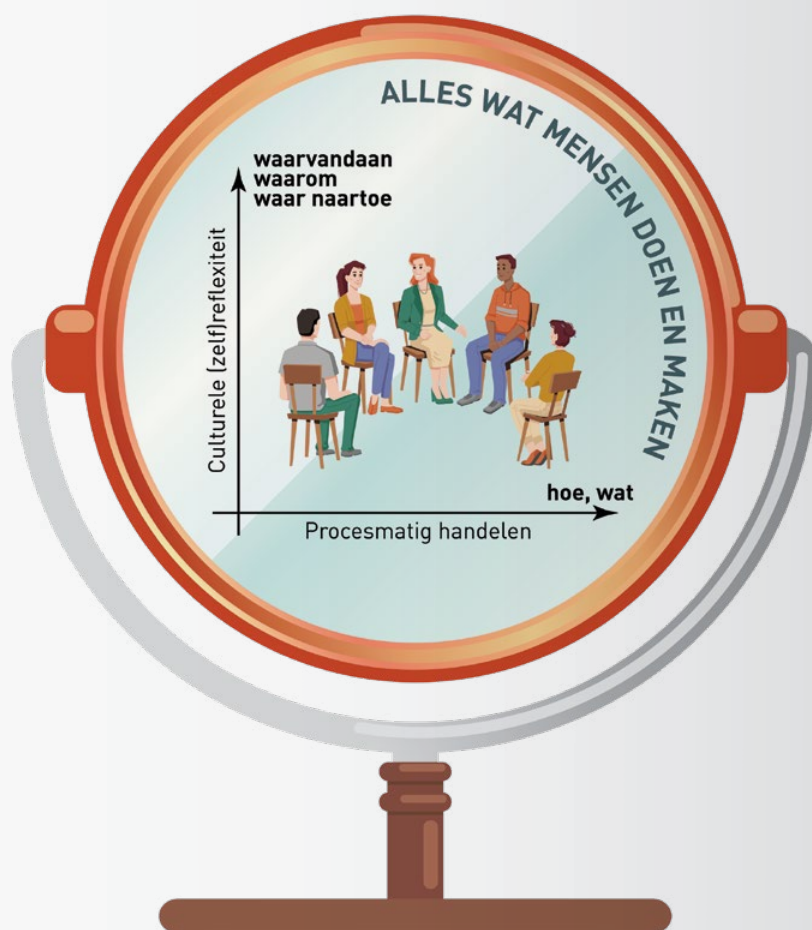
In lijn met wat de visitatie concludeerde gaan we uit van een brede, verbindende en dynamische visie op cultuur waarbij mensen (samen) procesmatig handelen (a) vanuit (zelf)reflectie of (zelf)bewustzijn (b) (zie figuur 1). Zo dragen we – samen met partners en het project CEL- bij aan de vitaliteit van mens en samenleving. Dit lezen we ook in de tekst Framework for Culture and Arts Education van UNESCO (2024).

- a. We herkennen ons in een (antropologisch) cultuurbegrip waarbij cultuur breed wordt omschreven: **Cultuur is alles wat mensen doen en maken**. Cultuur brengen we in verband met het typisch menselijk vermogen om ons de wereld anders voor te stellen. Mensen en groepen staan hierbij in de dynamische spanning tussen de werkelijkheid zoals die was en is en hoe ze er zou kunnen uitzien.

Vragen die cultuurparticipanten zich stellen zijn deze naar 'wat' en 'hoe'. Mensen en groepen zoeken uitleg door bestaande ervaringen van zin te beschrijven, door dieper proberen te achterhalen op welke wijze alles met elkaar verbonden is en door nieuwe (zingeving)processen te verbeelden.

In dit procesmatig handelen staan mensen nooit alleen, maar zijn ze altijd verbonden met wie en wat hem of haar omringt in zijn of haar omgeving.

Dit procesmatig handelen visualiseren we via de horizontale as. Deze horizontale as is dynamisch en breed en omvat alles wat zich binnen onze horizon, onze cultuur afspeelt.



Figuur 1. Visie op cultuur met horizontale en verticale as

- b. In dit proces van vormgeven aan een altijd veranderende werkelijkheid is de **culturele (zelf) reflectie of het cultureel (zelf)bewustzijn** van mensen en groepen essentieel. De **vragen** die hierbij aan de orde komen zijn de vragen **naar het 'waarvandaan', 'waarom' en 'waartoe'**. Deze vragen gaan verder dan het beschrijvende 'wat' en 'hoe', maar zijn verbonden met onze oorsprong en ons (uiteindelijk) doel.

Cultuur vormt het hart van wat ons menselijk maakt en vormt de basis van onze waarden, keuzes en relaties met elkaar en met de natuur (UNESCO). Mensen en groepen stellen hierbij kwesties aan de orde die te maken hebben met ervaring van zin, het goede (samen)leven en de uiteindelijke bestemming van ons (samen)leven (naar Lemmelijn). Cultuur vormt ons kritisch denken, een gevoel van identiteit en het vermogen om andersheid te respecteren en te omarmen (UNESCO).

In het omgaan met deze vragen staan mensen niet alleen. Zo houdt de reflectie over onze eigen cultuur en deze van anderen deelnemers tegelijk een spiegel voor. Mensen en groepen kijken ruimer dan enkel naar zichzelf, co-creëren kritische zin en een richting van openheid (naar Lemmelijn).

Deze culturele (zelf)reflectie of (zelf)bewustzijn visualiseren we via de verticale as. Het besef ergens vandaan te komen en ergens naar op weg te zijn, doet mensen ook verder en dieper kijken.

Vanuit onze missie en visie zetten we in op een visie op cultuur en culturele praktijken waarbij mensen en groepen 'procesmatig handelen' en '(zelf)reflectie' telkens opnieuw met elkaar verbinden. Onze culturele praktijken zijn er dan ook op gericht dat mensen en groepen zowel het receptieve en productieve vermogen hebben om vorm en betekenis te geven aan hun werkelijkheid via (verschillende) cultuurdragers (horizontale as) evenals het receptieve en productieve vermogen tot (zelf)reflectie (verticale as) (van Heusden). Zoals de visitatie vaststelde is de "samenwerking met cultuurproducerende of -verspreidende actoren hierbij belangrijk". Via de Kairosprojecten zetten we dan ook in op regionale of Vlaanderenbrede samenwerkingen. Tegelijk zijn we ervan overtuigd dat het project CEL een hefboom zal vormen in het verder opnemen van de cultuurfunctie vanuit onze visie op cultuur en culturele praktijken.

## Werkwijzen

Aansluitend beschrijven we drie werkwijzen die ingezet worden om praktijken op te zetten die erop gericht zijn cultuur te creëren, te bewaren, te delen en eraan deel te nemen.

- Cultuurparticipatie via de interactie met diverse deelhebbers en dragers van cultuur

Onze culturele praktijken sluiten aan bij en vertrekken vanuit de vragen en behoeften van de deelnemers.

Eigen aan onze cultuurprocessen is dat mensen en groepen in interactie gaan met elkaar en met diverse dragers van de christelijke traditie uit het verleden en heden. Cultuur komt binnen CCV op een zeer diverse wijze aan bod. Cultuur wordt uitgedrukt en ervaren over tijd en ruimte via woorden (literatuur, mondelinge tradities, taal), geluid (muziek, radio, media), beelden (beeldende kunst, media), beweging (dans, theater), monumenten en objecten (architectuur, design, digitale media en traditionele kennis (kennisstelsels, levend cultureel erfgoed en uitingen) (UNESCO).

Mensen en groepen zijn hierbij geen consumenten, maar wel actor of deelhebber. De interactie met diverse dragers en deelhebbers zijn belangrijke succesfactoren om te komen tot (verdieping van) cultuur. Dit realiseren we door via onze praktijken diverse en flexibele benaderingen en methoden aan te bieden die kansen geven tot participatie.

- Cultuurparticipatie via reflectie en narratieve dialoog

Vanuit de verticale as nemen we de aandacht voor het (leren) reflecteren op. Mensen en groepen reflecteren o.m. via kunst, literatuur, media, filosofie en religie (van Heusden).

De aandacht gaat hierbij niet alleen naar de eigen cultuur, maar vooral naar de manier waarop mensen op hun eigen cultuur – en dus hun (samen)leven – reflecteren. Hoe ervaren ze hun (samen)leven? Hoe kijken ze ernaar? Wat denken ze erover? Wat kan hen inspireren? Over welke basishoudingen beschikken ze? (van Heusden).



In de context van CCV is er tegelijk aandacht voor de narratieve dialoog. Een noodzakelijke basisvoorwaarde hiertoe is het onderling vertrouwen en een veilige ruimte in de groep (zie H.8 – hefboom 1). Kennis, ideeën en gedachten stromen heen en weer en er is ruimte voor het creëren van nieuwe perspectieven. Op die manier heeft cultuur niet alleen een deconstructie-element, maar ook een constructie-element. Allen denken verder over de betekenis van ieders verhaal voor zichzelf, voor de ander en voor de groep. Er wordt op deze manier bij alle betrokkenen nieuwe betekenis gedeeld, ontvangen en gecreëerd.

Vanuit onze visie is cultuur dynamisch of voortdurend in ontwikkeling. We bieden via onze reflectieve praktijken tegelijk ruimte voor dialoog met kansen voor interactie, uitwisseling, contestatie, gezamenlijk leren en creatie van zingevende perspectieven en waarden. Het proces is dus steeds verbonden met de keuze voor een verbindende cultuur.

- Cultuurparticipatie via verbeelding en co-creatie

Vanuit de horizontale as nemen mensen en groepen de spanning op tussen de werkelijkheid zoals die vandaag is en hoe deze er zou kunnen uitzien op basis van herinneringen en idealen. Mensen en groepen staan in spanning op basis van herinneringen, verhalen, theorieën en idealen. Het staan in en omgaan met deze dialectiek vormt de basis van hoe we vanuit CCV omgaan met cultuur. De grote en kleine verhalen die we collectief (niet) kennen, passen er niet zo maar op.

In de meest brede zin van het woord is cultuur dus hoe wij omgaan met dat verschil. Onze praktijken zetten daarom in op het zich eigen maken van diverse transformerende vaardigheden zoals o.m. verbeelden en conceptualiseren via co-creatie (zie H.4). Cultuur is (leren) vooruit kijken of het ontwerpen van een toekomst vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid. Dit maken we mogelijk door processen van co-creatie, gebaseerd op de diversiteit aan ervaringen en praktijken in de cultuur- en de actieve en zinvolle deelname van diverse actoren.

Tegelijk reflecteren we op dit co-creatieproces. Deze reflectie brengt ons terug bij de verticale as of ons cultureel (zelf)bewustzijn. Cultuur is dus een voortdurend inspirerend en creatief proces waarbij we (leren) terugkijken en vooruitkijken.



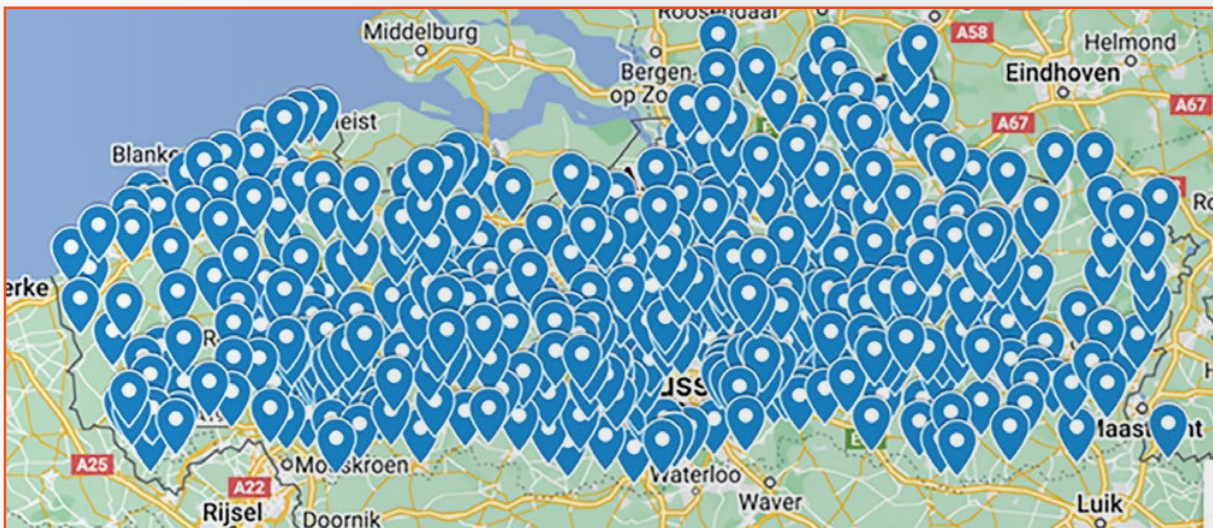


## HOOFDSTUK 7. RELEVANTIE EN UITSTRALING IN HET NEDERLANDS TAALGEBIED

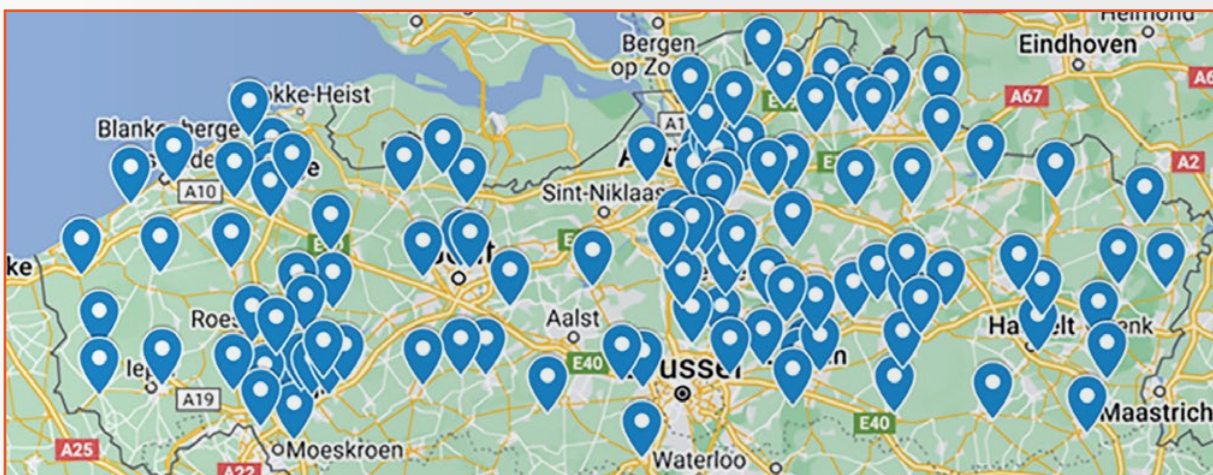
We tonen de relevantie en uitstraling van de keuzes en de werking van CCV aan vanuit verschillende invalshoeken:

### RELEVANTIE VANUIT ONZE SPREIDING

Om de spreiding zowel van het aanbod als van de herkomst van de deelnemers aan te tonen, werken we met google kaarten waarin de postcodes van zowel de locaties van het aanbod als van de herkomst van de deelnemers visueel worden voorgesteld, zowel voor Vlaanderen als voor Brussel. Het gaat hier over alle praktijken van CCV van 1/1/2023 tot en met 31/12/2025 (tweede helft van de beleidsperiode). We zien dat CCV zowel in Vlaanderen als Brussel een bodembedekkende spreiding kent, zowel in locaties van het aanbod als in de locaties van de herkomst van de deelnemers.

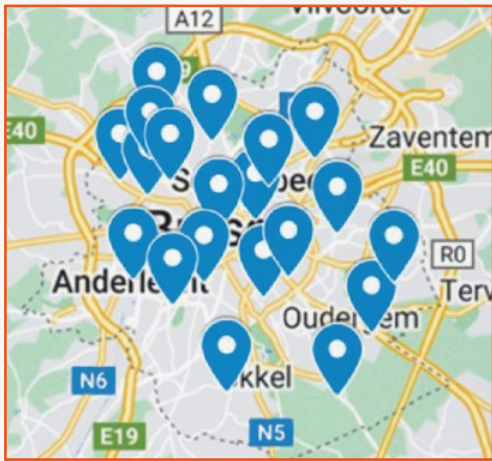


Figuur 1 Herkomst van de deelnemers voor Vlaanderen

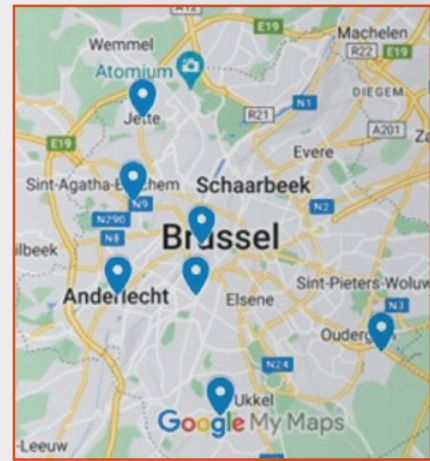


Figuur 2 Spreiding van de locaties van het aanbod voor Vlaanderen





Figuur 3 Herkomst van de deelnemers voor Brussel



Figuur 4 Spreiding van de locaties van het aanbod voor Brussel

## RELEVANTIE VAN HET GEKOZEN CIVIEL PERSPECTIEF

### Religie en zingeving als positieve krachten tot duurzame verandering in de samenleving

Het Vlaams socio-cultureel werk zet duidelijke en belangrijke doelen voorop. Deze doelen worden nagestreefd door diverse socio-culturele organisaties in Vlaanderen en Brussel. Deze doelen kunnen maar bereikt worden door een diverse en inclusieve aanpak waarbij organisaties ondanks de duidelijke verschillen en de verschillende stromen van waaruit ze werken op een unieke en inclusieve manier bijdragen aan de kerndoelen van het decreet.

CCV is een van de weinige socio-culturele organisaties die vanuit de focus rond zin-vol samenleven sterk bijdraagt aan de doelen van het decreet (Socius, 2022 vier organisaties actief binnen deze stroom). CCV neemt hiermee een unieke positie en civiel perspectief op in het Vlaamse socio-culturele werk en wil hierbij tegelijk inclusief bijdragen aan de kerndoelen van het decreet.



Figuur 5. Stromen in de civiele samenleving (Socius, 2022)



Conclusie: het op weg gaan met mensen vanuit religie en zingeving, is een volwaardige stroom in het SCW en is een positieve kracht tot verandering in de samenleving ook al is die in hoge mate gesecculariseerd en gepluraliseerd. CCV is een van de weinige organisaties die resoluut deze kaart durft te trekken.

## **Cijfermateriaal over de schaal en omvang van het christendom in België vandaag**

Ondanks de hoge mate van secularisering en pluralisering stellen we veel openheid op transcendentie vast, een groot deel van de Belgen bekent zich tot en of andere denominatie, waarvan het christendom de grootste is. In België is echter geen exact cijfermateriaal beschikbaar over het aantal geregistreerde inwoners die zich bekennen tot het christendom. Voor betrouwbare cijfers baseren we ons daarom op de studie van prof. dr. Wim Vandewiele (KU Leuven). Hij combineerde hiervoor gegevens uit twee recente representatieve studies: de European Social Survey Round 10 (2022) en het PEW rapport 'Being Christian in Western Europe' (PEW, 2018: 7). Die maken een ruwe schatting mogelijk van het aantal Belgen dat zich anno 2022 tot een christelijke denominatie bekent en aangeeft al dan niet (minstens) maandelijks naar de kerk te gaan. Vandewiele berekende concreet dat 6.487.044 Belgen zich tot het christendom rekent, waarvan 1.118.400 praktiserende en 5.328.644 niet-praktiserende christenen zijn. Ze hangen het geloof of de waarden (deels) aan en nemen af en toe deel aan bepaalde religieuze activiteiten.

## **Religie & levensbeschouwing als diversiteitsfactor van de identiteit van mensen**

In het kruispuntdenken is "religie en levensbeschouwing" eveneens erkend als een van de diversiteitsfactoren van de gelaagde identiteit van mensen. Movisie neemt religie en levensbeschouwing op in haar "Overzicht diversiteitsfactoren voor sociaal professionals". Citaat: "Religie & levensbeschouwing: Onder religie wordt doorgaans geloofsleer of een godsdienst verstaan. Een levensbeschouwing gaat over het hebben van een bepaalde visie of filosofie op het leven." Luc Sels zegt hierover in De morgen van 23 september 2024: "Je kan moeilijk diversiteit en inclusie omarmen, maar ze afstoten zodra ze religieuze kantjes krijgen. Mijn ervaring is anders: ook in de dialoog met en tussen religies, én tussen gelovigen en niet-gelovigen, creëren we bruggen en slopen we muren." ... Deze complexe zijde van snel toenemende diversiteit omarmen we op inclusieve wijze ... We leren er elke dag opnieuw dat diversiteit verrijkt, maar ook dat echte inclusie moeilijk wordt als de religieuze verschillen uitgesloten worden."



Figuur 6. Diversiteitsvlechtwerk, Movisie

<https://www.movisie.nl/overzicht-diversiteitsfactoren-sociaal-professionals>

Bovendien zien we bij Socius dat het ondersteunen van mensen en groepen vanuit religie en levensbeschouwing als een volwaardige stroom in de civiele samenleving beschouwd wordt voor het bevorderen van een duurzame, democratische, inclusieve en solidaire samenleving (SOCIUS, 2022). Door deze dimensie van identiteit te erkennen, kan er immers een cultuur van begrip en respect worden gecreëerd, wat bijdraagt aan sociale cohesie en solidariteit tussen verschillende groepen. Dit bevordert een omgeving waarin mensen zich gehoord en gewaardeerd voelen, wat leidt tot een harmonieuze samenwerking tussen diverse gemeenschappen.

Tenslotte ondersteunt het omarmen van religieuze en levensbeschouwelijke diversiteit democratische waarden door verschillende stemmen en perspectieven de ruimte te geven in het publieke debat. Dit leidt tot beter geïnformeerde besluitvorming en beleidsvorming die recht doet aan de behoeften van verschillende groepen in de samenleving.

Conclusie: het op weg gaan met mensen vanuit zingeving en religie is noodzakelijk wanneer je mensen en groepen maatschappelijk in al hun diversiteitskenmerken wil erkennen.

## Het civiel perspectief van CCV geplaatst in het kader van de SDG's en transformational skills

Vanuit de brede contextanalyse formuleren we vier ambities en vervolgens vier SD's. Deze SD willen we bereiken in onze samenleving door in te zetten op een duurzame transformatie via de transformerende vaardigheden. Deze transformerende vaardigheden zijn internationaal ontwikkeld en erkend en worden door meerdere organisaties opgenomen. Wij willen vanuit onze missie en visie inzetten op een relevante bijdrage en betekenisvolle uitstraling vanuit ons doelenkader en op die manier onze rollenmix realiseren.

## RELEVANTIE VANUIT ONZE WERKINGSGEGEVENS

Voor de relevantie vanuit de werkingsgegevens verwijzen we integraal naar de pdf “Kerngegevens over de werking en het personeel” meer bepaald in de cijfers van de omvang (aantal activiteiten en projecten), het bereik (deelnemersaantallen) en de resultaten (pers en socials). Tenslotte geven het aantal ad hoc en structurele samenwerkingen een beeld van het uitgebreide netwerk en dus van de brede werking en verankering van CCV in de samenleving en de brugfunctie die onze organisatie daarin opneemt.

**CCV wist in 23-24 22343 deelnemers te bereiken in het realtime aanbod en 14915 in het online aanbod in een totaal van 905 praktijken.**

**CCV heeft 5621 abonnees op haar digitale nieuwsbrief en 2307 volgers op facebook.**

**Activiteiten van CCV verschenen deze beleidsperiode op nationale televisie (VRT), regionale zenders en in alle Vlaamse kranten.**

**CCV is een betrouwbare samenwerkingspartner bij andere organisaties, getuige hiervan 172 ad hoc en 30 structurele regionale samenwerkingen in 23-24 met in totaal 142 unieke organisaties.**

**De samenwerkingspartners worden niet alleen gevonden binnen het SCvW, maar ook bij DKO, erfgoed, musea, amateurkunsten, zorg- en welzijnsorganisaties, andere erkende denominaties, abdijen, cultuurhuizen en andere culturele aanbieders en actoren en tenslotte in de academische wereld.**

**Tenslotte neemt CCV zelf vertegenwoordigingsopdrachten op door een zetel in de volgende bestuursorganen: De federatie, Parcum, Koor & Stem en Parcours vzw, de adviesraad van KADOC en de algemene vergaderingen van IPB en Sociare en de directeur is lid van de SARC (Sectorraad Sociaal-Cultureel Werk).**

## DUS

CCV kiest ervoor om zich loyaal te engageren binnen het decreet. Op die manier willen we – samen met vele anderen, binnen en buiten SCW – een bijdrage geven aan onze samenleving en relevant zijn door het opnemen van veranderingsprocessen in de samenleving die samenhangen met onze missie: zin-vol samen-leven. We gaan hierbij uit van een visie op de mens als zinervarend en zinzoekend en tegelijk ook als verbindend en participatief. Deze keuze behoort tot een volwaardige stroom van het SCvW o.m. omdat religie en levensbeschouwing geïdentificeerd is als een van de diversiteitsfactoren van de gelaagde identiteit van mensen.



---

## HOOFDSTUK 8. PARTICIPATIEBELEID

---

*Participatie gaat verder dan instrumenten en checklists.  
Het moet deel zijn van de organisatiecultuur.  
Annemie Vanden Bussche*

---

Vanuit ons civiel perspectief maken we strategische keuzes in verband met de participatie van mensen en groepen. In een eerste punt expliciteren en onderbouwen we onze keuzes hieromtrent. Vervolgens geven we aan hoe we de participatie van de gekozen mensen en groepen willen realiseren.

### KEUZES IN VERBAND MET DE PARTICIPATIE VAN MENSEN EN GROEPEN

Tijdens de vormingsdag op maat rond kruispuntdenken (Socius) werden onze aandachtsmedewerkers inclusie uitgedaagd door de fundamentele vraag om ons centraal thema in de samenleving te benoemen. Als rode draad formuleerden we: zin-vol samen-leven van mensen en groepen. CCV wil dus mensen en groepen doen stilstaan bij hun wortels om van daaruit in beweging te komen. Samen met verschillende andere socio-culturele organisaties plaatsen we ons in de brede stroom van 'zin geven en identiteit vormen' (Socius) (zie H.5).

Kijkend naar onze samenleving zien we kansen, maar ook verschillende maatschappelijke uitsluitingsmechanismen bij het zin-vol samen-leven van mensen en groepen. Vanuit de contextanalyse formuleerden we het doelenkader. Telkens operationaliseren we de SD via de OD vanuit een onderbouwde keuze voor mensen en groepen. We zetten hierbij structureel in op het systematisch wegwerken van drempels.

Bij 'MENSEN' hebben we aandacht voor de levensbeschouwelijke diversiteit in onze samenleving. Tijdens de vorige beleidsperiode ontwikkelden we op basis van de godsdienstsociologische benadering van prof. Monique van Dijk-Groeneboer een typologie met aandacht voor vier verschillende doelgroepen. Dit geeft ons de mogelijkheid om aandacht te hebben voor diversiteit in de gehele samenleving en te werken aan inclusie met aandacht voor zingeving. Deze typologie werkt - zoals de visitatie terecht opmerkte - als een intern kader en heeft niet de bedoeling om mensen te labelen, maar wel om gevoelig te zijn voor diversiteit rond betekenisgeving en intentioneel in te zetten op zingevende inclusie. Het omarmen van diversiteit en inclusie vraagt ook aandacht voor zingeving en religie (Sels).

Vanuit de interne evaluatie met onze aandachtsmedewerkers inclusie hebben we deze typologie verder verfijnd vanuit onze werking. Zo spreken we niet langer van doelgroepen, maar wel van aandachtsgroepen als signaal dat we mensen niet in hokjes stoppen. De aandachtsgroepen verwoorden we op basis van de processen rond believing en belonging. Met believing bedoelen we dat mensen in het dagelijks leven al dan niet bezig zijn met religie en/of zingeving (zie verticale as in figuur 1). Met belonging hebben we aandacht voor mensen die al dan niet betrokken zijn bij een religieus instituut en/of religieuze traditie (zie horizontale as in figuur 1). Door te werken met assen hebben we aandacht voor de nuances bij de believing en belonging van mensen.

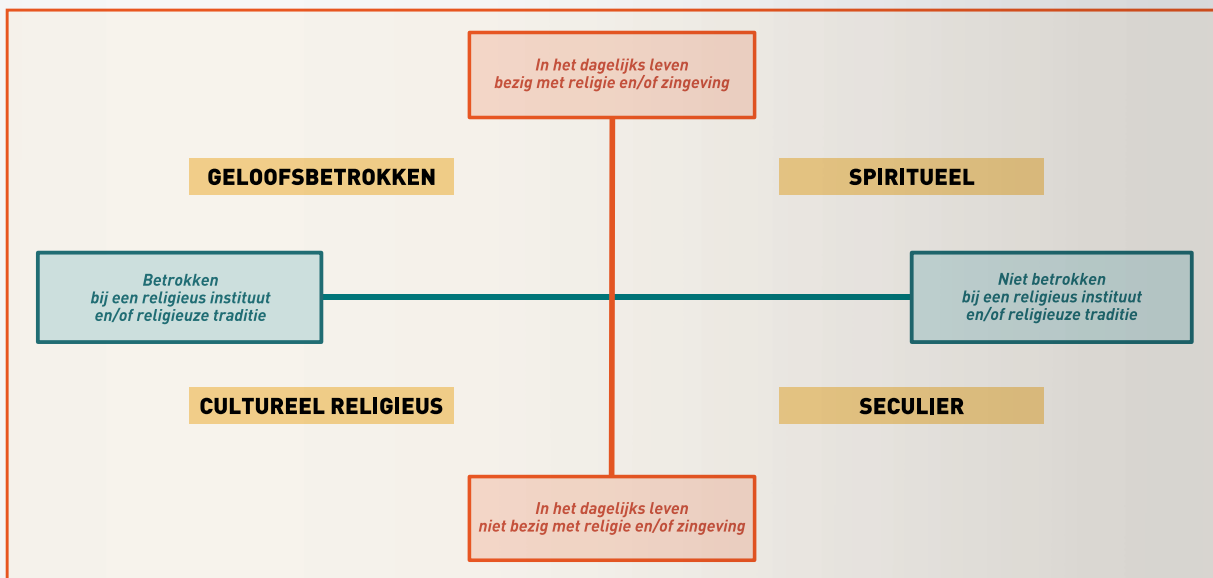




*Figuur 1. De assen believing en belonging*

Door het combineren van de assen ontstaan vier aandachtsgroepen (zie figuur 2). Binnen elk van de aandachtsgroepen is er heel wat heterogeniteit.

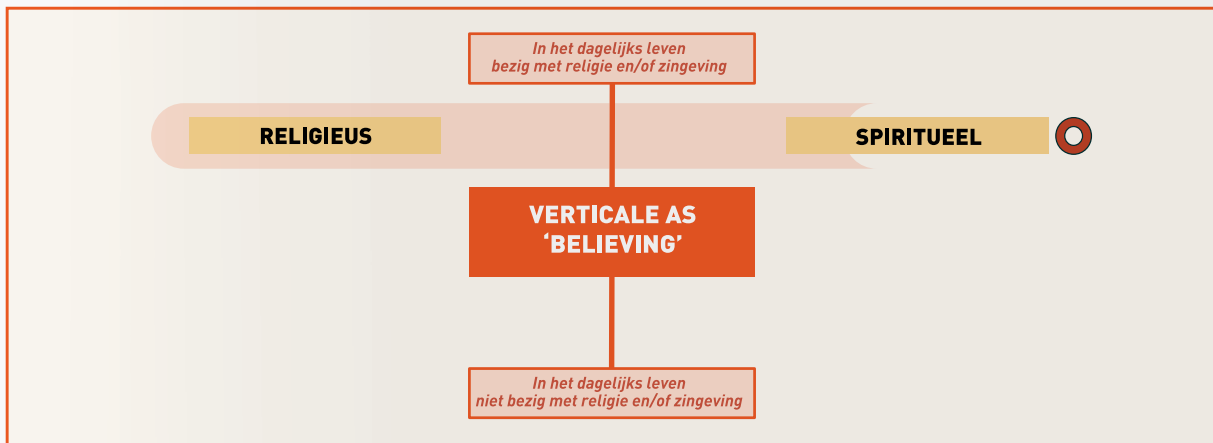
- 'Geloofsbetrokken' zijn mensen die openstaan voor (christelijke) religie en zingeving en zich verbonden voelen met en deelnemen aan een religieuze traditie.
- 'Spiritueel' zijn mensen die openstaan voor religie en zingeving, maar zich niet specifiek verbinden met een religieuze traditie of een georganiseerde religiositeit.
- 'Cultureel religieus' zijn mensen die zich wel verbonden voelen met een religieuze traditie, maar niet openstaan voor religie en zingeving. Cultureel religieuze individuen identificeren zich met een bepaalde religieuze traditie of cultuur, maar zijn in de praktijk niet praktiserend noch expliciet gelovig.
- 'Seculier' zijn mensen die niet openstaan voor religie en zingeving en zich niet betrokken weten op een religieuze traditie. Seculiere individuen hebben weinig of geen geloofservaringen en -overtuigingen en identificeren zich niet met een religieuze gemeenschap of traditie.



*Figuur 2. Typologie aandachtsgroepen CCV*

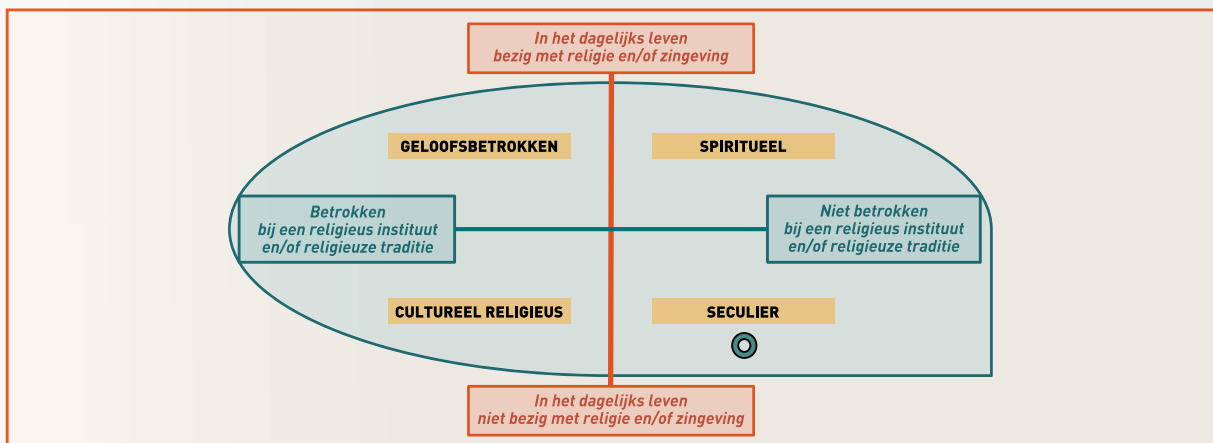
Bij de verfijning van SD naar OD hebben we keuzes gemaakt in verband met het aanspreken van de aandachtsgroepen door er "een gericht aanbod en een gerichte communicatie (andere taal) aan te verbinden" (Visitatierapport) en mee te laten participeren.

- Voor SD 1 en 4 is de keuze voor het maken van de brug op de as van believing. Dit betekent dat we inzetten op participatie van zowel geloofsbetrokkenen als mensen die spiritueel zijn (zie figuur 3).



Figuur 3. Brugfunctie op de as van 'belief': SD 1 en SD 4

- Voor SD 2 en 3 is de keuze voor het maken van de brug op de as van belief en belonging. Dit betekent dat we inzetten op participatie van de vier aandachtsgroepen (zie figuur 4).



Figuur 4. Brugfunctie op de as van 'belief' en 'belonging': SD 2 en SD 3

Vanuit het proces dat we intern doorlopen hebben rond de gemeenschapsvormende functie (cf. voortgangsrapport en de conclusie van de visitatie, [zie H.6](#)), de ontwikkeling van onze visie op de functies en onze specifieke kernwaarden en missie en visie voegen we bij elke SD en OD 'GROEPEN' toe.

Dat betekent niet dat we als CCV vroeger geen aandacht hadden voor de groepsprocessen, maar wel dat we hier nu intentioneel en systematisch meer willen op inzetten. We bekijken deelnemers niet enkel als losstaande individuen (mensen), maar steeds als mens-in-verbinding-met-... (groepen). Bij 'groepen' onderscheiden we vanuit ons aanbod op de drie verschillende lijnen drie verschillende groepen.

- Via ons eerste lijnsaanbod voor een breed publiek hebben we niet alleen aandacht voor de mensen en de respectievelijke doelgroepen, maar ook voor leergroepen.

Bij het creëren van een leercultuur krijgt het contextueel en participatief leren (zie verder) binnen onze praktijken en projecten een centrale rol. De collectieve leercultuur van een leergroep is tegelijk een krachtige motor om te groeien in participatie van mensen.

- Via ons tweede lijnsaanbod - dat zich richt naar personen die we toerusten om de doelstellingen op te nemen met derden (vrijwilligers of sleutelfiguren) - hebben we samen met de aandacht voor deze doelgroep ook aandacht voor leergemeenschappen.

We willen de deelnemers of vrijwilligers verder ondersteunen om hun talenten maximaal te ontplooiën in relatie met de organisatie en het breed publiek. Binnen deze leergemeenschappen kunnen deelnemers met en van elkaar leren door kennis en ervaringen uit te wisselen, te dialogeren, samen te reflecteren, elkaars praktijk te leren kennen en elkaar feedback en feedforward te geven.

- Via het derde lijnsaanbod - waarbij CCV samenwerkt met andere organisaties (Kairos) - is er aandacht voor netwerking.



# Hefbomen voor participatie



Figuur 6. Vier hefboomen voor participatie

## HEFBOOM 1.

### We bieden ruimte voor verbinding en vertrouwen [VEILIGE RUIMTE]

Om participatie te kunnen ontwikkelen is verbinding en vertrouwen nodig. Contact is de fundamentele basis om verbinding te maken met andere mensen. Verbinding vraagt vertrouwen. Alleen in een klimaat van vertrouwen, in een veilige ruimte dus, kan je je kwetsbaar opstellen. Alleen in een groep, team of organisatie waar voldoende vertrouwen is, kan een participatiecultuur gedijen. Afstemming, veiligheid, vertrouwen en hechting vormen binnen CCV de basis.

#### Hoe doen we dit?

Elke medewerker is verantwoordelijk voor het wegwerken van drempels via de 5 of 7 B's rond toegankelijkheid en integreert de reeds gemaakte beleidsvoorstellen van CCV rond drempels:

- Drempel rond prijs: inzetten op een prijzenbeleid met dynamische tarieven.
- Drempel rond taal en communicatie (zie H.11 – communicatie).
- Drempel rond online inschrijven via Otheo: de nieuwe website van CCV is ook vindbaar buiten Otheo en er bestaat nu al de mogelijkheid tot accountloos inloggen en inschrijven (zie H.11 – communicatie).
- Drempel rond locatie: experimenteren met andere locaties voor praktijken en projecten.

De medewerker zet hierop in door een veilige ruimte te creëren met aandacht voor het leren kennen van elkaar of het openstaan voor de ander (1), het uitspreken van ervaringen en gedeelde doelen (2), het inzetten op wederkerigheid of een aandachtige relatie tussen o.m. deelnemers en medewerkers (3) én het benoemen van negatieve attitudes en het doorbreken van deze attitudes (4).

De medewerkers reflecteren in de kwaliteitscyclus rond de impact voor de deelnemers, de groep en zichzelf. De medewerker formuleert niet alleen een feedback, maar ook een feedforward.

De medewerker kan steeds beroep doen op de aandachtsmedewerker participatie binnen het eigen team.

De aandachtsmedewerker heeft een antennefunctie rond verbinding en vertrouwen voor de deelnemers. Deze aandacht wordt structureel gethematiseerd binnen het teamoverleg, binnen het overleg met de aandachtsmedewerkers, waarderende audits, netwerkdagen, ...

De aandachtsmedewerker heeft als cruciale rol om drempelsensitief te zijn. Indien er sprake is van een drempel en/of een gebrek aan veilige ruimte neemt de aandachtsmedewerker participatie contact met de coördinator. Afhankelijk van de inschatting wordt er beroep gedaan op het nationale secretariaat en de aandachtsmedewerkers. Vanuit dit overleg wordt een stappenplan op maat uitgewerkt.

De aandachtsmedewerker volgt vorming in functie van het ontwikkelen van een veilige ruimte in de context van het persoonlijk ontwikkelingsplan.

## HEFBOOM 2.

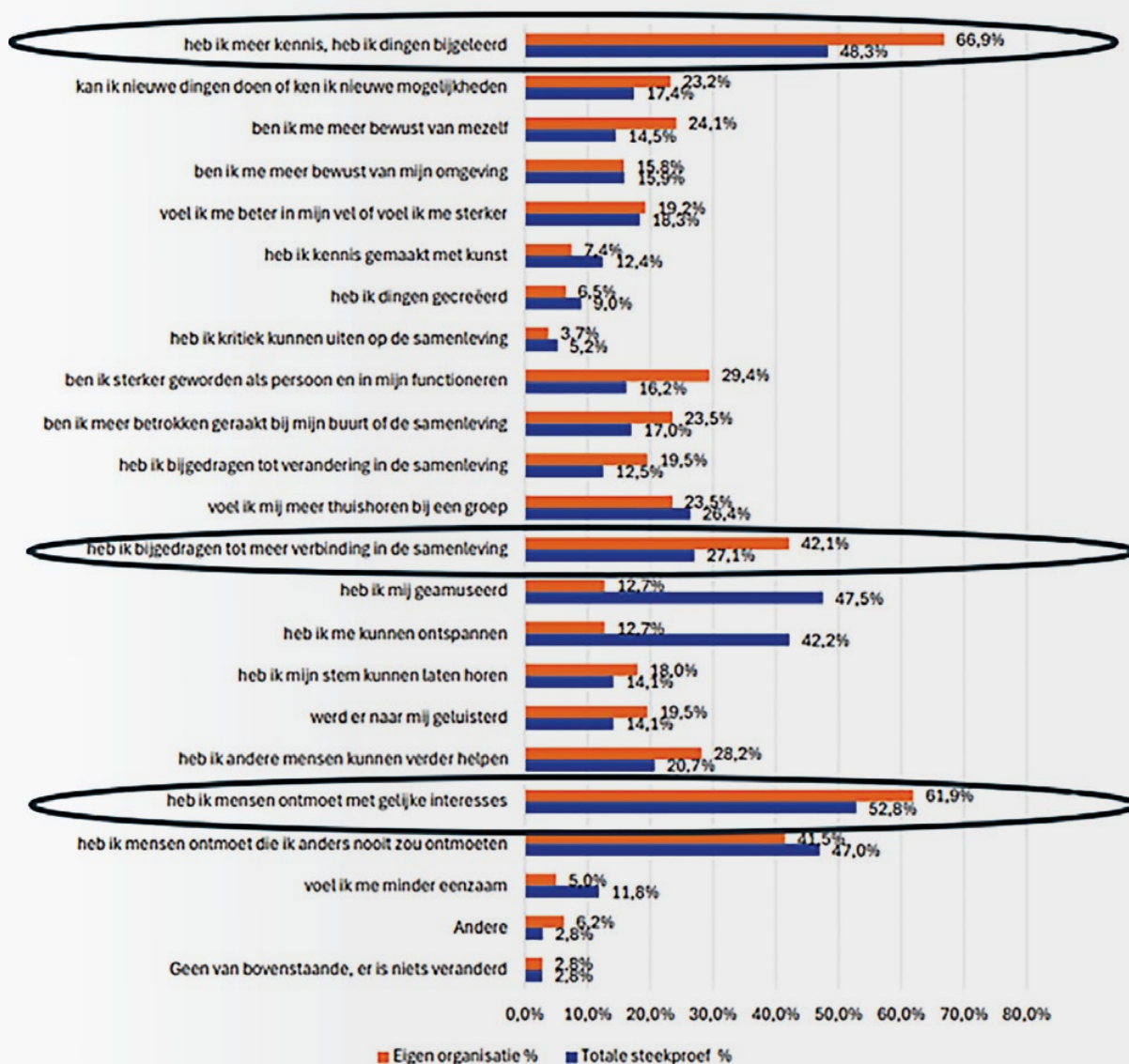
### We zetten in op de autonomie van mensen: van deelnemer naar deelhebber [DERDE RUIMTE]

Het deelnemersonderzoek sociaal-cultureel volwassenenwerk (Vermeersch, 2024) geeft de impact weer die deelnemers ervaren (blauw). Tegelijk hebben we de cijfers ontvangen die een beeld geven van de impact die deelnemers in de context van CCV ervaren (oranje)(zie figuur 7).

Onze deelnemers hechten minder belang aan amusement en ontspanning, maar geven aan dat CCV-praktijken impact hebben op het verwerven van kennis of dingen bijleren (66,9% voor deelnemers CCV versus 48,3% voor deelnemers)(1), mensen ontmoeten met gelijke interesses (61,9% versus 52,8%)



[2] en bijdragen tot meer verbinding in de samenleving (42,1% versus 27,1%)[3]. Onze deelnemers ervaren dus dat sociaal-culturele participatie vanuit CCV bijdraagt aan “emancipatie, dialoog en gedeeld burgerschap” (cf. memorie van toelichting).



Figuur 7. Impact van deelname activiteit

Het mag duidelijk zijn dat deelnemers aangeven dat zij een actieve deelnemer zijn, maar dat is voor ons niet voldoende. Binnen CCV hebben niet alleen medewerkers, maar ook deelnemers autonomie om te kunnen participeren aan het doelenkader. Genoeg autonomie zorgt ervoor dat deelnemers betrokken zijn en voldoende ruimte ervaren voor zeggenschap en eigenaarschap. De tweede hefboom is deze waarbij deelnemers niet enkel volwaardig deelnemer zijn, maar ook doorgroeien naar deelhebber.

## Hoe doen we dit?

Elke medewerker zet in op actieve vormen van participatie waarin de deelhebber geëngageerd en betrokken is, en de activiteit mee vormgeeft. Dit kan maar door aandacht te hebben voor de ‘derde ruimte’ (cf. voortgangsrapport). De derde ruimte is een ruimte die zich situeert naast de privéruimte en de ruimte van de samenleving. Deelhebbers kunnen in deze derde ruimte verschillende vormen van participatie opnemen. Zoals de visitatie opmerkte zien we dat deelhebbers ook hier verschillen van elkaar. We gebruiken daarom niet het beeld van de participatieladder dat te veel uitgaat van een

beoordeling van hoog versus laag, of lees beter versus minder. We maken daarentegen gebruik van de participatiewaaijer om aandacht te hebben voor de veelheid aan wensen en mogelijkheden van deelhebbers om te komen tot én te groeien in participatie.

De medewerker spreekt nu reeds (potentiële) deelhebbers aan bij de opstart en ontwikkeling van nieuwe praktijken en projecten. We willen dat in deze beleidsperiode ook opnemen bij (langer) bestaande praktijken en projecten.

Deelnemers worden aangesproken als deelhebber via de kwalitatieve evaluaties van praktijken en projecten. Medewerkers zullen in deze beleidsperiode niet alleen de stem capteren van de individuele deelhebbers, maar ook van de groepen. Samen met de aandachtsmedewerkers zullen we een voorzet van 'groepscaan' ontwikkelen en deze verfijnen in overleg met de medewerkers (zie H.10 - medewerkersbeleid) en het bestuursorgaan (zie H.13 - goed bestuur).

De aandachtsmedewerkers hebben hierbij een belangrijke rol. Zij faciliteren en coachen de participatiecapaciteit van deelhebbers en collega's. Ook hier willen we aandachtsmedewerkers laten groeien in hun rollen. We zijn met de aandachtsmedewerkers gestart met een vormingstraject op maat rond kruispuntdenken. Dit wordt begeleid door Socius. Dit traject willen we verderzetten met als doel om op maat deelhebbers te appelleren en ondersteunen in processen van co-creatie.

Tijdens de waarderende audits (2024) sloten de aandachtsmedewerkers voor de eerste keer mee aan vanuit het perspectief van participatie van deelhebbers.

Vanuit CCV dienen we de vraag in naar een extra financiering in functie van de ontwikkeling en implementatie van community engaged learning. CEL zal zeker een boost geven aan (nieuwe vormen van) participatie van deelhebbers in de tweede lijn en van leergemeenschappen. Samen met de (aandachts)medewerkers willen we doorheen deze beleidsperiode een leertraject gaan in functie van participatie van deelhebbers in de tweede lijn en dit voor de vier strategische doelstellingen. Tegelijk geeft CEL mogelijkheden voor de uitwerking van SD 4 met aandacht voor het handelen van deelhebbers en leergroepen in de eerste lijn.

## HEFBOOM 3.

### We zetten in op participatieve structuren via samen leren en reguleren [NOOZO-RUIMTE]

Het willen en kunnen deelnemen vraagt een wederkerigheid. Mensen en groepen kunnen alleen meedoen (van buiten naar binnen) (hefboom 2) op het moment dat we ruimte bieden om mee te doen (van binnen naar buiten) (hefboom 3). Binnen CCV sluiten we ons aan bij het NOOZO-principe: "niets over ons, zonder ons". Hierbij gaat het niet zozeer om het aanreiken van concrete instrumenten, maar vooral om het voorzien van de structuren die nodig zijn om een participatiecultuur te implementeren.

### Hoe doen we dit?

In het structureren van participatie hebben we aandacht voor verschillende competenties en de actoren die deze competenties opnemen:

- Contextueel en participatief leren: de praktijk of het project sluiten aan op een – latente - vraag, behoefte of kwestie bij (een groep) deelhebbers. De basis is de dialoog en actieve participatie in het proces van de deelhebbers om wie het gaat.

Elke medewerker heeft hierbij de verantwoordelijkheid om te groeien in vaardigheden, kennis en houdingen die de participatie van deelhebbers bevordert. Medewerkers zetten in op een georganiseerd leren en reguleren, met aandacht voor organische groei. De NOOZO-ruimte vraagt om sensitiviteit en competenties van de medewerker, waarbij er goed gebalanceerd wordt tussen autonomie (hefboom 2) en reguleren (hefboom 3). Hefboom drie staat ten dienste van hefboom twee en niet omgekeerd. Dat betekent dat medewerkers niet willen verplichten tot vormen van participatie die niet als wenselijk ervaren worden door deelhebbers. Het betekent wel dat medewerkers goed voeling houden en telkens weer samen zoeken hoe deelnemers kunnen groeien in volwaardig deelhebber-zijn.

Medewerkers nemen een bijzondere aandacht op – vanuit het kruispuntdenken – voor de deelhebber die op een of meerdere assen van het kruispuntdenken verder verwijderd is van de eigen positie. Vanuit het onderzoek van Vermeersch (2024) denken we bijvoorbeeld aan leeftijd, diploma en/of migratieachtergrond. De aandacht voor andere perspectieven willen we mee opnemen met deelhebbers doorheen de volledige kwaliteitscyclus.

We willen inzetten op het leren van (aandachts)medewerkers via leerdagen, coachingtraject voor medewerkers en bestuurders, waarderende audits en netwerkdagen en de leercyclus rond CEL,... Zo zullen enkele medewerkers de inzichten van de leerdag van het najaar 2024 rond solidariteit en/of gemeenschapsdenken toepassen bij de uitwerking van een concrete activiteit. In januari 2025 willen zij zich verder verdiepen via een studiedag in Deep Democracy, een werkwijze die alle stemmen in het gesprek aan het woord laat.

- Transformatief reguleren: er wordt gestreefd naar duurzame verandering in onze structuren op basis van de inzichten die aangereikt en verwerkt worden via het contextueel en participatief leren.

Samen met de aandachtsmedewerkers willen we monitoren of en welke drempels er zijn tot deelnemerschap in een context van CCV. Bepaalde drempels worden nu al structureel weggevoerd voor iedereen (bv. prijzenbeleid). Maar we blijven aandacht hebben voor drempels die we kunnen wegwerken en die kansen geven aan inclusieve participatie. Dit doen we door het thema participatie structureel op de drie niveaus te concretiseren en aandacht te hebben voor de doorstroom tussen de niveaus (**zie H. 2**). Het is hierbij het streefdoel om voorstellen te ontwikkelen die elke deelhebber ten goede komen. Waar mogelijk willen we dus streven naar voorstellen die niet enkel kijken naar 'mensen in hokjes', maar die elke deelhebber ten goede komen. Wat goed is voor één bepaalde groep kan mogelijk goed zijn voor elke deelhebber.

## **HEFBOOM 4.**

### **We zetten in op een inclusieve sociaal-culturele organisatie en samenleving samen met andere organisaties [INCLUSIEVE RUIMTE]**

Met de vierde hefboom sluiten we aan bij de invalshoek van waaruit we vertrokken zijn in dit hoofdstuk. Binnen het sociaal-cultureel werk is het essentieel dat we een duidelijk doel hebben in de vorm van de maatschappelijke meerwaarde die we willen leveren en de wijze waarop we dit willen doen. Voor CCV heeft dit te maken met de rode draad van zin-vol samen-leven van mensen en groepen. Dat wil uiteraard niet zeggen dat we hierin alleen staan. Er zijn heel wat raakvlakken en kansen door een goede samenwerking met andere organisaties. Dit brengt ons bij hefboom vier. De eerste drie hefbomen maken duidelijk hoe we dit vanuit CCV willen doen. De vierde hefboom maakt duidelijk dat het groeien in participatiecapaciteit vraagt om dit op te nemen met andere organisaties.

#### **Hoe doen we dit?**

Tegelijk willen we verder inzetten op de samenwerking met organisaties die ook inzetten op ons kernthema en vanuit participatie partner worden. We zorgen ervoor dat partners zich verbonden weten met ons centraal thema. Dit doen we via o.m. de waarderende audits, de netwerkdagen en de Kairosprojecten.

Doorheen onze contextanalyse beschrijven we dat heel wat lokale gemeenschappen diverse uitdagingen ervaren. We willen inzetten op het begeleiden van lokale groepen (door o.m. gebruik te maken van het stappenplan van Socius<sup>1</sup>). We willen hierbij de expertise van onze AMW-vrijwilligers die nu aandacht hadden voor vrijwilligers CCV koppelen aan de expertise van onze AMW inclusie. Tegelijk willen we via projectpartners (zoals Accende) en projecten (zoals het project Integer handelen in een pastorale context) inzetten op inclusieve en participatieve groepen.

Het deelnemersonderzoek (HIVA) toont aan dat ook wij een overwegend ouder publiek aanspreken.

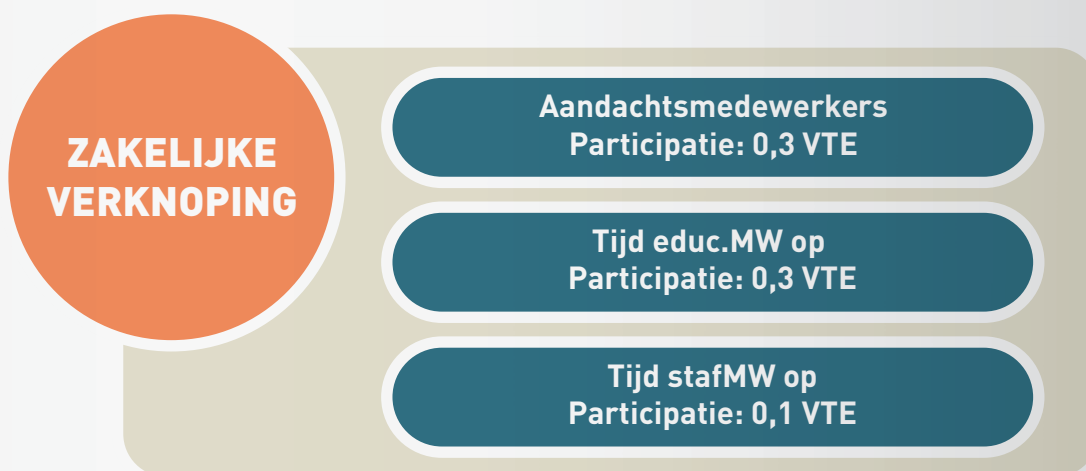
1 <https://socius.be/vrijwillige-inzet/lokale-vrijwilligersgroepen-begeleiden/stappenplan/> =

Vanuit een intensifiëring van de samenwerking met Kamino willen we de behoeften in kaart brengen van 30-plussers die omwille van leeftijd niet langer meer kunnen aansluiten en hoe we vanuit CCV een meerwaarde kunnen zijn voor deze jongvolwassenen. Vanuit de intensifiëring van de samenwerking met IDGP willen we nog meer intergenerationeel werken met een bijzondere aandacht voor gezinnen (intergenerationeel werken).

Het deelnemersonderzoek gaf ook aan dat we een overwegend hoogopgeleid publiek aanspreken. Het is onze intentie om te zoeken wat we kunnen betekenen voor mensen die minder hoog opgeleid zijn. Ook hier is onze ambitie om de betekenis van CEL te verkennen in functie van het aanspreken van nieuwe deelhebbers.

## DUS

Vanuit onze keuzes willen we actief bouwen aan de participatiecapaciteit van mensen en groepen. De opbouw van deze participatiecapaciteit is voor CCV belangrijk.









## HOOFDSTUK 9. VRIJWILLIGERS

---

---

*Vrijwilligers vormen onze 'kerneconomie'.  
Bijdragen aan de kerneconomie heeft een grote maatschappelijke waarde.  
De kerneconomie zit vol geven, nemen en doorgeven.  
Jef Peeters*

---

We starten dit hoofdstuk met onze visie op vrijwilligers. Vervolgens gaan we dieper in op de rollen en taken van vrijwilligers, het huidige en toekomstige ondersteuningsbeleid of het geïntegreerd vrijwilligersbeleid en tot slot expliciteren we hoe we participatie vorm willen geven met vrijwilligers. De aandacht voor de bestuursvrijwilligers komt aan bod in het hoofdstuk 'Goed bestuur' (zie H.13).

### VISIE VRIJWILLIGEN

Het nieuwe doelenkader en visie op de rollen van vrijwilligers zijn de aanleiding om onze visietekst rond vrijwilligen te herwerken. We spreken binnen CCV van 'vrijwilligen'. Op die manier willen we het actieve van het vrijwilligen centraal stellen. Het vrijwilligen is een gedeelde verantwoordelijkheid. Deze visietekst gebruiken we als referentiepunt voor (nieuwe) vrijwilligers en (aandachts)medewerkers.

CCV wil gedreven door de christelijke traditie mensen helpen groeien, gemeenschap vormen en zorgend en verbindend in de samenleving staan. CCV zet daarom expliciet in op vorming en begeleiding rond het beluisteren en verstaan van zinragen en -ervaringen van mensen; het zich verbinden met en vanuit elementen uit de christelijke traditie, kunst en andere levensbeschouwingen; het onderscheiden en verbeelden hoe de samenleving zorgzamer, duurzamer en meer solidair wordt en het zich engageren vanuit hoop en veerkracht.

CCV wil deze ambitie bereiken door de verbinding of co-creatie tussen vrijwilligers en medewerkers. Vanuit de talenten en rollen van de vrijwilliger kijken we samen naar mogelijke taken. Vrijwilligers zien zichzelf als enthousiaste inbrenger, aandachtige empaat, gezellige onthaler, creatieve verbinder,... Binnen CCV kan de vrijwilliger een eenmalige bijdrage opnemen in het kader van een project, of inhoudelijke expertise delen met anderen, of een meer duurzaam engagement opnemen in de tijd vanuit een ondersteunde of leidinggevende verantwoordelijkheid. Telkens opnieuw is vrijwilligen gericht om zichzelf (meer) te vinden door een betekenisvolle en inspirerende bijdrage te leveren aan de emancipatie van mensen en aan de versterking van een duurzame, inclusieve en solidaire samenleving.

Tevens ervaart elke vrijwilliger een activerende en motiverende coaching van zijn of haar vrijwillige inzet doorheen de vrijwilligersreis. Bijzondere aandacht gaat hierbij uit naar het (gezamenlijk) luisteren naar en delen van de eigen ervaringen rond grenzen en verwachtingen, het aanbieden van ondersteuning en waardering op maat en het versterken van de verbinding tussen mensen en groepen.

### ROLLEN EN TAKEN

Onze benadering van de rollen en taken van de vrijwilligers werd door onze aandachtsmedewerkers vrijwilligen uitgedaagd. Vanuit het formuleren van de rollen en taken samen met de vrijwilligers groeide een ander perspectief in het werken met 'rollen en taken' van vrijwilligers.

## Formuleren van de rollen van vrijwilligers vanuit de vrijwilligers

In het visitatieverslag wordt verwezen naar de diverse rollen van onze vrijwilligers: “De rollen die vrijwilligers opnemen zijn uiteenlopend. De twee praktijkrollen die even hoog en het hoogst scoren zijn de expertrol (54%) en de coachende rol (54%). Daarna volgen de uitvoerende rol (18,5%), de event rol (9%) en de bestuurlijke rol (9%)”. Deze rollen formuleerden we in de context van de landschapstekening of bevraging van de vrijwilligers die we maakten tijdens de vorige beleidsperiode.

In functie van ons vrijwilligersbeleid groeide vanuit de aandachtsmedewerkers het idee om via korte filmopnames een inzage te geven aan externen van de waarde van ‘vrijwilligen’ in de context van CCV. We willen dit opnemen door een beeld te geven van de rollen van vrijwilligers. We stelden vast dat de praktijkrollen nogal ‘afstandelijk’ klinken. Onze inschatting is dat deze rollen wel correct zijn, maar eerder beschrijvend en niet appellerend, herkenbaar en toegankelijk voor vrijwilligers.

De uitdaging is dus om de rollen van onze vrijwilligers op het spoor te komen door rollen te laten formuleren vanuit onze vrijwilligers zelf. Welke rollen zien zij zichzelf opnemen als vrijwilliger binnen CCV? We maken dus verder werk van wat de visitatie schrijft: “Er wordt vertrokken vanuit het verlangen van de vrijwilliger zelf (welke rol wil hij opnemen)”.

## Vanuit de rollen van de vrijwilliger kijken naar (mogelijke) taken

Er is steeds een samenhang tussen rollen en taken, maar belangrijk is om aandacht te hebben voor de gewenste volgtijdelijkheid. We merken dat de valkuil er in bestaat om te vertrekken vanuit bepaalde taken die opgenomen kunnen worden en er vervolgens gezocht wordt naar wie deze taak kan opnemen. Hiermee komt men al snel in een functionele benadering van vrijwilligers.

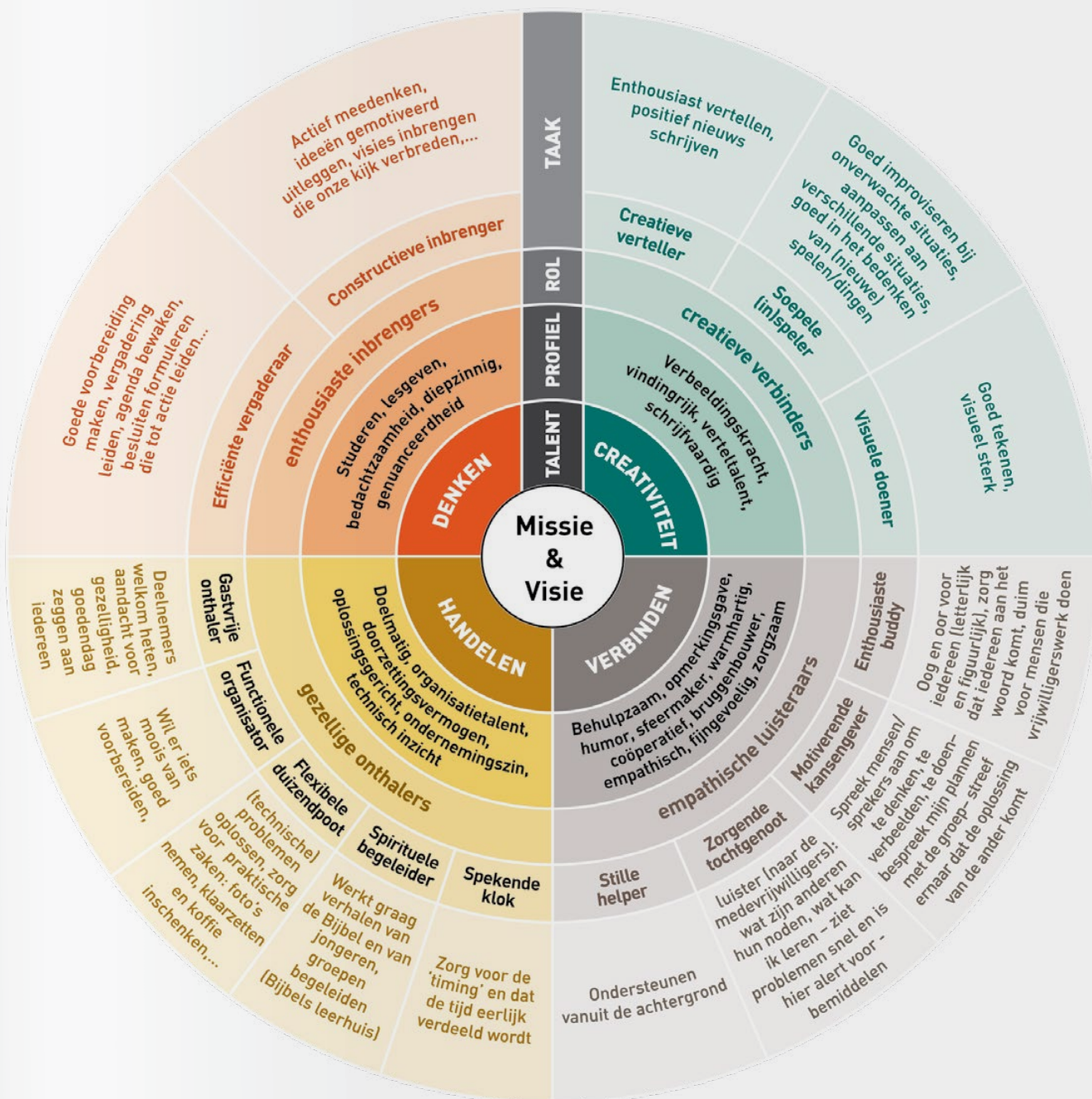
Onze ambitie is om te vertrekken vanuit het motto ‘zie de vrijwilliger’. Of anders uitgedrukt: we vertrekken van de door vrijwilligers geformuleerde talenten en rollen om vervolgens samen te kijken naar de diverse taken die vrijwilligers (willen) opnemen. Het werken vanuit rollen naar taken is een copernicaanse revolutie.

## TALENTEN, ROLLEN EN TAKEN (H)ERKENNEN DOOR EN VOOR VRIJWILLIGERS

Deze ambities resoneerden heel sterk met de input die we meekregen tijdens de studiedag ‘vrijwilligerswerk is een ontdekkingsreis’ van het Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk (29 februari 2024). Tijdens deze studiedag werd door Luk Dewulf een krachtige methodiek voorgesteld om samen met vrijwilligers de diverse rollen binnen de organisaties te bepalen. Deze methodiek werd ontwikkeld in nauwe samenwerking met het Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk en diverse vrijwilligersorganisaties en vrijwilligers.

We hebben vervolgens deze rijke methodiek rond het verwoorden van rollen enerzijds doorontwikkeld voor onze eigen organisatie en anderzijds een stap toegevoegd rond het (h)erkennen van talenten. Dit alles resulteerde in een handzame handleiding via welke de aandachtsmedewerkers aan de slag gingen met de regionale vrijwilligers in de periode tussen april en december 2024.

Vanuit deze verschillende samenkomsten met vrijwilligers krijgen we bottom-up een beeld van de talenten en rollen van onze vrijwilligers in elke regio. Vervolgens kwamen we met de aandachtsmedewerkers tot een synthese op organisatieniveau. Deze synthese werd uitgewerkt in onderstaande visual (figuur 1). De visual geeft een inzage in de kerntalenten, de talenten, de rollen en beschrijft tenslotte mogelijke taken vanuit het perspectief van de vrijwilliger. Enkele rollen zijn exemplarisch mee opgenomen in onze nieuwe visietekst. Een visietekst waarbij we nu vanuit rollen naar taken kijkt. Deze visietekst en visuals worden ook gebruikt in ons vrijwilligersbeleid.



Figuur 1. Talenten, rollen en taken van vrijwilligers

## VANUIT TALENTEN EN ROLLEN NAAR EEN WAAIER AAN TAKEN

Onze copernicaanse revolutie brengt heel wat in beweging. Het samen kijken met vrijwilligers naar hun talenten en rollen gaat nog een stap verder. Tot nu toe werden verschillende 'typen' van vrijwilligers onderscheiden: begeleiders, sprekers, monitoren, ad hoc vrijwilligers, verleners van logistieke of praktische hulp, enzovoort. Door de oefening met de vrijwilligers werden ook de taken beschreven vanuit hun perspectief en werden er veel meer (deel)taken (h)erkend. Een grote taak bevat eigenlijk een cluster van vele taken.

Dat maakt het mogelijk om meer vrijwilligers te betrekken en te groeien in gedeelde verantwoordelijkheid (zie H.2). Wanneer enkele vrijwilligers een (grote) taak opnemen, krijg je doorgaans de situatie dat de taak uitgevoerd wordt door een beperkt aantal vrijwilligers. Maar is dat wenselijk? Er blijven dan



(potentiële) vrijwilligers over die niet volledig betrokken zijn bij het actieve leven van CCV. Als elk van de vrijwilligers daarentegen ten minste één taak op zich neemt, hebben we heel veel actieve bijdragen.

## GEÏNTEGREERD VRIJWILLIGERSBELEID

Dit vraagt om een geïntegreerd kwaliteitsbeleid waarbij we de verbinding maken tussen ons kwaliteitsbeleid (zie H.2) en het vrijwilligersbeleid. De drie kenmerken van het kwaliteitsbeleid integreren we binnen ons vrijwilligersbeleid.

### Inzetten op het cultiveren van een dynamische vrijwilligerscultuur via organisatie- en ontwikkelingsgericht werken

De zorg voor vrijwilligers maakt integraal deel uit van ons algemeen organisatiebeleid en is vanuit dat perspectief gericht op het waarmaken van de missie en visie van CCV. Vanuit de missie en visie ontwikkel(d)en we onze visie op vrijwilligen (zie: terug).

In het ontwikkelingsgericht werken met vrijwilligers gaan we niet uit van een 'business management model'. Hierbij komt de focus te liggen op efficiëntie. Het gevolg is dat bij het werven de voorkeur uitgaat naar vrijwilligers die inzetbaar zijn voor een (grote) taak. Zo gaat men uit van het (impliciete) idee dat je vaardigheden en kennis nodig hebt om vrijwilligerswerk te kunnen verrichten. Dit kan resulteren in de perceptie bij vrijwilligers dat men niet goed genoeg is en angst heeft om afgewezen te worden, waardoor men geen vrijwilligerswerk verricht (Francken). Vanuit CCV zetten we in op een copernicaanse revolutie waarbij we vertrekken vanuit de vrijwilliger, vanuit de rollen en talenten van de vrijwilliger en vervolgens kijken naar de vele (mogelijke) taken.

Vanuit het bestuur is de keuze gemaakt om hier structureel op in te zetten door in elke regio een 'aandachtsmedewerker vrijwilligen' vrij te maken in de opdracht (zie verder inhoudelijk/zakelijk).

### Inzetten op verbindingen via participatie en communicatie

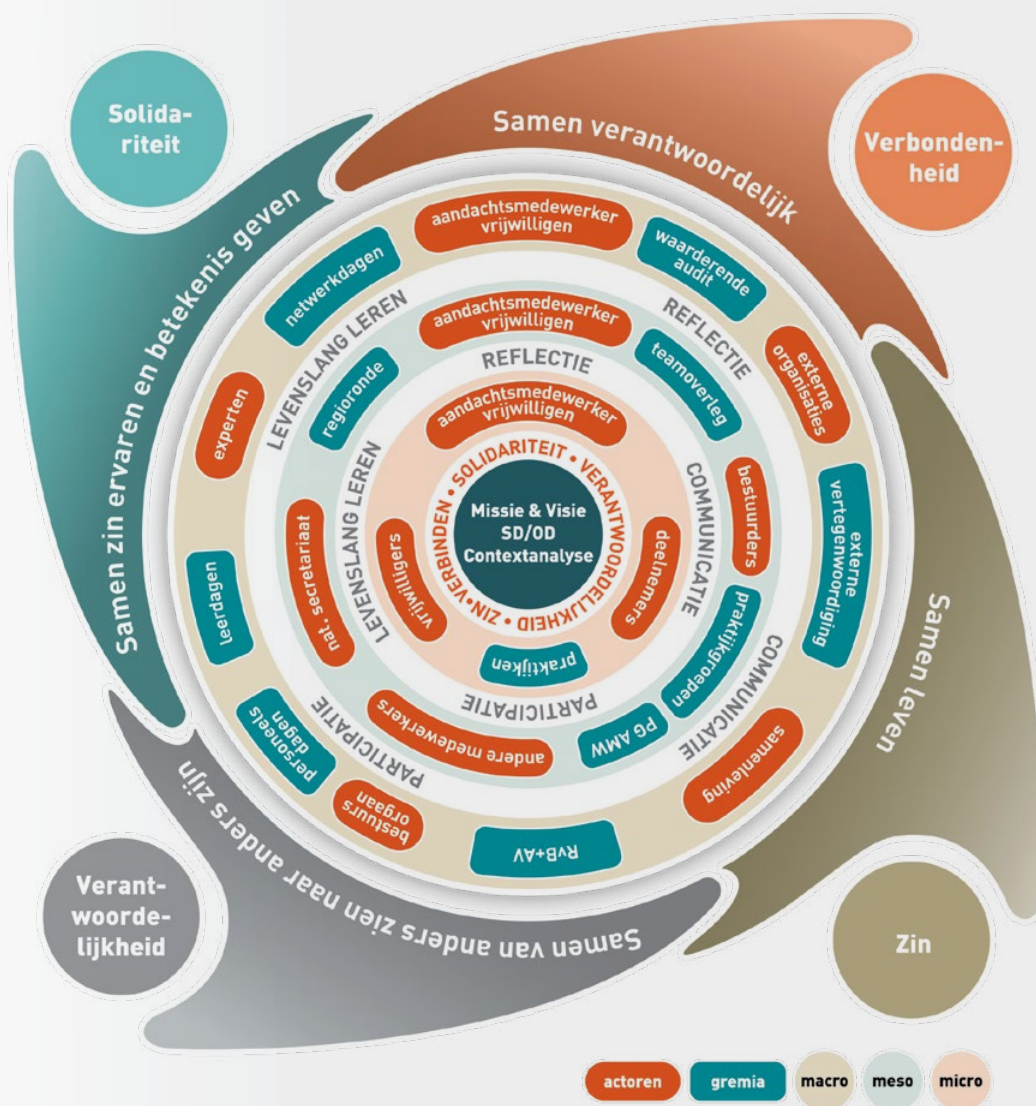
Het kwaliteitsontwikkelen werken versterken we via de verbindingen die gemaakt worden door en voor vrijwilligers:

- Via het microniveau komen vrijwilligers in contact met andere vrijwilligers, (aandachts) medewerkers en omgekeerd.
- Via het mesoniveau komen vrijwilligers in contact met elkaar en het team.
- Via het macroniveau komen vrijwilligers in contact met andere vrijwilligers, (aandachts) medewerkers, nationaal secretariaat, bestuurders en andere organisaties.

Het inzetten op verbindingen in en tussen deze drie niveaus doen we via participatie en communicatie (zie H.11). Hierin nemen de aandachtsmedewerkers vrijwilligen een bijzondere rol op. Deze aandachtsmedewerker...

- is verbonden met de regio en is gekend bij de lokale vrijwilligers. De aandachtsmedewerker is het rechtstreekse en structurele aanspreekpunt en partner voor de concrete uitvoering van het vrijwilligersbeleid en de coaching van de vrijwilliger met aandacht voor ontwikkeling, innovatie en participatie op microniveau. Doorheen de verschillende fasen die de vrijwilliger doorgaat of de vrijwilligersreis (zie figuur 3) zet de aandachtsmedewerker in op systematische gesprekken. In functie van de fase kan de finaliteit van het gesprek verschillen.
- is het klankbord van de vrijwilligers binnen de (regionale) teamwerking (mesoniveau). Elk teamlid wordt tevens systematisch meegenomen in de (regionale) vrijwilligerswerking.
- is verbonden met het macroniveau via de praktijkgroep aandachtsmedewerkers vrijwilligen. Via dit niveau wordt het vrijwilligersbeleid geëvalueerd, bijgestuurd en aangevuld.





Figuur 2. Kwaliteitsmodel vrijwilligen

## Inzetten op levenslang leren via reflexiviteit

We zijn een organisatie die sterk inzet op leren als een levenslang proces en hierbij aandacht heeft voor drie leerprocessen bij vrijwilligers: kwalificatie, socialisatie en subjectificatie (zie H.6).

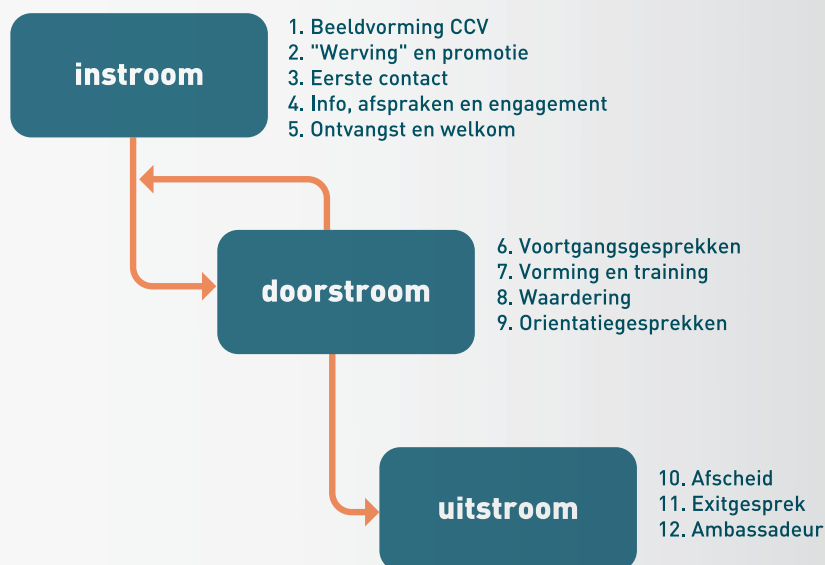
We zijn ervan overtuigd dat de mogelijke toekenning van het project rond Community Engaged Learning (CEL) niet alleen een meerwaarde heeft voor mensen en groepen in de eerste en tweede lijn, maar ook voor onze vrijwilligers. Zij maken dagdagelijks de verbinding tussen engaged & learning, en de intentie is om dit via CEL te thematiseren en op die manier bij te dragen aan levenslang leren op een kwaliteitsvolle en geïntegreerde wijze (zie H.17).

## ONDERSTEUNINGS- EN PARTICIPATIEBELEID VRIJWILLIGERS

In ons geïntegreerd vrijwilligersbeleid is de focus van ondersteuning van en participatie door vrijwilligers opgenomen (zie terug en figuur 2). Dit aspect willen we hier verder uitdiepen.

Vanuit het proces met onze aandachtsmedewerkers vrijwilligen ontwikkelden we een vrijwilligersbeleid vanuit het perspectief van de vrijwilligersreis. Centraal staat de reis van de vrijwilliger en de ondersteuning en participatie die de vrijwilliger op maat krijgt en opneemt bij de twaalf verschillende

stappen (zie figuur 3). De visitatie had hiervoor waardering: “Er wordt vertrokken vanuit het verlangen van de vrijwilliger zelf (welke rol wil hij opnemen), er bestaan protocollen met aandacht voor instroom, doorstroom en uitstroom en er is een draaiboek voor de vrijwilligers”. Deze handreiking voor beleid en praktijk wordt jaarlijks verfijnd met de aandachtsmedewerkers (macro) en komt systematisch aan bod in het teamoverleg binnen de regio’s (meso) en de gesprekken met de vrijwilligers (micro).



*Figuur 3: Vrijwilligersbeleid. Drie fasen van de vrijwilligersreis met twaalf stappen.*

De visitatie ziet ook kansen voor verdere groei: “Consultatie van vrijwilligers is bijgevolg nog niet structureel ingebed in de organisatie, die aangeeft dat ze na een verkennende fase in 2021 en 2022, hieraan wil werken in de komende periode”. Vanuit het overleg met onze aandachtsmedewerkers participatie komen we tot vier hefboomen die niet alleen drempelverlagend zijn, maar ook bijdragen aan de participatiecapaciteit. Deze hefboomen integreren we in de specifieke context van de participatie van onze vrijwilligers. Voor de toelichting van de hefboomen verwijzen we terug naar het hoofdstuk rond participatie [zie H.8]. We bespreken in de context van dit hoofdstuk de vier hefboomen vanuit het perspectief van de participatie van vrijwilligers.

## HEFBOOM 1.

### We bieden ruimte voor verbinding en vertrouwen [VEILIGE RUIMTE]

Elke medewerker die samenwerkt met vrijwilligers is van bij de ontwikkeling van een praktijk of project verantwoordelijk voor het wegwerken van drempels voor de vrijwilliger. De medewerker kan (hiervoor) steeds beroep doen op de aandachtsmedewerker vrijwilligen binnen het eigen team.

De medewerker zet hierop in door in de vrijwilligersreis ruimte te creëren met aandacht voor het leren kennen van elkaar (1), het uitspreken van ervaringen en gedeelde doelen (2), het inzetten op een aandachtige relatie tussen o.m. vrijwilligers(s) en medewerkers (3) én de mogelijkheid tot het benoemen van negatieve attitudes en het doorbreken van deze attitudes (4).

De aandachtsmedewerker heeft aandacht voor de informatiedoorstroom en bespreking rond het vrijwilligersbeleid, de engagementsverklaring en afsprakennota,... Deze documenten worden geactualiseerd en waar mogelijk werken we aan administratieve vereenvoudiging. Vrijwilligers kunnen dus steeds op een juridisch veilige manier vrijwilligen.

De aandachtsmedewerker heeft een antennefunctie rond vrijwilligen. De contactgegevens (e-mail en gsm-nummer) van de aandachtsmedewerker zijn toegankelijk voor breed publiek. De aandacht voor vrijwilligen wordt structureel gethematiseerd binnen het teamoverleg, het overleg met de aandachtsmedewerkers, waarderende audits, netwerkdagen, ...

## **HEFBOOM 2.**

### **We zetten in op de autonomie van mensen: van vrijwilliger naar vrijwilligen [DERDE RUIMTE]**

Elke medewerker zet in op actieve vormen van participatie waarin de vrijwilliger geëngageerd en betrokken is vanuit de eigen talenten en rollen en wenselijke en haalbare taken. We spreken binnen CCV daarom van 'vrijwilligen'. Het vrijwilligen is een gedeelde verantwoordelijkheid die de vrijwilliger opneemt binnen de derde ruimte van CCV. De oefening rond rollen, talenten en taken en de verwerking hiervan (zie terug) toont de rijke waaier van vrijwilligen aan.

Als nieuwe vrijwilligers aan de slag gaan, is er gelegenheid om elkaar te leren kennen. Dat gebeurt bijvoorbeeld door een kennismakingsronde met alle 'relevante spelers', een bijeenkomst te organiseren en de nieuwe vrijwilliger voor te stellen in de nieuwsbrief.

De aandachtsmedewerkers hebben hierbij een belangrijke rol. Zij faciliteren en coachen de participatiecapaciteit van (nieuwe) vrijwilligers en (nieuwe) collega's die met vrijwilligers samenwerken.

## **HEFBOOM 3.**

### **We zetten in op participatieve structuren via samen leren en reguleren [NOOZO-RUIMTE]**

Op organisatieniveau betrekken we vrijwilligers via de leerdagen, waarderende audits en netwerkdagen (macro). We willen verdere stappen zetten om vrijwilligers nog meer tegenwoordig te laten zijn binnen de werking van de teams (meso). Dit gebeurt via o.m. de teamdagen waarbij vrijwilligers als volwaardige partners participeren. Op die manier maken vrijwilligers steeds meer volwaardig deel uit van onze organisatie.

De NOOZO-ruimte vraagt om sensitiviteit en competenties van de (aandachts)medewerker waarbij er goed gebalanceerd wordt tussen autonomie (hefboom 2) en regulering (hefboom 3). Dit betekent dat medewerkers goed voeling houden en telkens weer samen zoeken hoe vrijwilligers kunnen groeien in volwaardig vrijwilligen.

Tijdens de vrijwilligersreis werken we drempelverlagend door o.m. de contactmogelijkheden met de aandachtsmedewerkers te updaten en snelle feedback te geven. We creëren een gastvrije sfeer. We vertrekken vanuit talenten en rollen van vrijwilligers, verkennen de mogelijke en gewenste taken en communiceren duidelijk de verwachtingen. We hebben bij het vrijwilligen aandacht voor de autonomie, de impact van het vrijwilligen, de (mis)match tussen talenten, rollen en taken, erkenning en ondersteuning, ... We zetten in op de aandachtsmedewerker als contactpersoon die verantwoordelijk is voor een tweerichtingsverkeer in de communicatie en een feedback cultuur. Vrijwilligers vernemen ook wat er met de feedback is gedaan.

## **HEFBOOM 4.**

### **We zetten in op een inclusieve sociaal-culturele organisatie en samenleving samen met andere organisaties [INCLUSIEVE RUIMTE]**

Tijdens de eerste contacten toetsen de aandachtsmedewerkers vanuit rollen, talenten en taken af hoe de vrijwilliger kijkt naar vrijwilligen binnen CCV. Indien de verwachtingen rond vrijwilligen beter aansluiten bij een andere organisatie, verwijzen we door of maken een brug.

Vanuit het nationaal secretariaat zullen we de expertise van de aandachtsmedewerkers inclusie en de aandachtsmedewerkers participatie rond 'participatie' verbinden. Beiden zetten in op participatie respectievelijk met een breed publiek en vrijwilligers. Door het zoeken naar synergiën willen we nog meer groeien als inclusieve en participatieve organisatie. Hierbij willen we de impact van CEL verkennen in functie van het aanspreken van (nieuwe) deelhebbers én vrijwilligers. Het is onze ambitie om de vruchten vanuit dit project ook te delen met andere (vrijwilligers)organisaties.

Tegelijk willen we verder inzetten op de samenwerking met organisaties die werken met vrijwilligers en waarmee we een kernthema of een civiel perspectief delen. Dit doen we reeds via overlegmomenten tussen onze organisaties en via de waarderende audits, de netwerkdagen en de Kairosprojecten.

We willen waakzaam zijn ten aanzien van de reproductie van bestaande sociale hiërarchieën via het vrijwilligerswerk. Om andere mensen te laten vrijwilligen is een samenwerkingsverband met Refu Interim te verkennen. Het voordeel van deze vorm van samenwerking is dat zij de mogelijkheid hebben om nieuwe vrijwilligers aan te spreken. Omgekeerd kan een nieuwe vrijwilliger via het vrijwilligen onze vrijwilligers en (aandachts)medewerkers leren kennen.

## DUS

We expliciteren de talenten en rollen met de vrijwilligers en verkennen vervolgens met de vrijwilliger(s) een brede waaier aan mogelijke taken. Het vrijwilligersbeleid is geënt op onze visie rond kwaliteit en het kwaliteitsmodel. Het vrijwilligersbeleid met aandacht voor de ondersteuning en participatie van de vrijwilligers stemmen we af met de vier hefbomen van ons participatiebeleid.









**ZAKELIJK DEEL**



## HOOFDSTUK 10. MEDEWERKERSBELEID

---

*“Wees de verandering die je in de wereld wilt zien.”  
Mahatma Gandhi*

---

### WHAT'S IN A NAME?

Woorden gaan daden vooraf, daarom spreken we in CCV consequent over medewerkers in plaats van over “werknemers” of “personeel”. Deze terminologie legt gevoelsmatig immers het accent op betrokkenheid en gelijkwaardigheid. Een *medewerker* werkt niet alleen voor, maar ook samen met anderen binnen een organisatie. Het benadrukt ook hun actieve rol en medeverantwoordelijkheid, waarbij ieders bijdrage wordt gewaardeerd.

CCV is zich ervan bewust dat de kern van wat we uitdragen in onze missie begint bij het realiseren hiervan in de organisatie zelf. Vanuit wie we zijn en wat we doen, vinden we het belangrijk om ook het medewerkersbeleid vorm te geven vanuit onze kern: zin-vol samen-leven begint voor CCV bij het zin-vol samenwerken op de werkvloer.

CCV geeft haar medewerkersbeleid daarom vorm vanuit haar kernwaarden: zingeving, verbondenheid, solidariteit en verantwoordelijkheid.

Gedeelde verantwoordelijkheid en persoonlijk ‘agency’ zijn sleutelwoorden in alle onderdelen van de organisatie, ook en niet in het minst in het medewerkersbeleid zowel top-down als bottom-up.

Top-down vertaalt zich in een zorgzaam, mensgericht en helder medewerkersbeleid en in gedeeld leiderschap (zie H.13 - Goed bestuur). Het CCV-beleid is erop gericht om ruimte te creëren waarin verantwoordelijkheid kan genomen worden en ook beloond wordt. Bottom-up is het medewerkersbeleid niet alleen gericht op het nemen van deze verantwoordelijkheid, maar ook om daarover in dialoog te gaan en erin te groeien. Hoe we dit doen is uitgebreid opgenomen in het hoofdstuk kwaliteitsbeleid (zie H.2).

### FOCUSPUNT 1: **Het arbeidsjuridisch statuut van de CCV-medewerkers is mensgericht, helder en gekend door medewerkers en bestuurders. Het is ook aantrekkelijk voor potentiële medewerkers.**

CCV draagt in haar medewerkersbeleid zorgzaamheid hoog in het vaandel. Het beleid is er zich van bewust dat gelukkige en betrokken medewerkers de kern zijn van de werking en bijdragen aan het persoonlijk ‘agency’ van iedereen.

Het medewerkersbeleid is daarom stevig uitgewerkt (cf. visitatie) en gekend door medewerkers en bestuurders. CCV heeft o.m. eigen organisatiebarema’s die zo goed als concurrentieel zijn met het onderwijs. Het juridisch statuut is geënt op dit van welzijn dankzij de implementatie van de CAO’s van PC 329.01. We brengen hierin dus het beste van twee werelden samen. Om alles betaalbaar te houden heeft CCV in 2015 een loonkostoptimalisatie doorgevoerd.

Op onze interne site vinden medewerkers en bestuurders alle informatie waarover ze moeten beschikken rond alle aspecten van het werkgeverschap, medewerkersbeleid en persoonlijke loopbaanontwikkeling.

Elke nieuwe medewerker wordt hier tijdens de persoonlijke introductiedag uitgebreid over geïnformeerd.

Buddywerking voor nieuwe medewerkers ondersteunt hen o.a. in de verdere groei in kennis van afspraken, rechten en plichten.

We houden ook bij medewerkers in dienst deze kennis actueel. In onze interne nieuwsbrief brengen we telkens een item uit de interne site in het voetlicht en wordt voor andere items gewerkt met hyperlinks naar de site.

Een webpagina als onderdeel van de interne site die gereserveerd is "voor en door medewerkers", waar de medewerkers zelf initiatief nemen en verantwoordelijk zijn voor de contentopbouw, maakt dat struinen op de interne website aantrekkelijk blijft voor de alle medewerkers.

## Actie 26-30

CCV monitort het verkeer op de interne website en ontwikkelt doelgerichte acties om medewerkers gedurende hun hele loopbaan geïnformeerd te houden over alle aspecten van hun loopbaanontwikkeling



*.Figuur 1: schermafbeelding van de hoofdpagina van de interne site van CCV waar alle medewerkers en bestuurders toegang toe hebben*



*Figuur 2: Schermafbeelding van de meest recente interne nieuwsbrief van CCV voor alle medewerkers en bestuurders*



## FOCUSPUNT 2: CCV-medewerkers komen graag werken en zijn fier op hun job

### Focuspunten rond welzijn

#### 1. Psychosociaal welzijn

Een mensgericht beleid houdt in dat CCV niet alleen naar werkprestaties kijkt, maar ook naar het welzijn van haar medewerkers.

CCV geeft haar zorg voor medewerkers vorm door de continue monitoring van het **psychosociaal welzijn** van de medewerkers. We laten ons hierin ondersteunen door IDEWE, o.m. via het werken met de tool “wellfie”. Deze onlinetool meet het werkvermogen op het niveau van de organisatie en van de individuele medewerker. We oogsten feedback voor inzetbaarheid en het beleid daaromtrent, en de medewerker krijgt onmiddellijk advies om zijn werkvermogen te verbeteren.

Onder begeleiding van IDEWE nemen we jaarlijks een verdieping van “het huis van het werkvermogen” stevig onder de loop samen met de coördinatoren van de regio. Zij wisselen uit, brengen thema's aan en implementeren de voorgestelde acties bij de andere medewerkers.



#### Actie 26-30

CCV zet haar welzijnsbeleid onder leiding van Idewe structureel voort.

#### 2. Safeguarding

In 2025 zal CCV ook naast de continu impliciete aandacht voor het thema ook structureel en expliciet werk maken van safeguarding en integriteitsbeleid. Voor CCV betekent dit de bescherming van de integriteit van jongeren en kwetsbare volwassenen, meer dan enkel seksueel omdat het gaat over **alle situaties waar macht in welke positie dan ook verkeerd wordt ingezet**.

CCV doet hiervoor beroep op externe expertise met de bedoeling om een leerlijn te ontwikkelen rond integer (pastoraal) handelen. Verder zal CCV de interne kennis valoriseren door de medewerker die rond dit thema doctoreerde, gedeeltelijk vrij te stellen om met dit thema aan de slag te gaan binnen de organisatie, zowel intern maar ook als leerlijn voor ons publiek. Deze leerlijn is geoperationaliseerd in SD3.

## **Actie 26-30**

Vanuit de koppeling met strategisch doel vier, waarin we de taak opnemen in een project rond integer handelen en grensoverschrijdend gedrag en misbruik, werkt CCV ook aan een ethische code voor de eigen organisatie.

### **3. Vertrouwenspersonen**

CCV-medewerkers kennen zowel de interne als externe vertrouwenspersoon (IDEWE) en worden aangemoedigd om melding te doen van elk grensoverschrijdend gedrag. De gegevens zijn beschikbaar op de interne site, privacy wordt absoluut gerespecteerd.

## **FOCUSPUNT 3: CCV-medewerkers blijven zich verder bekwamen en professionaliseren**

Als lerende organisatie heeft CCV oog voor groei van de medewerkers. Dat is geen dode letter, maar structureel verankerd in de verantwoordingscyclus. CCV geeft hierin weer veel ruimte om dit vorm te geven vanuit het handelen van de medewerkers zelf.

### **Medewerkers zijn zelfsturend in hun groei en ontwikkeling.**

Door medewerkers aan te moedigen om zelfsturend te zijn in hun ontwikkeling, kunnen ze zich meer betrokken en gemotiveerd voelen. De CCV-kwaliteitscyclus gekoppeld aan het Persoonlijk Opleidingsplan van medewerkers ondersteunt dit door bijvoorbeeld ontwikkelplannen en leerdoelen vorm te geven vanuit groei en ontwikkeling die door medewerkers zelf worden opgesteld. Tijdens de jaarlijkse formele groeigesprekken en door middel van regelmatige checks worden ze ondersteund om te evalueren wat goed werkt en waar nog kansen liggen. Deze processen lopen dus continu maar worden verankerd in jaarlijkse groeigesprekken en de waarderende audits.

CCV heeft de kwaliteitscultuur vormgegeven vanuit een dubbele focus: de resultaatsverwachting van de deelnemers en de zelf geformuleerde conclusie van de medewerkers naar professionele groei (wat ging goed, wat ging minder goed, waarom en wat heb ik nodig om dit in de toekomst anders aan te pakken?).

#### **1. De spirituele ruimte en groei van de medewerkers**

In elke waarderende audit oogsten onze medewerkers bewondering van externen en experts over hun persoonlijke betrokkenheid en kennis van het centrale thema van de organisatie, zinvol samenleven. Medewerkers worden bijzonder gewaardeerd voor hun gedrevenheid en inzet. Gezien CCV focust op spirituele verdieping kan het medewerkersbeleid nog meer ruimte bieden voor momenten van zingeving en reflectie. In de toekomst zal CCV samen met de medewerkers en op hun vraag ook de innerlijke ruimte van de medewerkers een plaats geven vanuit vragen zoals "van waaruit doe ik dit en wat heb ik nodig om dit te verstevigen of te consolideren?"

## **Actie 26-30**

CCV onderzoekt hoe ruimte voor persoonlijke spirituele ruimte en groei een plaats kan krijgen in het medewerkersbeleid en de kwaliteitscyclus.

## 2. Professionele groei van medewerkers

Persoonlijke agency speelt een sleutelrol in het medewerkersbeleid van CCV door medewerkers in staat te stellen verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen keuzes, doelen en ontwikkeltrajecten binnen de organisatie. Agency betekent dat medewerkers de ruimte en steun ervaren om hun unieke talenten en waarden in te brengen in hun werk en hiermee proactief richting te geven aan hun eigen groei en bijdrage aan de missie van CCV.

Het geïntegreerd kwaliteitsmodel en de verantwoordingscyclus gaan uit van een centrale plaats van de medewerker in de organisatie, dit wordt ook consequent doorgetrokken in de beleidsthema's vrijwilligen en participatie waar de desbetreffende aandachtsmedewerkers de sleutelrol opnemen (zie H.8 en H.9).

Medewerkers nemen een rol op op drie niveaus in de organisatie en bekijken vanuit die bril naar hun eigen functioneren, zij doen dit vanuit de systematische evaluatie van hun professioneel handelen vanuit de resultaten van de praktijken voor deelnemers zelf.

### Microniveau: (individuele medewerker)

Door het systematisch evalueren van het eigen functioneren vanuit de resultaatsverwachtingen in de verantwoordingscyclus van CCV en de koppeling hiervan van de daaruit vastgestelde vormingsbehoeften aan het POP en op organisatieniveau aan het VTO-beleid heeft CCV een sterk instrument om de persoonlijke en professionele groei van haar medewerkers systematisch op te volgen en te garanderen. Tijdens de jaarlijkse functioneringsgesprekken worden de systematische opvolging van vormingsbehoeften en groeikansen voor medewerkers gevoed vanuit de verantwoordingscyclus en worden opgevolgd en geregistreerd via functiekaarten en afspraken in het POP (zie H.2 - figuur 1 Model van geïntegreerd kwaliteitsbeleid)

### Mesoniveau: (teamniveau en praktijkgroepen)

Medewerkers bespreken hun bevindingen vanuit de interne verantwoordingscyclus (gedeelde verantwoordelijkheid) op teamniveau met hun rechtstreekse collega's en leidinggevende. In de strategische en thematische praktijkgroepen doen ze dit ook met andere medewerkers over de regio's heen (zie H.2 - figuur 3 Geïntegreerde kwaliteitscyclus)

### Macroniveau (organisatieniveau)

Op organisatieniveau leren medewerkers van elkaar en van externen door uitwisseling tijdens de waarderende audits, waar ook bestuurders, mensen uit andere socio-culturele organisaties en de aandachtsmedewerkers hun rol opnemen. Deze waarderende audits worden tweejaarlijks georganiseerd telkens vanuit de strategische praktijkgroepen die georganiseerd zijn rond een van de strategische doelen. Er zijn dus 4 waarderende audits van een hele dag. De voorbereiding van deze dagen gebeuren in ad hoc werkgroepen met bestuurders, medewerkers en indien nodig externe procesbegeleiders. Het instrument hiervoor is de opmaak en presentatie van een praktijkbeschrijving van 1 praktijk waarin een medewerker wil groeien of waarin hij zeer sterk is en die alle aspecten van de geïntegreerde verantwoordingscyclus omvat.

### Actie 26-30

CCV zal deze manier van werken zeker verderzetten in 26-30.

Het bestuursorgaan volgt de werking en effectiviteit van het integrale kwaliteitsmodel en van de geïntegreerde kwaliteitscyclus zelf op en stuurt bij indien nodig om er op die manier zeker van te zijn dat het systeem een ondersteuning is en blijft in de professionele ontwikkeling en het functioneren van de medewerkers en geen doel op zich wordt.

## FOCUSPUNT 4:

**CCV-medewerkers kennen en delen de missie en visie van de organisatie en dragen deze ook uit. Zij kunnen hun bijdrage hieraan een plaats geven, weten wat hun opdracht is en leggen hiervoor verantwoording af aan zichzelf, aan elkaar en op organisatieniveau.**

Dit aandachtspunt benaderen we vanuit de aanvliegroute van dienend leiderschap.

### Leiderschap

Het leiderschap binnen CCV is gebaseerd op het idee van dienend leiderschap. Dienend leiderschap is een leiderschapsfilosofie die is gefundeerd op het geloof dat de meest effectieve leiders ernaar streven anderen te dienen, in plaats van macht te vergaren of controle te nemen (zie H.13 - Goed bestuur).

Dienend leiderschap sluit goed aan bij de waarden van CCV van mensgerichtheid, relationele persoonsvorming en betrokkenheid bij de gemeenschap. Door leiderschap te zien als een dienst aan anderen, kan CCV een cultuur van vertrouwen, zorg en verbondenheid binnen de organisatie versterken. Hier zijn enkele manieren waarop CCV dienend leiderschap kan ontwikkelen en vormgeven:

#### 1. **Leiderschapsontwikkeling gericht op zelfinzicht en empathie**

Dienend leiderschap begint met zelfinzicht en het vermogen om zich in anderen in te leven. CCV kan leiderschapsontwikkeling aanbieden die de nadruk legt op reflectie, zelfbewustzijn en empathie, bijvoorbeeld via coaching, training of intervisie. Leidinggevenden die zichzelf goed kennen, kunnen beter inschatten wat hun team nodig heeft en zijn in staat om bewust aanwezig te zijn voor hun medewerkers.

### Actie 26-30

CCV biedt een supervisietraject aan voor de sleutelfiguren in de organisatie.

#### 2. **Bevorderen van een cultuur van luisteren en dialoog**

Dienende leiders luisteren actief naar hun teamleden en nemen hun input serieus. CCV geeft dit vorm door open communicatiekanalen te creëren waar medewerkers hun ideeën en zorgen kunnen delen. Regelmatige feedbacksessies, waar niet alleen prestaties maar ook persoonlijke ervaringen centraal staan, kunnen bijdragen aan een cultuur van echte dialoog en vertrouwen.

### Actie 26-30

CCV-leidinggevenden maken er een punt van om te rapporteren over gekregen feedback, de leidinggevenden zijn transparant in het delen over wat met gekregen feedback is gedaan. Dit gebeurt al regelmatig, bedoeling is om dit systematisch en structureel te verankeren.

#### 3. **Prioriteit geven aan de groei en welzijn van medewerkers**

Dienend leiderschap draait om het ondersteunen van de persoonlijke en professionele groei van medewerkers: acties: cf. supra.

#### 4. **Oog hebben voor het welzijn van de bredere gemeenschap**

Dienend leiderschap strekt zich ook uit naar een bredere maatschappelijke betrokkenheid, iets wat goed aansluit bij de missie van CCV. Leidinggevenden kunnen worden aangemoedigd om medewerkers te inspireren tot vrijwillige inzet of participatie in projecten die maatschappelijke waarde hebben. Dit helpt medewerkers om zich verbonden te voelen met de impact die CCV nastreeft en versterkt de band tussen de organisatie en de samenleving.



## Actie 26-30

Leidinggevenden en medewerkers nemen nu al actieve engagementen op in de gemeenschap. In de CEL-werking voor deelnemers kijken we ook of en hoe we dit kunnen inzetten in het kader van leiderschaps- en organisatieontwikkeling.

Door dienend leiderschap centraal te stellen, creëert CCV een werkomgeving waarin medewerkers zich gezien, gesteund en verbonden voelen met elkaar en met de missie van de organisatie. Dit verhoogt niet alleen de betrokkenheid en de motivatie maar draagt bij aan een sterke, zorgzame en betekenisvolle cultuur binnen CCV.

### CCV biedt ondersteuning bij doelgerichte carrièrepaden.

Agency betekent ook dat medewerkers zicht krijgen op hun eigen loopbaanwensen en deze actief kunnen nastreven. CCV ondersteunt deze loopbaanontwikkeling door coaching en reflectie aan te bieden, zodat medewerkers hun eigen loopbaanpaden kunnen vormgeven en nastreven. Dit geeft ze het gevoel dat hun werk bij CCV niet alleen een baan is, maar ook een pad van groei en betekenis.

## DUS

CCV heeft een goed uitgewerkt medewerkersbeleid zowel op arbeidsjuridisch vlak, op het vlak van welzijn als op het vlak van professionele groei van de medewerkers. In de beleidsperiode zal CCV dit welzijnsbeleid ook doortrekken op het vlak van safeguarding met de ontwikkeling van een ethische rond integer handelen op de werkvloer. Persoonlijk agency staat centraal in het functioneren van de medewerkers, hiermee wordt sterk aan de slag gegaan vanuit de processen ontwikkeld in de interne kwaliteitscyclus en het geïntegreerd kwaliteitsmodel. Ook leiderschap heeft een cruciale plaats in het medewerkersbeleid. Dienend leiderschap is hiervoor het sleutelwoord. Het bestuursorgaan bewaakt dat deze modellen een middel blijven ter ondersteuning van het professioneel handelen en geen doel op zich. Dat 2% van de personeelskosten (en tijd) van alle medewerkers expliciet worden toegewezen aan kwaliteitsontwikkelen werken maakt dat het niet blijft bij modellen en structuren, maar geeft aan dat er expliciet mee gewerkt wordt.

### ZAKELIJKE VERKNOPING

Tijd educ. MW op ontwikkeling en  
professionalisering: 1,7 VTE

Tijd staf MW op ontwikkeling en  
professionalisering: 0,1 VTE





# HOOFDSTUK 11.

## STRATEGISCHE COMMUNICATIE BIJ CCV

---

*“Communicatie draait niet alleen om wat je zegt, maar om de ruimte die je biedt om samen betekenis te vinden.”*

---

Voor CCV staat communicatie in directe verbinding met onze kernwaarde van participatie. Voor ons betekent communiceren niet enkel het verspreiden van informatie; het is een interactief en verbindend proces dat mensen en groepen aanmoedigt om actief deel te nemen aan het centrale thema van onze organisatie: zin-vol samen-leven.

CCV wil mensen inspireren om zelf op zoek te gaan naar wat betekenisvol voor hen is en hen uitnodigen om hun eigen keuzes te maken. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de visie, strategieën en doelgerichte communicatie-inspanningen van CCV en hoe deze bijdragen aan een geïntegreerde aanpak voor zinvolle participatie.

### VISIE OP COMMUNICATIE BIJ CCV

Bij CCV geloven we dat communicatie niet slechts een middel is, maar een krachtige katalysator voor ontmoeting, verbinding en zin-vol samenleven. Onze communicatie is een brug tussen mensen en gemeenschappen en vormt een ruimte waar diversiteit in geloofs- en zingevingsoriëntaties niet alleen wordt gerespecteerd, maar actief wordt omarmd. Het is een uitnodiging voor iedereen, ongeacht levensbeschouwing of spirituele achtergrond, om samen een gemeenschap te vormen die verantwoordelijkheid, solidariteit en diepgang hoog in het vaandel draagt.

In onze visie speelt communicatie een kernrol in het realiseren van onze missie: mensen en groepen inspireren tot betekenisvolle, zorgzame relaties binnen hun persoonlijke en maatschappelijke context. We streven naar communicatie die aansluit bij de belevingswereld van onze vier aandachtsgroepen - geloofsbetrokken, spiritueel, cultureel religieus, en seculier - om elk individu op een eigen manier te inspireren. We spreken geen taal van exclusiviteit, maar van ontmoeting, waarbij we niemand willen overtuigen maar ieder in zijn eigen waarheid willen versterken en uitdagen.

Onze communicatiepraktijk is gefundeerd op vier pijlers die onze kernwaarden weerspiegelen:

- 1. Zingeving:** CCV ziet communicatie als een middel om bij te dragen aan zin-vol samenleven door inhoud te delen die mensen uitdaagt tot reflectie en diepgang. In onze communicatie benadrukken we de waarde van zinvolle activiteiten en gedachtewisselingen en nodigen we de ontvanger uit om op zoek te gaan naar wat voor hem/haar betekenisvol is. Elke boodschap draagt bij aan een diepere betekenis en zingeving in het leven van onze doelgroepen. Door verhalen en reflecties delen we de veelzijdige waarden die mensen en gemeenschappen drijven, en bieden we handvatten voor persoonlijke en gezamenlijke groei.
- 2. Verbinding:** Wij communiceren met de intentie om bruggen te bouwen, zowel binnen onze eigen organisatie als naar de bredere samenleving. Onze communicatie is een uitnodiging tot dialoog, waarbij we ruimte creëren voor verschillende stemmen en ervaringen. Zo willen we de onderlinge verbondenheid versterken en de verschillen overstijgen. Binnen CCV is communicatie een verbindend instrument dat bruggen bouwt tussen mensen, ongeacht hun achtergrond. CCV ontwikkelt formats en verhalen die de dialoog tussen geloofsbetrokkenen, spirituelen, cultureel religieuzen en seculieren stimuleren. Dit doen we bijvoorbeeld via gezamenlijke projecten en verhalen die de waarde van gemeenschapsvorming voor elk individu zichtbaar maken.

- 3. Verantwoordelijkheid:** We dragen bij aan een samenleving waarin individuen en groepen de verantwoordelijkheid nemen voor hun impact op elkaar en de wereld. Door ons in te zetten voor eerlijke, transparante en respectvolle communicatie stimuleren we bewustzijn en eigenaarschap bij onze doelgroepen.  
We moedigen in onze communicatie aan tot verantwoordelijkheid voor elkaar en de samenleving. CCV hecht eraan om inhoud te bieden die mensen uitdaagt om een actieve rol op te nemen in hun gemeenschap. Dit kan gaan van het delen van inspirerende voorbeelden van maatschappelijke betrokkenheid tot het uitlichten van initiatieven waar mensen zich voor kunnen inzetten.
- 4. Solidariteit:** CCV zet zich in voor een maatschappij waarin mensen op elkaar kunnen rekenen en waarin gemeenschapszin centraal staat. We ondersteunen en versterken initiatieven die leiden tot wederzijdse zorg, begrip en betrokkenheid en we bieden platforms waar mensen elkaar vinden in hun gedeelde menselijkheid.  
Solidariteit loopt als een rode draad door onze communicatie en weerspiegelt zich in onze inspanningen om inclusiviteit en maatschappelijke betrokkenheid te bevorderen. Door in onze communicatie solidariteit als kernwaarde te benadrukken, stimuleren we de ontvanger om verder te kijken dan het eigen leven en te bouwen aan een samenleving waarin zorg voor de ander centraal staat.  
Met deze waarden als fundament bouwen we aan een communicatiestrategie die responsief is voor de diversiteit aan mensen en groepen in onze samenleving. Onze communicatie is flexibel en afgestemd op de behoeftes van de vier aandachtsgroepen. We kiezen voor kanalen en formats die deze groepen niet alleen bereiken, maar ook aanzetten tot actie, reflectie en participatie.



*Figuur 1. Aandachtsgroepen communicatie CCV*

CCV staat voor authentieke communicatie die consistent en in lijn met onze kernwaarden wordt gevoerd. Een centraal gegeven binnen CCV is de 'onderbreking': een communicatiestijl die bewust rust en ruimte creëert, weg van de snelheid en hectiek van alledaagse informatieoverdracht. In een cultuur van continue informatie-overload biedt CCV communicatie die verstillt en uitnodigt tot reflectie, zonder dwingend te zijn.

Door deze benadering versterken we onze waarde van diepgaande betekenisgeving en ondersteunen we de autonomie van onze deelnemers. Daarnaast stelt het ons in staat om de waarden van CCV te versterken in al onze communicatie-uitingen en deze op een respectvolle, niet-dwingende wijze te delen met ons publiek. Dit geeft een bijzonder karakter aan onze communicatie, waarbij dialoog en uitwisseling centraal staan.

## Actie 26-30

Borgen van de huidige communicatiestijl waarbij rustige vormgeving en authenticiteit de kern is.

### FOCUSPUNT 1: CCV communicatie-infrastructuur en strategie is afgestemd op onze aandachtsgroepen (zie H.8 - Participatiebeleid) en onze kernwaarden

Om onze communicatie doelgericht en effectief te houden, zet CCV een solide infrastructuur op. Het is de verantwoordelijkheid van iedereen om ervoor te zorgen dat onze communicatie relevant, consistent en authentiek blijft. Onze strategie is gericht op het voortdurend analyseren van onze aandachtsgroepen en hun behoeften.

Daarnaast streven we ernaar om onze communicatie nog meer te verankeren in een maatschappelijke context. Zo versterken we onze positie als een verbindende en inspirerende partner die mensen ondersteunt in hun zoektocht naar zingeving en maatschappelijke betrokkenheid.

CCV ontwikkelde daartoe een communicatiematrix die de vier aandachtsgroepen verbindt met passende kanalen en kernboodschappen. Deze matrix houdt rekening met de variatie in behoeften en betrokkenheid van de groepen en zorgt ervoor dat elke doelgroep bereikt wordt met een boodschap en toon die bij hen past. Door per aandachtsgroep specifieke kanalen en communicatievormen te kiezen, kan CCV de kernwaarden en missie effectief overbrengen en zin-vol samen-leven stimuleren.

### Communicatiematrix CCV

Doelgroep / Aandachtsgroep	Kernboodschap	Kernwaarden	Communicatiekanalen	Contentvormen
<b>Geloofsbetrokkenen</b>	Verdieping, gezamenlijke groei en verbinding in geloof en traditie	Verbinding, zin	Direct mail-uitnodigingen, e-mailnieuwsbrief, sociale media, website	Inspirerende verhalen en praktijken, gedeelde good practices. Geloofsgemeenschappen, geloofsreflecties, uitnodigingen voor dialoogmomenten en verdiepende evenementen

Doelgroep / Aandachtsgroep	Kernboodschap	Kernwaarden	Communicatiekanalen	Contentvormen
<b>Spirituelen</b>	Inspiratie en vrijheid in zingeving zonder binding aan traditie	Zin, solidariteit	Website, blogs, podcast, sociale media, nieuwsartikelen Printmedia: flyers, affiches	Inspirerende teksten, podcasts over zingeving Downloadbaar materiaal voor verstillend en verbinding Uitnodigingen voor reflectiemomenten en spirituele praktijken
<b>Cultureel religieus</b>	Verbinding en waardering voor culturele identiteit en erfgoed	Verantwoordelijkheid, solidariteit	E-mailnieuwsbrief, sociale media (vooral Facebook), evenementen met culturele focus Printmedia: flyers, affiches, communicatie in samenwerking met partnerorganisaties	Artikelen over christelijke cultuur en traditie erfgoed, gedeelde waarden en culturele verhalen, uitnodigingen voor culturele evenementen
<b>Seculieren</b>	Sociale betrokkenheid en verantwoordelijkheid in de samenleving	Verantwoordelijkheid, solidariteit	Website, netwerkbijeenkomsten, sociale projecten Communicatie in samenwerking met partnerorganisaties	Projectvoorstellen, verhalen over maatschappelijke impact, evenementen gericht op maatschappelijke vraagstukken

## Toelichting bij de communicatiematrix

- 1. Kernboodschap:** Voor elke groep moet de boodschap aansluiten bij hun specifieke oriëntatie op geloof en zingeving. Voor geloofsbetrokkenen bijvoorbeeld ligt de nadruk op verdieping en verbondenheid binnen een religieuze traditie, terwijl voor seculieren sociale betrokkenheid en maatschappelijke impact centraal staan.
- 2. Kernwaarden:** CCV's kernwaarden worden per doelgroep toegepast om de boodschap betekenis te geven. Voor geloofsbetrokkenen speelt 'verbinding' een grote rol in het gezamenlijke beleven van zingeving, terwijl seculieren eerder aangesproken worden op 'verantwoordelijkheid' en 'solidariteit' in maatschappelijke contexten.
- 3. Communicatiekanalen:** Elk kanaal wordt gekozen op basis van de bereikbaarheid en affiniteit van de doelgroep. Zo worden spirituelen goed bereikt via blogartikelen en podcasts, die zij op eigen tempo kunnen lezen of beluisteren, terwijl geloofsbetrokkenen eerder direct worden aangesproken via e-mailnieuwsbrieven of geloofsevenementen.
- 4. Contentvormen:** De inhoudsvormen zijn gericht op hoe de doelgroep het beste geïnspireerd en betrokken wordt. Cultureel religieuze zullen bijvoorbeeld eerder geïnteresseerd zijn in verhalen over culturele identiteit en erfgoed, terwijl seculieren vooral aangetrokken worden door projectverhalen die een maatschappelijke impact laten zien.



## Actie 26-30

Medewerkers trainen in het goed afstemmen van communicatie in relatie met de aandachtsgroepen, workshops creatief schrijven, schrijven met AI (effectief prompts).

- **Interactieve formats:** trainen van medewerkers in interactieve communicatievormen zoals online dialoogmomenten of interactieve webinars, die geschikt zijn voor geloofsbetrokkenen en spirituelen om verdieping en uitwisseling mogelijk te maken.
- **Gegevensanalyse en feedbackloops:** monitoring van de betrokkenheid op de verschillende kanalen en het regelmatig voeren van evaluaties om te zien hoe de boodschap en het medium worden ontvangen, zodat er snel kan worden bijgestuurd. (workshop impactvol communiceren).
- **Cross-Chanel storytelling:** sensitiviteit ontwikkelen bij medewerkers om hen verhalen te laten vertellen die meerdere groepen aanspreken door verschillende kanalen heen om zo een gemeenschappelijke CCV-identiteit en gedeeld begrip van zin-vol samen-leven te creëren.

Deze communicatiematrix vormt een solide basis voor een effectieve en gedifferentieerde communicatiestrategie, waarmee CCV iedere aandachtsgroep bereikt op een manier die zinvol en passend is voor hun unieke behoeften.

Communicatie speelt bij CCV een integrale rol in het vervullen van onze missie om mensen te inspireren tot zin-vol samen-leven. Met een strategie die aansluit op onze kernwaarden en het civiele karakter van CCV, positioneren we onze communicatie als een krachtig participatief instrument. Vanuit dit fundament dragen we bij aan het bouwen van gemeenschappen, waarin mensen samenkomen rond gedeelde waarden en waarbij participatie niet alleen een keuze is, maar een natuurlijke manier van samen-leven en -werken.

## FOCUSPUNT 2:

### Structurele samenwerking als sterke hefboom voor betekenisvolle communicatie

Om de effectiviteit van onze communicatie te versterken, zet CCV bewust in op structurele samenwerkingen met partnerorganisaties, waaronder andere sociaal-culturele organisaties, lokale gemeenschappen en diverse culturele actoren. Deze samenwerkingen vergroten ons bereik, versterken de impact van onze kernboodschappen en dragen bij aan de realisatie van onze missie van zin-vol samen-leven.

De samenwerking met partnerorganisaties biedt drie belangrijke voordelen: een breder draagvlak, verdieping van onze communicatieboodschappen en versterkte geloofwaardigheid. De basis voor deze structurele samenwerkingen ligt in gedeelde waarden en een gezamenlijk maatschappelijk doel.

## Voordelen en strategieën in Structurele Samenwerkingen

### 1. Breder draagvlak en verhoogde bereikbaarheid

Via partners kunnen we doelgroepen bereiken die mogelijk minder vanzelfsprekend met CCV in contact komen. Denk aan deelnemers aan culturele evenementen, van lokale geloofsgemeenschappen, of vrijwilligers binnen sociaal-culturele organisaties. Door boodschappen en campagnes te delen via de kanalen van onze partners, vergroten we onze zichtbaarheid en de kans dat de diverse doelgroepen zich aangesproken voelen.

- *Strategie:* gezamenlijke communicatiemomenten plannen, zoals gedeelde publicaties, gezamenlijke evenementen of cross-promotie op sociale media, waarbij partners onze kernboodschap versterken en hun eigen achterban in contact brengen met CCV.

## 2. Verdieping en nuancering van communicatie

Partners brengen unieke perspectieven en inhoudelijke expertise mee die onze communicatieboodschappen kunnen verrijken. Door samen te werken met organisaties die eigen kernwaarden en specialismen hebben, kunnen we onze werking nog meer diepgang geven en deze aanpassen aan de specifieke interesses en behoeften van verschillende doelgroepen.

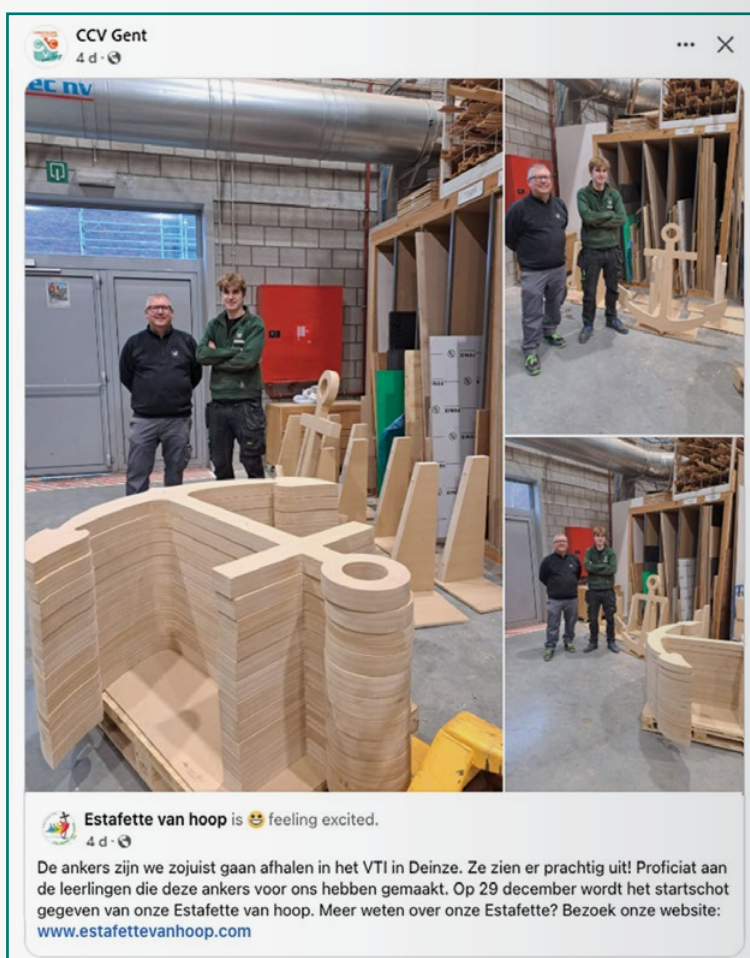
- *Strategie:* inhoudelijk samenwerken voor campagnes en thema's die inspelen op de specifieke expertise van onze partners.

## 3. Geloofwaardigheid en wederzijds vertrouwen

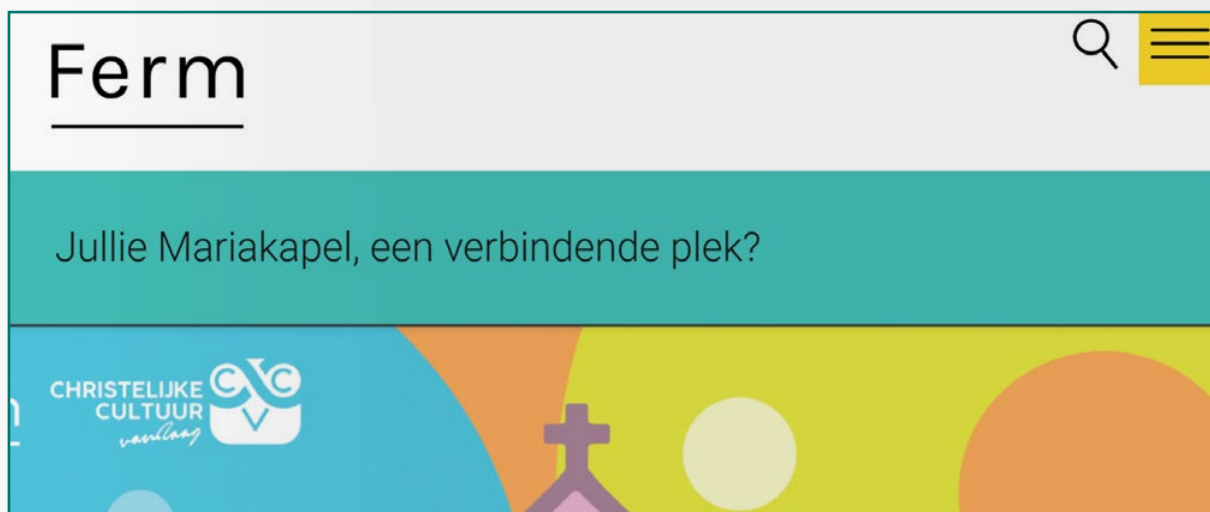
Het werken met gerespecteerde partners binnen de sociaal-culturele en religieuze sector versterkt de geloofwaardigheid van CCV. Partners staan dicht bij hun doelgroep en hebben langdurige vertrouwensrelaties opgebouwd. Door met hen samen te werken, genieten onze boodschappen van het bestaande vertrouwen dat deze partners al hebben, wat bijdraagt aan een grotere acceptatie en respons bij de doelgroep.

- *Strategie:* structureel samenwerken aan lange-termijnprojecten en wederkerige uitwisseling van expertise en middelen.

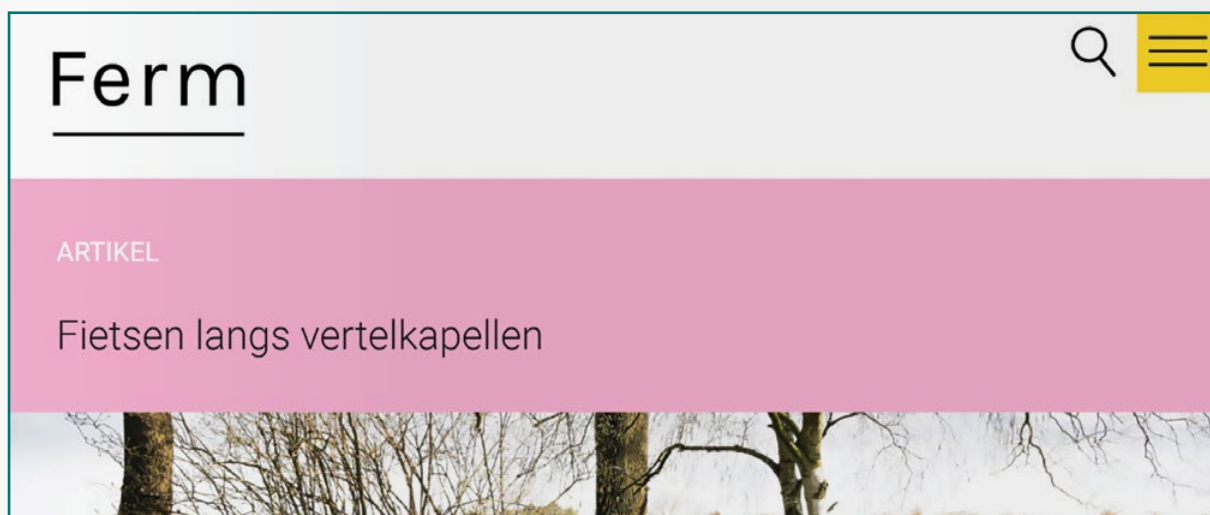
Door structurele samenwerking met partnerorganisaties wordt onze communicatie niet alleen breder, maar ook dieper en betekenisvoller. Deze partnerships bieden CCV een stevige basis om duurzaam, strategisch en breed gedragen te communiceren, en maken CCV-praktijken toegankelijk voor een steeds groter en diverser publiek.



Onderstaande schermafbeeldingen illustreren hoe CCV in het project rond de vertelkapel ingezet heeft op partnerschapscommunicatie.



<https://www.samenferm.be/vrije-tijd/aanbod/eropuit-en-cultuur/jullie-mariakapel-een-verbindende-plek/eb611134-ff18-4602-b218-759eb4e338da>



<https://www.samenferm.be/vrije-tijd/inspiratie/fietsen-langs-vertelkapellen>

<https://www.otheo.be/artikel/beluister-actuele-mariaverhalen-jouw-vertelkapel-podcast>

Ferm en CCV ontwikkelen samen vijf luisterverhalen over grote en kleine zorgen van mensen en hoe Maria inspireert in het omgaan ermee.



**Wim Corbeel**

*“Het was voor ons heel belangrijk om de spiritualiteit van Maria heel toegankelijk aan bod te laten komen.”*

bij een verhaal van Kolet Janssen ‘met een knipoog naar Maria’. Daarbij helpt Maria door haar levenswijze (trouw en vertrouwen, ook in moeilijke tijden ‘ja’ zeggen,...) mensen terug op weg in de omgang met hun alledaagse of grotere zorgen. Een aantrekkelijk aanbod, zeker nu steeds meer grote kerken een herbestemming moeten vinden.

- ▷ [Naar de podcast op Apple Podcast](#) ↗
- ▷ [Naar de podcast op Spotify](#) ↗
- ▷ [Naar de podcast op Google Podcast](#) ↗

<https://www.otheo.be/artikel/beluister-actuele-mariaverhalen-jouw-vertelkapel-podcast>

## Op verhaal komen bij Maria: de vertelkapel

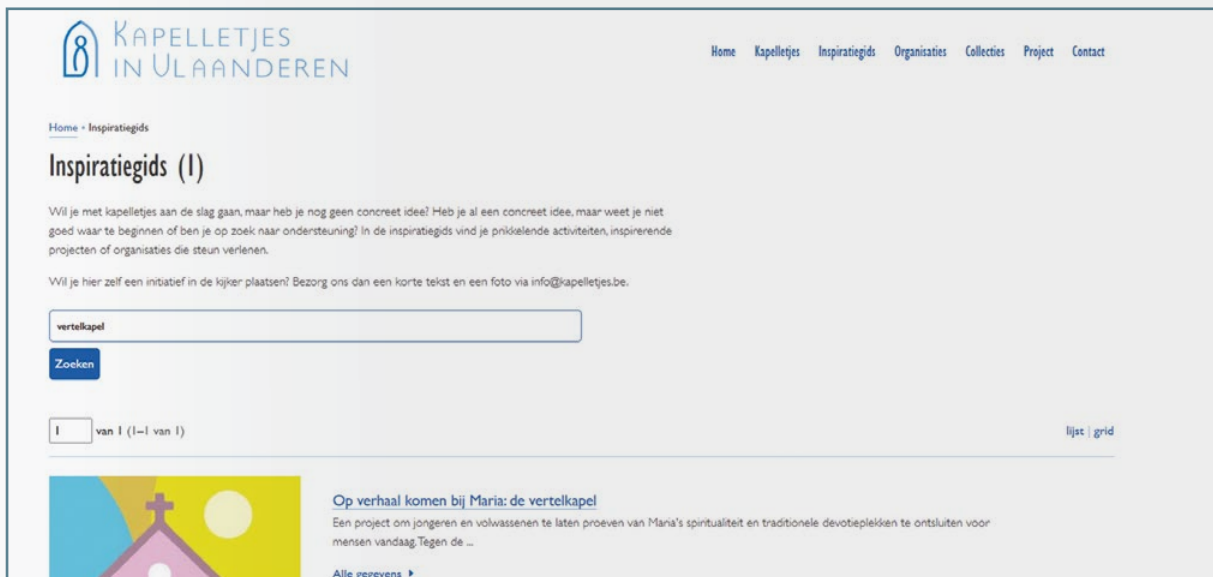
In het kader van ‘[Kapelletjes in Vlaanderen](#)’, een erfgoedproject van PARCUM, lanceren CCV - Christelijke Cultuur Vandaag en Ferm het deelproject ‘Vertelkapel’. Hiermee willen ze de spiritualiteit van Maria, verbonden aan veel kapelletjes, in het licht stellen. Ze gingen daartoe in zee met schrijfster Kolet Janssen en met de audiovisuele kunstenaars Karlien Goeman en Rogier Harkema. Dit resulteerde in vijf luisterverhalen waarin Maria doorleeft in deze tijd. CCV en Ferm willen zoveel mogelijk mensen in beweging brengen om een van deze luisterverhalen te koppelen aan een kapel. Zo wordt het een vertelkapel.

[https://kadoc.kuleuven.be/7\\_aankondigingen/2023/sign\\_20230912](https://kadoc.kuleuven.be/7_aankondigingen/2023/sign_20230912)





<https://www.koorenstem.be/nl/webshop>



<https://kapelletjes.be/s/kapellen/inspiratiegids?q=vertelkapel&submit=>

## Acties 26-30

- **Co-creatie van content met partners:** Samen met partners ontwikkelen we content die zowel hun achterban als onze eigen doelgroep aanspreekt, zoals interviews, podcasts, of gezamenlijke blogs die onze kernwaarden en visie breed uitdragen.
- **Gezamenlijke campagnes:** Partners kunnen deelnemen aan campagnes en zo het bereik en de geloofwaardigheid van onze acties vergroten. Een campagne over solidariteit kan bijvoorbeeld gelijktijdig via de communicatiemiddelen van meerdere partners lopen, waardoor onze boodschap collectief versterkt wordt. We gaan daarom communicatie als vast onderdeel opnemen in de partnerovereenkomsten.
- **Netwerkbijeenkomsten en reflectiemomenten:** tijdens de CCV-netwerkdag kan samenwerkingscommunicatie gethematiseerd worden. Bij de evaluatie van de samenwerkingen met partners wordt een reflectiemoment specifiek rond de communicatie ingelast.



## FOCUSPUNT 3: De nieuwe CCV-website ondersteunt en versterkt onze communicatiestrategie

Op de huidige website van CCV communiceert CCV vooral over haar aanbod en biedt de mogelijkheid om online in te schrijven en het inschrijvingsgeld te betalen. Verder wordt er info gedeeld met de bezoekers over de organisatie. Bovendien is de website een handvat om CCV-vrijwilligers goed te informeren.

De nieuwe website van CCV zal een cruciale rol spelen in het versterken en ondersteunen van onze communicatiestrategie. Het zal niet alleen een centraal digitaal platform voor onze organisatie worden, maar ook een dynamisch communicatie-instrument zijn waarmee we zowel onze kernboodschap als onze kernwaarden op een aantrekkelijke, interactieve en inclusieve manier kunnen uitdragen. De website biedt een solide basis om in onze communicatie het DNA van CCV naar voren te brengen en onze diverse doelgroepen effectief te bereiken.

De nieuwe website zal de communicatiestrategie van CCV ondersteunen en versterken: we geven eerst drie must have's, daarna breiden we uit met 2 nice to have's:

### MUST HAVE

#### 1. Aandachtsgroepen toegankelijk en gericht bereiken

De nieuwe website is zo ontworpen dat ze rekening houdt met de vier aandachtsgroepen (geloofsbetrokken, spiritueel, cultureel religieus en seculier). Door inhoud op maat en een gerichte gebruikerservaring aan te bieden, zullen bezoekers zich aangesproken en begrepen weten, ongeacht hun achtergrond of overtuiging.

- *Maatwerk en personalisatie*: elke aandachtsgroep kan toegang krijgen tot specifieke content die past bij interesses en betrokkenheidsniveau. Door gebruik te maken van duidelijke navigatie, tags en filters, kunnen bezoekers gemakkelijk relevante informatie vinden en zich aangesproken voelen door inhoud die aansluit op hun zingevings- of geloofsbeleving.
- *Inclusieve taal en beelden*: de website zal taal en visuele elementen gebruiken die diversiteit en inclusie bevorderen, en bewust afgestemd zijn op verschillende culturele en religieuze contexten. Dit zorgt ervoor dat alle bezoekers zich welkom voelen.

#### 2. Sterke positionering van de kernwaarden en missie van CCV

De nieuwe website ondersteunt onze vier kernwaarden (zin, verbinding, verantwoordelijkheid, solidariteit) als rode draad door de hele gebruikerservaring.

- *Visuele representatie en inhoudelijke focus*: via een aantrekkelijke lay-out en heldere structuur komen CCV's waarden visueel naar voren, bijvoorbeeld door interactieve banners of video's die onze missie en kernwaarden in actie tonen. Het gebruik van duidelijke, inspirerende beelden en kernachtige teksten draagt bij tot een sterk gevoel van zin en verbinding.
- *Duurzame betrokkenheid bevorderen*: door middel van bijvoorbeeld blogs, themapagina's of een sectie met reflecties biedt de website ruimte voor verdieping en stimuleert deze bezoekers om zich te verdiepen in thema's als solidariteit en verantwoordelijkheid, waarmee CCV's visie een centrale plaats in de beleving krijgt.

### 3. Ondersteunen van structurele samenwerkingen

De website fungeert ook als een krachtig kanaal voor samenwerkingen met partnerorganisaties, waarmee de effectiviteit van onze communicatie wordt vergroot.

- *Agenda*: de website kan een gedeelde kalender bevatten, waarin zowel CCV- als partnergerelateerde evenementen worden vermeld. Dit maakt het mogelijk om een breder publiek te bereiken en vergroot de zichtbaarheid van zinvolle initiatieven in samenwerking met onze partners.

## NICE TO HAVE

### 1. Interactieve functionaliteiten voor participatie en dialoog

De website fungeert als een open platform waar bezoekers kunnen deelnemen en bijdragen aan de missie van CCV, wat de onderlinge verbinding en betrokkenheid vergroot.

- *Fora en reflectieruimten*: er kunnen interactieve secties zoals forums of reflectieruimtes worden opgezet, waar bezoekers in gesprek gaan over relevante thema's, hun eigen ervaringen delen of in dialoog gaan met CCV en andere bezoekers. Dit creëert een ruimte voor participatie en gemeenschapsvorming.
- *Content voor zelfreflectie en verdieping*: de website biedt ruimte voor inspirerende blogs, podcasts, of reflectie-artikelen die uitnodigen tot zelfreflectie en een diepere verkenning van thema's rondom zinvol samenleven en verantwoordelijkheid.
- *Oproep tot actie en betrokkenheid*: door middel van call-to-actions kunnen bezoekers gestimuleerd worden om zich aan te melden voor evenementen, zich in te schrijven voor nieuwsbrieven of vrijwilliger te worden, wat de betrokkenheid en participatie bevordert.

### 2. Data-analyse voor doelgroepgerichte optimalisatie

De nieuwe website biedt mogelijkheden om door middel van analyse-instrumenten de effectiviteit van communicatie-inspanningen te meten en voortdurend te verbeteren.

- *Inzicht in gebruikersgedrag*: door analyse van het websitegebruik kunnen we inzicht krijgen welke content en pagina's de meeste betrokkenheid opleveren, zodat we content en navigatie steeds verder kunnen optimaliseren en afstemmen op de voorkeuren van verschillende aandachtsgroepen.
- *Verfijning van doelgroepgerichte strategieën*: op basis van gebruikersdata kunnen we bepalen welke aandachtsgroepen het meest reageren op welke soorten content, zodat we deze nog effectiever kunnen worden in onze online communicatie.

## Actie 2025

De nieuwe website zal in 2025 ontwikkeld worden, we voorzien hiervoor een substantieel budget dat gefinancierd wordt vanuit het bestemd fonds voor digitale investeringen.

## FOCUSPUNT VOOR DE TWEEDE HELFT VAN DE BELEIDSPERIODE:

### De CCV-website is een motor die levenslang leren bij onze aandachtsgroepen ondersteunt

Om levenslang leren een prominente plek te geven op de website, zou CCV diverse secties en interactieve mogelijkheden kunnen inrichten die bezoekers uitnodigen om zichzelf voortdurend te ontwikkelen en te verdiepen. Hieronder een aantal strategieën om dit principe effectief te integreren:

#### 1. Leerportalen en themapagina's

- *Themapagina's per interessegebied*: we stellen pagina's samen rond thema's als spiritualiteit, zingeving, cultuur, en gemeenschap, met links naar artikelen, podcasts, webinars en cursussen. Bezoekers kunnen zo eenvoudig toegang krijgen tot inhoud die hen op hun eigen leerpad ondersteunt.
- *Vaardigheidsontwikkeling en zelfreflectie tools*: we bieden interactieve tools of vragenlijsten die gebruikers aanzetten tot zelfreflectie en helpen hun eigen leerdoelen op het gebied van levensbeschouwing, zingeving of gemeenschap te formuleren.

#### 2. Kennisbibliotheek en leerarchief

- *Bibliotheek met artikelen en video's*: we bouwen een e-bibliotheek uit met kwalitatieve content die bestaat uit artikelen, video's en e-books, gericht op verdieping in de diverse kernwaarden en thema's van CCV.
- *Toegang tot archief van online aanbod*: voor hergebruik en zelfstudie kunnen webinars, workshops of lezingen beschikbaar worden gesteld in een overzichtelijke, doorzoekbare omgeving.

#### 3. Online leergemeenschappen en forum

- *Leergemeenschappen per thema*: we creëren virtuele leergroepen die via de website toegankelijk zijn. Hier kunnen bezoekers aansluiten bij groepen rond specifieke interessegebieden, wat hen de mogelijkheid geeft om in dialoog te gaan, ervaringen te delen en elkaar te inspireren.
- *Interactie en vragenforum*: we bieden een forum waar bezoekers vragen kunnen stellen en discussies kunnen voeren over verschillende leeronderwerpen. Zowel deelnemers als experts van CCV kunnen feedback geven en inspiratie delen.

Te bewaken:

### Flexibiliteit voor toekomstige ontwikkelingen

- De website moet een flexibele structuur hebben die kan aangepast worden aan toekomstige behoeften van CCV en haar partners, waardoor we strategisch kunnen blijven inspelen op veranderingen in de samenleving en nieuwe communicatietechnologieën kunnen integreren.

De nieuwe website wordt hiermee een levendig centrum voor levenslang leren, waar bezoekers steeds kunnen blijven ontdekken en verdiepen, in lijn met de missie van CCV.

### Actie 28-30

Integratie van een digitaal leerplatform in de website, de financiering komt opnieuw uit het bestemd fonds digitale investeringen.

## ZAKELIJKE VERKNOPING

VTE op communicatie: 0,8

Tijd educatieve op communicatie: 0,5 VTE

### Werkingskosten:

2026: 30 932 €	2029: 32 826 €
2027: 31.551 €	2030: 33 482 €
2028: 32 182 €	

### Zakelijke vertaling:

#### VTE:

- Communicatiemedewerkers: 0,8 en 0,2 VTE
- 2% van de VTE van de educatieve medewerkers is eveneens gekoppeld aan aandachtsgroepsensitieve communicatie:

### DUS

De CCV communicatiestrategie wordt verder afgestemd op onze aandachtsgroepen in relatie met kernwoorden van CCV die voor deze groep belangrijk is. In samenwerkingen met partners krijgt ook communicatie een stevige focus. De nieuwe website van CCV wordt een integraal onderdeel van onze communicatiestrategie, die de verbinding tussen verschillende doelgroepen en de bredere samenleving faciliteert. Door middel van een doelgroepgerichte benadering, ruimte voor partnerschappen, interactieve participatiemogelijkheden en een sterke profilering van CCV's kernwaarden, fungeert de website als een essentieel instrument voor het bevorderen van onze missie: streven naar een zin-vol samen-leven.





## HOOFDSTUK 12. ONAFHANKELIJKHEID EN FORMELE RELATIES

---

*“Ik kan dingen doen die jij niet kunt, jij kunt dingen doen die ik niet kan: samen kunnen we grootse dingen doen.”*  
Moeder Teresa

---

### CCV KIEST FUNDAMENTEEL VOOR “SAMEN”, “PARTICIPATIE” EN SUBSIDIARITEIT

CCV is ervan overtuigd dat we het meest effectief zijn in het bereiken van onze strategische doelen door een breder doelpubliek aan te spreken dan enkel mensen en groepen in het kader van hun vrije tijd (socio-culturele werking). Door dezelfde doelstellingen ook te realiseren via een aanbod gericht op professionals die actief zijn rond ons basisthema in de andere werking, nemen we een dubbele aanvliegroute. Deze professionals kunnen in uitvoerende functies zitten, maar kunnen ook sleutelfiguren zijn. Deze sleutelfiguren zijn immers in staat om vanuit beleidsmatige hoek dingen in beweging te zetten en zij kunnen ook vooral zelf het voortouw nemen door aangepast gedrag (via het in praktijk brengen van hun versterkte transformational skills) zichtbaar te stellen in hun eigen handelingskader. Het gaat over professionals in de kerk, zorg en welzijn.

De financiering van deze andere werking zoeken we uiteraard elders. Dit doen we door structurele en contractuele partnerschappen aan te gaan met andere organisaties. De **structurele partnerschappen** zijn van onbepaalde duur; de contractuele voor bepaalde duur en beiden hebben inhoudelijke en financiële implicaties. Deze aanpak stelt ons in staat SAMEN met anderen onze doelstellingen te realiseren en een breed netwerk te activeren .

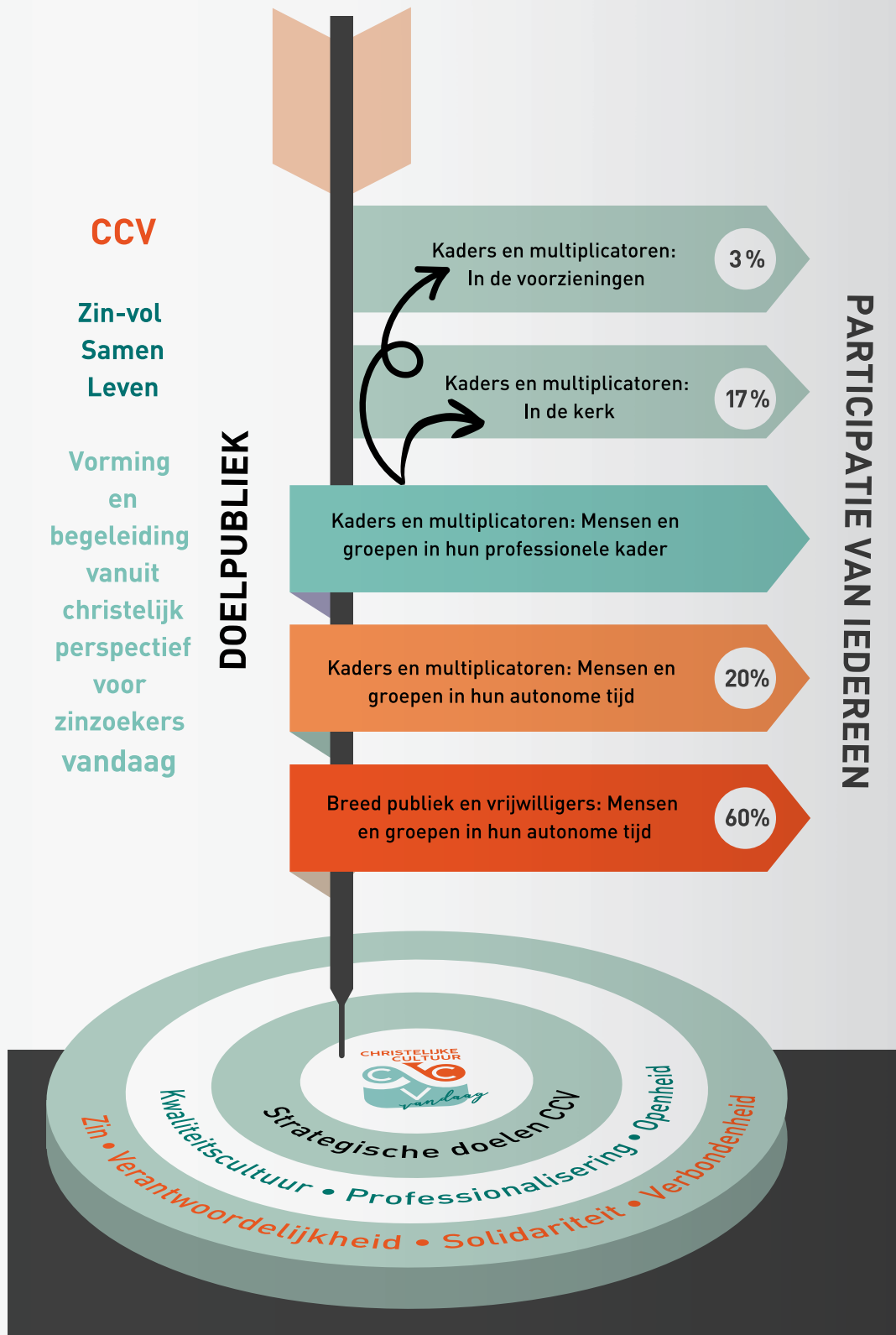
Ook in de socio-culturele werking zetten we trouwens maximaal in op **samenwerkingen** (ad hoc en structureel) zodat we ons doelpubliek kunnen verbinden met het publiek dat deel uit maakt van andere netwerken. Door het mengen van publieken of door ons publiek toe te leiden naar het aanbod van andere actoren en vice versa, werken we bovendien aan het verhogen van de participatiecapaciteit en zetten we maximaal in op verbinding.

Samenwerkingen zijn minder gebonden en kunnen eenmalig (ad hoc) of herhaald zijn (structureel); een samenwerking heeft echter niet noodzakelijk een financiële component, daarom nemen we samenwerkingen niet op in dit hoofdstuk maar wel in het hoofdstuk PARTICIPATIE (zie H.8).

Een derde aanvliegroute nemen we in ons socio-cultureel aanbod voor kaders en multiplicatoren. Dit aanbod richt zich ook op vrijwilligers , die zowel deze vorming als hun engagement realiseren binnen het kader van hun vrije tijd. Maar het betreft wel eerder gesloten groepen omdat er gericht wordt uitgenodigd en deze vorming en training niet breed gecommuniceerd wordt. Dit aanbod laten we voor maximaal 20 % kaders binnen de socio-culturele werking.

De samenwerking met de structurele partners geeft ons bovendien toegang tot een wijd vertakt netwerk tot in alle hoeken van Vlaanderen, hetgeen onze uitstraling en relevantie ten goede komt. Bovendien kunnen we zo het principe van subsidiariteit waarmaken: het aanbod op de plaats en op maat van de deelnemer. Dit heeft bovendien een positief effect op onze drie aanvliegroutes.

We zien bovendien dat de werking van CCV die sterk gericht is op kwaliteitscultuur, professionalisering en openheid op de samenleving, heel erg geapprecieerd wordt door onze partners. Onze partners geven zelf aan (bevraging in 2023), dat daar voor hen de grootste meerwaarde van het partnerschap ligt. Zij leren hiervan en het zet een vliegwiel op hun eigen werking. Vandaar ook hun gedrevenheid om zelf duurzaam te blijven investeren in dit partnerschap.



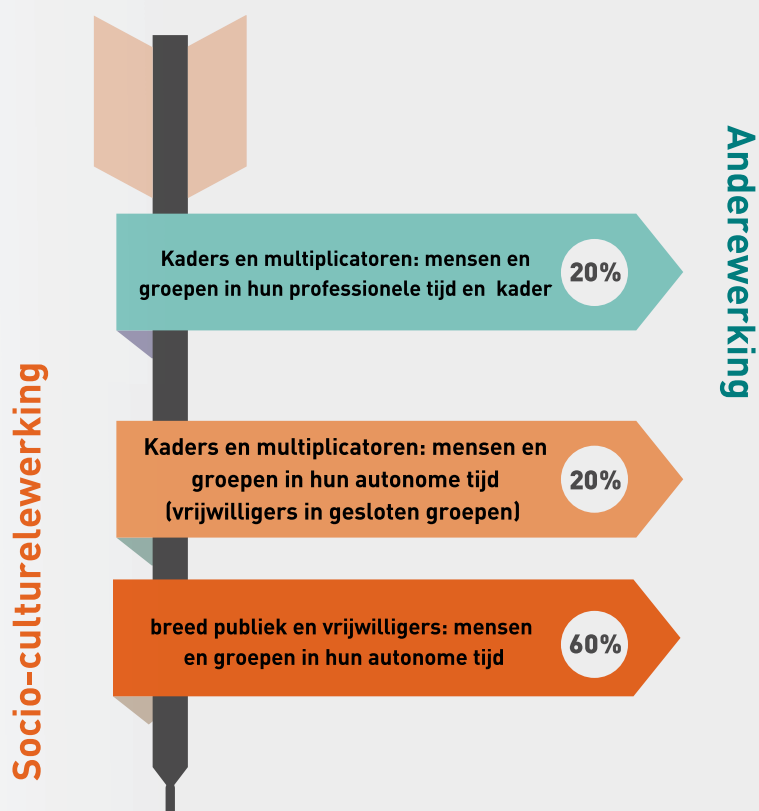
Figuur 1. Relatie tussen de socio-culturele en de andere werking van CCV op basis van doelpubliek

We stellen een asymmetrie vast in de herkomst van de middelen en de verhouding tussen onze socio-culturele werking (subsidieerbare activiteiten): 80% van onze activiteiten gaan immers daarover (voor een breed publiek in de context van vrije tijd), terwijl we slechts 17% van onze middelen betrekken uit het decreet.

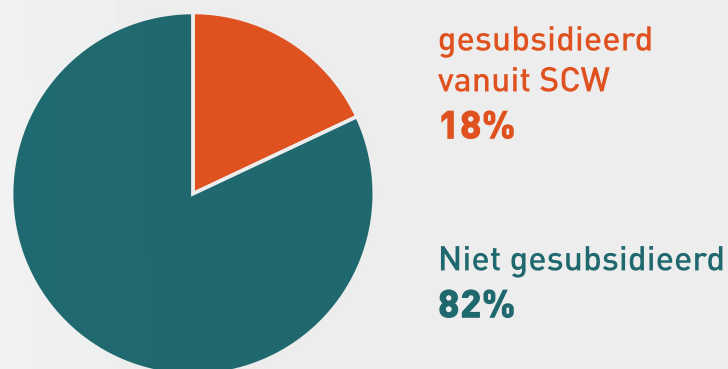
Naast tewerkstellingsmiddelen, eigen inkomsten en giften kennen structurele partners als tweede belangrijke financieringsbron dus ook een verliescompensatie toe voor de socio-culturele werking, omdat de subsidie vanuit het decreet daarvoor ontoereikend is.

## Conclusie

Het is voor CCV dus belangrijk om in te zetten op een gedifferentieerde financieringsmix om onze doelen te realiseren en toch als organisatie onafhankelijk te blijven. Alleen zo kunnen we de meersparenbenadering waarmaken.



Figuur 2: Volumeverhouding van het aanbod voor de socio-culturele en ander werking



Figuur 3. Volumeverhouding aandeel van decreetsubsidie in financiering van de totale werking

## CCV IS EEN VEERKRACHTIGE, INNOVATIEVE EN BETROKKEN ORGANISATIE

Een gezonde financieringsmix helpt CCV om veerkrachtig, innovatief en betrokken te blijven. Het zorgt ervoor dat we als organisatie onze missie effectiever waarmaken en tegelijkertijd meer vrijheid en stabiliteit behouden om te groeien en ons aan te passen aan veranderende omstandigheden in de samenleving.

Een gezonde mix van financieringsbronnen maakt CCV bovendien minder afhankelijk van één enkele financier of subsidiebron en geeft ons de mogelijkheid om deelnemers zowel in hun vrije tijd (via de socio-culturele werking) als hun professionele context in de andere werking (niet subsidieerbaar) te benaderen. Dit vermindert het risico dat CCV moet inkrimpen of activiteiten moet stopzetten wanneer één financier zich terugtrekt. Stabiele inkomstenstromen uit diverse bronnen bieden meer zekerheid voor de lange termijn en maken CCV weerbaarder. Wij verwijzen hiervoor naar het Vlaamse subsidiebeleid [Subsidiebeleid | Vlaanderen.be](#) dat gesubsidieerde organisaties hiertoe sterk aanmoedigt. Hieronder leggen we deze beweegredenen op onze eigen organisatie:

### 1. Flexibiliteit en autonomie

Door op verschillende financieringsstromen te steunen, kan CCV meer onafhankelijkheid behouden in het uitvoeren van haar missie. Als CCV volledig afhankelijk zou zijn van een specifieke subsidiegever, kan dit leiden tot beperkingen in de autonomie of doelstellingen van projecten.

### 2. Ruimte voor innovatie en experiment

Door een gezonde financieringsmix kan CCV gemakkelijker fondsen toewijzen aan vernieuwende of experimentele projecten die (nog) niet binnen een reguliere subsidie passen.

### 3. Betrokkenheid van diverse stakeholders

Een mix van financieringsbronnen vergroot de betrokkenheid van diverse groepen stakeholders. Daardoor kan CCV een breder draagvlak creëren. Dit versterkt de binding met de samenleving en creëert kansen voor samenwerking en kennisdeling.

### 4. Meer mogelijkheden voor groei en schaalvergroting

Een gezonde financieringsmix maakt het gemakkelijker voor CCV om groei en uitbreiding te realiseren. Het biedt de mogelijkheid om een bredere impact te hebben en om sneller te reageren op nieuwe maatschappelijke behoeften en kansen. Als er voldoende diversiteit in inkomstenstromen is, kan CCV ook grotere, langdurige projecten aangaan zonder een constante zorg omtrent de basisfinanciering.

We lichten deze keuze voor (en van) structurele partners nog verder toe vanuit de missie en visie en de waarden en de doelstellingen onder focuspunt 2.

De meerwaarde die wij onze partners kunnen aanbieden is dat men kan leren als partnerorganisatie door de implementatie van kwaliteitscultuur, professionalisering en betrokkenheid op de samenleving, en de transversale thema's inclusie, diversiteit en vrijwilligen: het decreet biedt ons immers het kader om daarover in gesprek te gaan ([zie H.2 - Kwaliteitsbeleid](#)).

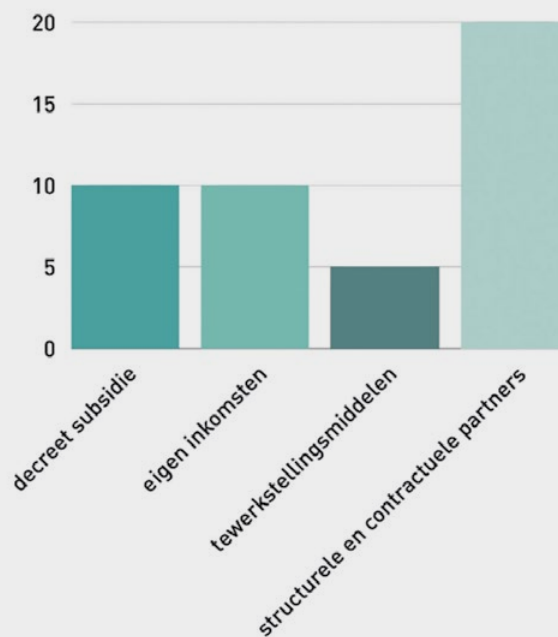
## FOCUSPUNT 1: CCV zet in op een brede financieringmix

De middelen die CCV ontvangt, zijn vanuit bovenstaande logica divers en weerspiegelen een mix van overheidssubsidies, eigen inkomsten, giften, en inkomsten vanuit structurele en contractuele partnerschappen. Dankzij deze injectie slaagt CCV er bovendien in om de inschrijvings- en deelnameprijzen gratis tot zeer laag te houden, hetgeen de PARTICIPATIE zeer positief beïnvloedt.

Met elke euro decreetmiddelen

- ⇒ creëert CCV 1 € eigen middelen
- ⇒ genereert CCV 0,5 € tewerkstellingsmiddelen
- ⇒ verwerft CCV 2 € middelen vanuit structurele (formele) en contractuele partnerschappen

## FINANCIËLE MEERWAARDE- CREATIE VANUIT DE DECREET- MIDDELEN



### FOCUSPUNT 2: CCV maakt haar missie en visie waar in een breed netwerk van formele, informele en structurele partnerschappen (WAAROM DOEN WE DAT? (WHY?))

In het kader van goed bestuur en transparantie biedt CCV inzicht in haar samenwerking met externe organisaties en structurele partnerschappen. Door formele samenwerkingsverbanden en gedeelde projecten streeft CCV naar het effectief realiseren van haar missie. Dit hoofdstuk beschrijft de keuze voor een structurele samenwerking met partners op organisatieniveau vanuit de missie en visie en vanuit de waarden.

#### § Vanuit de visie van CCV

Binnen het socio-culturele volwassenenwerk verwezenlijkt CCV haar rol als een verbindende, kritische en innoverende organisatie door haar leer- en culturele functies.

Partnerschappen zijn geworteld in de gedeelde waarden van zingeving, solidariteit, verbondenheid en verantwoordelijkheid, waardoor ze een krachtige bron zijn voor maatschappelijke verandering en ontwikkeling.

Het werken met structurele partners ondersteunt CCV in deze rol. Het biedt CCV de mogelijkheid om meer vraaggestuurd en op maat te werken en om educatieve en culturele programma's te ontwikkelen die aansluiten bij de behoeften en aspiraties van mensen in lokale groepen (via het netwerk van onze structurele partners) en het bereiken van bredere doelgroepen (via convenanten). Dit maakt het mogelijk om de missie van CCV effectiever uit te voeren omdat er een bredere en meer diverse groep mensen bereikt én betrokken wordt.

Bovendien versterken de structurele partners de werking van CCV doordat zij dezelfde strategische doelen ook uitvoeren bij een doelpubliek dat buiten de decretale scoop valt, namelijk via vorming en begeleiding van professionals actief in de zorg, de pastoraal en in gesloten groepen (lokale en regionale beleidsteams). Dankzij deze andere werking heeft CCV de kans om ook een aantal sleutelfiguren en professionals mee te nemen in ons verhaal. Tenslotte speelt op die manier ook een multiplicator-effect.



## § Vanuit de waardengedrevenheid van CCV

De partnerwerking versterkt CCV in haar waardengedreven initiatieven door de sterke integratie vanuit gedeelde kernwaarden als zin, verbinding, verantwoordelijkheid en solidariteit. Dit doen we door structurele partners te kiezen die dezelfde of gelijkaardige waarden delen. De partnerschappen bieden niet alleen structurele ondersteuning maar fungeren als een katalysator voor bredere maatschappelijke impact.

### Zingeving

CCV richt zich op zingeving door de christelijke traditie en spiritualiteit toegankelijk en relevant te maken in een moderne context. De partners bieden ons meer mogelijkheden om individuen en lokale groepen te bereiken en deze zo te kunnen ondersteunen om betekenis en doel in hun leven te vinden vanuit zinervaring en hoop.

Voorbeeld:

- Met workshops, retraites, pelgrimages, abdiweekends, gezinsvakanties en gesprekskringen, biedt CCV in de regio's vraaggestuurd een divers aanbod aan ruimten, plekken en gelegenheden waar mensen zin- en betekenisgevingsvragen kunnen bespreken en antwoorden verkennen.

### Verbinding

De essentie van verbinding wordt in de partnerwerking versterkt door het opbouwen van een netwerk van relaties tussen verschillende mensen en groepen bij een publiek dat we anders moeilijker zouden kunnen bereiken. Verbindende activiteiten helpen om vooroordelen te doorbreken en bruggen te bouwen tussen die mensen en groepen. Zo werken we tegelijk aan participatievaardigheden. Het samen ervaren van rituelen, lotgenotengroepen, culturele evenementen en het toeleiden naar lokale of regionale sociale projecten: lokaal, regionaal of Vlaanderenbreed zijn enkele voorbeelden van activiteiten waar we samen met onze partners meer verbinding kunnen leggen tussen mensen en groepen onderling.

Voorbeelden:

- Begeleiding van lotgenotengroepen rond rouw of echtgescheidenen.
- Opleidingen in het voeren van rouwgesprekken.
- Vorming en ondersteuning van vrijwilligers die lokaal een rol opnemen als vrijwilliger met focus op brede participatie.
- Het nieuwe te ontwikkelen Community Engaged Learning project biedt op dit vlak zeer krachtige nieuwe perspectieven.

### Verantwoordelijkheid

Verantwoordelijkheid neemt een centrale plaats in bij de partnerschappen door samen de nadruk te kunnen leggen op ethische principes en maatschappelijke betrokkenheid. In de partnerwerking worden projecten ontwikkeld die mensen en groepen aanmoedigen om actief verantwoordelijkheid te nemen in hun eigen kleinere of grotere leefwereld (gezin, werk, lokale gemeenschap). Dit doen we via educatieve initiatieven die gericht zijn op het ontwikkelen van transformatieve vaardigheden en kritische reflectie, waarin deelnemers worden uitgedaagd om niet alleen anders te zien, maar ook anders te zijn en vooral anders te leven en zo ook daadwerkelijk verantwoordelijkheid op te nemen in hun gemeenschappen en omgeving.

Voorbeeld:

- Het project "Open ruimten en tuinen" verbonden aan het katholiek patrimonium in Antwerpen

binnen de Singel' (+ Linkeroever en Luchtbal) waar CCV ondersteuning biedt bij de ontwikkeling van drie kerksites bij hun transitie naar ecologische en sociale projecten (voorbeeld samenwerking met Fundament vzw - De Commons).

## Solidariteit

Het begrip solidariteit wordt in de partnerwerking vertaald naar concrete acties die gemeenschappen en groepen ondersteunen en empoweren. In projectwerking zetten deelnemers hun waarden in de praktijk om, inspireren anderen om zich aan te sluiten en te fungeren als voorbeelden van effectieve solidariteit in actie. Vanuit christelijk perspectief kijken we eerst en vooral naar projecten voor en met mensen die gekwetst zijn of maatschappelijk uit de boot (dreigen te) vallen.

Door het mee-opzetten van sociaal-maatschappelijke projecten en initiatieven tonen ze bovendien hun inzet voor een meer rechtvaardige en inclusieve samenleving.

Voorbeelden:

- In het project "Tralies uit de weg": hier werken we via gespreksgroepen aan verbondenheid tussen mensen binnen en buiten de muren van de gevangenis. Vrijwilligers en gedetineerden werken samen rond zingeving en kwaliteit van leven, o.a. in de gevangenis van Merksplas.
- In de "caritas"-werking via ondersteuning van lokale groepen die bezig zijn met opvang van vluchtelingen of projecten rond mensen in armoede.
- De studiedag rond "zorgzame buurten en kerk", waar de deelnemers zich verdiepen in de betekenis van zorgzame buurten. Deelnemers maken er ook kennis met concrete projecten in het kader van zorgzame buurten en worden uitgenodigd om te participeren.

## Contractuele partnerschappen

De contractuele partnerwerking versterkt CCV in het realiseren van de missie en visie van CCV doordat de strategische doelen van CCV ook opgenomen worden in een convenantwerking waar in overeenkomsten duidelijk wordt afgelijnd hoeveel middelen voorzien worden voor welke resultaten. Via deze andere werking leggen we effectief de link naar welzijn en zorg. Deze convenantwerking is afgegrensd in de boekhouding (er zijn opeenvolgende convenanten afgesloten met Zorgnet Icuro, een met de Koning Boudewijnstichting en een met Hefboom vzw). CCV zet zeker in op de continuïteit van deze werking. Mochten deze in de toekomst niet verlengd worden, vervalt ook deze werking. De projectmedewerkers worden aangesteld voor de duurtijd van de convenanten, de werkingsmiddelen zijn beperkt tot het werkingsbudget voorzien in het budget in de convenant.

De contractuele partnerwerking ondersteunt CCV in het realiseren van haar missie en visie door professionals in voorzieningen vanuit dezelfde doelstellingen te ondersteunen in het verwerven van transformationele vaardigheden en hen vanuit anders zien anders te laten zijn en te laten handelen. In de convenantwerking ligt het accent meer op participatie en kwaliteitsontwikkelen werken en minder op spiritualiteit.

Voorbeelden:

- Convenant Koning Boudewijnstichting en Zorgnet Icuro: "Samen is evident. Participatie, relaties en betrokkenheid staan centraal in het woonzorgcentrum". Dit boek bieden we samen met de en Zorgnet-Icuro een inspirerende gids voor een nieuwe benadering: het creëren van leefomgevingen waar relatiegestuurde participatie centraal staat. In woonzorgcentra moeten ouderen immers niet alleen kunnen rekenen op hoogwaardige zorg, maar ook op een omgeving waar zij betrokken kunnen leven.
- Zorgnet Icuro: 'Verbinding in Dialoog' is een project dat de relatie tussen familie, bewoner en woonzorgcentrum wil optimaliseren. Het doel is om van vertrouwen, openheid en goede

communicatie een evidentie te maken. Trialoog is een samenwerking tussen de drie koepels van woonzorgcentra (waaronder Zorgnet-Icuro), de Vlaamse Ouderenraad en het Agentschap Zorg, de coördinatie wordt opgenomen door een CCV-projectmedewerker Annemie Vanden Bussche.

<https://www.trialooginwzc.be/home>

<https://www.woonleefwijzer.be>

## Samenvatting

Het aangaan van structurele en contractuele partnerschappen stelt CCV in staat om haar missie van 'zin-vol samen-leven' nog effectiever uit te werken en bij te dragen aan sociale cohesie en zo de impact van haar initiatieven in de samenleving te vergroten. Door formele en contractuele partners te kiezen die inzetten vanuit dezelfde kernwaarden en doelen, neemt CCV haar rol op als verbindende, kritische en inspirerende kracht in de samenleving.

## Actie 26-30

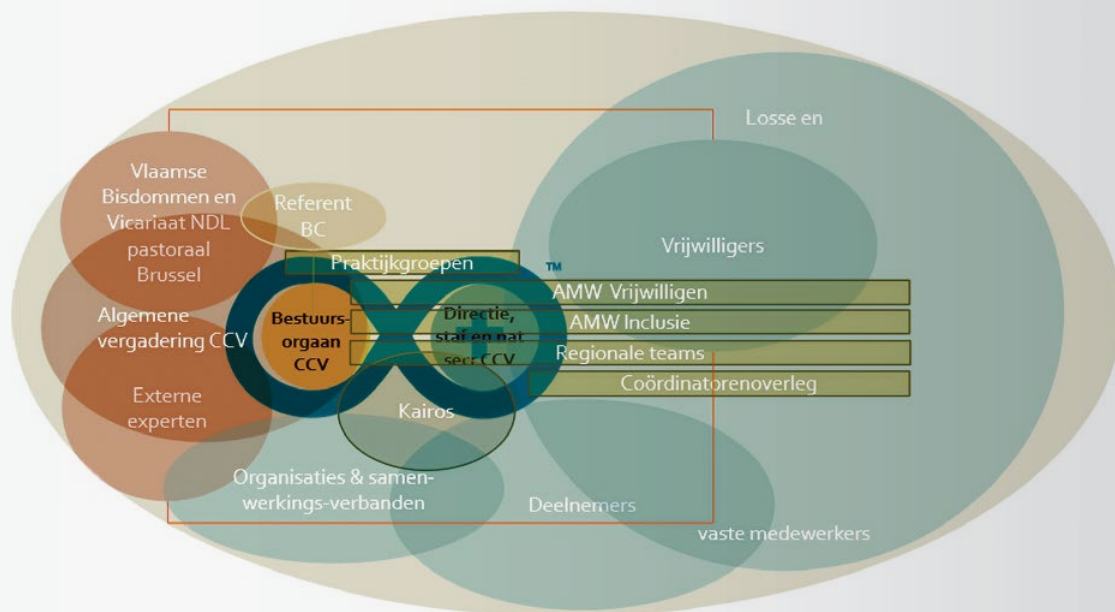
CCV zet in op het continueren van de contractuele partnerschappen door continuering van huidige convenanten verder in de tijd of door het afsluiten van nieuwe convenanten.

## FOCUSPUNT 3

### Voor stakeholders is ten alle tijde helder welke middelen waarvoor worden aangewend

## 1. DE ORGANISATORISCHE STRUCTUUR

### Het organogram



Figuur 4. Het organogram van CCV

## Toelichting bij het organogram

### DE ELLIPSEN

De lichtgroene ellips staat voor de samenleving, het speelveld waarin CCV zich beweegt.

In dit grote groene speelveld zijn blauwe ellipsen, zij staan voor de mensen die elke dag opnieuw CCV maken (CCV actoren): vaste en losse medewerkers, freelancers en vrijwillige lesgevers => in een van de blauwe ellipsen).

De ellips van de vrijwilligers vinden we binnen de losse medewerkers, maar ook bij de deelnemers en in het bestuursorgaan, zij komen in contact met CCV-actoren, maar participeren ook in het bestuursniveau en zijn deelhebber van activiteiten.

De paarse ellips verbeeldt de deelnemers: mensen en groepen die in contact komen met CCV-actoren.

De heldergroene ellips verbeeldt de externe partnerorganisatie die we zien in structurele of ad hoc samenwerkingen en die ook vertegenwoordigd zijn in het BO (in de groep van externe experts).

Tenslotte heeft de Kairoswerking een aparte ellips gekregen omdat deze fundamenteel is in de werking; het gaat om alle andere partnerschappen die niet formeel verankerd zijn, maar wel operationeel zijn verankerd in elk van de strategische doelen.

### DE CIRKELS

De grote oranje cirkel verbeeldt de algemene vergadering waarin experts uit het socio-culturele werkveld, de academisch en onderwijswereld, caritas, hogere instituten, een jurist en vertegenwoordigers van de structurele partnerschappen samenkomen.

Vanuit de algemene vergadering zijn de formele relaties van CCV met de structurele partners voorgesteld in de kleinere oranje-roze cirkels.

Het bestuursorgaan (geel) en het nationaal secretariaat (blauw) met staf en directie staan centraal verbonden in een lemniscaat.

### DE RECHTHOEKEN

De rechthoeken verbeelden de verschillende organisatiebrede overlegstructuren: strategische en thematische praktijkgroepen, het coördinatorenoverleg en de regionale teams die zowel een link hebben met bestuur als met het nationaal secretariaat, de vrijwilligers en de deelnemers.

## **FOCUSPUNT 4:**

### **Een werking geoperationaliseerd in een Vlaanderenbrede én in een regionale/lokale context**

#### **Nationale werking**

Het nationaal secretariaat stuurt en begeleidt de inhoudelijke en zakelijke kaders zoals vastgelegd door het bestuur. Het secretariaat is verantwoordelijk voor beleidsontwikkeling, implementatie en monitoring van de organisatiebrede doelstellingen en het kwaliteits-, inclusie- en vrijwilligersbeleid. Het nationaal secretariaat investeert in professionalisering van de kennisdeling en -bevordering via waarderende audits, leerdagen, netwerkdagen, regionondes, strategische en thematische praktijkgroepen, en implementeert en monitort de kwaliteitscultuur.

Daarnaast vervult het secretariaat de regierol in de Kairoswerking, een samenwerkingsmodel dat gericht is op het versterken van inhoudelijke en organisatorische synergiën tussen CCV en andere organisaties.

Zakelijke kernverantwoordelijkheden van het secretariaat omvatten personeelsbeleid, digitalisering, organisatiearchitectuur, financiën en veiligheid en de uitwerking van het communicatieplan. Voor bepaalde taken, zoals personeels- en boekhoudkundige en ICT-ondersteuning, doet het secretariaat een beroep op externe dienstverleners.

Het nationaal secretariaat, directie en staf opereren vanuit een onafhankelijke positie.

De financiering van het nationale secretariaat gebeurt vanuit de overheidsmiddelen (deels decreet-, deels tewerkstellingssubsidie) en giften.

## § Structurele partnerschappen in het kader van regionale en lokale verankering (regionale werking)

In de regionale werking verzorgen we:

Een aanbod voor breed publiek en vrijwilligers in de socio-culturele werking: de formele samenwerking met onze regionale partners levert een belangrijke bijdrage aan de realisatie van de strategische doelen van CCV via een aanbod **voor een breed publiek en de vrijwilligers, lokaal en regionaal**. Zoals we hierboven al illustreerden, zijn deze activiteiten opgezet vanuit de doelen van het beleidsplan en worden zij bovendien verantwoord vanuit de verantwoordingscyclus van CCV. In deze regionale werking nemen we tevens de **brugfunctie** op (lokale en regionale samenwerkingen met externe partners, ad hoc of structureel). Tenslotte implementeren we ook de transversale thema's (inclusie & participatie en vrijwilligen) die op organisatieniveau worden ontwikkeld in de regionale werking.

Deze werking kan slechts gedeeltelijk gefinancierd worden vanuit decreet- en tewerkstellingsmiddelen omdat deze ruim onvoldoende zijn om de kosten te dekken. De structurele partners kennen hiervoor dan ook een verliescompensatie toe aan CCV (zie inleiding).

- Aanbod voor gesloten groepen (**in de socio-culturele werking**): de activiteiten voor het behalen van de strategische doelen bij kaders en multiplicatoren in hun vrije tijd maar in meer gesloten groepen (op uitnodiging), vormen een waardevolle aanvulling en ondersteunen de werking voor een breed publiek en vrijwilligers. Ze maakt echter maximaal 20% uit van onze socio-culturele werking.
- Aanbod voor kaders en multiplicatoren in een professionele tijd: deze andere en dus niet-subsidieerbare werking versterkt de socio-culturele werking omdat we door dit aanbod ook inzetten op vorming en ondersteuning van sleutelfiguren en professionals vanuit dezelfde doelen. Ze worden volledig gefinancierd vanuit de verliescompensatie die de structurele partners toekennen aan CCV, er worden noch decreet- noch tewerkstellingsmiddelen voor gebruikt.

Een duidelijke scheiding tussen de socio-culturele werking en andere werking op basis van het doelpubliek (vorming en begeleiding die zich al dan niet situeert in de autonome tijd van de deelnemers) waarborgt de toewijzing en verantwoording van de middelen (analytisch uitgesplitst in de boekhouding). Concreet worden alle projecten en praktijken voor dit doelpubliek geboekt onder andere boekhoudcodes dan de subsidieerbare activiteiten.

## Tenslotte

De samenwerking met structurele en contractuele partners zorgt ervoor dat CCV haar missie en visie kan realiseren via verschillende aanlegroutes naar een verschillend doelpubliek. CCV zet zo maximaal in op een brede financieringsmix, vanuit breed gedragen doelstellingen en vanuit een breed gedragen kwaliteitscultuur. Hierdoor wordt CCV dan ook continu uitgedaagd om zowel missie en visie, als strategische keuzes en werking op scherp te zetten, actueel te houden en te aligneren op de uitdagingen in de samenleving. Het houdt ons open, wakker en verplicht ons tot een zeer transparante rapportering (inhoudelijk en financieel) en nodigt uit tot continu verbeteren.







## HOOFDSTUK 13. GOED BESTUUR

De afgelopen jaren heeft CCV haar bestuursstructuur grondig vernieuwd om beter te voldoen aan de principes van goed bestuur. In 2018 werd een externe audit uitgevoerd door Humano, waaruit bleek dat CCV al hoog scoorde op de principes van de code goed bestuur 2012. Sinds 2021 is er verder ingezet op de implementatie van de bestuurscode cultuur, met een proces van reflectie en vooruitblik. Hierbij werd de werking van CCV afgestemd op het nieuwe decreet dat de verbreding van een vormingsinstelling naar een socio-culturele organisatie regelt, met nadruk op impactgericht werken en het opbouwen van een kwaliteitscultuur. Ook de conformering aan de VZW-wetgeving werd meegenomen in dit proces, wat leidde tot een nieuw organogram en een vernieuwde baseline.

Het aantal bestuurders werd verkleind, waardoor het bestuursorgaan slagvaardiger en efficiënter is geworden. Een doordachte mix van expertises binnen het bestuur (zie H.12) garandeert dat besluitvorming op een goed onderbouwde manier gebeurt. De profielen van de bestuurders zijn vastgelegd in de laatste statutenwijziging: we streven naar 2/3de evenwicht in gender, leeftijd en diversiteit van profielen: er zijn 6 inhoudelijke experten uit de regio's en 3 experten uit de samenleving die relevant zijn voor de aard en de werking van CCV. Momenteel zijn experten uit de samenleving gekozen met volgende expertises: een expert SCW (directeur andere SC organisatie en tevens bestuurslid Socius), een expert financiën en vzw's (jurist) en tenslotte een expert uit de academische wereld (voormalige decaan faculteit theologie en religiewetenschappen KU Leuven).

Bestuurders zijn daarbij actiever betrokken bij de inhoudelijke keuzes van de organisatie. Er wordt een groter engagement van hen gevraagd, onder meer door een hogere vergaderfrequentie: van drie naar vijf à zes bijeenkomsten per jaar. Daarnaast is er een bestuurslid toegevoegd aan elke strategische of thematische praktijkgroep, zoals deze rond de strategische doelstellingen en ook deze rond vrijwilligers en inclusie. De bestuurders hebben ook een plaats en rol gekregen in en tijdens de waarderende audits. Dit versterkt de directe betrokkenheid van het bestuur bij verschillende kernthema's van de werking van CCV.

De beleidscontext, zoals weergegeven in het beleidsplan, benadrukt dat CCV wordt uitgedaagd door een samenleving in transitie. Het decreet roept op om "sociaal-culturele participatie te bevorderen en gedeelde maatschappelijke vraagstukken tot publieke zaak te maken". Het aangepaste organogram van CCV speelt hierop in door de participatieve werking van de organisatie nog sterker te benadrukken. In de dagelijkse werking wordt meer ingezet op verbinding met diverse stakeholders via overlegstructuren, waarin systematisch en structureel samengewerkt wordt.

Het organogram (zie H.12) reflecteert de manier waarop CCV werkt aan maatschappelijke uitdagingen. De participatieve overlegstructuren, waarin diverse actoren samenkomen, krijgen er een prominente plaats. Nieuw is geëxpliciteerd beleid rond vrijwilligers (Beleidsperiode 21-25) en andere structurele en ad hoc samenwerkingen met andere organisaties. Deze actoren waren nog niet opgenomen in ons vorige organogram. Ook is de aandacht voor inclusie en participatie meer geëxpliciteerd opgenomen door het werken met aandachtswerkers inclusie zichtbaar te maken in het organogram (zie H.8). Het vrijwilligersbeleid wordt op analoge manier vorm gegeven (zie H.9).

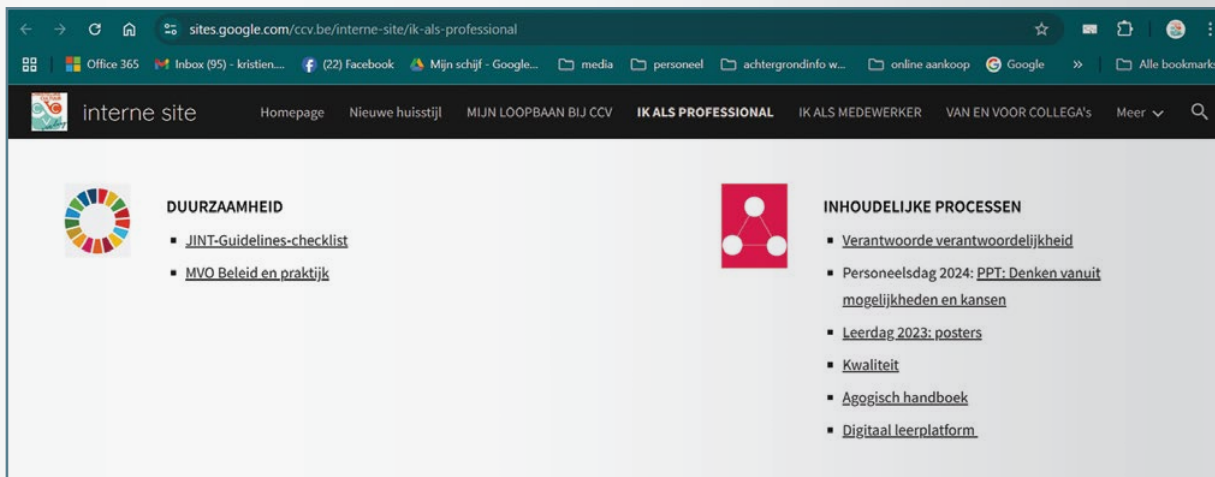
De strategische en transversale praktijkgroepen en samenwerkingen met andere organisaties zijn in het organogram duidelijk zichtbaar gemaakt.

De *Kairoswerking*, een platform waarin CCV structurele samenwerkingen aangaat met andere organisaties in lijn met haar missie, visie en strategische doelstellingen is duidelijk zichtbaar gemaakt. In de lopende beleidsperiode is er bijvoorbeeld een samenwerkingsproject met Kerknet rond een online aanbod, en een samenwerking met Ferm, Parcum en Koor & Stem rond het Kapelletjesproject. Deze samenwerkingen worden ook meegenomen in de zakelijke valorisatie van de organisatie.



Figuur 1. De vertelkapel, project samen met verscheidenen partners (zie ook illustraties in hoofdstuk communicatie (zie H. 11)

Het ethische beleid van CCV is omschreven in de handreiking "CCV MVO- beleid en praktijk, Samen verantwoordelijk". In deze handreiking is maatschappelijk verantwoord ondernemen ingebed vanuit onze missie en visie, waarbij CCV zich laat inspireren door het katholieke sociale denken. Deze visie streeft naar een rechtvaardige samenleving waarin iedereen de kans krijgt om zich volledig te ontplooiën. Dit komt ook terug in de eigen bedrijfsvoering van CCV, die zich richt op vijf kerngebieden: bestuur en leiderschap, financieel bestuur, medewerkersbeleid, duurzaamheid en ethiek en integriteit. Momenteel (werkjaar 24-25, 25-26) loopt binnen CCV een project rond integer pastoraal handelen; dit project wordt ook financieel ondersteund door vzw Hefboom. We ontwikkelen in dit project samen met externe experts kaders en instrumenten en vorming om integer handelen in pastorale relaties te verankeren en voortdurend te evalueren. Uiteraard zal het bestuursorgaan in de volgende beleidsperiode in een proces van kritische zelfreflectie haar eigen werking eveneens toetsen aan deze kaders en instrumenten.



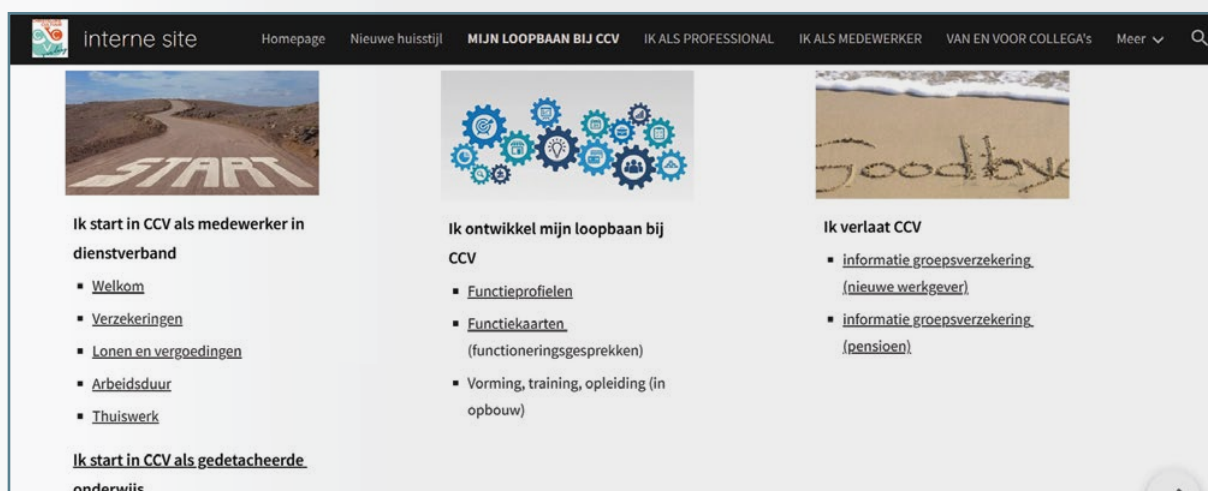
Figuur 2. MVO-nota op de interne site van CCV

Het leiderschap binnen CCV is gebaseerd op het idee van dienend leiderschap. Dienend leiderschap<sup>1</sup> is een leiderschapsfilosofie die is gebaseerd op het geloof dat de meest effectieve leiders ernaar streven anderen te dienen, in plaats van macht te vergaren of controle te nemen. De eerdergenoemde anderen kunnen klanten, partners, collega's en de gemeenschap in het algemeen zijn. Het profiel houdt meer rekening met hoe men is dan met wie of wat men is. In casu naar personen die (christelijke) waarden zoals integriteit, ethisch leiderschap en dienstbaarheid belichamen. Ze tonen empathie, luisteren naar

1 De term werd bedacht door managementexpert Robert K. Greenleaf in een essay uit 1970, "The Servant as Leader."

de zorgen van hun medewerkers, en bieden een ondersteunende werkomgeving. Beslissingen worden genomen op basis van eerlijkheid, rechtvaardigheid en waarachtigheid. De leiders vervullen bovendien een voorbeeldrol door hun eigen gedrag en keuzes. Ze inspireren anderen om hetzelfde te doen en helpen hun teamleden om hun potentieel te realiseren. Er is ook aandacht voor vergeving en verzoening, waarbij leiders bereid zijn om fouten en conflicten op een constructieve manier op te lossen.

CCV beschikt over een matrix waarin de rollen en bevoegdheden van bestuurders en directie duidelijk zijn vastgelegd op het gebied van initiatief nemen, informeren, consulteren en beslissen. Deze matrices zijn uitgewerkt voor zowel het financiële beleid als het medewerkersbeleid. Medewerkersprofielen, functiekaarten en opvolgingsdocumenten zijn beschikbaar voor de jaarlijkse groeigesprekken, en sinds 2024 is ook het persoonlijk ontwikkelingsplan van elke medewerker hierin geïntegreerd. Daarnaast hecht CCV veel belang aan een goed medewerkersbeleid, met duidelijke statuten, concurrentieële barema's, en goede afspraken over woon-werkverkeer, dienstverplaatsingen, vakantie en recuperatie. Alle documenten, reglementen, modelovereenkomsten zijn opgenomen op een interne website waar alle bestuurders en medewerkers toegang toe hebben.



Figuur 3. Schermafbeelding arbeidsjuridische informatie en professionele ontwikkeling op de interne site van CCV

## ACTIE 26-30

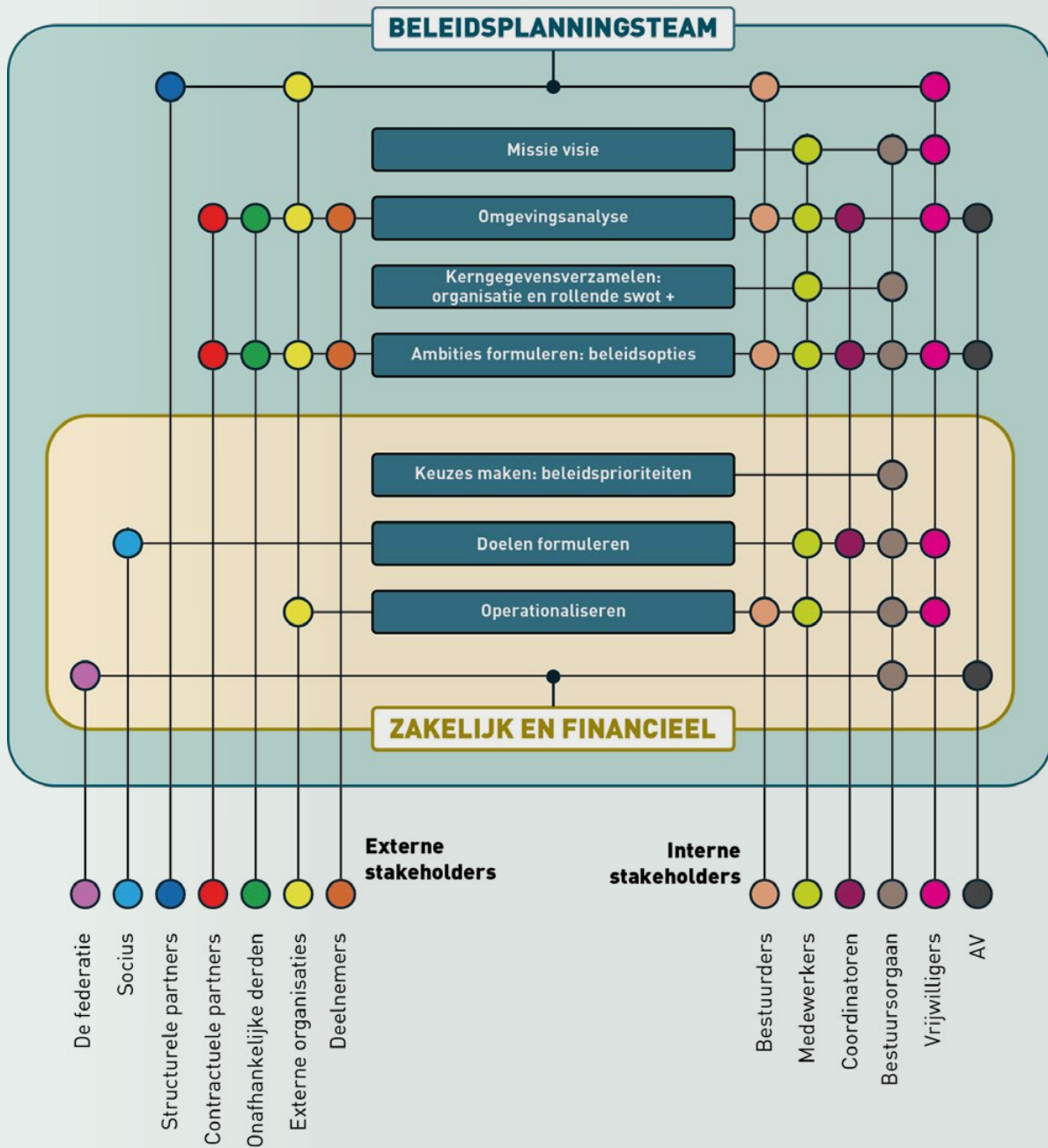
In de beleidsperiode 2026-2030 heeft het bestuursorgaan niet de intentie om statutaire veranderingen door te voeren, maar zal het zich richten op **verdere implementatie van de doorgevoerde veranderingen en de evaluatie van de effecten**. Het BO is immers verantwoordelijk voor het bevorderen van de kwaliteitscultuur in de hele organisatie. Er zal kritisch worden gereflecteerd op de effectiviteit van de besluitvorming in termen van meerwaardecreatie. Het reflectieproces zal zich richten op de vraag of de organisatie de juiste dingen doet, en of het deze dingen goed doet met oog op de realisatie van de vooropgestelde doelstellingen. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van zowel kwalitatieve als kwantitatieve data om evidence-based beslissingen te nemen (van data naar wijsheid in ons kwaliteitsmodel). Vertrekkend vanuit persoonlijk agency en gevoed door een cyclische kwaliteitscultuur die gericht is op een continu proces van reflectie en bijsturing, moeten we ook beslissingen nemen op basis van de nieuwe indicatoren (zie H.2 en H.4). **Deze 3 indicatoren** moeten verder ontwikkeld en getest worden in functie van hun bruikbaarheid bij beleidsbeslissingen. Dit moet resulteren in een systeem waarin we niet alleen de resultaten toetsen aan de resultaatverwachtingen, maar ook komen tot een consensus over normen. Dit is geen evidente oefening vermits CCV als organisatie inwerkt op transformational skills en gedragsveranderingen bij deelnemers en groepen deelnemers. Deze processen van gedragsveranderingen zijn traag, moeilijk te meten (merkbaar) en misschien nog moeilijker rechtstreeks te claimen vanuit onze praktijken. CCV zal haar outcome daarom altijd monitoren in functie van contributie en niet in termen van attributie. Ook de **opvolging van het communicatiebeleid** en de nieuwe website zal ongetwijfeld bestuurderstijd vragen. Verder waakt het bestuur over de **effectiviteit van de geïntegreerde kwaliteitscultuur** die steeds een middel moet blijven en geen doel op zich mag worden. Tijdens de vergadering zal ook hier regelmatig de aandacht naartoe gaan.



## Het beleidsplanningproces in beeld

Hoe het bestuur extern en interne stakeholders heeft betrokken in het beleidsplanningproces visualiseren we hieronder.

Het beleidsplanningsteam (waar externe en interne stakeholders samen zitten) heeft de lead genomen in het hele proces, het bestuursorgaan heeft de voorstellen van de verschillende vaste overlegstructuren of deze die in functie van het beleidsplan werden georganiseerd (netwerkdag, beleidsplanningdag en de waarderende audits), gevalideerd en waar nodig licht bijgestuurd. De uiteindelijke beleidsprioriteiten werden eveneens door het bestuursorgaan beslist.



Gremia:  
 Gewone: teamoverleg, B0, stafoverleg, Coördinatorenvergadering, praktijkgroepen strategisch en thematisch  
 In kader van BP: BPDag, netwerkdag, waarderende audits (4 dagen)

Figuur 4. Het beleidsplanningsproces 26-30 CCV in beeld.



# FINANCIEEL DEEL





## HOOFDSTUK 14.

---

### ALGEMENE TOELICHTING BIJ HET FINANCIËEL BELEID

De commissie stelde tijdens de visitatie al vast “dat de organisatie een gezond financieel beleid heeft, maar zich ook bewust is van de opportuniteit door de tussenkomst van de formele partners die structureel verliezen compenseren”.

Het financieel beleid van CCV wordt eveneens vormgegeven vanuit de missie en visie en meer bepaald vanuit de basiswaarden, deze waarden zijn rechtstreeks van invloed op en zijn geïntegreerd in het financieel beheer en de besluitvorming.

#### FOCUSPUNT 1:

**We zorgen voor verantwoord beheer van middelen, waarbij financiële integriteit en naleving van wettelijke en ethische normen worden gewaarborgd.**

Wettelijke norm:

Het bestuur maakt dit waar door een doorgedreven “meer-ogen-controle” via een jaarlijks uitgebreide audit door de revisor en het uitbesteden van de boekhouding aan een externe organisatie.

Ethische norm:

Verder streeft het bestuur ernaar om de toewijzing van middelen af te stemmen op ethische normen, zoals vastgelegd in ons MVO-beleid.

Tenslotte gebeurt er finaal een toets aan de strategische doelstellingen van de organisatie (doordat activiteiten en projecten in de boekhouding gekoppeld worden aan de strategische doelen (via expliciet geformuleerde resultaatsverwachtingen).

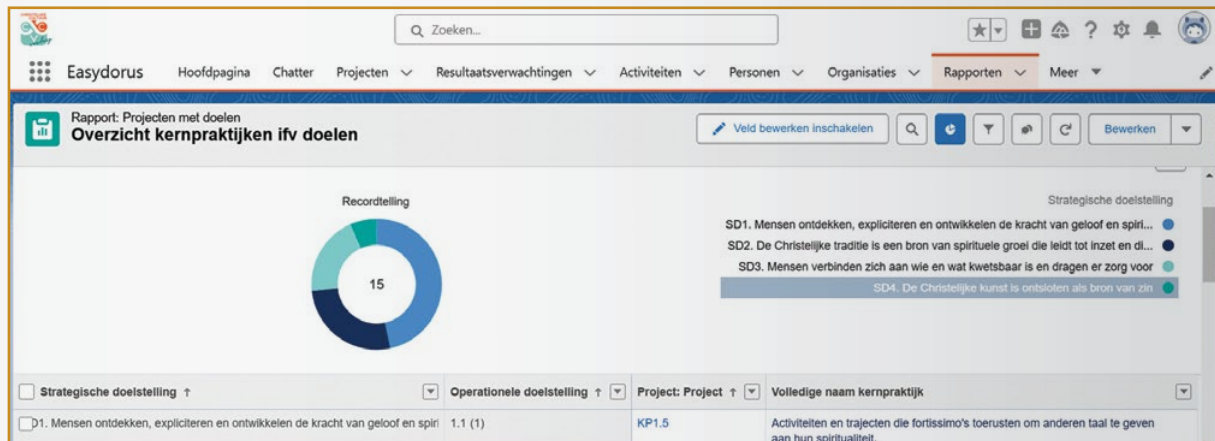
#### Acties 21-25

Sinds het begin van deze beleidsperiode zijn de strategische doestellingen als kostendrijvers geïdentificeerd: kosten worden sindsdien op het niveau van de activiteit gekoppeld aan de uitvoering van een de strategische doelstellingen.

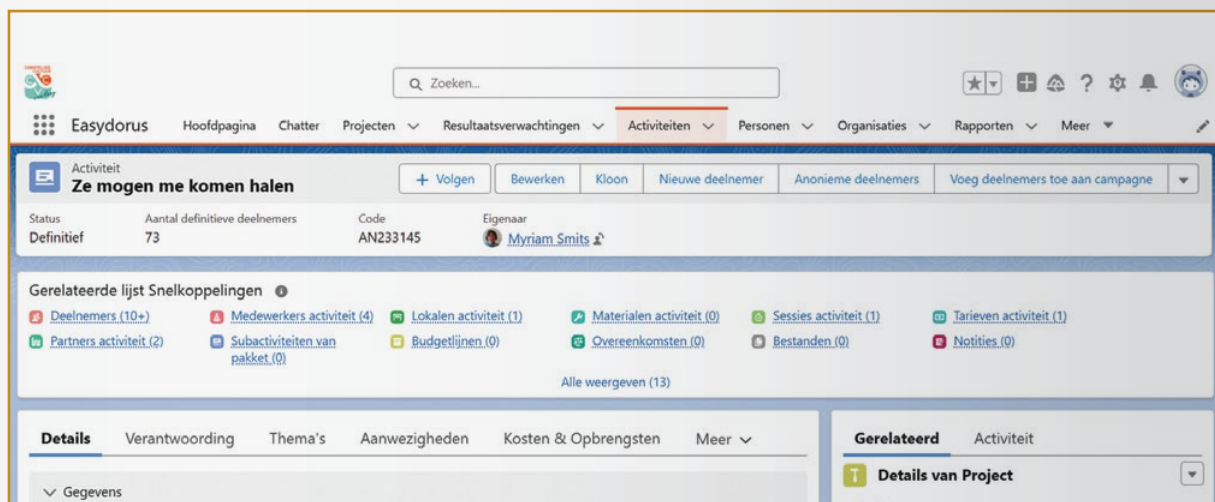
Het CRM-systeem waarin alle activiteiten en projecten zijn opgenomen is bovendien rechtstreeks gekoppeld aan Exact Online, zodat het monitoren van alle activiteiten en projecten zowel op financieel als inhoudelijk vlak individueel mogelijk is. Door clustering van de activiteiten per de strategisch doel, is ook daar inhoudelijke en financiële opvolging mogelijk.

Deze dataset verstrekt de bestuurders alle mogelijk data (inhoudelijk en financieel) om datagedreven beslissingen te kunnen nemen.

Hieronder tonen we een schermafbeelding van salesforce waarop het dashboard dat hiertoe is ontwikkeld te zien is:



Figuur 1: schermafbeelding van salesforce, koppeling van de kernpraktijken aan de strategische doelen



Figuur 2: schermafbeelding salesforce: opvolging van activiteiten en projecten aan de inhoudelijke verantwoording, de deelnemersaantallen en de kosten en opbrengsten.

## Acties 26-30

2025: de drie indicatoren (zie H.2 en H.4) met een mix van kwalitatieve en kwantitatieve gegevens integreren in het CRM-systeem naast de financiële gegevens.

1. 26-30: monitoren van onze praktijken op basis van de mix van kwalitatieve en kwantitatieve gegevens in combinatie met de financiële data om datagedreven beslissingen te kunnen nemen i.v.m. met de ontwikkeling van het aanbod.
2. 26-28: het evaluatiesysteem zelf monitoren op de haalbaarheid en de deugzaamheid en bijsturen waar en indien nodig.

## FOCUSPUNT 2:

### Het bevorderen van een cultuur van openheid door duidelijke en tijdige communicatie over financiële prestaties en beslissingen naar alle belanghebbenden.

Het beleid streeft ernaar om volledige, nauwkeurige en begrijpelijke financiële rapporten te leveren, zodat stakeholders en andere belanghebbenden vertrouwen en inzicht hebben in financiële transacties en resultaten. Een doorgedreven analytische boekhouding ondersteunt de transparantie.

Alle formele partners zijn bovendien opgenomen in onze AV, zodat zij bij het uitzetten van begroting en jaarrekening duidelijk zicht hebben op toewijzing en besteding van middelen. Daarbovenop is in het bestuursorgaan een financieel expert (jurist) opgenomen als penningmeester die vanuit deze positie mee toeziet op de financiële processen.

## Acties 26-30

**1) Jaarlijkse periodieke begrotingscontroles** blijven een sterk instrument in het financiële management :

- Na Q2: interne controle samen met het boekhoudkantoor
- Na Q3: interne controle en standopgave voor begrotingsopmaak
- Maandelijkse cashflowmonitoring in functie van de financiering door formele partners
- Oktober: opmaken van de prognose van bijdrage van de partnervzw's voor de prognose van de verliescompensatie
- Maart: begrotingswijziging in functie van de resultaten van de jaarrekening, finale afrekening van de definitieve verliescompensaties.

**2) Principe van een hand in de kas** is geïmplementeerd, alle kasverantwoordelijken maken eveneens gebruik van hetzelfde kasbladsjaboon



The screenshot shows a webpage titled 'FINANCIËLE PROCESSEN'. On the left, there is a small image of Euro banknotes. The main content area contains a list of five items, each preceded by a square bullet point and underlined text:

- Richtlijnen en procedures
- Codeerlijst 2022
- Formulier Terugbetaling kleine aankopen
- Model kasblad
- Betalingsbewijs deelnemer

*Figuur 3: schermafbeelding: Knip uit de interface van onze interne website, toegankelijk voor alle medewerkers en bestuurders.*

## Richtlijnen en procedures inzake financiën en boekhouding

versie 19.07.2023

### Inhoud

Deze nota behandelt volgende punten:

1. het wettelijk kader en toepassing in CCV
2. aankopen (beslissingen over aankopen, procedure betalingen, onkostenformulieren en verantwoordingsstukken)
3. verkopen
4. financiële verrichtingen via kas en bank
5. waarderingsregels
6. handtekeningbevoegdheid

*Figuur 4: schermafbeelding van onze interne website naar de inhoudstafel van de nota richtlijnen en procedures inzake financiën en boekhouding.*

### 3) Acties 26-30

Maandelijks kasbladcontroles blijven ook in 26-30 een good practice bij CCV net zoals de consequente opvolging van de correcte opvolging van alle financiële processen

### 4) Monitoring en documenteren van de overheadkosten

Elke vijf jaar wordt voor deze gebundelde kosten de markt verkend en de bestaande oplossingen in vraag gesteld; we steken de doorlichting van deze kosten in een vijfjarige loop, tenzij er aanwijzingen zijn dat de markt voor een bepaalde kostendrijver echt grondig schuift en vroegere remediëring wenselijk is.

- 2026      Telefonie
- 2027      Sociaal secretariaat
- 2028      Verzekeringen
- 2029      ICT
- 2030      Energie (waar mogelijk, CCV huurt al haar lokalen, dus blijft het bij het stimuleren van de eigenaars om kostenbesparende en duurzame ingrepen rond energiezuinigheid te stimuleren.

## FOCUSPUNT 3:

### Het bevorderen van een gemeenschapsgerichte benadering waarbij financiële middelen worden gebruikt om de gezamenlijke belangen te dienen.

Financiële beslissingen zijn gericht op het ondersteunen van initiatieven die getoetst worden aan het belang van alle stakeholders. Daarom is er een duidelijke afspraak over hoe subsidies van de overheid en financiële input van formele partners aangewend worden. De boekhouding is hiertoe dubbel analytisch ingericht: enerzijds volgens het rekeningstelsel van het decreet, anderzijds volgens kostenplaats (nationaal en regionaal) en tenslotte per kostendrijver, waarin in de boekhoudcodes zelf een onderscheid wordt gemaakt tussen subsidieerbare activiteiten en projecten (volgens decreet: in de

vrije tijd van mensen en groepen ) en de niet subsidieerbare werking (aanbod voor professionele kaders en multiplicatoren (gesloten groepen).

Er is bovendien een scheiding van functies: het bestuursorgaan beslist over de principes. De directie operationaliseert door de boekhouding zo in te richten dat het systeem deze toewijzing helder en transparant mogelijk is, de revisor neemt deze principes mee in de jaarlijkse audit.

### **Actie 26-30**

Volgens de principes toegelicht in de meerjarenbegroting worden alle kosten nu ook effectief met een harde lijn gescheiden in “socio-culturele werking en “andere werking”.

### **FOCUSPUNT 4:**

#### **Het creëren van sterke financiële relaties en samenwerkingen die de organisatie en haar missie op lange termijn versterken.**

Het beleid moedigt samenwerking aan met andere organisaties en belanghebbenden om gedeelde financiële doelen te bereiken. Dit omvat het ontwikkelen van partnerschappen die de impact van de organisatie versterken en het gezamenlijke gebruik van middelen bevorderen. Het financieel beleid ondersteunt hierdoor een inclusieve benadering waarin belanghebbenden zich betrokken voelen bij de financiële strategie en uitvoering.

In het kader van dit beleidsplanningsproces hebben alle formele partners hun engagement opnieuw bevestigd en schriftelijk vastgelegd voor de periode 26-30.

### **DUS**

Uitgenodigd en gestimuleerd door het Vlaamse subsidiebeleid zet CCV sterk in op een brede financieringsmix in functie van breed gedragen doestellingen vanuit een breed gedragen kwaliteitscultuur. Het salesforcesysteem, gekoppeld aan Exact Online en intern goed opgevolgd door een sluitend systeem van interne controle ondersteunt het financieel beleid. Een structurele en systematische opvolging van al deze processen ondersteunen een transparant en duurzaam financieel beleid bij CCV.





## HOOFDSTUK 15.

# TOELICHTING BIJ DE FINANCIËLE KERNGEGEVENS EN CIJFERS IN HET SJABLOON VAN DE MEERJARENBEGROTING

## KOSTEN

### TOEWIJZING VAN DE MIDDELEN IN DE HUIDIGE EN DE KOMENDE BELEIDSPERIODE.

#### Hieronder lichten we de nieuwe splitsing in socio-culturele en ander werking toe

**De splitsing werd momenteel alleen gedaan voor de convenantwerking, niet voor de gehele werking van CCV, bij de verantwoording werd wel telkens een verdeelsleutel gemaakt op basis van de gepresteerde uren in de subsidieerbare en de niet-subsidieerbare werking in voortgangsrapporten en tijdens de visitaties.** Omdat onze socio-culturele werking (+/- 80% van onze activiteiten altijd veel groter is geweest dan de andere werking (+/- 20 % van onze activiteiten) en dit in de toekomst ook zo blijft en de decreetsubsidie slechts 18% bedraagt van de totale kost is CCV er altijd in geslaagd om zeer helder de besteding van de decreetmiddelen aan de socio-culturele werking toe te wijzen.

#### Lopende beleidsperiode

##### 1) Loonkost

Zoals bovenaan aangegeven hebben we in de verantwoording, in de overzichten in het voortgangsrapport, in het totaal 5,3 VTE in het geheel buiten de decretale werking gelaten, van de VTE's gekoppeld aan SD 2 en SD 3 werd 22% niet aan de socio-culturele werking toegewezen (verdeelsleutel subsidieerbare en niet subsidieerbare praktijken 78/22, zoals aangegeven in het voortgangsrapport en tijdens de visitatie).

##### 2) Werkingskosten

Deze kosten werden analytisch volledig gescheiden correct gealloceerd: in de boekhouding is elke activiteit niet alleen gekoppeld aan een doelstelling, maar ook aan een doelgroep (werking in vrije tijd en vrijwilligers) (code 612), en tenslotte de werking voor professionals (code 614). Hieraan zijn dus ook verschillende boekhoudcodes toegekend. Voor de beoordelaars is dit altijd helder geweest.

#### Beleidsperiode 26-30

Doorgedreven automatisering maakt een effectieve toewijzing momenteel en in de toekomst wel mogelijk. Tijdens de lopende periode hebben we daarom sterk ingezet op het correct splitsen van de kosten van de socio-culturele werking en de andere werking.

##### 1) Loonkost

Vanaf 2026 werken we met een effectieve scheiding:

- De convenantwerking wordt volledig in de "andere werking" opgenomen (zoals nu ook reeds)
- 20 % van alle loonkosten van educatieve en administratieve medewerkers gaat naar de "andere werking" uitgezonderd: loonkost van het personeel op het nationaal secretariaat.

Ook volgende kosten worden analoog aan de personeelskosten 20% omgeslagen aan de “andere werking”.

- 623421 - Tussenkost woon-werk privé-trein\*\*
- 623610 - Vormingen en opleiding personeel\*\*
- 623910 - Kantinekosten\*\*
- 623205 - Kosten: kilometervergoeding\*\*
- terugname provisie vakantiegeld vorig boekjaar

## 2) Werkingskosten:

20% van de werkingskosten worden omgeslagen naar de andere werking, uitgezonderd de werkingskosten van het nationaal secretariaat. Deze kosten worden integraal aan de socio-culturele werking gealloceerd omdat dit personeelskader nooit wordt ingezet voor de andere werking.

## 3) Overheadkosten

20 % van de overheadkosten worden ook aan de andere werking gealloceerd. Deze waren tot nu toe nog niet op deze manier aan de verschillende werkingen verdisconteerd.

# PRINCIPES IN DE MEERJARENBEGROTING

We gaan uit van een realistische begroting, dit wil zeggen een verhoging van kosten (indexering) en een vlak houden van de opbrengsten. Tenzij we zeker weten dat deze zullen stijgen of dalen.

We gaan dus niet systematisch kosten overschatten en opbrengsten onderschatten (voorzichtige) begrotingstechniek.

## 1) WERKING

De werkingskosten blijven gelijk bij ongewijzigd beleid. Daarom passen we volgend principe toe:

- Kosten: +2% jaarlijks (men verwacht een inflatie van gemiddeld 2 % voor Europa).

Dit voor de codes aankopen (600/8), diensten en diverse goederen (61), financiële kosten (65/66B).

## 2) LONEN

### § Basis uitgangspunt:

Iedereen die in dienst is, blijft in dienst, of wordt vervangen in een gelijkaardige loonschaal in geval van vertrek in onderling akkoord.

### => vermoedens personeelsflow:

We verhogen vanaf 2026 de personeelskost met 1,2 VTE voor het CEL-project (zie detail in de projectbegroting).

Verder gaan we uit van ongewijzigd medewerkersbeleid en we vervangen daarom enkel (rekening houdend met de natuurlijke uitvloeit) de loonkost van de op rust gestelde medewerker door de gemiddelde loonkost per VTE in dezelfde medewerkerscategorie (administratief of educatief).

Verwacht pensioen voor:

26: L.V.: 0,60VTE educatieve medewerker

27: C.R: 0,5 VTE educatieve medewerker, M.P.: 0,5 VTE educatieve medewerker

28: I.S. : 0,6 VTE: educatieve medewerker

29: geen

30: geen

### => evolutie algemene loonkost

Evolutie van de algemene loonkost: verhoging van 3,5 % jaarlijks (code 62)

- Jaarlijkse baremaverhoging van 1,5 pct voor baremieke verhogingen
- Index: berekeningen volgens realiteit 2% per jaar

### 3) GEVRAAGD SUBSIDIEBEDRAG

1) Subsidieprognose voor 2026:

	2024
Basissubsidie 24	755.568,53
Inschatting index 2024	7.051,97
Totaal 2024	762.620,50 <sup>1</sup>

	2025
Inschatting basisbedrag 25	767.657,63
Inschatting index 2025	11.514,86
Totaal 2025	779.172,49 <sup>2</sup>

	2026
Inschatting basisbedrag 26	781.475,46
Inschatting index 2026	12.503,61
Totaal 2026	793.979,07 <sup>3</sup>

⇒ We komen zo op een startsubsidiebedrag in 2026 van € 793.979,07.

De detailberekening van de subsidieprognose voegen we toe als bijlage (bijlage 4. detail berekening het subsidiebedrag).

### Gevraagd subsidiebedrag

Vanuit de goede feedback van de visitatiecommissie en vanuit het vertrouwen dat de beoordelaars even enthousiast zijn als wij over het Community Engaged Learning Project vragen we 25% verhoging van de huidige toegekende subsidie (€ 755.568,53) dit is een bedrag van € 188 890 voor ontwerp, implementatie van het CEL-project dat tijdens de beleidsperiode zal uitgerold worden.

1 Inschatting op basis van voorlopige prognose indexaanpassingen in 2024

2 Dit is inschatting van basisbedrag 2025, naar aanleiding van de indexeringen in 2024

3 Dit is inschatting van basisbedrag 2026, naar aanleiding van de indexeringen in 2025

basissubsidie	bedrag CEL	
2026	(25% van subsidie 2024)	gevraagd bedrag vanaf 2026
793.979,07	188.890,00	<b>982.869,07</b>

### Toelichting bij de CEL-begroting

- Uitbreiding van de personeelsbegroting in functie van CEL:
  - Coördinator CEL: 0,5 VTE: 40 K
  - Aandachtsmedewerker(s) CEL: 0,8 VTE 70 K voor projectimplementatie, contacten met de partnerorganisaties in het CEL-project en begeleiding van deelnemers
- Verhoging van het budget "Externe experts"

Oprachten van de experts (freelance): bij ontwerp en implementatie: en externe expertise in het kader van academisch begeleid, ondersteund of uitgevoerd onderzoek: 15K.
- Verhoging van de werkingskosten: 20% van de projectbegroting: locatie, materiaal, studiedagen, catering, professionalisering, verplaatsingskosten voor de activiteiten rond reflectie en kennisdeling voor de deelnemers.
- Kosten samenwerking (eigen inbreng van de organisatie). Samenwerking met andere organisaties in functie van het faciliteren van leerplekken (kosten overleg, vergaderingen, eventueel procesbegeleiding worden gefinancierd vanuit de lopende decreetmiddelen die binnen CCV geormerkt zijn als "Kairosmiddelen").
- Personeelsmiddelen

Gemiddeld 2 % van de tijd van alle educatieve medewerkers voor de verwerking van deze nieuwe activiteiten in het CCV aanbod, deze wordt gedeeltelijk gedragen door de bijkomende financiering, het saldo zit op de recurrente werking.
- Communicatie

We voorzien 2% van het communicatiebudget om dit nieuw te implementeren aanbod te communiceren, ook deze wordt slechts gedeeltelijk gedragen door de bijkomende financiering, het saldo zit op de recurrente werking.

De CEL-begroting ziet er dus uit als volgt :

CEL BEGROTING					
UIT	26	27	28	29	30
coördinator	40.000,00	41.440,00	42.931,84	44.477,39	46.078,57
AMW cel	70.000,00	72.520,00	75.130,72	77.835,43	80.637,50
educatief personeel	10.434,40	10.810,04	11.199,20	11.602,37	12.020,06
externe begeleiding	15.000,00	15.540,00	16.099,44	16.679,02	17.279,46
communicatie	15.651,60	16.215,06	16.798,80	17.403,56	18.030,08
werkingsbudget	37.778,00	39.138,01	40.546,98	42.006,67	43.518,91
<b>totaal</b>	<b>188.890,00</b>	<b>192.044,46</b>	<b>195.251,61</b>	<b>198.512,31</b>	<b>198.513,32</b>
<b>IN</b>	<b>188.890,00</b>	<b>192.044,46</b>	<b>195.251,61</b>	<b>198.512,31</b>	<b>198.513,32</b>



## OPBRENGSTEN

### Subsidies (codes 730-731-732-733)

- Werkingsaandeel van middelen van de Vlaamse Gemeenschap voor SCW worden tweejaarlijks geïndexeerd (code 7332) in het totaal dus: 1,67 % in plaats van 2%. Behalve in de jaren 27 en 29.
- Brussel subsidie (VGC) (code 73332) worden niet geïndexeerd.

### Tewerkstellingssubsidies

- VIA-middelen (code 7340): worden wel geïndexeerd: index jaarlijks aan twee procent (op basis van de overeenkomst).
- Sociale maribel (code 7341): deze middelen laten we vlak vermits het fonds hierover moet beslissen.

### Andere inkomsten

Omzet houden we vlak (code 700). Opbrengsten uit het socio-cultureel programma ed. zijn geen verzekerde inkomsten. We gaan uit van een vlakke inkomstenlijn (niet geïndexeerd).

Giften houden we vlak (731). Legaten (732) worden op nul begroot omdat we er momenteel niet op de hoogte zijn van mogelijke legaten.

### De convenantwerking : (andere) werking

Deze is volledig kostendekkend en volledig gealloceerd aan de andere werking. Omdat deze werking zelfbedruipend is wordt ze ook niet geïndexeerd, deze financiële kosten en opbrengsten zijn in de begroting dus geneutraliseerd.

De tussenkomst in het verlies (code 735) dient om de begroting jaarlijks te sluiten, de structurele partners staan hiervoor garant voor de volledige nieuwe beleidsperiode.

## Balans

### Bestemde fondsen

Het bestemd fonds investeringen, wordt in 2025 aangesproken voor de kosten van de website (80K), in de tweede helft van de beleidsperiode wordt het fonds voor een tweede keer aangesproken voor een leerplatform.

Gealloceerde kosten, toegewezen aan de subsidieerbare werking worden via overlopende rekeningen geboekt.

## INVESTERINGSBEGROTING

**CCV bezit geen eigen infrastructuur, maar huurt alle lokalen, dit zorgt ervoor dat we enerzijds geen zware investeringen moeten dragen, anderzijds beperkt het ons in onze mogelijkheden om hierop kostenbesparend te werken, vermits de keuzes voor bijvoorbeeld energiesystemen door de eigenaars gemaakt worden.**

**Uiteraard zijn we vrij om andere lokalen te huren, in geval de huur en de energiekosten te hoog oplopen.**

De zwaarste investeringen bij CCV zijn te vinden bij ICT en kantoormeubilair. Dit wordt echter lang na

afschrijvingstijd nog gebruikt, zodat dit niet erg weegt op de totale begroting. Het gemiddelde van de afschrijvingen wordt aangehouden.

#### Waarderingsregels en vervangbeleid informatica

Materiaal	Waardering	Vervanging
software	3 jaar	bij upgrade gaat dit naar kostenrekening
mobil devices	3 jaar	5 jaar
desktops	5 jaar	7 à 8 jaar
meubilair	10 jaar	pas indien nodig

#### Actiepunt 26-30

CCV blijft inzetten op een heldere, strikte en transparante rapportering over welke middelen besteed worden voor welke werking. Dankzij de doorgedreven digitalisering zijn we vandaag in staat om alle kosten en opbrengsten correct te alloceren. Analytisch waar het kan, met realistische verdeelsleutels waar het analytisch niet kan. De koppeling van het CRM-systeem dat de activiteiten ook financieel monitort en de rechtstreekse koppeling aan Exact Online, maken een zeer heldere splitsing vandaag wel mogelijk.





## HOOFDSTUK 16.

# TOELICHTING BIJ HET GEVRAAGDE SUBSIDIEBEDRAG

---

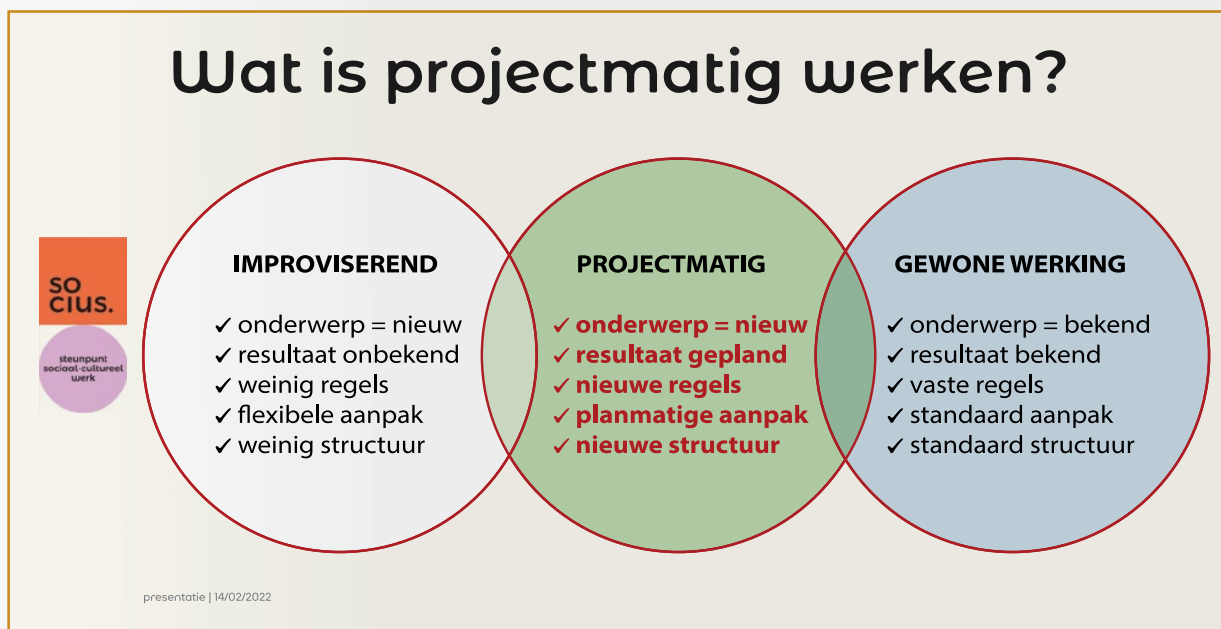
*Met woord en daad treden wij de mensenwereld binnen,  
en dat binnentreden is als een tweede geboorte.*  
Hannah Arendt

---

Het gevraagde subsidiebedrag omvat twee componenten.

- Enerzijds vragen we om de **continuering van de recurrente middelen** georiënteerd op de nieuwe SD en uitdagingen die beschreven worden in het voorliggende beleidsplan.
- Anderzijds weten we ons aangespoord door de visitatie om vanuit onze missie en visie verder innovatief te ontwikkelen als socio-culturele organisatie. Tegelijk willen we onze impact in de samenleving versterken. Daarom **vragen** we een **verhoging** van de huidige subsidie-enveloppe om hiermee het **Community Engaged Learning Project** te ontwikkelen en implementeren. De onderbouw en uitwerking van dit project beschrijven we in dit hoofdstuk.

Community Engaged Learning is bekend in de context van (hoger) onderwijs, maar is dat (nog) niet in de context van sociaal-cultureel werk. Vanuit CCV zien we de meerwaarde van Community Engaged Learning in de realisatie van ons beleidsplan. Met de gevraagde extra-financiering willen we dit **projectmatig verkennen, uitwerken en implementeren in onze werking**. Het is dus onze bedoeling om dit gefaseerd te integreren in onze gewone werking, zowel in bestaande programma's als in nog te ontwerpen nieuwe programma's (zie figuur 1).



Figuur 1. Projectmatig werken - Socius

We starten vanuit onze werkdefinitie om vervolgens in te gaan op het waarom van Community Engaged Learning en de resultaten die we hiermee willen bereiken. Tot slot gaan we dieper in op de vraag hoe we dit willen implementeren binnen CCV, waarbij we aandacht hebben voor zowel inhoudelijke, zakelijke als financiële perspectieven.



## WAT VERSTAAN WE ONDER COMMUNITY ENGAGED LEARNING

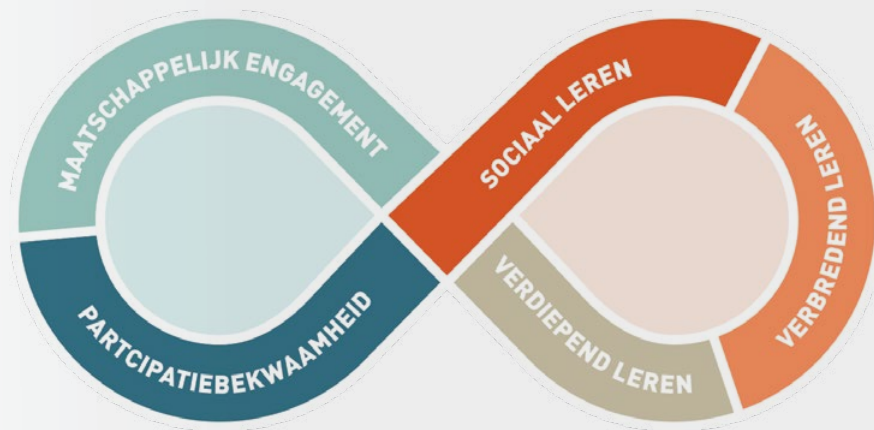
In Latijns-Amerika en de Verenigde Staten bestaat een langlopende traditie in maatschappelijk geëngageerd leren. In Vlaanderen daarentegen is het een relatief nieuw concept. Er worden **twee verschillende begrippen** gebruikt. (*Community*) *Service Learning* richt zich specifiek tot het leren via services/diensten aan *communities*. Daarnaast wordt ook gesproken over *Community Engaged Learning* (CEL). We opteren ervoor om deze laatste term te gebruiken omdat daarin zowel het betekenisvolle engagement van mensen en groepen als van de maatschappelijke partner geaccentueerd wordt.

Op basis van eerder ontwikkelde definities stellen we volgende **werkdefinitie** voor: Community Engaged Learning is ervaringsgericht leren waarin met CCV verbonden mensen en groepen samen met maatschappelijke partners werken aan maatschappelijke vraagstukken met als doel om maatschappelijke impact te creëren via (een) praktijkervaring.

In CEL wordt leren dus gecombineerd met maatschappelijk engagement. Partners kunnen sociaal-culturele organisaties, organisaties uit andere sectoren (bv. welzijn) of lokale gemeenschappen zijn. Een belangrijk kenmerk van CEL is de wederkerigheid van de samenwerkingsrelatie met de partners. Hierdoor onderscheidt CEL zich van de andere praktijken van CCV waardoor we nog meer kunnen inzetten op kwalificatie, socialisatie en subjectificatie. CEL is leren *met* de maatschappij vanuit de idee dat alle participanten iets in te brengen hebben en van elkaar kunnen leren. De maatschappelijke vragen waaraan samengewerkt wordt vertrekken vanuit het doelenkader en worden in relatie gebracht met de vragen en behoeften van de partners. We beschouwen CEL als een krachtige vorm van leren omdat het eveneens bijdraagt aan onze SD en de transformerende vaardigheden van mensen en groepen.

CEL laat **drie componenten** procesmatig op elkaar inwerken: maatschappelijk engagement (1), verbredend en verdiepend leren (2) en sociaal leren en participatiebekwaamheid (3). Laten we even inzoomen op de drie componenten van CEL.

- **Maatschappelijk engagement:** Elk CEL-project vertrekt vanuit reële maatschappelijke noden en uitdagingen op het snijvlak van 'zin-vol samen-leven'. De uitdagingen en ambities worden in co-creatie tussen deelhebbers, medewerkers en partner(s) geformuleerd. Alle betrokken stakeholders werken en denken op gelijkwaardige en wederkerige basis.
- **Verbredend en verdiepend leren:** Binnen elk CEL-project wordt ingezet op levenslang leren. De rode draad is hier een krachtig leren waarbij mensen en groepen de aangereikte en verworven inzichten, houdingen en transformerende vaardigheden via een concreet engagement (samen) (leren) hertalen en uitvoeren. Het gaat dus niet om bepaalde theorieën op de praktijk te drukken, maar de theorie te verkennen als herkenbaar en inspirerend voor de praktijk (Vermeersch, 2018). Binnen elk CEL-project vormt de persoonlijke- en groepsreflectie de rode draad. Reflectie zorgt voor een verdiepende verbinding tussen het verbredend leren en het maatschappelijk engagement. Via de reflectiemomenten (voor - tijdens - na) zetten deelnemers het geleerde vast in een breder kader. Hierbij ligt de crux in het leren uit de ontmoeting met een - voor de deelhebbers - andere, nieuwe leer- en praktijkomgeving.
- **Sociaal leren en participatiebekwaamheid:** CEL vindt vaak plaats in een sociale context waarin men met anderen samenwerkt. Dit bevordert samenwerking, inlevingsvermogen en de ontwikkeling van sociale vaardigheden. CEL helpt om probleemoplossende, kritisch-waarderende, creatieve vaardigheden aan te scherpen. Men groeit in groepsverband en interpersoonlijke vaardigheden zoals communicatie, empathie, luisterbereidheid en respect voor anderen.



Figuur 2 CEL componenten

## WAAROM KIEZEN WE VOOR COMMUNITY ENGAGED LEARNING

We geven zes redenen waarom vanuit ons civiel perspectief CEL betekenisvol is en een meerwaarde heeft.

### Missie, visie en kernwaarden

Vanuit ons civiel perspectief zetten we in op 'zin-vol samen-leven'. Dit vraagt een ontdekken, exploreren en experimenteren met ervaringen van zin op het microniveau van een levensverhaal, op het mesoniveau via diverse groepen en op het macroniveau van ons menselijk bestaan in verbinding met onze samenleving. Op elk van die niveaus is zin-vol samen-leven nodig: in relatie tot onszelf en in relaties die mensen met elkaar aangaan om te antwoorden op een omgeving die uitnodigt tot creatief en hoopvol handelen. We verbinden dus 'zin-vol' met 'samen-leven' en ook omgekeerd 'samen-leven' met 'zin-vol'. Hiertoe is CEL een belangrijke hefboom.

Het onderzoek van Vermeersch L. et al. (2023) gaat uit van de hypothese dat het civiele waardenregime (samen – gemeenschap – solidariteit) centraal staat in het sociaal-cultureel veld. Het onderzoek bij deelnemers aan socio-cultureel werk (zie terug) bevestigt dit niet alleen voor CCV, maar toont ook aan dat deelnemers van CCV zich sterk aangesproken weten door de waarden uit het civiel waardenregime. Het is belangrijk dat we rond onze vier kernwaarden (zie Missie en visie CCV: zinerfaring, verbondenheid, solidariteit en verantwoordelijkheid) **waardenontwikkelen** en hiertoe is CEL zeker een hefboom.

### Doelenkader

Vanuit onze missie en visie en contextanalyse formuleren we een doelenkader met vier strategische doelen. Deze doelen zetten niet zozeer in op een specifieke doelgroep of concreet thema. We zetten wel in vanuit onze focus op zinvol samenleven op het **bereiken van de vier transformational skills met mensen en groepen**: luisteren en verstaan (1), verbinden (2), onderscheiden en verbeelden (3) en (samen) handelen (4). Deze doelen zijn niet lineair, maar wel cyclisch te bekijken. Mensen en groepen kunnen zich dus aangesproken weten door (en zich engageren in) verschillende strategische doelen en vanuit het handelen terug gaan naar luisteren (hermeneutische cirkel). In het realiseren van ons doelenkader met het **drielijnsaanbod** (breed publiek, multiplicatoren en samenwerkingsverbanden (zie H.4) is CEL een belangrijke hefboom.

### Rollen

Vanuit ons doelenkader maken we de keuze om vooral in te zetten op de verbindende en kritische rol. Tegelijk willen we experimenteren rond de laborol via onze strategische doelen en werking. CCV werkt daartoe met mensen en groepen rond drie gestalten van zin, namelijk **zin als (ervaring van) verbinding, zin als (kritische) betekenisgeving en zin als motivatie tot handelen** (zie H.5). In functie van het waarmaken van de rollen willen we CEL inzetten.

## Functies

We zetten in op de functiemix leren en cultuur en gaan uit van een brede, verbindende en dynamische visie op leren en cultuur. Een sterkte van CCV is het opzetten van cognitieve leeromgevingen. Uiteraard onderscheiden we daarin verschillende vormen van leren: sociaal leren, reflectief leren en spiritueel of existentieel leren en is er aandacht voor verschillende leerstijlen. In het vervellen van vormingsinstelling naar een socio-culturele organisatie willen we nog verder gaan en paden verkennen rond **sociaal leren en ervarings- en praktijkgericht leren**. Vanuit onze cultuurfunctie willen we nog meer inzetten op **cultuurparticipatie** waarbij we mensen niet alleen laten deelnemen aan cultuur, maar ook laten deelhebben. De aandacht voor 'engagement' willen we dus integreren in zowel onze leerfunctie als onze cultuurfunctie. Cultuur en leren of onze functiemix behoren tot het DNA van onze praktijken en projecten. Dit DNA willen we verrijken via CEL als hefboom door de inzichten en ervaringen mee te nemen in het verder doorontwikkelen van onze visie op leren en cultuur.

## Participatie

In het doelenkader hebben we systematisch aandacht voor mensen en groepen. We zien mensen niet als losse, op zichzelf staande, statische individuen, maar wel als actief verbonden en co-creërend met andere mensen. We zetten via de vier hefboomen in op de **participatiecapaciteit** van mensen en groepen. Zoals vermeld is CEL hierbij een hefboom.

## Vrijwilligers

Onze missie en visie willen we bereiken samen met vrijwilligers of in co-creatie tussen vrijwilligers en medewerkers. Telkens opnieuw is 'vrijwilligen' erop gericht om zichzelf (meer) te vinden door een betekenisvolle en inspirerende bijdrage te leveren aan de emancipatie van mensen. Tevens ervaart elke vrijwilliger **een activerende en motiverende coaching** van zijn of haar vrijwillige inzet doorheen de vrijwilligersreis (zie H.9). Vanuit het CEL willen we de coaching van onze vrijwilligers versterken.

## WAT ZIJN DE RESULTATEN VAN COMMUNITY ENGAGED LEARNING

We focussen ons hier op de resultaten die we willen bereiken met mensen en groepen en met onze CEL-medewerkers.

Geplande resultaten voor mensen en groepen

1. Mensen en groepen leren diepgaand en betekenisvol door het integreren en inzetten van brede kennis en competenties in de (complexe) praktijkplek.
2. Mensen en groepen werken samen met mensen uit andere gemeenschappen en andere culturen.
3. Mensen en groepen reflecteren kritisch over de eigen waarden en zingeving.
4. Mensen en groepen ontwikkelen zich op moreel en spiritueel gebied.
5. Mensen en groepen leren de sterktes en noden in een lokale gemeenschap kennen.
6. Mensen en groepen nemen gedeelde verantwoordelijkheid op en vergroten hun empathisch vermogen.
7. Mensen en groepen werken samen met elkaar, met medewerkers en de organisatie/ gemeenschap om te leren van elkaar, uitdagingen te analyseren en op te lossen, keuzes te maken, connecties te zoeken...
8. Mensen en groepen ontwikkelen transformerende vaardigheden zoals luisteren en verstaan, verbinden, onderscheiden en verbeelden en handelen.

## Geplande resultaten voor CEL-medewerkers

Deze resultaten zijn gebaseerd op het Beroeps en competentiekader sociaal-culturele werkers (2020).

1. De CEL-medewerker ontwikkelt en begeleidt veranderingsprocessen gericht op zinvol samenleven door gebruik te maken van CEL.
2. De CEL-medewerker interpreteert samen met mensen en groepen de behoeften en dynamieken in de concrete context.
3. De CEL-medewerker verbindt zich met de mensen en groepen en met de leefwerelden van mensen en groepen waarmee hij werkt.
4. De CEL-medewerker ontwikkelt voorwaarden die mensen en groepen toelaten om levenslang te leren en te komen tot cultuurparticipatie via CEL.
5. CEL-medewerkers integreren en transformeren specialistische kennis en competenties naar praktische en holistische kennis via CEL.

## HOE GAAN WE AAN DE SLAG MET COMMUNITY ENGAGED LEARNING

### Waar staan we nu?

Deze projectaanvraag werd ontwikkeld in overleg met o.m. UCSIA en prof. Vermeersch. De projectaanvraag werd bekrachtigd door ons bestuursorgaan.

Intussen hebben we enkele potentiële organisatiepartners aangesproken en hebben enkele organisatiepartners (Orbit, PRH, NRV, Present, Kamino) nu al een intentieverklaring getekend. De partner engageert zich om engagements- of praktijkplek(ken) aan te bieden en te participeren aan de CEL-klankbordgroep. CCV engageert zich om CEL verder door te ontwikkelen binnen de context van socio-cultureel werk. Hierbij zal CCV o.m. samenwerken met de organisatiepartners en steeds werken vanuit onze visie op geïntegreerde kwaliteitsontwikkeling (zie H.2).

### Hoe willen we te werk gaan?

#### Structuur van het CEL-project

Om inzage te geven op de vraag wie wat moet doen en wie betrokken wordt, maken we gebruik van het RACI-model.

- **RESPONSIBLE – De aandachtsmedewerkers CEL (nieuwe functie bij CCV) zijn verantwoordelijk of voeren het project (mee) uit**

Naar analogie met de aandachtsmedewerkers inclusie en vrijwilligen spreken we van de aandachtsmedewerker CEL. Deze aandachtsmedewerker wordt verbonden met een Vlaanderenbrede werking met als focus één strategische doelstelling. We opteren dus voor vier aandachtsmedewerkers CEL. Elke aandachtsmedewerker werkt in functie van de uitwerking, ontwikkeling en bijsturing van CEL als middel tot de realisatie van de SD. De AMW is het aanspreekpunt die het CEL-proces van mensen en groepen begeleidt. De AMW werkt hierbij nauw samen met de CEL-coördinator, de praktijkgroep, de regionale teams, het nationaal secretariaat en het bestuursorgaan. CEL wordt mee opgenomen in ons geïntegreerd kwaliteitsbeleid.

- **ACCOUNTABLE – De coördinator CEL (nieuwe functie bij CCV) is eindverantwoordelijke voor het project**

Het bestuursorgaan kiest ervoor om de eindverantwoordelijkheid toe te kennen aan de CEL-coördinator. Deze coördinator onderhoudt nauw contact met de aandachtsmedewerkers, maar ook met de partnerorganisaties. De coördinator inventariseert de praktische- en leervragen in functie



van de ontwikkeling van CEL in de context van de organisatie. De coördinator heeft aandacht voor de kwaliteitsontwikkeling van het project en integreert de drie indicatoren (zie H.2: resultaatsindicator, tevredenheidsindicator en kwaliteitsindicator). De coördinator werkt dus participatief samen met deelnemers en groepen. De coördinator is de eindverantwoordelijke voor de interne en externe communicatie.

De coördinator werkt nauw samen met het nationaal secretariaat en geeft op regelmatige basis een stand van zaken aan het bestuursorgaan en de algemene vergadering.

- **CONSULTED – Via de klankbordgroep (nieuw bij CCV) wordt advies gevraagd**

Doorheen de projectperiode van vijf jaren wordt er gewerkt met een klankbordgroep. Hierbij worden experts in CEL, onderzoekers, vrijwilligers, aandachtsmedewerkers en coördinator CEL, verantwoordelijken vanuit CCV en andere partnerorganisaties samengebracht. De bedoeling is om samen met de ontwikkeling de (leer)vragen te bekijken en verder op maat door te ontwikkelen.

- **INFORMED – We zetten in op interne en externe communicatie**

We zetten in op zowel de interne communicatie als externe communicatie. Hierbij wordt telkens afgewogen welke informatie voor welke doelgroep relevant is.

Doorheen het project willen we de waarderende audits, maar zeker onze netwerkdagen gebruiken om CEL geïntegreerd aan bod te laten komen. Het is onze intentie om inzichten en ervaringen te delen via onze nieuwe website. Naar het einde van de beleidsperiode willen we een studiedag organiseren voor breed publiek. Via deze dag willen we de verworven inzichten en expertise delen.

## Zakelijk deel

CCV vraagt voor een periode van vijf jaren de **financiering van 2 FTE** in functie van het CEL-project. Vanuit deze financiering bezoldigen we 4 x 0,4 FTE per CEL-aandachtsmedewerker en 1 x 0,4 FTE voor de CEL-coördinator.

Alle andere (werkings)kosten worden opgenomen vanuit CCV. Een mogelijke overschrijding van de personeelskost, maar ook alle logistieke ondersteuning (locatie, catering, materiaal, studiedagen, professionalisering, verplaatsingskosten,...) worden door CCV opgenomen.

## Tijdspad

Het **eerste jaar** (2026) zien we als een opstartjaar. We vatten aan met het samenstellen en opstarten van de klankbordgroep. Van hieruit werven we de aandachtsmedewerkers en de coördinator aan. We hebben tegelijk aandacht voor de reguliere CCV medewerkers.

In een volgende stap wordt gestart met minimaal een pilootproject per regio waarbij CEL geïntegreerd wordt. Hierbij wordt ingezet op real-life zingevende en maatschappelijke uitdagingen en het leren van co-creatie.

Tijdens het **tweede en derde jaar** (2027 en 2028) ontwikkelen we verder door. CEL wordt in elke SD en in de drie lijnen geïntegreerd, uitgetest en doorontwikkeld. Er wordt ingezet op de uitbouw van structurele netwerken en uitwisselingsmomenten en meerjarige trajecten. Telkens wordt voortgebouwd op de eerder verworven kennis, inzichten, waarden en praktijken.

In het **vierde en vijfde jaar** (2029 en 2030) maken we de omslag van projectwerking naar een geïntegreerde werking. Tegelijk willen we de vruchten van het CEL-project delen met het brede publiek (zie figuur 1).

## DUS

In lijn met wat de visitatie als conclusie formuleerde, staan we met vernieuwde energie klaar om onder de vlag van een nieuwe naam de uitdagingen van deze beleidsperiode structureel, systematisch en doelgericht op te nemen. Onze inschatting is dat de exploratie en integratie van CEL hierbij een noodzakelijke voorwaarde vormt.







## HOOFDSTUK 17.

### TOELICHTING BIJ DE AFSTEMMING INHOUDELIJK-ZAKELIJK BELEID

Het visitatierapport vermeldt duidelijk de verworvenheden maar ook de uitdagingen die CCV op dit vlak nog heeft.

“Men kan zowel de personeelsinzet als het budget afstemmen op het inhoudelijk plan. Bovendien is er aandacht voor kennisdeling en -uitwisseling en over het borgen van data en kerngegevens die ook ter beschikking gesteld worden aan de medewerkers. Dit strookt met het verhogen van de verantwoordelijkheid t.a.v. de werking.”

“De commissie krijgt in het voortgangsrapport enerzijds wel cijfers voor de afgelopen jaren en er wordt summier de koppeling gemaakt tussen het doelenkader en de inzet van mensen en middelen voor de jaren 2021-2022, maar anderzijds mist ze toch een vooruitblik naar de toekomst.”

Met deze uitdaging heeft CCV rekening gehouden in de opmaak van dit voorliggende beleidsplan.

### BESTEDING VAN DE SUBSIDIES

#### Algemene toewijzing van de middelen

Belangrijk is dat we eerst een algemeen beeld geven van de toewijzing van de middelen op macroniveau ENKEL VOOR DE SOCIO-CULTURELE WERKING: dit is 80% van onze activiteiten.

jaar	voorafnames		TW	Werking	samenwerking			beoordelingscriteria		Totaal
	Nationaal	Regio's			lokaal/ regionaal	communicatie/ e-learning	Kairos	vrijwilligen &	participatie & inclusie	
	Centen		Procenten							
25	volgens budget	5K	30	25	5	5	15	10	10	100
26	volgens budget	5K	30	25	5	5	15	10	10	100
27	volgens budget	5K	30	25	5	5	15	10	10	100
28	volgens budget	5K	30	25	5	5	15	10	10	100
29	volgens budget	5K	30	25	5	5	15	10	10	100
30	volgens budget	5K	30	25	5	5	15	10	10	100

### TOELICHTING VAN BOVENSTAANDE TABEL

#### Voorafnames (in centen):

- De werking van het nationaal secretariaat** wordt gefinancierd vanuit de tewerkstellingssubsidies en vanuit giften (ongeveer 50K), er worden immers inkomsten gegenereerd. De convenantwerking wordt ook geboekt op het nationaal secretariaat, maar wordt afgegrensd van de socio-culturele werking (allocatie van alle kosten op projectwerking, ze wordt ook volledig gefinancierd door de contractuele partners.
- Voor de structurele partnerwerking** met de regio's voorzien we een incentive van 5K per regio, deze vergoeding dekt de algemene kosten van het partnerschap.

## Toewijzing van de subsidies na de voorafnames (in procenten):

1. **30%** wordt gebruikt voor financiering van de personeelskosten (enkel educatieven) voor de inhoudelijke socio-culturele werking.  
De toewijzing van de VTE's en bijhorende personeelskosten zijn opgenomen onder elk operationeel doel (cf. infra).
2. **25% voor de werkingskosten van de socio-culturele werking:** de werkingskosten zijn opgenomen per strategisch doel.

Werkingskost per jaar per doel	612		SCW		80	
	Sado	sd1	sd2	sd3	sd4	
		34	37	11	18	
2026	218.870,93	74.416,11	80.982,24	24.075,80	39.396,77	
2027	223.248,34	75.904,44	82.601,89	24.557,32	40.184,70	
2028	227.713,31	77.422,53	84.253,93	25.048,46	40.988,40	
2029	232.267,58	78.970,98	85.939,00	25.549,43	41.808,16	
2030	236.912,93	80.550,40	87.657,78	26.060,42	42.644,33	

**5% voor kosten van zowel ad hoc als structurele samenwerkingen met andere organisaties op lokaal en regioniveau voor de socio-culturele werking:** deze worden als project ingevoerd in salesforce en worden zowel op hun kwaliteit als hun kost gemonitord. De cijfers zijn opgenomen per strategisch doel. In deze werking wordt expliciet ingezet op de **brugfunctie op lokaal en regionaal niveau**.

### 3. 5% voor communicatie en e-learning:

De kosten (616) communicatie zijn niet 80-20 gesplitst omdat er een proportioneel groter aandeel van de kosten inzit gemaakt door het nationaal secretariaat. Deze zijn bewijsbaar toegewezen aan de socio-culturele werking (voor het project Vertelkapel); de reële berekende verhouding sociaal-cultureel en andere werking is in deze post daarom uitzonderlijk 86/14.

	SCVV	2026	2027	2028	2029	2030
Advertenties, publiciteit en promotie <sup>2</sup>	616	27.296,00	27.841,92	28.398,76	28.966,73	29.546,07
616002 - Tijdschriften**	616002	33,81	34,48	35,17	35,87	36,59
616004 - Flyers, Folders, Brochures en advertenties**	616004	3.566,35	3.637,68	3.710,43	3.784,64	3.860,33
616005 - Websites**	616005	649,26	662,25	675,49	689,00	702,78
616006 - Elektronische nieuwsbrief**	616006	2.529,20	2.579,78	2.631,38	2.684,01	2.737,69
616009 - Publicatie kranten**	616009	746,88	761,81	777,05	792,59	808,44
616010 - Communicatie**	616010	8.168,53	8.331,90	8.498,54	8.668,51	8.841,88
616011 - Alle promotiemateriaal voor een project**	616011	10.786,73	11.002,46	11.222,51	11.446,96	11.675,90
616013 - Vakliteratuur**	616013	815,24	831,55	848,18	865,14	882,45

*Figuur 1. Kosten communicatie die bewijsbaar kunnen toegeschreven worden aan de socio-culturele werking*

Verder zijn er ook kosten voor communicatie die hier niet in opgenomen zijn: in het bijzonder de kost van de ontwikkeling van digitalisering en automatisering: o.m. werkingskosten van onderhoud, beheer en gebruikersaanpassingen van het CRM-systeem van waaruit een automatische push en synchronisatie gebeurt van de ingevoerde teksten en data naar onze websites en naar de website van UiT. Dit impliceert dat medewerkers communicatieteksten (kort en meer uitgebreid) inbrengen in Salesforce van waaruit een papierconnector de gegevens ophaalt. Medewerkers moeten enkel de publicatiedatum voor de gewenste kanalen aanduiden en hebben er voor het overige geen omkijken meer naar. Een scraper brengt alle data rond activiteiten netjes samen op een gelay-out sjabloon. Dit kan bovendien gepersonaliseerd worden met foto's of filmpjes per activiteit. Uiteraard heeft dit systeem haar kostprijs (licentie,

onderhoud en updates van zowel de eigen systemen als van gekoppelde systemen: UiT in Vlaanderen, websites en Mollie (digitaal betaalsysteem dat inschrijvingen via gestructureerde mededelingen mogelijk maakt). Tenslotte worden deze middelen eveneens ingezet voor de productiekost van podcasts en digitale leermodules. De reële kosten zijn te vinden in het rekeningstelsel, de financiering gebeurt uit de werkingsmiddelen en voor grotere digitale opdrachten die als project afgegrensd zijn, vanuit het bestemd fonds voor digitale investeringen. Vandaaruit zal ook de nieuwe website gefinancierd worden.

4. **15% gaat naar Kairoswerking:** dit zijn praktijken van de socio-culturele werking waarvoor we **structureel samenwerken** met andere organisaties en die **Vlaanderenbreed** worden uitgerold, het zijn structurele partners in de socio-culturele werking. Een voorbeeld hiervan is het "Vertelkapel-project" (2024) samen met **Ferm**. Het project haalde de nationale (VRTnieuws) en regionale televisie en regionale krantenpagina's. Deze samenwerking vloeide voort uit een samenwerkingsproject in 2023 met **Parcum** in het erfgoedproject "Kapelletjes in Vlaanderen" en in een samenwerking met **Koor en Stem** door de uitgave van een verzorgde partiturenbundel annex Spotify-lijst van de speciaal voor dit project bewerkte en opgenomen Marialiedereren in de reeks "De stem van ons geheugen". Dit project gaat in essentie over inclusie, over mensen met dementie. Ook deze werking zet Vlaanderenbreed in op de **brugfunctie**. Verder wordt expliciet ingezet op **inhoudelijke werking en transversale thema's** en items die cruciaal zijn voor het behalen van de doelstellingen in de socio-culturele werking.
5. **10% rond vrijwilligersbeleid in de socio-culturele werking:** deze dekt de kost van de personeelstijd van de aandachtsmedewerkers Vrijwilligen (= x uren) en een gedeelte van de kost van de andere educatieve medewerkers (3%). Details over VTE's en cijfers zijn opgenomen in het hoofdstuk rond Vrijwilligersbeleid (**zie H.9**).
6. **10% rond het thema participatie van iedereen,** dit om de personeelstijd te dekken van de medewerkers "inclusie en diversiteit" en een gedeelte van de kost van de educatieve medewerkers (3%). Details over VTE's en cijfers zijn opgenomen in het hoofdstuk Participatiebeleid (**zie H.8**).

Zoals duidelijk zichtbaar is, geeft CCV op elk van deze posten meer uit dan hetgeen via subsidies binnenkomt, vandaar de verliescompensatie voor de subsidieerbare activiteiten door onze structurele partners.

In de visuals maken we per strategisch doel de inzet wat betreft personeel en werkingsmiddelen duidelijk.

- VTE educatieve medewerkers
- VTE administratieve medewerkers
- VTE Nationaal
- Budget freelancers
- Werkingsbudget
- Communicatiebudget

We nemen in deze visuals ook het aantal vrijwillige lesgever mee, dit is geen financiële kost, maar het geeft wel een idee van de omvang van het werk dat zij doen.



Figuur 1. Voorbeeld visual SD1

## HOE GAAN WE TE WERK BIJ DE BEREKENING?

Voor de allocatie van de VTE's aan de strategische en operationele doelstellingen maken we volgende principiële verdeling:

### STAP1

#### Socio-culturele werking en niet socio-culturele werking

- **20% van deze VTE's van de educatieve medewerkers en administratieve medewerkers** wordt geboekt in de **niet socio- culturele werking**, het gaat om arbeidstijd die door alle medewerkers besteed wordt aan de niet socio-culturele werking.
- **80% van de VTE's van administratieve en de educatieve medewerkers** wordt toegekend aan de **socio-culturele werking**.
- **100% van de VTE's van het nationaal secretariaat** kennen we toe aan **de socio-culturele werking**.

Referentie basis 2024:

	VTE Socio-culturele werking	VTE Andere werking
Educatieve medewerkers	17,12	4,28
Administratieve medewerkers	4	1
Projectmedewerker convenanten	0	0,8
Nationaal secretariaat	3,66	0

Zoals in de gegevens van het personeel is weergegeven, gaan we uit van gelijkblijvend beleid rond aantal medewerkers. De CEL-projectmedewerkers zitten in een aparte begroting en lichten we toe in het hoofdstuk Toelichting bij het gevraagd subsidiebedrag (zie H.16), hun VTE's zijn dus NIET meegeteld.

## STAP 2: Gemiddelde verhouding van de tijdsbesteding van de medewerkers

Tussenstap: de 0,8 toekenning voor de socio-culturele werking wordt berekend en voor deze verdeling is deze uitkomst gelijkgesteld aan 100%.

### 1 educatieve VTE besteedt gemiddeld arbeidstijd aan

#### Conclusie:

Een educatieve medewerker besteed 60% van zijn tijd aan inhoudelijk werk, 40% aan ondersteunende processen om de doelstelling effectief te halen. Bij de berekening gaan we uit van het volledige plaatje (100%) omdat de ondersteunende processen ook dienen om de strategische doelen te halen.

### 1 administratieve VTE besteedt gemiddeld arbeidstijd aan

- 50% ondersteuning van de educatieve medewerkers (opvolgen van inschrijvingen, lokalen boeken en klaarzetten, deelnemers onthalen, educatief materiaal voorbereiden: tijd die niet zou moeten besteed worden als er geen activiteiten waren en die er rechtstreeks aan kunnen gerelateerd worden.
- 50% overheadtaken (facturen maken, formulieren opmaken, financiële processen, deelnemers administratie, informatie verzamelen in functie van attesten, intern overleg en afstemming, algemene communicatie).

#### Conclusie:

Een administratieve medewerker besteed 50% van zijn tijd aan ondersteunende processen voor de educatieve medewerkers. Bij de berekening gaan we dus uit van slechts 50% van hun jobtijd aan de uitvoering van de strategische doelen.

### Het nationaal secretariaat besteedt gemiddeld arbeidstijd aan

- 50% ondersteuning van de educatieve medewerkers
- 50% overheadtaken

50% van hun tijd is dus ook rechtstreeks gerelateerd aan het halen van de strategische doelen. CCV heeft er in 2020 voor gekozen om een stafmedewerker in te zetten op kwaliteits- en organisatieontwikkeling. Deze personeelskost wijzen we toe volgens volgende verdeling (de financiering ervan komt uit de decreetmiddelen): Participatie 0,1 jobtijd; Vrijwilligen 0,1 jobtijd; Kwaliteit 0,2 jobtijd en tenslotte Organisatieontwikkeling en professionalisering 0,1 jobtijd.

## STAP 3: Verdeling van de arbeidstijd over de strategische doelen

De verdere verdeling van de educatieve medewerkers verdelen we als volgt over de **strategische doelstellingen**

Hieronder geven we de expliciete toewijzing in VTE per SD

	26-30	SD1	SD2	SD3	SD4
ALGEMENE VERHOUDING		34 %	37%	17%	18%



Deze verhouding kan in de loop van de beleidsperiode wijzigen omwille van veranderde externe of interne omstandigheden maar het is moeilijk om hier op voorhand op te anticiperen.

#### **STAP 4: Verdeling van de arbeidstijd over de operationele doelen**

We verdelen **enkel de jobtijd van de educatieve medewerkers verder over de operationele doelen** volgens volgende verhouding (cf. tabel hieronder). Allocatie van administratieve medewerkers en het nationaal secretariaat tot op het niveau van de operationele doelen lijkt ons niet aangewezen, vermist deze medewerkers niet zover zitten op het niveau van micromanagement.

	26-30	SD1	SD2	SD3	SD4
Eerste lijn	OD 1	30	25	25	15
	OD 2	20	35	25	15
	OD 3	20	10	20	40
Tweede lijn	OD 4	10	20	10	10
	OD 5	10	0	10	10
Derde lijn	OD 6	10	10	10	10
		100	100	100	100

#### **STAP 5: Inschatting van de kosten van transversale thema's en de verknoping van de zakelijke thema's medewerkersbeleid en communicatie**

Deze verdeling gebruiken we ook om de zakelijke verknoping in de hoofdstukken transversale thema's: vrijwilligen, participatie en kwaliteitsontwikkeling en voor de hoofdstukken rond het zakelijk beleid: medewerkersbeleid, communicatie: het geeft een idee van de inspanningen die daarvoor op organisatieniveau worden besteed.

#### **STAP 6: vrijwillige lesgevers**

Vrijwillige lesgevers nemen heel wat vormingsopdrachten voor hun rekening, zij worden geheel aan de socio-culturele opdracht gelinkt. Er worden immers geen vrijwillige lesgevers ingeschakeld in de andere werking.

### **DUS**

CCV gaat de uitdaging aan om middelen en mensen effectief toe te wijzen aan het realiseren van strategische doelen, transversale thema's en zakelijke focuspunten volgens het huidige inschattingsvermogen en de huidige gekende omstandigheden. We houden echter een slag om de arm voor de verdeling over OD's omdat gewijzigde omstandigheden wellicht tot andere keuzes kunnen dwingen. Onze organisatie moet immers vlot kunnen inspelen op gewijzigde contexten. Het bestuursorgaan maakt zich echter wel sterk dat de vier strategische doelen in hun totaal duurzaam zullen behartigd worden, net zoals het implementeren de van transversale thema's en zakelijke focuspunten.





## HOOFDSTUK 18.

# OVERZICHT BEOORDELINGSCRITERIA LANDELIJKE ORGANISATIES

### 1. DE UITWERKING VAN DE MISSIE EN VISIE VAN DE SOCIAAL-CULTURELE VOLWASSENENORGANISATIE EN DE INPASBAARHEID ERVAN BINNEN DE DOELEN [HOOFDSTUK 1]

a. De missie '**zin-vol samen-leven**' van CCV is gefundeerd op de overtuiging en ervaring dat zinvragen, levensbeschouwing en spiritualiteit een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan het samen leven. De visie is opgebouwd rond vier pijlers: **samen zin ervaren, samen van anders-zien naar anders-zijn, samen leven, en samen verantwoordelijk**. Deze sluiten aan bij de vier kernwaarden van CCV : **zingeving, verbondenheid, solidariteit en verantwoordelijkheid**. Deze kernwaarden zijn tot stand gekomen in samenwerking met deelnemers en medewerkers, wat de continuïteit en relevantie van de missie en visie onderstreept. CCV fungeert als een organisatie die mensen en groepen ondersteunt in hun groei en participatie binnen de samenleving.

b. De **kernwaarden van CCV dragen bij aan de doelen van het decreet**: de kernwaarde 'zingeving' draagt bij aan een **democratische samenleving**, de kernwaarde 'verbondenheid' draagt bij aan een **inclusieve en niet gesegregeerde samenleving**, de kernwaarden 'solidariteit en verantwoordelijkheid' dragen bij aan een **duurzame en solidaire samenleving**.

#### **De visie** uitgewerkt in vier pijlers **sluit aan bij de doelstellingen van het decreet**:

- Samen zin ervaren: dit bevordert gedeelde zinervaring en betekenisgeving, waarbij levensbeschouwing en spiritualiteit worden aangesproken in de context van (**democratisch**) samen leven.
- Samen van anders-zien naar anders-zijn: gericht op verbondenheid, stimuleert het begrip van (levensbeschouwelijke) diversiteit en wederzijds respect (**niet gesegregeerde en inclusieve samenleving**).
- Samen leven: dit onderstreept solidariteit, bevordert inclusie en participatie in de samenleving (**inclusieve en solidaire samenleving**).
- Samen verantwoordelijk: gericht op verantwoordelijkheid, moedigt het maatschappelijk engagement aan en versterkt de sociale cohesie (**duurzame samenleving**).

## 2. DE VERHOUDING VAN DE SOCIAAL-CULTURELE VOLWASSENENORGANISATIE TOT DE ACTUELE MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT DIE ZE ZELF OMSCHREVEN HEEFT [HOOFDSTUK 3]

a. De contextanalyse van CCV belicht vanuit de missie en visie vier actuele maatschappelijke ontwikkelingen:

1. **Welbevinden en welzijn:** We zien ons vandaag geconfronteerd met een 'oorverdovende' maatschappij die aanstuurt op voortdurende groei en gericht is op (economische) prestaties. Tegelijk merken we veel geroep en weinig zin voor nuance in het brede veld van de communicatie. **Mensen voelen zich niet gehoord en verliezen de vaardigheid van het luisteren en verstaan** van het ik, van de andere en van de leefomgeving. Veel mensen ervaren een 'razende stilstand'. Dit leidt tot allerlei 'uitputtingssyndromen'. Vanuit de missie en visie brengt CCV een essentieel aspect van ons mens-zijn in beweging: **het beluisteren van de existentiële dimensie of vragen, ervaringen en perspectieven rond zin-vol samen-leven.**
2. **Hyper-individualisme:** We zien een maatschappelijke focus op **zelfverantwoordelijkheid die uitgaat van maakbaarheid**. Dit creëert bij mensen **isolatie en eenzaamheid**, waarvoor relaties en verbondenheid het alternatief bieden. CCV zet vanuit de missie en visie in op **inclusie en verbondenheid**. Zo dragen we bij aan sociale cohesie en welzijn.
3. **Sociale ongelijkheid en uitsluiting:** Recente maatschappelijke crisissen legden onze **kwetsbaarheid** meer bloot en verhogen het **wantrouwen**. Een uitsluitende samenleving of een samenleving die polariseert en verdeelt, brengt **eenzaamheid en sociaal isolement** met zich mee. CCV gaat vanuit de missie en visie voor **solidariteit en inclusie**, gericht op samenwerking met **kwetsbare** groepen.
4. **Hoop en veerkracht:** We zien een **transformatie van de kerk**, waarbij het misbruik in de kerk pijnlijk duidelijk is, maar waar ook een duurzaam en divers engagement gebeurt van diverse vrijwilligers vanuit hoop en veerkracht. Tegelijk is er een **transformatie van religie** in onze samenleving waarbij religie soms misbruikt wordt voor identitair politieke doeleinden. Anderzijds is er ook een stroming waarin religie door mensen en groepen beleefd kan worden als een queeste, als een voortdurende zoektocht naar zinvol samenleven vanuit hoop en veerkracht. CCV richt zich vanuit de missie en visie op het **versterken van gemeenschapszin en gezamenlijk engagement vanuit hoop en veerkracht**.

b. Deze vier maatschappelijke ontwikkelingen wil CCV aangrijpen om er een werking rond te ontplooiën. CCV zet hierbij expliciet in op transformerende vaardigheden zoals...

- 'luisteren en verstaan' via methodieken van onderbreking, verstilling, vertraging en verdieping. Vervolgens zetten we in op (op)nieuw contact maken met en het verstaan van de eigen gedachten en gevoelens en deze van anderen via verbindende communicatie (SD 1).
- 'verbinden' via het aandacht geven aan de fundamentele persoonlijke en gemeenschappelijke ervaringen (SD 2).
- 'onderscheiden en verbeelden' van een meer zorgzame, duurzame en solidaire samenleving (SD 3).
- het ontwikkelen van '(duurzaam) handelen en engagement' vanuit (vernieuwde) veerkracht en hoop (SD 4).

### 3. DE STRATEGISCHE EN OPERATIONELE DOELSTELLINGEN VAN DE SOCIAAL-CULTURELE VOLWASSENENORGANISATIE [HOOFDSTUK 4]

a. CCV wil in onze **oerverdovende samenleving** waarbij mensen kampen met 'uitputtingssyndromen' de broosheid van alles wat waardevol is (op)nieuw leren beluisteren en verstaan (**SD 1**).

- We worden uitgedaagd door een 'verbindingscrisis' omdat meer en meer mensen geconfronteerd worden met **hyper-individualisme**. CCV vindt verbinding essentieel en wil daarop inzetten door mensen en groepen te her-connecteren met zichzelf en met elkaar te verbinden met elementen uit de christelijke traditie, kunst en andere levensbeschouwingen (**SD 2**).
- Recente crisissen leiden tot een **verlies van sociale zin, polarisatie en uitsluiting**. CCV vindt het daarom nodig om in te zetten op vaardigheden zoals het verbeelden van een samenleving die zorgzamer, duurzamer en meer solidair wordt (**SD 3**).
- Onze samenleving wordt tevens geconfronteerd met **onzekerheid en transities** ook van religie en daardoor een gebrek aan perspectief. CCV wil inzetten op het vermogen van mensen en groepen om zich hoopvol en veerkrachtig te engageren in de samenleving (**SD 4**).

b. De rode draad tussen de 4 SD's zijn **de transformerende vaardigheden uitgedrukt in 'vier' werkwoorden: (be)luisteren en verstaan (1), verbinden (2), onderscheiden en verbeelden (3) en zich engageren (4)**. Deze werkwoorden sluiten dynamisch aan op elkaar en vormen een cyclisch gebeuren. De transformerende vaardigheden zijn doorontwikkeld op basis van het internationaal kader van de *Transformational Skills*. Elke SD wordt via de **OD uitgewerkt op drie niveaus: breed publiek, vrijwilligers (kaders en multiplicatoren) en samenwerkingsverbanden met andere organisaties**.

### 4. DE BIJDRAGE VAN DE SOCIAAL-CULTURELE VOLWASSENENORGANISATIE TOT DE REALISATIE VAN DE DRIE SOCIAAL CULTURELE ROLLEN [HOOFDSTUK 5]

a. **Verbindende rol:** CCV beschouwt verbinding als de kern van haar missie, waarbij de nadruk ligt op de relatie tussen mensen, groepen en de samenleving. Volgens ons is verbinding geen emotionele staat, maar **een relatie-modus van mensen en groepen**. Dit staat haaks op een houding van controle en instrumentaliteit. We streven naar het creëren van betekenisvolle verbindingen door het toepassen van **methodes die onderbreking, verstillings, vertraging en reflectie bevorderen**. Van hieruit zetten we via methodieken vervolgens in op **nieuwe verbindingen**. Praktijken zoals Mindfulness, het Bijbelleerhuis en intergenerationele pelgrimstochten zijn voorbeelden van activiteiten die mensen aanmoedigen om zich te laten raken door elkaar en de wereld om hen heen. Mensen leren anders zien en handelen naar anderen (milder naar anderen, gesterkt in veerkracht, inzicht in processen van conflicthantering). Deze praktijken helpen mensen en groepen om hun plek binnen de gemeenschap te vinden en zich te ontwikkelen, waardoor een cultuur van samenwerking en verbondenheid ontstaat.

b. **Kritische rol:** CCV neemt ook de kritische rol op zich door de ruimte te bieden voor dialoog en processen van betekenisgeving. Hierbij worden mensen uitgenodigd om na te denken over existentiële en maatschappelijke vraagstukken en om hun persoonlijke waarden en visies te verkennen. We stellen een **kritische mindset** voorop, die zich **uit in cognitieve, evaluatieve en verbeeldende dimensies**. Dit betekent dat de praktijken - zoals digitale inspiratiereeksen, verhalende momenten en zogenoemde geloofsgesprekken - gericht zijn op **het ontwikkelen van bewustzijn en reflectie, zodat mensen en groepen betekenisvolle keuzes maken op basis van hun diepere overtuigingen en collectieve waarden**. Voor CCV is de ervaring van zin of de vraag naar zin iets wat (on)bewust continu plaatsvindt, ook als er geen persoonlijke of maatschappelijk crisis is. In functie van de realisatie van de kritische rol hebben we voortdurend **aandacht voor de relationele, ethische, zingevende en culturele aspecten doorheen het zingevingsproces van mensen** en groepen.



c. **Laboratoriumrol:** CCV integreert de laboratoriumrol eveneens als een aspect van haar werking, met de **focus op adaptief handelen** dat verandering bevordert, zowel bij mensen als in de samenleving. Door samenwerking met andere organisaties, zoals in het Kapelletjesproject, en het ontwikkelen van **Community Engaged Learning**, wil CCV dit engagement verder versterken. Via ons aanbod aan lotgenotengroepen, coaching en (bystander)trainingen bieden we een veilige **oefen/experimenteerruimte** waarin mensen en groepen bepalen wat men 'zin-vol samen-leven' vindt en hoe men goede stappen in de richting van 'zin-vol samen-leven' kan zetten. We denken hierbij aan het project integer pastoraal handelen of het project van de vertelkapel waarbij mensen intergenerationeel durven spreken over zingeving, een taal vinden om wat hen ten diepste drijft, ter sprake te brengen en te oefenen in verbindend communiceren. Vanuit CCV nemen we de **beleidsbeslissing om vooral de verbindende en kritische rol blijvend te realiseren, maar toch ook te experimenteren met onze laborol.**

## 5. DE VERDUIDELIJING VAN DE KEUZE VOOR MINSTENS TWEE SOCIAAL-CULTURELE FUNCTIES EN DE UTIWERKING DAARVAN [HOOFDSTUK 6]

a. CCV kiest voor de **functiemix leren en cultuur** die samenhangt met de missie om cultuur en leren wederzijds te versterken. Deze mix richt zich niet alleen op **individuele ontwikkeling, maar ook op het verbreden van verbindingen binnen de samenleving.**

De leerfunctie en cultuurfunctie horen voor CCV samen. **Cultuur en leren werken wederzijds op elkaar in.** Dit verruimt de focus van de individuele ervaring en de ervaring van zin op wat cultuur kan betekenen en teweeg kan brengen in groepen in de samenleving (naar Socius en De Federatie). Het wederzijds inwerken van leren en cultuur draagt tegelijk versterkend bij aan het levenslang leren met kansen voor het groeien in volwassen vrijheid via een open (om) vormingsproces (transformational skills).

b. 1) **Cultuurfunctie:**

CCV hanteert een **brede, verbindende visie op cultuur, waarbij procesmatig handelen en (zelf) reflectie centraal staan.** Cultuur wordt daarbij beschouwd als een dynamisch geheel waarin mensen (samen) betekenis geven en reflecteren op hun ervaringen en waarden, met aandacht voor de verbinding met de samenleving en de natuur. In dit proces van vormgeven aan een altijd veranderende werkelijkheid is de culturele (zelf)reflectie of het cultureel (zelf)bewustzijn van mensen en groepen essentieel.

2) **Leerfunctie:**

De visie op leren bij CCV is **gericht op levenslang leren, waarbij deelnemers groeien in volwassen vrijheid door middel van open (om)vormingsprocessen** (transformational skills) **gericht op het groeien in volwassen vrijheid.**

Dit omvat drie leerprocessen: Kwalificatie: verwerven van kennis en vaardigheden. Socialisatie: internaliserende zingeving en sociale normen en waarden. Subjectificatie: ontwikkeling van identiteit en autonomie, waarbij deelnemers leren zich in de wereld te verhouden. Via deze leerprocessen krijgen en nemen deelnemers kansen om zich existentieel en moreel (verder) te ontwikkelen.

c. Werkwijzen van CCV

1) **Cultuurfunctie:**

**Cultuurparticipatie via interactie:** Mensen interageren met diverse culturele dragers en worden actieve deelnemers in culturele processen.

**Cultuurparticipatie via reflectie en narratieve dialoog:** Reflectie op culturen en levensverhalen, waarbij vertrouwen en een veilige omgeving cruciaal zijn voor uitwisseling.

**Cultuurparticipatie via verbeelding en co-creatie:** Dialectiek tussen huidige werkelijkheid en idealen wordt verkend via creatieve processen, waarbij diverse ervaringen samenkomen om betekenis te creëren.

2) **Leerfunctie:**

CCV zet in op het creëren van leeromgevingen die voldoen aan de leerbehoeften van deelnemers door het gebruik van **verschillende leermethoden en het integreren van hybride leeromgevingen**. De leerprocessen worden ondersteunend georganiseerd met focus op het herkennen en bevragen van de zindimensie, levensbeschouwelijk ontmoeten, concepten van zin gebruiken en creëren en levensbeschouwelijk communiceren.

Deze aanpak vormt de basis van CCV's missie om een participatieve cultuur- en leeromgeving te creëren die bijdraagt aan de ontwikkeling van persoonlijke en sociale zingeving.

## 6. DE RELEVANTIE EN UITSTRALING VAN DE WERKING VOOR HET NEDERLANDSE TAALGEBIED OF VOOR HET NEDERLANDSE TAALGEBIED EN HET TWEETALIGE GEBIED BRUSSEL-HOOFDSTAD (HOOFDSTUK 7)

a. We benaderen de relevantie vanuit tweeperspectieven: 1) **de spreiding van het aanbod en de herkomst van de deelnemers** wat zowel voor Vlaanderen als voor Brussel **bodembedekkend** is. 2) we tonen de **relevantie voor de keuze om te werken vanuit christelijk perspectief (civiel perspectief)** aan. Dat doen we o.m. via het duiden van onze bijna unieke positie binnen het SCW, vanuit de "Stromen in de civiele samenleving" (Socius 2022), waar de stroom religie en zingeving als een volwaardige stroom werd opgenomen en de duiding van religie en zingeving als mogelijke motor tot maatschappelijke verandering. Verder geven we de meest recente beschikbare cijfers over christendom in België: waar meer dan de helft van de mensen zich "christen" noemt. Ondanks een ver gevorderd secularisatieproces is het verlangen van mensen naar betekenisgeving in het algemeen en voor een aantal ook de openheid op het transcendente helemaal niet weg uit de samenleving, wel integendeel. We bekijken dit ook vanuit religie en levensbeschouwing als een diversiteitsfactor in de gelaagde identiteit van mensen en we plaatsen onze missie en visie in het breder kader van SD's en transformational skills ,

b. Tenslotte tonen we de relevantie aan vanuit een derde perspectief: met kerngegevens over de werking (pdf als bijlage): het bereik en de omvang van de CCV activiteiten bedraagt in het totaal **1596 praktijken tijdens deze beleidsperiode** met 1596 praktijken en 91 projecten, goed voor **42 084 deelnemers aan gewone activiteiten** in realtime en **53 846 deelnemers aan verdiepende online activiteiten**. CCV kan rekenen op **300 à 400 vrijwillige lesgevers jaarlijks**. CCV had **570 lokale en regionale samenwerkingen**, waarvan 524 ad hoc en 46 structureel. Met 4 organisaties hadden we een structurele samenwerking op organisatieniveau. CCV heeft **47 medewerkers (gemiddeld 34 VTE's)**. Daarnaast werken we jaarlijks samen met **25 à 50 losse medewerkers** (freelancers) voor het inhoudelijke programma. CCV is vertegenwoordigd in 4 raden van bestuur van andere organisaties (**zie H 6**).

## 7. DE BIJDRAGE VAN DE SOCIAAL-CULTURELE VOLWASSENENORGANISATIE AAN HET REALISEREN VAN SOCIAAL-CULTURELE PARTICIPATIE VAN IEDEREEN [HOOFDSTUK 8]

- a. CCV baseert haar keuzes vanuit het belang van 'zin-vol samen-leven', gericht op diversiteit en inclusie. CCV ontwikkelde vanuit een godsdienstsociologische doelgroepentypologie een **typologie met vier aandachtsgroepen**. Vanuit deze typologie maken medewerkers de diversiteit van religieuze en zingevingservaringen herkenbaar bij mensen, zonder mensen te labelen. Vanuit de keuze voor bepaalde aandachtsgroepen maakt CCV het tegelijk mogelijk om **inclusief gericht in te spelen op de verschillende behoeften van mensen en groepen**. Tegelijk heeft CCV aandacht voor de **leergroepen (eerste lijn) en leergemeenschappen (tweede lijn)**.
- b. Betekenisvolle participatie is een **sleutelperspectief in het geïntegreerd kwaliteitsbeleid**. De **aandachtsmedewerkers participatie** hebben hierbij een belangrijke rol. Via **vier hefbomen** draagt CCV bij aan de participatiecapaciteit van mensen en groepen. Ten eerste creëert het een veilige ruimte waar vertrouwen en verbinding centraal staan. Vervolgens stimuleert het de autonomie van deelnemers, zodat zij van passieve deelnemers naar actieve deelhebbers groeien. Daarnaast ontwikkelt CCV participatieve structuren die aansluiten bij de behoeften van mensen en groepen, met nadruk op contextueel en participatief leren en transformatief reguleren. Tot slot zoekt CCV samenwerking met andere organisaties om maatschappelijke meerwaarde te creëren, allemaal gericht op het centrale thema van samen-leven.

## 8. HET BETREKKEN EN ONDERTSTEUNEN VAN VRIJWILLIGERS EN HUN PLAATS IN DE ORGANISATIE [HOOFDSTUK 9]

- a. Binnen CCV spelen vrijwilligers een veelzijdige rol. CCV werkte op basis van het Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk een methodiek uit om **samen met de vrijwilligers de talenten, rollen en taken van onze vrijwilligers op het spoor** te komen. Vanuit deze oefening formuleerden we vier talentenclusters, veertien rollen en vele diverse taken. Enkele van de rollen zijn: **de constructieve inbrenger** (met als taken: actief meedenken, ideeën gemotiveerd uitleggen, visies inbrengen die onze kijk verbreden,...), **de creatieve verteller** (met als taken: enthousiast vertellen, positief nieuws schrijven,...), **motiverende kansengever** (met als taken: spreek mensen/sprekers aan om te denken, te verbeelden, te doen – bespreek mijn plannen met de groep – streef ernaar dat de oplossing van de ander komt – zorgt voor ambiance, kan goed om met jongeren,...) ...
- Deze aanpak rond rollen en taken bevordert een betekenisvolle **betrokkenheid en participatie** van onze vrijwilligers.
- b. CCV legt de focus op een **geïntegreerd vrijwilligersbeleid dat uitgewerkt wordt vanuit de drie pijlers van het geïntegreerd kwaliteitsbeleid**. Het vrijwilligersbeleid wordt gefaciliteerd vanuit de **aandachtsmedewerkers vrijwilligen**. Er zijn protocollen voor een **persoonlijke coaching** van vrijwilligers doorheen de vrijwilligersreis: instroom, doorstroom en uitstroom.
- c. CCV stimuleert de inspraak van vrijwilligers door hen actief te betrekken bij besluitvorming en organisatieprocessen. Vrijwilligers worden gezien als volwaardige partners en participeren in teamdagen, leerdagen en andere netwerkevenementen. De **participatiecapaciteit van vrijwilligers versterken we vanuit de vier organisatiehefbomen rond participatie**. Deze hefbomen bevorderen de verbinding en autonomie van vrijwilligers, de participatieve structuren waardoor vrijwilligers worden aangemoedigd om hun input te delen en hun rol binnen CCV verder te ontwikkelen. CCV streeft naar meer samenwerking met andere vrijwilligersorganisaties om inclusie te bevorderen en participatie te versterken.

## 9. HET ZAKELIJKE BELEID VAN DE ORGANISATIE TER ONDERSTEUNING VAN HET INHOUDELIJKE BELEID (HOOFDSTUK 17)

- a. CCV stelt haar medewerkersbeleid centraal in de organisatie om **betrokkenheid** en **gelijkwaardigheid** te bevorderen. Het beleid is gebaseerd op de kernwaarden van de organisatie: zingeving, verbondenheid, solidariteit en verantwoordelijkheid. CCV hanteert een **mensgerichte aanpak**, waarbij medewerkers **eigenaar zijn van hun professionele ontwikkeling**, ondersteund door een transparante communicatiecultuur. Het welzijn van medewerkers is cruciaal. CCV monitort hun psychosociaal welzijn en heeft zowel interne en als externe vertrouwenspersonen en **introduceert safeguarding-initiatieven**. **Persoonlijke verantwoordelijkheid en agency** worden gestimuleerd door ruimte te bieden voor eigen initiatief en projectkeuze. **Dienend leiderschap** staat centraal, waarbij leidinggevenden als ondersteuners van de persoonlijke en professionele groei van medewerkers fungeren. Deze aanpak versterkt inzet en verbinding en draagt bij aan een gezonde, zorgzame werkcultuur, waarbij medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor elk aspect van hun bijdrage aan de organisatie.
- b. CCV legt een sterke basis voor haar communicatiebeleid door het te koppelen aan haar kernwaarden van zingeving, verbinding, verantwoordelijkheid en solidariteit. Communicatie wordt gezien als een **interactief proces** dat mensen inspireert tot participatie en persoonlijke betekenisgeving. Dit beleid richt zich op vier "aandachtsgroepen" gegoten in een maatschappelijke matrix met als assen 1) de mate waarin iemand bezig is met spiritualiteit en zingeving (X-as), en de mate waarop iemand al dan niet zich betrokken voelt bij een religieus instituut (Y-as). Deze matrix is niet bedoeld om mensen in hokjes te stoppen, maar als kapstok om het **aanbod en communicatie vorm te geven**, waarbij we ons bewust zijn van de **diversiteit in het hele matrixveld en in de velden onderling**. Op maat gemaakte boodschappen en de meest geschikte kanalen kunnen zo ingezet worden om diversiteit te respecteren en verbinding te bevorderen. Daarnaast worden structurele samenwerkingen met partnerorganisaties benadrukt om bereik en vertrouwen te vergroten. CCV heeft hier een zeer positieve ervaring gehad in het project rond de vertelkapellen. Een nieuwe website zal deze strategie verder ondersteunen door onder andere toegankelijke, gerichte content te bieden en interactieve functionaliteiten te integreren. Door deze aanpak versterkt CCV de participatie en het gevoel van gemeenschapszin, en draagt zij bij aan de realisatie van de missie van CCV.
- c. Het **geïntegreerd kwaliteitsbeleid** van CCV is gericht op samenwerking en **gedeelde verantwoordelijkheid** om van daaruit een **dynamische kwaliteitscultuur** te creëren. Deze cultuur is gebaseerd op de vier kernwaarden die richting geven aan het handelen. Het kwaliteitsbeleid zet in op **verbindingen via participatie en communicatie** op alle niveaus, waarbij o.m. medewerkers, vrijwilligers en deelnemers betrokken zijn in het kwaliteitsproces. **Levenslang leren en reflectie** zijn cruciaal, zodat medewerkers gestimuleerd worden om systematisch te evalueren of ze de juiste dingen goed doen. De **geïntegreerde kwaliteitscyclus** faciliteert dit proces door het verzamelen van data en feedback vanuit deelnemers en professionals, wat leidt tot continue borging, verbetering en ontwikkeling. Deze aanpak versterkt de maatschappelijke impact van CCV en waarborgt een duurzame kwaliteitsontwikkeling.

d. CCV heeft een **socio-culturele werking** (voor mensen, groepen en vrijwilligers in hun vrije tijd) en een **andere werking** (gelijkaardige werking met dezelfde doelstellingen, maar met professionals als doelpubliek (niet in de vrije tijd dus). CCV hanteert een strategische aanpak waarbij we deze verschillende doelpublieken benaderen om als organisatie onze missie nog effectiever te kunnen realiseren. Deze andere werking wordt gefinancierd via structurele en contractuele partnerschappen. Bovendien kennen de structurele partners een verliescompensatie toe aan CCV voor haar socio-culturele werking, omdat de overheidssubsidie daarvoor tekort schiet. Door ook ad hoc en structureel samen te werken met organisaties in de zorg, welzijn en cultuur, in de socio-culturele werking, bereikt CCV niet alleen een breder publiek, maar versterkt het ook de impact van haar praktijken. Hierdoor kan CCV educatieve en culturele programma's op maat ontwikkelen, wat bijdraagt aan sociale cohesie en participatie in Vlaanderen. CCV benut een diverse financieringsmix, waaronder overheidssubsidies, eigen inkomsten en structurele partnerschappen, waardoor ze onafhankelijk blijft en ruimte heeft voor innovatieve projecten. Met **elke euro decreetsubsidie die CCV ontvangt, creëert CCV er drie bij**. Met het **inzetten op diverse financieringslijnen volgt CCV et subsidiebeleid van de Vlaamse overheid**, dat alternatieve geldstromen voor gesubsidieerde organisaties aanmoedigt. Dankzij de formele relaties heeft CCV bovendien toegang tot een breed en wijd vertakt netwerk zodat het subsidiariteitsbeginsel ook gerealiseerd kan worden. De organisatiestructuur en rapportering van CCV is gericht op transparantie naar alle stakeholders: duidelijkheid over de herkomst, toewijzing en besteding van middelen is daarbij cruciaal.

#### 10. DE CONCRETISERING EN ONDERBOUWING VAN HET INHOUDELIJKE BELEIDSPLAN IN EEN REALISCTISCH FINANCIËEL MEERJARENPLAN (HOOFDSTUK 14 EN 17)

a. CCV zet in haar meerjarenbegroting vooral in op **continuïteit van haar financiële strategieën** en algemene bedrijfsvoering. Uiteraard wordt in de bedrijfsvoering nog meer ingezet op transparantie en een effectieve allocatie van alle kosten (ook overhead) aan de onderscheiden werkingen. Daarnaast mikt CCV op groei in de socio-culturele werking dankzij de mogelijke toekenning van de CEL-werking, waarvoor we een verhoging van onze decreetsubsidie aanvragen [zie H.17].

b. In de uitwerking van dit beleidsplan geven we bij alle strategische doelen een verwachte inzet van mensen (in VTE) van werkingskosten en overheadskosten. Daarbovenop maken we werk van het consequent doortrekken van het zakelijk-inhoudelijk beleid door ook de middelen te expliciteren in het zakelijke deel van het beleidsplan. Dankzij deze consequente doortrekking kunnen we nog realistischer in beeld brengen hoe we via zakelijke keuzes onze doelen gaan realiseren.



## 11. DE TOEPASSING VAN PRINCIPES VAN GOED BESTUUR (HOOFDSTUK 13)

- a. CCV scoorde bij de externe audit door Humano in 2018 al zeer hoog op de implementatie van de principes van goed bestuur en heeft de bestuursstructuur in 2023 nogmaals vernieuwd om het bestuursorgaan slagkrachtiger te maken en inhoudelijk nog meer te betrekken. We deden ook een dubbelcheck op de nieuwe bestuurscode en de nieuwe vennootschapswet. Het aantal bestuurders werd verkleind en de frequentie van de vergaderingen verhoogd. Bestuurders nemen nu meer actief deel aan inhoudelijke keuzes en zijn aanwezig bij strategische en thematische praktijkgroepen. Het beleid is vanuit de missie en visie uitgeschreven in teksten rond MVO en geëxpliciteerd op vijf kerngebieden: bestuur en leiderschap, financieel bestuur, medewerkersbeleid, duurzaamheid en tenslotte ethiek en integriteit waarbij CCV zich laat inspireren door het katholieke sociale denken.
- b. CCV richt zich op een diverse en evenwichtige samenstelling van de bestuursorganen. We streven naar minimaal een twee derde verhouding van de bestuurders voor een evenwichtige representatie van gender, leeftijd en expertise. Huidige bestuursleden zijn goed gekwalificeerd, met regionale inhoudelijke experts (met expertises in onderwijs, vorming en pastoraal en personeelsbeleid) en verder experts uit relevante sectoren: SCW (directeur andere SCvW- organisatie en tevens bestuurslid Socius), een expert financiën en vzw's (jurist) en tenslotte een expert uit de academische wereld (voormalige decaan faculteit theologie en religiewetenschappen KU Leuven). Het aangepaste organogram verduidelijkt de uitgeschreven rol- en bevoegdheidsverdeling en geeft ook een plaats aan vrijwilligers.
- c. Het ruim betrekken van de verschillende interne en externe stakeholders werd in een overzichtelijke visueel gegoten en toegevoegd aan het hoofdstuk rond goed bestuur. **(zie H.13)**. Het beleidsplanningsteam (waar externe en interne stakeholders samen zitten) heeft de lead genomen in het hele proces, het bestuursorgaan heeft de voostellen van de verschillende vaste overlegstructuren of deze die in functie van het beleidsplan werden georganiseerd (netwerkdag, beleidsplanningsdag en de waarderende audits), gevalideerd en waar nodig licht bijgestuurd. Vooral in de fase van de contextanalyse en het bepalen van de beleidsopties (ambities) werd zeer breed gekeken. De uiteindelijke beleidsprioriteiten werden door het bestuursorgaan afgeklopt.







CHRISTELIJKE  
CULTUUR





