

Tijd voor vrije tijd

Beleidsplan 2021-2025

✓Pasar

Inhoud

1. Algemene introductie	3
1.1 Korte geschiedenis	3
1.2 Verhouding tot de andere activiteiten van Pasar	4
1.3 Ontwikkeling subsidiedossier	6
2. Missie en visie	7
3. Gegevensverzameling	13
3.1 Maatschappelijke contextanalyse	13
3.2 Kerngegevens en cijfers over financiën, personeel en werking	22
3.3 Zelfevaluatie	27
3.4 Stakeholdersbevraging	30
3.5 Van SWOART tot uitdagingen	32
4. Strategische en operationele doelen	33
5. Inhoudelijke keuzes	41
5.1 Functiemix	41
5.2 De realisatie van de drie rollen	46
5.3 Overzicht doelen, functies, rollen en timing	48
5.4 Werking binnen de vrije tijd	50
5.5 Werking voor het brede publiek	51
5.6 Plaats van vrijwilligers in de organisatie	53
6. Zakelijk plan	58
6.1 Geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenbeleid	58
6.2 Toepassing van de principes van goed bestuur	69
6.3 Afstemming inhoudelijk en zakelijk deel	71
7. Sjabloon beoordelingselementen	72
7.1 Inhoudelijke beoordelingselementen en -criteria	72
7.2 Zakelijke beoordelingselementen en -criteria	76
Bronnen	78

1. Algemene introductie

1.1 KORTE GESCHIEDENIS

Pasar werd in 1938 opgericht onder de naam 'Vakantiegenoegens'. Dat gebeurde na de invoering van de eerste wet op betaalde vakantie. Het behartigen van de belangen van arbeiders in hun vakantie en het bestuderen van het fenomeen vrije tijd stonden in de oorspronkelijke doelstellingen en statuten. Pasar had toen als doel een zinvolle invulling te geven aan het pas verworven recht op jaarlijkse vakantie voor arbeiders. Van daaruit speelde de organisatie ook een voorname rol in de ontwikkeling van het sociaal toerisme. Meer dan 80 jaar later is de rode draad (in aangepaste vorm) nog terug te vinden. Pasar is nu als vrijetijdsorganisatie actief rond het recht op vrije tijd en de betekenisvolle invulling ervan.

Enkele belangrijke stappen in onze geschiedenis:

(1936: Wet op de betaalde vakantie)

1938: Oprichting van Vakantiegenoegens

1951: Erkenning als organisatie voor arbeidersvakanties en koepel sociaal toerisme

1958: Start van kampeerclubwerking

1975: Erkenning als sociaal-culturele vereniging

1992: Ledenblad 'Info' wordt een modern ledenmagazine KREO

1995: Nieuwe oriëntatie als vereniging voor volksontwikkeling

2004: Reorganisatie regionale en landelijke structuren

2005: Erkenning als steunpunt Toerisme voor Allen

2008: Vakantiegenoegens wordt Pasar, ledenblad wordt 'Pasar-magazine'

2012: Het reisbureau wordt ondergebracht bij Govaka cvba onder de naam Govaka&Pasar

2015: Nieuwe missie over vrije tijd wordt gelanceerd

2017: Symposium voor het uitdragen en onderbouwen van de vrijetijds-gedachte

2017: Uitgave van boek 'Herontdekking van de tijd' en start van campagne 'Pakje tijd'

2018: Einde van de rol als koepel sociaal toerisme (nieuwe decreet 'iedereen verdient vakantie')

2019: Lancering van de campagne 'Week van de Vrije Tijd'

1.2 VERHOUDING TOT DE ANDERE ACTIVITEITEN VAN PASAR

Pasar is een vrijetijdsorganisatie, bestaande uit verschillende deelwerkingen, waaronder ook de sociaal-culturele werking. Alle activiteiten, diensten en producten van Pasar zijn gelinkt aan de missie en visie van de organisatie en maken de beleving van betekenisvolle vrije tijd mogelijk. Pasar bouwde doorheen haar geschiedenis een sterke dienstverlening uit op het vlak van wandelen, fietsen en kamperen. Het brede vrijetijdsaanbod en de werking van de organisatie steunen op een goede samenwerking tussen personeel, freelancers en tal van Pasar-vrijwilligers. Het brede aanbod van onze organisatie wordt hier geduid in relatie tot de sociaal-culturele werking. Voor het organogram verwijzen we naar het **hoofdstuk 'Organisatiestructuur'**. **De strategische en operationele doelstellingen van andere deelwerkingen van de organisatie maken geen deel uit van dit beleidsplan.** Ze worden wel als één geheel in het management van Pasar opgenomen.

Kampeerorganisatie en Kompas Campings vzw

Pasar was reeds in de vijftiger jaren pionier wat betreft het kamperen in Vlaanderen. Vandaag biedt de kampeerorganisatie van Pasar diensten (verzekeringen, Europese kampeerkaarten, boeken, campingapps, preventieve veiligheidscampagne voor caravans en campers, enz.) en inspiratie voor kampeers via de website, sociale media en een gespecialiseerd magazine Campertijd. Pasar is eveneens een actieve partner in de opvolging en uitbouw van het kampeerbeleid via het Agentschap Toerisme Vlaanderen en andere instanties. Tevens adviseert Pasar de lokale besturen rond de uitbouw van infrastructuur voor campers. Pasar-kamperen is hiermee de belangrijkste speler op de Vlaamse markt van het kampeertoerisme en is bovendien ook actief op Europees vlak. **De kampeerorganisatie is verbonden met de sociaal-culturele werking van Pasar via de ondersteuning van en het aanbod van activiteiten in de Pasar-kampeerafdelingen.**

In Nieuwpoort en Westende exploiteert Pasar reeds jaren twee campings via een aparte vzw 'Kompas Campings'. Pasar is de voornaamste stakeholder in het bestuur van beide campings en is tevens ook verantwoordelijk voor het dagelijks management. Pasar verleent ook ondersteuning voor de marketing van Kompas Campings vzw.

Wandelen en fietsen

Pasar is in Vlaanderen ook gekend en wordt gewaardeerd voor haar aanbod in wandel- en fietsactiviteiten. **Deze worden aangeboden via het netwerk van lokale Pasar-afdelingen.** Daarnaast biedt Pasar diensten en inspiratie via de website, het magazine en de nieuwsbrieven. Voorts maakt Pasar wandel- en fietsfiches, verkoopt boeken, organiseert GPS-cursussen en heeft via het reisbureau Govaka&Pasar een aanbod van wandel- en fietsvakanties. Op beleidsvlak is Pasar een partner voor het beleid rond Trage Wegen.



Magazine

Pasar-magazine is één van de belangrijkste magazines rond vrije tijd, recreatie en toerisme in Vlaanderen. Pasar-leden ontvangen het via hun **lidmaatschap** bij de organisatie en het is ook voor het brede publiek te koop in de boekhandel. Het magazine biedt inspiratie om in je eentje, met vrienden of familie of met een Pasar-groep op weg te gaan, te ontdekken, te reizen en te genieten. **De visie rond vrije tijd en de sociaal-culturele werking via afdelingsactiviteiten en campagnes vormen tevens input voor dit magazine.**

Reisbureau

Pasar heeft haar reisbureau ondergebracht bij Govaka cvba, een samenwerkingsverband tussen KWB en Pasar. Het reisbureau Govaka&Pasar doet beroep op een brede inzet van vrijwilligers uit beide organisaties voor de begeleiding van de aangeboden groepsvakanties. Daarnaast biedt de reisorganisatie ook **dienstverlening voor meerdaagse uitstappen aan sociaal-culturele groepen**. Pasar realiseert mee de marketing van het reisbureau.

Sociaal toerisme

Met het nieuwe decreet 'Iedereen verdient vakantie' is aan de historische rol van Pasar als koepel van vakantiecentra in het sociaal toerisme een einde gekomen. Desalniettemin worden een aantal samenwerkingsverbanden in de sector verdergezet. Pasar blijft vanuit haar historische opdracht in het sociaal toerisme aan de slag om mensen te bereiken die financiële of fysieke drempels ervaren in hun deelname aan vrijetijdsactiviteiten. Zo besteden Pasar-afdelingen hier reeds aandacht aan via een laagdrempelig aanbod. Dit komt verder aan bod in het **hoofdstuk over de werking naar het brede publiek**.

1.3 ONTWIKKELING SUBSIDIEDOSSIER

Bij de start van het beleidsplanningsproces werden volgende keuzes gemaakt:

- Het beleidsplan 2021-2025 omvat enkel de sociaal-culturele werking van Pasar.
- De missie van de organisatie is in se dezelfde gebleven en werd niet in vraag gesteld. De praktische uitwerking van de missie en visie bouwen verder op de resultaten behaald in de huidige beleidsperiode en werden aangepast aan de vereisten van het nieuwe decreet.
- Waar nodig werd beroep gedaan op de procesbegeleiders van Tweepeerenboom, een coöperatieve organisatie van experts gespecialiseerd in transitie- en doorbraaktrajecten.
- Bestuurders, externe stakeholders, personeel en vrijwilligers werden betrokken bij het proces om tot een gedragen besluit te komen.

Een overzicht van de sleutelmomenten in het beleidsplanningsproces:

- Op 26 juni 2018 heeft de raad van bestuur de werkwijze en timing vastgelegd. In september 2018 werd de stuurgroep samengesteld die waakte over het beleidsplanningsproces. Deze stuurgroep bestond uit de leden van het dagelijks bestuur van Pasar, drie leden van de raad van bestuur en de beleidsmedewerker. Op 23 oktober 2018 werd het visitatieverslag besproken op de raad van bestuur.
- In september 2018 werd in elke provincie een toekomstcafé georganiseerd voor de Pasar-vrijwilligers om hun licht te werpen op de functies en rollen van Pasar voor de nieuwe beleidsperiode.
- Op 8 december 2018 werd verslag uitgebracht aan de algemene vergadering over de opbouw van het beleidsplan.
- In het kader van de gegevensverzameling vonden in november en december 2018 en januari 2019 gesprekken plaats met externe deskundigen en vrijwilligers over de kansen en bedreigingen voor en de sterktes en zwaktes van de huidige en toekomstige werking.
- In februari 2019 werd een zelfevaluatie uitgevoerd onder begeleiding van een medewerker van Socius.
- Op 29 maart 2019 vond er een overleg en brainstorm plaats onder begeleiding van een personeelslid van Orbit. Tijdens dit overleg werden de eerste stappen gezet richting de ontwikkeling van een diversiteitsvisie.
- Op 4 april 2019 werd de hele personeelsploeg betrokken in een toekomstbrainstorm voor de organisatie. Dit gebeurde onder begeleiding van de doorbraakarchitecten van Tweepeerenboom.
- In mei 2019 werd opnieuw in elke provincie een toekomstcafé georganiseerd waarop samen met de Pasar-vrijwilligers werd gesproken over diversiteit, ledenbinding, kwaliteit van activiteiten en missie.
- De raad van bestuur kreeg op 7 mei 2019 verslag over de stand van zaken van het beleidsplan en keurde de missie- en visietekst goed.
- Op basis van alle gegevens werd een SWOART opgesteld en werden doelstellingen geformuleerd.
- In mei en juni 2019 maakte de werkgroep diversiteit werk van een diversiteitsvisie.

- 25 juni 2019 vond een intervisiemoment plaats met een delegatie van personeel en dagelijks bestuur. Dit gebeurde onder begeleiding van Tweeperenboom. Hier werd een aanzet gegeven voor de strategische doelstellingen.
- Het personeel van het team sociaal-cultureel werk boog zich op 3 september 2019 over de verdere uitwerking van strategische en operationele doelen.
- 8 oktober 2019 werd er door een delegatie van personeel, dagelijks bestuur en raad van bestuur, verder creatief gebrainstormd over de invulling van de strategische en operationele doelstellingen onder begeleiding van Tweeperenboom.
- Op 8 oktober en 19 november gaf de raad van bestuur haar goedkeuring over strategische en operationele doelstellingen en het zakelijk plan.
- De algemene vergadering keurde het beleidsplan goed op 7 december 2019.

2. Missie en visie

MISSIE

Pasar wil alle mensen de kans bieden om vrije tijd te beleven die hen toelaat om te genieten en die hen verrijkt en gelukkiger maakt.

VISIE

ALLE MENSEN

"Ieder mens heeft recht op rust en op vrije tijd (...)" zo staat te lezen in artikel 24 van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. Desondanks groeit vrije tijd steeds meer uit tot een instrument van sociale ongelijkheid. Pasar gaat daartegen in en ijvert voor het recht op vrije tijd voor elk individu ongeacht leeftijd, geslacht, geaardheid, mogelijkheden, cultuur, migratiegeschiedenis, inkomen, opleiding enz. Pasar richt zich naar het brede publiek en neemt daarbinnen maatregelen om specifieke doelgroepen te bereiken die kwetsbaar zijn op vlak van vrije tijd.

VRIJE TIJD

Naast de tijd die mensen aan arbeid besteden, beschikt ieder individu over 'vrije tijd'. Die vrije tijd delen we op in twee soorten: 'semi vrije tijd' en 'echte vrije tijd'. Semi vrije tijd is de tijd die we nodig hebben voor het bevredigen van basisbehoeften zoals eten, drinken, slapen, zorg, huishoudelijke en administratieve taken. De tijd die we hieraan besteden is dus wel vrij van betaalde arbeid, maar wordt ingevuld met onbetaalde arbeid. Met echte vrije tijd, of kortweg vrije tijd verwijzen we naar dat stukje vrije tijd waarover ieder mens effectief vrij kan beschikken en kan invullen naar eigen keuze.

In de vorige beleidsperiode gebruikten we de term '*netto-vrije tijd*'. We kiezen ervoor om nu gewoon het begrip 'vrije tijd' te hanteren omdat dit minder een efficiëntie-denken oproept, het begrip duidelijk is en we ook sterker de betekenisvolle invulling van vrije tijd willen ontwikkelen.

BETEKENISVOLLE VRIJETIJDSEBELEVING

Met 'vrije tijd die toelaat om te genieten en die verrijkt en gelukkiger maakt' verwijst Pazar naar betekenisvolle vrijetijdsbeleving. Wat betekenisvolle vrije tijd precies inhoudt omschrijven we als '*DROOM*'.

Duurzaam. Respect voor en behoud van natuur en leefomgeving en goede recreatieve voorzieningen vormen een belangrijke voorwaarde om betekenisvolle vrijetijdsbeleving mogelijk te maken.

Relaties. Vrijetijdsbeleving doen we bij Pazar in relatie met anderen. We zetten in op groepen en gemeenschappen waarin mensen zich met elkaar verbinden. We hebben aandacht voor het sociale weefsel waarin de vrijetijdsbeleving plaatsgrijpt.

Op stap. De basis van onze vrijetijdsbeleving is op stap gaan en eropuit trekken om dingen te ontdekken. We wandelen, fietsen, kamperen, beleven cultuur enz. en creëren zo een ontmoeting tussen 'bezoekers', 'plaats' en 'bewoners'.



Onthaasten. We maken tijd om te genieten van vrijetijdsbeleving, zonder tijdsdruk, zonder op korte tijd zoveel mogelijk te willen doen. Op die manier zorgt vrije tijd voor ontspanning en andere positieve effecten. We zetten de stap van een overdreven materialisme naar meer ervaring en ontmoeting.

Meerwaarde. Betekenisvolle vrijetijdsbeleving doet een verhaal ontstaan, laat je iets ontdekken over een plek, over jezelf, over cultuur, over de wereld.

BEWEGEN EN VERENIGEN

Pasar heeft een tweeledige opdracht in de samenleving. In de eerste plaats maken we er werk van om de samenleving te bewegen richting **meer aandacht voor betekenisvolle vrije tijd**. Dat doen we door in te zetten op bewustmaking en sensibilisering van burgers, middenveldorganisaties, werkgevers en overheid. In de tweede plaats werken we vanuit de **beleving** van betekenisvolle vrije tijd zelf. We zetten in op groepen die mensen verbinden **via een aanbod van betekenisvolle vrijetijdsactiviteiten** (op basis van de DROOM-waarden).

Via beide opdrachten zetten we in op een vertraging van de samenleving die we symboliseren in de slogan 'Pak je tijd'. Door betekenisvolle vrije tijd op de voorgrond te plaatsen, creëren we opnieuw meer aandacht voor sociale waarden zoals solidariteit en gelijkwaardigheid in de samenleving.

SAMEN MET VRIJWILLIGERS

Onze vrijwilligers zijn de ambassadeurs van onze organisatie. Zij hebben expertise in allerlei aspecten van betekenisvolle vrijetijdsbeleving. Die expertise benutten we actief om de organisatie mee vorm te geven en de werking uit te bouwen.

AANDACHT VOOR DUURZAAMHEID

Via aandacht en respect voor de natuur en onze leefomgeving maken we van betekenisvolle vrije tijd een duurzaam gebeuren. Onze aandacht voor duurzaamheid vertaalt zich ook in het meewerken aan de bloei van florerende lokale gemeenschappen waar mensen en organisaties zich verbonden voelen met elkaar en met hun plek. Pasar heeft daarbij aandacht voor de gevolgen van de klimaatverandering en de noodzakelijke transformatie van vrijetijdsbeleving en toerisme.

BIJDRAGE AAN HET DOEL VAN HET DECREET

Pasar ziet haar opdracht om de komende beleidsperiode bij te dragen aan de emancipatie van mensen en groepen en aan de versterking van een democratische, duurzame, inclusieve en solidaire samenleving als tweeledig. We ijveren voor het recht op betekenisvolle vrije tijd voor iedereen en brengen mensen samen om zich met elkaar te verbinden via een betekenisvol vrijetijdsaanbod (op basis van de DROOM-waarden). Op die manier trachten we



de samenleving en haar burgers te bewegen naar meer aandacht voor en beleving van betekenisvolle vrije tijd.

EMANCIPATIE

Vanuit de observatie dat mensen omwille van allerlei drempels hun vrije tijd niet kunnen invullen zoals ze dat zouden willen, zet Pasar in op een emancipatieproces. Het doel van dit proces is het inzicht in de eigen vrijetijdssituatie te doen groeien en mensen aan te zetten om voor zichzelf een duidelijk beeld te schetsen van hoe men zijn vrije tijd wil invullen en beleven. Op die manier werken we toe naar een grotere zelfbeschikking van mensen over de invulling van hun vrije tijd.

*** HIERMEE KOMEN WE
TEGEMOET AAN DE
VERBETERSUGGESTIE IN
HET VISITATIEVERSLAG
OM PROACTIEVER
IN TE SPELEN OP
DOELGROEPEN.**

Pasar richt zich in eerste instantie tot de emancipatie van het brede publiek. Maar binnen dat brede publiek detecteren we een aantal groepen die een verhoogde kwetsbaarheid vertonen op vlak van vrije tijd. Volgende beleidsperiode hebben we dan ook specifiek aandacht voor drie van deze groepen.*

Mensen met migratieachtergrond¹ ervaren heel wat drempels in de toegang tot het verenigings- en vrijetijdsleven. Afhankelijk van hun situatie (zijn ze nieuwkomers of al langere tijd in Vlaanderen) zullen volgende **drempels** meer of minder een hindernis vormen: de versnippering van en het gebrek aan transparantie in het vrijetijdsaanbod, administratieve drempels (het beschikken over bepaalde verblijfsdocumenten), financiële drempels (lidmaatschap, uitrusting en vervoerskosten), talige drempels, situationele drempels (aansluiting vinden bij een groep met een sterk verankerd sociaal netwerk is niet eenvoudig) en culturele drempels (invulling van vrije tijd verschilt met gewoontes in andere culturen). Bovendien blijkt dat deelnemen aan betekenisvolle vrijetijdsbesteding op diverse vlakken net bijdraagt tot inclusie: taalvaardigheid wordt verbeterd, sociaal netwerk wordt ontwikkeld, mensen kunnen zich ontspannen, enz. Allemaal noodzakelijke voorwaarden voor mensen om zich hier thuis te kunnen voelen.

Een tweede kwetsbare groep op vlak van vrije tijd zijn **mensen in het spitsuur van het leven**. Want tijdsdruk en het gebrek aan voldoende en betekenisvolle vrije tijd blijken in grote mate een leeftijdsgebonden probleem. We hebben het vooral druk tussen ons 25ste en 50ste levensjaar en evolueren naar een levensloop waarin alle drukte en verantwoordelijkheden opeengestapeld worden in die leeftijdsperiode: hard werken voor de carrière en het afbetalen van de woning, het uitbouwen van een gezin, de zorg voor kinderen, het opbouwen en onderhouden van sociale contacten enz. Die 'samengebalde' loopbanen zijn nefast voor de levenskwaliteit. Vandaar beschouwen we ook deze doelgroep als een kwetsbare doelgroep wat betreft vrije tijd.

¹ "Personen die legaal en langdurig in Vlaanderen en Brussel verblijven en bij hun geboorte niet de Belgische nationaliteit bezaten of van wie minstens één van de ouders bij geboorte niet de Belgische nationaliteit bezat, in het bijzonder degenen die zich in een achterstandspositie bevinden." (Memorie van toelichting)

Een derde kwetsbare groep op vlak van vrije tijd zijn **mensen die fysieke of financiële drempels ervaren**. Vanuit onze historische rol in het sociaal toerisme zit aandacht voor deze doelgroep in het DNA van onze organisatie. Het netwerk van lokale Pasar-afdelingen zet sterk in op het bereiken van deze doelgroep.

Via het emancipatieproces werken we naar een resultaat op twee niveaus. Enerzijds streven we naar de verzelfstandiging van individuen en geven we hen inzichten en vaardigheden waarmee ze zelf kunnen beslissen hoe ze hun vrije tijd invullen. Anderzijds streven we naar een brede maatschappelijke verandering van hoe we als samenleving kijken naar en omgaan met betekenisvolle vrije tijd. Een gelijk recht op vrije tijd voor iedereen is daarbij een basisvoorwaarde.

VERSTERKING VAN EEN DEMOCRATISCHE, DUURZAME, INCLUSIEVE EN SOLIDAIRE SAMENLEVING

In onze samenleving gericht op versnelling, efficiëntie en economische winst zien we het recht op vrije tijd en de beleving van **betekenisvolle vrije tijd als dé vertragende motor bij uitstek**. Door meer tijd te nemen voor betekenisvolle ervaringen in de vrije tijd versterken we de samenleving. Het beschikken over meer vrije tijd zorgt bijvoorbeeld voor meer **gelijkwaardigheid tussen man en vrouw** en voor meer gelijkwaardigheid **tussen arm en rijk**. Meer vrije tijd en het beleven van meer betekenisvolle vrije tijd zorgen er bovendien voor dat **gevoelens van tijdsdruk verdwijnen** waardoor psychische klachten en fysieke aandoeningen zoals stress, vermoeidheid en burn-out opgelost en voorkomen kunnen worden. Mensen die over voldoende vrije tijd beschikken, kunnen zich in die vrije tijd verbinden met anderen en samen **betekenisvolle verhalen creëren en beleven**, wat bijdraagt tot welzijn, persoonlijk geluk en gemeenschapsvorming. En tot slot is het beschikken over voldoende vrije tijd een goede basis voor **vrijwillige maatschappelijke inzet**.

SOCIAAL-CULTURELE PARTICIPATIE VAN VOLWASSENEN BEVORDEREN

Via ons netwerk van groepen bevorderen we de sociaal-culturele participatie van burgers. Doordat mensen deelnemen aan het aanbod van vrijetijdsactiviteiten komen ze immers terecht in een Pasar-groep en worden ze een onderdeel van het informeel netwerk dat ontstaat. Deze informele netwerken worden ondersteund door vrijwilligers. Gezien de culturele aard van lokale vrijetijdsactiviteiten van Pasar bevorderen we niet alleen de sociale participatie, maar ook de culturele participatie van burgers aan de samenleving. Al gaat het in onze organisatie voornamelijk over deelnemen aan en minder over deelhebben in cultuur. Tot slot bevordert Pasar ook maatschappelijke participatie van burgers via haar vrijwilligerswerking. Mensen die een vrijwilligersengagement opnemen, engageren zich om deel te nemen aan de maatschappij. We vormen onze vrijwilligers tot ambassadeurs van de organisatie die de centrale boodschap mee uitdragen via allerlei adviesraden en netwerken.

We bevorderen de sociaal-culturele participatie van volwassenen voornamelijk vanuit een **inclusieve benadering**. Dat wil zeggen vanuit een werking gericht naar het brede publiek met als doel mensen uit verschillende doelgroepen samen te laten participeren aan de samenleving. In praktijk merken we echter dat voor het betrekken van mensen uit bepaalde doel- en kansengroepen een categoriale benadering nodig is als tussenstap naar een inclusieve werking.

HET SAMENLEVINGSVRAAGSTUK DAT WE BEHANDELEN EN TOT PUBLIEKE ZAAK MAKEN

De vraag naar het recht op vrije tijd en meer aandacht voor betekenisvolle vrije tijd en de positieve effecten daarvan, vormen **het basisvraagstuk dat we naar voor schuiven in de samenleving**. Pasa wil kritisch optreden in de samenleving en het recht op voldoende en betekenisvolle vrije tijd tot publieke zaak maken via politisering en sensibilisering. Dat doen we niet alleen. Binnen de mogelijkheden van het beschikbaar budget zetten we in op samenwerking met vrijwilligers, partnerorganisaties, media en overheid om de impact van ons werk te vergroten.

MAATSCHAPPELIJKE PRAKTIJEN DIE WE ONTWIKKELEN EN VERSPREIDEN DIE EEN WERKEND ANTWOORD BIEDEN OP DE SAMENLEVINGSVRAAGSTUKKEN EN OP SOCIAAL-CULTURELE PARTICIPATIE

Pasa zet een lerend netwerk op waarin kennis en ervaringen over betekenisvolle vrije tijd worden uitgewisseld. Dit leidt tot kennisopbouw die op haar beurt weer wordt getest in proeftuinen. Op basis van deze kennis en ervaringen ontwikkelt Pasa samen met vrijwilligers een betekenisvol vrijetijdsaanbod en ondersteunen en creëren we vrijetijdsgroepen. Uit deze processen en praktijken distilleren we de werkende oplossingen en stellen ze ter beschikking van andere groepen en actoren, die ze kunnen aangrijpen, verbeteren en mee verspreiden. Zo dragen we bij tot de ontwikkeling van een nieuwe vrijetijdscultuur in Vlaanderen.



3. Gegevensverzameling

3.1 MAATSCHAPPELIJKE CONTEXTANALYSE

In deze omgevingsanalyse leggen we de focus op gegevens en evoluties waarop we als organisatie een impact willen uitoefenen. We gebruiken relevante informatie die we verzamelden uit ervaringen en eigen onderzoek tijdens de voorbije beleidsperiode en we baseren ons op studies en literatuur.

Vrije tijd

TIJD EN TIJDSDRUK

De Belg heeft gemiddeld 15,7 uur vrije tijd per dag (semi en echte vrije tijd). Daarmee doen we het relatief goed in vergelijking met andere Europese landen². Maar ondanks onze goede score, lijken we het met z'n allen toch steeds drukker te hebben. De tijdsdruk waar we mee kampen, blijkt een sterk **leeftijdsgebonden** probleem. We hebben het vooral druk tussen ons 25ste en 50ste levensjaar. Tijdsbestedingsonderzoek toont ook aan dat **mannen en vrouwen** de tijdsdruk door combinatie van betaalde en onbetaalde arbeid anders beleven en invullen. Mannen spenderen gemiddeld 6 uur meer van hun tijd aan betaalde arbeid dan vrouwen. Terwijl vrouwen gemiddeld per week 9,5 uur meer spenderen aan huishoudelijke taken en kinderopvang. Bovendien hebben mannen ongeveer 6 uur meer vrije tijd per week dan vrouwen. Bij vrouwen is die vrije tijd ook van mindere kwaliteit omdat hij 'besmet' is door een voortdurende onderbreking door andere taken³. Oudere mensen zijn tevens genoodzaakt **langer te werken**. Voor deze generatie ontstaat ook zo een probleem van tijdsdruk (zorg voor ouders, kleinkinderen,...).

INDIVIDUELE INVULLING VAN DE VRIJE TIJD

De manier waarop we onze vrije tijd invullen wordt op persoonlijk niveau beïnvloed door behoeften en verwachtingen, maar ook door opleidingsniveau, gender, cultuur en opvoeding. Daarnaast zijn ook inkomen en fysieke beperkingen bepalend. In het algemeen geldt: hoe minder beperkingen (fysiek, financieel enz.) hoe groter onze keuzevrijheid⁴. De manier waarop we betekenis geven aan onze vrije tijd is ook sterk geëvolueerd. Wat we vandaag de dag doen in onze vrije tijd, is sterk bepalend geworden voor onze **identiteit**. Als gevolg daarvan zijn we in onze vrije tijd vooral op zoek naar **betekenisvolle belevingen**. Het gaat niet langer enkel om iets leuks doen of iets nieuws

² OESO in Toekomstbeelden vrije tijd voor Pasaar, 2017

³ Dossier combinatie betaalde en onbetaalde arbeid, z.d.

⁴ Toekomstbeelden vrije tijd voor Pasaar, 2017

zien. Tot slot is het vrijetijdsaanbod exponentieel gegroeid in de laatste twee decennia. De aanwezigheid van dit gigantisch (al dan niet commercieel) vrijetijdsaanbod, dat bovendien snel geconsumeerd dient te worden, maakt het kiezen moeilijk en leidt tot **vrijetijdsstress**⁵.

FLEXIBILITEIT EN DIGITALISERING

De manier waarop we onze vrije tijd indelen wordt steeds meer bepaald door praktijken en processen gelijkaardig aan die in de werksfeer zoals time-management, digitalisering, planning en efficiëntie. Ook de vraag naar en de mogelijkheid tot meer flexibiliteit speelt bij de invulling van (vrije) tijd. Thuiswerk verlaagt de tijdsdruk, want de woon-werkverplaatsing wordt uitgespaard. Anderzijds vergroten de technologische mogelijkheden ook wel de druk om steeds bereikbaar te zijn en dragen ze er toe bij dat de grenzen tussen arbeidstijd en semi en echte vrije tijd vervagen. Diversiteit van arbeidsorganisatie (tijdscrediet, deeltijds werken,...) maakt bovendien dat (vrije) tijd sterk geïndividualiseerd is en dat we minder samen vrije tijd beleven op gedeelde momenten. Al deze elementen dragen ertoe bij dat we **minder schijnen te genieten** van onze vrije tijd dan we zouden willen⁶.

De snel evoluerende digitale context waarin we leven heeft invloed op ons gevoel van vrije tijd. We worden overspoeld door mogelijkheden en informatie en we zijn zo goed als altijd geconnecteerd⁷. Alles gebeurt **bijzonder snel en gelijktijdig** en de vele visuele stimuli, groeiende snelheid van mediaboodschappen en (mobiele) technologie wakkeren het gevoel aan dat er weinig ruimte is voor downtime (tijd waarin men offline is) in onze vrije tijd. Daarmee samenhangend ontstaat de verwachting dat we constant flexibel, snel en efficiënt moeten functioneren⁸. We lijken te leven in een soort permanente staat van wat bedrijfspsycholoog Tony Crabbe 'busyness' noemt⁹. Daarmee samenhangend zien we dat er meer belang wordt gehecht aan stilte in onze samenleving, waarbij stilte niet enkel gedefinieerd wordt als het ontbreken van geluid, maar uitgebreider als 'rust in het hoofd' en 'het ontbreken van prikkels zoals televisie en sociale media'¹⁰

INDIVIDUEEL OP ZOEK NAAR OPLOSSINGEN VOOR TIJDSDRUK

Minder werken is één van de maatregelen die vaak wordt voorgesteld als oplossing voor de vrijetijdsproblematiek. Zo'n 450.000 Belgen, dat is ongeveer 1 op de 10 van de actieve bevolking, zijn tegenwoordig één dag per week thuis¹¹. Maar dit soort oplossingen heeft een invloed op het inkomen en

5 *Toekomstverkenning: de blik van sociaal-cultureel volwassenwerk, amateurkunsten en jeugdwerk gericht op 2025, 2013*

6 *Selin Malkoc, in Dillen in Toekomstbeelden vrije tijd voor Pasar, 2017*

7 *Leclaire in Toekomstbeelden vrije tijd voor Pasar, 2017*

8 *Toekomstverkenning: de blik van sociaal-cultureel volwassenwerk, amateurkunsten en jeugdwerk gericht op 2025, 2013*

9 *Berghmans, Leclaire in Toekomstbeelden vrije tijd voor Pasar, 2017*

10 *Stilte in Vlaanderen, 2019*

11 *Stevens in Toekomstbeelden vrije tijd voor Pasar, 2017*

is allesbehalve genderneutraal. Een andere steeds populairdere manier om het gebrek aan vrije tijd op te lossen is door hem te kopen bv. door beroep te doen op een poetsvrouw, een tuinman in dienst nemen, fastfood-maaltijden inslaan, gebruik maken van de strijk- en boodschappendienst enz. Maar niet iedereen heeft de financiële middelen om zijn vrije tijd te kopen. Hier groeit het gevaar voor een nieuwe 'dienstbode-economie' met een grote ongelijkheidskloof tussen rijke tijdsarmen aan de ene kant en geldarmen aan de andere kant¹². Vrije tijd ontwikkelt zich hierdoor tot het **nieuwe luxegoed**, enkel beschikbaar voor zij die het kunnen betalen. Anderen zoeken dan weer hun heil voor het vrijetijdsprobleem in cursussen mindfulness en yoga¹³.

COLLECTIEVE OPLOSSINGEN VOOR TIJDSDRUK

Hoewel de oplossingen tot nog toe sterk op individueel vlak werden gezocht, blijkt dat er meer nodig is, zo schrijven enkele auteurs in 'De herontdekking van de tijd'¹⁴. Stan de Spiegelaere roept op om een collectief arbeidstijdenbeleid te voeren, omdat individuele systemen asociaal en gendergebonden zijn. Hij ziet de oplossing in een collectieve arbeidsduurvermindering (verlaging van de voltijdsnorm, zeg maar de 40-uren werkweek). Koen Hagens schrijft "*John Maynard Keynes voorspelde een vijftienurige werkweek in 2030. Daar is vooralsnog geen spoor van te bekennen.*" Hij vindt het hoog tijd om de utopie van Keynes nieuw leven in te blazen bv. via de introductie van een kortere werkweek of via de oprichting van een nieuwe, harde grens tussen arbeid en vrije tijd. Johan Braeckman pleit dan weer voor manieren van werk die een zekere traagheid inhouden: 'slow work'. Omdat traagheid positieve aspecten in zich meedraagt. Beleidsmakers en werkgevers moeten dit volgens hem toestaan en faciliteren.

Maar ook **collectieve ritmes** verlichten de tijdsdruk. Zondagsrust, feestdagen en schoolvakanties bepalen wanneer we (n)iets moeten doen. Ze beperken enerzijds de keuzevrijheid maar verlichten tegelijk de druk. Collectieve rustmomenten zijn essentieel voor het samenleven van mensen. Ze zijn niet ondergeschikt aan de ritmes van werken en consumeren in een 24-uursecconomie.

IMPACT DIE PASAR NASTREEFT

Op individueel vlak zijn mensen meer bewust geworden van de tijdsproblematiek en van het belang van betekenisvolle vrije tijd. Op collectief vlak hebben mensen en organisaties geijverd voor collectieve oplossingen om vrije tijd te vrijwaren. Op die manier is de tijds cultuur beïnvloed én werd de overheid aangezet om collectieve maatregelen te nemen die de tijdsstructuren in onze samenleving wijzigen. Dit pakt Pasar aan via strategisch doel 1 en 2.

12 *Onthaasting, op zoek naar tijd in een risicomaatschappij, 2001*

13 *Beckers in Toekomstbeelden vrije tijd voor Pasar, 2017*

14 *Pasar, 2017*

Superdiversiteit

Het Federaal Planbureau gaat ervan uit dat ongeveer 65% van de bevolkingsgroei in België in de periode 2011-2025 te wijten zal zijn aan migratie. Dat betekent dat het aandeel inwoners van vreemde origine in België zal blijven toenemen. De migratiestroom naar ons land wordt ook steeds complexer en diverser. Zowel het aantal landen van waaruit men migreert neemt toe (meer migratie uit Aziatische en Zuid-Amerikaanse landen), als het aantal motieven waarom men migreert (gezinshereniging, studie, asiel, arbeid enz.). Dat zorgt er op zijn beurt voor dat er een grotere diversiteit ontstaat in de achtergronden van zowel migranten als autochtone groepen.

Zowel autochtonen als nieuwkomers houden zich gemakkelijk aan hun originele waarden en gedragingen, waardoor het **'samen-leven' een belangrijke uitdaging** is. Daar komt nog bij dat er in de houding van de Vlamingen ten opzichte van vreemdelingen tijdens het afgelopen decennium geen duidelijke positieve verandering merkbaar is. De grote heterogeniteit van individuen met bijhorende verschillen in gedrag, attitude, waarden en normen zal in de toekomst nog toenemen. Dit brengt een grote uitdaging met zich mee in termen van sociale cohesie. We stellen vast dat ongelijke machtsverhoudingen tussen groepen nog steeds uitsluiting en ongelijkheid in de hand werken. Hoe we als samenleving moeten of kunnen omgaan met de grote en complexe versnippering van identiteiten, opvattingen, gedragingen en waardepatronen is hoogst onduidelijk en blijft een constante zoektocht¹⁵.

Superdiversiteit heeft ook een invloed op het domein van de vrijetijdsbesteding. Want wat betekenisvolle vrijetijdsbesteding precies inhoudt, varieert sterk naargelang iemands achtergrond, **cultuur en ervaringen**.

IMPACT DIE PASAR NASTREEFT

Pasar heeft ertoe bijgedragen dat segregatie in de samenleving werd tegengegaan en dat de samenleving inclusiever is geworden. Dat deden we door een deelname van mensen met een migratieachtergrond aan ons lerend netwerk omtrent betekenisvolle en duurzame vrije tijd te faciliteren (strategisch doel 1), door de kennis van het lerend netwerk uit te dragen in de samenleving (strategisch doel 2), door de uitbreiding van interculturele projecten in de organisatie en door een grotere aandacht voor diversiteit binnen de Pasar-groepen (strategisch doel 3).

Vrijwilligerswerk en verenigen

NIET MINDER, MAAR ANDERS

In 2016 zegt bijna 20% van de volwassen Vlamingen onbetaald vrijwilligerswerk te doen. Vrijwilligers besteden gemiddeld 5 uur per week aan vrijwilligerswerk. Bij de 65-plussers loopt dit op tot bijna 9 uur¹⁶. Hogeropgeleiden besteden gemiddeld meer tijd aan vrijwilligerswerk. Hoewel vaak het grote en uitbreidende vrijetijdsaanbod aangehaald wordt als bedreiging voor het

15 *Toekomstverkenning: de blik van sociaal-cultureel volwassenwerk, amateurkunsten en jeugdwerk gericht op 2025, 2013*

16 *VRIND, 2017*

vrijwilligerswerk, zijn er voorlopig geen aanwijzingen dat de betrokkenheid en de inzet in het verenigingsleven op korte termijn zullen verminderen. Er is wel een tendens merkbaar naar minder lange en meer ad-hocengagementen in het verenigingsleven, zeker bij de jongere generaties¹⁷.

Het engagement voor vrijwilligerswerk is sterk **geïndividualiseerd**. De redenen waarom men een vrijwilligersengagement opneemt, vertrekken vanuit de vraag 'wat heb ik eraan?', 'wat kan ik betekenen voor ...?' en 'hoe kan ik bijdragen tot ...?'. Dit leidt tot een nieuwe kijk op de verhouding tussen individu en groep waarbij het zwaartepunt steeds meer op het individu komt te liggen. Dit hoeft geen negatieve evolutie te zijn voor het sociaal-culturele werkveld. Het individu en de individuele ervaringswereld zullen steeds meer het referentiekader worden waarbinnen inzet, engagement en groepsvorming plaatsvinden. Het staat groepsgerichte en maatschappelijke doelen niet noodzakelijk in de weg¹⁸. Dit geldt vooral voor jongere generaties vrijwilligers. Zij verschillen hierin van oudere generaties, die minder dan de jongere generaties de focus leggen op de directe return van hun vrijwilligerswerk¹⁹.

UITHOLLING

Het begrip 'vrijwilligerswerk' dreigt uitgehold te worden. Het 'zuiver' houden van vrijwilligerswerk is daarom op dit moment een belangrijk aandachtspunt, maar in de praktijk installeert zich soms een tegenovergesteld discours, zoals te vinden in de wet op het verenigingswerk. Gekoppeld aan deze bedreiging voor de eigenheid en eigen dynamiek van het vrijwilligerswerk is er mogelijk nog een belangrijkere trend met fundamentele impact, namelijk de flexibilisering en opdeling van de arbeidstijd, ondersteund door de opkomst van digitale tools waardoor de **scheidslijn tussen arbeidstijd en vrije tijd** minder duidelijk wordt. Dit heeft mogelijk negatieve gevolgen voor het engagement en vrijwilligerswerk in Vlaanderen²⁰. Ook de verplichting om langer te werken zal een impact hebben.

VERENIGEN VERANDERT

Niet alleen vrijwilligers, maar ook leden worden kritischer en vragen zich vaker af of het lidmaatschap van een bepaalde vereniging nog wel aan hun behoeften beantwoordt. Ook is er meer sprake van zogenaamde 'lichte gemeenschappen' waarin mensen samen activiteiten doen zonder een formeel organisatieverband²¹.

17 Dekker e.a. in *Algemene omgevingsanalyse voor Vlaanderen, 2014*

18 *Toekomstverkenning: de blik van sociaal-cultureel volwassenwerk, amateurkunsten en jeugdwerk gericht op 2025, 2013*

19 *The end of membership, as we know it, 2011*

20 *Vrijwilligerswerk, cijfers, omgeving en SWOT-analyse, 2017*

21 *Van den Berg e.a. in Algemene omgevingsanalyse voor Vlaanderen, 2014*

De **klassieke ledenbinding** via betalend lidmaatschap staat onder druk²². De wil of noodzaak om een lidmaatschap aan te gaan verliest aan betekenis. Deels door technologische evolutie, maar ook door veranderende waarden vooral bij jongeren. Mensen zijn minder bereid een lidmaatschap te betalen 'omdat het zo hoort' en stellen steeds meer de vraag 'What's in it for me?'. Het ziet ernaar uit dat die trends zich in de toekomst – als de oudere generaties door de jongere worden vervangen – zullen doorzetten.

Niet zozeer het sociaal-culturele zelf staat dus ter discussie, maar wel de **vorm** waarin het plaatsvindt. Een te sterke organisatiedrift verhindert sociaal-culturele organisaties om vanuit een 'frisse kijk' acties op te zetten en remt nieuwe werkwijzen af. Denken vanuit thema's, projecten, verandering en leefwerelden biedt een uitkomst voor het soms vastzitten in eigen gewoontes en structuren. Daarnaast worden informele praktijken en zelforganisatie belangrijker. In plaats van sociaal-culturele initiatieven binnen bestaande verenigingen te beleven, ontwikkelen individuen op eigen initiatief en in flexibele verbanden activiteiten met een sociaal-cultureel karakter. Er is een groei van informele verbanden die al snel veel echter, speelser en menselijker ogen²³.

DIGITALISERING

Innovaties in het domein van sociale media verruimen en veranderen de mogelijkheden van mensen om elkaar te ontmoeten en zich te verenigen (online verenigen, verandering in geografische reikwijdte van verenigingen, vergaderen en plannen via Whatsapp-groepen, enz.). Beperkingen in tijd en ruimte om zich te verenigen, vervagen maar worden mogelijk vervangen door andere beperkingen (toegang tot internet, digitale geletterdheid). De innovaties veranderen eveneens de mogelijkheden waarop mensen kunnen betrokken worden in een vereniging, bv. deelnemers betrekken via online discussieplatforms²⁴.

TREND NAAR SEGREGATIE

Doordat individuen de keuzes over hun vrijetijdsbesteding en dus over hun engagement in verenigingen en organisaties meer zelf in handen nemen komt de socialisatie- en integratiefunctie van het verenigingsleven onder druk te staan. De klassieke sociaal-culturele organisaties, zijn typevoorbeelden van organisaties die zorgen voor contacten tussen mensen met een verschillende achtergrond ('bruggenbouwend' sociaal kapitaal) en die een emancipatorische rol vervullen voor minder gegoede groepen, zoals laagopgeleiden. **De kans bestaat echter** dat mensen in de toekomst meer zullen kiezen voor organisaties die zorgen voor contacten tussen mensen met een vergelijkbare achtergrond ('bindend' sociaal kapitaal) en dat die trend ten koste gaat van sociale contacten en samenhang over sociaaleconomische

²² Sarah Sladek, *The end of membership, as we know it*, 2011

²³ Tonkens & Duyvendak en Hustinx, 2009 in *Toekomstverkenning: de blik van sociaal-cultureel volwassenwerk, amateurkunsten en jeugdwerk gericht op 2025*, 2013

²⁴ *Toekomstverkenning: de blik van sociaal-cultureel volwassenwerk, amateurkunsten en jeugdwerk gericht op 2025*, 2013

en culturele grenzen heen²⁵. Dit wordt ook versterkt door de digitalisering waarbij mensen meer toegang hebben tot informatie en zoeken naar directe invulling van hun behoeften of vragen bij organisaties die sterker op een **niche** inspelen²⁶.

IMPACT DIE PASAR NASTREEFT

Meer en diverse types Pasar-vrijwilligers hebben het vrijwilligerslandschap in Vlaanderen versterkt (strategisch doel 4), hebben een aanbod van betekenisvolle vrijetijdsbesteding gecreëerd en hebben geïnvesteerd in gemeenschapsvorming en samenwerking (strategisch doel 3). Vrijetijdsambassadeurs hebben het vrijetijdsbewustzijn en de vrijetijdsstructuur in de samenleving beïnvloed via acties en projecten (strategisch doel 2) en hebben de organisatie vertegenwoordigd in relevante netwerken (strategisch doel 4).

Sociale cohesie, eenzaamheid en participatiedrempels

SOCIALE COHESIE

De wijze waarop mensen hun sociaal netwerk uitbouwen, verandert. De rol van familie als sociaal cement blijft belangrijk, maar het belang van individueel gekozen relaties met vrienden en kennissen neemt toe. Tegelijk zorgen technologische evoluties voor tal van mogelijkheden om nieuwe contacten aan te gaan of om de bestaande sociale contacten te onderhouden. **Ons sociaal leven is daardoor diverser geworden.** Sommige mensen bewegen zich in een netwerk dat voor een groot stuk uit verwanten bestaat. Maar voor veel anderen zijn collega's, vrienden, burens en familieleden 'aparte mensen voor aparte wensen': ze maken niet per se deel uit van hetzelfde sociale netwerk. Daardoor zijn de sociale relaties tussen mensen dynamischer en complexer geworden. Met gevolgen voor de sociale cohesie (betrokkenheid van mensen bij elkaar, bij maatschappelijke organisaties en bij de samenleving als geheel). Veel mensen ervaren een gemis aan betrokkenheid en verbondenheid en dat uit zich steeds vaker in eenzaamheidsgevoelens²⁷.

EENZAAMHEID

Bijna de helft van de Belgen voelt zich eenzaam. En die eenzaamheid beperkt zich niet tot ouderen. Integendeel, meer dan de helft van de jonge Belgen tussen 20 en 34 jaar voelt zich eenzaam²⁸. Een laag inkomen en een slechte fysieke gezondheid vergroten de kans op eenzaamheidsgevoelens. De kwaliteit van onze sociale relaties lijkt cruciaal om eenzaamheid te doorbreken. En daarvoor zijn sociale activiteiten broodnodig. Het is belangrijk om het gevoel te hebben dat we deel uitmaken van een netwerk. Dat kan bijvoorbeeld door actief te blijven in dat domein dat je het meest interesseert. Dat zorgt ervoor dat je relaties opbouwt die vanzelf dienst doen als beschermplaten tegen eenzaamheid. Deel uitmaken van een sportclub, lid zijn van een vereniging of hobbyclub, vrijwilligerswerk doen ... zijn allemaal activiteiten die ervoor zorgen dat we het gevoel hebben dat we bij een groep van gelijkgestemden horen²⁸.

25 Elchardus, 2000 in *Algemene omgevingsanalyse voor Vlaanderen, 2014*

26 *The end of membership, as we know it, 2011*

27 *Praktijkgids sociale cohesie, 2006*

28 *Nationaal geluksonderzoek, 2018*

ARMOEDE

Het aantal mensen die een verhoogd risico lopen op armoede zal de volgende jaren toenemen. Het gaat meer specifiek over alleenstaanden en eenoudergezinnen, laagopgeleiden, personen van vreemde herkomst, werklozen en ouderen. Verschillende drempels maken het voor mensen in armoede moeilijk om aan de samenleving te participeren. Nochtans draagt de deelname aan cultuur, jeugdwerk, sport en vakantie bij aan een **individuele ontplooiing en weerbaarheid**.

In 2016 nam 17% van de Vlamingen in armoede niet deel aan culturele activiteiten. Bijna de helft van hen is in geen enkele vereniging actief en een derde doet nooit aan sport. Een op de vier Belgen kan zich geen weekje vakantie buitenshuis veroorloven. Mensen die moeten leven met een beperkt budget besparen op vrije tijd. Ze besparen op uitstappen en reizen, hobby's, speelgoed en op de deelname aan het verenigingsleven. Mensen in armoede hebben ook een beperkt netwerk en weinig ervaring met het verenigingsleven. Dat isolement maakt participatie aan vrije tijd en vakantie moeilijker. Daarnaast zijn er ook psychologische drempels (angst voor het onbekende, schaamte, schuldgevoelens) en heel wat praktische problemen (kinderen, toegang tot informatie, mobiliteit, gezondheid).²⁹

Deelnemen aan vrijetijdsbesteding haalt mensen en gezinnen uit hun sociaal isolement en geeft hen meer kansen om opnieuw aan te sluiten bij het maatschappelijk leven. Op vakantie ontdekt men nieuwe dingen en vaardigheden, familiebanden worden hechter, men leeft op een ander ritme, ver weg van de dagelijkse zorgen³⁰.

29 *Vlaamse Armoedemonitor, 2017*

30 *Iedereen verdient vakantie, z.d.*



IMPACT DIE PASAR NASTREEFT

De sociale cohesie in Vlaanderen werd versterkt door de inclusieve aanpak van Pasar-vrijwilligers die participatiedrempels wegwerken en het laagdrempelig aanbod van onze afdelingen waaraan mensen uit doel- en kansengroepen deelnemen, vaak via samenwerkingsverbanden (strategisch doel 3).

Recreatie en toerisme

KLIMAATVERANDERING

De klimaatverandering is een globaal probleem dat oplossingen vraagt op vele verschillende niveaus en zowel collectief als individueel. De 'ver-van-mijn-bed-klimaatverandering' moet daarom o.a. door organisaties vertaald worden in concrete acties die burgers breed aanspreken en overtuigen van de impact waardoor onzekerheid of zelfs angst voor de eigen gedragswijziging of het engagement daarvoor een plek krijgt. Er zijn reeds invloeden te merken op het **vrijetijdsgedrag**: dichtbij vakanties komen sterker in het vizier en men is kritischer over vliegreizen. Mensen worden zich bewust van hun impact op de leefomgeving (ecologische voetafdruk), er is een grote behoefte aan groen en open ruimte en betere infrastructuur voor zachte wandel- en fietsrecreatie en stiltegebieden. Er is meer belangstelling voor vakantiebeleving in de natuur en voor allerlei vormen van kleinschalige logies en kampeertoerisme.

FLORERENDE BESTEMMING

Toerisme Vlaanderen zet in op een innovatietraject getiteld 'Reizen naar Morgen'. Daarin wordt vanuit een nieuwe benadering naar toerisme gekeken. Een benadering die niet louter vertrekt vanuit economische principes en die stopt met het succes van toerisme te meten aan de hand van groeicijfers³¹. In die nieuwe visie draait het toerisme rond de florerende bestemming³². Toeristische en recreatieve bestemmingen worden omschreven als plekken waar bezoekers welkom zijn en de **ontmoeting** tussen gasten en de gastgemeenschap een positieve impact nalaat op het gehele systeem. Het vrijetijdstoerisme dat ontstaat op die plekken mag de draagkracht van de gemeenschap en de plek zelf niet overschrijden.

SLOW TOURISM EN STILTE

Slow tourism draait vooral rond trager reizen met de focus op ontsnappen aan de drukte van alledag. Het betekent **tijd nemen om te ontdekken en te genieten** in plaats van op een zo kort mogelijke tijd zoveel mogelijk zien. Daarnaast spelen duurzame elementen zoals authenticiteit, contact met de lokale bevolking en respect voor de omgeving ook een grote rol. Stilte- en rustbeleving winnen in dit kader ook aan belang. Uit onderzoek³³ blijkt een grote vraag naar meer stilte- en rustbeleving.

31 *Vlaams regeerakkoord, 2019*

32 *Pollock in Reizen naar morgen, 2019*

33 *Stilte in Vlaanderen, 2019*

IMPACT DIE PASAR NASTREEFT

Mensen zijn zich bewust van de gevolgen van de klimaatveranderingen op het toerisme en op de recreatie en hebben hun gedrag aangepast aan die noodzakelijke transformaties (strategisch doel 2), mede doordat onze vrijwilligers een aanbod hebben gecreëerd op basis van slow tourism, de florerende bestemming en het dichtbij-verhaal (strategisch doel 3).

Consumentisme

SHARING CONSUMPTION

Wat individueel consumptiegedrag betreft duiden analisten op het groeiend belang van delen. Versterkt door de financiële en ecologische crisis en geholpen door sociale media wordt delen (of ook sharing of collaborative consumption) gezien als de trend voor de komende 10 jaar. Ondanks de populariteit van delen kunnen we momenteel nog niet spreken van een bestendig consumptiepatroon: de zekerheid en de symbolische waarde die bezit genereren zijn momenteel de grootste barrières voor de doorbraak van delen. Het duurzaam en maatschappelijk verantwoord gebruik maken van en experimenteren met alternatieve economische marktmodellen lijkt een interessante piste om te verkennen³⁴.

TEN DIENSTE VAN EEN KWALITEITSVOL LEVEN

Een tendens die samenhangt met het moderniserings- en individualiseringsproces is de toegenomen aandacht voor de kwaliteit van het leven. Economische groei op zich volstaat niet meer, de groei moet kwaliteitsvol zijn. Het pure materialisme en consumentisme worden daardoor minder aantrekkelijk. Persoonlijk geluk hangt samen met de manier waarop we leven, meer dan met wat we bezitten of consumeren. Op microniveau uit zich dat door een toegenomen aandacht voor minder materiële levensaspecten³⁵. Een voorbeeld daarvan is een andere visie op arbeidsdeelname: die staat steeds meer ten dienste van een kwaliteitsvol leven dan dat het een doel op zich is. Aspecten als jobtevredenheid en combinatie van werk en gezin winnen daardoor aan belang.

3.2 KERNGEGEVENS EN CIJFERS OVER DE FINANCIËN, PERSONEEL EN WERKING

Kerngegevens en cijfers over de financiën WERKINGS- EN PERSONEELSKOSTEN



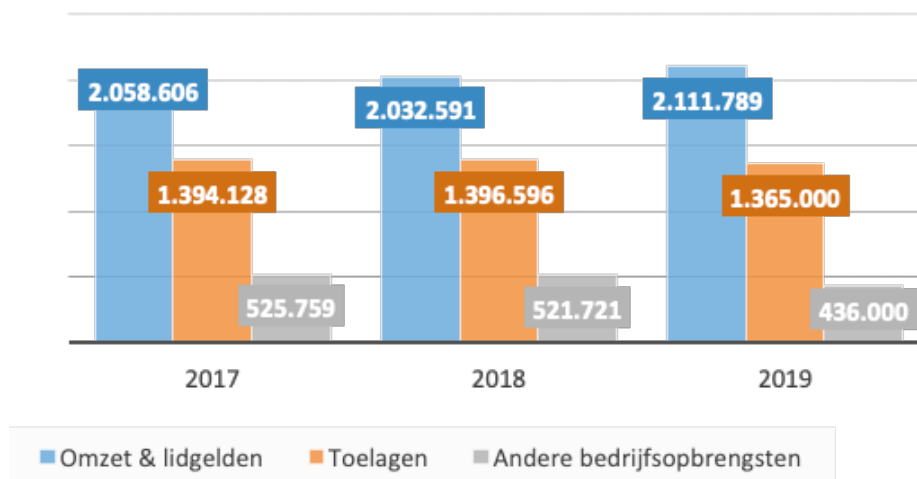
³⁴ Toekomstverkenning: de blik van sociaal-cultureel volwassenwerk, amateurkunsten en jeugdwerk gericht op 2025, 2013

³⁵ European Commission in Algemene omgevingsanalyse voor Vlaanderen, 2014

Eind 2018 heeft de raad van bestuur een besparingsplan doorgevoerd om de financiën van Pasar vzw opnieuw gezond te maken (cfr. visitatieverslag en het verslag van de revisor 2018).

INKOMSTEN

Evolutie inkomsten



OMZET EN LIDGELDEN

Het aantal betalende leden bedroeg eind 2018: 23.741 en in november 2019: 22.927. De ledeninkomsten zijn gestegen. Dit is voornamelijk te danken aan een prijsstijging in het lidmaatschap in 2019 omwille van de vereiste financiële bijstellingen in combinatie met het verkleinen van de daling van het aantal leden door een betere ledenwerving. De advertising en eigen fondsenwerving bedraagt eind 2019 € 559.000 (€ 25.000 hoger dan gebudgetteerd).

TOELAGEN

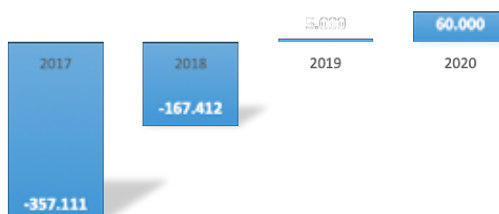
De subsidies SCW zijn voor 2019 gebudgetteerd op het bedrag van € 718.317 (basissubsidie), € 81.846 (interne staatshervorming) en € 204.859 (DAC-regularisering). Een totaal van € 1.005.022. De overige toelagen zijn VIA-middelen, Sociale Maribel en DAC-regularisering sector Toerisme.

ANDERE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

Deelnamiegelden aan activiteiten, verkopen materiaal, sponsoring en diverse commissies uit samenwerkingsverbanden (bv. rond ledenvoordelen).

RESULTAAT

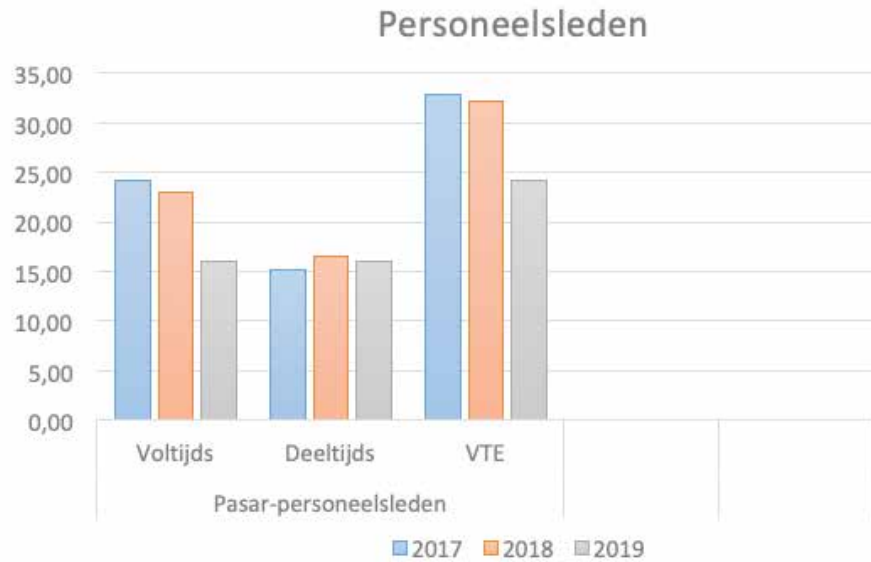
Evolutie resultaat



Door het saneringsplan en een strikt budgetbeleid zal Pasar in 2019 opnieuw break-even eindigen en in 2020 voorzichtig positief eindigen.

Kerngegevens en cijfers over het personeel

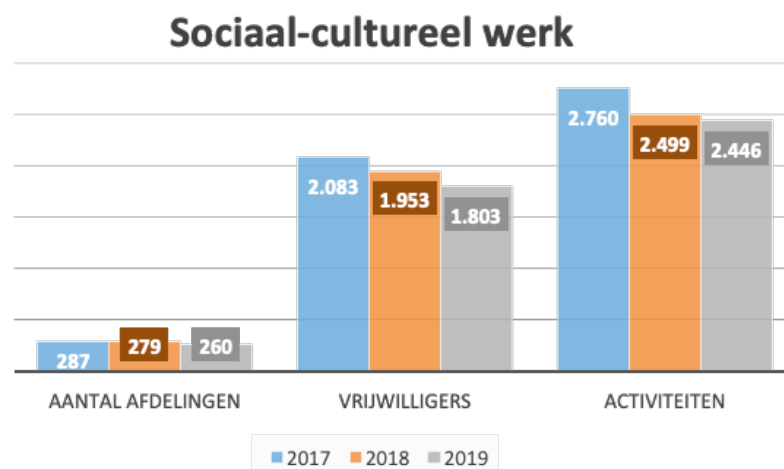
AANTAL PERSONEELSLEDEN



Omwille van de saneringen eind 2018 is het aantal VTE gedaald met 8 in 2019. Van de 24,2 VTE zijn 17,1 VTE werkzaam voor SCW en 7,1 voor andere deelwerkingen bij Pasar vzw.

Kerngegevens en cijfers over de werking

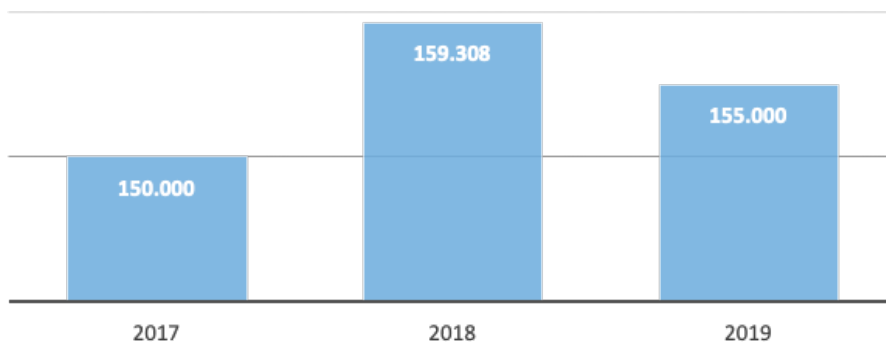
AANTAL AFDELINGEN, VRIJWILLIGERS EN ACTIVITEITEN



In de lopende beleidsperiode werden 23 nieuwe afdelingen opgericht wat betekent dat het huidige netwerk 260 afdelingen telt met 1.803 vaste vrijwilligers. Ze organiseerden 2.446 activiteiten (raming 2019).

AANTAL DEELNEMERS

Aantal deelnemers activiteiten



We ramen eind 2019 opnieuw meer dan 155.000 deelnemers aan de activiteiten. We bereiken op sommige activiteiten zelfs tot 40% niet-leden.

PASARMEDIA

Pasarmagazine: Verspreide aantallen



Pasar-media online



WERKING IN VLAANDEREN EN BRUSSEL

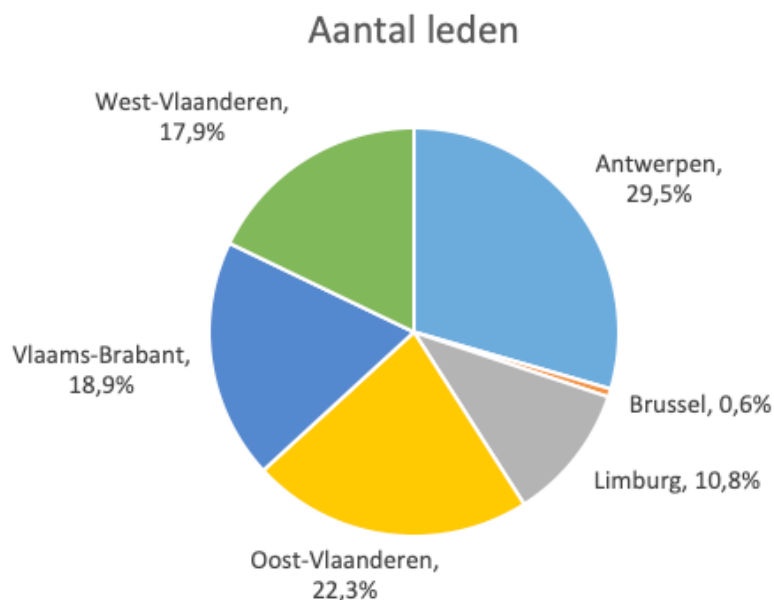
De werking van Pasar heeft een relevantie en uitstraling voor het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad. We staven dit gegeven in de eerste plaats aan de hand van de aanwezigheid en zichtbaarheid van een uitgebreid netwerk van lokale afdelingen en groepen in Vlaanderen en Brussel. Lokale Pasar-afdelingen in gemeenten en dorpen hebben een lokaal bereik. Dat wil zeggen dat zij voornamelijk deelnemers bereiken uit de gemeente waar ze actief zijn en/of uit de buurgemeenten. Daarnaast zijn er ook een aantal stadsafdelingen actief. Hun bereik breidt zich uit van de stadsbewoners tot de mensen uit de randgemeenten. Voorts zijn er nog een aantal Pasar-afdelingen actief die niet zozeer lokaal gebonden zijn, maar actief zijn in een grotere regio en dus een meer verspreid publiek bereiken. Voor het aantal deelnames verwijzen we naar de voormelde *grafiek*.

Het **netwerk van 260 Pasar-afdelingen** is verspreid over de vijf Vlaamse provincies, zo is te zien in onderstaande tabel en op onderstaande kaart.

Provincie	Totaal aantal afdelingen
Antwerpen	50
Vlaams-Brabant en Brussel	52
Limburg	31
Oost-Vlaanderen	82
West-Vlaanderen	45



Naast de afdelingen zijn ook de Pasar-leden verspreid over de vijf Vlaamse provincies terug te vinden.



De voorgaande jaren werden ook **campagnes** gevoerd met een relevantie en uitstraling in het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad. We lichten er drie uit.

In 2018 en 2019 werkten de Pasar-afdelingen rond de campagne '**Pak-je-tijd-plekjes**' waarbij ze een activiteit ontwikkelden rond een specifiek 'Pak-je-tijd-plekje' in de buurt of regio. In totaal werden zo'n 115 plekjes verkozen en bezocht, verspreid over Vlaanderen.

In 2019 organiseerde Pasar voor de eerste maal de **Week van de Vrije Tijd**. Om de uitstraling en relevantie van deze campagne te voorzien in elke provincie werden de activiteiten verspreid over vijf kernsteden en -regio's in Vlaanderen (Leuven, Gent, West-Vlaanderen, Mechelen en Hasselt). Om de uitstraling te verzekeren werd ook samengewerkt met lokale en bovenlokale partners in deze steden en in deze regio. Er werden meer dan vijfenveertig activiteiten georganiseerd over de vijf Vlaamse provincies.

De afgelopen twee jaar werd de campagne '**Pasar Zomert**' georganiseerd in de vijf Vlaamse provincies en bracht telkens 6000 tot 8000 deelnemers op de been.

3.3 ZELFEVALUATIE

WERKWIJZE

De zelfevaluatie gebeurde aan de hand van het ESF-kwaliteitsgroeimodel, gebaseerd op het EFQM Business Excellence model. Dit model verdeelt de organisatie in een aantal organisatie- en resultaatsgebieden, die op hun beurt gescoord werden op basis van een aantal stellingen.

Voor ondersteuning bij het uitvoeren van de zelfevaluatie deden we een beroep op een medewerker van Socius. Op basis van een voorbereidend overleg werd beslist om de focus van de zelfevaluatie te leggen op de organisatiegebieden die voor Pasar in deze periode het meest belangrijk en precair zijn, namelijk: 'Leiderschap', 'Mensen' en 'Resultaten bij medewerkers'. Elk van deze aandachtsgebieden kwam aan bod tijdens een begeleide sessie. In totaal namen 15 personeelsleden en leden van het dagelijks bestuur deel aan de zelfevaluatie, verspreid over vier sessies. De aanwezige personeelsleden en leden van het dagelijks bestuur schaalden de organisatie telkens in aan de hand van een aantal stellingen. Die inschaling werd gestaafd aan de hand van voorbeelden en documenten. De bespreking leidde voor elk aandachtpunt tot een ophijsting van sterktes, zwaktes, te bereiken doel en actiepunten. Tijdens een vierde en laatste sessie werden de actiepunten per gebied opgesomd en geprioriteerd. Het resultaat van de zelfevaluatie werd gedeeld met de volledige personeelsploeg en vervolgens geagendeerd op het sociaal overleg. We geven een opsomming van de belangrijkste punten.

STERKTES

- De missie was in de geschiedenis van de organisatie nog nooit zo duidelijk uitgewerkt en vastgelegd.
- Een aantal beleidsbeslissingen worden duidelijk genomen op basis van de missie: nieuwe werking binnen team SCW, nieuwe invulling magazine; pers en digitale communicatie naar de buitenwereld, einde rol in sociaal toerisme.
- Het HR-beleid is afgestemd op de missie, visie en waarden in die zin dat er het personeel een 35-urenweek heeft, met de mogelijkheid om veel verlof op te nemen via ADV.
- De ontwikkeling van de missie is zeer sterk procesmatig gebeurd, via een personeelsdag, met externe begeleiding, personeel en vrijwilligers werden betrokken.
- Gemotiveerde personeelsploeg.
- Binnen de teams is er een duidelijke overlegstructuur aanwezig (al dan niet beschreven).
- Er worden actiefiches gebruikt om de werkzaamheden tijdens het jaar op te volgen.
- Er is informeel aandacht voor de aanwezigheid van talenten en competenties bij de personeelsleden.
- Medewerkers hebben de mogelijkheid om vorming, training en opleiding te volgen en krijgen de kans om zelf aan te geven waarover ze nood hebben aan vorming.
- De tevredenheid van medewerkers wordt soms informeel gepeild.

WERKPUNTEN

Uit de zelfevaluatie kwamen ook een aantal zwaktes naar voor. We formuleren ze in de vorm van werkpunten en duiden wie de verantwoordelijke actor is die actie zal ondernemen om ze aan te pakken.

Doelstelling	Verantwoordelijke	Timing
Personeel en vrijwilligers hebben de missie en visie verworven	Werkgroep 'Visie'	2020
Personeel kan eigen functie en rol in de organisatie plaatsen vanuit missie en visie	Interne communicatie op maandelijks overleg en in teams	2020
Optimaliseren en vernieuwen van personeelsorganogram en HR-procedures: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Functiebeschrijvingen, evaluatie en planning, competentieprofielen ▪ Actualiseren procedures werving en selectie 	Sociaal overleg	2020
Systeem voor evaluatie actieplan en tevredenheidsmetingen	Werkgroep kwaliteit	2020 - 2021
Methode van evaluatie in raad van bestuur rond principes van goed bestuur	Werkgroep kwaliteit	2021
Leiderschapsstijl evolueert naar meer coaching	Werkgroep kwaliteit	2021
Strategische rol raad van bestuur bewaken	Gedelegeerd bestuurder	2020
Vorming, training en opleiding: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervisie tussen en in de teams (over inhoud en methodieken) ▪ Opstellen van een VTO-plan 	Werkgroep kwaliteit	2021
Bedrijfsmatige informatie en documentenbeheer <ul style="list-style-type: none"> ▪ Invoering nieuw portaalnetwerk voor documentenbeheer en kennisdeling ▪ Optimalisering registratie leden en vrijwilligers* ▪ Regelmatige bevragingen en verbetertrajecten 	Werkgroep kwaliteit	2021
Financiën en budget analytische boekhouding beter koppelen aan strategische doelen (SCW en andere activiteiten)	Dagelijks bestuur	2021
Vrijwilligersbeleid: invoeren van een gedifferentieerd beleid (OD4.2)	Werkgroep kwaliteit	2021
Kwaliteitshandboek: gebundeld registreren van procedures en afspraken	Werkgroep kwaliteit	2021

*** HIERMEE KOMEN WE TEGEMOET AAN EEN VERBETERSUGGESTIE IN HET VISITATIEVERSLAG OM WERK TE MAKEN VAN EEN REGISTRATIESYSTEEM AANGEPAST AAN DE NIEUWE VRIJWILLIGER.**

3.4 STAKEHOLDERSBEVRAGING

Voor de opmaak van dit beleidsplan werden zowel interne als externe stakeholders bevroegd. De resultaten van deze bevestigingen werden gebruikt als input voor de SWOART-analyse.

Interne stakeholders

Het personeel werd betrokken bij de zelfevaluatie waarbij sterktes en werkpunten van de organisatie werden geformuleerd (zie voorgaand hoofdstuk). Voorts werden tijdens de personeelsdag volgende aspiraties van de personeelsleden gebundeld.

ASPIRATIES

- Pasar blijft het bestaande netwerk van afdelingen betrekken bij de werking.
- Pasar breekt uit met haar missie en werking naar het brede publiek en sensibiliseert mensen om bewuster om te gaan met vrije tijd, o.a. door in te zetten op storytelling.
- Pasar inspireert het beleid rond vrije tijd.
- Pasar verbindt een divers en jonger publiek.
- Pasar voorziet een aanbod in pure en duurzame vakantiebeleving en zorgt er zo voor dat verhalen en beleving ontstaan.
- Pasar zorgt ervoor dat expertise over vrije tijd gevormd en gedeeld wordt in de organisatie en naar andere vrijetijdspartners in de samenleving.
- Hervorming van lidmaatschap met ontkoppeling van lidmaatschap en abonnement.
- Op zoek gaan naar meer en nieuwe financiële input.
- Pasar kan mee in de digitale wereld.
- Duidelijke keuzes maken in wat we wel en vooral niet meer doen.
- We gaan op een nieuwe manier op zoek naar frisse vrijwilligers en zorgen voor moderne ondersteuning.
- Vereenvoudiging van de administratie.

Externe stakeholders

In 2017 voerde het kenniscentrum Applied Futures Research van de Erasmus Hogeschool Brussel een toekomstonderzoek uit voor de organisatie. Op basis van dit onderzoek, aangevuld met een bevestiging van externe stakeholders (151 vrijwilligers van Pasar tijdens 10 toekomstcafés, Toerisme Vlaanderen, Waerbeke, CM gezondheidsfonds) en gebaseerd op de aanbevelingen en verbeteringsuggesties van de visitatiecommissie werden volgende elementen gebundeld.

KANSEN

- Gebruik de bestaande werking van de afdelingen om er meer 'maatschappelijke lagen' aan toe te voegen bv. gezondheid, zingeving, klimaat ...
- We leven in een haastmaatschappij die verwacht dat tijd zo efficiënt en winstgevend mogelijk benut wordt. Mensen hebben het daardoor voort-

durend 'druk', ook in hun vrije tijd, en genieten daardoor minder van het leven.

- Mensen zijn zich meer bewust van duurzaamheid om keuzes te maken.
- Toeristische sector zoekt naar de florerende toeristische bestemming: een bestemming waar het toerisme meerwaarde biedt voor zowel de toerist, inwoners, toeristische sector als de plek zelf.
- Naast de drukte moeten mensen kunnen recupereren, op verhaal komen, hun batterijen kunnen opladen, bij het gezin kunnen zijn, dingen doen die nutteloos zijn, die niet in centen te vertalen zijn. Dat is een soort vrije, rustige ruimte die we maatschappelijk moeten bewaken. Daarvoor zullen we met een aantal actoren samen moeten ijveren.
- In deze tijd van drukte en versnelling wordt de aandacht van mensen in hun vrije tijd weggetrokken van wat men eigenlijk zou willen doen. Bewustmaking rond de kwalitatieve vrije tijd is zinvol.
- Recreatie in de dichte omgeving is vaak niet erg duur. Zeker voor nieuwkomers kan dit interessant zijn omdat zij vaak (nog) niet over de budgetten beschikken voor recreatie. Vandaar kunnen wij hen uitnodigen om recreatie in de buurt te ontdekken.
- 'Samenloosheid', mensen zijn collectieve dingen kwijt, maar in het volwassen leven gaan mensen opnieuw op zoek naar het gevoel van 'collectief'. Er zit meerwaarde in dingen samen beleven en daarover praten.

BEDREIGINGEN

- Veel organisaties vissen in de vijver van 'vrije tijd'.
- Jongere mensen engageren zich steeds minder langdurig, dus moet de vrijwilligersinzet op een andere manier georganiseerd worden.
- Nieuwe doelgroepen kunnen bedreigend aanvoelen voor de huidige afdelingen. Een goede begeleiding op maat is daarom nodig.
- Lidmaatschap is niet meer zo evident vandaag. Je kan hopen dat je met nieuwe mensen/groepen een band op lange termijn opbouwt en je kan dat o.a. proberen te bereiken door meerwaarde te bieden voor deze mensen. Maar het doel is niet langer 'nieuwe leden willen maken', 'moet je nog op lange termijn banden opbouwen'? Of kan je gewoon iets aanbieden waar vraag naar is, door telkens nieuwe mensen?
- Een nieuw decreet 'toerisme voor allen' leidt ertoe dat Pasar geen rol meer speelt als managementondersteuningspunt voor vakantiecentra in het sociaal toerisme.
- Grenzen tussen werk en vrije tijd vervagen waardoor mensen niet meer samen op 'standaardmomenten' beschikbaar zijn voor vrijetijdsactiviteiten.
- Toenemende privatisering zorgt ervoor dat er minder middelen beschikbaar worden gesteld voor Pasar als organisatie. Je moet op zoek naar andere inkomstenbronnen.
- De wet op verenigingswerk zet de 'vrijwillige' inzet mogelijk onder druk.

RESULTATEN

- Pasar voorziet een gevarieerd, toegankelijk en kwalitatief aanbod van vrijetijdsactiviteiten dat past binnen haar missie en rekening houdt met duurzaamheid.
- Laat de organisatie sterker naar buiten komen met haar missie en visie.
- Laat het Pasar-vrijwilligersnetwerk uitgroeien tot een bottom-up functionerende vrijetijdsgemeenschap waarin eigentijdse normen en waarden de identiteit vormgeven.
- Ruimte creëren voor flex-engagement bij vrijwilligers.
- Meer proactief bezig zijn met het bereiken van verschillende doelgroepen.
- Lidmaatschap herbekijken en moderniseren.
- De kern van de organisatie gaat over het samenbrengen van mensen en over gemeenschapsvorming.
- Instroom van een jonger doelpubliek waarmaken.
- Focus niet enkel meer op de ontwikkeling van traditionele afdelingsgroepen, maar ook op nieuwe soorten (informele) groepen.
- Kenmerken en voordelen van de stad als uitgangspunt gebruiken om activiteiten samen met doelgroepen te ontwikkelen.
- Lokale samenwerkingen meer landelijk verankeren.
- Nieuw en geüpdatet vrijwilligersbeleid.

3.5 VAN SWOART TOT UITDAGINGEN

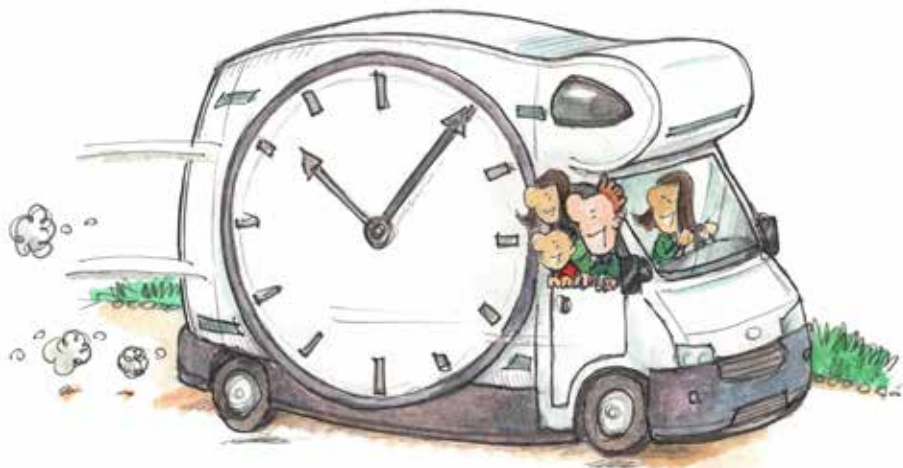
De gegevens verzameld in voormelde hoofdstukken hebben via een SWOART-analyse en prioriteringsproces geleid tot volgende beleidsopties die op hun beurt de basis vormden voor de formulering van de strategische doelen.

Beleidsuitdaging 1: Hoe vergaren we kennis over het domein vrije tijd en houden we deze up to date.

Beleidsuitdaging 2: Hoe geven we ons bewegingswerk vorm?

Beleidsuitdaging 3: Hoe ondersteunen we onze groepen en afdelingen en zorgen we ervoor dat zij een breed publiek bereiken?

Beleidsuitdaging 4: Op welke manier kan de werking steunen op vrijwillige inzet?



4. Strategische en operationele doelen

SAMENHANGEND GEHEEL VAN STRATEGISCHE EN OPERATIONELE DOELEN

Hierna beschrijven we de strategische doelen, uitgewerkt in operationele doelen, met daarbij telkens een aanzet tot acties. Om in te kunnen spelen op toekomstige maatschappelijke trends en ontwikkelingen, wordt de nodige flexibiliteit ingebouwd om de operationele doelen en de acties bij te sturen of aan te passen tijdens de beleidsperiode. De verdere uitwerking van de operationele doelen en acties wordt opgenomen in jaarlijkse actieplannen waarover we rapporteren in het voortgangsrapport.

De vier doelstellingen vormen een samenhangend plan waarin de kennisopbouw uit strategisch doel 1 wordt ingezet om de drie andere strategische doelen op een doelgerichte wijze aan te pakken. Doelstelling 2 focust op de creatie van een draagvlak voor vrije tijd in de samenleving en doelstelling 3 legt de nadruk op het ondersteunen en ontwikkelen van groepen. Doelstelling 4 (ondersteunen en betrekken van vrijwilligers) vormt tot slot het kader om vrijwilligers in te zetten die noodzakelijk zijn om de drie voorgaande doelstellingen te kunnen uitwerken.

STRATEGISCH DOEL 1: PASAR IS DE MOTOR GEWEEST VAN EEN LEREND NETWERK 'VRIJE TIJD' IN VLAANDEREN.

OD1.1: Pasar heeft een lerend netwerk 'vrije tijd' opgezet en ondersteund.

In het lerend netwerk 'vrije tijd' wisselen (ervarings)deskundigen kennis en informatie uit over de ontwikkelingen in het domein van de vrije tijd. We werken daarvoor samen met vrijetijdsdeskundigen uit diverse hoeken (onderzoeksinstellingen, Netwerk 'Iedereen Verdient Vakantie', De Ambrassade, Beweging.net, Femma, Waerbeke, welzijnsorganisaties, vakbonden, werkgeversorganisaties, organisaties rond technologische ontwikkelingen, enz.) en nemen zelf deel aan interessante netwerken rond betekenisvolle vrije tijd. We kijken ook naar nuttige informatie in het buitenland.

OD1.2: Pasar heeft haar standpunten over vrije tijd ontwikkeld.

Op basis van de opgebouwde kennis uit het lerend netwerk ontwikkelen we een kennisdossier waarin onze standpunten over de toekomst van vrije tijd en de inhoud van betekenisvolle vrije tijd duidelijk worden geformuleerd. We bouwen verder op het memorandum dat we publiceerden n.a.v. de politieke verkiezingen in 2018 en 2019. In het bijzonder gaan we op zoek naar de drempels die mensen in het spitsuur van het leven en mensen uit andere culturen ervaren om te participeren aan het vrijetijdsaanbod van Pasar.

OD1.3: Pasar heeft haar standpunten over vrije tijd getoetst in proeftuinen.

Aan de hand van proeftuinen (binnen Pasar en in samenwerking met andere organisaties) toetsen we onze toekomstvisie af in de praktijk en schaven we deze bij.

STRATEGISCH DOEL 2: PASAR HEEFT EEN GROTER DRAAGVLAK GECREËERD VOOR BETEKENISVOLLE EN DUURZAME VRIJE TIJD DOOR DE KENNIS HIEROVER TE VERTALEN NAAR DE PRAKTIJK EN TE VERSPREIDEN IN DE BREDE SAMENLEVING.

OD2.1: De Week van de Vrije Tijd heeft het brede publiek bewust gemaakt van het recht op en belang van vrije tijd en heeft hen geactiveerd om betekenisvolle vrije tijd te beleven.

De 'Week van de Vrije Tijd' wordt elk jaar op een vast tijdstip georganiseerd en is gericht naar het brede publiek via activiteiten, acties, campagnes, sociale media, leermomenten, de eigen Pasar-media, enz. Naast de inzet van onze Pasar-afdelingen en vrijetijdsambassadeurs gaan we elk jaar op zoek naar relevante partners (middenveldorganisaties, onderzoeksbureau, media, onderwijs, culturele centra, lokale besturen enz.) om hieraan mee te werken. De Week van de Vrije Tijd wordt de jaarlijkse centrale actiecampaagne. Het moment waarop onze organisatie naar buiten treedt met standpunten of beleidsvoorstellen, een centraal discussiethema of onderzoeksproject over vrije tijd.

OD2.2: Pasar heeft vrijetijdsambassadeurs opgeleid die hun kennis in de praktijk hebben verspreid.

Een vrijetijdsambassadeur is ervan overtuigd dat aandacht voor betekenisvolle vrije tijd zowel de samenleving als het leven van individuen beter maakt. Hij/zij wil samen met andere vrijetijdsambassadeurs mensen van deze boodschap overtuigen door mee te helpen bij events, workshops, lezingen, enz. We stimuleren personeel en bestaande en nieuwe vrijwilligers om een vrijetijdsambassadeurschap op te nemen en bieden hen daarvoor een opleidingstraject aan. We brengen de vrijetijdsambassadeurs samen op inspiratiemomenten en intervisiegroepen en streven naar een sterke verbondenheid tussen personeelsleden en vrijetijdsambassadeurs.

OD2.3: Pasar heeft laagdrempelige werkvormen ontwikkeld om rond vrije tijd te werken, gericht naar verschillende actoren in de brede samenleving.

We verspreiden de kennis, ontwikkeld in het lerend netwerk, actief naar verschillende actoren in de samenleving: burgers, organisaties, bedrijven, overheden enz. Dat doen we door aangepaste, laagdrempelige tools en methodieken te ontwikkelen (m.i.v. de bestaande materialen), o.a. geschikt om mensen uit verschillende leeftijdsgroepen en culturen te bereiken. We maken een vrijetijdss dossier op waarmee we naar andere organisaties stappen om samen de boodschap rond vrije tijd te verspreiden. We houden jaarlijks tijd vrij om te kunnen inspelen op nieuwe samenwerkingsvragen rond vrije tijd.

OD2.4: Pasar heeft verhalen over betekenisvolle vrijetijdsbeleving verzameld en verspreid.

We gebruiken de methodiek van storytelling om vrijetijdsverhalen te verzamelen die we via verschillende kanalen, aangepast aan de doelgroep die we ermee willen bereiken, gericht verspreiden in de samenleving. De centrale slogan daarbij is 'Pak je Tijd'.

OD2.5: Pasar heeft betekenisvolle vrije tijd gepolitiseerd.

We spelen gedurende vijf jaar in op de actualiteit met onze standpunten, we nemen deel aan overleg en debatten, publiceren opiniestukken en inspireren beleidsmakers (lokaal, Vlaams en federaal) via acties en projecten die betekenisvolle vrije tijd in de aandacht brengen. We koppelen dit jaarlijks aan onze Week van de Vrije Tijd.

OD2.6: Pasar heeft mensen bewustgemaakt van een noodzakelijke transformatie van recreatie en toerisme.

Een betekenisvolle vrijetijdsbeleving kan niet los worden gezien van de actuele en noodzakelijke transformaties in het toerisme en de vakantiebeleving die zich onder andere omwille van klimaatdoelstellingen opdringen. Pasar zal in de communicatie naar leden (via website, magazines, vorming...) informeren en sensibiliseren over de transformatie van toerisme en recreatie. Dit doen we onder meer door goede praktijkvoorbeelden ter inspiratie in de kijker te zetten. Pasar zal een actieve partner zijn in het innovatietraject van Toerisme Vlaanderen 'Reizen naar Morgen'. We passen dit ook toe in het aanbod van Pasar. Daarnaast zal Pasar blijven ijveren, vanuit de visie van recreatief medegebruik, voor voldoende recreatieve ruimte (groen en bos, rust- en stiltegebieden, wandel- en fietspaden en kampeermogelijkheden) in functie van betekenisvolle vrije tijd. Pasar zal standpunten hierover mee inbrengen via diverse fora en beleidsdomeinen.

STRATEGISCH DOEL 3: PASAR HEEFT DE ONTWIKKELING VAN EEN AANTREKKELIJK AANBOD DOOR VERSCHILLENDE SOORTEN PASAR-GROEPEN ONDERSTEUND, WAARDOOR STEEDS MEER MENSEN DE WEG HEBBEN GEVONDEN NAAR EEN BETEKENISVOLLE BELEVING VAN DE VRIJE TIJD.

OD3.1: Pasar heeft haar groepen ondersteund om een aantrekkelijk aanbod van betekenisvolle vrijetijdsbesteding te creëren op basis van de DROOM-waarden.

Pasar reikt informatie over de recreatieve, toeristische en culturele sectoren aan door middel van een jaarlijkse inspiratiebrochure groepsuitstappen, uitwisseling van ideeën tussen afdelingen via een zoekfunctie op de Pasar-website, inspiratie-nieuwsbrieven, uitwisselingsmomenten tussen vrijwilligers, inspiratie-programmabundel, enz. Vrijwilligers worden aangespoord om deel te nemen aan vorming (een gastvrij onthaal, groepsdynamiek, wetgeving rond verenigingsaspecten, een goed bestuur, financiën, promotie en communicatie). We inspireren Pasar-groepen om mensen die een participatiedrempel ervaren, toe te leiden tot de Pasar-activiteiten (via de UitPAS, Rap Op

Stap-kantoren, Steunpunt Vakantieparticipatie, enz.). Het eigen reisbureau Govaka&Pasar wordt een partner in de ontwikkeling en ondersteuning van meerdaagse initiatieven van Pasar-groepen. De Kompascampings vzw zijn partner voor lokale groepen voor het aanbod aan de kust. We stimuleren museumbezoek door de verspreiding van de Museumpas.

OD3.2: Pasar heeft de samenwerking van lokale Pasar-groepen met andere groepen gefaciliteerd.

We inspireren en ondersteunen Pasar-groepen om lokaal samen te werken met andere Pasar-groepen en met andere lokale organisaties, diensten voor toerisme of cultuur, bibliotheken, musea, scholen enz. rond actuele thema's als Week van het bos, beweegcampagnes, Trage Wegen, Week van de Vrije Tijd, enz. Innovatieve projecten en acties worden extra ondersteund. Tevens voeren we campagne in de grote steden (Brussel, Antwerpen en Gent). Pasar creëert ook top-down samenwerkingsmogelijkheden voor haar groepen door te werken met landelijke campagnethema's (bv. Pasar Zomert, Pasar Te Gast). Verder ondersteunen we ook bottom-up gegroeide samenwerkingsinitiatieven (Wonderlijk Lekker Limburg, beurs elektrisch fietsen). Dat doen we onder meer door goede praktijkvoorbeelden in de kijker te zetten. Waar mogelijk streven we naar de verzelfstandiging van deze samenwerkingsinitiatieven en schalen we ze op tot een nieuw landelijk initiatief. Voor de ondersteuning van bovenlokale initiatieven werken we samen met de vrijwilligers van het provinciaal overleg.

OD3.3: Pasar heeft nieuwe groepen opgestart volgens nieuwe methoden met bijzondere aandacht voor jongere deelnemers.

Naargelang de noden die we op vlak van vrije tijd in de samenleving detecteren en de kennis die we opbouwen in het lerend netwerk, starten we nieuwe groepen op die mensen verbinden. Succesvolle experimenten in de proeftuinen schalen we op. We gaan verder aan de slag met onze Pasar-academie voor GPS voor wandelaars en fietsers. De nieuwe Pasar-werking 'Kamperen en Happy Kids', gericht naar gezinnen met jonge kinderen, wordt verbreed. Ook de thema's vrije tijd en onthaasten gebruiken we om gericht een jonger publiek te verbinden. We leggen de focus ook op jongere mensen die in de grootsteden wonen. Nieuwe groepen die opgestart worden mogen anders zijn dan de klassieke groepen waarmee we tot nu toe gewerkt hebben. Dat betekent dat ze tijdelijk kunnen zijn, kunnen functioneren als experimenten, thematische groepen, in samenwerking met partnerorganisaties, éénmalige groepen, groepen volgens het concept van Leuvadour (waarbij inwoners van een stad of dorp voor Pasar als gastheer/vrouw fungeren) enz.

OD3.4: Pasar heeft haar interculturele werking verder ontwikkeld.

Vanuit de ervaringen van het stadsproject (beleidsperiode 2016-2020), de werking beschreven in het plan van aanpak en de kennis en ervaringen uit het lerend netwerk (strategisch doel 1) werken we onze interculturele werking verder uit. We ondersteunen de interculturele groepen en werken toe naar

verzelfstandiging. We zetten een traject uit om de lokale groepen in contact te brengen met het thema interculturaliteit. We blijven de bestaande interculturele projecten in samenwerking met externe organisaties verderzetten en kijken of we nieuwe projecten kunnen opzetten.

OD3.5 Pasar heeft geëxperimenteerd met nieuwe manieren om mensen te verbinden aan de organisatie.

Het brede aanbod van Pasar versterkt haar aantrekkelijkheid als vrijetijdsorganisatie en overtuigt meer mensen om te participeren of een lidmaatschap te nemen. We experimenteren met diverse vormen van ledenbinding, noodzakelijk om inkomsten te verwerven en mensen te binden aan onze missie. Voor de lokale groepen creëert de Opstap-Pas een band met deelnemers en leden. Deze lokale groepsvorming is noodzakelijk om mensen met elkaar te verbinden. Deze formule wordt samen met de groepen geëvalueerd en bijgestuurd. Daarnaast versterkt Pasar haar naambekendheid en de participatie aan het Pasar-aanbod.

STRATEGISCH DOEL 4: PASAR HEEFT EEN GEMEENSCHAP VERENIGD VAN KRACHTIGE VRIJWILLIGERS, DIE HEBBEN BIJGEDRAGEN AAN BETEKENISVOLLE VRIJE TIJD IN DE SAMENLEVING.

OD4.1: Pasar heeft geïnvesteerd in de ontwikkeling van krachtige vrijwilligers.

Pasar-vrijwilligers zijn onze lokale antennes en de deskundigen inzake lokale vrijetijdsactiviteiten. Ze kennen de eigen omgeving en beschikken over de vaardigheden om activiteiten te organiseren en te begeleiden. We investeren in aantrekkelijke en nieuwe soorten vorming en training en versterken zo meer vrijwilligers in hun vaardigheden om vorm te geven aan het tijdsverhaal, de interculturele samenleving, het aantrekken van jongere mensen en de transitie van recreatie en toerisme. We laten ons inspireren door voorbeelden in andere organisaties. We organiseren lossere bovenlokale inspiratiemomenten waarbij wordt ingespeeld op vragen en interesses van en tussen vrijwilligers. Pasar-groepen worden op een aangepaste manier begeleid in functie van hun noden en situatie op basis van de methode die ontwikkeld werd door Piot aan de UCCL ('de levensfase van de groep'). We richten ons in het bijzonder naar groepen die we herkennen als 'startend' en 'autonoom'. Deze begeleiding wordt gerealiseerd door vormingssessies of gerichte interventies van professionele of vrijwillige begeleiders.

OD4.2: Pasar heeft een gedifferentieerd vrijwilligersbeleid gevoerd, aangepast aan de instroom van verschillende types vrijwilligers.

Het gedifferentieerd vrijwilligersbeleid beschrijft de manier waarop vrijwilligers worden betrokken bij de organisatie, de manier waarop hun engagement wordt gewaardeerd, de werving, de verwelcoming en de technische en logistieke ondersteuning van vrijwilligers (meer info zie hoofdstuk '**Plaats van vrijwilligers in de organisatie**'). Het afsprakenkader voor vrijwilligers wordt vernieuwd, rekening houdende met gewijzigde wetgevingen en nieuwe vormen van vrijwilligersengagementen. Dit wordt gecommuniceerd naar

de vrijwilligersgroep en het wordt indien nodig geactualiseerd doorheen de beleidsperiode. Pasar hanteert diverse communicatiemiddelen (zowel in print als digitaal) om het netwerk van vrijwilligers te informeren opdat ze hun rol binnen de organisatie kunnen opnemen. We vernieuwen het bestaande digitale platform 'Mijn Pasar' om gemakkelijk toegang te hebben tot informatie, om administratie te regelen en om de nodige registratie van activiteiten te verzorgen. Daarnaast kunnen de vrijwilligers steeds een beroep doen op het Pasar-vrijwilligersloket voor vragen en bijstand. De vrijwilligers kunnen indien gewenst ook de Pasar-kledinglijn gebruiken waardoor ze goed herkenbaar zijn voor deelnemers. Jaarlijks wordt er een moment van waardering en bedanking voorzien. Vrijwilligers worden betrokken bij de uitbouw van het jaarlijkse actieplan. Dat gebeurt in de zomerbars met het oog op de lokale planning van het jaar erop. Vrijwilligers werken ook mee aan het inhoudelijke beleid via toekomstcafés, het provinciale overleg en intervisiegroepen. Van hieruit zijn vrijwilligers gemandateerd in de bestuursorganen van Pasar vzw. Via materiaalmeesters voorziet Pasar een ontleensysteem van materiaal voor de organisatie van de activiteiten en events. Pasar voorziet ondersteuning voor de versterking van de lokale promotie. Hiervoor wordt geregeld vorming voorzien (zoals voor de opmaak van digitale nieuwsbrieven, het gebruik van een applicatie om promotiekrantjes te maken e.d.).

OD4.3: Vrijwilligers hebben de organisatie in relevante netwerken vertegenwoordigd.

Een specifieke vrijwilligerstaak is de vertegenwoordiging van Pasar als middenveldorganisatie in lokale en bovenlokale netwerken. Dit gaat over lokale engagementen of vertegenwoordigingen (bv. cultuurraad, lokale dienst voor vrije tijd of toerisme) en bovenlokale vertegenwoordigingen (bv. regionaal landschap, samenwerkingsverbanden in het kader van de missie of het vrijetijdsaanbod). Vrijwilligers worden hiervoor beter aangestuurd en gevormd. Tevens wordt een systeem van interactie tussen de organisatie en de vertegenwoordigers in allerlei netwerken ontwikkeld.

RELATIE TUSSEN DOELEN, MISSIE, VISIE EN MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

Gezien de focus van onze vier strategische doelen op vrije tijd, dragen ze ertoe bij om onze missie en visie waar te maken. Bovendien bouwt het plan verder op het werk uit de beleidsperiode 2016-2020.

De strategische doelen uit het vorige beleidsplan '*Pasar plaatst vrije tijd op de maatschappelijke agenda*' en '*Pasar ontwikkelt kennis, producten en diensten die de bewustwording rond vrije tijd ondersteunen*' worden in aangepaste vorm verdergezet via strategisch doel 1 en 2 van dit plan. Het strategisch doel uit het vorige beleidsplan '*Pasar ontwikkelt een eigen aanbod voor de invulling van vrije tijd*' krijgt een plek binnen strategisch doel 3 van dit plan met die aanpassing dat we nu sterker handelen vanuit de opdracht om te zoeken naar **vernieuwing** en te **experimenteren met nieuwe groepen**. Strategisch doel 4 van dit plan handelt specifiek over vrijwilligers vanuit de vaststelling dat er

*** OP DEZE WIJZE GEVEN
WE OOK UITING AAN
DE OPDRACHT VAN DE
VISITATIECOMMISSIE
OM STERKER WERK
TE MAKEN VAN
'DIVERSITEIT EN
INTERCULTURALITEIT' IN
ONZE ORGANISATIE.**

in het vorig beleidsplan te weinig ruimte werd gecreëerd voor dit belangrijk onderdeel van onze organisatie.

De doelstelling *'Pasar bouwt aanwezigheid in de steden uit'*, uit het vorige beleidsplan, krijgt verder invulling op twee manieren. Het onderdeel dat handelde over experimenteren met nieuwe vormen van verenigen loopt verder in strategisch doel 3 van dit plan. Het onderdeel over **diversiteit en intercultu-raliteit** nemen we **transversaal** op in dit plan.*

Het plan van aanpak beschrijft welke acties we op korte termijn (2019-2020) hebben ondernomen en zullen ondernemen om sterker met dit thema aan de slag te gaan. Dit zetten we verder in het strategisch plan (2021-2025) vanuit onze diversiteitsvisie die zeer concreet **drie doelgroepen** afbakent voor de volgende vijf jaar. Het gaat om **mensen met een migratie-achtergrond, mensen in het spitsuur van het leven en mensen die financiële of fysieke drempels ervaren**. Door transversaal aandacht te hebben voor deze groepen, zitten ze impliciet vervat in elk strategisch doel.

De strategische doelen zijn niet alleen een verderzetting van de strategie uit de huidige beleidsperiode, ze zijn ook gebaseerd op de evoluties in de samenleving en houden rekening met wat stakeholders van ons verlangen en met de sterktes en werkpunten van de organisatie.

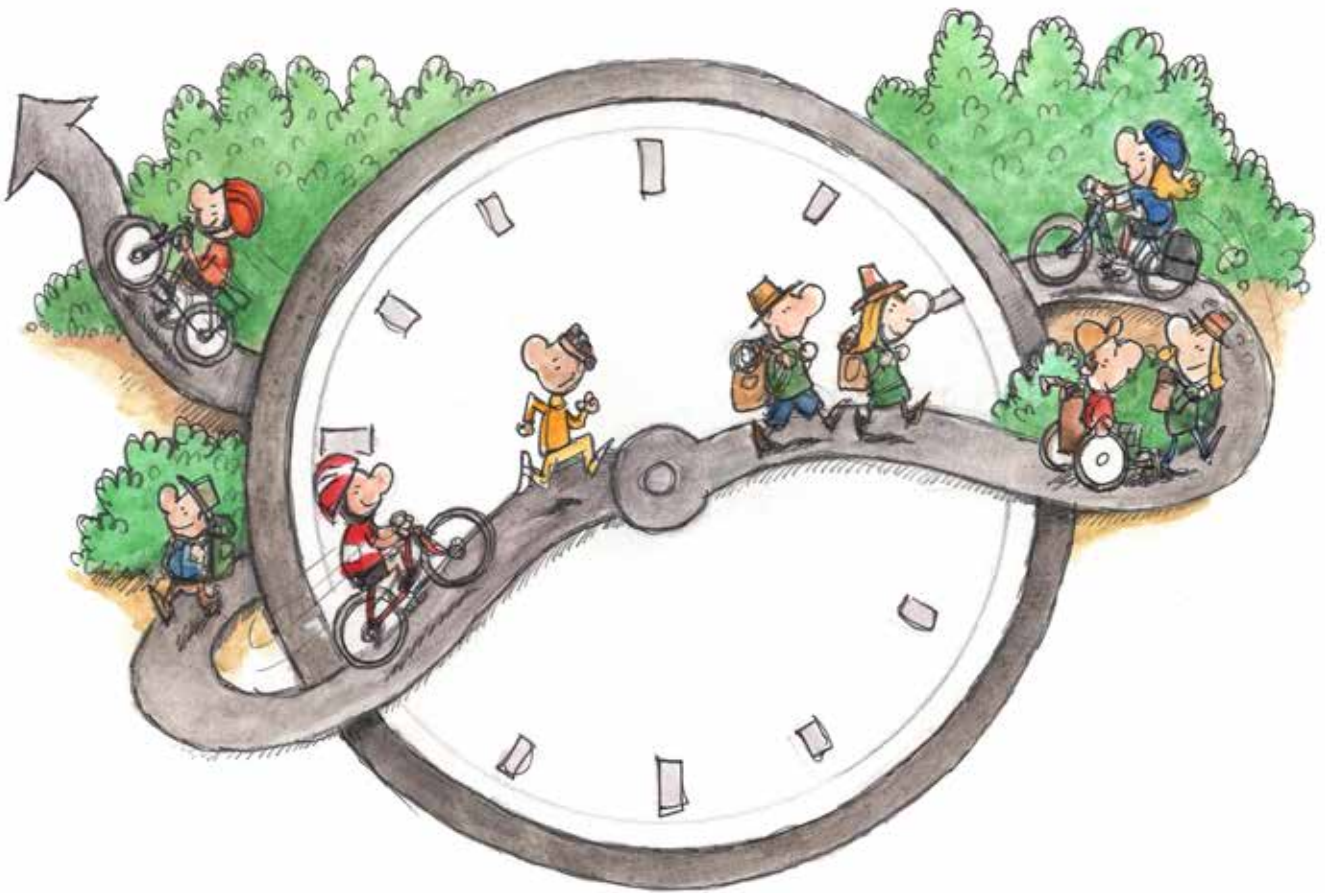
Strategisch doel 1 komt voort uit het werkpunt dat we intern sterkere standpunten dienen te ontwikkelen rond 'betekenisvolle vrije tijd'. Het lerend netwerk vormt daarbij een kennisbron die ons toelaat de andere strategische doelen op een gefundeerde wijze uit te voeren.

Strategisch doel 2 geeft invulling aan de verwachting van interne en externe stakeholders dat we naar buiten treden met onze boodschap 'Pak je tijd' en daarrond samenwerken met andere actoren, o.a. op basis van storytelling. Deze doelstelling sluit aan bij de grotere belangstelling die in de samenleving ontstaat voor tijdsdruk, de rol van vrije tijd en de nood aan een kwaliteitsvol leven. Ook de grotere belangstelling voor een kwaliteitsvol leven sluit daarbij aan. We mogen daarbij niet uit het oog verliezen dat een aantal trends ook invloed uitoefenen op de manier waarop burgers hun vrije tijd beleven (flexibilisering van werktijden, digitalisering, meer aandacht voor het klimaat en duurzame recreatie) en onze acties daaraan aanpassen. Doelstelling 2 laat ons ook toe om sterker in te zetten op politisering en meer op zoek te gaan naar vrijwilligers die ons daarin kunnen ondersteunen (vrijtijdsambassadeurs), wat tot nog toe werd gepercipieerd als werkpunt in onze organisatie.

Strategisch doel 3 biedt een antwoord op de probleemstelling dat sociale cohesie niet meer vanzelfsprekend ontstaat in onze samenleving. Onze verbindende rol die vervat zit in dit strategisch doel gaat ook in tegen de evolutie naar steeds meer eenzaamheid en armoede en biedt ons een kans om in te spelen op de superdiversiteit die ontstaat. Voorts is dit strategisch doel een

antwoord op de vraag van externe stakeholders om te blijven voorzien in een aanbod van betekenisvolle vrije tijd volgens de DROOM-waarden. Als we dit bovendien op een hedendaagse manier doen spelen we ook in op de ontwikkelingen die zich voordoen op vlak van vrijetijdsbeleving in de brede samenleving. Vanuit de interne stakeholders is er de wens dat we een breed publiek blijven aanspreken en daaraan komen we ook tegemoet via deze doelstelling.

Strategisch doel 4 speelt in op de nood aan ondersteuning in de samenleving van een hecht en positief verenigingsleven. Bovendien laat deze doelstelling ons toe om ruimte te creëren voor diverse types vrijwilligersengagementen en zo aan te sluiten bij de nieuwe manier waarop burgers aan vrijwilligerswerk doen. Vrijwilligers versterken daarnaast ook onze organisatie en maken onze basiswerking waar. En tot slot komen we via deze doelstelling tegemoet aan de vraag van externe stakeholders om het bestaande netwerk van vrijwilligers te blijven ondersteunen.



5. Inhoudelijke keuzes

5.1 FUNCTIEMIX

De functies die we inzetten

We hebben onze functiemix bepaald op basis van het samenbrengen van verschillende perspectieven. Zo keken we vanuit het DNA en de traditie van de organisatie, vanuit de vernieuwde missie en vanuit de functiemix, die de lokale groepen toepassen naar de rollen en vereisten van het decreet. Uit deze denkoefening distilleerden we drie functies voor de volgende beleidsperiode **de gemeenschapsvormende functie, de maatschappelijke bewegingsfunctie en de leerfunctie**. De gemeenschapsvormende functie en de maatschappelijke bewegingsfunctie vormen de kernfuncties van de mix, de leerfunctie, komt als secundaire functie aan bod. De culturele functie is aanwezig in meerdere activiteiten van afdelingen doch zetten we hier niet apart op in.

Visie op de functiemix en de onderscheiden functies

FUNCTIEMIX

De maatschappelijke bewegingsfunctie en de gemeenschapsvormende functie vormen de kernfuncties van onze functiemix.

Het opzetten van maatschappelijke bewegingspraktijken laat ons immers toe om onze kritische opdracht in de samenleving om vrije tijd als thema op de agenda te zetten en een draagvlak te creëren voor betekenisvolle vrije tijd, uit te voeren. Anderzijds zorgt het inzetten van gemeenschapsvormende praktijken ervoor dat we mensen kunnen samenbrengen en verbinden zowel om die kritische rol op te nemen als om samen betekenisvolle vrije tijd te creëren en te beleven.

De **leerpraktijken** die we opzetten, komen in onze functiemix aan bod **als secundaire functie**. Leren vloeit immers voort uit de manier waarop we de gemeenschapsvormende en maatschappelijke bewegingsfunctie aanpakken en omgekeerd is leren soms noodzakelijk om aan maatschappelijke beweging en gemeenschapsvorming te kunnen doen.

De **cultuurfunctie** is tot slot niet opgenomen in onze functiemix, omdat we niet doelbewust gebruikmaken van cultuurpraktijken binnen de organisatie. Het thema cultuur komt wel aan bod via de leerfunctie en ook in het aanbod van een deel van de lokale activiteiten (museumbezoek, architectuurwandeling, nieuwjaarsconcert,...).

GEMEENSCHAPSVORMENDE FUNCTIE

Visie op groepen en gemeenschappen en interacties daartussen in relatie tot de missie

Onze samenleving evolueert stilaan naar een samenleving waarin we niet meer vanzelfsprekend eenzelfde leefwereld delen. Dat gebeurt onder invloed van individualisering, vereenzaming, migratie, toenemende diversiteit en het ontstaan van virtuele werelden. In een dergelijk evoluerende samenleving ziet Pasar vrije tijd als hét middel bij uitstek om **verbindingen te blijven creëren tussen mensen**.

Pasar is ervan overtuigd dat vrijetijdsbeleving in een groepscontext een meerwaarde heeft die je bij een individuele vrijetijdsbeleving niet steeds meekrijgt of mogelijk is. Uit ervaring bij ons deelnemerspubliek weten we dat mensen verlangend uitkijken naar de groepsactiviteiten om een meerwaarde te beleven, met een verhaal thuis te komen en een hecht Pasar-gevoel te delen (goed gevoel van thuis te horen bij de groep). Daarom zetten we in op gemeenschapsvormende praktijken. Want gemeenschapsvorming die een gevoel van verbondenheid creëert, zorgt voor een extra sociale dimensie (iets bijdragen tot de samenleving) in onze steeds meer individualiserende samenleving.

In een gemeenschap ontmoeten individuen elkaar. Ook mensen die van elkaar verschillen. Voor Pasar vinden ze in de vrije tijd iets 'gemeenschappelijks', in de manier waarop met vrije tijd wordt omgegaan.

Van oudsher ligt in onze organisatie de focus op het bijeenbrengen van mensen in een groep (klassieke lokale afdelingen) en deze groep om te vormen tot een gemeenschap die zelforganiserend is¹. Maar anders dan in de vorige beleidsperiode stappen we nu af van het idee dat we elke groep willen laten groeien tot een zelforganiserende gemeenschap. We erkennen de kracht van tijdelijke groepen en erkennen hun meerwaarde zonder dat zij verder hoeven uit te groeien. Op die manier creëren we ruimte voor het experimenteren met nieuwe vormen van vrijwilligerswerk en verenigingsleven die beter aansluiten bij de manier waarop mensen vandaag de dag hun vrije tijd invullen.

Werkwijze om processen te ondersteunen en te faciliteren die leiden tot het vormen van groepen en gemeenschappen of tot interacties tussen groepen en gemeenschappen

In de eerste plaats zetten we praktijken op om groepen te creëren op basis van een gedeelde wens of nood in de vrije tijd en om deze groepen al dan niet te laten ontwikkelen tot gemeenschappen (of afdelingen, zoals wij ze

¹ *De Memorie van Toelichting omschrijft de termen 'groep' en 'gemeenschap' als volgt: 'een groep is een geheel van deelnemers aan en deelhebbers in een sociaal-culturele praktijk'. Een gemeenschap is 'een netwerk van mensen die in zelforganisatie en samenwerking iets met elkaar delen', bv. persoonskenmerken, normen, waarden, ambities, goederen, een ruimte enz.*

benoemen). We ondersteunen de vrijwilligers hierin via vormings- en uitwisselingsmomenten.

Ten tweede zetten we met personeelsleden en vrijwilligers van Pasar praktijken op die inspelen op de gedeelde ruimte tussen twee of meer vrijetijdsgroepen of -gemeenschappen. Dit proces van bridging komt tot uiting in de vele lokale en bovenlokale samenwerkingsprojecten (in en buiten Pasar) waarbij wordt samengewerkt aan evenementen en projecten en waardoor op termijn gedeelde gewoontes en gezamenlijke verhalen ontstaan.

Tot slot zetten we ook gemeenschapsvormende praktijken in op het niveau van de samenleving. Op dat moment werken we systeemgericht aan de ontwikkeling van een brede vrijetijdscultuur in de samenleving, over de gemeenschappen heen. Het project van vrijetijdsambassadeurs is hiervan een voorbeeld.

MAATSCHAPPELIJKE BEWEGINGSFUNCTIE

Visie op engagement en politisering en op relevante samenlevingsvraagstukken in relatie tot de missie

Er is duidelijk iets aan de hand met onze vrije tijd. De oorzaken van dit probleem zijn niet alleen op individueel vlak te zoeken. Er zijn een aantal collectieve mechanismen die dit mee in de hand werken. Daarom is het nodig om het thema vrije tijd te politiseren en engagementen op te wekken om deze mechanismen bloot te leggen en ten goede te veranderen. We willen mensen betrekken en gevoelig maken om individuele en structurele veranderingen rond vrije tijd na te streven en hen kennis en vaardigheden bijbrengen om rond vrije tijd in de samenleving engagement op te nemen. Zo maken we Pasar zichtbaar als een gemeenschap die bereid is iets te doen aan de kwestie van de vrije tijd en er vooral een publieke zaak van te maken. Daarom kiest Pasar ervoor om praktijken op te zetten vanuit de maatschappelijke bewegingsfunctie.

Door te kiezen voor deze functie zetten we in op politisering². We maken politisering voornamelijk waar in de vorm van 'subpolitiek' waardoor we het thema vrije tijd, wat sommigen zouden afdoen als private kwestie, **bespreekbaar maken in het publiek debat** en de politieke relevantie van het thema benadrukken. Subpolitiek betekent ook dat we 'aan politiek doen' buiten de klassieke politieke instellingen zoals parlement, politieke partij en vakbond.

² *Socius (artikel 'rollen en functies: twee kanten van dezelfde medaille): Politisering gebeurt overal waar mensen individuele kwesties uit hun leefwereld, samen tot een publieke zaak maken door ze samen te bespreken en aan te klagen. Wat hen persoonlijk raakt verheffen ze tot een gedeelde zaak, tot een kwestie van en voor de samenleving.*

Wat betreft de veranderingen die we willen waarmaken richten we ons in de komende beleidsperiode op drie veranderingsperspectieven³, namelijk de bewustzijnsverandering, structuur- en cultuurverandering.

Werkwijze om praktijken op te zetten waarin ruimte voor engagement en politisering wordt gecreëerd in relatie tot samenlevingsvraagstukken

Om het bewustzijn (ervaringen, gedachten, emoties, beleving) van burgers te veranderen zetten we in op sensibilisering. Sensibilisering van het brede publiek gebeurt jaarlijks via de campagne Week van de Vrije Tijd, waarin we aandacht vragen voor het belang van vrije tijd via mediaboodschappen, aangevuld met een betekenisvol vrijetijdsaanbod. Daarnaast sensibiliseert onze Facebookpagina het brede publiek via inspirerende boodschappen en verspreiden we onze boodschap via beurzen en evenementen aan de hand van laagdrempelige producten en methodieken zoals het Pakje tijd.

We zetten in op politisering met als doel de vrijetijdsproblematiek op de maatschappelijke agenda te zetten en de invloed van het heersende politieke kader op onze vrije tijd in vraag te stellen. Daarvoor versterken we in de eerste plaats de kritische stemmen over de heersende '(vrije) tijds cultuur' in Vlaanderen. Verder organiseren we de campagne 'Week van de Vrije tijd' waarmee we op grote schaal aandacht vragen voor het vrijetijdsthema. Om deze campagne op poten te zetten mobiliseren we gelijkgezinden en vrijetijdsambassadeurs en worden tal van samenwerkingen opgezet. We bouwen dossierkennis op via het lerend netwerk, informeren beleidsmakers (naar aanleiding van de actualiteit) en zetten in op vertegenwoordigend beleidswerk op diverse niveaus. Tot slot haken we ook in op politisering die vorm krijgt vanuit andere (sociaal-culturele) organisaties en burgerinitiatieven die nauw aansluiten bij onze missie.

Via de maatschappelijke bewegingsfunctie zetten we ook praktijken op die het opnemen van een maatschappelijk engagement rond betekenisvolle vrije tijd in de samenleving stimuleren. Het doel van deze praktijken is de **heersende 'tijds cultuur' te beïnvloeden** richting een tijds cultuur die vrije tijd en haar positieve effecten op de voorgrond zet; een cultuur die 'het druk hebben' niet langer ziet als een statussymbool; en een cultuur die aandacht heeft voor de betekenisvolle invulling van vrije tijd. Zo zetten we in op het zichtbaar maken van de vele initiatieven en praktijken in de samenleving die betekenisvolle vrije tijd voorop stellen en richten we zelf nieuwe soorten van betekenisvolle vrijetijdsgroepen op.

LEERFUNCTIE

Visie op leren in relatie tot de missie

Onze missie en visie leiden ertoe dat we de leerprocessen binnen onze organisatie bekijken vanuit een cultureel perspectief. Leren als culturele categorie

³ Wilber, *Een beknopte geschiedenis van alles*, 1996

dus⁴. Dat betekent dat we leren niet enkel zien als het opnemen van kennis, maar ook ruimer als het ontwikkelen van vaardigheden en overtuigingen. Leren heeft in onze organisatie als doel de problematiek van vrijetijdsbeleving te interpreteren, er betekenis aan te geven en er kritische stemmen rond wakker te maken.

Voorts zetten we in onze organisatie in op niet-formeel en informeel leren. Niet-formeel leren gebeurt via activiteiten die een belangrijke leercomponent inhouden, maar waarin het leerresultaat niet wordt geformaliseerd (bv. vorming rond gebruik van GPS-toestellen voor wandelaars). Informeel leren daarentegen gebeurt in omgevingen die in de eerste plaats niet educatief van aard zijn (bv. deelnemen aan een architectuurwandeling).

De leerprocessen die we in onze organisatie opzetten zijn bijna uitsluitend collectieve processen. Het leren in groep, samen met anderen, voegt immers een dimensie toe aan het leren (bv. projectwerk, leren van elkaar, ervaringsuitwisseling). Vandaar spreken we van sociaal leren in onze organisatie.

Tot slot organiseren we voornamelijk leerprocessen in een open leercontext. De leerdoelen zijn daarbij niet vooraf vastgelegd. De lerenden laten zich leiden door de leermogelijkheden die zich aandienen en grijpen die leeransen die hen opportuun lijken.

Werkwijze om leeromgevingen op te zetten

Binnen de maatschappelijke bewegingsfunctie creëren we een lerend netwerk waarin kennis wordt verzameld door uitwisseling en toetsing in proeftuinen. Voorts creëren we laagdrempelige leeromgevingen waarin vrijetijdsambassadeurs en burgers kennis kunnen opdoen. Dat doen we aan de hand acties, campagnes, projecten, storytelling, mediaboodschappen en overleg- en uitwisselingsmomenten.

De leeromgevingen die we opzetten binnen de gemeenschapsvormende functie voor vrijwilligers zijn laagdrempelig en uit zich voornamelijk in de vorm van uitwisselings-, inspiratie- en overlegmomenten. Daarnaast gebruiken we ook de methodiek van storytelling om een papieren en digitale leer-setting te creëren. De laagdrempelige leeromgevingen voor deelnemers en leden situeren zich eerder binnen het kader van vrijetijdsactiviteiten, bv. wandelingen begeleid door gidsen die thuis zijn in allerlei thema's, bezoek aan een bioboerderij, activiteiten georganiseerd binnen de GPS-academie enz. In sommige gevallen participeren deelnemers bewust met de intentie om te leren. In andere gevallen realiseren ze zich niet dat ze leren, al bestaat bij de organisatoren wel de intentie om het leren teweeg te brengen.

5.2 DE REALISATIE VAN DE DRIE ROLLEN

Verbindende rol

Pasar ziet haar verbindende rol in de creatie en ondersteuning van vrijetijdsgroepen en -gemeenschappen. In deze groepen en gemeenschappen verbinden mensen zich met elkaar en ontstaan nieuwe netwerken naast het primaire sociale netwerk van familie en vrienden. Op die manier stimuleren we de ontwikkeling van relationeel burgerschap bij mensen. Door samen betekenisvolle vrije tijd te creëren en te beleven verbinden burgers zich niet alleen met elkaar maar ook met de brede samenleving. Pasar ziet de noodzaak om meer groepen te verbinden rond de missie en nog meer mensen te rekruteren voor dit onderwerp. Zo werken meer mensen mee aan de veranderingen die Pasar voor ogen heeft in het tijdsvraagstuk.

Pasar ziet haar verbindende rol niet alleen binnen de organisatie maar ook in samenwerking en netwerkvorming met andere organisaties en actoren in de samenleving. Door samen te werken en deel te nemen aan netwerken creëren we verbinding op organisatorisch niveau die op haar beurt de verbindende rol van lokale groepen ondersteunt. Zo is de medewerking van een Pasar-afdeling aan lokale dorpsfeesten een voorbeeld van lokale verbinding.

Tot slot zijn vrijwilligers een verbindend middel bij uitstek. Via vrijwilligersengagementen nemen burgers immers verantwoordelijkheid op in hun omgeving en in de samenleving.

DE VERBINDENDE ROL WAARMAKEN

Pasar vervult haar verbindende rol via strategisch doel 3. Door haar bestaande netwerk van groepen te blijven ondersteunen in de ontwikkeling van betekenisvolle vrijetijdsbeleving (op basis van de DROOM-waarden) en door nieuwe groepen op te starten vanuit weloverwogen maatschappelijke thema's, interesses en noden geven we invulling aan de verbindende rol. **Dat doen we ook door lokale samenwerking van groepen zowel binnen als buiten de organisatie te stimuleren en te ondersteunen.** Voorbeelden zijn Pasar Zomert (een aanbod dat over heel Vlaanderen tot stand komt), 'Pasar Te Gast' waarbij afdelingen elkaar bezoeken en tal van lokale samenwerkingen met andere organisaties opzetten, lokale samenwerkingen met doelgroepenorganisaties van mensen die financiële of fysieke drempels ervaren, enz.

Voorts treden we ook verbindend op door op landelijk niveau interessante samenwerkingen aan te gaan met o.a. organisaties die mensen in het spitsuur van het leven en/of mensen met een migratie-achtergrond bereiken. Deze samenwerkingen laten we doorsijpelen naar het lokaal niveau en zo maken we minder vanzelfsprekende verbindingen mogelijk tussen mensen en groepen.

Via strategisch doel 4 verbinden we vrijwilligers tot een hechte Pasar-community. We ondersteunen hen, brengen hen samen en stimuleren onderlinge uitwisseling. Verder steunen we ook op de expertise van onze vrijwilligers, die een verbindende rol uitvoeren in hun lokale groepen en ondersteunen we hen in deze taak.

In strategisch doel 2 vervullen we de verbindende rol door processen op te zetten die het brede publiek verbinden in het thema betekenisvolle vrije tijd. Met strategisch doel 1, het opzetten van een lerend netwerk, werken we ook een stukje aan verbinding.

Kritische rol

Pasar realiseert haar kritische rol door het in vraag stellen van de manier waarop we in onze samenleving omgaan met vrije tijd zowel collectief als individueel. Dat willen we doen door processen op te zetten die mensen bewustmaken van de positieve invloed die betekenisvolle vrijetijdsbeleving uitoefent. We treden kritisch op door mensen te activeren om zelf aan de slag te gaan met of voor betekenisvolle vrije tijd. Vanuit deze processen voeren we ook mee het publieke debat over de heersende tijds cultuur en zetten we mensen aan tot het ontwikkelen van kritisch burgerschap. Vanuit het thema vrije tijd willen we bijdragen tot een duurzame, solidaire en open samenleving, gesteund door artikel 24 van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens *“Ieder mens heeft recht op rust en op vrije tijd (...)”*.

DE KRITISCHE ROL WAARMAKEN

We vullen de kritische rol in vanuit strategisch doel 2. Daarin beschrijven we de verschillende acties die we opzetten om de kennis en ervaringen over betekenisvolle vrije tijd, ontwikkeld in het lerend netwerk, te dissemineren in de samenleving. Zo zetten we in op het opleiden van vrijwilligers tot vrijetijdsambassadeur en werken we met hen samen om allerlei acties op poten te zetten. Daarnaast organiseren we jaarlijks een campagne ‘Week van de Vrije Tijd’ waarin we samen met partners en ambassadeurs aandacht vragen voor betekenisvolle vrije tijd. We zetten in op storytelling om vrijetijdsverhalen te verzamelen en ontwikkelen laagdrempelige werkvormen waarmee we naar allerlei actoren toestappen. We zetten acties op voor recreatief medegebruik en ijveren voor voldoende voorzieningen voor vrijetijdsbeleving. Tot slot werken we ook naar het beleid toe, voornamelijk in aanloop naar de verkiezingen en via vertegenwoordigingen in allerlei instanties lokaal en bovenlokaal.

Via strategisch doel 3 geven we uiting aan de kritische rol door te investeren in een eigen betekenisvol vrijetijdsaanbod dat toegankelijk is voor een breed publiek, met aandacht voor specifieke doelgroepen en dat rekening houdt met hedendaagse evoluties als klimaat, slow tourism, superdiversiteit en het idee van de florerende bestemming.

Laboratoriumrol

Experimenteren en daaruit leren, vormen belangrijke processen in onze werking voor de volgende jaren. We schuiven nieuwe maatschappelijke regels naar voren en zoeken met mensen en groepen antwoorden op onze uitdagingen rond vrije tijd. Vanuit onze laboratoriumrol gaan we op zoek naar de beste manier om ruimte te maken in de samenleving en in het leven van mensen voor (meer) betekenisvolle vrije tijd. De processen die we binnen

deze rol opzetten gaan over zoeken en proberen en we voorzien ruimte om te mislukken en daaruit te leren. Uit deze processen en praktijken distilleren we de werkende oplossingen en stellen ze ter beschikking van andere groepen en actoren, die ze kunnen aangrijpen en verbeteren en dragen zo bij tot de ontwikkeling van een nieuwe vrijetijdscultuur in Vlaanderen. We doen dit samen met mensen en groepen en ontwikkelen zo tegelijk hun ondernemend burgerschap.

DE LABORATORIUMROL WAARMAKEN

We vullen de laboratoriumrol in door te experimenteren met vrije tijd op verschillende gebieden. Het zwaartepunt van de laboratoriumrol is terug te vinden in strategisch doel 1. Het lerend netwerk is een laboratorium waarin de uitwisseling van ervaring en kennis en de kruisbestuiving daartussen leidt tot kennisopbouw over betekenisvolle vrije tijd. Deze nieuwe kennis testen we in proeftuinen die zelf weer input leveren voor het lerend netwerk.

Daarnaast vullen we de laboratoriumrol ook in door te experimenteren met methodieken om een draagvlak in de samenleving te creëren. De operationele doelen en acties binnen strategisch doel 2 zijn op zich telkens een experiment en worden doorheen de beleidsperiode aangepast afhankelijk van de ervaringen die we opdoen.

In strategisch doel 3 maken we tot slot ruimte voor laboratoriumprocessen gericht op het ontwikkelen van nieuwe vrijetijdsgroepen met specifieke aandacht voor mensen in het spitsuur van het leven en mensen met een migratieachtergrond. We gaan op zoek naar nieuwe mogelijkheden om ledenbinding in de toekomst vorm te geven en hebben oog voor een aanbod dat duurzaam is en nog sterker inzet op de relatie met lokale gemeenschappen.

5.3 OVERZICHT DOELEN, FUNCTIES, ROLLEN EN TIMING

We geven een samenvattend overzicht van de link tussen doelstellingen, rollen en functies. De periode duidt aan in welke jaren van de beleidsperiode rond de doelstelling zal gewerkt worden.



Doelstellingen	Functie	Rol	Periode
Strategisch doel 1: Pasar is de motor geweest van een lerend netwerk 'vrije tijd' in Vlaanderen.			
OD1.1: Pasar heeft een lerend netwerk 'vrije tijd' opgezet en ondersteund.	Leerfunctie	Laboratoriumrol (Verbindende rol)	2021-2025
OD1.2: Pasar heeft haar standpunten over vrije tijd ontwikkeld.	Maatschappelijke bewegingsfunctie		2022
OD1.3: Pasar heeft haar standpunten over vrije tijd getoetst in proeftuinen.	Leerfunctie		2023-2025
Strategisch doel 2: Pasar heeft een groter draagvlak gecreëerd voor betekenisvolle en duurzame vrije tijd door de kennis hierover te vertalen naar de praktijk en te verspreiden in de brede samenleving.			
OD2.1: De Week van de Vrije Tijd heeft het brede publiek bewust gemaakt van het recht op en belang van vrije tijd en heeft hen geactiveerd om betekenisvolle vrije tijd te beleven.	Maatschappelijke bewegingsfunctie	Kritische rol (Laboratoriumrol) (Verbindende rol)	2021-2025
OD2.2: Pasar heeft vrijetijdsambassadeurs opgeleid die hun kennis in de praktijk hebben verspreid	Maatschappelijke bewegingsfunctie		2021-2025
OD2.3: Pasar heeft laagdrempelige werkvormen ontwikkeld om rond vrije tijd te werken, gericht naar verschillende actoren in de brede samenleving.	Maatschappelijke bewegingsfunctie		2022-2025
OD2.4: Pasar heeft verhalen over betekenisvolle vrijetijdsbeleving verzameld en verspreid.	Maatschappelijke bewegingsfunctie		2024-2025
OD2.5: Pasar heeft betekenisvolle vrije tijd gepolitiseerd.	Maatschappelijke bewegingsfunctie		2023-2024
OD2.6: Pasar heeft mensen bewustgemaakt van een noodzakelijke transformatie van recreatie en toerisme.	Maatschappelijke bewegingsfunctie		2021-2025
Strategisch doel 3: Pasar heeft de ontwikkeling van een aantrekkelijk aanbod door verschillende soorten Pasargroepen ondersteund, waardoor steeds meer mensen de weg hebben gevonden naar een betekenisvolle beleving van de vrije tijd.			
OD3.1: Pasar heeft haar groepen ondersteund om een aantrekkelijk aanbod van betekenisvolle vrijetijdsbesteding te creëren op basis van de DROOM-waarden.	Gemeenschapsvormende functie	Verbindende rol (Kritische rol) (Laboratoriumrol)	2021-2025
OD3.2: Pasar heeft de samenwerking van lokale Pasargroepen met andere groepen gefaciliteerd.	Gemeenschapsvormende functie		2021-2025
OD3.3: Pasar heeft nieuwe groepen opgestart volgens nieuwe methoden met bijzondere aandacht voor jongere deelnemers.	Gemeenschapsvormende functie		2022-2025
OD3.4: Pasar heeft haar interculturele werking verder ontwikkeld.	Gemeenschapsvormende functie		2021-2025
OD3.5: Pasar heeft geëxperimenteerd met nieuwe manieren om mensen te verbinden aan de organisatie.	Gemeenschapsvormende functie		2021-2022
Strategisch doel 4: Pasar heeft een gemeenschap verenigd van krachtige vrijwilligers, die hebben bijgedragen aan betekenisvolle vrije tijd in de samenleving.			
OD4.1: Pasar heeft geïnvesteerd in de ontwikkeling van krachtige vrijwilligers.	Leerfunctie	Verbindende rol	2021-2025
OD4.2: Pasar heeft een gedifferentieerd vrijwilligersbeleid gevoerd, aangepast aan de instroom van verschillende types vrijwilligers.	Gemeenschapsvormende functie		2021-2025
OD4.3: Vrijwilligers hebben de organisatie in relevante netwerken vertegenwoordigd.	Gemeenschapsvormende functie		2021-2025

5.4 WERKING BINNEN DE VRIJE TIJD

Pasar zet als sociaal-culturele organisatie in op de vrije tijd. Vrije tijd is dus niet alleen het werkterrein van de organisatie, maar ook het centrale thema. Zo maken we in onze missie en visie nog een verdere opdeling in de vrije tijd. Die bestaat uit semi vrije tijd en (echte) vrije tijd, waarbij die echte vrije tijd of kortweg vrije tijd verwijst naar dat stukje van de tijd waarover ieder mens effectief vrij kan beschikken om hem te besteden aan wat hij of zij zelf wil.

Wat de organisatie van activiteiten en acties betreft, beperkt Pasar zich tot die tijdstippen waarop het grootste deel van de volwassen bevolking vrije tijd heeft en dus niet bezig is met arbeid, school- of beroepsopleiding. In de praktijk betekent dit, dat 57,7% van de activiteiten plaatsvindt in het weekend (en op feestdagen) en 20,5% op een weekavond (na 17 uur) (referentiejaar 2018). Door de flexibilisering en versnippering van arbeidstijden wordt het moeilijker om iedereen op deze tijdstippen te bereiken. Vandaar dat Pasar ook ijvert voor het behoud van collectieve vrijetijdsmomenten waarop burgers samen de tijd hebben om hun vrije tijd te beleven.

21,8% van de Pasar-activiteiten vindt overdag tijdens de week plaats (referentiejaar 2018). Hoewel men anders zou kunnen vermoeden, spelen ook deze activiteiten binnen de vrije tijd, maar dan van een specifiek publiek. We bereiken op deze activiteiten voornamelijk gepensioneerden en alleenstaanden. Voor hen betekenen deze activiteiten tijdens weekdagen een mogelijkheid om zich te verbinden met mensen, wanneer vrienden en familie daar geen vrije tijd voor hebben.

De activiteiten die Pasar organiseert zijn grotendeels recreatief van aard, uitgezonderd acties en campagnemomenten. Daardoor situeert het overgrote deel van de activiteiten zich van nature in de vrije tijd. Het activiteitenaanbod wordt verspreid naar individuele burgers en groepen die in hun vrije tijd willen participeren.

Het netwerk van 260 lokale afdelingen wordt gerund door 1803 vaste vrijwilligers. Mensen die zich vrijwillig inzetten voor de organisatie en geen financiële vergoeding ontvangen voor de tijd die en het werk dat zij in de organisatie investeren. Het feit dat zij tijd kunnen investeren, betekent dat zij deze tijd vrij ter beschikking hebben en dat deze dus buiten hun arbeids- of opleidingstijd valt. Met andere woorden het afdelingswerk van Pasar gebeurt door vrijwilligers in hun vrije tijd.

Als het gaat om de kritische rol die de organisatie opneemt, dan hebben we wel tot doel om een aantal actoren (beleidsmakers, deskundigen, organisaties) te bereiken binnen hun professionele tijd (strategisch doel 1 en 2). Dit onderdeel van de werking speelt zich uitzonderlijk af buiten de vrije tijd.

5.5 WERKING VOOR HET BREDE PUBLIEK

Werking voor het brede publiek en keuzes daarin op het vlak van doelgroepen, gemeenschappen of kansengroepen

Pasar kiest ervoor om, net als in het verleden, een werking te ontwikkelen die zich richt naar het brede publiek. Als we een blik werpen op het huidige Pasar-publiek dan kunnen we vaststellen dat we inderdaad een **breed en divers publiek bereiken**. Zowel mannen als vrouwen uit verschillende leeftijdscategorieën en samenlevingsvormen en met verschillende opleiding, fysieke mogelijkheden, kledijvoorkeur, eetcultuur, achtergrond enz. maken deel uit van onze vrijwilligers-, leden- en deelnemersgroep. We merken wel op dat niet alle gemeenschappen in de samenleving even veel vertegenwoordigd zijn in onze organisatie. Zo bereiken we op dit moment vooral mensen zonder migratiegeschiedenis en behoort het Pasar-publiek meestal niet tot de armste of rijkste groep in de samenleving. Met andere woorden, we bereiken op dit moment vooral de Vlaamse middenklasse. En voornamelijk de 50-plussers binnen deze gemeenschap.

Om onze werking voor het brede publiek nog beter waar te maken focussen we de komende beleidsperiode op twee specifieke doelgroepen die op dit moment nog te weinig vertegenwoordigd zijn in ons publiek. Het gaat om de kansengroep 'mensen met een migratieachtergrond' en de doelgroep 'mensen in het spitsuur van het leven' (tussen 25 en 50 jaar). We zetten allerlei acties op om hen meer en beter te bereiken en te betrekken in de organisatie. We hebben ook oog voor andere drempels (armoede, ziekte,...). In het netwerk van lokale Pasar-afdelingen wordt ook aandacht besteed aan de doelgroep van mensen die financiële of fysieke drempels ervaren.

Beleid en aanpak om sociaal-culturele participatie van iedereen na te streven

Gezien de brede sociaal-culturele participatie die we in het verleden reeds waarmaakten, blijven we onze huidige communicatiestrategieën en publieksacties behouden.

We blijven ook de inspanningen van onze lokale vrijwilligers en groepen, om sociaal-culturele deelname van iedereen na te streven, ondersteunen en in de kijker zetten. We zien immers dat lokale Pasar-afdelingen in staat zijn om mensen uit diverse doel- en kansengroepen te bereiken via gerichte acties en activiteiten. Het gaat onder meer om mensen met een mentale of fysieke beperking, mensen die minder mobiel zijn, mensen met een migratieachtergrond, gezinnen met jonge kinderen, mensen met eenzaamheidsgevoelens, alleenstaanden enz. Dat doen ze onder meer door een lage prijsstrategie te hanteren voor de activiteiten, door een gastvrije sfeer te creëren, door samen te werken met lokale afdelingen van doelgroepenorganisaties en -instellingen, door aandacht te hebben voor toegankelijkheid van de activiteiten enz.

Om de sociaal-culturele deelname van mensen met een migratieachtergrond en mensen in het spitsuur van het leven te versterken zetten we volgende extra acties en campagnes op.

Sociaal-culturele participatie van mensen met een migratieachtergrond

We integreren de aandacht voor mensen met een migratieachtergrond in de verschillende strategische doelen van het beleidsplan en werken zo transversaal. Afhankelijk van specifieke acties en projecten wordt de groep 'mensen met migratieachtergrond' breed benaderd (bv. bij kennisverwerving) of eerder smal benaderd (bv. bij bepaalde projecten gericht op nieuwkomers of vluchtelingen, of bij de werking via de UITPAS).

Uit de diversiteitsprojecten die Pasar in het verleden reeds heeft opgezet concluderen we dat er nood is aan kennisverwerving over vrijetijdsbeleving in andere culturen. Daar maken we een speerpunt van tijdens de volgende beleidsperiode. Het doel van de kennisverwerving is te bepalen in welke richting we kunnen experimenteren met meer interculturele werkvormen in de vrije tijd.

Wat de praktijkwerking betreft voeren we een tweesporenbeleid. Enerzijds zetten we interculturele projecten op, los van de bestaande Pasar-groepen. Dat doen we door samen te werken met maatschappelijk relevante doelgroeporganisaties en -initiatieven (bv. Dienst Integratie en Inburgering, IN-Z, Internationaal Comité, enz.). Zij zijn sterk in het bereiken van mensen met een migratieachtergrond en slagen erin hen samen te brengen vanuit een bepaalde vraag of nood. Pasar neemt het initiatief om in deze reeds gevormde groepen mensen te verbinden via betekenisvolle vrijetijdsbeleving. Dat doen we vanuit onze expertise en mogelijkheden als vrijetijdsorganisatie. Bij het opzetten van deze samenwerkingen gaan we steeds op zoek naar partners die actief zijn in meerdere gebieden in Vlaanderen zodat bij succes de projecten ook uitgerold kunnen worden in andere regio's. Op die manier werken we aan de verbreding van de participatie op een categoriale manier.

Tegelijk richten we ons op het bestaand netwerk van Pasar-afdelingen en -groepen. Daar ligt de focus op sensibilisering, kennismaking en competentieverwerving rond interculturaliteit. In een volgende inclusieve fase maken we de verbinding tussen beide beleidssporen en laten we vrijwilligers uit het bestaande netwerk instromen in één of meer interculturele projecten. Daar doen de vrijwilligers interculturele ervaringen op die ze mee terugnemen en kunnen inzetten in hun lokale Pasar-groep.

Wat de interne organisatie betreft werken we aan interculturaliteit door in te zetten op interculturele competentiebevordering bij het personeel en door bij de aanwerving van nieuwe personeelsleden en nieuwe bestuursvrijwilligers extra aandacht te hebben voor deskundigen met een migratieachtergrond.

Voor de verdieping van de participatie van deze groep willen we experimente-

ren met meer flexibele formules van lidmaatschap en binding.

Sociaal-culturele participatie van mensen in het spitsuur van het leven

Aangezien deze doelgroep zich in het spitsuur van het leven bevindt en bijgevolg weinig vrije tijd ter beschikking heeft, richten we ons vooral naar hen met campagnes en acties rond het recht op vrije tijd en proberen we hen te rekruteren als vrijetijdsambassadeurs. We spelen daarvoor in op meer fluïde en taakgerichte vrijwilligersengagementen (zoals vastgesteld in het onderzoek van Joris Piot, UCCL) en investeren in thematische en projectmatige groepen die los staan van het klassieke afdelingsmodel.

Voorts zullen we de komende beleidsperiode ook op kleine schaal experimenteren met nieuwe vormen van verenigen en nieuwe methoden om mensen uit deze doelgroep te verbinden, aangepast aan hun specifieke noden en wensen. Op die manier werken we categoriaal naar deze doelgroep toe.

We verliezen daarbij ons bestaand leden-, deelnemers- en vrijwilligerspubliek, dat zich in hoofdzaak situeert in de leeftijdsgroep van 50-plus, niet uit het oog. We werken stapsgewijs vanuit deze leeftijdsgroep toe naar mensen die zich in het spitsuur van het leven bevinden. Waar mogelijk proberen we inclusief met meerdere leeftijdsgroepen te werken. Om dat te bereiken zetten we onze 'klassieke' afdelingen ook aan om te evolueren naar meer flexibele teams met een taakgerichte benadering.

Om mensen in het spitsuur van het leven te bereiken willen we vooral ook aanwezig zijn op die plekken en evenementen waar deze doelgroep haar vrije tijd doorbrengt. We zetten samenwerkingen op met organisaties die deze groep reeds bereikt (vb. Hogescholen, bibliotheken) of die thema's brengt die deze doelgroep aanbelangen (vb. digitale stress, me-time, stiltegebieden, balans in je werk en leven). Ook het vrijetijdsthema 'kamperen' biedt een mogelijkheid om de doelgroep 'gezinnen met jonge kinderen' aan te spreken. Verder zetten we voor het bereiken van deze doelgroep sterk in op digitale communicatie o.a. via sociale media.

Sociaal-culturele participatie van mensen met financiële of fysieke drempels

Financiële of fysieke problemen zijn vaak een drempel voor de participatie aan vrijetijdsactiviteiten. De aandacht in onze organisatie voor deze doelgroep is gegroeid vanuit onze rol binnen het sociaal toerisme en wordt verdergezet door de lokale Pasar-afdelingen o.a. in samenwerking met partners uit het netwerk 'Iedereen verdient vakantie'.

5.6 PLAATS VAN VRIJWILLIGERS IN DE ORGANISATIE

Rollen en taken die vrijwilligers opnemen in de organisatie

In het verleden had iedere vrijwilliger in een lokale afdeling een specifieke functie (secretaris, voorzitter, webmaster enz.). We evolueren nu naar vrijwilligersengagementen gebaseerd op competenties en expertise.

LOKAAL NIVEAU

Op het lokale niveau heeft Pasar gemeentelijke, stedelijke en thematische afdelingen. In deze afdelingen organiseren vrijwilligers recreatieve activiteiten voor hun deelnemerspubliek (voornamelijk mensen uit de buurt). Daarnaast gaan vrijwilligers ook op zoek naar samenwerkingen met andere verenigingen en lokale diensten (gemeentebestuur, cultuurcentrum, toeristische dienst,...). Via deze activiteiten nemen vrijwilligers dus vooral een verbindende rol op. Daarnaast voeren vrijwilligers ook actie voor thema's als duurzaamheid, ruimte voor recreatie, tijd voor vrije tijd enz. en nemen ze deel aan gezamenlijke initiatieven als een cultuurmarkt, gemeentelijke feestmomenten, ...

Naast de vrijwilligers die actief zijn in een afdeling, bouwen we ook een nieuw netwerk van vrijetijdsambassadeurs uit. Vrijetijdsambassadeurs zijn vrijwilligers, die los van een lokale of thematische afdeling mee bouwen aan projecten en campagnes waarbij zij zich toespitsen op bewustwording, kennis uitdragen en aanzetten tot actie. Hierin zien we allerlei soorten engagementen nl. vaste, losse, eenmalige, sporadische, in tijd afgebakende, projectmatige enz.

BOVENLOKAAL NIVEAU

Op het bovenlokaal niveau nemen vrijwilligers de rol op om allerlei samenwerkingen en verbindingen tot stand te brengen:

- samenwerkingen tussen vrijwilligers van verschillende afdelingen en groepen van Pasar bv. Pak je tijd Lente-avondwandelingen in Noord-Hageland (een themareeks van wandelingen met aandacht voor tijd).
- samenwerkingen tussen vrijwilligers van afdeling(en) van Pasar en andere organisaties zoals Pasar Zomert (zomerwandelingen- en fietstochten in de vijf provincies, waarbij wordt samengewerkt met diensten voor toerisme).
- samenwerkingen tussen vrijetijdsambassadeurs en organisaties, scholen, lokale besturen,... voor de Week van de Vrije Tijd. Hierbij worden in de vijf provincies op tal van plaatsen activiteiten en acties georganiseerd met de aandacht voor 'tijd voor vrije tijd'. Een samenwerking met de regionale Vormingplussen zijn een voorbeeld.
- samenwerkingen waarbij de vrijwilligers de rol opnemen om de diversiteit te vergroten: samenwerkingen tussen Internationaal Comité en vrijwilligers van Pasar-afdelingen.

PROVINCIAAL NIVEAU

In elke provincie is het Provinciaal Overleg samengesteld uit een afvaardiging van vrijwilligers uit gemeenten/steden en themagroepen. Zij zijn kernvrijwilligers die de rol opnemen om de verbinding te maken tussen het lokale en provinciale niveau en tussen het provinciale en nationale niveau binnen Pasar vzw. Zij nemen taken op als het opstellen van het provinciaal actieplan, een begeleidingsplan voor afdelingen, de organisatie van overleg- en werkgroepen, de organisatie van evenementen, indienen en opvolgen van subsidie-

dossiers (lokaal, regionaal, provinciaal), de vertegenwoordiging in de landelijke vzw voorbereiden. Om de vier jaar worden de leden van het Provinciaal Overleg verkozen door de voorzitters van de afdelingen.

NATIONAAL NIVEAU

Vanuit het beleids- en actieplan ontstaan werkgroepen, projecten en campagnes waarvoor vrijwilligers een groep vormen, soms samen met personeel. Vaak krijgen deze een provinciale uitrol. Dit gaat bijvoorbeeld om:

- materiaalmeesters: per provincie zijn er drie vrijwilligers die instaan voor het ontlenen van materiaal aan vrijwilligers en Pasar-groepen
- webmasters: zij staan andere vrijwilligers bij in het gebruik van digitale toepassingen zoals 'Mijn Pasar', Facebook, ...
- kampeer-vrijwilligers: zij staan in voor de begeleiding van kampeer- en camperafdelingen vanuit de stuurgroep kamperen

BESTUURLIJK NIVEAU

In de raad van bestuur nemen vrijwilligers een rol op beleidsniveau op nl. goedkeuren van het beleidsplan en actieplannen en de verslaggeving, evalueren en opvolgen van de uitvoering via een voortgangsrapport, bepalen en bewaken van de realisatie van de missie, goedkeuren en opvolgen van het budget en de jaarrekening, vastleggen en wijzigen van het personeelskader, benoeming van de gedelegeerd-bestuurders en directeurs, bepalen van de financiële bijdrage van de toetredende leden, innemen van standpunten, erkennen van afdelingen, goedkeuren van interne afspraken en reglementen en het aanduiden van vertegenwoordigers in externe organisaties.

Vanuit elk Provinciaal Overleg wordt één bestuurder afgevaardigd, daarnaast kunnen vrijwilligers met bepaalde competenties (rond tijdsbeleving en vrije tijd en aanverwante domeinen zoals sociaal en duurzaam toerisme, diversiteit en interculturaliteit) toetreden. De leden worden benoemd voor een termijn van vier jaar.

Vanuit de sociaal-culturele werking van Pasar worden vrijwilligers aangeduid door elk Provinciaal Overleg (vier per provincie). Zij zetelen in de algemene vergadering en worden benoemd voor een termijn van vier jaar.

Ondersteuningsbeleid ten aanzien van vrijwilligers en vormgeving van betrokkenheid, inspraak en participatie

Het Pasar-vrijwilligersloket van Pasar bestaat uit twee administratief medewerkers. Zij vormen het eerste aanspreekpunt voor vrijwilligers. Vrijwilligers kunnen er terecht met al hun vragen. De medewerkers bieden een eerste lijnshulp rond administratie, verzekeringen, ... en brengen de vrijwilligers in contact met andere personeelsleden.

Dit vrijwilligersloket is telefonisch en via mail te bereiken.

Daarnaast zijn alle personeelsleden bereikbaar voor vragen die in verband staan met hun functie. Via een contactlijst, waarop bij alle personeelsleden

hun verantwoordelijk domein of takenpakket wordt aangegeven, kunnen de vrijwilligers rechtstreeks contact opnemen.

Het digitaal systeem 'Mijn Pasar' is een website voor vrijwilligers en personeel die dient voor informatiedoorstroming van en naar vrijwilligers, het gebruik van documenten en formulieren (ledenlijst, verzekeringen, ...) en de registratie van de afdelingswerking.

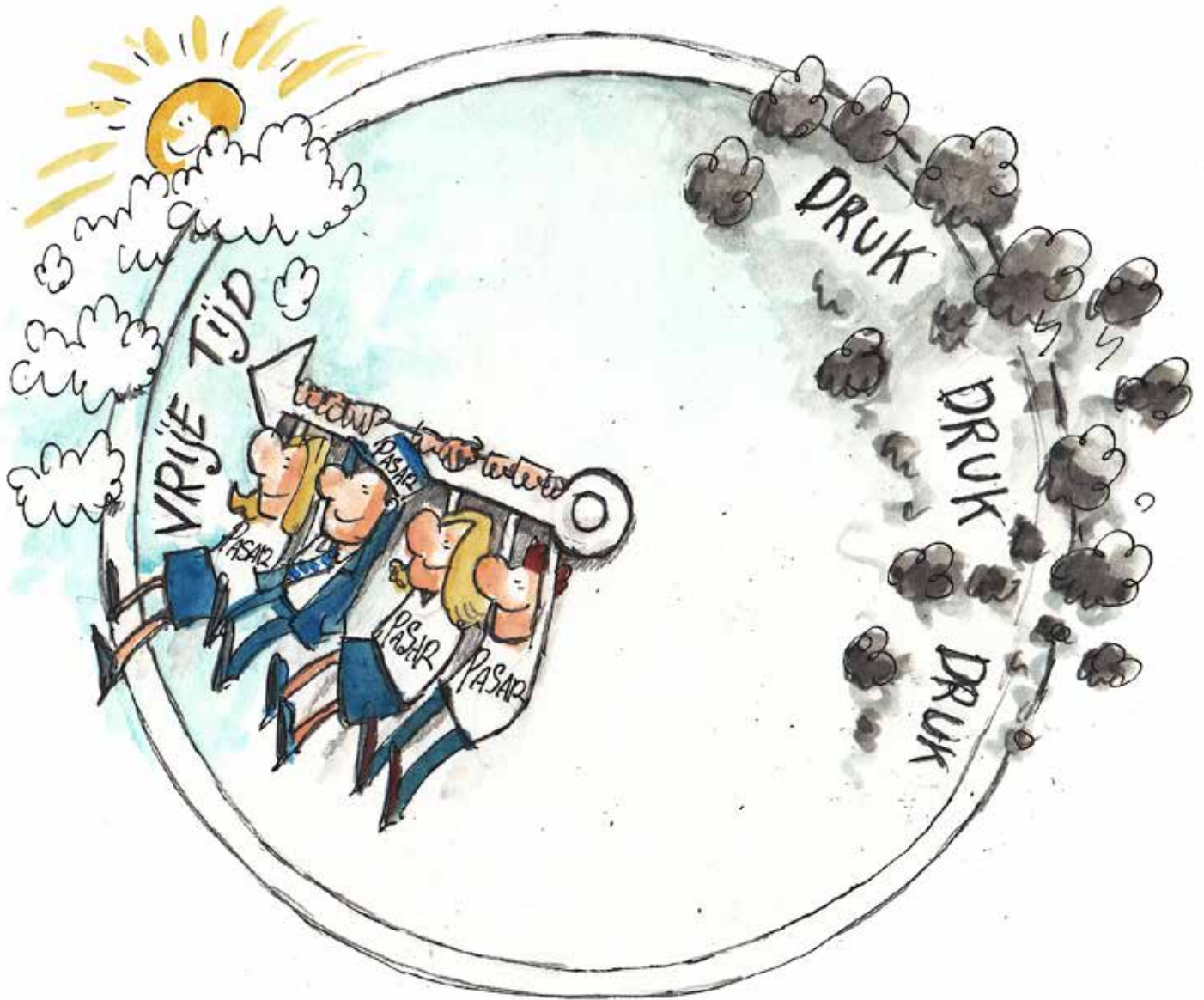
Naast persoonlijke communicatie, loopt er ook een digitale en papieren communicatielijn naar de vrijwilligers. Zo wordt er maandelijks een digitale nieuwsbrief (Pasar Inspiratie) verstuurd naar alle vrijwilligers. Deze bevat enerzijds inspiratie en tips voor de lokale werking en is anderzijds een kanaal waarin goede praktijkvoorbeelden een plaats krijgen. Tweemaandelijks wordt een digitale nieuwsbrief (Pasar Info) verstuurd naar de contactpersoon per afdeling. Deze bevat specifieke informatie voor de afdelingswerking (bv. verzekeringen, wetgeving,...). Tweemaal per jaar krijgen alle vrijwilligers ook een papieren vrijwilligerskrant met info over de actieplannen van Pasar.

Elk jaar worden er meerdere momenten georganiseerd waarop overleg, inspraak en vorming plaatsvinden. In juni wordt per provincie een zomerbar georganiseerd waarop vrijwilligers per provincie samenkomen in functie van de jaarplanning, tevens aangevuld met workshops over allerhande thema's en projecten. Daarnaast vinden nog extra vormingsmomenten plaats over specifieke thema's en naargelang de noden en behoeften van de vrijwilligers. Deze gaan over nieuwe werkinstrumenten, digitale systemen, sociale media, registratiesystemen, wervingsacties, nieuwe campagnes enz.

Minstens driemaal per jaar wordt in elke provincie een Provinciaal Overleg georganiseerd waarbij een 50-tal vrijwilligers en een 10-tal personeelsleden betrokken zijn. Tijdens dit overleg- en inspraakmoment nemen kernvrijwilligers de rol op om de verbinding te maken tussen het lokale en provinciale niveau en tussen het provinciale en nationale niveau. Zij buigen zich over de inhoudelijke werking, het beleid en de uitvoering ervan in de praktijk. Daarnaast vinden ook projectmatige overlegmomenten plaats. Deze worden opgezet naar aanleiding van speciale evenementen, acties of campagnes en begeleid door personeelsleden. Tijdens de toekomstcafés wordt er samen met vrijwilligers nagedacht over de toekomst van de organisatie. Inspraak wordt verder ook mogelijk gemaakt via bevestigingen.

De begeleiding van afdelingen gebeurt op maat en wordt bepaald door de levensfase waarin de afdeling zich bevindt (startend, autonoom, routineus of verstillend), gebaseerd op de studie van Joris Piot (UCLL). Daarnaast wordt ook sterk vraaggestuurd begeleid. Individuele begeleidingsmomenten worden voornamelijk bij de opstart van een nieuwe afdeling voorzien en daarnaast bij problemen of bijzondere uitdagingen.

Vrijwilligers krijgen de mogelijkheid om allerlei materiaal te bestellen via de webshop en bestelbon op 'Mijn Pasar'. Zo kunnen zij zich voorzien van Pasar-kledij, promotiemateriaal, producten rond vrije tijd enz. Tot slot worden de twaalf vrijwilligers-materiaalmeesters, die materiaalbeheer en -uitleen naar afdelingen organiseren, begeleid en ondersteund door het personeel.



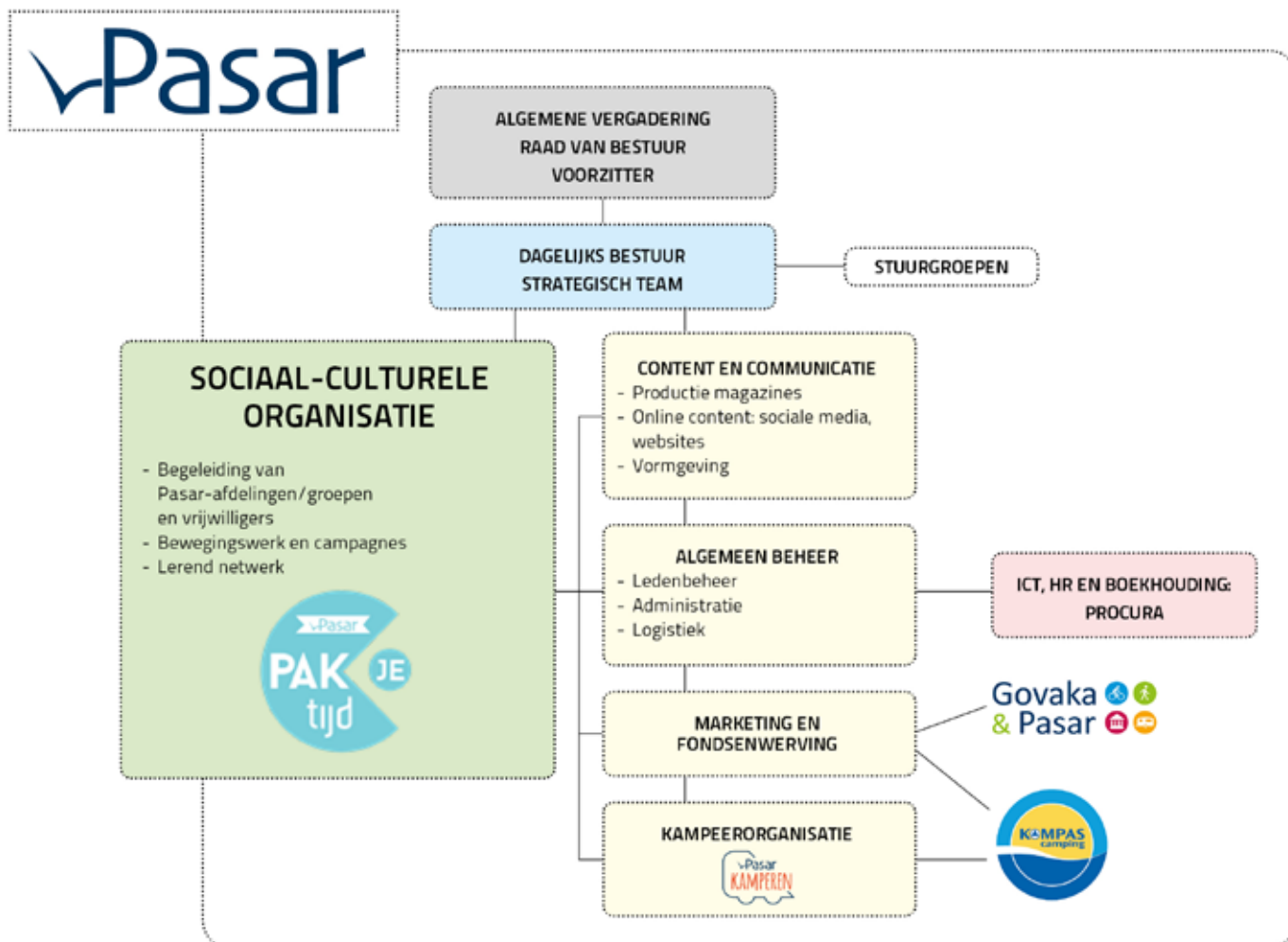
6. Zakelijk plan

6.1 GEÏNTEGREERD ZAKELIJK KWALITEITS- EN FINANCIËEL MEERJARENBELEID

Professioneel beleid

ORGANISATIESTRUCTUUR

De organisatie bestaat uit **verschillende teams** die onderling samenwerken. Elk team wordt geleid door een verantwoordelijke die tevens lid is van het dagelijks bestuur. De organisatiestructuur is terug te vinden in onderstaand organogram.



Voor informatie over de deelwerkingen van Pasar verwijzen we naar hoofdstuk **'Verhouding tot de andere activiteiten van Pasar'**.

Binnen onze organisatie hechten we veel belang aan inspraak en participatie van personeel en vrijwilligers bij het beleid, dit wordt waargemaakt via de volgende organisatiestructuur.

Algemene vergadering

Een evenwichtige aanwezigheid van vrijwilligers en stakeholders (gender, geografisch, expertise) binnen de algemene vergadering staat borg voor een ruime aansluiting bij en invulling van de bestuurlijke en inhoudelijke werking. In 2021 zijn alle openstaande mandaten van partnerorganisaties en leden met een bijzondere competentie ingevuld.

Raad van bestuur

De raad van bestuur waakt over het beheer van de vzw en de uitvoering van de beleidsdoelstellingen. De aanwezigheid van provinciale vrijwilligers in het bestuur is een garantie voor een structurele betrokkenheid vanuit de basis. Daarnaast vullen externen het bestuur aan omwille van hun knowhow binnen belangrijke vakgebieden voor de organisatie. In januari 2022 worden de bestuursmandaten vernieuwd volgens de procedure vastgelegd in het huishoudelijk reglement. De gedelegeerd-bestuurder is gemandateerd voor de brugfunctie naar de operationele werking en het dagelijks bestuur van de vzw.

Dagelijks bestuur

Het dagelijks bestuur zorgt voor de operationele werking en sturing van de vzw en de diverse teams, waaronder het team sociaal-cultureel werk.

Provinciaal overleg

Een provinciale bovenbouw kijkt d.m.v. een provinciaal overleg toe op de lokale werking van de afdelingen binnen haar grenzen en zorgt voor een wisselwerking met het professionele team van personeelsleden. In het provinciaal overleg zetelen de verkozen vrijwilligers uit de lokale afdelingen. Het overleg wordt geleid door een provinciale voorzitter. In 2021 wordt de samenstelling vernieuwd volgens de procedure vastgelegd in het huishoudelijk reglement.

Landelijke stuurgroepen

Om de thematische invulling van haar werking uit te bouwen en te ondersteunen én om de participatiegraad verder te maximaliseren worden gespecialiseerde vrijwilligers gemandateerd in stuurgroepen. De werking van de stuurgroepen is begin 2021 geëvalueerd en een aangepaste werking i.f.v. het nieuwe beleidsplan wordt tegen juni 2021 vormgegeven.

Ad-hoc-overleg

Lokale afdelingen, vrijwilligers en leden worden zowel ad hoc als structureel betrokken in de werking d.m.v. Zomerbars, focusgroepen, trefdagen enz. De planning wordt jaarlijks vastgelegd.

Team sociaal-cultureel werk (SCW)

Het team investeert in nieuwe en bestaande groepen waarbij de focus ligt op nieuwe referentiekaders en methodieken om tot vernieuwende vormen van gemeenschapsvorming te komen (zie SD3). De begeleiding en vorming van de vrijwilligers is primordiaal en moet bijdragen tot het versterken van hun potentieel en competentie ten behoeve van ontmoeting en gemeenschapsvorming (zie SD4).

Een coördinerende beleidsmedewerker vormt de link tussen het lerend netwerk en het team sociaal-cultureel werk en zorgt van daaruit voor input wat betreft de kennisuitbouw over betekenisvolle vrije tijd. Een campagne- en bewegingswerker ondersteunt het team op vlak van de ontwikkeling en implementering van maatschappelijke acties (zie SD2).

Bij de uitvoering van de diverse taken en opdrachten kan het team SCW beroep doen op de competentie van interne teams op vlak van content en communicatie, marketing, algemeen beheer en kamperen. Deze teams staan tevens in voor andere aspecten van de werking binnen Pasar vzw.

De vrijwilligers zijn georganiseerd in **lokale Pasar-groepen en -afdelingen**¹. Ook zij vormen een element van de organisatiestructuur. De Pasar-afdelingen worden per provincie overkoepeld door een provinciaal overleg.

Personeel

Om de interactie tussen de verschillende personeelsteams binnen de organisatie te verhogen wordt maandelijks **Que Pasar** georganiseerd: tijdens dit overleg wisselt de hele personeelsploeg ideeën uit, licht men collega's in over lopende projecten en worden nieuwtjes van algemeen belang uitgewisseld. Daarnaast is er het structureel **sociaal overleg** tussen de werknemersafvaardiging en de werkgevers. Hierin komen alle personeelszaken aan bod en het overleg waakt over een evenwichtig personeelsbeleid. De agenda wordt in eerste instantie bepaald door de elementen uit de zelfevaluatie.

KENNIS- EN INFORMATIEMANAGEMENT

De kennis- en informatiestroom situeert zich op twee terreinen: de bedrijfsmatige informatie en documenten en de functie als content provider voor leden, vrijwilligers, participanten en bezoekers bij het ontwikkelen, delen en ontsluiten van data. In de huidige beleidsperiode 2016-2020 werd sterk ingezet op innovatie en investeringen op dit terrein. Deze tools worden optimaal verder ingezet en waar nodig vernieuwd en geactualiseerd rekening houdende met de lopende afschrijvingskosten.

¹ *Wat het gebruik van de termen 'groep' en 'afdeling' binnen onze organisatie betreft volgen we de opdeling die wordt gemaakt in de Memorie van Toelichting 'een groep is een geheel van deelnemers aan en deelhebbers in een sociaal-culturele praktijk'. Een afdeling of gemeenschap is 'een netwerk van mensen die in zelforganisatie en samenwerking iets met elkaar delen'. Waarbij we de Pasar-afdelingen dus beschouwen als gemeenschappen.*

***WE HOUDEN HIERBIJ REKENING MET DE VERBETERSUGGESTIE IN HET VISITATIEVERSLAG OM DE PROFIELEN VAN DE VRIJWILLIGERS BETER TE KENNEN (CFR. SD4).**

***WE HOUDEN HIERBIJ REKENING MET DE VERBETERSUGGESTIE IN HET VISITATIEVERSLAG OM HET FINANCIËEL BELEID TE VERSTERKEN.**

Portaal

De **informatiestromen voor de operationele werking** worden centraal beheerd via een portaal met een ordeningsplan geënt op de structuur van de organisatie. Een mappenstructuur zorgt voor een transparante opslag van data die de medewerkers toelaat (en verplicht) efficiënt documenten en knowhow te delen. Dit platform is via de cloud beschikbaar met de mogelijkheid ten allen tijde en overal in te loggen, te raadplegen en toe te voegen. De structuur wordt regelmatig getoetst aan de evolutie van de organisatie en aangepast en bijgestuurd waar nodig. Begin 2021 zijn de eerste aanpassingen i.f.v. het beleidsplan geïmplementeerd.

CRM

De **leden-, vrijwilligers- en klantenstroom** wordt beheerd via een CRM-applicatie die alle data registreert en beschikbaar stelt voor de uitvoering van de contractuele verplichtingen: verstrekken van een lidkaart, versturen van een tijdschrift, registreren van een nieuwe vrijwilliger en afdeling, ter beschikking stellen van data op een gecontroleerde en GDPR-proof manier aan afdelingen ter promotie van activiteiten enz. Deze applicatie zal in de loop van 2021 vervangen zijn.*

Financiën en rapportering

De **financiële data** worden verwerkt via de applicatie Venice Boekhouding en laten toe aan alle wettelijke verplichtingen te voldoen zoals de btw-aangifte, kwartaalrapporteringen, het neerleggen van de jaarrekening enz. Op basis van deze data wordt een **boordtabel** continue bijgewerkt en ter beschikking gesteld van bestuurders en personeel met alle gegevens over de voortgang van de financiële situatie van de vzw, de liquiditeitsbegroting, afschrijvingstabellen en andere belangrijke gegevens voor de bedrijfsvoering zoals gebruikers van de website, het bereik van e-letters, de conversie en instroom van nieuwe leden enz. Het jaarlijks budget wordt opgesteld in functie van de doelstellingen en de actieplannen. Deze werkwijze werd in 2019 grondig aangepast. Tegen het boekjaar 2021 worden eventuele aanpassingen i.f.v. het nieuwe beleidsplan ingevoerd in de analytische boekhouding.*

Kennismanagement als content provider

Inherent aan haar missie vergaart en ontwikkelt de organisatie kennis en valoriseert ze bottom-up verkregen informatie en competenties van vrijwilligers, deelnemers en leden. De content sluit nauw aan bij de verschillende doelgroepen waarvoor we werken. Deze doelgroepen zitten vervat in diverse persona's die ontwikkeld zijn op basis van een uitgebreid service design-traject, uitgevoerd in de huidige beleidsperiode. We creëren platformen om deze content te bewaren, te ontsluiten en te delen vanaf 2021.

Website

Als interactief platform voor leden, vrijwilligers, bestuurders, klanten en bezoekers verwerkt deze tool data, slaat ze op en ontsluit deze voor belang-

hebbenden. De website werd in de vorige beleidsperiode vernieuwd en wordt geregeld aangepast. In 2021 wordt een grondige evaluatie opgesteld voor de verdere ontwikkeling. Op dit moment wordt de website onder andere voor volgende toepassingen gebruikt:

- Registratie van alle **Pasar-activiteiten**, onder andere met het oog op ter beschikkingstelling van UiT in Vlaanderen en Sisca.
- **Intranet voor de vrijwilligers**: verspreiden en delen van informatie ten behoeve van de werking van de lokale afdelingen.
- Ter beschikking stellen van data via de **webshop** voor de registratie en uitvoering van aanvragen voor aanschaf van producten voor de werking van lokale afdelingen: administratieve documenten, promotionele producten.
- **Online** beschikbaar stellen van de gecreëerde content van de **magazines**.

E-letters

Via thematische **e-letters** wordt zowel met geïnteresseerden als met leden en deelnemers (aan activiteiten) praktische data gedeeld voor en over de werking van de organisatie: verzekeringen, berichten, formulieren enz. Elke E-letter wordt geëvalueerd naar inhoud en respons.

Digitale fora

Mijnroute.be is een digitaal deelplatform waarop leden en niet-leden thematische fiets- en wandelcontent én camperroutes kunnen creëren en delen. Via een intern **digitaal forum** van vrijwilligers van kampeerafdelingen worden specifieke kampeervragen behandeld en daarna individueel of op ruimere schaal ontsloten en gedeeld.

Pasar-app

De Pasar-app ontsluit de printcontent van de magazines waarbij de betalende leden gratis hun magazines kunnen downloaden en digitaal lezen.

Nieuwe ICT-toepassingen in onze administratie

Vanaf 2021 plannen we de invoering van nieuwe toepassingen om verder digitaal te evolueren: intelligente bedrijfsapplicaties die integratie en bedrijfsbeheer toelaten en waarbij verschillende modules zich concentreren op specifieke elementen binnen de bedrijfsvoering, zoals een nieuwe CRM-applicatie, een HR-module, een CMS-systeem, dit alles vanuit een groter ERP-platform. Op vlak van financiële informatie is de digitalisering van de facturatie en een sterkere integratie van de boekhoudkundige verwerking met de eigen, nieuwe platformen noodzakelijk.

Print

Via de gedrukte media wordt de expertise van de lokale vrijwilliger en zijn afdeling ontsloten voor een ruimer publiek via specifieke rubrieken en producten: knowhow, afdeling in de kijker, fiets- en wandelroutes, lokale afdelings-

krantjes en vrijwilligerskrant. De snelle omslag van printmedia naar digitaal zet ons aan om waakzaam te zijn in de verdere ontwikkeling van onze bestaande platformen en ons voor te bereiden op de transitie en implementatie op de gepaste momenten. Hierbij hebben we oog voor de rendabiliteit van de diverse producten en houden we tevens rekening met de socio-economische kloof op vlak van digitale geletterdheid van een deel van onze doelgroep.

MEDEWERKERSBELEID

Om de competenties van personeel, vrijwilligers en freelancers ten volle te valoriseren en de beoogde doelstellingen maximaal te realiseren zetten we in op:

- Het verder benutten van knowhow van *interne* specialisten op vlak van algemeen beheer (logistiek, administratie) en *externen* (Acerta, Procura, WE Media, Sociare, Socius, De Federatie, Garantiefonds Reizen, e.a.) gespecialiseerd in personeelsbeleid, loonadministratie, auteursrechten, reisgarantiericht, vennootschaps- en verenigingswetgeving, verzekeringsrecht e.a. Met hun ondersteuning garanderen we weerkerende processen voor de continuering van de werking, zorgen we voor juridische ondersteuning bij de implementatie van nieuwe contracten, verplichte procedures en actuele wettelijke wijzigingen en verplichtingen en waarborgen we de organisatorische onderbouw die alle aspecten van de werking toelaten. We rapporteren hierover aan de raad van bestuur.
- Rekening te houden met de diverse niveaus van menselijke inzet (personeelsleden, vrijwilligers en freelancers) en de verschillende invulling die deze vergen voor de realisatie van de missie en de doelstellingen.
- De uittekening en de uitrol van een breed VTO-beleid via een bijkomend contract (vanaf 2020) met een gespecialiseerde dienstverlener. Dit beleid kadert in de maximale ondersteuning van zowel nieuwkomers als bestaande medewerkers.
- Rekening te houden met de (preventieve) aanbevelingen van een eerder onderzoek (IDEWE) naar de risicoanalyse van de psychosociale aspecten binnen de personeelsgroep.
- De creatie van een duidelijk referentiekader met organogram waarbij elke participant aan de ontwikkeling van de organisatie een duidelijk beeld heeft van zijn of haar positie in het geheel (diverse teams en hun samenspel). Dit is klaar in het begin van de nieuwe beleidsperiode.
- Zorg te dragen voor een gezonde balans tussen de professionele verplichtingen en de persoonlijke behoeftes, zowel privé als op vlak van competentieontwikkeling. In het uittekenen van onze interne reglementeringen (huishoudelijk en arbeidsrechtelijk) en de organisatieplanning houden we niet alleen rekening met de behoeftes van de organisatie, maar ook met onze missie en visie. Vanaf 2021 agenderen we dit op het sociaal overleg.
- De opmaak van een delegatiematrix, waarin duidelijk de bevoegdheden en vertegenwoordigingen zijn aangeduid die worden toegekend aan medewerkers op vlak van handtekenrecht, representatie, contracting enz. Deze matrix is klaar in 2021.

- Op regelmatige basis rapporteren vanuit het dagelijks bestuur aan de raad van bestuur over de voortgang en de evolutie van het medewerkersbeleid en de weerslag hiervan op de realisatie van de missie en de doelstellingen.
- Er is een goed uitgewerkt arbeidsreglement (dd.2019) met o.m. ook aandacht voor antidiscriminatie, welzijn op het werk, gelijke beloning man/vrouw en de regeling thuiswerk.

INTERN EN EXTERN COMMUNICATIEBELEID

Tijdens de huidige beleidsperiode werden diverse communicatietools ontwikkeld. We maken hier verder gebruik van en vernieuwen waar nodig. **Jaarlijks wordt een communicatieplan opgesteld i.f.v. het actieplan en de te bereiken doelgroepen.**

Intern

SD1: De ontwikkelde expertise en voortgang wordt op structurele basis ontsloten en gedeeld via Que Pasar (maandelijks contactmoment met het **personeel**) en via contactmomenten, nieuwsbrieven en gedrukte media voor **vrijwilligers**.

SD3: De diverse Pasar-platformen (magazines, website, intranet, sociale media, gedrukte media) worden ingezet om de interactie met de **afdelingen en vrijwilligers** maximaal te benutten.

SD4: Voor het bereik van de **vrijwilligers** worden specifieke, interne kanalen ter beschikking gesteld en ontwikkeld (bv. e-letters Info & Inspiratie) die ieder de mogelijkheid geeft om zowel on- als offline te communiceren. Deze communicatie kan in twee richtingen: zowel vanuit de afdelingen als vanuit het professioneel team.

Extern

SD1: we rapporteren en communiceren over de voortgang van de acties binnen het **lerend netwerk** vanaf 2021.

SD2: Via storytelling zetten we (vanaf 2022) de opgebouwde expertise om naar een **breed publiek, naar specifieke doelgroepen en de overheden** via de eigen platformen on- en offline en via samenwerkingen met partners. We hanteren verder onze Pasarcommunicatiekanalen die in de vorige beleidsperiode werden geoptimaliseerd. De campagneslogan blijft 'Pakje Tijd'.

SD3: Via samenwerkingen met partners zoeken we naar kanalen om informatie en data te ontsluiten naar een **breed publiek**: UiT in Vlaanderen, aankondigingen via lokale bladen. We promoten ons Pasar-aanbod via de Pasarcommunicatiekanalen die in de vorige beleidsperiode werden geoptimaliseerd. Op het vlak van content creatie onderzoeken we de introductie van video, blog, podcast en een ruimer forum voor diverse thema's als mogelijkheid om informatie op te slaan en te delen. Daarnaast is het voorzien van bijkomende toepassingen in de Pasar-app een verdere stap in de digitale ontwikkeling. We hanteren verder de persona's die we opstelden om **gericht doelgroepen** te bereiken. Vanaf 2021 wordt deze strategie tweemaal per jaar

geëvalueerd (CIM-controle lezersbereik, bereik via digitale kanalen, evolutie aantal deelnemers,...).

Integraal kwaliteitsbeleid

BEHEER

- De bevoegdheden van de diverse beleidsniveaus zijn vastgelegd in de statuten en in het huishoudelijk reglement. In het kader van de nieuwe vennootschapswetgeving zijn de nodige aanpassingen en verbeteringen tegen eind 2020 gerealiseerd.
- De leden van de **raad van bestuur** beheren de organisatie volgens alle wettelijke regels (Europees, nationaal, decretaal) en binnen het voorgescreven juridisch kader. Zij geven sturing aan het tot stand komen van de beleidsplannen, de doelstellingen, het budget en de actieplannen. Op regelmatige tijdstippen worden zij vanuit het dagelijks bestuur gebriefd over de voortgang ervan en sturen bij waar nodig.
- De leden van de **algemene vergadering** geven mee richting aan het traject van de organisatie.
- Het **dagelijks bestuur** en het **team SCW** werken vanuit actieplannen gebaseerd op strategische doelen met een directe link naar het financieel budget. In overleg met de betrokkenen komt dit jaarlijks tot stand in een begroting en wordt in het boekjaar continue gemonitord.
- Performante ICT-platformen stellen het **team algemeen beheer** in staat om gegevens van leden te registreren, te beheren en de nodige kwalitatieve service te verlenen. Een continue kwaliteitsbewaking moet bijdragen tot de nodige bijstellingen en tot het optimaliseren van de servicegraad.
- Een **revisorenkantoor** controleert jaarlijks de boeken en de jaarrekening. Hun aanbevelingen worden meegenomen in de verbeterprojecten voor het beheer van de organisatie.
- Pasar streeft voortdurend naar **nieuwe verdienmodellen** om de eigen financiële inkomsten te versterken. *
- De **archieven** van de organisatie worden gedoneerd aan het erkend archief- en documentatiecentrum Kadoc.

*(CFR. OPMERKING
VISITATIEVERSLAG EN
VERSLAG REVISOR)

PERSONEEL & MEDEWERKERS

- Voor de uitvoering van de beleidsplannen worden **personeelsleden** tewerkgesteld in reguliere **arbeidscontracten** aan marktconforme voorwaarden. Naast de verloning voorzien we in extra impulsen bij de waardebepaling van het geleverde werk en voor het welbevinden binnen de organisatie: extra vergoedingen, sociale voordelen, flexibele werkvormen, thuiswerk, personeelsuitstap,... Binnen het sociaal overleg wordt dit geëvalueerd en bijgestuurd en de cao wordt volgens de wettelijke termijnen geactualiseerd.
- Elk personeelslid beschikt ten laatste vanaf begin 2021 over een geactualiseerde **functiekaart met functieomschrijving** en heeft via plannings-

***REKENING HOUDENDE
MET DE VERBETERSUG-
GESTIE VAN DE VISITA-
TIECOMMISSIE ZAL EEN
VERNIEUWD VTO-PLAN
(ZOALS HET REEDS IN
HET TEAM SCW WORDT
TOEGEPAST) IN DE HELE
ORGANISATIE VORM
KRIJGEN TEGEN HET
BEGIN VAN DE NIEUWE
BELEIDSPERIODE.**

functionerings- en evaluatiegesprekken zeggenschap in zijn evolutie als werknemer. De methodiek ter zake is tegen begin 2021 vernieuwd.

- Een **arbeids- en huishoudelijk reglement** kadert de rechten en plichten van de werknemers.
- De **werving en de selectie** van nieuwe medewerkers, met aandacht voor (culturele) diversiteit, gebeurt op basis van de noden en behoeften binnen de strategische doelen. Functiekaarten zijn hierbij de leidraad. Het beleid ter zake is begin 2021 vernieuwd.
- Een **VTO-beleid** voorziet in de nodige opleidingsmogelijkheden en permanente vorming in functie van het beleidsplan, de noodwendigheden binnen het team en de individuele behoeften in competentieversterking.*
- De opdrachten kunnen uitgevoerd worden in goede **werkomstandigheden** en met geschikte materialen. Regelmatige controles (met bijstellingen waar nodig), ook door externe partners, staan garant voor een optimale context.
- Een **portaalnetwerk** biedt de mogelijkheid om transparant informatie op te slaan en uit te wisselen. Dit zal in 2021 vernieuwd zijn (nieuwe en gebruiksvriendelijke software en bijhorende opleidingen).
- **Freelancers** dragen bij tot de uitvoering van de strategische doelen. Zij worden ingeschakeld middels opdrachtbevestigingen met duidelijk omschreven taken en verwachtingen. Hun vergoeding is steeds in overeenstemming met gangbare tarieven in hun respectieve sectoren.
- **Vrijwilligers** vormen de basis van de organisatie en krijgen vanuit het team SCW de nodige sturing en opleiding bij de uitvoering van de actieplannen. Een intranet laat toe de nodige informatie uit te wisselen. Er is een lichamelijke ongevallenverzekering, we organiseren jaarlijks een bedankingsmoment (zoals een gezinsdag) en een eigen kledinglijn. In het jaarlijks actieplan wordt een concrete planning opgesteld.
- Een **huishoudelijk reglement** kadert de rechten en plichten van de vrijwilligers. Dit zal in 2021 geactualiseerd worden in functie van SD3 en SD4 (nieuwe groepen, nieuwe vrijwilligersengagementen, rol van een lokale of thematische groep)
- Een **vrijwilligersloket** geeft de mogelijkheid aan vrijwilligers om op elk moment de nodige vragen of grieven kenbaar te maken. Dit wordt maandelijks opgevolgd en gerapporteerd (vanaf 2020).

UITBESTEDING FACILITAIRE TAKEN

Voor deelaspecten van het beheer van de organisatie wordt beroep gedaan op de knowhow van diverse **externe partners** zoals voor het financieel management, juridisch advies, preventie, bescherming en welzijn op het werk, de loonadministratie, de personeelszaken met de uitstippeling en opvolging van het HR-beleid, het toezicht en de uitvoering van ICT-componenten (telecommunicatie, buretica, netwerken, databases, computers, websites, apps). De operationele opvolging vanuit het dagelijks bestuur en de teams zorgt voor een permanente bewaking en sturing van de geleverde prestaties.

PROCESSEN

De doelstellingen worden omgezet in actieplannen die vanuit het dagelijks bestuur en in teamverband worden uitgeschreven voor implementatie. In overlegstructuren worden deze plannen continu opgevolgd als leidraad in de reguliere werking. De plannen zijn integraal verbonden met het financieel budget. Ze worden door de raad van bestuur geëvalueerd. Via een analytische boekhouding wordt gewaakt over de financiële evolutie van de organisatie. De nodige interne controles dragen bij tot een kritische opvolging van de financiële gezondheid. Regelmatige rapporteringen en een continu bijgewerkte boordtabel zijn de vinger aan de pols.

LEDEN

Performante **ICT-platformen** stellen het team algemeen beheer in staat om gegevens van leden te registreren, te beheren en de nodige kwalitatieve service te verlenen. Een continue kwaliteitsbewaking moet bijdragen tot de nodige bijstellingen en tot het optimaliseren van de servicegraad. **Databasemanagement** laat het beheer en de werking toe om in interactie te treden met leden in de uitvoering van de doelstellingen. De opvolging van een **customer journey** stelt het lid centraal en het traject dat we volgen voor de uitvoering van onze contractuele opdrachten (magazine, lidkaart, ledenvoordelen). **Klachten** worden prioritair behandeld via geijkte online en offline kanalen en via een gratis nummer van het vrijwilligersloket. Zij leiden, waar nodig, tot aanpassing van de werking en de procedures. Regelmatig worden **bevestigingen** opgezet om te meten of bepaalde realisaties nog beantwoorden aan hun behoeften. De resultaten worden meegenomen in de voortgang en de verbetertrajecten van de actieplannen. *

* **HIERMEE KOMEN WE TEGEMOET AAN EEN VERBETERSUGGESTIE IN HET VISITATIEVERSLAG OM PROACTIEVER IN TE SPELEN OP DOELGROEPEN EN LEDENPROFIELEN.**

RESULTATEN

In de actieplannen zijn indicatoren opgenomen. Deze worden gemonitord en geëvalueerd. De teams, medewerkers en vrijwilligers zijn de eigenaars van de plannen en van de uitvoering en evaluatie ervan. In een jaarverslag worden de realisaties en nodige bijstellingen tijdens de trajecten opgenomen. We houden rekening met veranderende evoluties binnen de samenleving en binnen onze doelgroepen en meten de behoeften om de werking steeds maximaal af te stemmen op hun noden. Via zelfevaluatie coveren we onze organisatie in een continu reflectieproces.

Financieel meerjarenbeleid

Het budget is opgesteld op basis van meerdere parameters:

- Een gedetailleerd personeelsbudget (individuele fiches).
- Een realistische inschatting van de diverse inkomsten zonder overschatting van parameters.
- Een werkingsbudget gebaseerd op de evolutie van kosten het voorbije jaar, de actiefiches voor het komende jaar en de elementen die in diverse contracten zijn versleuteld.
- De inkomsten en uitgaven worden verantwoord door de nodige administratieve documenten.

tratieve stukken (contracten, facturen, subsidiedossiers, vergunningen) welke ook door de revisor worden geverifieerd.

- Een correcte inschatting van de btw-verwerking (o.m. lidgelden als belangrijke post).

Het personeelsbudget is één van de belangrijkste parameters voor de beheersing van de uitgaven. Het personeelsorganogram is vastgelegd en bij wijzigingen (bv. uitdiensttreding) wordt een voorzichtige benadering gevolgd om ontsparingen van het budget te voorkomen. Het meerjarenbudget personeel houdt rekening met te verwachten wijzigingen rond pensionering.

De raad van bestuur volgt van dichtbij de ontwikkeling op van strategische keuzes om nieuwe of vernieuwde verdienmodellen op een realistische wijze te implementeren.

Het financieel beleid is onderbouwd door een professionele verwerking, bijwerking en rapportering van de financiële data en andere organisatiegegevens. De gegevens zijn online beschikbaar en raadpleegbaar. Dit wordt elke raad van bestuur besproken. Tevens rapporteert men elke bestuursvergadering de nagekomen verplichtingen rond RSZ, btw en subsidiedossiers. Ook de personeelsleden worden geïnformeerd en projectmatig bij het budgetverloop betrokken.

Het dagelijks bestuur wordt bijgestaan voor de financiële planning door Procura (waaraan boekhouding en personeelsadministratie is uitbesteed) en door twee bestuurders in een financiële commissie die kritisch plant en evalueert. De rekeningen en het budget worden op de algemene vergadering besproken (tweemaal per jaar). Er wordt daarbij telkens een uitvoerig verslag gevoegd met uitleg bij de cijfergegevens.

Een liquiditeitsbegroting laat toe de financiële noden en verwachtingen planmatig op te volgen. De rekeningen worden voorts gecontroleerd door de bedrijfsrevisor die ook tussentijds adviseert.

Tenslotte is de dagelijkse opvolging van de financiën en de strategie duidelijk vastgelegd in de bevoegdheden van de directeur algemeen beheer en de gedelegeerd-bestuurder.

MOTIVERING GEVRAAGD SUBSIDIEBEDRAG

Pasar kan, gezien de positieve beoordeling met aanbevelingen, een hoger bedrag voorstellen voor de nieuwe beleidsperiode. Voor de uitvoering van het beleidsplan zien we volgende extra injectie nodig:

- 2 voltijds educatieve medewerkers
- 1 deeltijdse administratieve medewerker
- Extra werkingsbudget

We motiveren deze verhoging voor de realisatie van volgende actiepunten:

Inhoudelijk

- De uitbouw van een lerend netwerk (SD1): in hoofdzaak in 2021-2022 een extra opdracht in het zoeken van partners en het organiseren van proeftuinen.
- De lancering en jaarlijkse herhaling van 'De week van de Vrije Tijd' (SD2) als centrale campagne.
- 'Reizen naar morgen' (SD2) en transities in de vrije tijd omwille van de klimaatverandering en de idee van de florerende bestemming. Dit is een nieuw aandachtspunt dat dient ontwikkeld te worden. Tevens is deelname aan het netwerk Reizen naar Morgen een extra taak.
- Het oprichten van kampeergroepen met jongere gezinnen vereist extra ondersteuning (SD3).
- Werken aan nieuwe soorten groepen (SD3).

Zakelijk

De implementatie van nieuwe ICT-platformen is een extra inspanning.

6.2 TOEPASSING VAN DE PRINCIPES VAN GOED BESTUUR**Transparantie en verantwoording van en in het bestuur**

- Het huishoudelijk reglement omschrijft de **rol en bevoegdheden van alle bestuursorganen** (raad van bestuur, algemene vergadering, dagelijks bestuur, advies- en stuurgroepen, lokale Pasargroepen). De bestuursorganen leggen verantwoording af aan elkaar. De delegatie aan en de werking van een dagelijks bestuur is duidelijk omschreven.
- De **algemene vergadering** is ruimer dan de raad van bestuur, de raad van bestuur vergadert zo'n acht maal per jaar, de algemene vergadering tweemaal. Indien nodig, en zeer uitzonderlijk, worden de leden ook via digitale weg geraadpleegd evenwel telkens met opname van het resultaat in het verslag van de eerstvolgende vergadering.
- De **financiële boordtabellen** worden elke vergadering besproken en ook maandelijks met de nodige commentaren aan de bestuurders overgemaakt. Er is een vaste rapportering aan de bestuurders over de betalingen RSZ en btw en andere verplichtingen. Er wordt gewerkt met kwaliteitsvolle documenten (uitgebreide verslagen, boordtabellen, nota's) op de diverse bestuursorganen. Op het secretariaat is er een formeel bestuursdossier aanwezig.

- Het **handtekenrecht** (financiële rekeningen en externe vertegenwoordiging) is duidelijk omschreven.
- De raad van bestuur benoemt de leidinggevenden, het dagelijks bestuur werft andere personeelsleden aan. Hiervoor wordt een beroep gedaan op Procura vzw, verantwoordelijk voor hr en personeelsadministratie.
- De leden van het dagelijks bestuur wonen de vergaderingen van de raad van bestuur bij met adviesrecht. Het dagelijks bestuur wordt gecontroleerd door de raad van bestuur.
- De **voorzitter** is nauw betrokken bij de werking, overlegt regelmatig met de leidinggevenden. De voorzitter is tevens ook voorzitter van de stuurgroep die het beleidsplan opstelt.
- Er is een **sterke betrokkenheid** en aanwezigheid van de bestuurders op de vergaderingen.
- Nieuwe bestuurders krijgen bij hun intrede voldoende informatie en toelichting.
- Een **bedrijfsrevisor** controleert de boekhouding en rapporteert hierover.

Samenstelling bestuursorganen en de rol- en bevoegdheidsverdeling

- Pasar vzw streeft ernaar om in de raad van bestuur **verschillende bestuurdersprofielen en -competenties** samen te brengen (dit is als aandachtspunt opgenomen in het huishoudelijk reglement). Zo werd heel bewust gezocht naar meer vrouwelijke bestuurders, jongere mensen en bij voorkeur iemand met een migratieachtergrond.
- De **raad van bestuur** is met 13 leden bewust beperkt gehouden. De algemene vergadering is ruimer samengesteld (50-tal personen, zowel gemandateerde vrijwilligers als stakeholders en externe deskundigen).
- De rollen, bevoegdheidsverdelingen, taakafbakening en samenstelling van de diverse bestuursorganen werden vastgelegd in het **huishoudelijk reglement**.
- De raad van bestuur is sterk betrokken bij de missie en de strategie. Een **strategisch team** bewaakt de uitvoering van het beleidsplan en doet voorstellen naar de raad van bestuur. De raad van bestuur evalueert de strategische doelstellingen en bewaakt de missie.
- Indien een bestuurder vaak afwezig is wordt hij/zij daarop aangesproken.
- Bestuurders worden aangesteld voor een periode van 4 jaar met mogelijkheid tot éénmalige herbenoeming.

Betrokkenheid van interne en externe stakeholders bij de strategische beslissingen

- De **lokale afdelingen** zijn via hun vrijwilligers vertegenwoordigd in het provinciaal overleg.
- De **organisaties waar Pasar een directe band mee heeft** (financieel, organisatorisch) zijn vertegenwoordigd in de bestuursorganen: Beweging.net, Kompas Camping vzw, Govaka cvba, Sofato vzw.
- In het huishoudelijk reglement is het **lokale afdelingsniveau** opgenomen (erkenning, rechten en plichten).

6.3 AFSTEMMING INHOUDELIJK EN ZAKELIJK DEEL

Op basis van een analyse van de personeelsinzet (SCW en andere werkingsdomeinen) werd de meerjarenbegroting opgesteld op basis van volgende indicatoren:

- 74% van de personeelsinzet wordt voorzien voor het sociaal-cultureel volwassenenwerk (dit is een lichte stijging gezien de vraag naar een verhoogde subsidie en 2,5 nieuwe VTE).
- De kosten en inkomsten van andere werkingsdomeinen werden apart gehouden.
- Per strategische doelstelling hebben we een schatting gemaakt van de toegewezen personeelsinzet.

Dit geeft als resultaat dat we de inzet van het personeel als volgt verdelen over de 4 doelstellingen en we hanteren deze verdeling als maatstaf voor de inzet van de middelen. Uiteraard kan dit licht verschuiven per jaar afhankelijk van de concrete actieplannen.

Strategische doelstelling	Procentueel aandeel van personeel en middelen
SD1: Lerend netwerk	8%
SD2: Draagvlak samenleving	35%
SD3: Aanbod	37%
SD4: Vrijwilligers	20%

7. Sjabloon beoor- delingselementen

7.1 INHOUDELIJKE BEOORDELINGSELEMENTEN EN -CRITERIA

1° De bijdrage van de missie en de visie van de sociaal-culturele organisatie aan het doel van het decreet.
a. De organisatie heeft een duidelijke en geëxpliciteerde missie en visie.
De missie van Pasar luidt als volgt: <i>Pasar wil alle mensen de kans bieden om vrije tijd te beleven die hen toelaat om te genieten en die hen verrijkt en gelukkiger maakt!</i> De visie geeft verder duiding bij de missie en is te lezen in het hoofdstuk <i>'Missie en visie'</i>
b. De organisatie expliciteert haar ambities voor de komende beleidsperiode om bij te dragen aan de emancipatie van mensen en groepen, en aan de versterking van een democratische, duurzame, inclusieve en solidaire samenleving door: <ol style="list-style-type: none">1. Aan te geven hoe ze sociaal-culturele participatie van volwassenen bevordert;2. Aan te geven welke samenlevingsvraagstukken ze wil behandelen en tot publieke zaak maakt;3. Aan te geven hoe en welke maatschappelijke praktijken ze zal ontwikkelen en verspreiden die daarop een werkend antwoord bieden;
Pasar ziet haar opdracht om de komende beleidsperiode bij te dragen aan het doel van het decreet als tweeledig. Duiding hierbij is te vinden in hoofdstuk <i>'Bijdrage tot het doel van het decreet'</i>
2° de relatie van de missie en de visie van de sociaal-culturele organisatie tot de actuele maatschappelijke context die ze zelf omschreven heeft.
a. In een maatschappelijke contextanalyse expliciteert de organisatie welke ontwikkelingen relevant zijn in relatie tot haar missie en visie;
We beschrijven de ontwikkelingen op het terrein van vrije tijd; superdiversiteit; vrijwilligerswerk en verenigen; sociale cohesie, eenzaamheid en participatiedrempels; recreatie en toerisme; consumentisme in het hoofdstuk <i>'Maatschappelijke contextanalyse'</i>
b. De organisatie geeft aan welke maatschappelijke ontwikkelingen ze effectief als uitdaging wil aangrijpen om een werking errond te ontplooiën en welke impact ze daarbij nastreeft;

<p>We beschrijven de impact die we nastreven op het terrein van vrije tijd; superdiversiteit; vrijwilligerswerk en verenigen; sociale cohesie, eenzaamheid en participatiedrempels; recreatie en toerisme; in het hoofdstuk 'Maatschappelijke contextanalyse'.</p>
<p>3° de bijdrage van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie aan de realisatie van de drie sociaal-culturele rollen.</p>
<p>a. De organisatie expliciteert haar visie op de verbindende rol en hoe ze via haar werking die rol zal waarmaken;</p>
<p>Pasar ziet haar verbindende rol in de creatie en ondersteuning van vrije-tijdsgroepen en -gemeenschappen. Het hoofdstuk 'Verbindende rol' beschrijft dit verder.</p>
<p>b. De organisatie expliciteert haar visie op de kritische rol en hoe ze via haar werking die rol zal waarmaken;</p>
<p>Pasar ziet haar kritische rol in de samenleving in het in vraag stellen van de manier waarop we in onze samenleving omgaan met vrije tijd zowel collectief als individueel. Het hoofdstuk 'Kritische rol' beschrijft dit verder.</p>
<p>c. De organisatie expliciteert haar visie op de laboratoriumrol en hoe ze via haar werking die rol zal waarmaken.</p>
<p>Vanuit onze laboratoriumrol gaan we op zoek naar de beste manier om ruimte te maken in de samenleving en in het leven van mensen voor (meer) betekenisvolle vrije tijd. Het hoofdstuk 'Laboratoriumrol' beschrijft dit verder.</p>
<p>4° de strategische en operationele doelstellingen van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie.</p>
<p>a. De organisatie heeft een onderbouwd en samenhangend geheel van strategische en operationele doelstellingen die ze wil realiseren;</p>
<p>De doelstellingen en hun onderbouwing zijn terug te vinden in het hoofdstuk 'Strategische en operationele doelen' en het hoofdstuk 'Gegevensverzameling'.</p>
<p>b. De organisatie expliciteert de relatie tussen haar eigen doelen en haar missie, visie en de actuele maatschappelijke context die ze zelf omschreven heeft;</p>
<p>De relatie tussen missie, visie en maatschappelijke context en tussen dit beleidsplan en het vorige is te lezen in hoofdstuk 'Relatie tussen doelen, missie, visie en maatschappelijke context'.</p>
<p>5° de verduidelijking van de keuze voor minstens twee sociaal-culturele functies, een toelichting bij de functiemix en de uitwerking daarvan in relatie tot de missie en de visie van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie.</p>
<p>a. De organisatie geeft aan op welke functies ze wil inzetten en verantwoordt haar keuze;</p>
<p>We beschrijven de gekozen functies in het hoofdstuk 'Functies die we inzetten'.</p>
<p>b. De organisatie heeft een onderbouwde visie op de gekozen functiemix en de onderscheiden functies;</p>

De visie op de gekozen functiemix is terug te vinden in het hoofdstuk 'Functiemix'	
c. De organisatie expliciteert welke werkwijzen ze wil hanteren om de gekozen functies te realiseren	
<p>1. Voor de cultuurfunctie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de visie op cultuur in relatie tot de missie van de organisatie; ▪ een verantwoorde toekomstige werkwijze van de organisatie om de praktijken op te zetten die erop gericht zijn cultuur te creëren, te bewaren, te delen en eraan deel te nemen; 	De cultuurfunctie is niet opgenomen in onze functiemix, omdat we niet doelbewust gebruikmaken van cultuurpraktijken binnen de organisatie. Het thema cultuur komt wel aan bod via de leerfunctie en ook in het aanbod van een deel van de lokale activiteiten. (nieuwjaarsconcert,...).
<p>2. Voor de leerfunctie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de visie op leren in relatie tot de missie van de organisatie; ▪ een verantwoorde toekomstige werkwijze om leeromgevingen op te zetten 	De visie en werkwijze wat betreft de leerfunctie zijn terug te vinden in het hoofdstuk 'Leerfunctie'
<p>3. Voor de gemeenschapsvormende functie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de visie op groepen en gemeenschappen en interacties daartussen in relatie tot de missie van de organisatie; ▪ een verantwoorde toekomstige werkwijze om processen te ondersteunen en te faciliteren die leiden tot het vormen van groepen en gemeenschappen of tot interacties tussen groepen en gemeenschappen; 	De visie en werkwijze wat betreft de gemeenschapsvormende functie zijn terug te vinden in het hoofdstuk 'Gemeenschapsvormende functie'
<p>4. Voor de maatschappelijke bewegingsfunctie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De visie op engagement en politisering en op relevante samenlevingsvraagstukken in relatie tot de missie van de organisatie; ▪ Een verantwoorde toekomstige werkwijze om praktijken op te zetten waarin ruimte voor engagement en politisering wordt gecreëerd in relatie tot samenlevingsvraagstukken. 	De visie en werkwijze wat betreft de maatschappelijke bewegingsfunctie zijn terug te vinden in het hoofdstuk 'Maatschappelijke bewegingsfunctie' .

<p>6° de werking met een relevantie en uitstraling voor het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad of de werking met een relevantie en uitstraling voor het Nederlandse taalgebied.</p>
<p>a. De organisatie expliciteert waar de werking waarvoor ze een subsidie aanvraagt, zich zal afspelen door kerngegevens en cijfers over aanwezigheid, zichtbaarheid, bereik of effect van de al eerder gerealiseerde sociaal-culturele werking aan te reiken;</p>
<p>De kerngegevens over de werking zijn terug te vinden in het hoofdstuk 'kerngegevens en cijfers over de werking'.</p>
<p>b. De organisatie staft dat haar werking een relevantie en uitstraling heeft voor het Nederlandse taalgebied of het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad.</p>
<p>De werking van Pasar heeft een relevantie en uitstraling voor het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad. Dit wordt verder geduid in het hoofdstuk 'Werking in Vlaanderen en Brussel'.</p>
<p>7° een gesubsidieerde werking die zich grotendeels afspeelt binnen de vrije tijd.</p>
<p>De organisatie toont aan dat de werking waarvoor ze een subsidie aanvraagt, zich aantoonbaar en hoofdzakelijk afspeelt binnen de vrije tijd van volwassenen.</p>
<p>De werking waarvoor Pasar een subsidie aanvraagt speelt zich grotendeels af binnen de vrije tijd. Dit wordt verder geduid in het hoofdstuk 'Werking binnen de vrije tijd'.</p>
<p>Het gedeelte van de werking dat zich in voorkomend geval uitzonderlijk buiten de vrije tijd afspeelt, omschrijft en verantwoordt de organisatie vanuit haar missie en visie.</p>
<p>Als het gaat om de kritische rol die de organisatie opneemt, dan hebben we wel tot doel om een aantal actoren (beleidsmakers, deskundigen, organisaties) te bereiken binnen hun professionele tijd (strategisch doel 1 en 2). Dit onderdeel van de werking speelt zich uitzonderlijk af buiten de vrije tijd.</p>
<p>8° de werking voor:</p> <p>a. Het brede publiek en de keuzes daarin voor gemeenschappen, doelgroepen of kansengroepen</p> <p>b. Kansengroepen en de keuzes daarin voor gemeenschappen, doelgroepen of het brede publiek</p>
<p>a. De organisatie expliciteert haar werking voor het brede publiek en welke keuzes ze daarin maakt op het vlak van doelgroepen, gemeenschappen of kansengroepen of de organisatie expliciteert haar werking voor (een of meer) specifieke kansengroepen en welke keuzes ze daarin maakt op het vlak van doelgroepen, gemeenschappen of het brede publiek;</p>
<p>Pasar heeft een werking voor het brede publiek en maakt daarin keuzes op vlak van doelgroepen en kansengroepen. Dit wordt verder beschreven in het hoofdstuk 'Werking voor het brede publiek'.</p>

b. Binnen de gemaakte keuzes expliciteert en verantwoordt de organisatie haar toekomstige beleid en aanpak die ze wil hanteren om sociaal-culturele participatie van iedereen na te streven of de organisatie expliciteert en verantwoordt haar toekomstige beleid en aanpak die ze wil hanteren om sociaal-culturele participatie van die kansengroepen te realiseren.
Het beleid om participatie van iedereen na te streven wordt geduid in het hoofdstuk 'Werking voor het brede publiek' .
9° de plaats van vrijwilligers in de sociaal-culturele volwassenenorganisatie en de manier waarop ze betrokken en ondersteund worden in relatie tot de visie en missie van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie.
a. De organisatie geeft aan welke rollen en taken vrijwilligers opnemen in de organisatie of de werking;
De rollen taken die vrijwilligers opnemen worden opgelijst in het hoofdstuk 'Plaats van vrijwilligers in de organisatie' .
b. De organisatie expliciteert haar toekomstige ondersteuningsbeleid ten aanzien van vrijwilligers en hoe ze betrokkenheid, inspraak en participatie van vrijwilligers in de organisatie vorm wil geven.
Het ondersteunings- en inspraakbeleid voor vrijwilligers wordt omschreven in het hoofdstuk 'Plaats van vrijwilligers in de organisatie' .

7.2 ZAKELIJKE BEOORDELINGSELEMENTEN EN -CRITERIA

1° een geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenbeleid
a. De organisatie expliciteert hoe ze een professioneel beleid zal voeren;
De organisatiestructuur, het kennis- en informatiemanagement, het medewerkersbeleid en het intern en extern communicatiebeleid worden geschetst in het hoofdstuk 'Professioneel beleid' .
b. De organisatie expliciteert hoe ze een integraal kwaliteitsbeleid zal voeren;
Het integraal kwaliteitsbeleid wordt beschreven in de alinea's 'beheer', 'personeel & medewerkers', 'uitbesteding facilitaire taken', 'processen' en 'financieel meerjarenbeleid' in het hoofdstuk 'Integraal kwaliteitsbeleid' .
c. De organisatie expliciteert een onderbouwd en realistisch financieel meerjarenbeleid;
Het hoofdstuk 'Financieel meerjarenbeleid' handelt over het financieel beleid en de motivering voor het gevraagd subsidiebedrag.
2° de toepassing van de principes van goed bestuur
a. De organisatie geeft aan hoe ze transparantie en verantwoording van en in haar bestuur zal organiseren;
Dit wordt beschreven in het hoofdstuk 'Transparantie en verantwoording van en in het bestuur' .
b. De organisatie expliciteert vanuit haar missie en doelen de samenstelling van de bestuursorganen en hun rol- en bevoegdheidsverdeling;

Dit wordt beschreven in het **hoofdstuk 'Samenstelling bestuursorganen en de rol- en bevoegdheidsverdeling'**.

c. Het bestuur geeft aan hoe ze interne en externe stakeholders betrokken heeft bij strategische beslissingen die genomen zijn in het kader van het ingediende beleidsplan;

Dit wordt beschreven in **hoofdstuk 'Betrokkenheid van interne en externe stakeholders bij de strategische beslissingen'** en in de hoofdstukken **'Stakeholdersbevraging'** en **'Zelfevaluatie'**.

3° de afstemming tussen het voormelde inhoudelijke en zakelijke deel van het beleidsplan

De organisatie verantwoordt hoe ze haar financiën, mensen en middelen zal inzetten ter realisatie van de strategische en operationele doelstellingen.

De link tussen het zakelijk en inhoudelijk plan is terug te vinden in **hoofdstuk 'Afstemming inhoudelijk en zakelijk deel'**.

BRONNEN

Algemene omgevingsanalyse voor Vlaanderen, Vlaamse overheid, 2014, <https://www.statistiekvlaanderen.be/sites/default/files/atoms/files/omgevingsanalyse2014.pdf>

De herontdekking van de tijd, 13 denkers over vandaag en morgen, Michel Vandendriessche, Pasar, 2017

Dossier combinatie betaalde en onbetaalde arbeid, Femma, z.d.
Toekomstverkenning: de blik van sociaal-cultureel volwassenwerk, amateurkunsten en jeugdwerk gericht op 2025, IDEA Consult in opdracht van: De Ambrassade, Socius en Forum voor Amateurkunsten, 2013

Ervaringsonderzoek, Iedereen verdient vakantie, z.d., www.iedereenverdientvakantie.be

Nationaal Geluksonderzoek, Universiteit Gent en NN, 2018, <https://gelukkigebelgen.be/nationaal-geluksonderzoek/>

Neem de tijd. Overleven in de to-go maatschappij, Koen Haegens, AMBO, 2012

Onthaasting, op zoek naar tijd in een risicomaatschappij, Dirk Geldof, 2001

Praktijkids sociale cohesie, Arno Peters en Tine Deboscher, 2006, https://www.expo.be/sites/default/files/atoms/files/handboek_praktijkids_sociale_cohesie_2006.pdf

Reizen naar morgen, Op weg naar een florerende bestemming, magazine Toerisme Vlaanderen, 2019

Spoor zoeken, Handboek sociaal-cultureel werk met volwassenen, Socius, 2005
Stille in Vlaanderen, Onderzoeksbureau Indiville, 2019

Toekomstbeelden vrije tijd voor Pasar, Erasmus hogeschool Brussel, Kenniscentrum Applied Futures Research, 2017.

The end of membership, as we know it, Sarah Sladek, The Center for Association Leadership, 2011

Trendrapport Toerisme, Toerisme Vlaanderen, 2014, <https://www.toerismevlaanderen.be/sites/toerismevlaanderen.be/files/assets/publication/TrendrapportToerisme2014.pdf>

Vlaams regeerakkoord 2019-2024, Vlaamse regering, 2019

Vlaamse armoedemonitor, 2017, Studiedienst Vlaamse Regering Departement Kanselarij en Bestuur, file:///C:/Users/frederaa/Downloads/Vlaamse_armoedemonitor_2017.pdf

Vrijwilligerswerk: cijfers, omgeving en SWOT-analyse, Horizontaal Overleg Vrijwilligerswerk, 2017, https://www.deverenigdeverenigingen.be/images/20170714_cijfers-omgeving-SWOT-vrijwilligerswerk.pdf

VRIND 2017, Vlaamse regionale indicatoren, Studiedienst Vlaamse regering, 2017, <https://www.statistiekvlaanderen.be/sites/default/files/docs/vrind2017-0-volledig-blad-wijzers.pdf>



Pasar

Pasar vzw

Haachtsesteenweg 579

1030 Brussel

tel. 02 246 36 46

www.pasar.be

www.pakjetijd.be

info@pasar.be

Ondernemingsnummer: 0410.130.351