

# BELEIDSPLAN 2026 - 2030



## EEN SOLIDAIRE BEWEGING VOOR EN MET MENSEN OP DE VLUCHT

Betoelaging decreet

Sociaal-cultureel volwassenenwerk





## COLOFON

### AUTEUR

Vluchtelingenwerk Vlaanderen vzw  
Kruidentuinstraat 75 - 1210 Brussel

+32 (0) 2 225 44 00

[info@vluchtelingenwerk.be](mailto:info@vluchtelingenwerk.be)  
[www.vluchtelingenwerk.be](http://www.vluchtelingenwerk.be)

Rekeningnummer BE06 5230 8056 2922  
Ondernemingsnummer BE 0434 380 549

RPR Brussel

### FOTOGRAFIE

Amina Fayzu  
Bert Blondeel  
Ivo Delrue

### LAY OUT

Bert Blondeel

<b>INLEIDING .....</b>	<b>6</b>
<b>Lexicon .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Aanpak .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Vluchtelingenwerk Vlaanderen gisteren en vandaag .....</b>	<b>12</b>
2.1. Korte historiek.....	12
2.2. Mensenrechten als moreel kompas van Vluchtelingenwerk Vlaanderen .....	13
2.3. Nieuwe visie en missie .....	14
2.4. Kerngegevens .....	14
2.4.1. <i>Personeelsbestand</i> .....	14
2.4.2. <i>Vrijwilligers</i> .....	15
2.4.3. <i>Ledenwerking</i> .....	15
2.4.4. <i>Bereik</i> .....	15
2.4.5. <i>Samenwerking met bedrijven</i> .....	17
2.4.6. <i>Kernactiviteiten</i> .....	17
2.5. SWOART analyse .....	20
<b>3. Maatschappelijke context.....</b>	<b>22</b>
3.1. Ontwikkelingen op vlak van migratie, asiel en integratie.....	22
3.1.1. <i>Ontwikkelingen op mondiaal niveau</i> .....	22
3.1.2. <i>Ontwikkelingen op Europees niveau</i> .....	23
3.1.3. <i>Ontwikkelingen op Belgisch niveau</i> .....	23
3.1.4. <i>Ontwikkelingen op Vlaams niveau</i> .....	24
3.2. Maatschappelijk ruimte .....	25
3.2.1. <i>Polarisatie in het migratiedebat</i> .....	25
3.2.2. <i>Beeldvorming en de (sociale) media</i> .....	26
3.2.3. <i>Weerstand en onbegrip bij burgers op onze thema's</i> .....	27
3.2.4. <i>Evoluties in het sociaal-cultureel volwassenenwerk</i> .....	27
<b>4. Onze beleidskeuzes .....</b>	<b>28</b>
4.1. Meer lokale ondersteuning bieden via regionale steunpunten.....	29
4.2. Ervaringsdeskundigheid centraal stellen in wat we doen .....	29
4.3. Haalbare alternatieven aantonen.....	29
4.4. Nog meer samenwerking.....	29
4.5. Versterken van onze expertenrol op de thema's asiel en migratie .....	30
4.6. Focus op het brede publiek met verbindende taal.....	30
4.7. Resoluut digitaal .....	31
4.8. Durven keuzes maken .....	31
<b>5. Invulling van de sociaal-culturele rollen en functiemix.....</b>	<b>32</b>
5.1. Hoe vult Vluchtelingenwerk de drie sociaal-culturele rollen in? .....	32
5.1.1. <i>Verbindende rol</i> .....	32
5.1.2. <i>Kritische rol</i> .....	34
5.1.3. <i>Laborol</i> .....	35
5.2. Hoe realiseert Vluchtelingenwerk de gekozen functies? .....	38
5.2.1. <i>Verantwoording functiemix</i> .....	38
5.2.2. <i>Maatschappelijke bewegingsfunctie</i> .....	39
5.2.3. <i>Leerfunctie</i> .....	40
5.2.4. <i>Cultuurfunctie</i> .....	41

# INHOUD

<b>6. Doelstellingen .....</b>	<b>44</b>
Strategische doelstelling 1: Het maatschappelijk engagement voor de rechten en inclusie van mensen op de vlucht is versterkt .....	45
OD 1 Meer en sterke vrijwilligers zetten zich in voor mensen op de vlucht.....	45
OD 2 Vrijwilligers beschikken over voldoende socio-juridische kennis om mensen op de vlucht bij te staan .....	46
OD 3 Samenwerking heeft de beweging met en voor mensen op de vlucht sterk gemaakt.....	47
OD 4 Er bestaan concrete en innovatieve antwoorden voor de noden van mensen op de vlucht en van zij die hen bijstaan....	48
OD 5 Werkbare beleidsvoorstellen bepleiten een samenleving waarin migratie een motor kan zijn voor vooruitgang.....	48
Strategische doelstelling 2: Het debat over asiel en migratie wordt genuanceerd gevoerd .....	51
OD 1 Het publieke debat over asiel en migratie is gevoerd met feitelijke informatie en verbindt mensen.....	51
OD 2 Lokale ontmoeting en dialoog hebben het draagvlak voor mensen op de vlucht vergroot .....	53
OD 3 Mensen op de vlucht en zij die hen bijstaan nemen het woord.....	54
<b>7. Zakelijk beheer .....</b>	<b>56</b>
7.1. Interne organisatiestructuur .....	56
7.2. HR-beleid: welzijn, motivatie en bescherming.....	57
7.3. Diversiteitsbeleid.....	58
7.4. Intern vrijwilligersbeleid.....	59
7.5. Datamanagement .....	59
7.6. Integraal kwaliteitsbeleid .....	60
7.7. Goed bestuur .....	60
7.7.1. Evenwicht tussen bestuursniveaus.....	60
7.7.2. Organisatie van transparantie en verantwoording in het bestuur .....	61
7.7.3. Samenstelling van de bestuursorganen.....	61
7.8. Communicatiebeleid .....	62
7.9. Financiële impact zakelijk beheer en overheadkosten .....	62
<b>8. De formele relaties met of afhankelijkheden van andere organisaties en netwerken. ....</b>	<b>64</b>
8.1. Europees.....	65
8.2. Nationaal .....	65
8.3. Regionaal .....	65
<b>9. Financieel luik .....</b>	<b>66</b>
9.1. Algemene toelichting bij het financieel beleid .....	66
9.1.1. Financiële context en doelstellingen.....	66
9.1.2. Inkomstenbronnen en strategie .....	66
9.1.3. Uitgavenbeheer en financiële integriteit.....	67
9.1.4. Financiële risico's en bufferopbouw.....	67
9.1.5. Monitoring en evaluatie .....	68
9.2. Toelichting bij de meerjarenbegroting.....	68
9.3. Toelichting bij de financiële kerngegevens en cijfers in het sjabloon van de meerjarenbegroting .....	69
9.4. Toelichting bij het gevraagd subsidiebedrag .....	70
9.5. Toelichting bij de afstemming inhoudelijk-zakelijk beleid .....	70
<b>10. Beoordelingselementen .....</b>	<b>72</b>

# INLEIDING

Stel je voor dat je je land moet ontvluchten om jezelf in veiligheid te brengen, een lange, traumatiserende reis doormaakt en geen rust vindt. Je komt aan in een nieuw land waar je een procedure kan opstarten die je kan beschermen. Eindelijk kan je een nieuwe start maken maar alles is anders. Je vindt moeizaam je weg. Stel dat dan de uitdaging nog moet beginnen...

Vluchtelingenwerk Vlaanderen kon de voorbije jaren haar beweging rond mensen op de vlucht verder versterken. Onze organisatie staat klaar om mensen te verwelkomen, vrijwilligers voor mensen op de vlucht te ondersteunen en bruggen te bouwen met de brede samenleving. We houden de vinger aan de pols, pakken terreinsignalen vast, sensibiliseren en mobiliseren het brede publiek en onze achterban en bevorderen zo de inclusie van mensen op de vlucht. We doen dit niet alleen, maar samen met minstens 60 lidorganisaties, meer dan 100 vrijwilligersinitiatieven, goed voor meer dan 5.000 vrijwilligers en, ondertussen, een dikke 60.000 sympathisanten en 20.000 donateurs. Samen staan zij klaar om mensen op de vlucht een hart onder de riem te steken, hen op weg te helpen op zeer diverse manieren en hen te begeleiden in hun zoektocht naar een woning, job, advocaat, een fijne plek op school...

De voorbije jaren sloegen miljoenen mensen op de vlucht door internationale conflicten, buiten maar ook binnen Europa. Opvangstructuren in België staan onder grote druk door een opvangcrisis die intussen drie jaar aansleept. Ook zo'n 90.000 mensen die het oorlogsgeweld in Oekraïne ontvluchten zochten veiligheid in België. Vluchtelingenwerk en haar leden voelen veel druk door mensen die geen opvangplaats krijgen, erkende vluchtelingen die geen woonst vinden en de groeiende polarisatie op het thema.

Toch bood deze situatie ook kansen: dankzij Oekraïnemiddelen van de Vlaamse overheid konden we de vele vrijwilligersinitiatieven voor mensen op de vlucht beter gaan ondersteunen met onze regionale steunpunten en groeide de solidaire beweging voor mensen op de vlucht in Vlaanderen en Brussel.

Met dit beleidsplan maken we scherpere keuzes voor de toekomst. Zo slaan we resoluut de weg in van de ondersteuning en versterking van vrijwilligers voor mensen op de vlucht, op veel grotere schaal dan voorheen. We versterken partnerschappen en lanceren innovatieve pilootprojecten die tonen hoe het anders kan. We werken participatief met mensen op de vlucht zowel binnen de organisatie als naar buiten toe. Met onze acties en campagnes richten we ons tot het brede publiek om te komen tot meerstemmigheid in het gepolariseerde migratiedebat en solidariteit met mensen op de vlucht. Zo mobiliseren we en verhogen we het engagement voor mensen op de vlucht, met nieuwe vrijwilligers, sympathisanten en donateurs. Intern optimaliseren we ons HR-beleid, kwaliteitszorg, databeheer en marketing zodat we onze ambities kunnen mogelijk maken. Hiervoor investeren we in projectontwikkeling, communicatie en fondsenwerving.

Deze keuzes voor de toekomst zijn essentieel om onze solidaire beweging sterker te maken. De resultaten die we voor ogen houden zijn dan ook ambitieus, maar noodzakelijk. Tegen 2030 wensen we 60.000 volgers op sociale media te hebben, rekenen we op de steun van 75.000 sympathisanten waaronder 30.000 donateurs, werven we minstens 500 nieuwe vrijwilligers, gaan we uit van 2,75 miljoen euro aan eigen fondsenwerving en ondersteunen we rechtstreeks 22.000 mensen op de vlucht. Enkel met deze ambities voor ogen kunnen we voluit gaan voor een solidaire beweging voor en met mensen op de vlucht!



# LEXICON

1. **Ambassadeurswerking Sterke Stemmen:** deze werking startte in 2024 op met vrijwilligers met een vluchtverleden die het woord nemen tijdens vormingen en andere educatieve initiatieven, bij het ontwikkelen en verspreiden van positieve verhalen en bij publieke communicatie.
2. **Beweegbare midden:** in een gepolariseerd debat rond migratie lijkt Vlaanderen verdeeld in voor- en tegenstanders. Maar slechts een minderheid heeft een zeer uitgesproken mening voor of tegen migratie. Een grote groep zit daartussenin, met twijfels, met vragen bij de gevolgen van migratie, maar vaak ook met empathie voor mensen op de vlucht. In dit 'beweegbare midden' situeren zich uiteenlopende visies. Wat deze mensen verbindt is hun positie: weg van de extremen in het debat.
3. **Gastvrij Netwerk Platform:** dit uitwisselingsplatform verenigt binnen Vluchtelingenwerk lokale vrijwilligersorganisaties en burgerinitiatieven voor mensen op de vlucht in Vlaanderen en Brussel. Het Gastvrij Netwerk Platform werd eind 2023 opgericht binnen Vluchtelingenwerk als opvolger van Gastvrij Netwerk vzw dat eind 2023 stopgezet werd.
4. **Leden:** Vluchtelingenwerk Vlaanderen is een netwerkorganisatie met 67 leden (2024). Toetreding als lid gebeurt conform de statuten. Het ledenbestand bestaat uit 19 vrijwilligersorganisaties, 35 professionele organisaties en 13 individuele leden.
5. **Other Talk on Migration** is begonnen als een programma van verschillende middenveldorganisaties rond verbindende communicatie over migratie; intussen is het een mainstream praktijk binnen Vluchtelingenwerk: hoe voeren we het gesprek over migratie genuanceerd, weg van het gepolariseerde debat waarin luide extremen, pro en contra, het beweegbare midden overstemmen? Binnen deze praktijk ontwikkelden we inzichten in de [verschillende frames en counterframes](#) die gebruikt worden in beeldvorming over migratie om het debat te nuanceren en te vermenselijken.
6. **Participatietrajecten:** de verplichting voor inburgeraars om 40 uur te participeren in een lokale structuur. Deze trajecten vormen een vierde pijler in het kader van het inburgeringstraject van de Vlaamse overheid.
7. **Planet Search** is een dienst die gedetailleerde rapporten levert over het land van herkomst van een aanvrager. Planet Search wordt aangeboden aan advocaten en sinds kort ook aan vrijwilligers en sociale diensten die asielzoekers ondersteunen. Het doel is de aanvraag van internationale bescherming te versterken door informatie te verstrekken over objectieve feiten en situaties in een land. Het onderzoek kan een breed scala aan informatie omvatten, waaronder de mensenrechten-, humanitaire en veiligheidssituatie, evenals de juridische, politieke en economische context.



8. De **regiocoördinatoren** van Vluchtelingenwerk zijn, elk binnen hun regio, het aanspreekpunt voor vrijwilligers die mensen op de vlucht ondersteunen. Zij beantwoorden vragen, ondersteunen of initiëren verbindende acties en bevorderen lokale ontmoeting en dialoog.
9. **Refugee Route** is een wandeling door Brussel voor organisaties, scholen en bedrijven die meer willen leren over asiel en migratie in ons land, onder begeleiding van vrijwilligers met een vluchtachtergrond. Deze wandeling loopt langs asieldiensten en plaatsen waar asielzoekers verblijven. De deelnemers leren hun verhalen kennen en ontdekken de asielpcedure stap voor stap.
10. **Refugee Walk** is een jaarlijkse, fondsenwervende wandeltocht die mensen mobiliseert om hun solidariteit uit te dragen met mensen op de vlucht.
11. **Samen Gastvrij** is een fondsenwervende campagne ter ondersteuning van vrijwilligersorganisaties en burgerinitiatieven voor mensen op de vlucht in Vlaanderen en Brussel. Verhalen van vrijwilligers voor mensen op de vlucht staan hierin centraal.
12. **Startpunt** is de dagelijkse vrijwilligerswerking aan het aanmeldcentrum en de Refugee legal helpdesk voor verzoekers van internationale bescherming in Brussel. Vrijwilligers -waaronder mensen op de vlucht- geven er basisinformatie over de asielpcedure in vele talen en antwoorden op vragen.
13. **Sympathisanten:** iedereen die in de laatste 12 maanden een actie heeft ondernomen voor of met Vluchtelingenwerk, als donateur, vrijwilliger, of deelnemer aan een onlineactie. We mobiliseren hen door digitale acties en campagnes: online petitie, crowdfunding, donaties, ...
14. **Vrijwilligersorganisaties:** vrijwilligersinitiatieven voor mensen op de vlucht in Vlaanderen en Brussel. Vluchtelingenwerk ondersteunt 160 organisaties die meer dan 5.000 vrijwilligers vertegenwoordigen (oktober 2024).
15. **We Welcome** is een online uitwisselings- en ontmoetingsplatform, voor vrijwilligers voor en met mensen op de vlucht, resultaat van een samenwerking tussen het Gastvrij Netwerk platform, ORBIT vzw en Vluchtelingenwerk Vlaanderen.

# 1. AANPAK

Dit beleidsplan kwam inhoudelijk tot stand tijdens een participatief proces waarin het voltallige personeel, het bestuur, de leden en externe stakeholders werden betrokken.

De vragen die bij de start werden voorgelegd aan interne en externe bevrageden in een SWOART analyse waren de volgende:

- Wat zie je als sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen voor Vluchtelingenwerk?
- Waar zou Vluchtelingenwerk volgens jou binnen 5 jaar moeten staan? Wat zou je gerealiseerd willen zien?
- In een ideale wereld, waar droom je van voor Vluchtelingenwerk tegen binnen 5 jaar?
- Wat zijn voor jou de uitdagingen op de thema's asiel en migratie voor de toekomst?

## Interne consultaties

Na een individuele schriftelijke bevraging bij personeel en bestuur in de zomer van 2023 vond een uitwisseling plaats met het voltallige personeel op 4 september 2023 en een bespreking op de bestuursvergadering van 23 september 2023. In oktober 2023 kwam een focusgroep met vrijwilligers samen, gevolgd door een uitwisseling met de leden op het ledenforum van 14 november 2023. Daarnaast vonden individuele uitwisselingen met leden plaats tussen september 2023 en februari 2024. Hierbij werden in totaal 12 professionele leden en 11 vertegenwoordigers van vrijwilligersgroepen gehoord.

Parallel aan dit proces werd tussen november 2023 en februari 2024 ook gewerkt aan een vernieuwd waardenkader en aan het herschrijven van de visie en missie van Vluchtelingenwerk Vlaanderen. Voor het waardenkader kwamen we via een individuele bevraging van het team en het bestuur tot een selectie van waarden waar een werkgroep mee aan de slag ging. Zo werd een voorstel uitgewerkt voor het voltallige team. Na bespreking schreef de werkgroep vervolgens een visietekst uit die ook werd voorgelegd aan het bestuur in februari 2024.

## Externe bevraging

Stakeholders die iets verder van de werking van Vluchtelingenwerk staan werden bevraged tussen oktober 2023 en februari 2024; het gaat om academici, het federaal migratiecentrum Myria en andere middenveldactoren. Sommigen antwoordden schriftelijk op de vragen, met anderen hadden we een onderhoud. In februari 2024 kwam een focusgroep samen van mensen op de vlucht.

De resultaten van deze bevragingen zijn mee verwerkt in dit plan.

## Uitwerking van het beleidsplan

Op basis van de hogergenoemde input werkte het team van Vluchtelingenwerk de maatschappelijke contextanalyse verder uit, werden beleidsuitdagingen en -opties samengebracht en beleidskeuzes beargumenteerd.

Tijdens een tweedaagse bijeenkomst eind februari reflecteerde het team beweging over de rollen en functies van het bewegingswerk voor de toekomst en over haar kernpraktijken hierbij. Er werd een draft uitgetekend van strategische en operationele doelen. Deze werden binnen het coördinatieteam verfijnd en verder besproken in het voltallige team, op de raad van bestuur van maart 2024 en voorgelegd op de algemene vergadering van maart 2024.

Het doelstellingenkader werd in augustus 2024 ook terug voorgelegd aan de focusgroep van mensen op de vlucht met de specifieke vraag hoe zij mensen op de vlucht een rol zagen opnemen in het nieuwe beleidsplan, per operationele doelstelling.

Zakelijke aspecten werden intern uitgewerkt op basis van de zelfbevraging en de elementen die het bestuur, de medewerkers en leden onder de aandacht hadden gebracht.

Specifieke onderdelen van het beleidsplan werden in mei en juni 2024 opnieuw ter bespreking voorgelegd aan het bestuur. Het beleidsplan werd voor een laatste bespreking voorgelegd tijdens de bestuursvergadering van oktober 2024, afgewerkt en voorgesteld aan de Algemene Vergadering op 10 december 2024.

Tot slot vermelden we dat de opmaak van dit beleidsplan, dat startte in juni 2023 en liep tot november 2024, tot stand kwam met participatieve processen in eigen beheer en nagelezen werd door een externe consultant.

# 2 ■ VLUCHTELINGENWERK VLAANDEREN ■ GISTEREN EN VANDAAG

Miljoenen Europeanen sloegen op de vlucht tijdens de Tweede Wereldoorlog. Vanuit de Verenigde Naties kwamen er na de oorlog initiatieven om het vluchtelingenbeleid aan te pakken op wereldniveau: in 1947 werd de International Refugee Organisation opgericht, in 1950 opgevolgd door de United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). Voor de uitwerking van een vluchtelingenbeleid deden de internationale organisaties beroep op nationale overheden die op hun beurt allerlei middenveldorganisaties inschakelden voor de praktische uitvoering van het beleid. Het Belgisch Comité voor Hulp aan Vluchtelingen, opgericht in 1966, overkoepelde deze initiatieven. De regionalisering van de Belgische politieke structuren deed ook ngo's splitsen. In 1987 ontstond een Vlaamse koepel: het Overlegcentrum Integratie van Vluchtelingen (OCIV). Stichtende leden waren o.a. het Rode Kruis, Caritas International, de Sociale Dienst Socialistische Solidariteit, de Internationale Liberale Solidariteit, het Vlaams Overlegcomité voor Migranten en een netwerk van sociale diensten. Deze pluralistische koepel volgde het overheidsbeleid ten aanzien van vluchtelingen en asielzoekers op en formuleerde standpunten en adviezen om het beleid ter zake te beïnvloeden. Er werd een juridische helpdesk opgericht, assistentie georganiseerd bij gelijkschakeling van diploma's, voor het zoeken naar werk en voor begeleiding bij terugkeer. De organisatie verzamelde ook informatie over de landen van herkomst. In 1999 kwam er een nieuwe taak bij, met name kleinschalige opvang. Dankzij de sterke voeling met de praktijk werd OCIV de kwaliteitsbewaker van het overheidsbeleid. Via heldere standpunten en lobbywerk wilde de organisatie het asiel- en opvangbeleid, het uitwijzings- en terugkeerbeleid en het integratiebeleid mee in een kwaliteitsvolle richting sturen.

In 2001 hield OCIV de eigen werking tegen het licht en daaruit volgde een nieuwe invulling van de organisatie. Zo evolueerde OCIV van expertisecentrum en koepel naar een netwerkorganisatie en beweging. Op 1 januari 2005 veranderde OCIV in Vluchtelingenwerk Vlaanderen.<sup>1</sup> Het werd een maatschappelijke beweging rond het vluchtelingenthema in Vlaanderen: een organisatie waar beleidsbeïnvloeding en het creëren van een draagvlak voor bescherming van vluchtelingen centraal staan.

In 2005 werd Vluchtelingenwerk Vlaanderen ook erkend als sociaal-culturele organisatie en traden tal van nieuwe professionele organisaties en vrijwilligersgroepen toe als lid.

In 2007 werkten er 45 vaste medewerkers voor Vluchtelingenwerk Vlaanderen. Een derde van de medewerkers zette zich in voor de rechtstreekse ondersteuning van vluchtelingen, de overige medewerkers zetten zich in voor de beweging, deden aan beleidsbeïnvloeding of verstrekten juridisch advies.

In 2012 gaf de federale overheid te kennen dat ze de samenwerking met Vluchtelingenwerk Vlaanderen voor de opvang van asielzoekers in kleinschalige opvang wou stopzetten wegens haar keuze voor collectieve, grootschalige opvang. Toen er geen nieuwe overeenkomst werd gesloten met de federale overheid voor opvang halveerden de middelen van Vluchtelingenwerk half 2017 en volgden er ontslagen. Het leidde tot een periode van instabiliteit. Maar Vluchtelingenwerk ging dynamisch om met de situatie en vond zichzelf terug uit: het startte eigen fondsenwerving en ging partnerschappen aan met stichtingen om innoverende projecten op te zetten en de werking te versterken.

---

1 OCIV, [Nota betreffende het bijkomend beschermingsstatuut voor vluchtelingen in België](#), 1998.

## Vluchtelingenwerk Vlaanderen HISTORIEK

Bij de start van de oorlog in Oekraïne vroeg de Vlaamse overheid Vluchtelingenwerk om mee te werken aan het onthaal van mensen die het oorlogsgeweld daar ontvluchtten. Zo startten regionale werkingen op ter ondersteuning van burgerinitiatieven, gastgezinnen en iedereen die tijdelijk ontheemden uit Oekraïne steunde en breidden onze infodesk uit met een Oekraïnelijn. Vijf regiocoördinatoren gingen van start in Vlaanderen en Brussel en bouwden een stevig netwerk van vrijwilligerswerkingen uit.

Het personeel groeide terug aan tot gemiddeld 30 vaste medewerkers in 2024. Het aantal leden steeg de jongste jaren naar 67. Het bereik naar vrijwilligersinitiatieven toe steeg exponentieel en de inkomsten uit fondsenwerving bleven jaar na jaar aangroeien.

## 2.2. MENSENRECHTEN ALS MOREEL KOMPAS VAN VLUCHTELINGENWERK VLAANDEREN

Alle mensen hebben mensenrechten en deze rechten zijn onvoorwaardelijk. Ze vormen de hoeksteen van onze samenleving en zijn voor Vluchtelingenwerk sinds de start het uitgangspunt van alle denken en handelen: iedere mens heeft recht op een veilig bestaan. Dit vertaalt zich ook in het waardenkader dat in onderstaand punt verder wordt toegelicht.

De thema's asiel en migratie confronteren ons regelmatig met nieuwe uitdagingen en maatschappelijke dilemma's. Hoe gaan we menswaardig om met mensen die bescherming zoeken in ons land en houden we tegelijk rekening met de draagkracht van onze samenleving? Met onze mensenrechtenbril zoeken we naar antwoorden op deze vragen, antwoorden die oog hebben voor de waardigheid en rechten van ieder individu, ongeacht hun status.

Toch zien we dat deze fundamentele rechten in tijden van crisis -zoals de opvangcrisis- onder druk komen te staan. Er worden vraagtekens geplaatst bij de universaliteit van deze rechten of er wordt gedacht dat die in bepaalde situaties opzij mogen geschoven worden. Voor Vluchtelingenwerk Vlaanderen zijn mensenrechten de hoeksteen in het benaderen van en het zoeken naar oplossingen op de thema's asiel en migratie.

**1966**

Oprichting van het Belgisch Comité voor Hulp aan Vluchtelingen

**1987**

Ontstaan van het Overlegcentrum Integratie van Vluchtelingen (OCIV) in Vlaanderen

**1999**

Nieuwe taak voor OCIV: organisatie van kleinschalige overgang van asielzoekers

**2001**

Herstructurering van OCIV naar een netwerkgorganisatie en beweging

**2005**

OCIV verandert in Vluchtelingenwerk Vlaanderen en wordt erkend als sociaal-culturele organisatie

**2007**

45 vaste medewerkers bij Vluchtelingenwerk Vlaanderen

**2017**

Stopzetting samenwerking met de federale overheid voor kleinschalige opvang: halvering van middelen in 2021/7

**2022**

Lancering 5 regionale steunpunten voor vrijwilligers voor mensen op de vlucht

**2024**

Personeel groeit tot 30 vaste medewerkers: verdubbeling van het aantal leden en stijgende fondsenwervingsinkomsten

**TOEKOMST**

## 2.3. NIEUWE VISIE EN MISSIE

De opmaak van dit nieuwe beleidsplan was een aanleiding om met een frisse kijk onze visie en missie te herzien. Die werd herschreven op basis van een waardenbepaling, uitgevoerd met de input van het voltallige personeel en het bestuur en besproken met het team, het bestuur, mensen op de vlucht en leden. Hiervoor gebruikten we een bottom-up methode vertrekkend vanuit de individuele waarden van eenieder. Mensenrechten als moreel kompas komt heel duidelijk terug in onze nieuwe kernwaarden, in het bijzonder in menselijke waardigheid, rechtvaardigheid en integriteit.

In de nieuwe visie in missie staat inclusie centraal en reiken we de hand naar de brede samenleving. We benadrukken dat iedereen rechten heeft en benadrukken het belang van het respect voor deze rechten, in het bijzonder voor onze doelgroep: mensen op de vlucht, en dit ongeacht hun statuut: mensen die internationale bescherming aanvragen, tijdelijk ontheemden, erkende vluchtelingen en mensen in onwettig verblijf. Wat we doen blijft onveranderd: beleidsbeïnvloeding, sensibiliseren en zelf actie ondernemen om de rechten van mensen op de vlucht te bevorderen.

### VISIE EN MISSIE

**Vluchtelingenwerk streeft naar een inclusieve samenleving die de rechten van iedereen respecteert, in het bijzonder van mensen op de vlucht. We nemen initiatieven om een plek te creëren waar iedereen zich thuis kan voelen.**

**Vluchtelingenwerk gelooft in de kracht van samenwerking. Als netwerkorganisatie zetten we ons samen met onze leden, mensen op de vlucht, vrijwilligers, partners en sympathisanten in om beleidsverandering te realiseren, het brede publiek te sensibiliseren en actief bij te dragen aan een samenleving waarin de rechten van mensen op de vlucht worden gerespecteerd.**

### BIJ HET VERVULLEN VAN DEZE MISSIE WORDT VLUCHTELINGENWERK GEDREVEN DOOR VOLGENDE WAARDEN:

**Menselijke waardigheid:** Iedereen verdient respect en waardigheid, ongeacht wie we zijn of waar we vandaan komen. Vluchtelingenwerk luistert naar de behoeften van mensen die moeten vluchten en zorgt ervoor dat zij centraal staan in alles wat we doen, ongeacht hun statuut. We nemen concrete initiatieven om hun menselijke waardigheid gewaarborgd te zien.

We omarmen unieke achtergronden en ervaringen, waarbij respect voor ieders eigenheid en mening onze basis vormt. We streven naar verbindende communicatie, zowel in woord als in beeld.

Opkomen voor de rechten van mensen op de vlucht zit in het DNA van Vluchtelingenwerk. **Rechtvaardigheid** geldt als leidraad bij alles wat Vluchtelingenwerk doet. Iedereen heeft basisrechten zoals vrijheid, veiligheid, recht op onderwijs of huisvesting. Bij mensen op de vlucht staan deze rechten vaak onder druk. Vluchtelingenwerk promoot en ondersteunt daarom initiatieven die hun rechten bevorderen en vecht waar nodig mensenrechtenschendingen aan om te komen tot een rechtvaardige behandeling.

**Integriteit** betekent voor Vluchtelingenwerk betrouwbaarheid. We bouwen een solide en transparante werking uit en zijn consequent in ons pluralistisch denken en handelen. We zijn een betrouwbare partner en rekenen op de integriteit van onze partners, niet alleen naar Vluchtelingenwerk als organisatie toe, maar ook naar mensen op de vlucht. Zo willen we een veilige en respectvolle omgeving creëren waarin iedereen zich gehoord en gesteund voelt.

Vluchtelingenwerk gaat doordacht en dynamisch om met nieuwe uitdagingen en gaat steeds uit van de **veerkracht** van mensen: we respecteren deze veerkracht en brengen ze in beeld. Mensen zijn krachtig, en dat mag gezien worden.

## 2.4. KERNGEGEVENS

### 2.4.1. PERSONEELSBESTAND

In 2024 waren binnen Vluchtelingenwerk gemiddeld 30 vaste medewerkers (28 VTE) in loondienst. 85% van de werknemers werkt voltijds en 94% heeft een contract van onbepaalde duur. Het personeel vervrouwelijkte van 72% in 2023 naar 81% in 2024 en 13% van alle werknemers heeft een migratieachtergrond. De gemiddelde leeftijd van de vaste medewerkers bedraagt in 2024 35 jaar en de gemiddelde dienstanciënniteit bedraagt 2 jaar en 5 maanden. De retentiegraad verhoogde van 87% in 2023 naar 97% in 2024.

Ook doen we beroep op 1,5 VTE gedetacheerde leerkrachten tewerkgesteld via het departement onderwijs, vóór 2022 bedroeg dit 1 VTE. Gemiddeld vijf medewerkers per jaar zijn aan de slag dankzij een samenwerking met een Vlaams OCMW via een art. 60 statuut.

Verder ontvangt de organisatie jaarlijks zo'n 15 stagiairs, die in de verschillende teams van Vluchtelingenwerk actief zijn.

### 2.4.2. VRIJWILLIGERS

Ondersteuning van vrijwilligers die mensen op de vlucht bijstaan is een essentiële pijler in de werking van Vluchtelingenwerk. In 2021 onderhield Vluchtelingenwerk nauw contact met 42 vrijwilligersorganisaties voor mensen op de vlucht, die verenigd waren in het Gastvrij Netwerk. In 2022 konden we dankzij projectsteun van de Vlaamse overheid de ondersteuning naar vrijwilligersgroepen toe sterk uitbreiden: door de aankomst van vele Oekraïense vluchtelingen nam de druk op vrijwilligersgroepen erg toe en werd hun ondersteuning belangrijker dan ooit. Het netwerk van vrijwilligersorganisaties en burgerinitiatieven dat hierdoor sinds 2022 door Vluchtelingenwerk ondersteund wordt is exponentieel toegenomen. De regiocoördinatoren ondersteunden medio 2024 **160 organisaties** waarin meer dan **5.000 vrijwilligers** zich engageren. Ook groepen van de diaspora maken hier deel van uit.

In 2023 telden we **235 vrijwilligers** die zich binnen de organisatie engageerden voor specifieke opdrachten en acties. In 2024 (update tot 15/10) zetten al 197 vrijwilligers zich in voor Vluchtelingenwerk. Via de structurele ondersteuning van het European Solidarity Corps kunnen we ook jaarlijks beroep doen op de inzet van 5 nieuwe Europese vrijwilligers die gedurende één jaar bij ons aan de slag gaan.

### 2.4.3. LEDENWERKING

In 2024 telt Vluchtelingenwerk **67 leden** waaronder 19 vrijwilligersorganisaties, 35 professionele organisaties en 13 individuele leden. In 2023 en 2024 mochten we 14 nieuwe leden -13 organisaties en 1 individueel lid- binnen Vluchtelingenwerk verwelkomen. We maakten het lidmaatschap aantrekkelijker, onder meer dankzij de gratis beelddatabank en de Planet Search dienstverlening die nu voor leden gratis is. De participatiegraad op de algemene vergaderingen steeg substantieel dankzij een aanklappend activatiebeleid met individuele contacten en het aantrekkelijker maken van de bijeenkomsten.

Het ledenforum, waar diepgaandere inhoudelijke uitwisseling met de leden mogelijk is, komt sinds 2022 tweemaal per jaar samen en doorloopt doorheen het jaar een standpuntproces met aparte werkgroepen.

### 2.4.4. BEREIK

In de periode 2021-2024 is ons bereik sterk gegroeid. Het aantal volgers op onze verschillende sociale mediakanalen steeg met 40% tot 52.232 volgers op de verschillende kanalen.

EVOLUTIE SOCIAAL MEDIABEREIK			
KANAAL	2021	2024	Vershil
Facebook	23.526	27.057	+15,01%
LinkedIn	3.430	9.794	+185,54%
Instagram	4.013	8.366	+108,47%
X	5.981	6.517	+8,96%
YouTube	95	498	+424,21%

Tienduizenden mensen participeerden via verschillende online en offline acties en velen van hen wensen op de hoogte te blijven van ons werk. Dit zorgde voor een grote toename van het aantal lezers van onze nieuwsbrief. In 2024 lezen meer dan 36.000 mensen de E-Fugee -onze maandelijkse nieuwsbrief- regelmatig. Het aantal ontvangers van de afgelopen jaren is moeilijk te vergelijken, gezien we in maart 2024 de ontvangersgroep opschoonden. Meer dan 15.000 mensen die de E-Fugee nooit lazen werden uit de lijst gehaald. Het aantal abonnees is dus gedaald maar het aantal lezers van de nieuwsbrief is wel fors gestegen.

**Openers E-Fugee januari 2021: 8.366**

**Openers E-Fugee juni 2024: 15.210**

Tijdens de coronapandemie daalde het aantal binnenkomsten in België waardoor er tot in 2021 een verlaagde media-aandacht voor de thema's migratie en asiel vast te stellen was. In oktober 2021 startte de opvangcrisis hetgeen samenging met een verhoogd aantal persvermeldingen. In 2022 piekte de media-aandacht door de opvangcrisis in combinatie met het uitbreken van de oorlog in Oekraïne, met een nasleep die tot in 2023 voelbaar was. In 2024 lijkt de aandacht weer te normaliseren naar het niveau van 2019.

### Evolutie van het aantal persvermeldingen

**2021: 274**

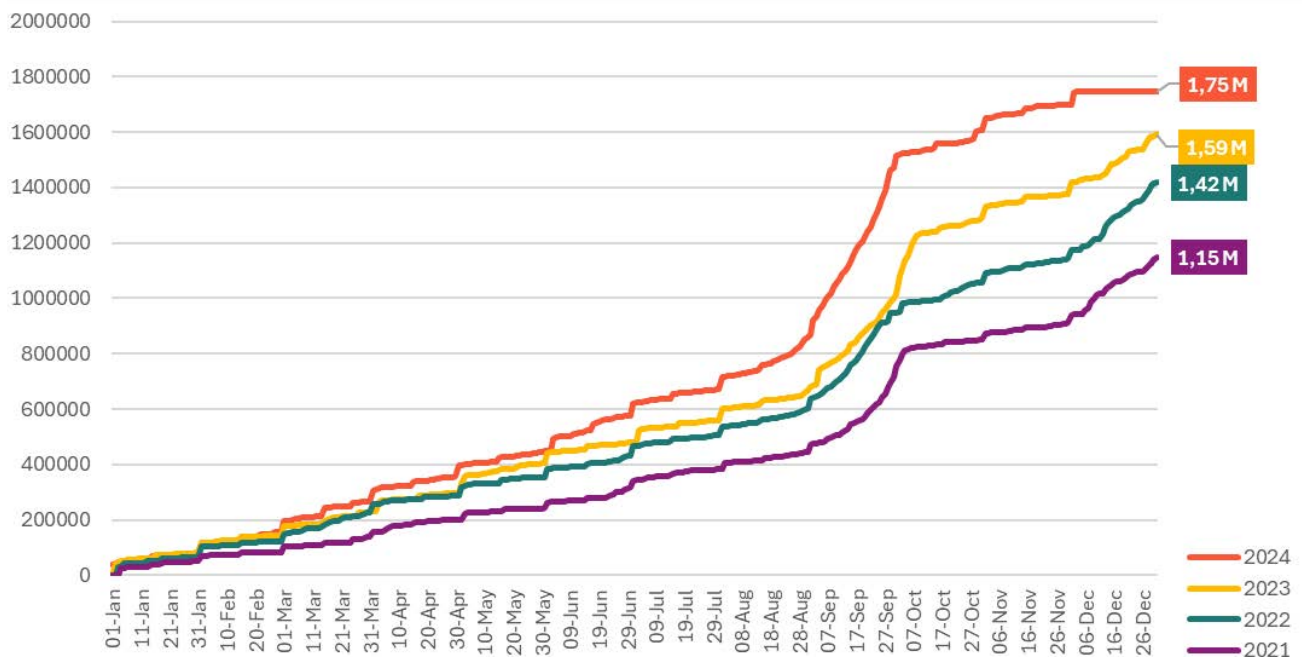
**2022: 790**

**2023: 523**

**2024: 194 (tot 15 oktober 2024)**

Door de investeringen in fondsenwerving stegen de inkomsten via eigen fondsenwerving aanzienlijk de jongste jaren, gaande van 1.147.714 EUR in 2021 tot vermoedelijk 1.850.00 EUR in 2024 (schatting medio oktober 2024). In 2023 steunden 19.462 mensen ons via een donatie; in 2024 waren dat er half oktober al 22.300.

### Evolutie van de inkomsten uit eigen fondsenwerving van de voorbije 4 jaar





## Evolutie van de eigen inkomsten per categorie (tot 5 december 2024)

	2021	2022	2023	2024
ACTIES & SPECIALE GELEGENHEDEN	€ 8.968	€ 37.442	€ 15.536	€ 20.311
ALGEMENE CAMPAGNE	€ 75.604	€ 88.775	€ 82.203	€ 50.959
DIRECT MAIL	€ 212.958	€ 188.614	€ 190.629	€ 127.546
LEGAAT				€ 18.028
ONLINE	€ 111.264	€ 158.195	€ 137.888	€ 46.608
REFUGEE WALK	€ 343.284	€ 340.546	€ 483.417	€ 761.522
REGELMATIGE STEUN	€ 395.636	€ 497.479	€ 642.106	€ 699.493
SAMEN GASTVRIJ		€ 106.308	€ 41.189	€ 580
<b>TOTAAL</b>	<b>€ 1.147.714</b>	<b>€ 1.417.358</b>	<b>€ 1.592.967</b>	<b>€ 1.746.122</b>

### 2.4.5. SAMENWERKING MET BEDRIJVEN

We hebben de afgelopen jaren ook stapsgewijs partnerschappen met bedrijven uitgebouwd - in de eerste plaats in het kader van *Refugee Walk*. Zo hebben we het aantal sponsors zien toenemen. Sinds de editie van 2023 bieden we ook 'bedrijfspakketten' aan zodat bedrijven op andere manieren kunnen participeren. Zo kunnen bedrijven inschrijven door een stapteam samen te stellen of werknemers de mogelijkheid geven als vrijwilliger mee te werken. In 2024 tellen we meer dan 10 bedrijven die ons financieel of in natura ondersteunen.

### 2.4.6. KERNACTIVITEITEN

#### Ondersteuning aan vrijwilligers en professionals

Met de opstart van het project Regionale steunpunten voor vrijwilligers op de vlucht in 2022 konden vijf *regiocoördinatoren* opstarten die de ondersteuning aan vrijwilligers drastisch uitbreidden. Tussen juni 2022 en juni 2024 zorgden de *regiocoördinatoren* ervoor dat **568 individuele burgers** toegeleid werden naar vrijwilligerswerk voor en met mensen op de vlucht. Voorheen was dit slechts een fractie hiervan. De *regiocoördinatoren* bereikten de afgelopen twee jaar (midden 2022- midden 2024) met hun regionaal ondersteuningsaanbod **3.823 vrijwilligers**, met op maat georganiseerde vormingen, intervisies en ontmoetingsmomenten. Voor het werkjaar 2023 ging het om 41 vormingen voor vrijwilligers, online en offline, in eigen beheer of in nauw partnerschap met externe experts en organisaties, zoals het Agentschap Integratie en Inburgering. De offline vormingen waren evenredig verspreid over de verschillende Vlaamse provincies en Brussel. Met het **regio-overschrijdend aanbod** bereikten ze **494 extra vrijwilligers** en ze beantwoordden **995 ondersteuningsvragen** van vrijwilligers.

Naast de exclusieve vormingen voor vrijwilligers is er ook het meer technische vormingsaanbod vanuit het beleids-team, bestemd voor interne en externe vrijwilligers en professionals. Deze vormingen hebben een jaarlijkse thematische focus. Ze gaan telkens online na de werkuren door, zodat professionals zonder probleem kunnen aansluiten. In 2022 gaf het beleidsteam een driedelige reeks over het Belgische beschermingsbeleid voor Palestijnen uit Gaza, met 40 deelnemers per vorming. In 2023 organiseerden we één vorming over het beschermingsbeleid voor verwesterde Afghanen, met 65 deelnemers. In 2024 ging een driedelige reeks over de Dublin-III Verordening door. Hiervoor sloten zo'n **50 deelnemers** per vorming aan.

## Lokale ontmoeting en dialoog

Dankzij de opstart van het Vlaams project *Regionale steunpunten voor vrijwilligers op de vlucht* en het project *Changing Minds with Authentic Narratives* met de steun van het European Philanthropic Initiative for Migration, opgestart in 2023, kon Vluchtelingenwerk ook substantieel meer gaan inzetten op lokale ontmoeting en dialoog.

Het Changing Minds-project was een lerend traject in 4 Vlaamse gemeenten waarin we op zoek gingen naar wat bewoners over verschillen heen met elkaar verbindt. Per gemeente is er een communicatiecampagne uitgerold die een verbindende boodschap over samenleven uitdraagt. Alles wordt gedocumenteerd om kennis over het opzetten van verbindende acties te versterken.

Verder organiseerden we naar aanleiding van Wereldvluchtelingendag in 2024 lokaal negen verschillende evenementen om zo de solidariteit verspreid over Vlaanderen en Brussel in de kijker te zetten. Onze campagne "Choose Solidarity" vormde hierbij de rode draad. In het totaal waren er **760 deelnemers**. Bedoeling is dat we dergelijke evenementen en lerende trajecten ook de komende jaren verder zetten.

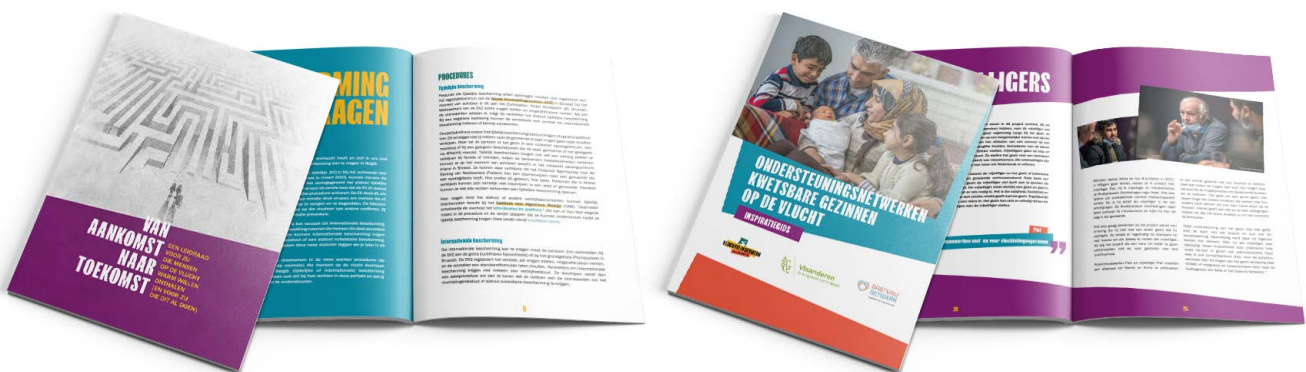
## Acties en campagnes

Jaarlijks zetten we in op verschillende kleine acties en enkele grote campagnes. De belangrijkste recente voorbeelden hiervan zijn de voorjaarscampagne van 2023 *'België zit vol ... met mensen die solidair durven zijn'* (met meer dan **15.000** ondertekenaars), de jaarlijkse campagne *Samen Gastvrij*, de campagne *'Vol Solidariteit'*, inclusief de raambordjes *'Welkom in mijn Solidaire Straat'* (20.000 verdeelde raambordjes) en de campagne *Choose Solidarity* (met meer dan **2.100** individuen of organisaties die online **1.342** vlaggen en **4.247** stickerpakketten bestelden). We sloegen voor deze campagnes de handen in elkaar met verschillende partners.

## Publicaties

In het voorjaar van 2023 ontwikkelden de regiocoördinatoren een *Starterskit voor nieuwe vrijwilligers: 'Van aankomst naar toekomst. Een leidraad voor zij die mensen op de vlucht warm willen onthalen (en voor zij die dit al doen)'*. De Starterskit informeert beginnende vrijwilligers over de nieuwe leefwereld van de nieuwkomer. In 2024 werd deze Starterskit ook omgezet in een vorming voor startende vrijwilligers.

Vrijwilligers geven aan dat zij vaak met heel concrete vragen te maken krijgen waarvoor ze heel praktische oplossingen zoeken. Deze oplossingen kunnen ook anderen inspireren. In april 2023 publiceerden we een eerste brochure *'Inspirerende Praktijken'*.



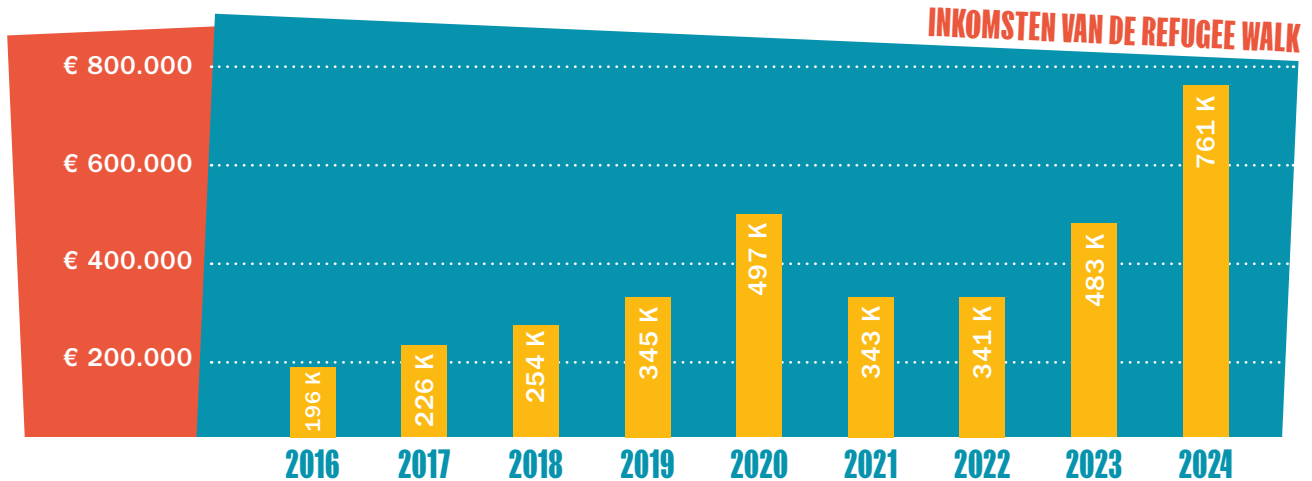
In het najaar van 2023 publiceerden we een juridische nota over het beschermingsbeleid voor verwesterde Afghanen. Hiermee willen we ondersteuningsfiguren handvaten aanreiken om hun Afghaanse cliënt zo goed mogelijk te begeleiden in de procedure internationale bescherming.

Het voorjaar van 2024 stond in het teken van de federale en Vlaamse verkiezingen. We kozen ervoor om deze keer geen uitgebreid memorandum op te stellen. In de plaats hiervan werkten we per beleidsniveau thematische verkiezingsfiches uit. Deze publiceerden we op een verkiezingswebsite, zodat onze lezers per thema onze standpunten konden doornemen. Daarnaast gebruikten we deze verkiezingsfiches ook als basis voor gesprekken met partijen.

## Refugee walk

De voorbije negen jaar organiseerden we de sponsortocht *Refugee Walk*. Met de *Refugee Walk* beleefden we zowel in 2023 als 2024 een topeditie met een recordaantal deelnemers. In 2023 wandelden in totaal 329 teams met 2.142 mensen mee. Zij overtuigden 12.096 mensen om hen te steunen en zamelden samen €477.988 in. In 2024 gingen **528** teams van start, goed voor **3.442** wandelaars die zich lieten steunen door **17.820** mensen, goed voor € 753.959.

## Evolutie van de inkomsten van de Refugee Walk



## Infodesk

In maart 2022 breidde Vluchtelingenwerk Vlaanderen haar infodesk uit met een Oekraïense lijn. Eind 2023 breidden we deze verder uit met een chatfunctie en in november 2024 werd de Infodesk ook gelanceerd in Dari en Pashto. De infodesk is nu dagelijks bereikbaar per telefoon, chat en mail, in het Nederlands, Engels, Frans en Oekraïens en drie dagen per week in Dari en Pashto. Op deze manier bieden we informatie op een zo laagdrempelig mogelijke manier. In 2023 behandelde de Infodesk in totaal **4.648** oproepen; maandelijks behandelt ze zo'n 450 vragen van mensen op de vlucht, van vrijwilligers en van professionals die hen ondersteunen.

## Startpuntwerking

Sinds vele jaren verschaffen vrijwilligers van *Startpunt* 's ochtends informatie aan personen die in de rij staan om hun asielaanvraag in te dienen. Ook in 2023 en 2024 was het Startpuntteam elke werkdag aanwezig aan het registratiecentrum Pacheco om verzoekers om internationale bescherming zoveel mogelijk in hun eigen taal te informeren over de asielprocedure en over hun rechten. Onze aanwezigheid liet ook toe om de situatie aan het registratiecentrum te monitoren. Het team informeerde in 2023 22.000 verzoekers, dit is 60% van het totaal aantal verzoekers in de dagelijkse wachtrij.

## Refugee legal helpdesk

De opvangcrisis bleef in 2023 en 2024 een groot deel van het terreinwerk beheersen. Driemaal per week ontvangt de *Refugee legal helpdesk* – met vrijwillige advocaten en een zeer divers team vrijwilligers – verzoekers om internationale bescherming die geen opvang krijgen. Ze ontvangen er informatie over de opvangcrisis en de asielprocedure en worden in contact gebracht met een advocaat voor juridische bijstand in hun dossier. We verwijzen hen ook door naar andere diensten wanneer dit nodig is. In 2023 ontving de *Refugee legal helpdesk* **7.464** bezoekers, tussen januari en augustus 2024 waren er 3.748 bezoekers. 80 interne vrijwilligers werken mee in de *Startpuntwerking* en de *Refugee legal helpdesk*.

## Beleidswerk

Vluchtelingenwerk krijgt signalen uit het eerstelijnswork van *Startpunt*, de infodesk, de *Refugee legal helpdesk*, het bewegingswerk en de diverse projecten die het opzet. Zij vormen de input voor het beleidswerk en de thematische leermomenten van Vluchtelingenwerk Vlaanderen. Zowel op lokaal, regionaal, federaal als Europees niveau is Vluchtelingenwerk beleidsmatig aan de slag om de belangenbehartiging van mensen op de vlucht op te nemen. Waar nodig doen we dit beleidswerk samen met partnerorganisaties.

## 2.5. SWOART ANALYSE

De interne en externe consultatieronde ter voorbereiding van het nieuwe beleidsplan bestond zowel uit een schriftelijke evaluatie met vragenlijst als individuele gesprekken en focusgroepen (zie 1. Aanpak). Deze consultaties genereerden een SWOART-analyse met zeer waardevolle inspiratie voor het nieuwe plan. Onderstaand overzicht geeft een samenvatting weer van elementen die we in de verschillende antwoorden zagen terugkeren.

### STERKTES

#### Bewegingswerk

- ✓ Laagdrempelig; we zijn makkelijk aanspreekbaar en staan dicht bij de mensen;
- ✓ We staan sterk in de ondersteuning van en voeling met de brede basis van vrijwilligers en professionals;
- ✓ Onze signaalfunctie wordt gevoed door stevige lokale wortels en lokale uitwisseling;
- ✓ Onze vrijwilligerswerking is krachtig met effectieve tools en vormingen;
- ✓ We beschikken over een netwerk van actieve partnerorganisaties op het terrein en grote motivatie bij de leden;
- ✓ We zijn effectief; we zetten doelgerichte projecten/activiteiten op.

#### Campagne en communicatie

- ✓ Zichtbaarheid; het merk Vluchtelingenwerk Vlaanderen is bekend;
- ✓ We nemen sterke standpunten in;
- ✓ We verdedigen mensen op de vlucht met energie, ondanks het eerder negatieve klimaat hierrond;
- ✓ We kaarten zowel problemen aan, als dat we hoopvolle boodschappen brengen.

#### Beleidswerk

- ✓ Expertise; we hebben een sterke kennis over het asiel- en migratiebeleid;
- ✓ We zijn aanwezigheid in de pers als expert en zijn voldoende bekend in de mediawereld;
- ✓ We onderhouden goede relaties met beleidsmakers waardoor we impact genereren;
- ✓ We zijn een onafhankelijke, sterke en geloofwaardige middenveldspeler;
- ✓ We zijn in staat om pragmatisch en snel te handelen, ook in crisissituaties;
- ✓ We kiezen duidelijke thema's en doelgroepen en formuleren kritische en opbouwende standpunten en toonaangevende beleidsvoorstellen;
- ✓ We onderhouden sterke banden met andere stakeholders: middenveld, advocaten, overheden; en onderhouden goede contacten voor lobbywerk.

#### Fondsenwerving

- ✓ Onze financiële onafhankelijkheid groeit; door de toenemende diversificatie van onze middelen krijgen we meer autonomie om projecten te ontwikkelen in belang van onze doelgroep en om daarbij out of the box te kunnen denken.

#### Organisatie

- ✓ We hebben een zeer dynamisch en gevarieerd team met een gezonde mix oudere en jongere werknemers;
- ✓ We hebben oog voor de motivatie werknemers; goede werksfeer; aandacht voor welzijn; flexibiliteit om snel te schakelen wanneer nodig; respect voor elkaar; groeiend teamgevoel;
- ✓ We bieden werknemers de mogelijkheid om te groeien in de organisatie; kwaliteit wordt hoog in het vaandel gedragen en medewerkers krijgen arbeidsovereenkomsten van onbepaalde duur;
- ✓ We ontvangen vrijwilligers met migratieachtergrond in het team om de doelgroep meer te betrekken in de activiteiten en besluitvorming binnen de organisatie.

### ZWAKTES

- ✓ We spreken vaak voor eigen en al overtuigd publiek;
- ✓ We bereiken vaak de media waarvan de meeste lezers/kijkers al open staan; we vinden te weinig manieren om buiten onze bubbel te treden en als we dat al doen, spreken we mensen dan wel op de juiste toon aan?
- ✓ Het beleidswerk en onze standpunten rusten op de visie van slechts enkele sterke medewerkers;

- ✓ Er is onvoldoende interactie op het online ontmoetingsplatform voor vrijwilligers;
- ✓ Ons ledenmodel is niet voor iedereen duidelijk;
- ✓ We zijn te zeer afhankelijk van tijdelijke middelen;
- ✓ We maken te weinig scherpe keuzes;
- ✓ Ons institutioneel geheugen is klein omwille van het jonge team;
- ✓ Er is te weinig diversiteit op basis van herkomst onder de vaste medewerkers;
- ✓ Werken in onze sector met het permanente crisisgevoel geeft hoge werkdruk, stress, frustraties en gevoel van machteloosheid.

### KANSEN EN OPPORTUNITEITEN

- ✓ Asiel en migratie blijven actuele maatschappelijke thema's, die hoog op de politieke agenda's staan wereldwijd;
- ✓ Mensen op de vlucht bevinden zich vaak in een maatschappelijk kwetsbare positie. Hen ondersteunen blijft noodzakelijk;
- ✓ De samenleving heeft nood aan sociale samenhang, gemeenschapsvorming en dialoog;
- ✓ Samenwerking met partners biedt op alle niveaus opportuniteiten: met andere ngo's, lokaal, regionaal, nationaal en Europees, met overheden, bedrijven, academici en burgers, ook in landelijke gemeentes;
- ✓ Er is sprake van een groeiend vertrouwen bij vrijwilligersgroepen in de intenties van Vluchtelingenwerk;
- ✓ Er zijn heel wat solidaire burgers uit het beweegbare midden die hun stem kunnen laten horen;
- ✓ De samenleving wordt steeds meer divers en er is nood aan ondersteuning om hier op lokaal niveau mee om te gaan.

### BEDREIGINGEN

- ✓ De samenleving verhardt. Er heerst een negatieve publieke opinie over en gebrek aan interesse in asiel en migratie;
- ✓ We zien een verschuiving van het politiek klimaat met een steeds extremer discours over asiel en migratie;
- ✓ Sociale media verspreiden vaker boodschappen die kwetsend en/of haatdragend zijn;
- ✓ We worden geconfronteerd met de aanhoudende opvangcrisis (sinds 2021) en een overheid die gerechtelijke beslissingen naast zich neerlegt inzake de opvang van verzoekers om internationale bescherming. Dit verzwakt het democratisch bestel;
- ✓ We kennen meer juridische uitdagingen door een snel wijzigend regelgevend kader;

### ASPIRATIES EN GEWENSTE RESULTATEN

- ✓ We erkennen het belang van lokaal aan de slag te blijven; blijven inzetten op de ondersteuning van vrijwilligersgroepen zoals nu via de steunpunten en uitbouw van een inclusief intern en extern vrijwilligersbeleid;
- ✓ We betrekken actief onze leden via het ledenforum en de ledendag;
- ✓ Onze thematische aspiraties: toegang krijgen tot procedures – ook op lokaal niveau, kwaliteitsvolle opvang bepleiten, opvangcrisis, huisvesting, onderwijs, gendersensitief werken, toeleiding naar de arbeidsmarkt, mensen in onwettig verblijf;
- ✓ We onderschrijven tegelijk het belang van het maken van keuzes voor meer impact;
- ✓ We versterken de juridische en praktische ondersteuning voor vrijwilligers, mensen op de vlucht en professionals alsook de toeleiding naar psychosociale ondersteuning;
- ✓ We vergroten de zichtbaarheid bij het brede publiek en werken aan bewustmaking en sensibilisatie via campagne en lobbywerk;
- ✓ We betrekken mensen op de vlucht meer bij de organisatie, zowel in projectwerking, als in agendasetting, acties en campagnes;
- ✓ We zorgen voor meer diversiteit in team en bestuur;
- ✓ We organiseren proeftuinen en werken zo de laborol verder uit;
- ✓ We staan voor transparantie door open communicatie, intern en extern;
- ✓ We werken verder aan onze digitale mindset en investeren verder in digitale platforms om toegankelijkheid te bevorderen;

Doorheen dit beleidsplan zal de lezer merken dat we rekening houden met al deze elementen bij de inhoudelijke en zakelijke uitwerking.

# 3. MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

## 3.1. ONTWIKKELINGEN OP VLAK VAN MIGRATIE, ASIEL EN INTEGRATIE

### 3.1.1. Ontwikkelingen op mondiaal niveau

De afgelopen beleidsperiode toonde aan dat gedwongen migratie een mondiaal fenomeen is dat een collectieve aanpak vereist. Volgens cijfers van de VN-Vluchtelingenorganisatie UNHCR steeg het aantal mensen op de vlucht van 108 miljoen in 2022 naar 122.6 miljoen voor de eerste jaarthelft van 2024.<sup>1</sup> Op het eerste gezicht lijken deze cijfers het beeld van een mondiale migratiecrisis te bevestigen. Een diepgaandere analyse van dit cijfer toont daarentegen dat er geen sprake is van een mondiale migratiecrisis. Zo maakt de groep internationale migranten al decennia 3% uit van de wereldbevolking.<sup>2</sup> In principe valt het overgrote deel van de groep 'mensen op de vlucht' niet onder de definitie van 'internationale migrant'. Van de 117 miljoen mensen op de vlucht zijn er namelijk 68 miljoen mensen 'intern ontheemd'.<sup>3</sup> Zij zagen zich genoodzaakt om hun thuis te verlaten en zijn op de vlucht in eigen land. Mensen op de vlucht die het land van herkomst hebben verlaten, maken 0,6% uit van de wereldbevolking, dit zijn er 50 miljoen volgens UNHCR.<sup>4</sup>

Bijna driekwart van deze mensen op de vlucht komen uit slechts vijf landen: Afghanistan, Syrië, Venezuela, Oekraïne en Zuid-Soedan.<sup>5</sup> Afgezien van Oekraïne zijn dit landen waar al jarenlang oorlog en conflict heerst, zonder zicht op beterschap. Daarnaast betekent de oorlog in Gaza sinds oktober 2023 een verheviging van het aanhoudende conflict tussen Palestina en Israël. Voorlopig leidde dit nog niet tot een significante toename van het aantal Palestijnen op de vlucht, omdat zij Gaza erg moeilijk kunnen verlaten. De uitbreiding van dit conflict naar Libanon kan er ook toe leiden dat meer mensen vluchten.

Volgens UNHCR zijn het hoofdzakelijk de lage- en middeninkomenslanden die mensen op de vlucht opvangen.<sup>6</sup> Deze landen stellen hun grenzen open voor 75% van het totaal aantal mensen op de vlucht.

UNHCR stelt vast dat mensen op de vlucht om uiteenlopende redenen hun land van herkomst verlaten. Door een gebrek aan veilige en legale toegangswegen maken zij gebruik van smokkelaars op gevaarlijke trajecten. Bij aankomst in Europa is de enige mogelijkheid voor het verkrijgen van een verblijfsvergunning vaak om internationale bescherming aan te vragen. Hierdoor worden nationale opvang- en beschermingsystemen sterk onder druk gezet. De VN-Vluchtelingenorganisatie stelde in 2024 daarom haar '*whole of route approach*' voor.<sup>7</sup> Ze legt hier de nadruk op het verzekeren van toegang tot internationale bescherming over heel de route van mensen op de vlucht. Daarnaast zijn bestaande legale migratiemogelijkheden nodig die toegankelijk en bruikbaar zijn, aangevuld met nieuwe migratiemogelijkheden.

1 UNHCR, [Refugee Statistics](#) 2024.

2 Hein de Haas, Hoe Migratie echt werkt, Spectrum, 2023, p. 43.

3 UNHCR, [Refugee Statistics](#) 2024.

4 Ibidem.

5 Ibidem.

6 Ibidem.

7 UNHCR, [A route-based approach: strengthening protection and solutions in the context of mixed movements of refugees and migrants](#), 2024.

### 3.1.2. Ontwikkelingen op Europees niveau

De Europese Unie schiep het wettelijk kader rond asiel en migratie waarbinnen de lidstaten handelen. Dit kader bestaat voornamelijk uit richtlijnen en verordeningen. Die eerste laat nog ruimte aan de lidstaten om de wetgeving naar eigen interpretatie om te zetten op nationaal niveau. Een verordening is rechtstreeks van toepassing op nationaal niveau en behoeft geen omzetting. Op operationeel vlak ondersteunt de Europese Unie de lidstaten met grensbeheer en met de logistieke werking van de opvang- en asielpcedures. Frontex en het Europese Asiel Agentschap nemen deze taken op.

In 2023 registreerde de Europese Unie 1 miljoen verzoeken om internationale bescherming. Dit is het hoogste aantal sinds 2016 en legt druk op de asiel- en opvangsystemen van de Europese lidstaten. Op het eerste gezicht lijkt deze toename het beeld van een Europese migratiecrisis te bevestigen. Nochtans vormt dit cijfer maar een relatief klein aandeel van het totaal aantal immigratiebewegingen naar de Europese Unie.

De dossierachterstand op Europees niveau neemt verder toe. De grootste uitdaging is de uitwerking van een kwaliteitsvolle en efficiënte asielpcedure. Op beleidsmatig niveau resulteerde dit in het Europees Pact voor Migratie en Asiel. De lidstaten gaven hun finaal akkoord in het voorjaar van 2024, en implementeren het Pact tegen juni 2026. Samengevat voorziet het Pact in een screening aan de buitengrens voor derdelanders die zonder reisdocumenten de Europese Unie binnenkomen. Afhankelijk van het profiel van een persoon en of deze internationale bescherming aanvraagt, zal die een grensprocedure doorlopen of tijdelijk toelating krijgen tot het grondgebied. Deze grensprocedure vindt plaats in locaties aan de Europese buitengrenzen, met *de facto* detentie. Daarnaast hervormt het Pact de Dublin- en Opvangregels. Tot slot voorziet het in een verplicht, flexibel solidariteitsmechanisme tussen de lidstaten.

Op het terrein laat de focus op het verminderen van het aantal aankomsten zich vooral voelen aan de Europese buitengrenzen. Daar zagen we een toename van onwettige pushbacks en geweld aan de buitengrenzen.<sup>8</sup> Zo was Frontex actief betrokken bij geweld aan de Turks-Griekse grens.<sup>9</sup> Daarnaast was het Europese grensagentschap afwezig bij de scheepsramp van Pylos, waar 750 mensen het leven lieten op de Middellandse Zee. Meer en meer mensen laten het leven onderweg naar de Europese Unie. Hoewel deze verharding van de Europese buitengrenzen geen nieuw fenomeen is, lijkt het toe te nemen in omvang. Bovendien gaan er meer en meer stemmen op voor een volledige 'externalisering' van de Europese asielpcedure. De menselijke en financiële kosten van dit model zijn groot. Het Verenigd Koninkrijk probeerde tussen 2022 en 2024 om mensen op de vlucht naar Rwanda te sturen om hun asielpcedure daar te doorlopen. Omwille van fundamentele mensenrechtenproblemen is dit nooit uitgevoerd, en de recente regeringswissel in het Verenigd Koninkrijk zorgde voor het schrappen van de Rwanda deal. Deze dynamiek resulteerde in volgend statement van de mensenrechtencommissaris van de Raad van Europa: "Asielzoekers en migranten zijn gemakkelijke doelwitten. Maar hoewel het inperken van hun rechten en toegang tot justitie snelle politieke winst kan opleveren, geeft electoraal succes regeringen geen carte blanche om universele mensenrechten te ondermijnen, de onafhankelijkheid van de rechterlijke macht in gevaar te brengen en zichzelf in feite boven de wet te plaatsen".<sup>10</sup>

Eind augustus 2024 genoten 4.163.655 personen tijdelijke bescherming in de EU.<sup>11</sup> Bovendien verlengden de lidstaten de tijdelijke bescherming voor Oekraïense vluchtelingen tot maart 2026.

### 3.1.3. Ontwikkelingen op Belgisch niveau

In België is de federale overheid bevoegd voor de toegang, verblijf, vestiging en verwijdering van vreemdelingen op het Belgische grondgebied. In de context van verzoekers om internationale bescherming zijn de Dienst Vreemdelingenzaken, het Commissariaat-generaal voor Vluchtelingen en Staatlozen, Fedasil en de Raad voor Vreemdelingenbetwistingen de voornaamste federale instanties. De gemeenschappen zijn op hun beurt bevoegd voor de integratie van nieuwkomers. Het Agentschap Integratie en Inburgering is hierbij de belangrijkste Vlaamse actor.

Het aantal verzoeken om internationale bescherming in België kent pieken naar dalen. De pieken vallen steevast samen met gewapende conflicten aan de rand van de Europese Unie. Sinds 2021 is er een gestage piek waarneembaar van het aantal verzoeken om internationale bescherming. De overname van Afghanistan door de Taliban, de oorlog in Oekraïne en de oorlog in Gaza hebben hier een impact op. De voornaamste landen van herkomst van verzoekers om internationale bescherming zijn in 2024 respectievelijk Syrië, Palestina en Afghanistan. Hoewel de meeste Palestijnen

8 11.11.11, [Grenzeloos Illegaal: Pushbackrapport 2023](#), 2024.

9 Euractiv, [EU border agency Frontex 'covered up' Greek pushbacks: reports](#), 2022.

10 Mensenrechtencommissaris Raad van Europa, [Looking tough on migration is eroding human rights](#), 2024.

11 Eurostat, [Temporary protection for persons fleeing Ukraine - monthly statistics](#), 2024.

er niet in slagen om Gaza te verlaten, neemt het aantal verzoeken van deze mensen toe. Volgens de asiendiensten is dit voornamelijk te wijten aan Palestijnen met een beschermingsstatus in Griekenland, die besluiten door te reizen naar België.

België kent een relatief hoge beschermingsgraad. Waar deze in 2012 nog 22,5% bedroeg, is deze anno 2024 gestegen naar 47,1%.<sup>12</sup> Dit betekent dat ongeveer de helft van de verzoekers om internationale bescherming in België recht hebben op bescherming. Deze erkenningsgraad stemt overeen met het Europese gemiddelde, dat 46% bedroeg in augustus 2024.<sup>13</sup> Sinds het uitbreken van de oorlog in Oekraïne tot 25 oktober 2024 kregen 88.812 mensen tijdelijke bescherming in België.<sup>14</sup> Voorlopig is dit statuut geldig tot en met 4 maart 2026. Het is onduidelijk wat er na deze datum zal gebeuren met het verblijfsstatuut van mensen uit Oekraïne.

De fluctuaties in het aantal asielaanvragen maken het niet eenvoudig voor overheden en administraties om een functionerend opvangbeleid op de lange termijn uit te werken, dat rekening houdt met plotse stijgingen en afnames. Het uitwerken van buffercapaciteit in de opvang en een efficiënte dossierbehandeling vormen de sleutel tot succes. Vaak beslisten regeringen om bestaande expertise en capaciteit af te bouwen van zodra het aantal verzoeken om internationale bescherming begon te dalen. Het meest zichtbare gevolg van deze keuzes zijn terugkerende opvangcrisisen. De Vivaldi-regering zette de eerste stappen richting een duurzamer beleid met buffercapaciteit voor Fedasil en de focus op een ketenaanpak binnen de asiendiensten. Dit moet ervoor zorgen dat de diensten flexibel genoeg zijn om snel te schakelen indien nodig. Het relatief hoge aantal verzoeken om internationale bescherming sinds 2021 zette evenwel een hoge druk op de asiendiensten.

Op het federale niveau sleept het tekort aan opvangplaatsen voor asielzoekers aan sinds oktober 2021. Intussen werd Fedasil al 9.790 keer veroordeeld door arbeidsrechtbanken voor het niet-verlenen van opvang aan rechthabende asielzoekers. Als gevolg hiervan veroordeelde het Europees Hof voor de Rechten van de Mens België voor een schending van het recht op een effectief beroep.<sup>15</sup> Op korte termijn lijkt er geen perspectief voor de verbetering van de opvangcrisis, hoewel de veroordelingen gestaag blijven toenemen.

Op wetgevend vlak werden er in 2023-2024 nog verschillende wetsontwerpen goedgekeurd. Het aanklappend terugkeerbeleid werd wettelijk vastgelegd, samen met het verbod op vasthouding van minderjarigen. Er volgde een omzetting van de Frontex-richtlijn, waardoor het Europees Grensagentschap over een permanent korps beschikt in België. Daarnaast werkte de regering een aparte verblijfsprocedure voor staatlozen uit. Dit zou ervoor zorgen dat staatlozen na hun erkenning een verblijfsvergunning kunnen aanvragen buiten humanitaire regularisatie om. De opvangregels wijzigden voor personen die het land moeten verlaten.

Het wettelijk kader voor de bijdrage aan de opvang van werkende asielzoekers kreeg een update. Hierdoor voert Fedasil systematisch controles uit voor het verzekeren dat iedereen die aan de slag is vanuit een opvangcentrum ook effectief bijdraagt. Het Migratiewetboek kwam er uiteindelijk niet. De expertencommissie die zich boog over de ontwikkeling van een nieuw Migratiewetboek staakte de werkzaamheden in de zomer van 2023. Begin 2024 stelde de staatssecretaris de architectuur van het nieuwe Migratiewetboek voor aan de pers. Het ontwerp is echter niet meer goedgekeurd door de regering. Het valt af te wachten of een volgende regering de uitwerking van dit wetboek verder zal opnemen.

### 3.1.4. Ontwikkelingen op Vlaams niveau

Op het Vlaamse niveau zagen we de afgelopen beleidsperiode dat de toegang tot sociale rechten steeds meer afhankelijk wordt gemaakt van voorafgaande integratie in de samenleving. Zo werd een voorafgaande verblijfsduurvoorwaarde ingevoerd voor het recht op inkomensgarantie voor ouderen, de inkomensvervangende tegemoetkoming voor personen met een handicap en het Vlaamse zorgbudget. Deze wijzigingen werden nadien evenwel vernietigd door het Grondwettelijk Hof.

De wooncrisis raakt alle kwetsbare mensen, waaronder nieuwkomers, door een tekort aan betaalbare en kwaliteitsvolle huurwoningen. Zo komen zij terecht in huisvesting van ontoelaatbare kwaliteit of belanden zij op straat. Sinds

---

12 Commissariaat-generaal voor Vluchtelingen en Staatlozen, [Asielstatistieken augustus 2024 – overzicht](#), 15 september 2024, en Commissariaat-generaal voor Vluchtelingen en Staatlozen, [Asielstatistieken december 2018](#), januari 2019, p. 9-12.

13 European Union Agency for Asylum, [EUAA presents Latest Asylum Trends for the first half of 2024](#), 16 september 2024.

14 Dienst Vreemdelingenzaken, [Tijdelijke bescherming – Maandelijkste statistieken](#), oktober 2024, p. 4.

15 European Migration Network, [Belgium violated article 6 ECHR in the case of Camara v. Belgium, according to the European Court of Human Rights](#), 2023.



maart 2024 zijn nieuwe toewijzingskaders voor sociale woningen van kracht, waar langdurige woonbinding met de gemeente een groter gewicht krijgt.<sup>16</sup> Op de arbeidsmarkt zijn mensen die geboren zijn buiten de EU nog steeds ondervertegenwoordigd.<sup>17</sup> en studies wijzen uit dat er verbeterpunten zijn voor het integratie- en inburgeringsbeleid.<sup>18</sup> Er waren de afgelopen beleidsperiode lange wachtlijsten voor OKAN onderwijs, waardoor het recht op onderwijs voor veel nieuwkomers geschonden werd. De nood aan een gedifferentieerde aanpak in OKAN onderwijs werd nog duidelijker, net als de nood aan een aangepast pre-OKAN traject.

Op 1 maart 2022 wijzigde het Decreet betreffende het Vlaamse integratie- en inburgeringsbeleid. Voor nieuwe inburgeringscontracten vanaf 1 maart 2022 wordt het inburgeringstraject uitgebreid. Naast de bestaande trajectonderdelen maatschappelijke oriëntatie (MO) en Nederlands als tweede taal (NT2), wordt sinds 1 maart 2022 ook een inschrijving bij de VDAB gevraagd. Deze laatste geldt alleen voor inburgeraars die volgens de regelgeving mogen werken en die op beroepsactieve leeftijd zijn. Wie vanaf 1 september 2023 een inburgeringscontract ondertekent in Vlaanderen, betaalt voor de cursus en test van de onderdelen MO en NT2. De totale kost komt zo op €360. Er zijn verschillende vrijstellingscategorieën voorzien. Het Vlaamse regeerakkoord van september 2024 bepaalt dat de vrijstellingscategorieën zullen worden aangepast zodat ze inkomensgerelateerd worden en niet meer op basis van statuten worden toegekend. Er zal worden onderzocht of dit een effect heeft op de deelname van vrijwillige inburgeraars, die op dit moment gratis kunnen deelnemen.

Als algemene tendens wordt duidelijk dat verwachtingen naar inburgeraars zowel in de vorige regeerperiode als in het huidige regeerakkoord sterk worden uitgebreid. Taalvoorwaarden worden verstrengd en de trajecten worden betalend en inhoudelijk zwaarder. Daartegenover staat een uitbreiding van het aanbod met twee onderdelen, naast de bestaande onderdelen maatschappelijke oriëntatie en Nederlands leren: het traject naar werk, het participatie- en netwerktraject. Het doel van dit participatie- en netwerktraject is het sociaal netwerk en participatie van nieuwkomers te versterken via stage of vrijwilligerswerk, zoals buddyprojecten, een kennismakingsstage bij een bedrijf, vereniging, organisatie of lokaal bestuur of een toeleidingstraject in het vrijwilligerswerk. Het participatie- en netwerktraject duurt minimum 40 uur. De inburgeraar kan verschillende activiteiten combineren. De activiteiten gebeuren in een Nederlandstalige context, stimuleren taalverwerving en moeten participatie op sociaal vlak bevorderen.

HIVA-KULeuven voerde een kwaliteitsonderzoek uit over deze vierde pijler van het inburgeringstraject aan de hand van verschillende proeftuinen.<sup>19</sup> Uit het onderzoek bleek dat de uitvoering van dit verplichte participatie- en netwerktraject op verschillende drempels botst. Zo is het erg tijdsintensief voor trajectbegeleiders om de inburgeraars naar een gepast aanbod te begeleiden. Zeker mensen met een uitgesproken kwetsbaar profiel hebben die begeleiding nodig. Om hieraan tegemoet te komen zetten sommige lokale besturen vrijwilligers in die de begeleiding naar een gepaste vrijetijdsbesteding voor de inburgeraar mee ondersteunen. Het risico hierbij is echter dat deze buddy's taken van de trajectbegeleider overnemen, terwijl vrijwilligers een ondersteunende en geen vervangende rol mogen spelen. Daarnaast gaven de proeftuinen ook aan dat (boven)lokale ondersteuning nuttig kan zijn om deze trajecten succesvol te maken, bijvoorbeeld via lerende netwerken en vorming van vrijwilligers.<sup>20</sup> Met de participatie- en netwerktrajecten zet de Vlaamse overheid meer in op vrijwilligerswerk.

## 3.2. MAATSCHAPPELIJK RUIMTE

### 3.2.1. Polarisatie in het migratiedebat

Polarisatie is een dynamiek waarbij groepen steeds meer tegenover elkaar gaan staan in een maatschappelijk debat. Aan de ene kant kan polarisatie op zichzelf als democratisch verrijkend worden gezien omdat het actieve participatie kan bevorderen en dialoog stimuleert.<sup>21</sup> Aan de andere kant kan het veel ongewenste gevolgen hebben voor de maatschappij. Binnen het migratiedebat zien we dat zowel affectieve als toxische polarisatie een bedreiging vormen.

16 Herwig Verschueren, "Sociale Rechten voor migranten. Gelijke behandeling of integratie: wat komt eerst?", Tijdschrift voor vreemdelingenrecht, september 2024, 224-24(.

17 Unia, [Socio-economische monitoring 2022: arbeidsmarkt en origine](#), 2022.

18 OESO, [Skills and Labour Market Integration of Immigrants and their Children in Flanders](#), 28 juni 2023.

19 HIVA KULeuven, [Vierde pijler inburgering – AMIF](#), 2023.

20 HIVA KULeuven, [Procesevaluatie proeftuinen vierde pijler inburgering](#), 2022.

21 B. Brandsma. Polarisatie, Inside Polarisation VOF, 2016.

Affectieve polarisatie is een doorgedreven wij-zij-denken, waarbij betrokken groepen geen oor meer hebben voor elkaars overtuigingen en elkaars argumenten bij voorbaat in twijfel trekken.<sup>22</sup> Dit type polarisatie ontstaat wanneer groepen zich afzetten tegen elkaars identiteit. Tegelijkertijd is er een zogenoemd stille midden – de groep mensen wiens stem vaak niet wordt gehoord in het publieke debat. Dit stille midden bestaat uit individuen met genuanceerde meningen over het onderwerp. De uiterste polen van het debat proberen deze middengroep aan hun kant te krijgen, wat leidt tot een afname van ruimte voor nuance en een versterking van tegenstellingen.

Toxische polarisatie verwijst naar de situatie waarin extremere stemmen de discussie domineren en ruimte voor gematigde perspectieven verkleinen. Dit gebeurt vaak wanneer extreme partijen de overhand krijgen en polariserende retoriek gebruiken om hun agenda te bevorderen, en gematigde stemmen en het *stille midden* zich verder terugtrekken uit het debat.

In de aanloop naar de verkiezingen van 2024 kwam in een onderzoek onder de Vlaamse bevolking *migratie* naar voren als het belangrijkste thema.<sup>23</sup> De polarisering van het migratiedebat wordt zichtbaar in opiniestukken en op sociale media waar vooral de extremen zich uitspreken.<sup>24</sup>

Polarisatie vormt een bedreiging voor de sociale cohesie en democratische besluitvorming. Door de sterkere nadruk op extremen en het wij-zij-denken worden vreedzame interacties en samenwerking bemoeilijkt. Dit kan resulteren in een verslechtering van de maatschappelijke sfeer en het ontstaan van vijandigheid, wat kan leiden tot discriminatie en geweld. Bovendien vermindert polarisatie de kans op constructieve gesprekken en samenwerking tussen verschillende groepen, noodzakelijk voor het vinden van oplossingen voor complexe vraagstukken zoals migratie. Het bevorderen van een inclusieve en respectvolle dialoog is essentieel om een samenleving te creëren waarin verschillende stemmen gehoord worden en er ruimte is voor nuance in het debat.

### 3.2.2. Beeldvorming en de (sociale) media

Media spelen een cruciale rol in de manier waarop het publiek migratie en mensen op de vlucht waarneemt. Ongenuanceerde berichtgeving kan leiden tot stereotypering en vooroordelen. Desinformatie -het opzettelijk verspreiden van onjuiste informatie- is een groeiend probleem in de huidige mediaomgeving, wat kan leiden tot misvattingen en negatieve percepties over migratie.

De digitale evolutie en technologische vooruitgang hebben de manier waarop informatie wordt verspreid en geconsumeerd drastisch veranderd. Dankzij geavanceerde algoritmes kunnen berichten nu gericht worden verspreid, waardoor specifieke doelgroepen effectiever kunnen worden bereikt. Dit biedt aanzienlijke kansen voor gerichte communicatiecampagnes, die op maat gemaakte boodschappen kunnen overbrengen aan diverse segmenten van de bevolking. Echter, deze technologische vooruitgang brengt ook aanzienlijke risico's met zich mee. Algoritmes kunnen bijdragen aan de versterking van bestaande vooroordelen door gebruikers voornamelijk inhoud te tonen die hun bestaande overtuigingen bevestigt. Dit fenomeen, bekend als de 'filterbubbel', kan leiden tot een vertekend wereldbeeld en de polarisatie in de samenleving vergroten.

(Sociale) media hebben een grote invloed op de dynamiek van polarisatie. Sociale media zorgen ervoor dat een grotere groep mensen actief kan deelnemen en bijdragen aan het publieke debat en "feiten, frames en ficties van onze samenleving [kan] helpen vormgeven".<sup>25</sup> De rol van de (sociale) media in het gepolariseerde migratiedebat is complex. Zowel de traditionele media als sociale media platforms dienen als belangrijke informatiebronnen, maar zijn tegelijkertijd ook een bron van affectieve polarisatie.<sup>26</sup> Sociale media creëren zogenoemde echokamers waar gebruikers voornamelijk in contact komen met gelijkgestemden die hun ideeën bevestigen. Dit leidt tot een versterking van polarisatie en een vermindering van de blootstelling aan diverse perspectieven.<sup>27</sup>

Frames zijn de manieren waarop media en andere communicatoren onderwerpen presenteren en contextualiseren. De

---

22 B. Van Gorp, J. Van Hove, J., M. Figueux en B. Vyncke, [Other Talk. Anders communiceren over migratie en vluchtelingen](#), KU Leuven, Institute for Media Studies, 2020.

23 VRT, [Migratie en koopkracht: hier ligt Vlaming wakker van 100 dagen voor de verkiezingen](#), 2024.

24 Vluchtelingenwerk Vlaanderen, 11.11.11, [Framinggids: communiceren over migratie en vluchtelingen naar het beweegbare midden](#), 2021.

25 Pablo Barberà, [Social Media, Echo Chambers, and Political Polarization](#), Cambridge University Press & Assessment, 2020.

26 Ibid.

27 Morgan Kelly, [Political polarization and its echo chambers: Surprising new, cross-disciplinary perspectives from Princeton](#), Princeton University, 2021.

framing van migratie kan sterk variëren van een focus op humanitaire aspecten tot nadruk op veiligheid en controle. De voorbije jaren is uitgebreid onderzoek gevoerd naar deze framing. Een eerste onderzoek, uitgevoerd door Ipsos,<sup>28</sup> bracht de opinies en attitudes in Vlaanderen tegenover vluchtelingen en migranten in kaart. Het onderscheidt vijf segmenten in verschillende houding tegenover migratie: de rabiate tegenstanders, de openhartige voorstanders, en drie segmenten in 'het beweegbare midden' die zich tussen de twee polen bevinden. Het tweede onderzoek<sup>29</sup>, uitgevoerd door het Instituut voor Mediastudies van de KU Leuven, bracht diverse frames rond dit onderwerp in kaart, zoals 'de vijandige indringer' en 'het onschuldige slachtoffer'. Daarbij werd onderscheid gemaakt tussen frames die migratie problematiseren, en counterframes die migratie de-problematiseren. In een derde onderzoek, opnieuw van Ipsos,<sup>30</sup> bespraken vertegenwoordigers uit het beweegbare midden verschillende narratieven over migratie. Samen bieden deze drie onderzoeken inzicht in de kenmerken van het beweegbare midden en een antwoord op de vraag welke frames bij deze groep het meest en het minst aanslaan.

### 3.2.3. Weerstand en onbegrip bij burgers op onze thema's

De thema's asiel en migratie staan al jarenlang hoog op de politieke agenda en zijn dus ook al jaren aanwezig in het publieke debat. Er is veel discussie over pro's en contra's van migratie, over het probleem van irreguliere binnenkomsten, de aanwezigheid van migranten in transit, de opvangcrisis, detentiecentra, controle aan de buitengrenzen van Europa... Beleidsmakers wijzen op de verantwoordelijkheid van Europa, maar oplossingen liggen niet binnen handbereik en zijn vaak complex. Burgers krijgen het gevoel dat migratie een probleem is waarop geen afdoende antwoorden bestaan en dat oncontroleerbaar lijkt. Er leeft ook bezorgdheid over hoe integratie van nieuwkomers verloopt en bij sommigen vertaalt zich dat in bezorgdheid over de impact op de Vlaamse identiteit en samenleving.

Uit [intern onderzoek en focusgroepen](#) uitgevoerd door Ipsos voor onze organisatie blijkt dat veel mensen asiel en migratie voornamelijk associëren met problemen zoals oorlog en conflict. Dit onderzoek toont aan dat er een wijdverspreid misverstand bestaat over het aandeel vluchtelingen binnen de totale migratiestromen. In werkelijkheid vormen andere soorten migratie, zoals arbeidsmigratie, een aanzienlijk groter deel.

Deze bevindingen worden ondersteund door andere onderzoeken. Volgens een rapport van de Europese Commissie (2020)<sup>31</sup> blijkt dat publieke percepties van migratie vaak niet overeenkomen met de werkelijkheid en leiden tot een vertekend beeld en negatieve houdingen ten opzichte van migranten. Zo benadrukt de OESO benadrukt dat migranten een belangrijke bijdrage leveren aan de economieën van gastlanden, wat vaak over het hoofd wordt gezien in publieke debatten.<sup>32</sup>

### 3.2.4. Evoluties in het sociaal-cultureel volwassenenwerk

Recentelijk publiceerde het HIVA een onderzoeksrapport over de participatie bij sociaal-cultureel volwassenenwerk.<sup>33</sup> Hieruit blijkt dat er duidelijke trends waar te nemen zijn in het profiel van de deelnemers in de sector alsook in de beleving van de deelname aan sociaal-cultureel werk, maar evengoed dat het profiel van deelnemers of vrijwilligers sterk afhangt van het type organisatie waarin men participeert. Het profiel van deelnemers aan sociaal-cultureel werk blijkt de voorbije 15 jaar vrij stabiel gebleven: vaak gaat het om voornamelijk hooggeschoolde, vrouwelijke participanten met de Belgische nationaliteit. Het valt op dat de gemiddelde leeftijd van deelnemers met vier jaar gestegen is ten opzichte van 10 jaar geleden, van 60 naar 64. Participatie is essentieel in het sociaal-cultureel werk. Participatie heeft een 'nu-wel-eens-dan-weer-niet' karakter gekregen. Langdurig en intensief engagement is zeldzamer geworden, zeker bij jongeren. Ook bestaat er zoiets als 'overparticipatie' bij vrijwilligers. Mensen die zeer sterk betrokken zijn trekken soms te weinig grenzen en vallen uiteindelijk uit.

Verder verwijst het recente deelnemersonderzoek naar de 'vernetwerking' van sociaal-culturele organisaties. Organisaties en deelnemers verwijzen elkaar door, werken samen, linken deelname hier met deelname elders, enz. en spelen een rol in het ontwikkelen van nieuwe partnerschappen.

---

28 Ipsos, *Opinions & Attitudes towards migrants and refugees in Flanders*, 2018.

29 B. Van Gorp, J. Van Hove, J., M. Figureux en B. Vyncke, Other Talk, [Anders communiceren over migratie en vluchtelingen](#), KU Leuven, Institute for Media Studies, 2020.

30 Ipsos, [Other Talk: Communicatie naar de 'moveable middle'](#), 2021.

31 Europese Commissie, [Public perception of migration and integration](#), 2020.

32 OECD, [How Immigrants Contribute to Developing Countries' Economies](#), 2018.

33 HIVA, [Deelnemersonderzoek sociaal-cultureel volwassenenwerk De waarde en betekenis van deelname voor de participant](#), 2024.

# 4. ONZE BELEIDSKEUZES

De beleidskeuzes zijn gemaakt op basis van de uitdagingen die werden geformuleerd in de maatschappelijke contextanalyse, rekening houdend met onze sterktes en zwaktes, kansen, bedreigingen, aspiraties en gewenste resultaten die zowel in de interne als externe SWOART-bevragingen in de voorbereiding van dit beleidsplan naar voor kwamen (zie 2.5.).

Dit alles leidt ons tot acht uitgesproken beleidskeuzes:

- Sterke uitbreiding van de **ondersteuning van lokale vrijwilligersinitiatieven**, structurele verankering en bestendiging gezien de uitgesproken nood en wens van vrijwilligersgroepen, het bestuur en het team om hier de komende jaren verder op in te zetten.
- **Systematisch verankeren van ervaringsdeskundigheid** in de organisatie. Ook dit is een expliciete wens van het team, het bestuur en de focusgroep mensen op de vlucht.
- Herziening van een eerder standpunt dat we aan de overheid overlaten wat de overheid zou moeten opnemen. Als middenveldorganisatie zijn we voortaan zelf **initiatiefnemer van pilootprojecten** die aantonen hoe bepaalde maatschappelijke fenomenen anders aangepakt kunnen worden. Met de geleerde lessen gaan we, in dialoog met overheden, verder aan de slag. De geprivilegieerde domeinen zijn: huisvesting, participatie van nieuwkomers en beeldvorming van en met mensen op de vlucht.
- Grotere inzet op **samenwerking** met heel uiteenlopende actoren om samen onze beweging groter en sterker te maken.
- Als **expert op asiel en migratie** het bestendigen van die expertise en samenwerking met partners die op bepaalde domeinen grotere expertise hebben; alleen kunnen we niet op alle thema's even intensief in zetten.
- **Verbreding** van onze acties, campagnes en brede communicatie naar een ruim publiek, met verbindende taal.
- Verder het pad van de **digitalisering** inslaan: onze digitale mindset en die van onze leden wordt aangescherpt, onder meer met online campagnes en versterkte uitwisseling via toegankelijke digitale platformen.
- **Meer keuzes** maken en meer **focus leggen** in onze kernactiviteiten zodat we nog beter doen en bovenal meer impact bereiken.

## 4.1. MEER LOKALE ONDERSTEUNING BIJEN VIA REGIONALE STEUNPUNTEN

De organisatie kiest ervoor om van onderuit te blijven werken door meer en gerichtere ondersteuning te bieden aan lokale initiatieven met en voor mensen op de vlucht. Daar waar voorheen enkel de coördinator beweging en bewegingsmedewerker actief waren zijn sinds 2022 ook vijf regio-coördinatoren aan de slag in regionale steunpunten dankzij Oekraïnemiddelen van de Vlaamse overheid. Hun inzet wordt alom geprezen en gewaardeerd omdat de lokale noden aan ondersteuning hoog zijn bij vrijwilligersgroepen. Deze wensen we dan ook structureel in onze werking te verankeren (zie SD1 OD1).

Samenlevingsproblemen kan je soms makkelijker analyseren en aanpakken op lokaal niveau. Wanneer mensen samen nadenken over een probleem in een lokale context komen gepaste oplossingen makkelijker op tafel. Het lokale vlak is ook een aangewezen niveau om depolariserend te werken en genuanceerde taal en beelden te gebruiken. Bovendien brengt het groepen en ideeën bij elkaar die anderen op hun beurt kunnen inspireren.

Lokale groepen kunnen bovendien als megafoon van Vluchtelingenwerk functioneren. We kunnen die groepen daarin ook ondersteunen. Door hen te activeren creëren we meer draagvlak voor mensen op de vlucht. Deze *grassroots*-benadering bevordert ook de sociale cohesie en het begrip tussen verschillende groepen in de lokale samenleving.

## 4.2. ERVARINGSDESKUNDIGHEID CENTRAAL STELLEN IN WAT WE DOEN

Participatief werken met onze doelgroep is een principe dat we, waar mogelijk, vooropstellen. Of het nu gaat om het opzetten van een pilootproject of mensen op de vlucht stimuleren om mee na te denken over de uitdagingen, in de komende beleidsperiode willen we mensen op de vlucht actiever betrekken bij de werking. Zij kunnen vanuit hun persoonlijke kennis en ervaringen als geen ander essentiële bouwstenen aandragen voor de initiatieven die we ondernemen.

Door mensen met een vluchtverleden een stem te geven in besluitvormingsprocessen binnen de organisatie streven we naar meer inclusie. Door hun ervaringen en verhalen een prominente plaats te geven in onze bewustmakingscampagnes en acties bevorderen we een genuanceerd en authentiek beeld van mensen op de vlucht. Deze aanpak helpt niet alleen om negatieve stereotypingen te doorbreken, maar ook om de bredere samenleving - het beweegbare midden - te betrekken bij de strijd voor een inclusieve en rechtvaardige maatschappij. Het helpt ook om voorbij het vluchtverleden van mensen te kijken en hen ook te zien als buur, vader of moeder, actieve medeburger.

Ervaringsdeskundigheid wordt ook belangrijker in beleids- en ondersteuningswerk. Door mensen op de vlucht rechtstreeks te betrekken bij dit werk zetten ze hun persoonlijke kennis en ervaring in. Door hen te betrekken bij het ontwikkelen en evalueren van beleid, zorgen we ervoor dat onze beleidsvoorstellen aansluiten bij de werkelijke behoeften en uitdagingen van de doelgroep.

## 4.3. HAALBARE ALTERNATIEVEN AANTONEN

Daar waar Vluchtelingenwerk voorheen vooral oplossingen naar voren schoof waar de overheid mee aan de slag diende te gaan, kiezen we er nu heel bewust voor om zelf het initiatief in handen te nemen. We tonen aan wat werkt, door goede voorbeelden te delen, door pilootprojecten op te zetten met nieuwe ideeën die inspirerend kunnen zijn voor een nieuwe aanpak waar heersende modellen niet of onvoldoende werken. We willen aantonen dat er haalbare alternatieven bestaan die antwoorden bieden op complexe vragen. Hierbij staat de vraag centraal: wat werkt om mensen op de vlucht beter te beschermen en op te nemen in onze samenleving? We nemen geen afwachtende houding aan tot overheden maatregelen nemen maar tonen zelf oplossingsgericht aan wat mogelijk is. We inspireren lokale vrijwilligersgroepen om op verschillende manieren inclusie vorm te geven. Naar beleidsmakers onderbouwen we de ervaringen uit proeftuinen om aan te tonen dat alternatieve oplossingen kunnen werken en politiek haalbaar zijn.

## 4.4. NOG MEER SAMENWERKING

We zullen in de toekomst nog meer samenwerken met partners. Zo worden boodschappen zichtbaarder en breder verspreid en creëren we meer impact. De banden met de leden en vrijwilligersgroepen zullen worden aangehaald door meer bilaterale uitwisseling, het gezamenlijk innemen van standpunten en het ontwikkelen van pistes voor projectmatige samenwerking.

Als netwerkorganisatie zetten we flexibel en dynamisch samenwerking op, om krachtdadig en snel te kunnen reageren op maatschappelijke veranderingen of opportuniteiten. We kiezen stakeholders voor hun expertise in functie van specifieke doelen, wat maakt dat we dingen kunnen doen die we alleen niet zouden kunnen realiseren, of met minder slagkracht. We werken met betrouwbare partnerorganisaties en bouwen nieuwe relaties uit met professionele organisaties, vrijwilligersorganisaties, onderwijsinstellingen, overheden...

We gaan hierbij ook nieuwe bondgenootschappen aan, zoals samenwerking met organisaties en netwerken die strijden tegen armoede en sociale uitsluiting.

## 4.5. VERSTERKEN VAN ONZE EXPERTENROL OP DE THEMA'S ASIEL EN MIGRATIE

De afgelopen jaren stonden asiel en migratie hoog op de politieke agenda. Het zijn complexe thema's die emoties oproepen en waar sterk uiteenlopende meningen over bestaan.

Nu het Europees Pact voor Migratie en Asiel gestemd is zal België de komende jaren focussen op de uitwerking hiervan. In juni 2026 treedt deze regelgeving in werking. Gezien de thema's uit het Pact het publieke debat zullen blijven beheersen in de komende jaren zal Vluchtelingenwerk zich blijven profileren als inhoudelijk expert en haar functie als kennis- en expertisecentrum verder uitbouwen. Beleidsmakers, media en andere instellingen vragen onze mening op specifieke dossiers. We onderbouwen informatie op gepolariseerde thema's en zetten standpunten duidelijk uiteen. We doen fact checks op nieuws over asiel en migratie en spelen snel in op fake news. We geven ook informatie over de impact van beleidsbeslissingen op mensen op de vlucht en over hoe zij naar specifieke beleidsthema's kijken.

## 4.6. FOCUS OP HET BREDE PUBLIEK MET VERBINDENDE TAAL

We willen dat mensen begrijpen dat solidariteit geen optie is maar een kwestie van respect voor de mensenrechten, dat iedereen recht heeft op een veilig bestaan en dat dit actie vraagt. Onze acties en campagnes zullen zich daarom de komende jaren richten op een breed publiek, waarbij de nadruk ligt op oplossingen en positieve verhalen, met een sterke inbreng van de doelgroep.

We willen niet alleen de eigen achterban, maar ook het beweegbare midden bereiken. Als alle stemmen in het migratiedebat gehoord worden zal er namelijk meer ruimte zijn om tot constructieve oplossingen te komen en beleid te ontwikkelen dat breed wordt uitgedragen. Om dat bredere publiek te bereiken formuleren we onze boodschappen duidelijk en laagdrempelig. We erkennen in onze communicatie de zorgen en frustraties van mensen, en brengen verbindende verhalen en constructieve alternatieven, weg van het heersende problematiserende taalgebruik in vele media. We bakenen onze thema's en doelgroepen goed af, zodat én de boodschappen én onze expertise duidelijker uit de verf komen.

Om de impact van onze communicatie te vergroten gaan we samenwerkingsverbanden aan met actoren die een breder bereik hebben: lokale organisaties, journalisten en media-actoren. Door onze boodschappen via deze betrouwbare kanalen te verspreiden vergroten we ons bereik.

Willen we polarisatie tegengaan, dan is het belangrijk dat we naar elkaar luisteren en aanvaarden dat er meningsverschillen zijn. We moeten het niet allemaal eens worden met elkaar, maar elkaars standpunt proberen te begrijpen. Zo kunnen we met respect voor elkaars overtuigingen uitwisselen.<sup>1</sup> Om zwart/wit tegenstellingen tegen te gaan werkt Vluchtelingenwerk aan meer genuanceerde communicatie op de thema's asiel en migratie. Door bewust te werken op het niveau van frames en narratieven en de manier waarop we mensen op de vlucht voorstellen gaan mensen genuanceerder denken. Op deze manier kan er meer toenadering tot stand komen met mensen uit het beweegbare midden. Het kan hen stimuleren om hun stem te laten horen in het verdeelde debat. Door consequent en overtuigend te communiceren vanuit een perspectief van menselijkheid, rechtvaardigheid en solidariteit kan Vluchtelingenwerk tegenwicht bieden aan polariserende en stigmatiserende tendensen in het publieke discours.

---

1 Mediawijs, [Wat is polarisatie?](#), geconsulteerd op 15 oktober 2024.

## 4.7. RESOLUUT DIGITAAL

In dit digitale tijdperk willen we het werk van vrijwilligers ook digitaal beter in de kijker zetten en er nieuwe vrijwilligers mee werven. Door resoluut digitaal te gaan, willen we de kracht van technologie benutten om onze doelen efficiënter en effectiever te bereiken. Door bewust gebruik te maken van technologie en data-analyse kunnen we desinformatie identificeren en bestrijden, en tegelijkertijd een evenwichtiger en realistischer beeld van migratie brengen.

De inzet van digitale middelen voor o.a. acties en campagnes is niet alleen een mogelijkheid maar een noodzaak. Door resoluut digitaal te gaan, positioneren we ons als een moderne en vooruitstrevende organisatie die de kracht van technologie omarmt om haar boodschappen te verspreiden en vrijwilligerswerk te versterken en te promoten.

Wat verstaan we onder resoluut digitaal?

1. Versterken van de zichtbaarheid en ondersteuning van het vrijwilligerswerk via sociale media, online platforms, digitale verhalen en getuigenissen
2. Werven van nieuwe vrijwilligers door gerichte online campagnes (advertising)
3. Uitwisseling tussen vrijwilligers bevorderen via gebruiksvriendelijke online platforms waarbij minder digitaal vaardige gebruikers begeleid worden en oog is voor anderstaligheid
4. Gebruik van nieuwsbrieven, sociale media berichten en online vormingen en intervisies om vrijwilligers te informeren en te motiveren
5. Mobilisatie door digitale acties en campagnes: online petities, crowdfunding, donaties voor vrijwilligerswerk via [Samen Gastvrij](#)

## 4.8. DURVEN KEUZES MAKEN

Uit de recente bevraging onder onze [leden](#) en externe stakeholders is gebleken dat alle thema's rond asiel, migratie en inclusie onze volle aandacht verdienen; ze zijn zonder uitzondering van groot belang en de uitdagingen zijn aanzienlijk. Onze ervaring leert ons dat het onhaalbaar is om alle thema's en uitdagingen tegelijkertijd en impactvol aan te pakken. Een poging om dit wel te doen zou onze organisatie verzwakken. Een te brede focus zou resulteren in halfslachtige resultaten en bijgevolg een verminderde impact. Op korte termijn zouden we op veel verschillende domeinen projectmatig kunnen werken en ingaan op alle opportuniteiten die zich voordoen. Zonder goed te weten wat we hiermee precies willen bereiken zouden we slagkracht missen en onze reputatie als kenniscentrum verzwakken.

Daarom zullen we bewust keuzes maken en inzetten op uitdagingen waar we een meerwaarde kunnen betekenen ten opzichte van andere actoren en waar we het best veranderingen kunnen realiseren. Deze keuzes worden zorgvuldig overwogen en besproken met het bestuur en met de [leden](#). Dit betekent ook dat we dialoog voeren met andere actoren voor een duidelijke taakverdeling, waarbij we zoeken naar de meest effectieve complementariteit.

Meer Europees en internationaal werken zou een substantiële meerwaarde kunnen bieden aan het beleidswerk binnen België. Gezien onze personeelsbezetting kunnen we slechts een minimale opvolging garanderen van het Europees beleid en onderhouden hiervoor contacten met Europese netwerken en beleidsmakers.

In projectwerking maken we gerichte keuzes en werken we enkel nog op projectvoorstellen die volledig in lijn liggen met het beleidsplan.

Ook op het vlak van activiteiten leggen we meer focus. Zo zullen de twee actie-hoogtepunten van het werkjaar van Vluchtelingenwerk voortaan uitgesproken liggen op Wereldvluchtelingendag en de Refugee Walk.

Door ons te concentreren op specifieke activiteiten en thema's waar we daadwerkelijk een verschil kunnen maken, versterken we onze positie als kennis- en actiecentrum en vergroten we onze impact op de langere termijn. Dit beleidsplan is een stap voorwaarts in het efficiënter aanpakken van de uitdagingen die voorliggen, met een focus op duurzame oplossingen en effectieve samenwerking.

# 5 ■ INVULLING VAN DE SOCIAAL-CULTURELE ROLLEN EN FUNCTIEMIX

## 5.1. HOE VULT VLUCHTELINGENWERK DE DRIE SOCIAAL-CULTURELE ROLLEN IN?

In onze nieuwe visie en missie zitten de drie sociaal-culturele rollen duidelijk vervat. We lichten die hieronder toe. Kernpraktijken beperken zich meestal niet tot één rol en vormen veelal een combinatie van verschillende rollen, waarbij één rol centraler staat. De rollen worden verder uitgewerkt in de strategische doelstellingen.

In deze nieuwe beleidsperiode zullen we meer dan voordien aandacht hebben voor de verbindende rol. De redenen hiervoor vloeien voort uit de contextanalyse en de bedreigingen die door interne en externe stakeholders werden ervaren: de toegenomen toxische polarisatie, het wij/zij denken, de verharding van het migratiedebat.

### 5.1.1. Verbindende rol

Verbinding zit als een rode draad in onze missie verweven. We streven naar een inclusieve samenleving waar iedereen zich thuis kan voelen. We zijn een betrouwbare partner die samenwerking zoekt. We verbinden mensen en groepen met elkaar in een solidaire beweging over heel Vlaanderen en Brussel. Verbinding is een hoeksteen van de werking die we ook in de nieuwe beleidsperiode zullen vormgeven; verbindende communicatie dragen we hoog in het vaandel. We leven in een zeer diverse samenleving, waar iedereen kansen nodig heeft om deel te nemen en bij te dragen. Toch vallen kwetsbare mensen vaak uit de boot. Vluchtelingenwerk focust op mensen op de vlucht en reikt de hand naar organisaties die met andere kwetsbare doelgroepen werken om samen aan oplossingen te werken.

De inclusieve samenleving heeft aandacht voor het welbevinden van iedereen, draagt zorg voor én betreft kwetsbare groepen. Daarom ijvert Vluchtelingenwerk Vlaanderen samen met solidaire medeburgers, partners en met mensen op de vlucht voor het wegnemen van drempels die participatie belemmeren. Vluchtelingenwerk neemt een brugfunctie op, geeft mensen op de vlucht ruimte in het maatschappelijk debat en vergroot de groep van mensen die inclusie mee vorm willen geven. Zo verminderen we ook de maatschappelijke kost die uitval van groepen mensen in de samenleving met zich meebrengt.

#### Hoe doen we dit?

We werken aan verbinding naar verschillende groepen in de samenleving toe: van het brede publiek, over sympathisanten, bedrijven met een sociaal engagement tot de geëngageerde vrijwilligers.

We werken aan verbinding door bruggen te bouwen tussen mensen op de vlucht en het brede publiek, via campagnes, straatacties en sociale media. Sympathisanten brengen we samen om hun solidariteit te tonen via laagdrempelige acties. Uitgesproken voorbeeld hiervan is onze sponsortocht, de Refugee Walk, en de meerjarige campagne Choose solidarity. Bedrijven worden rechtstreeks aangesproken om hun sociaal engagement te tonen via de Samen Gastvrij-campagne of door de Refugee Walk te steunen, terwijl aan personeel binnen bedrijven wordt voorgesteld om actief deel te nemen aan of te vrijwilligen in activiteiten die we organiseren.

Verder is vrijwilligerswerk een krachtig middel om verbinding tot stand te brengen omdat vrijwilligers vaak de brug vormen tussen nieuwkomers en de (lokale) samenleving. Met hun inzet en betrokkenheid ondersteunen ze nieuwkomers



bij taalverwerving, het oplossen van praktische problemen, het wegwijs maken in administratie, het uitbouwen van een sociaal netwerk... Daarnaast dragen vrijwilligers bij aan sociale cohesie binnen de lokale gemeenschap. Zij vervullen een brugfunctie tussen mensen op de vlucht en hun directe omgeving. Daarom zullen we, nog meer dan voorheen, lokale vrijwilligersgroepen ondersteunen: door vrijwilligers fysiek en online samen te brengen en te inspireren, door wervingsacties te lanceren en samen campagne te voeren om hun vrijwilligerswerk in de kijker te zetten, met vorming en coaching, via verbindende communicatie.

De regiocoördinatoren van Vluchtelingenwerk spelen hierbij een cruciale rol. Zij zijn ook brugfiguur in de samenwerking tussen vrijwilligerswerkingen en lokale overheden, zoals bij de participatietrajecten voor inburgeraars van de Vlaamse overheid.

Nieuw in dit plan wordt de focus op de participatie van mensen met een vluchtverhaal in de verschillende aspecten van de werking van Vluchtelingenwerk, zowel intern met een klankbordgroep, als naar buiten toe met een ambassadeurswerking. Zij worden brugfiguren tussen Vluchtelingenwerk en het brede publiek.

De beide strategische doelstellingen in dit beleidsplan schragen de verbindende rol.

### Kernpraktijken:

#### Refugee Walk

Met deze jaarlijkse sponsortocht mobiliseren we solidaire burgers om hun engagement uit te dragen en om in groep hun solidariteit te tonen. Duizenden deelnemers gaan samen op pad ter ondersteuning van het werk van Vluchtelingenwerk Vlaanderen.

#### Choose Solidarity

Meerjarige campagne, gelanceerd in 2024, waarbij we mensen oproepen om de boodschap van solidariteit zoveel mogelijk te verspreiden. Dit kan online door video's en boodschappen te verspreiden en offline door stickers, vlaggen, t-shirts, ... te bestellen en deel te nemen aan evenementen.

#### Samen Gastvrij

Jaarlijkse fondsenwervende campagne die acties en verhalen van vrijwilligers in de kijker zet die anderen kunnen inspireren om zich ook in te zetten. Met de opbrengst wordt het Gastvrij Fonds gespijsd, waarmee jaarlijks een projectoproep gelanceerd wordt om lokale gastvrije initiatieven te financieren.

#### Refugee Route

Ontmoetingen tussen bedrijven, scholen, vriendengroepen, ... en nieuwkomers. Zij gaan samen op stap in Brussel langs de asiendiensten, krijgen meer inzicht in de weg die mensen op de vlucht afleggen in België en krijgen connectie met de doelgroep.

#### Netwerkevents voor vrijwilligers

Vrijwilligers komen samen op georganiseerde (lokale) netwerkevenementen voor uitwisseling om hun praktijken en belevingen uit te wisselen, van elkaar te leren en inspiratie op te doen.

#### We Welcome

Lerend netwerk dat vrijwilligers online samenbrengt; ze delen praktijkkennis, initiatieven en documentatie: ze signaleren noden en formuleren oplossingen. Zo inspireren ze elkaar om mensen op de vlucht bij te staan.

#### Wereldvluchtelingendag

Jaarlijks organiseren we rond 20 juni lokale verbindende activiteiten, 5 regionale en 5 lokale ontmoetingsmomenten die mensen samenbrengt, beleidsmakers en het publiek debat prikkelt en aanbevelingen in de kijker plaatst.

#### Ambassadeurswerking Sterke Stemmen

Mensen met een vluchtverleden nemen het woord voor de organisatie op lokaal georganiseerde ontmoetingen, waardoor er dialoog tot stand komt tussen mensen op de vlucht en de lokale gemeenschap.



Foto's: © Bert Blondeel



Netwerkevent voor vrijwilligers

### 5.1.2. Kritische rol

Gelijke toegang tot basisrechten is de baseline van ons werk. Bij mensen op de vlucht staan basisrechten vaak onder druk. De voorwaarden voor een volwaardige deelname aan de samenleving zijn voor hen niet altijd vervuld. Vluchtelingenwerk ondersteunt daarom initiatieven die hun rechten bevorderen en vecht waar nodig mensenrechtenschendingen aan om te komen tot een rechtvaardige behandeling.

Participatie van maatschappelijk kwetsbaardere groepen verhoogt het democratisch functioneren van de samenleving. We vragen maatschappelijke aandacht en beleidsinitiatieven om mensen op de vlucht alle kansen te geven die ze nodig hebben om zich te ontplooiën. Zij maken deel uit van onze samenleving en hun volwaardige participatie en bijdrage eraan is dan ook essentieel.

Om mensen in de tegenstroom van *fake news* en desinformatie in staat te stellen om een gefundeerde mening te ontwikkelen over asiel en migratie en om kritisch denken te bevorderen brengt Vluchtelingenwerk objectieve informatie over asiel en migratie.

Onze missietekst verwijst duidelijk naar deze kritische rol: “ (...) streven naar gelijke toegang voor gelijke rechten, mensenrechtenschendingen aan te vechten en te ijveren voor de nodige beleidsveranderingen”.

#### Hoe doen we dit?

We informeren mensen binnen de beweging en in de brede samenleving over de actualiteit op vlak van asiel en migratie. We discussiëren over beleidsthema's en bepalen gezamenlijke standpunten op het ledenforum. We bieden vorming aan vrijwilligersgroepen rond specifieke thema's, zoals het Europees Pact voor Migratie en Asiel. Dit stelt hen in staat om kritisch te kijken naar de actualiteit. We verspreiden informatie via onze website en mediakanalen voor een breder publiek. Onze beleidsmedewerkers en ambassadeurs zijn sprekers op publieke fora. We ontwikkelen laagdrempelige campagnes naar een ruimer publiek waar ook een stimulans in zit naar politiserend handelen.

We ondersteunen lokale groepen in het kritisch kijken naar en lokaal communiceren over migratie. Bij het uitwerken van acties denken we samen na over beeldvorming en doen we hen de verschillende frames begrijpen waarmee je over migratie kan communiceren. Daarnaast bereiken we het bredere publiek via campagnes, om mythes over migratie te doorprikken en reiken we via Sterke Stemmen tools aan waarmee men kritischer naar informatie over migratie kan kijken.

Startpunt is de directe dienstverlening van Vluchtelingenwerk Vlaanderen aan verzoekers om internationale bescherming, met de inzet van mensen op de vlucht in het meertalige vrijwilligersteam dat deze dagelijkse dienstverlening verzekert. Deze werking leert ons wat de vragen, problemen en belemmeringen zijn van de verzoekers bij aankomst in ons land bij de opstart van hun asielprocedure. Met deze kritische informatie stappen we naar de bevoegde instanties zodat de ervaren drempels weggewerkt kunnen worden. We informeren ook het grote publiek via eigen informatiekkanalen én via de mainstream media over de situatie van verzoekers.

We denken kritisch na over het gevoerde beleid en doen voorstellen tot verbeteringen ten gunste van onze doelgroep. We voeden het debat over asiel en migratie met correcte informatie en constructieve voorstellen. We vragen aan overheden om beleidsmaatregelen te nemen die aan de specifieke noden van mensen op de vlucht tegemoet komen.

Beide strategische doelstellingen dragen bij tot deze kritische rol.

## Kernpraktijken

### Gezamenlijke standpuntbepaling

Gevoed van onderuit en via overleg met leden en andere experts nemen we positie in over actuele thema's die het politieke debat, van lokaal tot federaal niveau, kunnen inspireren.

### Thematisch vormingsaanbod voor vrijwilligers

Een aanbod over actuele onderwerpen aan vrijwilligersgroepen ondersteunt vrijwilligers in hun kennisopbouw en in het ontwikkelen van kritische zin voor (lokaal) handelen. Het gaat onder meer over de participatietrajecten van de overheid, omgaan met polarisatie en alternatieve woonvormen.

### Ambassadeurswerking Sterke Stemmen

Mensen op de vlucht en een medewerker van Vluchtelingenwerk brengen een interactieve presentatie aan groepen. Zo willen ze het 'beweegbare midden' tools aanreiken die hen stimuleren om met elkaar in gesprek te gaan en kritisch na te denken over migratie.

### Campagnes en acties

We ontwikkelen laagdrempelige campagnes die sympathisanten aanzetten (met actiemateriaal als raambordjes, affiches, stickers, T-shirts...) om te tonen waar onze beweging voor staat, wat we willen veranderen voor en met mensen op de vlucht en hoe we dat concreet willen doen.

### STARTPUNT

Deze informatieve dienstverlening aan verzoekers om internationale bescherming verschaft ons informatie over problemen tijdens de procedure en bij opvang, die we gebruiken bij informatie voor het grote publiek en *evidence based* beleidswerk.

### Informatiedeling

Correcte, objectieve informatie over asiel en migratie zet mensen aan het denken en betreft burgers bij het publieke debat over deze thema's. We delen deze informatie via vorming, deelname aan debatten, onze mediakanalen...

### 5.1.3. Laborol

Ook de laborol maakt fundamenteel onderdeel uit van onze missie: "We nemen innoverende initiatieven om een plek te creëren waar iedereen zich thuis kan voelen".

Innoverende praktijken kunnen aantonen dat het mogelijk is om een samenleving te creëren waar mensen op de vlucht zich kunnen thuis voelen en aan participeren. Omdat de samenleving constant verandert, complexer wordt en er zich permanent nieuwe uitdagingen voordoen, ook in relatie tot mensen op de vlucht, moeten we flexibel en wendbaar kunnen reageren op maatschappelijke veranderingen. We testen alternatieve praktijken uit voor prangende maatschappelijke vraagstukken op vlak van inclusie van mensen op de vlucht. Vluchtelingenwerk Vlaanderen is als wendbare middenveldorganisatie met veel expertise en gemotiveerde vrijwilligers geschikt om proeftuinen op te starten. We werken samen met mensen op de vlucht en zij die hen ondersteunen modellen uit en stellen oplossingen voor. We tonen aan dat er in complexe maatschappelijke materies constructieve en haalbare oplossingen mogelijk zijn. Hierbij zijn we hoopvol en positief ingesteld. Door in te zetten op de laboratoriumrol dragen we bij aan een samenleving die veerkrachtig is en antwoorden vindt op complexe sociale uitdagingen.

Labo's zijn een oefening in het zoeken naar een oplossing voor concrete problemen. Het zijn arbeidsintensieve projecten die meestal enkele jaren bestrijken om er op duurzame wijze lessen uit te kunnen trekken. Daarom kiezen we de thema's en partners hiervoor zorgvuldig uit en beperken het aantal proeftuinen.

Zo kiezen we in de komende jaren voor het **thema huisvesting**. Daar geldt de maatschappelijke spelregel dat de schaarse huurwoningen naar de meest bemiddelde kandidaten gaan, omdat de verhuurder op die manier zekerder is van zijn inkomsten. Hierdoor vallen kwetsbare kandidaat-huurders vaak uit de boot. De keuze voor het thema huisvesting is gebaseerd op de hoge nood waarmee vele lokale vrijwilligersgroepen en lokale besturen die mensen op de vlucht ondersteunen worden geconfronteerd. Met deze proeftuin willen we met de inzet van vrijwilligers en in samenwerking met andere actoren werken aan mentaliteitsverandering en beeldvorming over mensen in een maatschappelijk zwakke positie bij verhuurders en immomakelaars, en alternatieve woonvormen promoten.

Een tweede thema voor de komende jaren gaat over de **participatie van nieuwkomers in de lokale gemeenschap**. Er bestaan nog altijd heel wat drempels voor inburgeraars om deel te nemen aan het lokale leven, in de buurt, in de vrije tijd, als vrijwilliger... Binnen het inburgeringstraject van de overheid wordt sinds kort een vierde pijler voorzien: het verplichte participatietraject waarin inburgeraars lokaal 40 uren participeren. Nieuwkomers zijn vrij om te kiezen hoe ze dit invullen. Echter, in kleine, landelijke gemeenten is het aanbod voor nieuwkomers vaak zeer beperkt. Komt daarbij dat laaggeletterden, inburgeraars met jonge kinderen of andere kwetsbare profielen moeilijk een gepast aanbod vinden. Vluchtelingenwerk wil deze processen voor een vlottere participatie van inburgeraars aan de aanbodzijde mee ondersteunen, zodat er verbinding tot stand kan komen met de lokale gemeenschap.

Tot slot kiezen we voor het thema van **genuanceerde beeldvorming**. Zo is er de maatschappelijke spelregel dat (sociale) media mensen op de vlucht eenzijdig als problematisch of bedreigend voorstellen. In de praktijk betekent het vaak dat de mens achter de migratiecijfers niet zichtbaar is, dat vluchtverhalen niet gekend zijn en dat burgers, in plaats van empathie, angstgevoelens krijgen ten aanzien van nieuwkomers. Het bewust omgaan met denkkaders in verband met migratie en de zoektocht naar nuance in beeld en taal zijn voor Vluchtelingenwerk essentieel, gezien de impact ervan op het denken en handelen van mensen. Een tekort aan genuanceerde communicatie over migratie en mensen op de vlucht zorgt voor een verdeeld migratiedebat wat negatieve gevolgen heeft voor de samenleving als geheel. In de huidige communicatie in de media wordt de menselijkheid van mensen op de vlucht nogal eens uit het oog verloren. Wanneer burgers het persoonlijk verhaal van iemand met een vluchtverleden beluisteren, wanneer ze een naam kunnen geven aan het begrip vluchteling, kunnen ze tot dialoog en verbinding komen.

Met de geleerde lessen uit de proeftuinen gaan we verder aan de slag. We delen de ervaringen binnen ons netwerk en met beleidsmakers en laten die waar mogelijk breder ingang vinden.

De laborol komt expliciet tot uiting in de beide strategische doelstellingen.

### Kernpraktijken:

#### Proeftuin huisvesting

Samen met vrijwilligers en verschillende lokale en bovenlokale partners vergroten we de kansen op duurzame huisvesting van mensen met een kwetsbaar profiel, door concrete ondersteuning in de woningzoektocht en door ruimere bekendmaking van alternatieve woonvormen als antwoord op de krapte op de woningmarkt.

#### Participatietrajecten voor inburgeraars

Samen met de netwerken in het kader van de participatietrajecten van inburgeraars van de Vlaamse overheid ontwikkelen we nieuwe buddywerkingen en activiteiten. We ondersteunen lokale actoren bij de nieuwe uitdagingen van deze trajecten.

#### Het creëren van verbindende verhalen over en met mensen op de vlucht.

Door acties met vrijwilligersgroepen, bij partners en media-actoren leren we op nieuwe en verbindende manieren verhalen vertellen om over migratie te praten. Met de-problematiserende frames rond migratie komen we tot verbindende communicatie die het migratiedebat weer een menselijk gelaat geeft.

Startpunt



Foto's: © Bert Blondeel



## 5.1.4 Samenvattend

KERNPRAKTIJK	VERBINDENDE ROL	KRITISCHE ROL	LABOROL
REFUGEE WALK	X		
SAMEN GASTVRIJ	X		
REFUGEE ROUTE	X		
NETWERKEVENTS VOOR VRIJWILLIGERS	X		
WE WELCOME	X		
ONTMOETINGSMOMENTEN / WERELDVLUCHTELINGENDAG	X		
AMBASSADEURSWERKING STERKE STEMMEN	X	X	
GEZAMENLIJKE STANDPUNTEN		X	
THEMATISCH VORMINGSAANBOD VRIJWILLIGERS	X	X	
CAMPAGNES VERBONDEN AAN WERELDVLUCHTELINGENDAG	X	X	
STARTPUNT		X	
INFORMATIEDELING		X	
PROEFTUIN HUISVESTING		X	X
PARTICIPATIETRAJECEN INBURGERAARS	X		X
GENUANCEERDE EN VERBINDENDE VERHALEN OVER EN MET MENSEN OP DE VLUCHT	X	X	X

## 5.2. HOE REALISEERT VLUCHTELINGENWERK DE GEKOZEN FUNCTIES?

### 5.2.1. Verantwoording functiemix

Vanuit haar missie streeft Vluchtelingenwerk naar een inclusieve samenleving die de rechten van mensen op de vlucht respecteert en initiatieven neemt om een omgeving te creëren waarin iedereen zich thuis kan voelen. Om dit te realiseren kiezen we in dit beleidsplan voor de maatschappelijke bewegingsfunctie, de leerfunctie en de cultuurfunctie.

In de eerste plaats zetten we mensen hiervoor in beweging (**maatschappelijke bewegingsfunctie**). We vergroten hun maatschappelijke betrokkenheid bij de vraagstukken van asiel en migratie en hun betrokkenheid voor mensen op de vlucht. We zetten mensen aan het denken. We streven ernaar om de groep van solidaire burgers en dus ook het maatschappelijk draagvlak voor mensen op de vlucht te vergroten. Zo willen we maatschappelijke veranderingen bekomen. We brengen objectieve cijfers en analyses, we geven mensen op de vlucht het woord en creëren ontmoetingskansen, zodat mensen hun mening vormen of bijstellen en kritisch nadenken over de maatschappelijke uitdagingen die aan onze thema's verbonden zijn. Via campagnes en laagdrempelige acties reiken we manieren aan om solidariteit te tonen. We durven nieuwe oplossingsgerichte ideeën uit te testen en inspireren beleidsmakers met alternatieven die kunnen werken.

Beweging maken doe je samen en bouw je op met gemotiveerde mensen. Vrijwilligers spelen hierbij een cruciale rol. Daarom bieden we vrijwilligersgroepen een waaier aan mogelijkheden om samen te komen, te netwerken, te leren, te verdiepen en uit te wisselen. We maken mensen warm om solidariteit te tonen en anderen te inspireren. We zetten ons samen met onze leden, mensen op de vlucht, vrijwilligers, professionele partners en sympathisanten in om een betekenisvolle bijdrage te leveren aan een samenleving waarin de rechten van mensen op de vlucht worden gerespecteerd.

Naast deze maatschappelijke bewegingsfunctie is ook de **leerfunctie** van belang, omdat samenleven een permanent leerproces is waar we bij voorkeur zoveel mogelijk mensen bij betrekken. We stimuleren leerprocessen bij individuen, bij groepen en in de samenleving. We werken aan de kijk op asiel en migratie en aan de taal en de beelden die we hierbij gebruiken. Vluchtelingenwerk zet doelgerichte leeromgevingen op, bijvoorbeeld door het aanbieden van vorming voor vrijwilligers en het opzetten van lerende netwerken voor verwervend en onderzoekend leren. Vrijwilligers doen zo kennis op en wisselen ervaring uit. Vluchtelingenwerk zet ook leeromgevingen op, zoals met de Refugee Route of Sterke Stemmen. Het Startpunt is dan weer een plek waar vrijwilligers leren in een ervaringsgericht kader. In proeftuinen tonen we aan dat er voor problemen effectieve oplossingen kunnen worden gevonden. Naar het brede publiek toe wordt actuele informatie en documentatie aangeboden op de website van Vluchtelingenwerk. Campagnes en laagdrempelige activiteiten laten mensen toe om op een informele manier bij te leren.

Doorheen de twee vorige functies heeft ook de **cultuurfunctie** de afgelopen jaren een meer prominente plaats gekregen in de werking. Die functie zullen we de komende jaren meer aandacht geven: op het vlak van beeldvorming, in taalgebruik en door het gebruik van modellen van verbindende communicatie over migratie en mensen op de vlucht; door ontmoeting en culturele uitwisseling te stimuleren en te realiseren.

Cultuur is het bindmiddel van de samenleving waarmee betekenis gegeven wordt aan de wereld om ons heen. In de realiteit van een superdiverse samenleving is er nood aan het creëren van een gedeelde betekenis. Cultuur wordt zichtbaar door expressie in culturele tekens, zoals normen en waarden, of taal, die aan de hand van culturele processen worden gecreëerd.

Vluchtelingenwerk neemt een rol op om ruimte te creëren waarin individuen, groepen en gemeenschappen samen cultuur kunnen maken die onze visie op de diverse samenleving ondersteunt en uitdraagt. Dit zullen we doen door verder te werken aan tools voor genuanceerde beeldvorming en verbindende communicatie, door ontmoeting en culturele uitwisseling te stimuleren en door ruimte te bieden om samen cultuur te maken.

Het vorige beleidsplan bevatte ook de gemeenschapsvormende functie. Die nemen we in dit beleidsplan niet meer op als prioritaire focus omdat we geen acties voorzien die doelgericht aan gemeenschapsvorming doen. Gemeenschapsvorming kan via de verbindende rol en via de andere functies echter wel een mooi effect zijn van wat we doen, zonder dat het doelgericht gebeurt. Door het opzetten van acties voor meer solidariteit, deelname aan de Refugee Walk, .... Is vaak het effect dat het gemeenschapsgevoel verhoogt: "We doen dit samen", "Ik hoor hier bij". Soms blijft dat beperkt tot de actie zelf, soms kan het mensen aantrekken om zich verder te engageren voor mensen op de vlucht. Lokale groepen kunnen aan de slag met onze actiemodellen die op hun beurt gemeenschapsvormend kunnen zijn. Zo doen we indirect toch aan gemeenschapsvorming.

## 5.2.2. Maatschappelijke bewegingsfunctie

Bij het realiseren van de maatschappelijke bewegingsfunctie ontwikkelen we veranderingsprocessen op het niveau van individuen, van groepen en van de samenleving. Door samen voor verandering te gaan kunnen maatschappelijke veranderingen ook op het institutionele niveau worden ingezet. Vluchtelingenwerk brengt informatie en biedt laagdrempelige actievormen aan die aanzetten tot nadenken en tot individueel engagement: een raambordjescampagne, meestappen met de Refugee Walk, deelnemen aan een Oekraïense kookavond... Groepen worden aangesproken om in dialoog te gaan over solidariteit in de samenleving, rond beeldvorming, over alternatieve woonvormen voor mensen met een kwetsbaar profiel. Zo denken we na over het herschrijven van maatschappelijke spelregels en testen we nieuwe handelingspraktijken uit rond beeldvorming over mensen op de vlucht. Met deze kritische beweging willen we wegen op beleidsmakers en instellingen om de nodige sociale, politieke of juridische veranderingen te bekomen die de rechten van onze doelgroep beter beschermen en die solidariteit stimuleren.

We willen solidaire burgers de kans te geven aan te sluiten bij onze beweging, via sociale media, campagnes, kleine of grootschalige actie. Dit zijn bewustwordingsprocessen waardoor mensen hun kijk op asiel en migratie verbreden. We bieden de gelegenheid om nieuwe maatschappelijke spelregels in de praktijk om te zetten en te tonen hoe verandering er concreet kan uitzien. De proeftuinen die we de komende jaren zullen opzetten laten zien wat samenwerking tussen nieuwkomers en vrijwilligers op het lokale vlak kan betekenen en hoe veranderingen de doelgroep ten goede komen.

In onze visie en missie staat: “(...) [we] zetten (...) ons in om beleidsverandering te realiseren, het brede publiek te sensibiliseren en actief bij te dragen aan een samenleving waarin de rechten van mensen op de vlucht worden gerespecteerd.” Hierin zit de hele maatschappelijke bewegingsfunctie vervat.

In de ontwikkeling van de doelstellingen van dit beleidsplan wordt duidelijk hoe we dit gaan doen: We vergroten en versterken onze beweging door de ondersteuning van de vrijwilligerswerkingen die zich inzetten voor mensen op de vlucht (SD1 OD1 en OD2); we versterken formele en informele samenwerkingsverbanden (SD1 OD3); we doorbreken maatschappelijke spelregels door te experimenteren met innovatieve praktijken (SD1 OD4) en formuleren evidence based beleidsvoorstellen om veranderingen te bekomen (SD1 OD5). Op vlak van communicatie en lokale ontmoeting, voeden we het publieke debat over asiel en migratie (SD2 OD1); we stimuleren lokale ontmoetingen en dialoog (SD2 OD2) en geven het woord aan mensen op de vlucht en zij die hen bijstaan (SD2 OD3).

Het delen van correcte informatie over asiel en migratie zal deel blijven uitmaken van het politiserend werk aan de basis en de dialoog met beleidsmakers zal ervaringen en inzichten van het terreinwerk bevatten. Zo functioneert politiserend werken in twee richtingen en levert maximale output. Daarnaast gaan we nog meer samenwerken met andere organisaties om expertise samen te brengen op specifieke thema's. Beleidswerk zal goede praktijken uit proeftuinen naar voor schuiven.

Laagdrempelige maar goed zichtbare acties geven burgers de gelegenheid om hun solidariteit te tonen. Aan dergelijke campagnes koppelen we ook een politiserend luik, bijvoorbeeld door burgers aan te zetten hun lokale overheid te bevragen. Zulke kleine acties maken deel uit van bewustmakings- en veranderingsprocessen in een beweging van mensen die opkomen voor mensen op de vlucht.

Gezien vrijwilligers de spil zijn in het uitbouwen van deze beweging, nemen de regiocoördinatoren een centrale rol op in het realiseren van deze functie door verdieping en verbreding.

In hun respectievelijke regio's zijn regiocoördinatoren het aanspreekpunt voor vrijwilligers. Naast het antwoorden op vragen ondersteunen of initiëren zij verbindende acties en bevorderen lokale ontmoeting en dialoog. Ze brengen solidaire burgers, middenveldorganisaties en andere lokale actoren samen om solidariteit een gezicht te geven, zoals tijdens Wereldvluchtelingendag.

Regiocoördinatoren hebben ook een signaalfunctie wanneer ze problemen en uitdagingen van vrijwilligers en het middenveld opvangen. Zo voeden ze beleidswerk en projectontwikkeling. De laboprojecten waarover sprake in dit beleidsplan zijn op die manier ontwikkeld.

Voor vrijwilligers bieden we ruimte voor verdieping, door het opzetten van vorming en leermomenten, ontmoeting van andere vrijwilligersorganisaties. We brengen lokale besturen, professionals en vrijwilligers samen om lokale dienstverlening te verbeteren en goede praktijken te delen.

Verbreiding van het vrijwilligersbestand bereiken we door het werven en toeleiden van nieuwe vrijwilligers naar lokale initiatieven, door hen te ondersteunen via vorming en ontmoeting, door het uitrollen van lokale campagnes ...

Uit de tevredenheidsbevraging bij vrijwilligers (januari 2024) blijkt dat de aanwezigheid van regiocoördinatoren als waardevol wordt ervaren. De respondenten deden er het meest beroep op bij lokale vragen, apprecieerden het faciliteren van ontmoeting tussen vrijwilligers en het organiseren van vorming, waarbij de fysieke aanwezigheid van de regiocoördinator als sterkte werd geduid. Vrijwilligers gaven aan zich gesteund en gewaardeerd te voelen door Vluchtelingenwerk.

Vluchtelingenwerk neemt verschillende rollen op in maatschappelijke bewegingsprocessen. Als inhoudelijk expert delen we kennis en inzichten over migratie via vormingen. Als coach ondersteunen we individuen en vrijwilligersgroepen in hun engagement. Het Gastvrij Netwerk Platform stimuleert uitwisseling tussen vrijwilligers die zich inzetten voor en met mensen op de vlucht. Vrijwilligers wisselen kennis en ervaringen uit en werken samen rond gezamenlijke thema's en acties. Als belangenbehartiger vertegenwoordigen we de stem van onze achterban, bijvoorbeeld in regionale netwerken waar we de signalen van het terrein krijgen. Met campagnes zoals Samen Gastvrij, Choose Solidarity en Vol Solidariteit staat onze rol als campagnewerker centraal. We zijn innovatief en willen bestaande praktijken verbeteren. Hiervoor ontwikkelen we nieuwe modellen en experimenteren vanuit de laborol. Tenslotte zijn we soms ook bemiddelaars of ondersteuners van lokale initiatieven, bijvoorbeeld tussen lokale groepen en lokale besturen.

### 5.2.3. Leerfunctie

Leren neemt een centrale plaats in in de sociaal-culturele werking van Vluchtelingenwerk Vlaanderen. De leerfunctie neemt verschillende vormen aan. Zo maakt kennisoverdracht deel uit van het verwervend leren. Het begrijpen van het juridische kader van asiel en migratie en van procedures die hieraan verbonden zijn vormen voor vrijwilligers die mensen op de vlucht ondersteunen basiskennis die ze nodig hebben in het ondersteunen van mensen uit de doelgroep. Vorming maakt een substantieel onderdeel uit van onze opdrachten naar vrijwilligers toe gezien het belang van informatie en inzicht voor onze basiswerking. Aan Startpuntmedewerkers, die zelf informatie doorgeven aan mensen die asiel aanvragen, bieden we informatiecycli die hen in staat moeten stellen basisinformatie van hoge kwaliteit door te geven. Regiocoördinatoren geven vorming aan lokale groepen, zowel voor technische aangelegenheden (evoluties in asielwetgeving of -praktijken bijvoorbeeld) als inspelend op lokale vragen van vrijwilligers. Zij zetten ook lerende netwerken op rond specifieke thema's en delen kennis en ervaring, bijvoorbeeld via publicaties.

Onderzoekend leren krijgt vorm in verschillende kernpraktijken, zoals de ontmoetingsmomenten die door de regiocoördinatoren worden georganiseerd voor vrijwilligers. Dit kan gaan over fysieke bijeenkomsten waarin kennis en ervaring worden gedeeld, interviews, en over digitale uitwisseling zoals op het uitwisselingsplatform voor vrijwilligers We Welcome.

Het leren uit proeftuinen is een andere manier van onderzoekend leren. We zetten leeromgevingen op om oplossingen uit te proberen die een antwoord kunnen bieden op specifieke problemen. Ook hier zijn uitwisseling en reflectie tussen vrijwilligers, met andere stakeholders als professionele organisaties of (lokale) besturen van cruciaal belang en spelen de regiocoördinatoren een belangrijke ondersteunende rol. Het delen van ervaringen en inzichten kan leiden naar voorstellen voor beleidsmakers of die naar andere groepen en plaatsen kunnen worden uitgerold. Ze kunnen dus onderdeel zijn van leerprocessen die leiden tot verandering.

Kritisch leren of leren voor maatschappelijke verandering doen we door met vrijwilligers kritisch na te denken over de thema's asiel, migratie en inclusie. Maar het gaat ook over initiatieven die we kunnen ondernemen om aan verandering te werken, zowel lokaal als bovenlokaal. Voorbeelden hiervan zijn de Refugee Route en de ambassadeurswerking Sterke Stemmen. Daarnaast zoeken we naar de 'nieuwe' woorden en beelden die aanslaan bij het grote publiek om over thema's migratie, asiel en inclusie te praten. Wij reflecteren over hoe taal en beeldvorming kunnen worden ingezet om een breder publiek te bereiken met verhalen over migratie die verbinden. We reiken alternatieve *frames* aan om naar deze thema's te kijken.

Zelf zijn we een lerende organisatie, die wil leren van en met andere organisaties -zowel in Vlaanderen als in federale en Europese netwerken- over genuanceerde beeldvorming van onze thema's en doelgroep en over vernieuwende ideeën en strategieën. We monitoren en evalueren onze acties en projecten op regelmatige basis om te kunnen bijsturen waar nodig. We ontwikkelen ook nieuwe acties, gebaseerd op nieuwe inzichten of een veranderde context.

We tekenen ook leerprocessen uit die ons als organisatie intern versterken, rond kennisborging, inclusief werken en het verbeteren van het nieuwe beschermingsbeleid. Dat zijn stuk voor stuk processen waarin we bijleren, bevragen, bijsturen... om gaandeweg een sterkere organisatie te worden.



## 5.2.4. Cultuurfunctie

Vanuit haar missie streeft Vluchtelingenwerk naar een inclusieve samenleving waarin iedereen zich thuis kan voelen. Dit vereist een gemeenschappelijke cultuur waarin er ruimte is voor het bestaan van gelijkenissen en het bespreekbaar maken van verschillen. Maar hier is ook nood aan een gedeelde toekomstvisie waarin diversiteit, met haar uitdagingen en opportuniteiten, de samenleving sterker maakt. Vluchtelingenwerk wil culturele processen, waarin **creëren** en **behoren** centraal staan, opzetten om hierin verandering te brengen.

Er doet zich door het polariserende migratiedebat -met negatieve consequenties voor de samenleving- een hoge nood voor aan nieuwe, verbindende narratieven waarin positieve verhalen over mensen op de vlucht en over samenleven in diversiteit centraal staan.

*Narratieven zijn een verzameling van verhalen die worden gedeeld over een gegeven onderwerp, zoals asiel en migratie. Narratieven zeggen veel over waarden en uitdagingen in een gegeven context. Deze kunnen gebruikt worden als uitgangspunt voor verbindende communicatie. Frames zijn denkkaders die betekenis geven aan een onderwerp. Ze zitten verankerd in de cultuur en grijpen terug op gedeelde waarden, normen, archetypes en mythes. Counterframes stellen de heersende problematiserende frames in vraag en zetten aan tot kritisch nadenken.*

Met het *Other Talk on Migration*-programma (2020-2024) ontwikkelden we goede praktijken rond **verbindende communicatie** over asiel en migratie en het gebruik van framing. Zo ontwikkelden we een tool om een verbindend narratief uit te werken.<sup>1</sup> Daarin gebruiken we counterframes die migratie deproblematiseren. Hoe meer er vanuit zulke narratieven wordt gecommuniceerd, hoe sterker het verbindende verhaal zich zal ontwikkelen. Met de tools die we rond verbindende communicatie ontwikkelden en nog gaan ontwikkelen zetten we stapjes vooruit in het bevorderen van culturele processen in onze socio-culturele werkomgeving. We ontwerpen alternatieven in taal en beeldvorming die nieuwe maatschappelijke spelregels in de praktijk brengen: een andere kijk op migratie, die ook de verrijking voor de samenleving toont.

In de afgelopen beleidsperiode zijn de kracht van lokale dynamieken en het belang van (genuanceerde) beeldvorming naar voren gekomen als twee belangrijke elementen in het maken van verbinding. Daarom besloten wij dan ook om daar in de komende beleidsperiode de focus op te blijven leggen. De *regiocoördinatoren* die samenwerken met lokale groepen krijgen hierbij een belangrijke opdracht toebedeeld. Zij zullen hen de bouwstenen van verbindende communicatie aanreiken zodat er op vele locaties met verbindende taal en beelden zal worden gewerkt naar het brede publiek. Door lokaal aan de slag te gaan zien wij gelegenheden om mensen, inclusief mensen met een vluchtverhaal, actief te laten **participeren** in het **creëren** van cultuur. Essentieel bij het ontwikkelen van nieuwe narratieven is **co-creatie**, waarbij het proces van onderuit wordt vormgegeven. Zij wiens stem vaak niet wordt gehoord worden zo betrokken bij het ontwikkelen van een nieuwe visie op samenleven, waarin het **behoren** centraal staat. Door interculturele ontmoetingen te organiseren bieden we ook ruimte voor het **gedeeld maken** en **behouden** van culturele tekens. Bij deze culturele processen bepalen deelnemers in belangrijke mate wat er gemaakt wordt en hoe.<sup>2</sup>

De culturele veranderingsprocessen die Vluchtelingenwerk zal opzetten in de komende beleidsperiode zullen worden ontwikkeld in een tweeledige aanpak.

Ten eerste zullen we op lokaal niveau **verbindende acties, evenementen en campagnes** opzetten vanuit de hierboven vermelde tool. Ook vanuit o.a. het *Changing Minds with Authentic Narratives* project (2023-2024) en het 'Verbindende Verhalen' project (2023-2024) deden we de afgelopen jaren ervaring op met het ontwikkelen van lokale acties, evenementen en campagnes van onderuit in samenwerking met een reeks lokale actoren, zoals middenveldorganisaties of vrijwilligersgroepen, scholen, ambtenaren, creatievelingen en andere burgers. Steeds werd er gewerkt vanuit het narratief: een verhaal dat bewoners met elkaar verbindt. Voorbeelden van acties, evenementen of campagnes die wij lokaal ontwikkelden zijn: het produceren van een video over een lokale gemeenschap met een verbindende boodschap, mede-ontwikkeld door burgers uit die gemeenschap; het produceren van een krant die het samenleven positief in de kijker zet; het ontwikkelen van het concept 'bloeiende buurten', waarin buurtcomités in contact kwamen met mensen met een vluchtverhaal en werden aangezet om samen een inclusief evenement te organiseren in hun buurt. Door samen met mensen met een vluchtverhaal te creëren krijgen zij als volwaardig deelnemer aan de samenleving een stem. Er wordt dan niet langer over hen maar mét hen gepraat. Zij krijgen een forum waarin hun veelzijdigheid centraal staat en niet alleen het 'vluchteling' zijn; zij zijn ook vader, moeder, sportvrouw, werknemer, student...

Ten tweede zullen we culturele processen opzetten die focussen op het **stimuleren van culturele uitwisseling door het faciliteren van ontmoetingsmomenten**. Cultuur fungeert namelijk als handleiding van de samenleving.

1 11.11.11., *Verbindend en Overtuigend communiceren over migratie in vijf stappen*, 2022.

Verder is participatie aan cultuur een vorm van burgerschap. Culturele uitwisseling helpt nieuwkomers wegwijs te maken in onze samenleving. Ze biedt ook kansen tot verbinding binnen een lokale gemeenschap tussen mensen met verschillende achtergronden, met talenten, ervaring, met grote en kleine zorgen, hoop en dromen. Gezien culturele uitwisseling in twee richtingen gaat, leren mensen met een vluchtachtergrond en mensen uit hun omgeving op die manier elkaars immateriële erfgoed kennen, en kunnen zelfvertrouwen én wederzijds vertrouwen verhogen. Voorbeelden van ontmoetingsmomenten zijn het 'samen aan tafel' model; het levend museum; het 'North-meets-South' concept (zie SD2 OD2).

Met de in 2024 gelanceerde ambassadeurswerking Sterke Stemmen geven mensen met een vluchtverhaal samen met een medewerker van Vluchtelingenwerk vorming aan lokale groepen en bij evenementen waarin het mens-zijn centraal staat. Hiermee beogen we dat meer mensen bewust omgaan met woorden en beelden over vluchten en migratie en dat ze mee(r) ruimte creëren om nieuwe woorden, beelden, en verhalen toe te voegen om het discours te vermenselijken.

Co-creatie is hierbij een sleutelwoord: we vertrekken vanuit wat nieuwkomers willen vertellen, vanuit de ervaringen die vrijwilligers willen delen, vanuit lokale situaties. Hoe zullen ze hierbij inzichten over verbindende communicatie gebruiken? Het gesprek aangaan is hierbij een tweede sleutelwoord. Verbindende verhalen komen immers in dialoog tot stand en brengen mensen dichterbij elkaar.

Bij de culturele processen die Vluchtelingenwerk ontwikkelt staat bewustwording centraal. Ze beogen dat deelnemers nieuwe verhalen, beelden en associaties koppelen aan mensen met een vluchtverhaal en zo een menselijk beeld over nieuwkomers ontwikkelen en delen. Met deze processen staan het creëren, uittesten en verspreiden van nieuwe taal, beelden en verhalen van en over migratie en mensen op de vlucht in de schijnwerpers.

Door deze principes te gebruiken in acties met lokale groepen, via onze eigen communicatiekanalen en in samenwerkingsverbanden met andere organisaties maken we deze nieuwe taal en beelden stilaan meer zichtbaar in de samenleving. Zo werkt Vluchtelingenwerk aan culturele processen waarin de denkkaders, woorden en beelden over mensen op de vlucht en migratie evolueren en maken we gewenste maatschappelijke veranderingen zichtbaar. Bovendien komt binnen de ontwikkelde narratieven en storytelling ook het immateriële erfgoed van mensen met een vluchtverleden aan bod.

Op bovenlokaal niveau zetten wij onze kennis rondom verbindende beeldvorming ook in om het medialandschap te beïnvloeden. In de afgelopen periode verkenden we initiatieven en projecten die gericht zijn op het verhogen van inclusie binnen media. We zijn samenwerkingen aangegaan met scenarioschrijvers en productiehuisen om inclusieve verhaallijnen te ontwikkelen en hebben een database gelanceerd om verhalen van mensen op de vlucht te verzamelen en te beheren. Zo willen we ook in de toekomst verhalen van mensen op de vlucht normaliseren en een visie op de samenleving ontwikkelen, waar iedereen erbij hoort.





THE LOUNGE

WIL PLAT / DOM... 3.90  
GROVE PERS / B... 3.50  
CISWANG / AN... 4.50  
WIL TO... 3.50  
WIL... 3.50  
TOMAS BR... 3.90  
PURE... 4.80  
DES... 4.80  
BEE V.A WEEK... 24.00  
WIL... 3.80  
ROSE... 4.50  
CASA... 24.00

# 6. DOELSTELLINGEN

Op basis van de SWOART-analyse en de contextanalyse kwamen we tot acht beleidskeuzes die richting geven aan onze ambities tot 2030. Vervolgens duiden we hoe we de invulling van de rollen en functies voor de komende jaren zien. Dat brengt ons tot het doelstellingenkader om dit alles vorm te geven. De doelstellingen die we hebben vastgelegd focussen op veranderingen binnen de maatschappij, bij burgers, bij vrijwilligersgroepen en overheden: onze primaire doelgroepen. Samen met hen kunnen we de voorwaarden scheppen om de rechten van mensen op de vlucht -onze finale doelgroep- te versterken en een solidaire samenleving te bevorderen. Dit alles is de kern van onze missie.

We hebben twee strategische doelstellingen ontwikkeld. Binnen elke strategische doelstelling formuleren we operationele doelstellingen die bijdragen tot opinie- en mentaliteitswijzigingen, tot begrip en respect, tot versterking van het middenveld en tot beleidsveranderingen.

De doelstellingen worden inhoudelijk gerealiseerd door het bewegingsteam, samen met het beleids- en ondersteuningsteam en het communicatieteam. Maar ze doen dit niet alleen. We werken hiervoor samen met de vrijwilligersgroepen en andere partners over Vlaanderen en Brussel om de impact te vergroten.

## **SD1. Het maatschappelijk engagement voor de rechten en de inclusie van mensen op de vlucht is versterkt**

- OD1. Meer en sterke vrijwilligers zetten zich in voor mensen op de vlucht
- OD2. Vrijwilligers beschikken over voldoende socio-juridische kennis om mensen op de vlucht bij te staan
- OD3. Samenwerking heeft de beweging met en voor mensen op de vlucht sterk gemaakt
- OD4. Er bestaan concrete en innovatieve antwoorden voor de noden van mensen op de vlucht en zij die hen bijstaan
- OD5. Werkbare beleidsvoorstellen bepleiten een samenleving waarin migratie een motor kan zijn voor vooruitgang

## **SD2. Het publieke debat over asiel en migratie wordt genuanceerd gevoerd**

- OD1. Het debat over asiel en migratie is gevoerd met feitelijke informatie en verbindt mensen
- OD2. Lokale ontmoeting en dialoog hebben het draagvlak voor mensen op de vlucht vergroot
- OD3. Mensen op de vlucht en zij die hen bijstaan nemen het woord

# STRATEGISCHE DOELSTELLING 1: HET MAATSCHAPPELIJK ENGAGEMENT VOOR DE RECHTEN EN INCLUSIE VAN MENSEN OP DE VLUCHT IS VERSTERKT.

In een context waarin de steun voor mensen op de vlucht onder druk staat en burgers menen dat migratie een onoplosbaar probleem vormt, is het vergroten van het draagvlak voor mensen op de vlucht meer dan nodig.

Vanuit haar visie en missie draagt Vluchtelingenwerk bij aan de rechten en inclusie van mensen op de vlucht. Ook de komende jaren zullen we het engagement voor mensen op de vlucht versterken: door ondersteuning aan vrijwilligersinitiatieven, door het vinden en matchen van nieuwe vrijwilligers, vorming op maat en de uitbouw van een actief netwerk van constructieve partnerschappen.

Samen met onze leden en met mensen op de vlucht spelen we in op concrete noden. Zo versterken we de socio-juridische bijstand aan mensen op de vlucht en juridische kennis aan zij die hen ondersteunen. We bouwen, liefst samen met mensen op de vlucht, innovatieve, impactvolle projecten uit. De combinatie van het terreinwerk en projectwerking laat ook toe op een geloofwaardige manier beleidsaanbevelingen uit te werken. Deze samenwerking tussen beweging, ondersteuning en beleidsdialog is de basisaanpak van deze eerste strategische doelstelling en haar operationele doelstellingen. Samenwerking versterkt de acties die we zullen ondernemen.

## OD 1 Meer en sterke vrijwilligers zetten zich in voor mensen op de vlucht

Vrijwilligers ondersteunen is een cruciale pijler in het bewegingswerk van Vluchtelingenwerk. Met de start van de regiocoördinatoren in 2022 konden we deze ondersteuning substantieel uitbreiden. Het is dan ook een prioritaire opdracht van Vluchtelingenwerk geworden om het aantal vrijwilligers die mensen op de vlucht ondersteunen te verhogen, vrijwilligers samen te brengen, te inspireren, te begeleiden en om lokale actiemodellen, vorming en campagnes aan te reiken.

Onderzoek leert ons dat de 'eeuwige' vrijwilliger niet bestaat, dus moet de beweging constant op zoek naar uitbreiding. Nieuwe vrijwilligers aantrekken is essentieel om de beweging te vergroten. Daarom zetten de regiocoördinatoren jaarlijks wervingsacties op om kandidaat-vrijwilligers toe te leiden naar een vrijwilligersinitiatief voor en met mensen op de vlucht. Dit doen ze met gerichte onlinercampagnes (advertising). **Wervingsacties** worden opgehangen aan de Dag van de Vrijwilliger of aan een regionaal event. Bij deze acties zetten we dan **verhalen van vrijwilligers in de kijker**, die getuigen over hun engagement. Dit doen we bovenal digitaal via sociale media, online platforms, digitale verhalen en getuigenissen.

Zo maken we mensen op verschillende manieren warm voor vrijwilligerswerk waardoor nieuwkomers zich welkom voelen in hun buurt. Via een intern **matchingsysteem** linken de regiocoördinatoren kandidaat-vrijwilligers aan vrijwilligerswerk binnen de organisatie of bij een vrijwilligersgroep in de eigen regio, rekening houdend met de interessevelden van de kandidaat.

De regiocoördinatoren voorzien in een **permanent ondersteuningsaanbod** aan de lokale vrijwilligers. Hiervoor ontwikkelen en organiseren ze een **vormingsaanbod**, tijdens fysieke en online leermomenten- dat aansluit op de noden van vrijwilligers en op de actualiteit. **Intervisies** gaan in op ervaringen van vrijwilligers, op zelfzorg en op veerkracht; **toegankelijke tools**, zoals de inspiratiebrochure en de Starterskit voor startende vrijwilligers worden aangereikt. Regiocoördinatoren bieden ook steun op maat.

Naast hogergenoemd aanbod stimuleert Vluchtelingenwerk **ontmoeting en uitwisseling** tussen vrijwilligers **via diverse vrijwilligersfora**, Vlaanderenbreed, regionaal, lokaal en online. Regionaal en lokaal worden ontmoetingsevents georganiseerd om de uitwisseling van goede praktijken en ervaringen te bevorderen. Gezien onze keuze om ook resoluut digitaal te gaan, bouwen we verder **We Welcome**-ons **uitwisselings- en ondersteuningsplatform** voor vrijwilligers- uit: een forum waar vrijwilligers met elkaar in gesprek gaan, vragen stellen, ideeën en nuttige informatie met elkaar delen. Het platform biedt de mogelijkheid om documenten te uploaden en linken te delen, en bevat een Q&A over gangbare thema's als wonen, school, taalondersteuning, etc. Zo vinden vrijwilligers snel antwoord op algemene vragen. Meer specifieke vragen kunnen ze direct op het forum stellen.

Vrijwilligers ondersteunen we niet alleen inhoudelijk, we wensen ook hun motivatie, tevredenheid, sterktes en groeimogelijkheden te monitoren. Met een tweejaarlijkse bevraging peilen we naar hun motivatie en checken op welke punten we hen kunnen versterken. We bedanken hen ook jaarlijks, offline en online.

Sinds 2022 lanceert Vluchtelingenwerk jaarlijks de campagne **Samen Gastvrij**. Hiermee plaatsen we vrijwilligerswerk in de kijker en maken mensen warm om dit werk te sponsoren. Met de opbrengst van de campagne wordt het **Gastvrij Fonds** gespijsd, waarmee we jaarlijks een projectoproep lanceren voor vrijwilligersgroepen om hun werking ook financieel te ondersteunen.

### Indicatoren

- Jaarlijks zijn 100 nieuwe vrijwilligers toegeleid naar vrijwilligerswerk in ons netwerk;
- Jaarlijks zijn er 15 leer- en interviemomenten voor vrijwilligers;
- 5 regionale netwerkevents voor vrijwilligers per jaar;
- Het aantal actieve gebruikers van het online uitwisselingsplatform stijgt met 20 per jaar;
- De motivatie en tevredenheid van vrijwilligers gaan in stijgende lijn;
- Jaarlijkse steun aan lokale projecten door het Gastvrij Fonds met 50.000 EUR.

### SD1 - OD1: MEER EN STERKE VRIJWILLIGERS ZETTEN ZICH IN VOOR MENSEN OP DE VLUCHT

INZET VAN MENSEN EN MIDDELEN	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Totaal aantal VTE</b>	4,18	4,23	4,23	4,23	4,23
<b>Personeelskosten</b>	€ 323.027,53	€ 336.635,27	€ 346.734,33	€ 357.136,36	€ 367.850,45
<b>Werkingskosten</b>	€ 70.880,53	€ 71.298,14	€ 71.724,10	€ 72.158,58	€ 72.601,75
<b>Totale kosten SD1 - OD1</b>	€ 393.908,06	€ 407.933,41	€ 418.458,43	€ 429.294,94	€ 440.452,20

#### Toelichting

Dat deze doelstelling essentieel is, vertaalt zich in de middelen die hiervoor worden voorzien: meer dan een vierde van de totale personeelsinzet en 17% van de totale werkingskosten voor het sociaal-cultureel volwassenenwerk. We streven naar een stabiele personeelsinzet en voldoende werkingsmiddelen om leer- en interviemomenten, netwerkevents, het onderhoud van het *We Welcome*-platform en de jaarlijkse vrijwilligersbedankingen mogelijk te maken. Om projecten van vrijwilligersgroepen financieel te ondersteunen wordt een jaarlijks budget voorzien van € 50.000. Dit wordt gefinancierd door de campagne *Samen Gastvrij* en eventueel aangevuld met bijkomende middelen uit onze fondsenwerving. Voor deze doelstelling wordt 4,18 VTE voorzien: 3,43 VTE over de 5 regiocoördinatoren, 0,5 VTE bewegingsmedewerker en 0,1 VTE coördinator beweging. Het communicatieteam ondersteunt de acties en campagnes die worden opgezet (0,15 VTE en 0,2 VTE vanaf 2027, wanneer het communicatieteam wordt uitgebreid).

## OD 2 Vrijwilligers beschikken over voldoende socio-juridische kennis om mensen op de vlucht bij te staan

Vrijwilligers die zich lokaal of binnen Vluchtelingenwerk engageren en in rechtstreeks contact staan met mensen op de vlucht hebben, naast vorming door de *regiocoördinatoren* (OD1), nood aan inhoudelijke ondersteuning en vorming over socio-juridische aspecten i.v.m. rechten en procedures. Zij worden getraind en gecoacht door onze juristen.

Zo ondersteunen we de vrijwilligers die iedere werkdag informatie verschaffen aan verzoekers om internationale bescherming dankzij de **Startpuntwerking** aan het aanmeldcentrum in Brussel. *Startpunt* organiseert ook in nauwe samenwerking met partners- haar eerstelijns **Refugee legal helpdesk** waar informatie en doorverwijzing naar juridische bijstand wordt geboden voor asielzoekers zonder opvang.

**De infodesk** van Vluchtelingenwerk zorgt ervoor dat vrijwilligers, professionelen en mensen op de vlucht op een laagdrempelige manier, via chat of telefoon, antwoorden vinden op hun vragen over sociale en juridische kwesties.

Via technische, socio-juridische **vormingen** rond actuele thema's met betrekking tot bescherming en opvang, versterken we vrijwilligers en professionals.

De **dienst landeninformatie Planet Search** staat -naast voor advocaten- sinds 2024 gratis ter beschikking van leden/ vrijwilligers om hen te ondersteunen met accurate informatie uit de regio van herkomst van mensen op de vlucht die ze begeleiden.

## Indicatoren

- 75 getrainde vrijwilligers per jaar voor de Startpuntwerking;
- 22.000 mensen per jaar bereikt aan het aanmeldcentrum;
- 5.000 consults per jaar bij de Refugee legal helpdesk;
- 5.400 vragen per jaar behandeld door de infodesk;
- Jaarlijkse verhoging van het aantal gebruikers van Planet Search met 5 %;
- 4 juridische vormingen voor vrijwilligers en praktijkwerkers per jaar.

### SD1 - OD2: VRIJWILLIGERS BESCHIKKEN OVER VOLDOENDE SOCIO-JURIDISCHE KENNIS OM MENSEN OP DE VLUCHT BIJ TE STAAN

INZET VAN MENSEN EN MIDDELEN	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Totaal aantal VTE</b>	3,05	3,15	3,15	3,15	3,15
<b>Waarvan ter beschikking gesteld</b>	2	2	2	2	2
<b>Personeelskosten</b>	€ 60.867,78	€ 70.527,63	€ 72.643,46	€ 74.822,76	€ 77.067,44
<b>Werkingskosten</b>	€ 63.569,83	€ 63.971,23	€ 64.380,66	€ 64.798,27	€ 65.224,23
<b>Totale kosten SD1 - OD1</b>	€ 124.437,61	€ 134.498,86	€ 137.024,11	€ 139.621,03	€ 142.291,68
<b>Toelichting</b>	Om deze doelstelling te realiseren wordt voor de werking sociaal-cultureel volwassenenwerk 3,05 VTE voorzien (3,15 VTE vanaf 2027): 0,5 VTE voor de Startpuntcoördinator, 0,3 VTE communicatiemedewerker (0,4 VTE vanaf 2027), 1,5 VTE Europese vrijwilligers en 0,75 VTE via art. 60 voor <u>Startpunt</u> . De werkingskosten omvatten in hoofdzaak een deel van de kosten voor <u>Startpunt</u> . Verder wordt een deel van het communicatiebudget voor deze doelstelling voorzien.				

\*Ter beschikking gesteld en gefinancierd door partners, verder toegelicht onder 7.1 Interne organisatiestructuur.

## OD 3 Samenwerking heeft de beweging met en voor mensen op de vlucht sterk gemaakt

Het vergroten van het draagvlak voor en met mensen op de vlucht vraagt permanent inspanningen om bruggen te bouwen en samen te werken. Samenwerken met informele actoren, andere middenveldorganisaties, overheden op verschillende bestuursniveaus, ... vormt geen doel op zich. Het maakt dat we samen sterker worden. Samenwerken zorgt ervoor dat we meer beweging kunnen maken. Het betekent ook dat we elkaar inhoudelijk kunnen versterken, dat we terreinsignalen kunnen doorspelen aan elkaar en er projectmatig of beleidsmatig mee aan de slag gaan.

De regiocoördinatoren spelen een belangrijke rol in samenwerking **op het regionale en lokale vlak**. Zij verbinden burgerinitiatieven met lokale formele en professionele actoren, zoals via het **faciliteren van en aansluiten bij lokale en regionale netwerkinitiatieven**, zoals de klankbordgroep vluchtelingen in Gent, het Genks netwerk vluchtelingen en de samenwerkingen in het kader van de participatietrajecten voor inburgeraars. De regiocoördinatoren zoeken toenaadering tot initiatieven van derden die niet prioritair met onze doelgroepen werken, maar waar de deur wel kan worden opengezet voor mensen op de vlucht. Ze zijn aanwezig op initiatieven van andere organisaties. Ze houden het overzicht over de vrijwilligersinitiatieven in hun regio en stellen dit ter beschikking van anderen.

Vluchtelingenwerk onderhoudt partnerrelaties met actoren die rond migratie en integratie actief zijn op Vlaams, Belgisch en Europees niveau, zoals 11.11.11., Dokters van de Wereld, Amnesty International, Caritas International, ECRE. We organiseren **continue afstemming** met leden en partners zodat we het overzicht bewaren over wie rond welk thema werkt, zodat we kunnen doorverwijzen, elkaars verwachtingen kennen, samenwerken en elkaar versterken.

Op **bovenlokaal niveau** worden **samenwerkingsverbanden** ontwikkeld en versterkt, zoals:

Deelname aan de Hoge raad voor vrijwilligers: hierbij functioneert Vluchtelingenwerk als vertegenwoordiger binnen sector 7, humanitaire actie en internationale solidariteit. Binnen deze raad adviseren we het beleid vanuit onze rol en ervaringen met vrijwilligerswerk voor mensen op de vlucht, waarmee we zo'n 5.000 vrijwilligers vertegenwoordigen.

Als lid van de maatschappelijke adviesraad van het Hannah Arendt Instituut participeert Vluchtelingenwerk aan een forum voor uitwisseling over depolarisatie en burgerschap met actoren uit de politieke, academische en ngo-wereld. Dit leidt niet alleen tot inhoudelijke uitwisselingen die alle partijen versterken maar ook tot belangrijke netwerkgelegenheden binnen de sector.

De juridische werkgroep van het Agentschap Integratie en Inburgering: Vluchtelingenwerk biedt ondersteuning aan de juridische helpdesk van het Agentschap.

Het stakeholdersnetwerk van Sterk Sociaal Werk: als lid werken we onder meer aan de erkenning van het sociale schaduwwerk dat de vrijwilligersorganisaties overall verrichten voor mensen op de vlucht. We pleiten voor een goede afstemming tussen formele en informele actoren, met respect voor ieders eigenheid. Overige bovenlokale vormen van samenwerking zijn opgenomen onder deel 8.

We blijven in deze samenwerkingen investeren en zullen voor de toekomst bekijken of en welke nieuwe samenwerkingsverbanden relevant kunnen zijn voor onze werking.

Binnen de organisatie wordt samenwerking met leden versterkt, bijvoorbeeld in projectmatige partnerschappen. Ook via het ledenforum verhoogt samenwerking, door tweemaal per jaar gelegenheid te bieden voor inhoudelijke uitwisseling tussen leden en -aan de hand van participatieve trajecten- voor de uitwerking van kaderstandpunten van de organisatie. We onderhouden ook informeel de banden met onze leden door jaarlijks bilateraal uit te wisselen, wat ons een extra klankbord biedt. De algemene vergadering van haar kant creëert tweemaal per jaar de mogelijkheid om te inspireren en te netwerken. Met het Gastvrij Netwerk Platform dat vrijwilligersorganisaties bij elkaar brengt zullen we blijven zoeken naar het best werkende model voor regio-overschrijdende ontmoetingen waarin we samen kunnen nadenken over inhoudelijke thema's en informatie uitwisselen.

### Indicatoren

- Actieve deelname aan 25 regionale netwerkiniciatieven van derden per jaar;
- Actieve deelname aan 25 events van leden en partners per jaar;
- Het aantal aanwezigen op de algemene vergaderingen, ledenfora en andere netwerkmomenten verhoogt tegen 2030 met 10%.

### SD1 - OD3: SAMENWERKING HEEFT DE BEWEGING MET EN VOOR MENSEN OP DE VLUCHT STERK GEMAAKT

INZET VAN MENSEN EN MIDDELEN	2026	2027	2028	2029	2030
Totaal aantal VTE	1,1	1,2	1,2	1,2	1,2
Personeelskosten	€ 323.027,53	€ 336.635,27	€ 346.734,33	€ 357.136,36	€ 367.850,45
Werkingskosten	€ 70.880,53	€ 71.298,14	€ 71.724,10	€ 72.158,58	€ 72.601,75
<b>Totale kosten OD</b>	<b>€ 393.908,06</b>	<b>€ 407.933,41</b>	<b>€ 418.458,43</b>	<b>€ 429.294,94</b>	<b>€ 440.452,20</b>
<b>Toelichting</b>	Om deze doelstelling te realiseren, worden medewerkers vanuit alle teams ingezet, goed voor 1,1 VTE in totaal (1,2 VTE vanaf 2027): 0,25 VTE <u>regiocoördinatoren</u> , 0,1 VTE bewegingsmedewerker, 0,2 VTE coördinator Beweging, 0,3 VTE communicatiemedewerkers en 0,25 VTE directie. De werkingskosten worden hoofdzakelijk voorzien voor de dienstverplaatsingen van medewerkers, voor de organisatie van eigen netwerkevents voor <u>leden</u> en om partnerschappen te faciliteren.				

### OD 4 Er bestaan concrete en innovatieve antwoorden voor de noden van mensen op de vlucht en van zij die hen bijstaan

Vluchtelingenwerk Vlaanderen weet wat er leeft en waar de noden liggen van mensen op de vlucht, en ontwikkelt hiervoor acties en projecten, samen met mensen op de vlucht, leden, vrijwilligers en andere partners. In proeftuinen testen we modellen uit die aantonen dat er innovatieve en efficiënte oplossingen kunnen worden gevonden. De besluiten uit deze proeftuinen worden omgezet in aanbevelingen die relevante actoren en beleidsmakers kunnen inspireren. We investeren immers enkel in proeftuinen wanneer de slaagkansen relatief hoog worden ingeschat. Geslaagde modellen die zijn uitgetest zullen in de jaren na de pilootfase verder worden uitgerold en aangeprezen op beleidsvlak. Zo kunnen we op de lange termijn veranderingsprocessen sturen en laboprojecten ingang doen vinden in het brede werkveld. In de komende jaren voorzien we alvast proeftuinen op volgende thema's: huisvesting, participatietrajecten voor nieuwkomers en genuanceerde beeldvorming.

Voor **huisvesting** zetten we werkingen op die mensen in een maatschappelijk kwetsbare positie kunnen toeleiden naar hetzij een betaalbare huurwoning of naar een alternatieve woonvorm. We werken hiervoor lokaal en regionaal samen met formele en informele actoren die met huisvesting begaan zijn. Aan het einde van dat traject maken we



een publicatie over de processen en resultaten, en worden beleidsaanbevelingen opgesteld, die dan gericht worden verspreid en met beleidsmakers en lokale/regionale actoren besproken.

Voor de **participatietrajecten** voor inburgeraars van de Vlaamse overheid leggen we contacten met de verschillende Vlaamse regio's en stimuleren samenwerking tussen lokale besturen en lokale vrijwilligersgroepen, gezien die groepen inburgeraars al ondersteunen in hun integratieproces met uiteenlopende acties. Door meer lokale samenwerking kan het aanbod voor de **participatietrajecten** groeien met nieuwe en inspirerende initiatieven. Die voorbeelden kunnen dan weer andere regio's inspireren, zodat op termijn een zo passend mogelijk aanbod voor alle inburgeraars bestaat.

Het werk dat we al verrichtten in verband met **denkkaders en beeldvorming over migratie** gaf een start aan nieuwe praktijken die in de nieuwe beleidsperiode verder zullen worden ontwikkeld binnen onze beweging. Als vrijwilligersinitiatieven en partnerorganisaties net als wij meer gaan inzetten op verbindende, door waarden gedreven communicatie in woord en beeld, dan evolueren we naar genuanceerde beeldvorming in de bredere samenleving, ook in de (sociale) media. Hiervoor ontwikkelen we vorming, bewustmakingsprocessen en tools zoals de beelddatabank en een communicatiegids.

Tot slot gaat Vluchtelingenwerk de komende jaren ook **intern** aan de slag met het werken aan **participatie van mensen met een vluchtverleden binnen de organisatie als betrokkenen die de organisatie** mee ontwikkelen, vormgeven en stuwen.

### Indicatoren

- Jaarlijks wordt één innovatief project opgestart;
- Aanbevelingen en gedeelde lessen zijn aan het eind van elk project beschikbaar;
- [Lokale projecten in het kader van de participatietrajecten voor inburgeraars](#) in Vlaanderen zijn direct of indirect ondersteund door Vluchtelingenwerk.

### SD1 - OD4: ER ZIJN CONCRETE EN INNOVATIEVE ANTWOORDEN VOOR DE NODEN VAN MENSEN OP DE VLUCHT EN ZIJ DIE HEN BIJSTAAN

INZET VAN MENSEN EN MIDDELEN	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Totaal aantal VTE</b>	0,6	0,65	0,65	0,65	0,65
<b>Personeelskosten</b>	€ 55.782,23	€ 61.372,60	€ 63.213,78	€ 65.110,19	€ 67.063,50
<b>Werkingskosten</b>	€ 12.264,89	€ 12.510,19	€ 12.760,39	€ 13.015,60	€ 13.275,91
<b>Totale kosten OD</b>	€ 68.047,12	€ 73.882,79	€ 75.974,17	€ 78.125,80	€ 80.339,41
<b>Toelichting</b>	Hoeveel en welke projectmiddelen precies verkregen zullen worden zijn moeilijk in te schatten. Bovendien zal het type project bepalen welke medewerkers voor het project worden ingeschakeld en welke werkingskosten hiervoor voorzien worden. We gaan uit van 0,6 VTE (0,65 VTE vanaf 2027): 0,3 VTE projectontwikkelaar voor de ontwikkeling van projecten doorheen participatieve trajecten, 0,1 VTE coördinator beweging, 0,05 VTE relatiebeheerder bedrijven en stichtingen voor het bekomen van bijkomende subsidies en 0,15 VTE communicatiemedewerkers (0,2 VTE vanaf 2027). Bijkomende medewerkers zullen worden ingeschakeld indien extra projectsubsidies worden verkregen of via partnerschappen. De werkingskosten zullen een goede start van de projecten waarborgen en kunnen worden ingezet voor onder andere het inwinnen van externe expertise, vormingen, ...				

### OD 5 Werkbare beleidsvoorstellen bepleiten een samenleving waarin migratie een motor kan zijn voor vooruitgang

Als netwerkorganisatie biedt Vluchtelingenwerk concrete antwoorden aan beleidsmakers op beleidsuitdagingen gebaseerd op terreinkennis en -ervaringen (OD 1) en geleerde lessen uit projecten (OD 2). Het zijn antwoorden die aantonen hoe het anders en beter kan voor mensen op de vlucht. Beleidsvoorstellen zijn mede gebaseerd op ervaringsdeskundigheid en doorgesproken met andere middenveldactoren. Ze komen ook van de signalen die we ontvangen van vrijwilligers die dagelijks met uitdagingen en problemen van mensen op de vlucht te maken krijgen. Vrijwilligers voeden dus mee het beleidswerk van Vluchtelingenwerk en de organisatie voedt op haar beurt het lokale beleidswerk van vrijwilligersgroepen, zoals ondersteuning bij memoranda voor lokale besturen in de aanloop van verkiezingen, of ondersteuning in het contact met hun lokaal bestuur. Hierbij houden we de actualiteit in het oog en wijzen vrijwilligers op opportuniteiten. We ondersteunen hen wanneer zij lokale besturen alternatieve oplossingen willen voorstellen.

We brengen vrijwilligers(groepen) samen om te werken rond specifiek beleidsthema's die zij belangrijk vinden, zoals de opvangcrisis. Beleidsmedewerkers van Vluchtelingenwerk Vlaanderen ondersteunen deze initiatieven met hun deskundigheid en het mee uitwerken van lokale actievormen.

Met het Netwerk Solidaire Steden en Gemeenten hebben we een forum gecreëerd waar we goede praktijken van lokale actoren, waaronder vrijwilligersgroepen, kunnen bepleiten bij lokale besturen. Het **Netwerk Solidaire Steden en Gemeenten** is een samenwerking met 11.11.11, Caritas International België, Amnesty International Vlaanderen en Beweging.net, met de steun van de Vlaamse Vereniging van Steden en Gemeenten: een lerend netwerk van lokale overheden over lokaal beleid voor en met mensen op de vlucht. We gaan dit forum verder uitbreiden en consolideren.

Op basis van eigen expertise en die vanuit haar netwerk werkt Vluchtelingenwerk samen met leden, partners en vrijwilligers kwaliteitsvolle beleidsvoorstellen uit voor de verschillende beleidsniveaus, ook op vraag van beleidsmakers en studiediensten. Vluchtelingenwerk voorziet hen van beleidsnota's, inspiratiegidsen, schematische voorstellingen... die zij als basis van hun beleidsvoorstellen kunnen gebruiken. Hierbij zetten we vnl. in op de volgende thema's:

- Veilige en legale toegang
- Bescherming
- Opvang en begeleiding
- Integratie en inclusie
- Toekomstoriëntering

Binnen deze thema's wordt in dialoog met het bestuur een prioriteitenkader afgesproken en indien nodig of opportuun bijgestuurd.

We formuleren ook telkens een jaarfocus voor beleidswerk dat de aandacht richt op een specifiek thema dat op basis van terreinsignalen als prioritair gezien dient te worden.

#### Indicatoren

- Vijf lokale beleidsondersteunende initiatieven per jaar t.v.v. vrijwilligersgroepen;
- Signalen vanuit vrijwilligersgroepen worden beleidsmatig gehoord en waar mogelijk opgenomen in ons beleidswerk;
- Jaarlijkse uitwerking van een kaderstandpunt met leden.

### SD1 - OD5: WERKBARE BELEIDSVOORSTELLEN BEPLEITEN EEN SAMENLEVING WAARIN MIGRATIE EEN MOTOR KAN ZIJN VOOR VOORUITGANG

INZET VAN MENSEN EN MIDDELEN	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Totaal aantal VTE</b>	0,5	0,55	0,55	0,55	0,55
<b>Personeelskosten</b>	€ 44.424,53	€ 49.674,18	€ 51.164,41	€ 52.699,34	€ 54.280,32
<b>Werkingskosten</b>	€ 2.705,78	€ 2.759,89	€ 2.815,09	€ 2.871,39	€ 2.928,82
<b>Totale kosten OD</b>	€ 47.130,31	€ 52.434,07	€ 53.979,50	€ 55.570,73	€ 57.209,14
<b>Toelichting</b>	Voor deze doelstelling wordt gemiddeld 4% van de totale personeelsinzet in het kader van sociaal-cultureel volwassenenwerk voorzien: 0,15 VTE communicatiemedewerkers (0,2 VTE vanaf 2027), 0,2 VTE regiocoördinatoren, 0,05 VTE coördinator beweging en 0,1 VTE directie. Er wordt tevens een beperkt budget voor de werkingskosten voorzien, die kunnen worden ingezet voor o.a. de beleidsondersteunende initiatieven t.v.v. de vrijwilligersgroepen.				

## STRATEGISCHE DOELSTELLING 2: HET DEBAT OVER ASIEL EN MIGRATIE WORDT GENUANCEERD GEVOERD

Als mensenrechtenorganisatie informeert Vluchtelingenwerk Vlaanderen een zo breed mogelijk publiek op een laagdrempelige manier over de rechten van mensen op de vlucht. We brengen feiten en genuanceerde boodschappen en zetten mensen aan het denken. Hierbij zetten we de mens centraal en geven mensen op de vlucht en zij die hen bijstaan het woord.

Feitelijke informatie over asiel en migratie is meer dan nodig in tijden van desinformatie. Zo geven we mensen de kans zich een juist beeld te vormen over deze thema's. We vinden het vandaag meer dan ooit onze opdracht om hieraan te werken, niet enkel naar de eigen achterban, maar vooral gericht naar het brede publiek, het zogenaamde 'stille' of 'beweegbare midden' (OD1). We zetten mensen aan om verbinding te maken met en zich te engageren voor mensen op de vlucht (OD2). We spreken meer mensen aan op allerlei manieren en stimuleren hen om zich te engageren voor mensen op de vlucht. Hiervoor reiken we verschillende mogelijkheden aan.

Om verbinding tot stand te brengen geven we onder meer mensen op de vlucht een forum waar ze in hun veelzijdigheid het woord nemen: niet als 'vluchteling' maar als mens. Zo creëren we connectie en zetten we aan om verbinding te maken met nieuwkomers als nieuwe burgers: met talenten en ervaring, met grote en kleine zorgen, met hoop en dromen, net als wij die hier al langer leven (OD3).

### OD 1 Het publieke debat over asiel en migratie is gevoed met feitelijke informatie en verbindt mensen

Vluchtelingenwerk zet zich in om feitelijke informatie over mensen op de vlucht te verspreiden en streeft naar menselijke beeldvorming rond de thema's asiel en migratie, waarbij ook de maatschappelijke uitdagingen en de bijdragen van mensen op de vlucht aan de samenleving worden belicht.

Daarom gaan we weloverwogen communiceren en educatieve initiatieven nemen die misvattingen aanpakken.

- ✓ We informeren het publiek over de redenen waarom mensen vluchten;
- ✓ We refereren naar mensenrechtenkaders en internationale conventies als we het over asiel hebben;
- ✓ We informeren met feiten over migratie;
- ✓ We benadrukken de bijdragen die nieuwkomers aan onze samenleving bieden;
- ✓ We geven aandacht aan onze economische afhankelijkheid van de arbeid van zowel hoog-, midden- als laaggeschoolde migranten.

Bij het voeren van dit meer genuanceerde discours over asiel en migratie kiezen we met zorg woorden, beelden en verhalen, aangepast aan het beoogde doelpubliek. Zo zetten we mensen aan het denken, krijgen zij meer inzicht in het belang van asiel en zijn ze in staat om genuanceerder over migratie te denken.

De voorbije jaren doorliepen we een leertraject over hoe we met verbindende communicatie meer en beter het beweegbare midden kunnen bereiken. Framing is het kiezen van woorden en beelden om een onderwerp betekenis te geven. Het denkwerk dat we hierrond voerden vond een weerslag in de *framinggids*.<sup>1</sup> Dit denkwerk zal verder worden ontwikkeld en verspreid om met gebundelde krachten van middenveldorganisaties een groter tegenwicht te bieden aan problematiserende frames en verhalen. Als het middenveld consequenter dezelfde verhaallijnen gebruikt zal er stilaan een nieuw verhaal rond migratie ontstaan in de samenleving en kan het debat depolariseren.

In dialoog met het bredere publiek tijdens (lokale) evenementen evalueren wij hoe beelden, woorden of frames aanslaan. Verder gebruiken wij data van onze eigen communicatie om te analyseren welke verhalen werken. Al deze bevindingen bundelen we in een **lokale communicatiegids** met goede praktijken, een document dat zal meegroeien met de opgebouwde kennis van de organisatie.

Gesprekken met mensen met een vluchtverhaal zijn dikwijls verhelderend. Daarom trainen we mensen met een vluchtverleden en bieden gelegenheden tot gesprek. Zo organiseren mensen die gevlucht zijn de **Refugee Route**: een wandeling door Brussel naar de asielinstanties waarin de asielprocedure en de uitdagingen die hieraan verbonden zijn worden uitgelegd en het gesprek met de deelnemers wordt aangegaan.

1 Vluchtelingenwerk Vlaanderen, 11.11.11, [Framinggids: communiceren over migratie en vluchtelingen naar het beweegbare midden](#), 2021.

We verfijnen onze communicatiestrategie, met meer aandacht voor de verhalen die het menselijke gezicht van mensen op de vlucht benadrukken. We beogen hiermee nog meer mensen samen te brengen en met onze organisatie te verbinden. Deze strategie omvat ook de mapping van interessante personen, locaties en organisaties voor narratieven over mensen op de vlucht en een strategie rond eigen merkidentiteit.

Vluchtelingenwerk treedt in de **pers** op als expert op het vlak van asiel en migratie, met heldere en onderbouwde standpunten. We voorzien correcte **informatie** over de redenen waarom mensen vluchten en plaatsen deze in het kader van mensenrechten. Door middel van **factchecking** en persbriefings brengen we feiten en context naar een breed publiek. Onze aanwezigheid in het publieke debat, als betrouwbare bron en opiniemaker, bereikt een ruime doelgroep in Vlaanderen. Bovendien willen we sterker inzetten op **lokale en regionale pers**. Daarmee brengen we het werk van lidorganisaties, het bewegingswerk en de stemmen van vluchtelingen zelf onder de aandacht. Zo versterken we de boodschap van solidariteit en samenwerking op lokaal niveau.

Verder richten we ons eveneens op een breed publiek met thematische infomomenten en maken we deel uit van panelgesprekken en debatten om de standpunten van Vluchtelingenwerk kenbaar te maken en genuanceerde beeldvorming rond mensen op de vlucht te bevorderen.

Omdat **sociale media** echokamers creëren waar gebruikers voornamelijk in contact komen met gelijkgestemden, leidt dit veelal tot een versterking van polarisatie en een vermindering aan diverse perspectieven. Daarom gaan we deze media inzetten om genuanceerde en feitelijke informatie te verspreiden en nemen mensen op de vlucht het woord. Op deze manier zetten we hun veelzijdigheid centraal. Zo worden ze niet meer enkel voorgesteld als 'vluchteling', maar kunnen ze hun stem laten horen als volwaardig deelnemer aan de samenleving. We ontwikkelen content om complexe migratiekwesities toegankelijk te maken voor een breder publiek (vb. infographics en explainer video's.). Verhalen die de mens achter de vluchteling laten zien en verwerkt zijn tot makkelijk deelbare content, delen we ook via onze eigen kanalen: de website en nieuwsbrieven. Onze achterban moedigen we aan om deze boodschappen te verspreiden. Zo geven we ze handvaten om de negatieve beeldvorming te counteren met feitelijke en eenvoudige informatie.

Naar het grote publiek zetten we **acties en campagnes** op die mensen verbinden en die aanzetten tot solidariteit en engagement voor en met mensen op de vlucht. Communicatie en **calls to action** worden ingezet naar verschillende doelgroepen: het beweegbare midden, sympathisanten, leden, activisten... De campagnes brengen positieve boodschappen en beelden over mensen op de vlucht, over migratie en leven in diversiteit. Hoogtepunten waarrond we campagne voeren zijn jaarlijks Wereldvluchtelingendag en de Refugee Walk. De jaarlijkse Refugee Walk heeft ook een **educatieve component** met informatie over een thema en/of aanzet tot engagement. Nieuwe evenementen in de toekomst zullen ook altijd een educatief luik bevatten. We pleiten voor een warmere samenleving, zetten mensen met een hart voor mensen op de vlucht in de kijker en geven mensen met een vluchtverleden het woord.

Vluchtelingenwerk maakt verbinding tussen vrijwilligersinitiatieven die zich inzetten voor mensen op de vlucht door het verspreiden van een **niewsbrief voor vrijwilligers**, met updates over het beleid, het bekendmaken van lokale en regionale initiatieven, het aankondigen van vorming en events...

Voor het bredere doelpubliek van sympathisanten verspreidt Vluchtelingenwerk maandelijks de **niewsbrief E-Fugee**.

## Indicatoren

- Lokale communicatiegids met goede praktijken is gekend;
- Jaarlijks 20 rondleidingen van de Refugee Route;
- 4 thematische infomomenten per jaar met een totaal bereik van 600 aanwezigen;
- 10 debatten/panelgesprekken per jaar waarin Vluchtelingenwerk het woord neemt;
- In 2030 worden we via onze sociale mediakanalen gevolgd door 60.000 mensen;
- Via acties, evenementen en campagnes gaan we van 57.000 sympathisanten in 2024 naar 75.000 sympathisanten in 2030; het aantal sympathisanten dat online actie onderneemt stijgt met 10% per jaar.

## SD2 - OD1. HET PUBLIEKE DEBAT OVER ASIEL EN MIGRATIE IS GEVOED MET FEITELIJKE INFORMATIE EN VERBINDT MENSEN

INZET VAN MENSEN EN MIDDELEN	2026	2027	2028	2029	2030
Totaal aantal VTE	3,83	4,33	4,33	4,33	4,33
Waarvan ter beschikking gesteld*	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Personeelskosten	€ 208.354,77	€ 253.774,50	€ 261.387,74	€ 269.229,37	€ 277.306,25
Werkingskosten	€ 41.033,53	€ 41.781,70	€ 42.544,84	€ 43.323,23	€ 44.117,20
<b>Totale kosten OD</b>	<b>€ 249.388,30</b>	<b>€ 295.556,20</b>	<b>€ 303.932,57</b>	<b>€ 312.552,60</b>	<b>€ 321.423,45</b>
<b>Toelichting</b>	Op deze doelstelling worden de meeste communicatiemedewerkers ingezet: 1,5 VTE in 2026 en 2 VTE in de daaropvolgende jaren. De personeelsinzet voor deze doelstelling bestaat verder uit: 0,25 VTE databeheer, 0,25 VTE verantwoordelijke Refugee Walk, 0,5 VTE Europese vrijwilliger, 0,25 VTE coördinator fondsenwerving en communicatie, 0,8 VTE medewerker Refugee Route via art.60, 0,025 VTE regiocoördinatoren, 0,1 VTE coördinator beweging en 0,15 VTE directie. De werkingskosten omvatten de helft van het communicatiebudget en de Refugee Walk.				

\*Ter beschikking gesteld en gefinancierd door partners, verder toegelicht onder 7.1 Interne organisatiestructuur.

## OD 2 Lokale ontmoeting en dialoog hebben het draagvlak voor mensen op de vlucht vergroot

‘Mijn buurman, da’s een goeie!’ hoor je wel eens zeggen als mensen spreken over nieuwkomers in hun buurt. Het is belangrijk om lokaal mensen met verschillende achtergronden met elkaar in contact te brengen zodat ze elkaar beter leren kennen. Zo ontdekken ze -over cultuurverschillen heen- gemeenschappelijkheden en leren elkaar respecteren.

Vanuit haar missie streeft Vluchtelingenwerk naar een inclusieve samenleving die een omgeving creëert waarin iedereen zich thuis kan voelen. Acties die lokale ontmoeting stimuleren tussen mensen met en zonder vluchtverleden versterken wederzijds begrip en verstevigen het sociaal weefsel. Door ontmoetingskansen te creëren stimuleren we de solidariteit en het vertrouwen in elkaar. We creëren verbinding en vergroten de sociale netwerken binnen lokale gemeenschappen. Om dit succesvol te doen werkt Vluchtelingenwerk aan **veranderingsprocessen** waarbij mensen zich een meer genuanceerd beeld vormen over vluchten en over migratie; waarin mensen op de vlucht als mens worden gezien en niet enkel worden herleid tot hun status als vluchteling; waarbij migratie benaderd wordt als een meerwaarde voor de samenleving. We creëren ontmoetingskansen waarin mensen en hun ‘buren’ met een vluchtverleden elkaar leren kennen en waarderen.

Lokale ontmoeting komt niet vanzelf. Je moet er moeite voor doen, tijd voor maken, ideeën voor hebben. Als we willen dat mensen elkaar leren kennen is het belangrijk dat we ontmoetingskansen scheppen en deze processen willen we met deze doelstellingen stimuleren. Vluchtelingenwerk zal daarom lokale actiemodellen aanreiken die vrijwilligersgroepen kunnen inspireren om ontmoeting te creëren en verbinding te maken.<sup>2</sup> Dit type lokale evenementen heeft de bedoeling om het **beweegbare midden** in de gemeenten te bereiken. Ze zullen vaak in de publieke ruimte plaatsvinden (op een markt, een straatfeest...) en toevallige passanten aanspreken, maar kunnen ook in specifieke settings worden georganiseerd. De communicatie én de locatie zijn hierbij belangrijk. Via de ambassadeurswerking **Sterke Stemmen**

2 Een voorbeeld hiervan is een **levend museum**: dit gaat door op een plaats met veel toevallige passanten zoals op de markt of in de bibliotheek. Mensen kunnen uit onze museumkast – gevuld met objecten van mensen met een vluchtverhaal – een stuk kiezen. De eigenaar van het object vertelt het verhaal erachter. Op die manier gaan het vaak niet over vluchten, maar via een foto over het leven in het thuisland, over een oma; via de studentenkaart over het leven aan de universiteit, via een muziekinstrument over feesten...

Een ander voorbeeld zijn **huiskamerontmoetingen**: we brengen mensen met en zonder vluchtverhaal samen. In een kleine, veilige setting gaan mensen met een vluchtverhaal in gesprek met mensen zonder migratieachtergrond. Het doel is om vooroordelen te doorbreken door elkaar beter te leren kennen en ervaringen te delen. Het blijft ver weg van debatten en opinies, wel willen we luisteren naar elkaar.

Een laatste voorbeeld is de **langste tafel**; een concept waarbij mensen samenkomen om te delen en samen te eten. Iedereen brengt iets mee uit zijn of haar thuisland. We organiseren dit bij voorkeur in wijken of op plekken waar we zowel nieuwkomers als geboren en getogen Belgen vlot bereiken.

(SD2 OD3) versterken we mensen met een vluchtverhaal om het woord te nemen op lokale evenementen die ontmoeting en dialoog stimuleren.

**Wereldvluchtelingendag** is de uitgelezen dag om aandacht te vragen voor mensen op de vlucht, om te inspireren tot engagement en om nieuwe sympathisanten aan te trekken. Met een gevarieerd aanbod en calls to action verbinden we meer mensen met onze organisatie. We organiseren één centraal evenement per regio, bijvoorbeeld in de provinciehoofdsteden en werken samen met lokale groepen die de centrale evenementen (lokaal) organiseren. Hiervoor worden ze ondersteund met een toolbox en andere praktische omkadering. De events zijn bestemd voor toevallige passanten, de achterban en mensen op de vlucht.

**Digitale infrastructuur** zoals een beeldbank met afbeeldingen en video's waarmee lokale actoren hun nieuwe verhalen kunnen visualiseren, wordt verder uitgebouwd en versterkt het communicatiewerk van lokale actoren.

### Indicatoren

- Jaarlijks 15 lokale participatieve initiatieven die ontmoetingskansen creëren;
- Jaarlijks 5 regionale acties en 10 lokale acties op Wereldvluchtelingendag;
- De beeldbank voor vrijwilligers wordt actief gebruikt.

### SD2 - OD2. LOKALE ONTMOETING EN DIALOOG HEBBEN HET DRAAGVLAK VOOR MENSEN OP DE VLUCHT VERGROOT

INZET VAN MENSEN EN MIDDELEN	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Totaal aantal VTE</b>	1,7	1,75	1,75	1,75	1,75
<b>Waarvan ter beschikking gesteld*</b>	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
<b>Personeelskosten</b>	€ 119.751,57	€ 127.261,02	€ 131.078,85	€ 135.011,22	€ 139.061,55
<b>Werkingskosten</b>	€ 28.790,69	€ 39.366,50	€ 29.953,83	€ 30.552,91	€ 31.163,97
<b>Totale kosten OD</b>	€ 148.542,25	€ 166.627,52	€ 161.032,68	€ 165.564,13	€ 170.225,52
<b>Toelichting</b>	De 1,7 VTE personeelsinzet wordt als volgt verdeeld: 0,05 VTE directie, 0,1 VTE coördinator beweging, 0,2 VTE bewegingsmedewerker, 1 VTE regiocoördinatoren en 0,2 VTE via statuut art. 60 en de ondersteuning van 0,15 VTE communicatiemedewerker (0,20 VTE vanaf 2027). De werkingskosten bestaan uit kosten om de regionale en lokale acties op Wereldvluchtelingendag te organiseren en andere ontmoetingskansen te creëren, de beeldbank verder te ontwikkelen en een deel van het communicatiebudget. Tot slot worden in 2027 bijkomende middelen voorzien voor de 40e verjaardag van Vluchtelingenwerk Vlaanderen.				

\*Ter beschikking gesteld en gefinancierd door partners, verder toegelicht onder 7.1 Interne organisatiestructuur.

### OD 3 Mensen op de vlucht en zij die hen bijstaan nemen het woord

Bij de beleidskeuzes hebben we duidelijk gemaakt waarom we meer mensen met een vluchtverleden mensen te betrekken bij de werking, hen publieke fora te bieden en hen hierin te ondersteunen. Ook willen we vrijwilligers meer aan het woord laten over hun engagement en zo andere mensen prikkelen om mee in onze beweging te stappen.

Hiervoor werkten we een ambassadeurswerking uit waarbij we mensen op de vlucht een forum bieden alsook de nodige ondersteuning om het woord te nemen voorpubliek. In 2024 zijn we gestart met “**Sterke Stemmen**”, een educatieve aanpak waarbij mensen met een vluchtverleden het woord nemen tijdens vormingen en andere educatieve initiatieven, bij het ontwikkelen en verspreiden van positieve verhalen, bij publieke communicatie. Bij bestaande educatieve activiteiten zoals de **Refugee Route** over de asielpcedure worden ook mensen met een vluchtverleden betrokken. Vluchtelingenwerk wil ook actief bijdragen aan de zichtbaarheid van mensen met een vluchtverhaal in de media, niet alleen in vluchtelingen- en migratiedebatten, maar ook binnen bredere maatschappelijke thema's. We streven ernaar dat mensen met een vluchtverhaal niet alleen vertegenwoordigd worden in media als het gaat om vluchtelingenkwes-ties, maar ook hun visie en expertise op mainstream thema's kunnen delen. Zo gaat het brede publiek stilaan begrijpen dat mensen op de vlucht meer zijn dan vluchteling, dat ze een visie hebben op alle levensdomeinen en volwaardig deelnemen aan de samenleving.

We ondersteunen vrijwilligers op verschillende manieren: bij het ontwikkelen van lokale acties ontwikkelen we bij de vrijwilligers vaardigheden om verbindend te communiceren over hun initiatieven, we ondersteunen hen om mensen op de vlucht meer het woord te geven en bewust met beeldvorming om te gaan. We maken het werk van vrijwilligers zelf ook zichtbaar via de jaarlijkse campagne **Samen Gastvrij**: een fondsenwervende campagne die acties en verhalen van vrijwilligers in de kijker zet. Die kunnen anderen op hun beurt inspireren om zich ook in te zetten voor mensen op de vlucht.

Intern gaat Vluchtelingenwerk, o.m. met haar nieuw diversiteitsplan, actie ondernemen om meer mensen met een vluchtachtergrond het woord te geven om de organisatie, standpunten en projecten mee op te bouwen. We voorzien gedurende deze beleidsperiode het opzetten van processen die zullen leiden naar meer en grotere betrokkenheid van de doelgroep in de interne werking en naar buiten uit.

We gaan op zoek naar manieren om mensen met een vluchtverleden meer te betrekken in de verschillende aspecten van de werking. Een eerste stap hierin wordt het opstarten van een klankbordgroep van mensen met een vluchtverhaal die mee de organisatie inspireert. We stellen een diverse groep van mensen samen die uitgenodigd worden om mee na te denken over verschillende domeinen en acties. De klankbordgroep maakt deel uit van een breder inclusieproces binnen de organisatie en van het diversiteitsplan.

We beseffen dat dit alles een intense opdracht is, waarbij verandering niet optreedt van vandaag op morgen. Deze langzame veranderingsprocessen zetten we in perspectief; we starten participatieprocessen waarvan we de uitkomst voor 2030 nog niet kunnen vastleggen. We leggen daarom de komende jaren de focus op de processen die we zullen voeren voor veranderingen in beeldvorming, communicatie en participatie.

### Indicatoren

- Ambassadeurs voeren jaarlijks het woord op 20 acties en evenementen;
- De jaarlijkse campagne **Samen Gastvrij** zet verhalen van vrijwilligers voor mensen op de vlucht in de kijker;
- Jaarlijks 5 samenkomsten van de klankbordgroep;
- Ieder jaar stijgt het aantal campagnes, acties en projecten die mee zijn uitgewerkt door mensen met een vluchtachtergrond.

### SD2 - OD3. MENSEN OP DE VLUCHT EN ZIJ DIE HEN BIJSTAAN NEMEN HET WOORD

INZET VAN MENSEN EN MIDDELEN	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Totaal aantal VTE</b>	1,75	1,85	1,85	1,85	1,85
<b>Waarvan ter beschikking gesteld*</b>	1	1	1	1	1
<b>Personeelskosten</b>	€ 60.917,56	€ 70.578,91	€ 72.696,28	€ 74.877,16	€ 77.123,48
<b>Werkingskosten</b>	€ 8.370,45	€ 8.537,86	€ 8.708,62	€ 8.882,79	€ 9.060,45
<b>Totale kosten OD</b>	€ 69.288,02	€ 79.116,77	€ 81.404,90	€ 83.759,96	€ 86.183,93

#### Toelichting

De 1,75 VTE personeelsinzet voor deze doelstelling bestaat uit: 0,05 VTE directie, 0,1 VTE coördinator beweging, 0,2 VTE bewegingsmedewerker, 0,1 VTE regiocoördinatoren, in totaal 1 VTE via het statuut art. 60 en 0,3 VTE communicatiemedewerkers (0,4 VTE vanaf 2027). De werkingskosten zijn voorzien voor het faciliteren van samenkomsten, voor de ontwikkeling van de ambassadeurswerking en voor de campagnes om vrijwilligers en mensen met een vluchtachtergrond in de kijker te zetten.

\*Ter beschikking gesteld en gefinancierd door partners, verder toegelicht onder 7.1 Interne organisatiestructuur.

# 7. ZAKELIJK BEHEER

## 7.1. INTERNE ORGANISATIESTRUCTUUR

Sinds de aanpassingen aan het organogram van 2022 zijn er geen wijzigingen gebeurd aan de structuur van de organisatie. De organisatie bestaat uit vier teams: team beweging, team fondsenwerving en communicatie, team beleid en ondersteuning en het zakelijk team. Door de personeelsuitbreiding met 6,5 VTE in 2022 (5 regiocoördinatoren en 1,5 VTE infodesk) werd het zakelijk team in het voorjaar van 2023 uitgebreid met een medewerker administratie en logistiek (1 VTE). Om dezelfde reden werd de personeelsinzet van de HR-medewerker opgeschaald van 0,5 VTE naar 1 VTE.





Binnen het team fondsenwerving en communicatie zijn drie nieuwe functies gecreëerd. Zo was het nodig om binnen het team enerzijds te voorzien in een extra medewerker die zich kan focussen op direct mailings en opvolging van donateurs (2023) en anderzijds in te zetten op een relatiebeheerder legaten en major donors (2024) en een relatiebeheerder bedrijven en stichtingen (2024).

Naast vaste medewerkers, kan Vluchtelingenwerk Vlaanderen rekenen op bijkomende externe medewerkers. Aan deze medewerkers zijn geen directe personeelskosten verbonden. De werktijd van deze medewerkers werd mee in beschouwing genomen in de personeelsinzet van de doelstellingen van onze organisatie. Concreet worden er drie verschillende types medewerkers ter beschikking gesteld:

- Medewerkers onderwijs (1,5 VTE) zijn leerkrachten die gedetacheerd worden via het Departement Onderwijs.
- Medewerkers met statuut art.60 (gemiddeld 5 VTE) zijn medewerkers die voor een bepaalde duur via een OCMW ter beschikking worden gesteld om werkervaring op te doen.
- Europese vrijwilligers (5 VTE) zijn medewerkers die via het programma European Solidarity Corps van de Europese Unie bij Vluchtelingenwerk actief zijn.

Voor de nieuwe beleidsperiode werden de gewenste HR-groeiscenario's al goedgekeurd door het bestuur. Er werd mandaat verleend aan de financiële commissie om, op basis van de financiële situatie van Vluchtelingenwerk, gradueel over te gaan op de aanwerving van 5 extra medewerkers die nodig zijn om de doelstellingen uit het nieuwe beleidsplan te realiseren. We gaan er namelijk van uit dat we de komende jaren een gestage groei op eigen fondsenwerving zullen creëren. Gezien het niet mogelijk is om hier precieze prognoses over te doen zal de financiële commissie oordelen wanneer deze bijkomende medewerkers precies zullen worden aangeworven.

De prioriteitstelling is gebaseerd op de nood aan een lagere werklast binnen het huidige personeelsbestand en de wens van Vluchtelingenwerk om kwaliteitsvol werk te kunnen leveren. In volgorde van prioriteit zullen zo op termijn aangenomen worden: een management assistent ter ondersteuning van de directie (0,8 VTE – 2025), een verhoging van de capaciteit van de Startpuntcoach van 0,5 VTE naar 1 VTE in 2026, een teamlead communicatie (1 VTE – 2027), een extra beleidsmedewerker (1 VTE – 2028) om onze expertenrol te versterken (SD 1 OD5) en zakelijke versterking voor projectcoördinatie (SD 1 OD4). Deze laatste uitbreiding werd nog niet opgenomen in de begroting.

Op relatief korte termijn is het mogelijk dat bepaalde teams verder uitgebreid worden dankzij projectmiddelen. Deze groei genereert niet alleen de nood aan bijkomend personeel op de projectuitvoering zelf, het genereert ook bijkomende werklast voor andere teams. Aangezien deze projecten momenteel nog onzeker zijn werden nog geen bijkomende medewerkers opgenomen in de begroting.

## 7.2. HR-BELEID: WELZIJN, MOTIVATIE EN BESCHERMING

Vluchtelingenwerk wenst een performante en inclusieve organisatie te zijn met netwerkgerichte en enthousiaste medewerkers die resultaten neerzetten en kennis borgen. De context waarin medewerkers dit doen is echter niet evident. Die werd duidelijk in de contextanalyse. **Medewerkers en vrijwilligers staan vaak onder druk.** Sinds oktober 2021 ervaren ze extra druk door de opvangcrisis. Ook de toenemende toxische polarisatie op onze thema's heeft invloed op medewerkers. Deze omgevingsfactoren in combinatie met de gedrevenheid van de medewerkers maken het des te belangrijker om in hen te investeren en een inclusief, welzijnsgericht HR-beleid te voeren. De beslissing om een voltijdse HR-medewerker aan te werven creëerde hiervoor de nodige personeelsruimte. In de komende beleidsperiode zullen we dit HR-beleid verder uitbouwen. De HR-medewerker en de medewerker personeelsadministratie (1 VTE) zijn elkaars back-up en ondersteunen het voltallige personeel: de 30 vaste medewerkers, 2 gedetacheerde leerkrachten, 5 tot 6 Europese vrijwilligers (ESC), 5 collega's met artikel 60-statuuat, de vele stagiairs en kantoorvrijwilligers.

Een inclusief HR-beleid begint bij een geharmoniseerd en een centraal **aanwervingsbeleid**. We zorgen voor een geobjectiveerde procedure, van het definiëren van aanwervingssnood tot onthaal van nieuwe collega's. De HR-medewerker werd hiervoor getraind en met het oog op een gedragen HR-beleid volgden leidinggevenden een opleiding inclusief en objectief rekruteren.

Een duidelijke procedure voor de **gesprekscyclus** is belangrijk in een inclusief HR-beleid. Het zorgt voor gemotiveerde medewerkers die verwachtingen, afspraken en doelstellingen kennen en biedt de gelegenheid om (leer)doelen te formuleren en bij te sturen waar nodig. Het ontwikkelen van een **functiekaart** per medewerker is hierbij een eerste stap. In de functiekaart staan zowel de organisatie-, functiespecifieke als individuele competenties duidelijk toegelicht. In 2024 stelden we de organisatiecompetenties bij op basis van het nieuw ontwikkelde waardenkader, in dialoog met het hele team. In de nieuwe beleidsperiode zal meer nadruk liggen op de objectivering van de gesprekscyclus.

We ontwikkelden een consequent **VTO-beleid** op maat van de organisatie. Inzetten op (levenslang) leren zorgt enerzijds voor gemotiveerde en enthousiaste medewerkers die inzicht verwerven in hoe ze zichzelf kunnen ontwikkelen en groeien. Het zorgt er anderzijds ook voor dat medewerkers - en dus de organisatie als geheel - goede resultaten neerzetten en zich kunnen aanpassen aan de veranderende maatschappelijk context waarin wordt gewerkt. Waar in de vorige beleidsperiode gefocust werd op de uitwerking van het VTO-beleid wordt de verdere opvolging en uitvoering hiervan een prioriteit in het nieuwe beleidsplan. Naast de wettelijke verplichting om een jaarlijks opleidingsplan te voorzien en opleidingen te registreren in de Federal Learning Account zal er extra focus liggen op het ontwikkelen van een opleidingsaanbod op maat, zowel voor nieuwe collega's als voor hen die reeds langer in dienst zijn. Ook voorzien we collectieve opleidingen.

De **jaarlijkse tevredenheidsmeting** brengt in kaart wat goed gaat en waar er pijnpunten liggen bij medewerkers. De resultaten en voorgestelde oplossingen worden gedeeld met de medewerkers, samen met de evaluatie van de maatregelen uit de vorige tevredenheidsmeting.

Werken bij Vluchtelingenwerk Vlaanderen betekent werken in een veranderlijke context. Medewerkers worden geconfronteerd met moeilijke verhalen en aangrijpende problemen. We werken daarom aan hun welzijn en aan **reductie van stress en burn-outpreventie**. We deden dit al, samen met externe partners: we voerden een risicoanalyse uit, voorzagen in opleidingen en werken rond deze thema's met leidinggevenden. Stress- en burn-outpreventie zal een blijvende opdracht zijn. Het re-integratiebeleid, gestart aan het einde van de vorige beleidsperiode, zullen we verankeren.

Bescherming is cruciaal binnen onze werking. We engageren ons daarom om iedereen die betrokken is bij Vluchtelingenwerk Vlaanderen te beschermen, met initiatieven om de fysieke en mentale integriteit te garanderen van personeel, stagiairs, vrijwilligers en directe begunstigden van onze projecten. We tolereren niet dat mensen anderen kwaad berokkenen en komen op tegen discriminatie, ongelijkheid, verwaarlozing, uitsluiting of (seksueel) misbruik. Deze verantwoordelijkheid werd in 2023 vastgelegd in een **beschermingsbeleid**. Een daarbij horende **gedragscode** wordt ondertekend door alle medewerkers, stagiairs en vrijwilligers en wordt voorgelegd aan partnerorganisaties. Ieder jaar vindt er een evaluatie van dit beleid plaats en voeren we verbeteringen door waar nodig.

Vluchtelingenwerk Vlaanderen zal ook een **retentiebeleid ontwikkelen**, met duurzame aanwervingen en zoveel mogelijk contracten van onbepaalde duur. Retentie is nauw verbonden met het gehele HR-beleid en zit vervat in alle voorgenoemde acties. Bovendien gaan we interne mobiliteit en cross-functies optimaliseren, zodat we collega's na aanwerving aan boord houden.

## 7.3. DIVERSITEITSBELEID

In het vorige beleidsplan zetten we de eerste stappen naar de uitbouw van een diversiteitsbeleid. In samenwerking met Actiris stelden we een thematisch diversiteitsplan op dat we uitvoerden tussen 2022 en 2024. De thematisch focus in het plan lag bij mensen met een migratieachtergrond. Acties vonden plaats op vier terreinen: werving en selectie, personeelsbeheer, sensibilisering en interne communicatie, externe positionering.

Met het oog op de verdere intensifiëring van het diversiteitsbeleid dienden we eind 2024 een **nieuw diversiteitsplan** in bij Actiris, dat nauw aansluit bij onze doelstelling (SD2 OD3) om mensen met een vluchtverleden binnen en buiten onze organisatie meer het woord te geven en actief te laten participeren. De nadruk zal nog meer liggen op de weerspiegeling van onze missie in de interne samenstelling van de organisatie, met aandacht voor vaste personeelsleden, vrijwilligers en bestuursvrijwilligers. Binnen het bestuur zijn hiervoor afspraken gemaakt (zie 7.7. Goed bestuur).

Het diversiteitsplan draagt bij aan de doelstelling om **ervaringsdeskundigheid** structureel deel te laten uitmaken van de organisatie. We willen met onze vacatures een zo divers mogelijk publiek aanspreken en gebruiken hiervoor inclusieve wervings- en selectieprocessen. We creëren een **inclusieve en warme werkomgeving**. Dit zorgt niet alleen voor een positieve werksfeer, maar helpt ook om medewerkers langdurig te behouden. We geven aandacht aan de retentie van mensen met een migratieachtergrond en bieden opleidingen die bijdragen aan een werkomgeving waarin iedereen zich welkom voelt. Ook het taalbeleid krijgt extra aandacht.

Met de verdere uitbouw en verankering van onze **ambassadeurswerking** beogen we mensen met een vluchtverhaal beter te betrekken in de organisatie en in het publieke debat.

## 7.4. INTERN VRIJWILLIGERSBELEID

Het investeren in mensen gaat verder dan personeelsleden. Ook vrijwilligers die zich inzetten voor onze organisatie omkaderen we met een duidelijk en ondersteunend beleid.

De afgelopen jaren waren intern heel wat vrijwilligers actief (235 in 2023). Zij werden opgevolgd door diverse collega's en hun opvolging gebeurde op uiteenlopende manieren. Dit pakken we nu anders aan. Werken met vrijwilligers is een bewuste keuze van Vluchtelingenwerk Vlaanderen. Een intern vrijwilligersbeleid is bijgevolg belangrijk; het geeft vorm aan onze visie op werken met vrijwilligers en vergroot de betrokkenheid en tevredenheid van die vrijwilligers.

Het vrijwilligersbeleid is opgebouwd rond vijf 'V's'. In het onderdeel '*Vinden*' wordt de flow geschetst hoe vrijwilligers bij ons terecht kunnen en aan een specifieke vrijwilligerstaak gekoppeld worden. Deze flow verloopt anders wanneer vrijwilligers zich spontaan aanmelden of wanneer wij zelf op zoek gaan naar vrijwilligers voor specifieke projecten. '*Verwelkomen*' legt uit hoe we vrijwilligers zowel inhoudelijk als administratief een warm welkom geven. Er wordt een vrijwilligersovereenkomst gesloten met afspraken over de duur, de opdracht en de voorwaarden van de samenwerking. Er wordt voor gezorgd dat zij de inhoudelijke omkadering krijgen die ze nodig hebben om hun vrijwilligerswerk goed uit te voeren. Nieuwkomers die vrijwilligerswerk opnemen in de organisatie krijgen taalondersteuning. Collega's wordt gevraagd om hun taalgebruik aan te passen aan het niveau van vrijwilligers en stimuleren hen om Nederlands te oefenen.

Hoe we de begeleiding en het motiveren van vrijwilligers aanpakken wordt duidelijk in het onderdeel '*Versterken*': met een gepast vormingsaanbod, afhankelijk van de taken. We ontwikkelden een online uitwisselings- en informatieplatform waar vrijwilligers met elkaar in contact kunnen komen. '*Verbeteren*' gaat over de evaluatie van vrijwilligers. Dit is belangrijk voor een goede werking van de organisatie én voor de motivatie van vrijwilligers. Het afscheid van een vrijwilliger positief laten verlopen en eruit leren beogen we in het laatste onderdeel, '*Vertrekken*'.

Dit vrijwilligersbeleid dat de afgelopen jaren vorm kreeg, zal worden gemonitord en bijgesteld waar nodig. We willen het ook uitbreiden naar lidorganisaties en hen aansporen om een vrijwilligersbeleid te ontwikkelen mochten ze dit niet hebben, waarbij we hen ondersteuning kunnen bieden.

## 7.5. DATAMANAGEMENT

Een goedwerkend databeheerssysteem is van cruciaal belang voor de dagelijkse werking van onze organisatie. Het helpt ons niet alleen om contacten nauwkeurig bij te houden, rekening houdend met de GDPR-vereisten, maar ook om efficiënt collectieve mails te versturen. Dankzij ons CRM-systeem kunnen we onze communicatie stroomlijnen en zorgen voor effectieve en gerichte interactie met onze doelgroep. Data zijn ook van primordiaal belang binnen fondsenwerving. Zij laten ons toe om de return on investment van campagnes en kanalen te bekijken, kwaliteit te evalueren, contacten met donateurs te verdiepen en te bepalen wat er werkt en waar er moet worden bijgestuurd.

De komende jaren ontwikkelen we een gedeelde toekomstvisie voor ons databeheerssysteem CiviCRM en wordt verder werk gemaakt van een datamanagementplan waarbinnen een duidelijke structuur wordt uitgewerkt voor de verschillende doelgroepen in de databank. Binnen de organisatie zijn er duidelijke afspraken rond het gebruik van doelgroepen en het gebruik van opt ins en outs voor email. Hierover wordt opleiding voorzien voor de gebruikers van ons databeheerssysteem.

De updates en nieuwe ontwikkelingen van de CRM-software worden opgevolgd en uitgevoerd wanneer nodig zodat de CRM werkt zonder bugs of securityproblemen. Routineprocessen worden geautomatiseerd en oude informatie wordt regelmatig opgeschoond, rekening houdend met de GDPR-regelgeving. De rapportering voor fondsenwerving wordt geëvalueerd en verder verbeterd.

Er wordt toegewerkt naar een goede beveiliging van de toegang tot de data. Naast het werken met een beveiligde connectie (VPN) om toegang te krijgen tot het CRM-platform is ook een two factor authentication ingevoerd, krijgen medewerkers vorming in cybersecurity en zijn procedures ter preventie van phishing uitgewerkt en kenbaar gemaakt.

## 7.6. INTEGRAAL KWALITEITSBELEID

Voor de ontwikkeling van ons kwaliteitsbeleid was een holistische en strategische aanpak nodig. Met een stappenplan werd kwaliteitszorg op een structurele manier in de organisatie geïntegreerd. Het kwaliteitsbeleid sluit aan op de doelstellingen van het beleidsplan en is ingebed in de beleidsontwikkeling en -planning van de organisatie.

In 2024 startte een **werkgroep kwaliteitszorg** die verantwoordelijk is voor het toezicht op de kwaliteitsindicatoren in de organisatie. Rollen en verantwoordelijkheden werden gedefinieerd die ervoor zorgen dat kwaliteitszorg deel uitmaakt van de taken van alle medewerkers. Binnen elk team werd een analyse uitgevoerd over de manier waarop kwaliteitsbewaking systematisch ingebouwd kan worden via interne en externe kwaliteitscontrole. In jaarplanning en monitoring van die plannen worden de nodige mechanismes ingebouwd om deze kwaliteitsbewaking ook effectief te verwezenlijken.

De werkgroep waakt over het procesbeheer door belangrijke processen en procedures te documenteren en standaardiseren. Waar nodig wordt vorming voorzien om beste praktijken als de standaard te krijgen, zoals voor GDPR of CiviCRM. Op die manier wordt een cultuur van continue verbetering aangemoedigd.

De werkgroep kwaliteitszorg rapporteert jaarlijks over de kwaliteitsdoelstellingen, -prestaties en verbeteringen aan het bestuur en geeft gevolg aan de feedback van het bestuur. Door deze doelstellingen en stappen te implementeren, ontwikkelen we een effectief kwaliteitsbeleid dat ingebed is in de organisatie. Dit verbetert niet alleen de interne efficiëntie en effectiviteit, maar ook de impact van ons werk.

We bouwen ruimte in voor feedback van medewerkers, leden en externe stakeholders. Daarnaast bestaat er nu ook een klachtenmechanisme in het kader van het beschermingsbeleid zodat problemen en incidenten zorgvuldig opgevolgd kunnen worden, wanneer de integriteit van een medewerker, vrijwilliger of stagiair in het gedrang komt.

Acties, projecten en processen zijn in lijn met en versterken de visie, missie en het waardenkader van Vluchtelingenwerk. In de komende beleidsperiode geven we aan projectwerking een uitgesproken plaats binnen de organisatie (SD1 OD4). Hierbij houden we verschillende principes voor ogen om een kwaliteitsvolle werking te garanderen.

Projecten zijn **impactgedreven**. We hanteren hierbij de principes van de 'Theory of Change'. Projecten bouwen zoveel mogelijk verder op kennis en ervaringen uit eerdere projecten en spelen in op concrete noden op het terrein. Vluchtelingenwerk gebruikt die kennis en expertise om nieuwe stappen te zetten op een beperkt aantal thema's die aansluiten bij de doelstellingen uit dit beleidsplan. Het gaat om projecten die kwaliteit en impact kunnen garanderen, bij voorkeur in samenwerkingsverbanden.

## 7.7. GOED BESTUUR

De huidige statuten en het intern reglement dateren van 2022 en krijgen in 2025 een update. Op basis van de statuten en het intern reglement kan de naleving van de volgende principes in de organisatie van Vluchtelingenwerk Vlaanderen worden verantwoord:

### 7.7.1. Evenwicht tussen bestuursniveaus

Het evenwicht tussen de bestuursniveaus is gegarandeerd via diverse bepalingen in de statuten en het intern reglement. Hierbij staat het belang van de organisatie steeds centraal: alle handelingen van de directie en het bestuur zijn gericht op het realiseren van de doelstellingen van de organisatie, met name de bescherming en participatie van mensen op de vlucht.

De Algemene Vergadering is het hoogste orgaan van de organisatie, gevolgd door het bestuur en het dagelijks bestuur. Dit zorgt voor een duidelijke hiërarchie en balans in besluitvorming. De bevoegdheden van de Algemene Vergadering, het bestuur en het dagelijks bestuur zijn bepaald in de statuten en het intern reglement.

Voor de inhoudelijke werking hechten we groot belang aan de consultatie van stakeholders en sluiten we compromissen met leden voor standpuntbepaling. Het belangrijkste platform voor de totstandkoming van kaderstandpunten is het in 2022 opgerichte **ledenforum** (zie art. 27 en 28 van het intern reglement), samengesteld uit leden en medewerkers. Daar wordt jaarlijks één proces doorlopen om tot een kaderstandpunt te komen, dat dan op de algemene vergadering ter goedkeuring wordt voorgelegd, na uitvoerige bespreking met de leden en met het bestuur. Het ledenfo-

rum komt tweemaal per jaar samen om informatie te delen met leden en hun advies in te winnen, wat zorgt voor een gebalanceerde inbreng van verschillende niveaus binnen de organisatie.

### 7.7.2. Organisatie van transparantie en verantwoording in het bestuur

Ook de transparantie en verantwoording is gegarandeerd via verschillende procedures en praktijken. De financiële verantwoording gebeurt driemaal per jaar binnen de **financiële commissie**, samengesteld uit de experts financiën uit het bestuur en één externe expert. Rekening houdend met de adviezen en beslissingen uit deze commissie worden de begroting en jaarrekeningen vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan het bestuur. Tijdens de algemene vergadering van het voorjaar worden de begroting en jaarrekening dan voorgelegd aan de Algemene Vergadering.

Jaarverslagen zijn beschikbaar op de website van de vereniging en ingediend bij de Nationale Bibliotheek. Verslagen zijn via Teams raadpleegbaar voor bestuurders en kunnen door leden steeds opgevraagd worden.

De samenstelling van het bestuur en de ledenlijst zijn raadpleegbaar op de website van Vluchtelingenwerk Vlaanderen. Jaarlijks brengt de vertrouwenspersoon verslag uit aan het bestuur over de gesprekken die het voorgaande jaar plaatsvonden, rekening houdend met de betrouwbaarheid ervan. Ook het dagelijks bestuur rapporteert jaarlijks aan het bestuur over de incidenten die plaatsvonden op vlak van integriteit en de gevolgen die eraan gegeven werd vanuit het beschermingsbeleid.

Integriteit is een kernwaarde van Vluchtelingenwerk en vertaalt zich op bestuursniveau in concrete acties die gericht zijn op het verzekeren van een eerlijke en transparante bedrijfsvoering. Dit omvat het ondersteunen van initiatieven voor goed bestuur, het voeren van een open boekhouding, efficiënt gebruik maken van financiële middelen en het vermijden van belangenvermenging. Het intern reglement bevat verschillende deontologische bepalingen (art. 16-20) rond belangenvermenging, betrouwbaarheid, dysfuncties en de toewijzing van een vertrouwenspersoon binnen het bestuur. Deze bepalingen werden in 2023 nog verder uitgewerkt aan de hand van een beschermingsbeleid en bijhorende gedragscode die elke medewerker, (bestuurs)vrijwilliger en leden geacht wordt te respecteren. Ook aan partnerorganisaties wordt het beschermingsbeleid voorgelegd.

Deze structuren en procedures ondersteunen de integriteit, transparantie en effectiviteit van Vluchtelingenwerk Vlaanderen en voorkomen machtsmisbruik en concentratie van macht in de handen van een enkele persoon.

### 7.7.3. Samenstelling van de bestuursorganen

In 2024 telt Vluchtelingenwerk 67 leden waaronder 19 vrijwilligersorganisaties, 35 professionele organisaties en 13 individuele leden. De jongste jaren kende vooral het aantal vrijwilligersorganisaties een forse stijging doordat de Gastvrij Netwerk vzw stopgezet werd en de werking ervan overging in het Gastvrij Netwerk Platform.

De aanstelling van bestuurders gebeurt conform de procedure, voorzien in de statuten en het intern reglement. Tijdens de algemene vergadering van maart 2024 werden de mandaten van 8 bestuurders hernieuwd en werden 2 nieuwe bestuurders aangesteld. Naar aanloop van de verlenging van de mandaten voor een nieuwe periode van drie jaar vond binnen het bestuur een uitwisseling plaats omtrent de benodigde inhoudelijke competenties en de gewenste diversiteit binnen het bestuur op basis van de behoeften van de organisatie. Dit leidde tot de goedkeuring van een nota waarin de verwachte inhoudelijke competenties, diversiteit, profiel en bestuurlijke vaardigheden van bestuurders vastgelegd werd. Voor de functie van (vice)voorzitter werden nog bijkomende bestuurlijke vaardigheden opgenomen.

Voor Vluchtelingenwerk is het belangrijk om binnen het bestuur een inhoudelijk klankbord te vinden voor de verschillende aspecten van de werking. Daarom waken we bij de samenstelling van het bestuursorgaan over voldoende kennis en expertise rond:

- Ervaringsdeskundigheid
- Beleid
- Juridisch
- Beweging
- Marketing, communicatie, media
- Fondsenwerving
- Financiën
- Organisatieontwikkeling
- HR
- Technologie, IT en innovatie
- Diversiteit- en inclusiebeleid

Financieel inzicht wordt bij minstens drie bestuurders verwacht. Ervaringsdeskundigheid verwachten we bij minstens twee bestuurders. Bestuurservaring verwachten we bij de helft van de bestuurders.

Naast inhoudelijke kennis is diversiteit in de profielen van de bestuurders met hun bijhorend netwerk essentieel. Wenselijke profielen zijn hier bestuurders die tewerkgesteld zijn in het sociaal-cultureel middenveld of mensenrechteninstelling, werkzaam zijn als academicus, die actief zijn geweest als politiek mandataris, ervaren zijn in bedrijfsmanagement en/of geëngageerd zijn in een vrijwilligersorganisatie voor mensen op de vlucht.

Een divers bestuur op vlak van leeftijd, bestuurservaring, gender en sociaal-culturele achtergrond verrijkt de kwaliteit van de beslissingen. Niet alleen de kennis en competenties van (kandidaat)bestuurders, ook de diversiteit op deze punten wordt in rekening gebracht. Dit laatste kadert ook in het diversiteitsplan dat o.m. als doel heeft om het diversiteitsdenken van het bestuursorgaan te stimuleren en van het bestuursorgaan een rolmodel voor inclusie en diversiteit te maken.

## 7.8. COMMUNICATIEBELEID

Het communicatiebeleid speelt een belangrijke rol in het realiseren van onze missie. Met doelgerichte communicatie streven we naar een versterking van het maatschappelijk engagement voor de rechten en inclusie van mensen op de vlucht. Dit beleid richt zich op verschillende doelgroepen, waaronder medewerkers, vrijwilligers, leden, beleidsmakers en het brede publiek. In de uitwerking van de doelstellingen van dit beleidsplan komt het externe communicatiebeleid uitvoerig aan bod.

Ook intern gaan we het communicatiebeleid verder vormgeven. In 2024 hebben we alvast het **digitaal samenwerkingsplatform** (SharePoint) als centrale hub voor kennisdeling en projectmanagement in gebruik genomen. Dit platform bouwen we de komende jaren verder uit met intranet, thematische discussiefora en tools voor projectmanagement, wat de samenwerking over teams heen bevordert.

**Transparantie** wordt bevorderd door duidelijk te communiceren over onze doelen, resultaten en de impact van onze activiteiten. Dit gebeurt tijdens tweewekelijkse **team-updates en kwartaalbijeenkomsten**. Deze zorgen ook voor continue afstemming over strategische doelen en belangrijke ontwikkelingen. Dit versterkt niet alleen de betrokkenheid, maar stimuleert ook een inclusieve organisatiecultuur.

We verschuiven de focus van louter kennisvergroting naar het bieden van **praktische tools aan medewerkers en vrijwilligers**: handleidingen voor (lokale) campagnes, communicatiemateriaal en templates die hen in staat stellen om acties nog beter te organiseren.

## 7.9. FINANCIËLE IMPACT ZAKELIJK BEHEER EN OVERHEADKOSTEN

Ter ondersteuning van de inhoudelijke werking en voor het realiseren van de zakelijke doelstellingen voorzien we overheadkosten.

Voor de ontwikkeling en uitvoering van het HR-beleid, het diversiteitsbeleid en het intern vrijwilligersbeleid kan de organisatie rekenen op de HR-medewerker (1 VTE), de medewerker personeelsadministratie (1 VTE), de directie (0,3 VTE) en de teamcoördinatoren (1 VTE in totaal). Ook wordt er een werkingsbudget voorzien voor onze HR-doelstellingen en de ontwikkeling van onze medewerkers. Dit omvat o.m. de kosten voor de implementatie van het diversiteitsbeleid, vormingen en teambuildings en welzijnsgerichte HR-initiatieven.

Daarnaast wordt de werking van Vluchtelingenwerk ondersteund door een management assistent (0,8 VTE vanaf 2025), beleidsondersteuning (0,3 VTE), de medewerker administratie en financiën (1 VTE), de IT-medewerker (0,8 VTE), de medewerker logistiek via statuut art. 60, de directie (0,1 VTE) en de zakelijk coördinator (0,75 VTE).

De overheadkosten omvatten de overige indirecte kosten van de organisatie. Dit zijn onder meer alle lasten verbonden aan de infrastructuur (energie- en waterverbruik, het onderhoud en beheer van het gebouw), verzekeringskosten, kosten voor kantoomateriaal, software, drukwerken, post- en verzendingskosten, telefoonkosten, vervoersonkosten, de website, boekhoudkosten, financiële kosten en belastingen.

De ontwikkeling van CiviCRM is een belangrijke investering van Vluchtelingenwerk. De kosten verbonden aan de ontwikkeling van deze software wordt opgenomen op de balans en jaarlijks afgeschreven. Dit geldt ook voor de aankoop van laptops en andere hardware, het kantoormeubilair en verbouwingswerken (cfr. 9.2 Toelichting bij de meerjarenbegroting).

Voor de overheadkosten in het kader van het sociaal-cultureel volwassenenwerk werd 34% van de totale overheadkosten van de organisatie in rekening gebracht. Dit is namelijk het aandeel van de kosten voor de activiteiten van het sociaal-cultureel volwassenenwerk ten opzichte van de totale kosten van de organisatie verminderd met de totale overheadkosten.

## ZAKELIJKE DOELSTELLINGEN / OVERHEADKOSTEN

INZET VAN MENSEN EN MIDDELEN	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Totaal aantal VTE</b>	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26
<b>Waarvan ter beschikking gesteld*</b>	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34
<b>Personeelskosten</b>	€ 198.368,87	€ 204.319,93	€ 210.449,53	€ 216.763,02	€ 223.265,91
<b>Werkingskosten</b>	€ 140.763,74	€ 145.457,22	€ 150.276,49	€ 153.298,66	€ 156.624,81
<b>TOTALE KOSTEN</b>	<b>€ 339.132,60</b>	<b>€ 349.777,15</b>	<b>€ 360.726,02</b>	<b>€ 370.061,68</b>	<b>€ 379.890,72</b>

\*Ter beschikking gesteld en gefinancierd door partners, verder toegelicht onder 7.1 Interne organisatiestructuur.

# 8

## DE FORMELE RELATIES MET OF AFHANKELIJKHEDEN VAN ANDERE ORGANISATIES EN NETWERKEN.

**Vluchtelingenwerk houdt sterk aan formele en informele relaties met haar partners. Deze relaties nemen verschillende vormen aan, van geofficialiseerde partnerovereenkomsten tot projectsamenwerkingen. Ook de inhoud van de relaties neemt zeer verscheiden vormen aan. Het gaat zowel om samenwerking op vlak van het Europees migratiebeleid, om gezamenlijke campagnes vanuit het middenveld als om samenwerking op vlak van infrastructuur en facilitaire diensten.**

**Op zakelijk vlak** maakt Vluchtelingenwerk Vlaanderen samen met drie andere verenigingen deel uit van de coöperatieve vennootschap Bota 75, tevens de naam van het kantoorgebouw van Vluchtelingenwerk. Als mede-erfpachter beheert Vluchtelingenwerk het kantoorgebouw vanuit het bestuur en de algemene vergadering van Bota 75 samen met Dokters van de Wereld, SAW-B en Financité. Het pand wordt op die manier al sinds 2013 beheerd en zorgt ervoor dat facilitaire diensten en bijhorende kosten gedeeld kunnen worden door alle gebruikers binnen het gebouw. Om te voldoen aan de Brusselse milieunormen dringt zich een energetische renovatie van het gebouw op. Hiervoor werd een audit aangevraagd en werkt Bota 75 samen met Belimo Climate Foundation. Het doel van deze stichting is om non-profit organisaties te ondersteunen bij het implementeren van projecten om de energie-efficiëntie in bestaande gebouwen te verbeteren. Bota 75 maakt deel uit van een pilootproject van Belimo Climate Foundation waardoor de audit kosteloos gebeurt. Ook zal Belimo Climate Foundation een deel van de werken subsidiëren.



## 8.1. EUROPEES

Vluchtelingenwerk is actief lid van de Europese koepelorganisatie [European Council on Refugees and Exiles \(ECRE\)](#) waarin NGO's uit heel Europa actief rond de rechtenverdediging van mensen op de vlucht, verenigd zijn. Deze organisatie versterkt onze kennis van de Europese migratiepolitiek. In ruil ondersteunt Vluchtelingenwerk Vlaanderen het lobbywerk van ECRE bij Belgische politici en verzorgt Vluchtelingenwerk de jaarlijkse Belgische update van het landenoverzicht dat ECRE publiek ter beschikking stelt.<sup>1</sup> Gezien de enorme impact van het Europese beleidsniveau is ons lidmaatschap van ECRE een grote meerwaarde.

Waar ECRE de belangen behartigt van verzoekers om Internationale bescherming en personen met een internationaal beschermingsstatuut vervult [PICUM](#) diezelfde rol voor mensen zonder wettig verblijf. Het lidmaatschap van Vluchtelingenwerk bij PICUM kadert binnen ons werk rond terugkeer en toekomstoriëntatie voor deze groep. Aan beide lidmaatschappen is een beperkt jaarlijks lidgeld verbonden.

## 8.2. NATIONAAL

Vluchtelingenwerk is actief lid van het bestuur en de algemene vergadering van de koepelorganisatie voor internationale solidariteit [11.11.11](#). Dit versterkt de internationale dimensie van ons werk rond asiel en migratie, gezien migratie één van de kernthema's vormt binnen de beweging van internationale solidariteit. Samen met andere leden van [11.11.11](#) en haar Franstalige zusterorganisatie [CNCD-11.11.11](#) worden thema's als hervestiging, diplomatieke afspraken met regio's van afkomst en transit en de relatie tussen migratie en ontwikkelingssamenwerking besproken. Dit leidt in de praktijk tot gezamenlijke rapporten, beleidsvoorstellen en campagnes. Vluchtelingenwerk Vlaanderen geniet jaarlijkse budgetsteun van [11.11.11](#). In ruil draagt Vluchtelingenwerk bij aan hun campagne in de maand november.

Vluchtelingenwerk maakt formeel deel uit van structurele samenwerking met middenveldorganisaties rond de thematiek van detentie van migranten: in 2021 startte de MOVE-coalitie de werkzaamheden waarvan Vluchtelingenwerk Vlaanderen een stichtend lid is. De andere leden zijn Ciré, Caritas International en JRS Belgium. Deze coalitie laat toe gezamenlijke beleidsvoorstellen uit te werken, via onze gezamenlijke bezoekerswerking bewoners van administratieve detentiecentra voor migranten te ondersteunen en een breed publiek te informeren over de thematiek van detentie. De samenwerking is gestructureerd rond een gezamenlijke projectfinanciering. Daarna is er vanuit Vluchtelingenwerk personeelsinzet voorzien, naast de inzet van vrijwilligers aan de hierboven genoemde bezoekerswerking.

Vluchtelingenwerk neemt deel aan de maandelijkse contactvergadering internationale bescherming met de Belgische asielactoren. De contactvergadering Internationale bescherming is een uniek overlegmoment in de sector en wordt georganiseerd door Myria. Ze draagt bij tot een structurele dialoog tussen de overheidsinstanties, internationale organisaties en ngo's.

Op vlak van fondsenwerving maakt Vluchtelingenwerk Vlaanderen deel uit van Fundraisers Alliance Belgium en is het ook lid van Ethische Fondsenwerving. Op die manier kunnen niet alleen beste praktijken uitgewisseld worden, maar blijft Vluchtelingenwerk ook op de hoogte van evoluties op vlak van fondsenwerving en kan gezamenlijk actie ondernomen worden waar nodig.

## 8.3. REGIONAAL

Vluchtelingenwerk wordt als sociaal-cultureel werkorganisatie ondersteund door Socius. De Federatie treedt op als onze belangenbehartiger. Zelf ondersteunen we De Federatie bij het begeleiden van vormingen rond beleidswerk en in verschillende klankbordgroepen.

Vluchtelingenwerk sluit aan bij onderwijsnetwerken en werkt aan beleidsaanbevelingen rond onderwijs (VLOR, e.a). Op deze manier zorgen we voor een directe beleidsreturn voor de overheid voor de specifieke expertise die de organisatie en haar onderwijsmedewerkers hebben opgebouwd rond thema's als onthaalonderwijs en activering via laagdrempelige opleidingen.

---

<sup>1</sup> European Council on Refugees and Exiles, [Asylum Information Database](#), 2024.

# 9. FINANCIIEEL LUIK

## 9.1. ALGEMENE TOELICHTING BIJ HET FINANCIIEEL BELEID

Het financieel beleid van Vluchtelingenwerk Vlaanderen is ontworpen om de organisatie in staat te stellen haar missie en doelstellingen te realiseren. Het plan zorgt voor een transparante, efficiënte en fraudebestendige financiële strategie, afgestemd op de maatschappelijke rol van Vluchtelingenwerk als sociaal-culturele beweging die streeft naar inclusie en mensenrechten.

### 9.1.1. Financiële context en doelstellingen

De financiële doelstellingen voor 2026-2030 richten zich op:

- Het vergroten van financiële onafhankelijkheid door fondsenwerving en diversificatie van inkomstenbronnen
- Het bevorderen van transparantie en efficiëntie in de beheersystemen en financiële rapportage
- Het waarborgen van de continuïteit van bestaande projecten en het faciliteren van innovatieve initiatieven.

### 9.1.2. Inkomstenbronnen en strategie

De financiële doelstellingen voor de periode 2026-2030 zijn gericht op het waarborgen van de duurzaamheid en groei van Vluchtelingenwerk Vlaanderen, met specifieke aandacht voor het opvangen van onzekerheden rond toekomstige projectsubsidies en het verder versterken van de eigen fondsenwerving. Hoewel we erkennen dat de toekenning van toekomstige projectsubsidies niet gegarandeerd is, baseren we onze financiële planning op onze successen van de afgelopen jaren. In het verleden hebben we voortdurend nieuwe financiering kunnen veiligstellen voor specifieke projecten, en we verwachten dit patroon voort te zetten in de komende jaren.

Onze belangrijkste inkomstenbronnen blijven **fondsenwerving** en **overheidssubsidies**:

- **Fondsenwerving:** om onze financiële onafhankelijkheid te vergroten, blijven we inzetten op fondsenwerving via een breed scala aan initiatieven. Succesvolle acties zoals de Refugee Walk en de werking rond major donors en legaten zullen verder worden versterkt. We streven ernaar om deze inkomstenstroom stabiel te maken en minder afhankelijk te zijn van externe subsidies. In 2023 was het aandeel van eigen inkomsten 54% ten opzichte van de totale inkomsten. Door te blijven inzetten op fondsenwerving 2030 zal dit groeien tot 66%.
- **Overheidssubsidies:** naast fondsenwerving blijft een stabiele relatie met overheidsinstanties en fondsen voor sociaal-cultureel volwassenenwerk essentieel. Hoewel er onzekerheden zijn rond de beschikbaarheid van toekomstige projectsubsidies, blijven we actief intekenen op subsidieoproepen, zowel op nationaal als Europees niveau.

Daarnaast richten onze financiële doelstellingen zich op:

- **Diversificatie van inkomstenbronnen:** naast fondsenwerving en overheidssubsidies blijven we inzetten op projectfinanciering via stichtingen en verkennen we nieuwe mogelijkheden om onze inkomsten te diversifiëren: door strategische partnerschappen met bedrijven, deelname aan consortiums voor grotere projectfinanciering en het verder ontwikkelen van crowdfunding-initiatieven...

- **Efficiëntie in financiële rapportage en beheer:** we streven naar meer transparantie en efficiëntie in onze financiële rapportage. Dit houdt in dat we onze financiële systemen blijven optimaliseren, zowel voor interne controle als voor verantwoording naar externe stakeholders (zoals donoren en subsidieverstrekkingen). Het implementeren van geavanceerde financiële beheersystemen zal helpen om de cashflow nauwgezet te monitoren en kosten effectiever te beheren.
- **Verankering van succesvolle projecten en verkennen van nieuwe opportuniteiten:** Het verderzetten van succesvolle projecten is een prioriteit. Tegelijkertijd blijven we werken aan de uitbouw van innovatieve initiatieven (SD1-OD4) die aansluiten bij de veranderende noden van mensen op de vlucht en zij die hen ondersteunen. Hiervoor spelen we proactief in op nieuwe subsidiekansen en benutten we onze bestaande netwerken.

Door het inzetten op deze financiële strategieën zal de organisatie in staat zijn om haar missie effectief te blijven uitvoeren en tegelijkertijd flexibel in te spelen op toekomstige uitdagingen en kansen.

### 9.1.3. Uitgavenbeheer en financiële integriteit

Het financieel beleid voorziet in een duidelijke structuur voor de goedkeuring en verantwoording van uitgaven, waardoor transparantie gewaarborgd is en fraude wordt voorkomen. Afspraken hierover worden bij het onthaal van nieuwe medewerkers kenbaar gemaakt en strikt toegepast binnen elk team. Om dubbele rollen te vermijden, wordt er een back-up regeling voorzien, bijvoorbeeld geen combinatie van factuurgoedkeuring en een controlerende functie.

Het intern reglement bepaalt specifieke limieten voor verschillende functies binnen de organisatie (medewerker, teamcoördinator, directie, voorzitter), en er zijn strikte procedures voor grotere uitgaven en buitenlandse reizen. Deze maatregelen verzekeren de controle op financiële stromen en garanderen de financiële integriteit van de organisatie. Daarnaast zorgen vereiste verantwoordingsstukken en regelmatige verwerking van uitgaven voor een up-to-date en gecontroleerd financieel beheer.

### 9.1.4. Financiële risico's en bufferopbouw

Om de financiële stabiliteit en operationele continuïteit te waarborgen, streeft Vluchtelingenwerk Vlaanderen ernaar minstens 10% van de begrote werkings- en personeelskosten te reserveren als **financiële buffer** voor economische onzekerheden. Bovendien kunnen we zo korte periodes zonder nieuwe projectfinanciering overbruggen terwijl onze activiteiten worden verdergezet. In de periode 2026-2030 verwachten we deze buffer verder te versterken door een deel van de inkomsten uit fondsenwerving hiervoor aan te wenden. Er worden geen reserves opgebouwd met de subsidie sociaal-cultureel volwassenenwerk.

Daarnaast voorziet Vluchtelingenwerk Vlaanderen een fonds bestemd voor het **Sociaal Passief**. Dit fonds dient voor de uitbetaling van personeel bij sluiting van de organisatie. De vereniging streeft ernaar 15% van de loonmassa van het voorbije jaar als sociaal passief aan te houden.

### 9.1.5. Monitoring en evaluatie

De financiële gezondheid van de organisatie wordt gewaarborgd door een constante opvolging van de boekhouding, openstaande posten en het gebruik van de juiste tools voor budgetbeheer. Hiervoor wordt Vluchtelingenwerk bijgestaan door een externe boekhouder. Dit biedt regelmatig inzicht in de financiële situatie, waardoor tijdige aanpassingen mogelijk zijn.

Via een analytische boekhouding worden kosten aan de juiste kostenplaatsen en projecten toegewezen. De analytische boekhouding wordt in 2025 uitgebreid zodat de toewijzing van kosten aan de verschillende doelstellingen van de organisatie nog beter kan worden opgevolgd en bijgestuurd.

De financiële verantwoording gebeurt driemaal per jaar binnen de financiële commissie, samengesteld uit de experts financieën uit het bestuur en één externe expert. Daarnaast vindt er jaarlijks een externe audit plaats om de cijfers te controleren en de financiële transparantie en integriteit te waarborgen. De audit fungeert als een onafhankelijke controle op de financiële stromen en processen, zodat de organisatie blijft voldoen aan hoge verantwoordingsnormen. Tot slot wordt de financiële gezondheid van de organisatie gemonitord aan de hand van een aantal financiële ratio's, zoals de liquiditeitsratio en de solvabiliteitsratio, en door een zorgvuldig cashflowbeheer.

## 9.2. TOELICHTING BIJ DE MEERJARENBEGROTING

De meerjarenbegroting is opgesteld om zowel de continuïteit als de groei van de organisatie te waarborgen, met aandacht voor de ambities en doelstellingen voor de periode 2026-2030. Het vertrekpunt bij de opmaak van de meerjarenbegroting zijn de inkomsten en kosten in het verleden en de behoeften voor de toekomst van de inhoudelijke doelstellingen tot 2030. Het resultaat is een realistische en evenwichtige inschatting van de beschikbare middelen enerzijds en de middelen die nodig zijn om de ambities van het beleidsplan waar te maken anderzijds. Dat de begroting gedurende de beleidsperiode relatief constant is, is een bewuste keuze. Het is namelijk in de eerste plaats de bedoeling om de uitbreiding van de activiteiten via projectsubsidies van de voorbije jaren binnen de werking te verankeren. Bovendien zullen de verschillende activiteiten over de jaren heen inhoudelijk wijzigen, maar ongeveer dezelfde personeels- en werkingskosten vereisen.

### Inkomsten

Zoals toegelicht onder 9.1.2. zullen we de komende beleidsperiode focussen op de verdere versterking van onze inkomstenbronnen. De organisatie streeft hierbij naar een lagere afhankelijkheid van projectsubsidies door eigen inkomsten te vergroten. In de begroting vertaalt zich dit in een jaarlijkse toename van gemiddeld 6,5% van eigen inkomsten via fondsenwerving. We verwachten dat het aandeel van de eigen inkomsten van 54% in 2023 zal stijgen naar 66% in 2030.

Daarnaast wenst Vluchtelingenwerk projecten te verduurzamen via structurele subsidies van zowel de Vlaamse overheid, VGC als Europese fondsen. Naast de aanvraag voor de werkingssubsidie bij de Vlaamse overheid, zal Vluchtelingenwerk een aanvraag indienen in kader van sociaal-cultureel volwassenenwerk bij de Vlaamse Gemeenschapscommissie voor 0,5 VTE. Aangezien deze subsidie nog niet is toegekend, is dit opgenomen onder de rubriekrekening 7338 Overige subsidies. Daarnaast ontvangt Vluchtelingenwerk middelen via de Sociale Maribel en VIA-middelen om een deel van de personeelskosten te vergoeden, en Europese middelen in het kader van het programma European Solidarity Corps. Verder kunnen we rekenen op financiële steun via partnerschappen en via stichtingen. Tot slot ontvangt Vluchtelingenwerk Vlaanderen inkomsten voor de verhuur van een kantoorruimte. De inkomsten zijn een voorzichtige, maar realistische inschatting, op basis van de inkomsten van de voorgaande jaren.

### Kosten

De kosten maken het mogelijk om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. De kosten van de rubriekrekeningen onder 'Goederen en diensten' worden jaarlijks met 2% geïndexeerd. Over de beleidsperiode heen verwachten we geen uitzonderlijke pieken of dalen in deze kostenposten.

De personeelskosten vormen de grootste kostenpost in onze begroting. Ze werden berekend op basis van het huidige

personeelsbestand en aan de hand van een gedetailleerd personeelsbudget. De personeelskosten worden jaarlijks verhoogd met 3% (2% als gemiddeld indexeringspercentage en 1% als gemiddelde anciënniteitsverhoging). Zoals omschreven onder 7.1. voorzien we de komende jaren een geleidelijke personeelsuitbreiding. Dit verklaart de verhoging van de personeelskosten in 2027 voor de aanwerving van een teamlead communicatie en in 2028 voor de aanwerving van een nieuwe beleidsmedewerker. De personeelskosten bedragen gemiddeld 75% van de totale kosten in het kader van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Voor de gehele organisatie is dit gemiddeld 66%.

De afschrijvingen omvatten vooreerst de afschrijvingen van het kantoorgebouw waar Vluchtelingenwerk Vlaanderen mede-erfpachter van is. Deze worden lineair afgeschreven voor een totale looptijd van 40 jaar. Verbouwwerken worden opgenomen onder afgeschreven op 10 jaar. De komende 5 jaar zal de gevel van het kantoorgebouw energetisch gerenoveerd worden. Hoewel de gevelrenovatie zich nog in een eerste onderzoeksfase bevindt, houden we rekening met een totaalbedrag van 100.000 euro vanaf midden 2027. De afschrijvingen voor hardware omvatten de afschrijvingen voor de server, laptops en andere toebehoren en worden afgeschreven over 3 jaar. Hiervoor wordt jaarlijks een lichte stijging voorzien, aan 500 euro per jaar, voor de stijgende vervangingsinvesteringen. Meubilair wordt afgeschreven over een periode van 5 jaar. Hier werd de voorbije jaren in geïnvesteerd en voorzien we geen bijzondere investeringen. De software, tot slot, wordt afgeschreven op 3 jaar en omvat de investeringen voor het databeheersysteem CiviCRM. Hier werd de voorbije jaren reeds sterk in geïnvesteerd en dit zal ook de komende jaren verder ontwikkeld worden.

De meerjarenbegroting weerspiegelt daarmee onze ambitie om een financieel stabiele, duurzame, en impactvolle organisatie te blijven, die kan inspelen op de behoeften en uitdagingen binnen ons werkveld.

## 9.3. TOELICHTING BIJ DE FINANCIËLE KERNGEGEVENS EN CIJFERS IN HET SJABLON VAN DE MEERJARENBEGROTING

De inventaris van vaste activa werd in 2023 grondig onder de loep genomen. Software en hardware die niet langer in gebruik waren, werden uit de inventaris gehaald. Anderzijds werd opnieuw geïnvesteerd in de ontwikkeling van de software CiviCRM en de inrichting van het kantoor. Het resultaat is dat de vaste activa in 2023 met bijna 14.000 euro zijn gedaald. De vlottende activa kenden een verhoging van meer dan 245.000 euro in 2023. Dit is te wijten aan de betaling van voorschotten van een aantal projectsubsidies. De vorderingen omvatten in hoofdzaak de te ontvangen subsidies en de rekening-courant bij Bota 75, de coöperatieve vennootschap waar Vluchtelingenwerk deel van uitmaakt en instaat voor het kantoorgebouw.

Aan de passiefzijde, is de verhoging in 2023 t.o.v. 2022 te wijten aan het overgedragen resultaat. Hierdoor steeg het eigen vermogen tot 1.205.448,28 euro. Vluchtelingenwerk beschikt over een fonds voor het sociaal passief, waar een bedrag van 15% van de loonmassa wordt gereserveerd. Door de toename van het aantal personeelsleden in 2022 en 2023 werd dit fonds verhoogd. Daarnaast beschikte Vluchtelingenwerk in 2023 over 276.535,76 euro aan reserves en 24.825,71 euro voor het Rechtsbeschermingsfonds, dat wordt voorbehouden voor gerechtelijke procedures.

De resultatenrekening 2022 en 2023 omvat de opbrengsten en kosten van de SCVW-werking en de andere werking, zoals voor de voorbije twee jaar gerapporteerd in het kader van de subsidie. De gerapporteerde cijfers voor de SCVW-werking omvat echter niet de volledige SCVW-werking van Vluchtelingenwerk, maar beperkt zich (bij benadering) tot het bedrag van de jaarlijkse toelage. In de begrotingen voor de nieuwe beleidsperiode hebben we het anders aangepakt: de financiële cijfers voor de SCVW-werking omvatten wél alle opbrengsten en kosten van de SCVW-activiteiten en zijn dus niet beperkt tot de gevraagde subsidie. Er is in 2023 een lichte stijging van de werkings- en personeelskosten ten opzichte van boekjaar 2022 in het kader van SCVW. Voor de andere werking zijn het vooral de bezoldigingen die fors stijgen, dit door het aanwerven van nieuwe collega's.

Er is een gevelrenovatie van het kantoorgebouw gepland, om de energieprestaties van het gebouw te verbeteren (zie paragraaf 9.2). Verder zal er blijvend geïnvesteerd worden in de software CiviCRM. Voor het overige wordt een budget voorzien voor de vervangingsinvesteringen (van onder andere hardware), maar zullen er geen belangrijke investeringen plaatsvinden.

## 9.4. TOELICHTING BIJ HET GEVRAAGD SUBSIDIEBEDRAG

In 2022 startten de regiocoördinatoren hun opdracht met tijdelijke Oekraïnemiddelen van de Vlaamse overheid, met als doel de ondersteuning van vrijwilligersgroepen voor mensen op de vlucht te versterken. Hun werking kon verder verzekerd worden dankzij tijdelijke projectmiddelen uit verschillende financieringsbronnen. Na twee jaar werking concluderen we op basis van feedback van vrijwilligers, lokale groepen en formele actoren – dat de behoefte aan structurele ondersteuning van vrijwilligers niet beperkt blijft tot de Oekraïne-crisis. Vrijwilligersinitiatieven spelen een sleutelrol in het opvangen en begeleiden van alle mensen op de vlucht en hebben nood aan permanente ondersteuning.

Om die reden heeft Vluchtelingenwerk besloten om de functie van regiocoördinatoren structureel te verankeren in de organisatie, hun opdrachten uit te breiden en centraal uit te werken in het doelstellingenkader van dit beleidsplan. Zo zijn zij verantwoordelijk voor het ondersteunen van lokale vrijwilligersinitiatieven, het bieden van inhoudelijke ondersteuning en het creëren van lokale ontmoeting en dialoog. Hun werk draagt direct bij aan de realisatie van de doelstellingen in het kader van dit decreet en is essentieel voor de uitvoering en regionale uitstraling van onze sociaal-culturele werking.

Om de doelstellingen in dit plan te behalen is er naast werkmiddelen en de inzet van de regiocoördinatoren ook de inzet nodig van de algemene bewegingsmedewerker en de coördinator van het team beweging. Communicatiemedewerkers en beleidsmedewerkers nemen ook specifieke taken op om dit plan te realiseren.

Mede dankzij de regiocoördinatoren zijn onze activiteiten in het kader van het SCVW de jongste jaren meer dan verdubbeld. De SCVW-werking kan rekenen op een personeelsinzet van 12,21 VTE vaste medewerkers (13,21 VTE vanaf 2027 door de uitbreiding van het communicatieteam) en 4,5 VTE ter beschikking gestelde medewerkers (via statuut art.60 en Europese vrijwilligers).

Het jaarbudget dat Vluchtelingenwerk Vlaanderen voor de SCVW-werking voorziet, bedraagt 1.570.182,75 euro in 2026, waarvan 256.771,33 euro werkingskosten, 974.278,82 euro personeelskosten en 339.132,60 euro overheadkosten. Dit bedrag neemt toe tot 1.701.514,27 euro in 2027, wanneer een nieuwe teamlead communicatie zal worden aangeworven, en stijgt gestaag verder tot 1.831.684,86 euro in 2030. Hoewel het gevraagde subsidiebedrag van 500.000 euro een aanzienlijke verhoging is van de huidige SCVW-subsidie, is dit minder dan één derde van het totale SCVW-jaarbudget van Vluchtelingenwerk. Het budget dat buiten deze subsidie valt, zal worden opgevangen door middelen via projectfinanciering (ca. 160.000 euro per jaar) en uit onze eigen fondsenwerving (ca. 840.000 euro in 2026 en ca. 980.000 euro vanaf 2027).

## 9.5. TOELICHTING BIJ DE AFSTEMMING INHOUDELIJK-ZAKELIJK BELEID

Op basis van een interne analyse werd voor de personeelsinzet en de werkingskosten binnen de organisatie een onderscheid gemaakt tussen SCVW en de andere werking van de organisatie: 43% van de beschikbare middelen wordt voorbehouden voor de werking in het kader van SCVW. Dit omvat 49% van de totale personeelskosten en 31% van de totale werkingskosten.

Vervolgens werd per strategische en operationele doelstelling een schatting gemaakt van de vereiste inzet van middelen. Zoals toegelicht onder 7.9. over de financiële impact van het zakelijk beheer, werd 34% van de totale overheadkost in rekening gebracht. Voor de SCVW-werking geeft dit volgende onderverdeling:

	TOTAAL	PERSONEELSKOSTEN	WERKINGSKOSTEN
<b>SD1</b>	<b>47%</b>	<b>49%</b>	<b>39%</b>
OD1.1	24%	26%	17%
OD1.2	8%	5%	15%
OD1.3	7%	9%	2%
OD1.4	4%	5%	3%
OD1.5	3%	4%	1%
<b>SD2</b>	<b>33%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>
OD1.1	19%	20%	15%
OD1.2	9%	10%	7%
OD1.3	5%	5%	2%
<b>ZD / OVERHEAD</b>	<b>21%</b>	<b>16%</b>	<b>36%</b>

Naargelang de jaaractieplannen ter uitvoering van dit beleidsplan kan de inzet van middelen jaarlijks licht afwijken. Alle kosten worden nauwkeurig bijgehouden via een analytische boekhouding. In 2025 wordt de analytische boekhouding uitgebreid opdat de toekenning van middelen aan de strategische en operationele doelstellingen nog nauwkeuriger kan worden opgevolgd en bijgestuurd.

De tabel hieronder geeft het overzicht weer van de inzet van middelen voor het sociaal-cultureel volwassenenwerk.

### SD1. HET MAATSCHAPPELIJK ENGAGEMENT VOOR DE RECHTEN EN DE INCLUSIE VAN MENSEN OP DE VLUCHT IS VERSTERKT

INZET VAN MENSEN EN MIDDELEN	2026	2027	2028	2029	2030
Totaal aantal VTE	9,43	9,78	9,78	9,78	9,78
Waarvan ter beschikking gesteld*	2,00	2	2	2	2
Personeelskosten	€ 585.254,92	€ 630.230,93	€ 649.137,86	€ 668.612,00	€ 688.670,36
Werkingskosten	€ 158.272,15	€ 159.567,59	€ 160.888,94	€ 162.236,72	€ 163.611,46
<b>TOTALE KOSTEN SD1</b>	<b>€ 743.527,07</b>	<b>€ 789.798,53</b>	<b>€ 810.026,81</b>	<b>€ 830.848,72</b>	<b>€ 852.281,81</b>

### SD2. HET PUBLIEKE DEBAT OVER ASIEL EN MIGRATIE WORDT GENUANCEERD GEVOERD

INZET VAN MENSEN EN MIDDELEN	2026	2027	2028	2029	2030
Totaal aantal VTE	7,28	7,93	7,93	7,93	7,93
Waarvan ter beschikking gesteld*	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Personeelskosten	€ 389.023,90	€ 451.614,43	€ 451.614,43	€ 451.614,43	€ 493.491,28
Werkingskosten	€ 98.499,18	€ 110.324,16	€ 102.185,64	€ 104.084,36	€ 106.021,04
<b>TOTALE KOSTEN SD2</b>	<b>€ 487.523,07</b>	<b>€ 561.938,59</b>	<b>€ 567.348,51</b>	<b>€ 583.202,10</b>	<b>€ 599.512,32</b>

### ZAKELIJKE DOELSTELLINGEN / OVERHEADKOSTEN

INZET VAN MENSEN EN MIDDELEN	2026	2027	2028	2029	2030
Totaal aantal VTE	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26
Waarvan ter beschikking gesteld*	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34
Personeelskosten	€ 198.368,87	€ 204.319,93	€ 210.449,53	€ 216.763,02	€ 223.265,91
Werkingskosten	€ 140.763,74	€ 145.457,22	€ 150.276,49	€ 153.298,66	€ 156.624,81
<b>TOTALE KOSTEN OH EN ZD</b>	<b>€ 339.132,60</b>	<b>€ 349.777,15</b>	<b>€ 360.726,02</b>	<b>€ 370.061,68</b>	<b>€ 379.890,72</b>

### TOTAAL SCVW

INZET VAN MENSEN EN MIDDELEN	2026	2027	2028	2029	2030
Totaal aantal VTE	18,97	19,97	19,97	19,97	19,97
Waarvan ter beschikking gesteld*	4,84	4,84	4,84	4,84	4,84
Personeelskosten	€ 1.172.647,68	€ 1.286.165,30	€ 1.324.750,26	€ 1.364.492,76	€ 1.405.427,55
Werkingskosten	€ 397.535,06	€ 415.348,97	€ 413.351,07	€ 419.619,74	€ 426.257,31
<b>TOTALE KOSTEN SCVW</b>	<b>€ 1.570.182,75</b>	<b>€ 1.701.514,27</b>	<b>€ 1.738.101,33</b>	<b>€ 1.784.112,51</b>	<b>€ 1.831.684,86</b>

# 10. BEOORDELINGS- ELEMENTEN

## 1. De uitwerking van de missie en visie van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie en de inpasbaarheid ervan binnen de doelen:

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

In het kader van dit beleidsplan heeft Vluchtelingenwerk Vlaanderen haar missie en visie geactualiseerd, vertrekkend vanuit een hernieuwd waardenkader (zie 2.3. Nieuwe visie en missie).

### b. De organisatie toont aan dat haar missie en visie aansluiten bij de doelstellingen van het decreet;

Inclusie en solidariteit staan centraal in de nieuwe visie en missie, waarin we een appel doen aan actoren uit de civiele maatschappij om bij te dragen aan het respect van eenieders rechten in de samenleving, in het bijzonder van mensen op de vlucht.

## 2. De verhouding van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie tot de actuele maatschappelijke context die ze zelf omschreven heeft:

### a. De organisatie:

#### • omschrijft de maatschappelijke ontwikkelingen die voor haar actueel zijn, in een onderbouwde contextanalyse;

We bestuderen continu de ontwikkelingen op het vlak van migratie, asiel en integratie op de verschillende beleidsniveaus. Het asielrecht staat onder druk en het draagvlak voor mensen op de vlucht krimpt. We onderbouwen deze vaststellingen met gegevens uit relevante studies (zie 3.1.).

Daarnaast observeren we de maatschappelijke ruimte die een impact heeft op onze werking: de polarisatie in het migratiedebat, de eenzijdige beeldvorming en harde taal op sociale media, weerstand en onbegrip bij burgers rond onze thema's en de evoluties in het landschap van het Vlaamse sociaal-cultureel volwassenenwerk.

#### • expliciteert hoe ze zich met het oog op haar missie en visie positioneert ten opzichte van de omschreven maatschappelijke ontwikkelingen;

Vanuit onze nieuwe visie en missie doen we een appel aan actoren uit de civiele maatschappij om bij te dragen aan het respect van eenieders rechten in de samenleving, in het bijzonder van mensen op de vlucht. We werken enerzijds aan de ondersteuning en versterking van mensen op de vlucht en van de vrijwilligers die zich voor hen inzetten, op grotere schaal dan voorheen.

Met acties en campagnes richten we ons anderzijds tot het brede publiek om te komen tot meerstemmigheid in het gepolariseerde migratiedebat en tot grotere solidariteit met mensen op de vlucht. Zo mobiliseren we en verhogen we het engagement voor mensen op de vlucht, met nieuwe vrijwilligers, sympathisanten en donateurs. Dit basiswerk ondersteunt bovendien het beleidswerk dat we voeren om duurzame veranderingen te bekomen die mensen op de vlucht en de hele samenleving ten goede komen.



#### **b. De organisatie geeft aan welke maatschappelijke ontwikkelingen ze daadwerkelijk als uitdaging wil aangrijpen om een werking rond te ontplooiën;**

Bij de beleidskeuzes (zie 4.) en in onze uitwerking van rollen, functies en doelstellingen beschrijven we de uitdagingen die we de komende jaren zullen aangaan. We leggen veel nadruk op de lokale ondersteuning van vrijwilligers en op verbinding met burgers. We zorgen voor een genuanceerde beeldvorming bij het grote publiek en vergoten zo het draagvlak voor onze beweging. We bieden daarbij feitelijke informatie aan het beleid, het middenveld en het grote publiek, en bouwen onze expertenrol op asiel en migratie verder uit. Ook stellen we haalbare alternatieven voor als antwoord op complexe vraagstukken i.v.m. asiel en inclusie, met name in onze pilootprojecten. We werken hiervoor intensief samen met partners op het terrein en beïnvloeden beleidsmakers om meer impact te genereren op lange termijn.

### **3. De strategische en operationele doelstellingen van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie:**

#### **a. De organisatie expliciteert de relatie tussen haar eigen doelen en de maatschappelijke uitdagingen waarop ze wil inzetten;**

In tijden waarin asiel onder druk staat kiezen we ervoor om het maatschappelijk engagement voor de rechten en inclusie van mensen op de vlucht in Vlaanderen en Brussel te versterken (SD1). Polarisatie, desinformatie en eenzijdige beeldvorming over mensen op de vlucht willen we bestrijden. Dat doen we door feitelijke informatie over asiel en migratie aan te bieden en te werken aan genuanceerde beeldvorming (SD2).

b. De organisatie heeft een onderbouwd en samenhangend geheel van strategische en operationele doelstellingen die ze wil realiseren;

De bestudeerde maatschappelijke uitdagingen inspireren onze twee strategische doelen. Deze strategische doelen worden verder uitgewerkt in hun respectievelijke operationele doelstellingen, waarin we scherpe keuzes hebben gemaakt, in lijn met onze visie en missie.

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

#### **a. De organisatie expliciteert haar visie op de verbindende rol en de wijze waarop ze via haar werking die rol zal waarmaken;**

De verbindende rol zit vevat in beide strategische doelstellingen. Streven naar inclusie van mensen op de vlucht impliceert dat we werken aan verbinding tussen mensen. We doen dit door lokale vrijwilligersgroepen te ondersteunen en door bruggen te bouwen tussen mensen op de vlucht en het brede publiek via acties, sociale media en campagnes.

#### **b. De organisatie expliciteert haar visie op de kritische rol en de wijze waarop ze via haar werking die rol zal waarmaken;**

De kritische rol zit vevat in beide strategische doelstellingen. Het recht op asiel, toegang tot gelijke rechten en volwaardige participatie van mensen op de vlucht aan de samenleving kennen vele wat uitdagingen. We vragen hiervoor om maatschappelijke aandacht en onderbouwde beleidsinitiatieven. We brengen feitelijke informatie zodat burgers een gefundeerde mening kunnen vormen over deze thema's. We moedigen discussie aan, vormen gezamenlijke standpunten die kritisch denken bevorderen en stimuleren beleidswijzigingen. We ondersteunen lokale groepen in het kritisch kijken naar en lokaal verbindend communiceren over asiel en migratie.

#### **c. De organisatie expliciteert haar visie op de laboratoriumrol en de wijze waarop ze via haar werking die rol zal waarmaken;**

Innoverende praktijken tonen aan dat het mogelijk is om de samenleving op bepaalde punten anders in te richten zodat mensen op de vlucht er zich beter thuis voelen en eraan kunnen participeren. In deze beleidsperiode zetten we proeftuinen op rond huisvesting, participatietrajecten voor inburgeraars en genuanceerde beeldvorming over en met mensen op de vlucht. Deze initiatieven dragen bij aan een veerkrachtige samenleving die antwoorden zoekt en vindt op complexe sociale uitdagingen.

## 5. De verduidelijking van de keuze voor minstens twee sociaal-culturele functies en de uitwerking daarvan:

### a. De organisatie geeft aan op welke functies ze wil inzetten en expliciteert haar functiemix;

De focus ligt op de maatschappelijke bewegingsfunctie, de leerfunctie en de cultuurfunctie. We vergroten maatschappelijke betrokkenheid van mensen op de thema's asiel en migratie en willen met deze beweging veranderingen bekomen. We doen dit ook door te leren, omdat samenleven een permanent leerproces is waar bij voorkeur zo veel mogelijk mensen betrokken zijn. Aangezien cultuur het bindmiddel is van een samenleving neemt de culture functie een essentiële plaats in binnen dit beleidsplan.

### b. De organisatie heeft een onderbouwde visie op de gekozen functiemix en de onderscheiden functies:

- **voor de cultuurfunctie: de visie op culturele praktijken om de missie te realiseren;**

Om inclusie te realiseren is er een gemeenschappelijke cultuur nodig waarin er ruimte is voor het bestaan en bespreekbaar maken van verschillen. Er is ook nood aan een gedeelde toekomstvisie waarin diversiteit, met haar uitdagingen en opportuniteiten, de samenleving sterker maakt. Vluchtelingenwerk wil culturele processen opzetten waarin creëren, borgen en participeren centraal staan. Het delen van immaterieel erfgoed van mensen met verschillende achtergronden brengt meer begrip, vertrouwen en respect voor elkaar, hetgeen nodig is voor de uitbouw van een goed functionerende, respectvolle en inclusieve samenleving. Participatie aan cultuur is bovendien een essentieel onderdeel van actief burgerschap.

- **voor de leerfunctie: de visie op leerprocessen om de missie te realiseren;**

We ontwikkelen de leerfunctie door het stimuleren van leerprocessen bij individuen, bij groepen en in de samenleving. Ook intern doorlopen we leerprocessen hiervoor, zoals over communicatie naar divers publiek over asiel en migratie en de taal en de beelden die we hierbij gebruiken. Vluchtelingenwerk zet doelgerichte leeromgevingen, ervaringsgerichte kaders en proeftuinen op, die leren mogelijk maken. Leren stimuleren we ook door het ontsluiten van informatie en documentatie via de website.

- **voor de gemeenschapsvormende functie: niet van toepassing**

- **voor de maatschappelijke bewegingsfunctie: de visie op maatschappelijke bewegingspraktijken om de missie te realiseren;**

We streven ernaar om het maatschappelijk draagvlak voor mensen op de vlucht te vergroten. We doen dit dankzij een groeiende beweging van solidaire burgers. Vrijwilligers spelen hierbij een belangrijke rol; zij tonen concreet hoe solidariteit werkt en kunnen anderen inspireren en aanzetten om hetzelfde te doen. Op die manier stimuleren we maatschappelijk veranderingen van onderuit. Beweging maken we ook met onze lidorganisaties en in samenwerkingsverbanden met partners die een betekenisvolle bijdrage kunnen leveren aan een meer inclusieve samenleving. Zo kunnen maatschappelijke veranderingen ook op het institutionele niveau worden vertaald.

### c. De organisatie expliciteert welke werkwijzen ze wil hanteren om de gekozen functies te realiseren:

- **voor de cultuurfunctie: een verantwoorde toekomstige werkwijze van de organisatie om praktijken op te zetten die erop gericht zijn cultuur te creëren, te bewaren, te delen en eraan deel te nemen;**

De culturele veranderingsprocessen zullen worden ontwikkeld in een tweeledige aanpak. We zullen enerzijds op lokaal niveau verbindende acties, evenementen en campagnes opzetten en anderzijds culturele processen lanceren die focussen op het stimuleren van culturele uitwisseling tijdens ontmoetingsmomenten.

- **voor de leerfunctie: een verantwoorde toekomstige werkwijze om leeromgevingen op te zetten;**

We zetten op verschillende leeromgevingen en proeftuinen op, aangepast aan het doelpubliek en aan het verwachte resultaat. Zo bieden we vorming aan voor vrijwilligers en zetten lokale lerende netwerken op voor verwervend en onderzoekend leren. Vluchtelingenwerk zet ook leeromgevingen op met specifieke educatieve activiteiten zoals de Refugee Route. Het Startpunt is dan weer een plek waar vrijwilligers leren in een ervaringsgericht kader. Campagnes en laagdrempelige activiteiten laten mensen toe om op een informele manier bij te leren.

- **voor de gemeenschapsvormende functie: Niet Van Toepassing**

- **voor de maatschappelijke bewegingsfunctie: een verantwoorde toekomstige werkwijze om praktijken op te zetten waarin ruimte voor engagement en politisering wordt gecreëerd in relatie tot samenlevingsvraagstukken;**

We brengen correcte informatie aan, en bieden laagdrempelige vormen van acties aan in de processen van politiserend werken, die mensen aanzetten tot nadenken en tot individueel of collectief engagement. We werken aan nieuwe handelingspraktijken rond beeldvorming over mensen op de vlucht. Met een groeiende kritische beweging willen we beleidsmakers aanzetten tot bescherming en inclusie van mensen op de vlucht. Dit doen we via gerichte ondersteuning van vrijwilligersgroepen, via campagnes en kleine en grote acties en via sociale media.

## 6. De relevantie en uitstraling van de werking voor het Nederlandse taalgebied of voor het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad:

### a. De organisatie expliciteert waar de werking waarvoor ze een subsidie aanvraagt, zich zal afspelen door kerngegevens en cijfers over aanwezigheid, zichtbaarheid, de omvang, het bereik of effect van de al eerder gerealiseerde sociaal-culturele werking aan te reiken;

Het bereik en de zichtbaarheid van Vluchtelingenwerk Vlaanderen zijn groot. In 2024 telden we 57.000 sympathisanten en 40.000 volgers op sociale media. Meer dan 36.000 mensen ontvangen de E-Fugee, onze maandelijkse nieuwsbrief. Sinds de start van de 5 regionale werkingen in 2022 bereikten we al 3.823 vrijwilligers in alle provincies en leidden we 568 nieuwe vrijwilligers toe naar initiatieven voor en met mensen op de vlucht in Vlaanderen en Brussel. We bereikten 160 organisaties met een hart voor vluchtelingen. In 2023 telden we ook 235 vrijwilligers die zich rechtstreeks voor Vluchtelingenwerk inzetten. De jongste jaren kende de ledenwerking van Vluchtelingenwerk een gestage uitbreiding met 14 nieuwe leden, wat het ledenaantal nu brengt op 67.

### 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;

Als netwerkorganisatie met 67 leden over heel Vlaanderen en Brussel is Vluchtelingenwerk de relevante koepelactor in het Vlaamse middenveld die zich toespitst op mensen op de vlucht. De regionale werkingen in de vijf Vlaamse provincies en Brussel en het succes van Refugee Walk geven nog meer dan vroeger een brede uitstraling aan de organisatie. Naast ondersteuning van de vele lokale vrijwilligersinitiatieven lanceren we ook regionale initiatieven, zoals op Wereldvluchtelingendag. Als expertisecentrum zijn we een relevante speler voor iedereen die met mensen op de vlucht begaan is. Op basis van die expertise weet ook de mainstream media Vluchtelingenwerk te vinden. Zo tekenden we 523 persvermeldingen op in 2023. De continue stijging in het aantal donateurs wijst op relevantie en vertrouwen in het werk van Vluchtelingenwerk. Waren dat er in 2023 nog 19.462, stond de teller half oktober 2024 al op 22.300.

## 7. De bijdrage van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie om sociaal-culturele participatie van iedereen te realiseren:

### a. De organisatie expliciteert en onderbouwt de keuzes in haar werking voor individuen, doel- of kansengroepen, gemeenschappen en actoren;

Door lokale vrijwilligersgroepen meer en beter te ondersteunen richten we ons zowel op individuen als collectieve actoren. Ook bij het voeren van campagnes en acties richten we ons zowel tot individuele burgers als tot organisaties. Bij het werken met en voor kansengroepen richten wij onze focus op mensen op de vlucht.

### b. De organisatie geeft aan hoe ze sociaal-culturele participatie van de gekozen individuen, doel- of kansengroepen en gemeenschappen wil realiseren;

We staan **mensen op de vlucht** enerzijds rechtstreeks bij met onze Startpuntwerking, met de Infodesk en de Refugee legal helpdesk. Anderzijds betrekken we hen rechtstreeks bij onze werking, zowel intern in onze organisatie, als naar buiten toe, door hen een stem te geven op publieke fora.

Sympathisanten nemen deel aan campagnes en acties. Het jaarlijks hoogtepunt hierbij is de Refugee Walk, die in de editie 2024 een recordaantal van 3.438 mensen mobiliseerde.

De **participatie van vrijwilligers (inclusief mensen op de vlucht)** wordt bekomen door:

- ✓ Hen aan te spreken en te werven voor vrijwilligerswerk
- ✓ Hen te betrekken bij de ontwikkeling en uitwerking van actiemodellen en projecten
- ✓ Het aanbieden van vorming en interversie
- ✓ Naar hun zorgen te luisteren en hun noden ter harte te nemen
- ✓ Samen met hen acties, campagnes en tools te evalueren
- ✓ Leermomenten en ontmoetingen te organiseren waar zij het woord nemen
- ✓ Hun engagement in de kijker te zetten

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

### a. De organisatie geeft aan welke rollen en taken vrijwilligers opnemen in de organisatie of werking;

We onderscheiden vrijwilligers die meewerken binnen de organisatie en vrijwilligers die worden ondersteund in hun lokaal engagement voor mensen op de vlucht.

Binnen de organisatie zijn er kantoorvrijwilligers die meewerken om welomschreven taken uit te voeren. Vrijwilligers worden ook uitgenodigd om de nationale of regionale acties mee vorm te geven. Met de Refugee Route en de ambassadeurswerking nemen vrijwilligers met een vluchtverleden het woord tijdens educatieve initiatieven, bij het ontwikkelen en verspreiden van verhalen en bij publieke communicatie.

Onze bestuurders zijn ook vrijwilligers en hun rol staat beschreven in de statuten en het intern reglement.

### b. De organisatie expliciteert haar toekomstige ondersteuningsbeleid ten aanzien van vrijwilligers;

We ontwikkelden een volwaardig vrijwilligersbeleid, opgebouwd rond vijf V's: Vinden, Verwelkomen, Versterken, Verbeteren en Vertrekken. Zowel vrijwilligers die zich rechtstreeks in de organisatie engageren als vrijwilligers die over heel Vlaanderen ondersteund worden, krijgen de nodige aandacht en vorming. In de provincies krijgt die ondersteuning extra dimensies via intervisie en regionale ontmoetingsevents. De regiocoördinatoren zijn daar de spil in de ondersteuning van lokale vrijwilligers en vrijwilligersinitiatieven.

Vrijwilligers binnen Vluchtelingenwerk ondertekenen altijd een vrijwilligerscontract waarin afspraken worden gemaakt rond de duur, opdracht en voorwaarden van de samenwerking. Nieuwkomers die vrijwilligerswerk opnemen in de organisatie krijgen taalondersteuning. Aan de onze collega's vragen we om het taalgebruik aan te passen aan het niveau van vrijwilligers en om samen Nederlands te oefenen.

### c. De organisatie expliciteert hoe ze betrokkenheid, inspraak en participatie van vrijwilligers in de organisatievorm wil geven;

De vrijwilligers binnen de organisatie kunnen deelnemen aan de teamvergaderingen, teamevenementen en de jaarlijkse team tweedaagse. Daarnaast worden ze uitgenodigd voor evaluaties in hun respectievelijke teams, bij projectmeetings of na afloop van acties. Vrijwilligers uit de lokale groepen worden gehoord in hun lokale en regionale ontmoetingen met de regiocoördinatoren. De vrijwilligersgroepen die lid zijn van de AV zijn intens betrokken bij onze werking. We betrekken meer nieuwkomers bij onze werking via de ambassadeurswerking en de nieuw op te richten klankbordgroep. Bij deze laatste staat inspraak bij de ontwikkelingen binnen de organisatie centraal. Vrijwilligers werden bij de voorbereiding van dit beleidsplan ook betrokken bij de ontwikkeling van het waardenkader, en van de visie en de missie van Vluchtelingenwerk, naast betrokkenheid bij de SWOART-analyse en de interne gesprekken over de doelstellingen.

## 9. Het zakelijke beleid van de organisatie om het inhoudelijke beleid te ondersteunen:

### a. De organisatie expliciteert en onderbouwt haar personeelsbeleid;

Het aanwervingsbeleid houdt een geobjectiveerde procedure in. Elke medewerker heeft een functiekaart en krijgt opvolgingsgesprekken binnen gesprekscycli. De uitvoering en optimalisatie van het VTO-beleid staat centraal dankzij collectieve en individuele opleidingen. Verschillende initiatieven worden ondernomen met het oog op de reductie van stress en burn-out. We ontwikkelen een retentiebeleid en jaarlijks wordt er een tevredenheidsmeting gehouden onder het personeel, waaruit we de verbeterpunten meenemen. We actualiseren daarnaast jaarlijks het beschermingsbeleid en hanteren consequent onze gedragscode.

### b. De organisatie expliciteert en onderbouwt haar communicatiebeleid;

Het externe communicatiebeleid wordt uiteengezet doorheen de operationele doelstellingen, waarbij het ontwikkelen en uitdragen van verbindende taal en genuanceerde beeldvorming de rode draad vormt. Voor de interne werking hanteert Vluchtelingenwerk een digitaal samenwerkingsplatform (Sharepoint) als hub voor kennisdeling en projectmanagement. Tweewekelijks worden belangrijke evoluties in de context van onze thema's toegelicht aan het voltallige team. Ook kwartaalbijeenkomsten zorgen voor continue afstemming van de voortgang van het beleidsplan. We voeren een transparant beleid door over aanpak, doelen en resultaten te communiceren naar pers, publiek en sympathisanten.

### c. De organisatie expliciteert en onderbouwt haar kwaliteitsbeleid;

Met de recent opgerichte interne werkgroep kwaliteitszorg bouwen we structurele aandacht in voor het ontwikkelen en uitvoeren van kwaliteitsindicatoren binnen de organisatie. Alle medewerkers zijn medeverantwoordelijk voor kwaliteitszorg en ieder team bouwt kwaliteitsbewaking in haar werking in. Ook de projectwerking besteedt ruime aandacht aan kwaliteitsopvolging.

Belangrijke processen en procedures worden gestandaardiseerd en daarbij wordt vorming voor het personeel voorzien. Er is ruimte voor feedback op de werking en er bestaat een klachtenmechanisme in het kader van het beschermingsbeleid. De werkgroep kwaliteitszorg rapporteert jaarlijks aan het bestuur.

#### **d. De organisatie informeert over haar interne organisatiestructuur en haar formele relaties met of afhankelijkheden van andere organisaties en netwerken;**

Het organogram verheldert de interne organisatiestructuur (zie 7.1.). Formele relaties worden beschreven op Europees, Belgisch en Vlaams niveau (zie 8.). Op zakelijk vlak maken we deel uit van de coöperatieve vennootschap Bota 75 (zie 8.).

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

#### **a. De organisatie expliciteert een realistisch en onderbouwd algemeen financieel meerjarenbeleid;**

Het financieel meerjarenbeleid richt zich op het vergroten van de financiële onafhankelijkheid en diversificatie van inkomsten; het bevorderen van transparantie en efficiëntie in de financiële rapportages; en het waarborgen van de continuïteit van bestaande projecten en het faciliteren van innovatieve initiatieven (zie 9.1.1 en 9.1.2). Vluchtelingenwerk beschikt over een specifiek uitgavenbeleid (zie 9.1.3). Het beleid voorziet verder maatregelen tegen financiële risico's om periodes van financiële onzekerheid te overbruggen (zie 9.1.4) en voorziet in een efficiënt beheerssysteem om de financiële stromen continu te monitoren, te evalueren en bij te sturen (zie 9.1.5).

#### **b. De organisatie expliciteert en onderbouwt hoe ze haar financiën, mensen en middelen zal inzetten om de strategische en operationele doelstellingen te realiseren;**

De meerjarenbegroting is gebaseerd op successen uit het verleden en op de behoeften om de doelstellingen te realiseren. Het resultaat is een evenwichtige en realistische inschatting van de beschikbare middelen enerzijds, en de benodigde middelen om het beleidsplan uit te voeren anderzijds (zie 9.2). De beschikbare middelen en personeelsinzet werden gedetailleerd toegewezen aan de verschillende strategische en operationele doelstellingen van de organisatie (zie 6). Naast de financiële cijfers wordt ook telkens het aantal VTE vermeld. Het financieel overzicht van personeels- en werkingskosten voor het sociaal-cultureel volwassenenwerk wordt weergegeven onder 9.5 Toelichting bij de afstemming inhoudelijk-zakelijk beleid.

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

#### **a. De organisatie geeft aan hoe ze transparantie en verantwoording van en in haar bestuur zal organiseren;**

De statuten en het intern reglement van Vluchtelingenwerk vormen de basis voor goed bestuur. Voor financiële verantwoording wordt beroep gedaan op de financiële commissie, bestaand uit de financiële experts uit het bestuur en een externe expert. De commissie geeft advies over de begrotingen en jaarrekeningen, die vervolgens ter goedkeuring voorgelegd worden aan het bestuur en de algemene vergadering. Ook jaarplannen en jaarverslagen worden voor beraadslaging en goedkeuring aan het bestuur voorgelegd. Beraadslagingen binnen het bestuur worden doorgaans gevolgd door beslissingname bij consensus. Enkel indien consensus niet mogelijk blijkt wordt tot stemming overgegaan. Voor geldige beslissingen is de aanwezigheid van de helft van de bestuurders vereist. Het bestuur komt tienmaal per jaar samen.

De aanstelling en hernieuwing van bestuursmandaten zijn de bevoegdheid van de Algemene Vergadering. De samenstelling van het bestuur is steeds raadpleegbaar op de website van Vluchtelingenwerk.

#### **b. De organisatie expliciteert vanuit haar missie en doelen de samenstelling van de bestuursorganen en hun rol- en bevoegdheidsverdeling;**

Bij de samenstelling van het bestuursorgaan zorgt Vluchtelingenwerk voor de nodige complementariteit aan kennis, expertise en competenties en diversiteit in profielen (zie 7.7.3)

#### **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**

Het proces voor de totstandkoming van dit beleidsplan werd meermaals besproken met en goedgekeurd door het bestuur. Het bestuur nam actief deel aan interne en externe stakeholdersgesprekken (ledenforum, vrijwilligersoverleg en bilaterale overlegmomenten) om input te vragen voor dit plan. Na goedkeuring van de beleidskeuzes en het doelstellingskader door het bestuur, werd dit vervolgens ook voorgelegd aan de algemene vergadering van maart '24. Na verfijning van het doelstellingskader besprak het bestuur dit in november 2024 met het ledenforum om finaal goedgekeurd te worden op de algemene vergadering in december 2024.



Vluchtelingenwerk Vlaanderen vzw  
Kruidtuinstraat 75 - 1210 Brussel

+32 (0) 2 225 44 00

[info@vluchtelingenwerk.be](mailto:info@vluchtelingenwerk.be)  
[www.vluchtelingenwerk.be](http://www.vluchtelingenwerk.be)

