

BELEIDSPLAN FEMMA

2026-2030



FEMMA
wereldvrouwen

BELEIDSPLAN FEMMA

2026-2030

INHOUD

1 INLEIDING 6

2 WIE ZIJN WE? 7

2.1 Missie en visie Femma	8
2.2 Geschiedenis	11
2.3 Onze structuur en werking	13
2.4 Femma in cijfers	14

3 DE BELEIDSPANNING 15

3.1 Leidende principes	16
3.2 Procesarchitectuur en verloop	17
3.3 Een terugblik op het proces	18

4 KENNIS 19

4.1 Via interne processen	20
4.2 Via externe processen	21
4.3 Maatschappelijke contextanalyse	21
4.4 Zelfevaluatie	27
4.5 De beleidsuitdagingen	31

5 STRATEGISCHE DOELEN (SD) EN OPERATIONELE DOELSTELLINGEN (OD) 33

STRATEGISCH DOEL 1: Door Femma-groepen voelen vrouwen zich thuis in hun buurt in verandering. 35

OPERATIONELE DOELSTELLING 1: Femma-groepen kennen de participatiedrempels van de vrouwen in hun buurt en pakken ze aan. 37

OPERATIONELE DOELSTELLING 2: Femma-groepen organiseren op aantrekkelijke plekken een aantrekkelijk aanbod voor de vrouwen in hun buurt. 39

OPERATIONELE DOELSTELLING 3: Femma-groepen zetten sterker in op externe communicatie en ledenwerving. 41

OPERATIONELE DOELSTELLING 4: Femma-groepen gaan samenwerkingen aan om hun werking te versterken. 43

OPERATIONELE DOELSTELLING 5: Femma richt groepen op met vrouwen die nood hebben aan verbinding in hun buurt. 45

OPERATIONELE DOELSTELLING 6: Femma brengt via experimenten de inclusieve aanpak binnen in het participatie- en inburgeringstraject voor nieuwkomers. 46

OPERATIONELE DOELSTELLING 7: Femma inspireert de samenleving met haar visie en expertise over inclusief verenigen. 48

STRATEGISCH DOEL 2: Femma vergroot het welzijn en de welvaart van vrouwen in een samenleving met een groeiende zorgnood. 51

OPERATIONELE DOELSTELLING 1: Femma werkt aan een betere waardering en gelijke verdeling van onbetaalde zorgarbeid. 53

OPERATIONELE DOELSTELLING 2: Femma pleit mee voor kwaliteitsvolle en toegankelijke welzijns- en zorgvoorzieningen voor iedereen.	55
OPERATIONELE DOELSTELLING 3: Femma werkt aan het recht op kwaliteitsvolle vrije tijd voor iedereen.	57
OPERATIONELE DOELSTELLING 4: Femma organiseert kwaliteitsvolle vrije tijd voor vrouwen in een maatschappelijk kwetsbare situatie.	59
OPERATIONELE DOELSTELLING 5: Femma vergroot haar slagkracht door het werven van leden en sympathisanten rond dit strategisch doel.	61
STRATEGISCH DOEL 3: Door mee haar stem te laten horen, verbetert Femma (inter)nationaal de positie van vrouwen.	63
OPERATIONELE DOELSTELLING 1: Femma versterkt mee het verhaal van organisaties die opkomen voor de positie van vrouwen.	65
OPERATIONELE DOELSTELLING 2: Femma voorziet ruimte om acties die onze groepen vanuit verontwaardiging nemen, te versterken.	66
STRATEGISCH DOEL 4: Vrouwen maken via hun vrijwillig engagement bij Femma het verschil voor andere vrouwen.	69
OPERATIONELE DOELSTELLING 1: Femma maakt eigentijds vrijwilligers-engagement in groepen mogelijk.	71
OPERATIONELE DOELSTELLING 2: Femma-groepen werven nieuwe vrijwilligers in hun buurt.	73
OPERATIONELE DOELSTELLING 3: Femma vergroot de participatie van vrijwilligers in de vereniging.	75
OPERATIONELE DOELSTELLING 4: Femma stimuleert en ondersteunt vrijwilligers om een stem te hebben in het lokale (vrijtijds)beleid.	77
6 ZAKELIJK PLAN (ZP)	79
ZAKELIJK: Femma werkt impactgericht met oog voor welzijn en duurzaamheid.	80
OPERATIONELE DOELSTELLING 1: Femma voert een inclusief en gendersensitief personeelsbeleid.	82
OPERATIONELE DOELSTELLING 2: Femma voert een doordacht en haalbaar kwaliteitsbeleid.	84
OPERATIONELE DOELSTELLING 3: Femma toont haar identiteit en voert een inclusief intern en extern communicatiebeleid.	86
OPERATIONELE DOELSTELLING 4: Femma voert een toekomstgericht financieel beleid	88
OPERATIONELE DOELSTELLING 5: Femma is een sociale ondernemer met oog voor innovatie.	90
OPERATIONELE DOELSTELLING 6: Femma heeft een netwerk van (internationale) partners om elkaars doelstellingen te versterken en expertise te delen.	92
7 DE BEOORDELINGSCRITEIA (BE)	93
7.1 Inhoudelijke beoordelingscriteria	94
7.2 Zakelijke beoordelingscriteria	114

1. INLEIDING

Hoe zorgt Femma vzw er in 2026-2030 voor dat in een snel veranderende samenleving elke vrouw zich thuis kan voelen in haar buurt? Hoe zorgen we ervoor dat de stijgende zorgnood de draagkracht van vrouwen niet overschrijdt? En hoe verbeteren we mee de maatschappelijke positie van vrouwen hier en elders? Het zijn dé samenlevingsvraagstukken waarop we in dit beleidsplan inzetten.

Met vier strategische keuzes maken we onze ambities waar. Ten eerste zetten we volop in op het inclusief verenigen van vrouwen. We stimuleren onze Femma-groepen om de vrouwelijke diversiteit in hun buurt te omarmen. Daarvoor is openheid nodig, de bereidheid om je manier van werken in vraag te stellen én een inclusieve manier van werken. Mee doen, mee praten en mee beslissen: het zijn de pijlers waarop ons inclusief verenigen rust en die je herhaaldelijk in dit plan ziet opduiken. Zonder sterke en betrokken vrijwilligers evenwel halen we onze ambitie om (nog) meer divers te worden en inclusief te werken, niet. Femma maakt het verschil voor andere vrouwen door de inzet van haar meer dan 6.000 (!) vrijwilligers. Hen ondersteunen en waarderen en het vrijwillig engagement bij Femma aantrekkelijker maken, vormt dan ook een tweede strategische pijler van dit plan. In een samenleving die geconfronteerd wordt met een stijgende zorgnood staat het welzijn en de welvaart van vele vrouwen onder druk. Daarom kiest Femma (de derde strategische keuze) om te blijven strijden voor een betere en een meer gelijke verdeling van zorgarbeid, én voor kwaliteitsvolle vrije tijd voor alle vrouwen, ook voor vrouwen in een maatschappelijk kwetsbare positie. Met onze vierde strategische keuze hebben we oog voor de positie van vrouwen op diverse maatschappelijke terrei-

nen, hier en elders. We ondersteunen hier de initiatieven van andere organisaties en versterken de initiatieven die onze lokale groepen nemen.

Hoe we tot onze vier strategische keuzes gekomen zijn, lees je stap voor stap in dit plan. Eerst leggen we uit wie Femma is (2). Daarna gidsen we je door het beleidsplanningsproces: onze leidende principes, de fases en de methodiek die we inzetten én een korte terugblik (3). Vervolgens beschrijven we hoe we onze kennis verzamelden, analyseren we de omgeving waarbinnen we werken en evalueren we onszelf (4). Uit deze bronnen distilleerden we zes beleidsuitdagingen. Op basis van de beleidsuitdagingen en onze zelfevaluatie ontwierpen we onze vier strategische doelen, elk met operationele doelstellingen en acties (5). Het zakelijk plan beschrijft welke onze zakelijke ambities en leidende principes zijn en met welke mensen en middelen we onze inhoudelijke doelen realiseren (6). Eindigen doen we met de beoordelingscriteria (7), op basis waarvan de overheid onze werking evalueert.

Met ons plan tonen we dat we volop achter de ambities van ons decreet staan, namelijk het creëren van een duurzame, inclusieve, solidaire, niet-gesegregeerde en democratische samenleving. We zijn ervan overtuigd dat we met onze enthousiaste personeelsploeg en meer dan 6.000 vrijwilligers hier een grote bijdrage aan kunnen leveren.



2. WIE ZIJN WE

2.1 MISSIE EN VISIE FEMMA BE1

Met een opgefriste missie starten we dit beleidsplan. Samen met onze visie, die onze droom 'alle vrouwen voelen zich vrij en verbonden', drie kernwaarden (solidariteit, rechtvaardigheid en duurzaamheid) én vijf rode draden omvat, bepaalt ze de identiteit van Femma.

Femma werkt aan een samenleving waarin elke vrouw zich thuis voelt en zich ten volle kan ontplooien.

Vrijwilligers verbinden vrouwen in ons netwerk van groepen, waar iedereen kan mee doen en mee beslissen.

Samen kijken we kritisch naar de wereld, laten we onze stem horen wanneer de positie van vrouwen onder druk staat en verzetten we ons tegen onrecht.

Dit doen we al meer dan 100 jaar.

TOELICHTING MISSIE

Onze missie bevat drie paragrafen die elk een aspect van onze werking omschrijven. We geven hieronder duiding over de gekozen woorden.

Femma werkt aan een samenleving waarin elke vrouw zich thuis voelt en zich ten volle kan ontplooien.

Hiermee geven we weer waar we als Femma naar streven.

- *Werkt:* we streven niet zomaar naar verandering in de samenleving maar leveren er een actieve bijdrage aan.
- *Samenleving:* dit is de context waarbinnen we werken. Het woord 'samenleving' sluit goed aan bij onze verbindende rol.
- *Elke vrouw:* Femma is een vrouwenvereniging en is er voor iedereen die vrouw is of zich vrouw voelt. Vanuit ons werken aan inclusie willen we voor elke vrouw het verschil maken.
- *Zich thuis voelt:* op je gemak zijn, je geborgen voelen, veilig voelen, kunnen ontspannen, erbij horen, ...
- *Ontplooien:* je talenten ontwikkelen en gebruiken, mogen groeien als mens zonder drempels te ervaren.

Vrijwilligers verbinden vrouwen in ons netwerk van groepen, waar iedereen kan mee doen en mee beslissen.

We vatten met deze zin de essentie van Femma als vereniging samen.

- *Vrijwilligers:* vrouwen zetten zich onbezoldigd en zonder verplichting in voor andere vrouwen.



- *Verbinden*: vrijwilligers zorgen er actief voor dat vrouwen elkaar ontmoeten, contacten leggen, connectie maken om zo verbinding te voelen met anderen.
- *In ons netwerk*: onze groepen zijn geen eilandes, maar zijn onderling en met Femma als geheel verbonden.
- *Groepen*: Femma-groepen zijn autonome groepen waar vrijwilligers activiteiten organiseren om vrouwen te verbinden. Ze maken lokaal de missie van Femma waar.
- *Mee doen en mee beslissen*: twee belangrijke componenten om over inclusief verenigen te spreken.

Samen kijken we kritisch naar de wereld, laten we onze stem horen wanneer de positie van vrouwen onder druk staat en verzetten we ons tegen onrecht.

Het politiserend werken dat van Femma een beweging maakt, komt in deze paragraaf naar voren.

- *Samen*: met iedereen die vrijwilliger of lid is, of zich verbonden voelt met de missie van Femma.
- *Kijken we kritisch naar de wereld*: we kijken met een feministische en emancipatorische blik naar wat er dichtbij en veraf gebeurt.
- *Laten we onze stem horen*: we reageren en nemen een rol op in het maatschappelijk debat.
- *De positie van vrouwen onder druk*: we laten van ons horen wanneer de positie van vrouwen om wat voor reden ook, niet gerespecteerd wordt. We gaan hier verder dan enkel het naleven van vrouwenrechten.
- *Verzetten we ons tegen onrecht*: we tonen ons strijdvaardig, zonder hierbij onze verbindende rol uit het oog te verliezen.

Dit doen we al meer dan 100 jaar.

We beschouwen het als een kwaliteitslabel dat we al sinds 1920 als vrouwenvereniging en vrouwenbeweging meebouwen aan een gendergelijke samenleving.

DROOM

Achter onze missie schuilt onze droom: 'alle vrouwen voelen zich vrij en verbonden'.

ONZE KERNWAARDEN

Drie kernwaarden zijn voor ons bepalend voor wat we doen: Femma is solidair, rechtvaardig en duurzaam. Ze vormen een waardenkompas dat ons een zingevend kader biedt. Van hieruit komen we in beweging en hieraan toetsen we onze inclusieve werking.

Solidariteit

We helpen elkaar, ongeacht wie je bent.

Solidariteit is het gevoel van verbondenheid en verantwoordelijkheid voor elkaar binnen een groep of samenleving. Het gaat om het steunen van anderen, vooral in moeilijke tijden, en het streven naar gelijke kansen voor iedereen. Solidariteit zorgt ervoor dat we elkaar helpen, ongeacht onze verschillen, en samen werken aan een rechtvaardige en zorgzame samenleving. Het is de basis van een gemeenschap waarin iedereen zich gewaardeerd en gesteund voelt.

Rechtvaardigheid

Rechtvaardigheid is er voor iedereen.

Rechtvaardigheid is het streven naar eerlijkheid en gelijke behandeling voor iedereen. Het betekent dat mensen, ongeacht hun achtergrond, op een eerlijke manier worden beoordeeld en behandeld. Rechtvaardigheid houdt in dat rechten worden gerespecteerd, dat er geen vooroordelen of ongelijkheden zijn, en dat iedereen kansen op maat krijgt om te slagen. Het is een fundamenteel principe dat zorgt voor vertrouwen en harmonie binnen een samenleving, en het bevordert een gevoel van veiligheid en respect voor iedereen.

Duurzaamheid

Zorgen voor jezelf, zorgen voor elkaar én zorgen voor de aarde.

Duurzaamheid betekent dat we solidair zijn met toekomstige generaties en rekening houden met wat mensen, die na ons op deze planeet leven, nodig hebben. We bouwen mee aan een wereld waar niet alleen welvaart voorop staat, maar waar ook gestreefd wordt naar meer welzijn en geluk en rekening gehouden wordt met de



draagkracht van onze aarde. Duurzaam betekent voor ons ook dat wat we doen een duurzaam effect heeft.

RODE DRADEN

De drie waarden waar Femma voor staat, zijn universele waarden en toch zijn we als Femma uniek. Wat zit er dan in ons DNA dat ons zo typeert? Vijf rode draden lopen door onze geschiedenis en in onze werking vandaag. Ze bepalen mee onze kijk op de samenleving en hoe we er vorm aan geven.

Femma is feministe

- Feminisme is de vrijheid om zelf te beslissen hoe je jouw leven invult, vrij van stereotypen en verwachtingen van anderen.
- We strijden voor gelijke rechten en kansen op maat voor iedereen, ongeacht gender, gezinssamenstelling, afkomst of financiële situatie.

- We werken maatschappelijke drempels weg en versterken vrouwen.
- Tegelijk zijn we solidair met andere emancipatiebewegingen (zoals de strijd tegen racisme, klasse-ongelijkheid en leeftijdsdiscriminatie).

Femma is verbinding

- We dromen dat vrouwen zich (lokaal) verbonden voelen en vanuit hun groep bruggen bouwen naar de ruimere omgeving en samenleving.
- Verbinding versterkt vrouwen.
- Bij Femma hoor je erbij en mag je je thuis voelen: je mag bij ons mee doen, mee praten en mee beslissen. Dit is voor ons inclusie.
- We versterken en vernieuwen het sociaal weefsel en bouwen zo een dam tegen eenzaamheid en verzuring.

Femma is creatief

- Creativiteit is ons handelsmerk en vind je in alles wat we doen terug.
- Creativiteit betekent ook dat we buiten de lijntjes kleuren in onze zoektocht en strijd voor maatschappelijke verandering. We gaan op zoek naar creatieve oplossingen voor samenlevingsvraagstukken.
- Vanuit creativiteit verbinden we vrouwen met zichzelf en met elkaar.

Femma is passie

- We halen energie uit alle ontmoetingen.
- Bij Femma laait het vuur op om blijvend op te komen voor gelijkheid.
- Gepassioneerde mensen zijn aanstekelijk en zetten door hun gedrevenheid ook anderen in beweging.

Femma is daadkracht

- We zijn bij Femma niet alleen denkers en voelers maar ook doeners.
- We blijven niet aan de zijlijn staan maar nemen initiatief en pakken maatschappelijke uitdagingen aan.
- Daadkracht is ook durven... al doende leren we.

2.2 GESCHIEDENIS

ONZE GESCHIEDENIS KLEURT ONZE TOEKOMST

Op 27 oktober 2025 is het precies 105 jaar geleden dat onze organisatie werd opgericht. Een mijlpaal die we samen met onze vrijwilligers vieren in Gent.

Uit onze geschiedenis leren we voor de toekomst. 'Niets is zo nefast voor een beweging als lijden aan geheugenverlies. Zo wordt onduidelijk waar men mee bezig is en wordt ieder toekomstperspectief onmogelijk', poneerde Maria Van Neste, ooit algemeen voorzitter. En van J.W. Von Goethe onthielden we: 'Het beste dat de geschiedenis ons na-laait, is het enthousiasme dat ze veroorzaakt.'

Femina wil de reden van haar ontstaan en bestaan goed kennen om strategisch en enthousiast toekomst te maken. De resultaten van het historisch maatschappelijk impactonderzoek door KADOC (KU Leuven) laten duidelijk zien hoe KAV/Femina een rol speelde in het leven van duizenden vrouwen en letterlijk en figuurlijk de samenleving mee-maakte.

VERONTWAARDIGING OVER STRUCTURELE MACHTSONGELIJKHEDEN DRIJFT ONS

Maria Baers (1883-1959), de oprichter en uitbouwer van onze organisatie, was diep verontwaardigd over de vreselijke gevolgen van de industrialisering voor de arbeiders en arbeidsters. Ze veroordeelde resoluut hun armoedige leefomstandigheden. Ze stampte een katholieke vrouwenwerking uit de grond. Die bood niet alleen professionele vorming en syndicaal werk aan, maar ontplooidde ook sociale, religieuze, educatieve en culturele initiatieven. Die verontwaardiging over structurele machtsongelijkheden o.a. tussen vrouwen en mannen, tussen rijken en armen (de sociaaleconomische kloof), tussen mensen met verschillende etnisch-culturele wortels, drijft ons vandaag nog altijd. Ook al veranderde onze vrouwenbeweging in de loop van de geschiedenis van vorm, de essentie blijft dezelfde.

WE VERVULLEN ROLLEN

Femina vervult van bij haar ontstaan de drie rollen van het sociaal-cultureel werk: de verbindende rol, de kritische rol en de laboratoriumrol.

De verbindende rol

Femina verbindt individuen, groepen en gemeenschappen in de samenleving. Onze organisatie ontstond aan de basis. In lokale 'vrouwengilden' zochten vrouwen elkaar op voor ontmoeting, ondersteuning, vorming en belangenverdediging, en onderlinge hulp. Ze betekenden veel voor elkaar en voor de lokale gemeenschap. Ze beseften dat hun erbarmelijke loon- en arbeidsomstandigheden en hun zorgen collectief en structureel aangepakt moesten worden.

De doelgroep van onze organisatie bestond aanvankelijk uit arbeidsters en (huis)vrouwen van arbeiders. Door de inbedding in de lokale gemeenschap breidde de doelgroep zich al vroeg uit naar bedienden, zelfstandigen en zelfs landbouwers. Later (in de jaren '60) legde KAV de focus op buitenshuis werkende vrouwen en vrouwen van arbeidsmigranten. In 1995 stelde KAV uitdrukkelijk er te zijn voor 'alle vrouwen' die de missie en visie delen. In 2003 nam KAV het op voor 'vrouwen die het moeilijk hebben': herintreedsters op de arbeidsmarkt, alleenstaande vrouwen (met kinderen) en vrouwen met een migratieachtergrond. Doorheen heel de geschiedenis ging er bijzondere aandacht uit naar het betrekken van jonge vrouwen vanuit de idee dat 'onze hoop altijd gevestigd blijft op het nieuwe dat elke generatie voortbrengt' (Hanna Arendt). Vandaag zijn we er voor alle vrouwen (inclusief iedereen die zich vrouw voelt) die de missie en waarden van Femina onderschrijven; vrouwen in een maatschappelijk kwetsbare positie sluiten we in.

KAV/Femina verenigt al 105 jaar vrouwen. Vrouwen worden sterker door de verbinding met mekaar en dragen actief bij aan de (lokale) samenleving. Al voor de tweede wereldoorlog had men dat goed begrepen: 'De activiteiten van de KAV waren misschien rolbevestigend, maar ze zorgden voor een

reële verbetering van de levenskwaliteit van veel katholieke arbeidersvrouwen. In die zin ondersteunden ze hun emancipatie en empowerment.’ Na de tweede wereldoorlog stelde Philippine Van de Putte (1903-1963), algemeen secretaresse van KAV, ‘dat er een sterker gemeenschapsgevoel nodig was om verdere emancipatie te bekomen’. Vervolgens verbreedde KAV/Femma het perspectief van vrouwen door te focussen op de samenleving: de buurt, parochie, gemeente, arbeid en zorg, politiek, ... Wijkmeesteressen speelden daarin decennialang een cruciale rol. Deze vrijwilligers onderhielden systematisch contact met de leden uit hun buurt en waren de verbindingsfiguur met de organisatie en de lokale gemeenschap. Femma legde verbindingen op basis van (een samenspel van) factoren: vrouw-zijn, de maatschappelijke positie (huisvrouw, loontrekkende, ...) of de combinatie van arbeid en zorg, geloof en zingeving, een aanbod, de lokale gemeenschap, ... Vrouwen kunnen al ruim een eeuw lokaal terecht bij Femma voor ontmoeting in een sociaal netwerk dat een dam vormt tegen eenzaamheid; voor het leren van lesgevers en van elkaar, praktisch en algemeen vormend; voor de beleving van cultuur, die zelf maken en zin-zoeken en om actief bij te dragen aan de (lokale) samenleving. De lokale groepen zijn verbonden met de grote organisatie via de missie, het magazine, uitwisselingen, ...

De kritische rol

In 1928 stelde Maria Baers dat ‘KAV-invloed nuttig aangewend wordt om de openbare mening te beïnvloeden of, van de openbare machten, voldoening voor rechtmatige eisen te verkrijgen’. Onze organisatie ging aanvankelijk de weg van de ‘trage emancipatie’ op economisch, cultureel, politieke en ook op persoonlijk vlak. Gedegen dossiers maar zeker ook de grote achterban zorgden voor maatschappelijke impact. Vanuit onze wortels in de arbeidersbeweging bekommerden we ons over onbetaalde en betaalde arbeid. De visie op de rol en taakverdeling tussen man en vrouw evolueerde mee met de maatschappelijke context. Vandaag ijveren we voor een samenleving die zorgarbeid veel meer waardeert en een evenwichtige en kwali-

teitsvolle combinatie van werk, zorg en vrije tijd voor iedereen mogelijk maakt. Onze geschiedenis toont dat we baanbrekende dossiers durfden aanpakken met o.a. het Project Onderwijs Meisjes (1968) dat aantoonde dat er een mentaliteitswijziging en hervormingen in het onderwijs nodig waren opdat ook meisjes hoger onderwijs konden volgen; de bijdrage voor het stemrecht voor vrouwen (1948); het wegwerken van de juridische ongelijkheid tussen man en vrouw (jaren ’60 – ’70); het dossier verantwoord ouderschap (1973), standpunten over de positie van de vrouw in de Kerk, ...

De laboratoriumrol

We kennen de behoeften van onze achterban en houden altijd al een stevige vinger aan de (maatschappelijke) pols. In onze geschiedenis zijn er hiervan talrijke mooie voorbeelden te vinden. Zo richtten we diensten op die vrouwen ondersteunen in hun dagelijks leven: de raadplegingen voor moeder en kind (1921); De Praktische School (1924); Familiehulp (1949), vandaag de grootste thuiszorgdienst van Vlaanderen; juridische adviesdiensten voor relaties en echtscheiding (1990), waarvan de rol later overgenomen werd door de Justitiehuizen. Sinds 2014 focust Femma op de maatschappelijke onderwaardering van zorgarbeid en de moeilijke combinatie van werk, zorg en vrije tijd voor vele vrouwen. In dat verband introduceerde onze organisatie in 2022 de 32-urenwerkweek voor haar medewerkers. Een kortere werkweek dus, waarvan de effecten onderzocht werden door de Vrije Universiteit Brussel.

De sociaal-culturele werking van De Maekerij – opgezet in 2018 als experiment met een nieuwe vorm van verenigingsleven in de stad- floreert. Onze fusie met de vzw Wereldvrouwen, onze Tijd voor mij-werking en onze werkingen in Brussel fungeren als een laboratorium voor de gehele basiswerking. We slagen er steeds beter in om een grote diversiteit aan vrouwen te verenigen en samen een inclusieve vrouwenbeweging te vormen. Zo realiseren we een voorafbeelding van een betere samenleving.

2.3 ONZE STRUCTUUR EN WERKING

FEMMA-GROEPEN

Femma heeft 638 groepen. Het merendeel van die groepen, 575, zijn lokale Femma-groepen waar vrijwilligers zelf verantwoordelijk zijn voor hun werking. Elke lokale groep is uniek qua inhoud, aanpak en nood aan ondersteuning. Ze zijn met elkaar en met Femma verbonden door een gedeelde missie, visie en waarden. Een samenwerkingsovereenkomst regelt de band tussen Femma vzw en lokale groepen, die feitelijke verenigingen zijn. Femma ondersteunt elk van hen op maat. Groepen die vrouwen in maatschappelijk kwetsbare posities bereiken, krijgen prioritaire aandacht.

VRIJWILLIGERS

Femma is van bij haar ontstaan een vereniging gedragen door vrijwilligers. Momenteel zijn er meer dan 6.000 vrijwilligers geregistreerd. De meesten zijn vrijwilligers in een lokale groep. Zij nemen aller-

lei taken op zich, van het organiseren van de activiteiten, ledenbeheer, het beheer van hun Facebook-pagina of de webwijzer, tot het financieel beheer van de groep. Daarnaast hebben we nog 34 vrijwillige reisbegeleidsters die onze reizenwerking inhoudelijk en organisatorisch meedragen. Elf vrijwilligers zijn lid van onze vrijwilligersraad, die op regelmatige basis geconsulteerd wordt over allerlei uitdagingen en acties van Femma. Ten slotte zijn ook onze bestuurders vrijwilligers.

BESTUURSORGANEN

De Algemene Vergadering en het Bestuur zijn de strategische beleidsorganen van Femma vzw. Hun opdracht, rol, samenstelling en de verkiezingsprocedure liggen vast in de statuten en het bijhorend intern reglement. De directie en de teamleiders zijn de spil tussen het strategische en operationele beleid van Femma. Medewerkers operationaliseren de beleidskeuzes. Meer informatie over onze medewerkers staat in de bijlage over de kerncijfers.



2.4 FEMMA IN CIJFERS

In 2024 verenigt Femma vrouwen in maar liefst 638 groepen, die divers zijn zowel qua samenstelling (leeftijd, etnisch-culturele achtergrond, sociaaleconomisch en interesse), manier van werken (van formele tot zeer losse organisatievorm) als duurzaamheid (sommige bestaan 100 jaar, anderen zijn nog in de embryonale fase). In 2024 tellen we 575 lokale Femma-groepen, waarvan er 39 groepen sinds de fusie met de voormalige Federatie Wereldvrouwen (2021) onder de Femmavlag werken.

Naast de traditionele lokale Femma-groepen telt Femma ook nog andere groepen en werkingen: 3 bovenlokale groepen, 18 groepen in ontwikkeling, 12 maekersnetwerken (in De Maekerij in Leuven), 14 Brusselse Femma Quartier-groepen (in Brusselse wijken) en 16 Tijd voor mij-werkingen. Femma telt 30.616 leden (oktober 2024). De meesten zijn aangesloten via lokale groepen.

Aantal leden	30.616
Aantal groepen	638
Aantal activiteiten	25.000/jaar

Onze groepen organiseren ongeveer 25.000 activiteiten per jaar. Vorige beleidsperiode werd de keuze gemaakt om het aanbod met lesgevers af te bouwen. In de plaats kwam een moderne databank van aanbieders van kwaliteitsvolle workshops en lessenreeksen.

De lokale Femma-groepen zijn verspreid over Vlaanderen en Brussel, wat een regionale spreiding van onze werking verzekert. 26 van deze lokale groepen en de 14 Femma Quartier-groepen situeren zich op het grondgebied Brussel, de anderen zijn actief in Vlaanderen.

Femma heeft een veel breder bereik dan enkel haar lokale groepen:

- ─ In De Maekerij ontvingen we in 2024 naast de maekersnetwerken ook nog eens 2.126 gegadigden voor 177 workshops.
- ─ Daarnaast hebben we nog onze bloeiende rei-

zenwerking met jaarlijks een 20-tal reizen met gemiddeld een twintigtal deelnemers per reis. In 2024 vertrokken er 22 reizen met 395 deelnemers, van een champagneweekend tot een rondreis in de Dominicaanse Republiek.

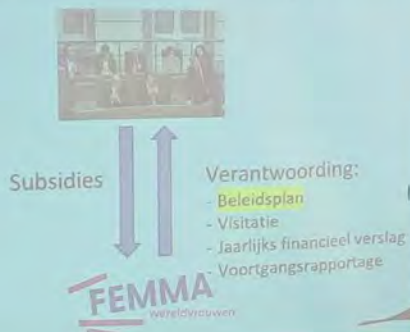
- ─ In het kader van de Tijd voor mij-werking zijn er nog eens 75 samenwerkingen met partners in Vlaanderen waar vrouwen samenkomen. In 2024 organiseerden we 699 workshops met 3.627 deelnames.
- ─ In 2024 hebben we 13.178 Facebookvolgers, 1.320 volgers op LinkedIn, 3.703 volgers op Instagram, 2.578 volgers op Twitter/X en kregen we 40.122 bezoekers en 872.857 verschillende interacties op onze website. Daarnaast zijn er thematische online community's waarvan de meesten erg actief zijn en een mooi bereik hebben, zoals onze Femma Maakt het Facebook-groep met meer dan 5.800 leden.
- ─ Uit de CIM-cijfers blijkt dat ons Femma magazine (ons ledenblad) in 2024 202.400 lezers bereikte.
- ─ We bereikten in de afgelopen beleidsperiode 75 keer de nationale pers.

Deze cijfers geven een idee van de veelheid en omvang, maar ze geven geen inzage in de verscheidenheid en de betekenis ervan. Alleen 'tellen' doet onrecht aan wat Femma in realiteit doet en betekent. Bovendien worden cijfers nogal eens onderschat. Lang niet alle vrijwilligers of deelnemers aan activiteiten zijn officieel geregistreerd.

Why Beleidsplan: Overheid

Vlaamse Gemeenschap vindt het belangrijk om organisaties te ondersteunen die bijdragen aan een duurzame, inclusieve, niet-gesegregeerde, solidaire en democratische samenleving door de civiele samenleving te versterken.

Via decreet
sociaal-cultureel
werk



3. DE BELEIDSPLANNING

Een doordacht en gedragen beleidsplan is het resultaat van een heel proces.

Het start met de bepaling van de leidende principes en eindigt met het indienen van het plan. We namen het beleidsplanningsproces zelf in handen en vertaalden het in een heldere en haalbare procesarchitectuur.

3.1 LEIDENDE PRINCIPES

Bij de start van ons traject zetten we leidende principes voorop, zowel voor het proces als voor het beleidsplan. We baseerden ons op onze ervaring met en evaluatie van het vorige beleidsplanningsproces.

LEIDENDE PRINCIPES BELEIDSPLANNINGSPROCES

- 1 Een traject dat het personeel van Femma zelf in handen neemt en waarbij we bepaalde taken uitbesteden.
- 2 Een traject van één jaar met een scherpe timing per fase.
- 3 Een traject waarbij elke fase inhoudelijk en methodologisch duidelijk afgebakend is.
- 4 Een traject dat creativiteit stimuleert.
- 5 Een participatief traject waarbij we personeel, bestuurders, vrijwilligers en externe stakeholders betrekken.
- 6 Een efficiënt traject dat voortbouwt op de kennis die we de afgelopen jaren opdeden.
- 7 Een traject waarbij we het inhoudelijk en zakelijk plan simultaan vormgeven en op elkaar afstemmen.

LEIDENDE PRINCIPES BELEIDSPLAN

- 1 Het straalt ambitie, durf en goesting uit.
- 2 Het bouwt verder op het vorige beleidsplan en straalt vertrouwen uit in het pad dat we ingeslagen zijn (op niveau van missie).
- 3 Het is een uitgepuurd en coherent beleidsplan: we vertalen onze visie in duidelijk omschreven strategische doelen, operationele doelstellingen en acties.
- 4 Terzelfdertijd omvat het voldoende witruimte om in te spelen op opportuniteiten die we nu nog niet kunnen voorzien.
- 5 Het is voldoende afgetoetst bij en gedragen door bestuurders, medewerkers en vrijwilligers.
- 6 Het inhoudelijke en zakelijke luik zijn goed op elkaar afgestemd.
- 7 Het is een werkinstrument waar collega's en stakeholders mee aan de slag kunnen.

CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG

Om richting te geven aan het beleidsplanningsproces formuleerden we naast de leidende principes ook een centrale onderzoeksvraag:

Hoe kan Femma vrouwen inclusief verenigen en ervoor zorgen dat ze betaald werk, onbetaalde zorg en vrije tijd kwaliteitsvol kunnen combineren?



3.2 PROCESARCHITECTUUR EN VERLOOP



Het beleidsplanningsproces werd getrokken door een werkgroep, bestaande uit de directie, de teamleiders, twee stafmedewerkers en twee bestuursleden. Het Bestuur en de Algemene Vergadering volgden het proces op de voet, gaven waardevolle feedback en hakten knopen door wanneer nodig.

We doorliepen volgende fases:

De inspiratiefase 'Femba verkent': oktober 2023-januari 2024

We riepen interne stakeholders op om op zoek te gaan naar inspirerende ideeën, praktijken en inzichten. We splitsten de centrale onderzoeksvraag op in verschillende deelvragen waarrond we inspiratie zochten: verbinding tussen vrouwen, inclusief verenigen, vrijwilligersengagement, de combinatie tussen werk, zorg en vrije tijd, lidmaatschap, merkidentiteit, ... Collega's gingen op bezoek bij een elftal initiatieven binnen en buiten de sector en kwamen vol inspiratie terug. Onze vrijwilligers bevroegen we op de bovenlokale uitwisselingsmomenten naar hun ervaringen en dromen.

Terzelfdertijd werkten we aan de maatschappelijke contextanalyse en verzamelden we de kerngegevens over de werking van Femba.

De analyse- en beslissingsfase 'Femba kiest': februari 2024-mei 2024

Tijdens de analyse- en beslissingsfase legden we het materiaal uit de inspiratiefase samen met andere bronnen zoals het verslag van de visitatiecommissie, strategische nota's, onze zelfevaluatie, ... Op basis hiervan verfijnden we onze missie en selecteerden we de beleidsuitdagingen waar we deze beleidsperiode op inzetten. Elke beleidsuitdaging vertaalden we in een Theory Of Change (TOC¹). Dat hielp ons om de strategische doelen, de operationele doelstellingen en acties te bepalen.

¹ Een specifieke en meetbare beschrijving van een geplande sociale verandering die de basis vormt voor strategische planning, reflectie in actie en evaluatie. Een TOC definieert alle bouwstenen (outcomes, resultaten, interventies, acties, voorwaarden en vooronderstellingen, logische verbanden, indicatoren en een verhaal) nodig om op langere termijn een doel te realiseren.



De schrijffase 'Femba vertelt': juni 2024-november 2024

Tijdens de fase 'Femba vertelt' schreef de schrijfgroep het inhoudelijk plan en de beoordelingselementen. Simultaan kregen het zakelijk plan en de meerjarenbegroting vorm. Op 26 november 2024 keurde de Algemene Vergadering het plan goed.

3.3 EEN TERUGBLIK OP HET PROCES

De leidende principes en onderzoeksvragen gaven richting aan het beleidsplanningsproces. Ze daagden ons uit om verder te bouwen op het vorige beleidsplan en voldoende te vernieuwen.

De inspiratiefase deed ons met organisaties in gesprek gaan binnen en buiten de sociaal-culturele sector. Dit bracht niet alleen inzichten over doelgroepen, praktijken en werkwijzen, maar zorgde er ook voor dat we als organisaties elkaar beter leerden kennen.

Een Theory of Change opstellen daagt iedereen aan de tafel uit om heldere doelstellingen en acties te formuleren: het doet je nadenken over doelen, strategie, aannames, de betekenis van woorden, ...

De strategiefase en de schrijffase lieten we vroeg genoeg in elkaar overlopen. Want zodra iets uitgeschreven staat, is het makkelijker om feedback te verzamelen en blinde vlekken te spotten. Het was een proces van input, feedback en herformuleren. Uiteindelijk droeg dit bij aan de gedragenheid van het finale plan.

We zorgden voor een goede afstemming tussen het inhoudelijke en het zakelijke plan. Dat zakelijk plan ondersteunt niet enkel onze inhoudelijke doelstellingen. Het biedt ook op zichzelf antwoord op een aantal beleidsuitdagingen en weerspiegelt de waarden waar Femba voor staat.



4. KENNIS

Alvorens onze doelen concreet te maken, verschaffen we inzicht in het voorafgaande proces. Daarvoor sprokkelden we kennis bij interne en externe stakeholders. We analyseren de maatschappelijke context en doen een zelfevaluatie. Ten slotte formuleren we zes beleidsuitdagingen.



4.1 VIA INTERNE PROCESSEN

WIE ZIJN ONZE INTERNE STAKEHOLDERS?

Deze groepen beschouwen we als interne stakeholders:

- de leden
- de lokale vrijwilligers
- de bestuurders van het Bestuur en de Algemene Vergadering van Femma vzw
- de medewerkers

HOE BETROKKEN WE ONZE INTERNE STAKEHOLDERS?

We betrokken de interne stakeholders tijdens elke fase van het beleidsplanningsproces.

Inspiratiefase:

- We legden de centrale onderzoeksvraag en thematische deelvragen over 'vrijwilligerswerk', 'lidmaatschap' en 'de combinatie van werk, zorg en vrije tijd', voor aan **onze leden en vrijwilligers** op verschillende wijzen: we gingen persoonlijk in gesprek op de zes regionale uitwisselingsmomenten 'Femma inspireert', hiel-

den verschillende focusgesprekken met groepen, organiseerden een online bevraging en informeerden via het magazine.

- De **bestuurders** en de Algemene Vergadering werden, na hun goedkeuring van het beleidsplanningsproces, ook gevraagd om inspirerende praktijken en inzichten te delen met betrekking tot onze centrale onderzoeksvraag.
- De **medewerkers** gingen in gesprek met vrijwilligers en leden, maar namen ook deel aan een *safari sensing*. Daarbij gingen ze op bezoek bij een andere inspirerende organisatie met als doel kennis te maken met de werking en ideeën te sprokkelen rond thema's zoals verbinding, inclusiviteit, lidmaatschap, en vrijwilligerswerk. In totaal werden elf verschillende organisaties bezocht: City Pirates, Natuurpunt, Scouts en Gidsen Vlaanderen, Inloophuis Leuven, Rebelle, Furia, Netwerk Tegen Armoede, Gemma, Zinnesia, Lus vzw en Amnesty International.

Strategie- en schrijffase

Tijdens de strategie- en later de schrijffase werden alle beschikbare kennis en inzichten omgezet in een actieplan.

- **Medewerkers** werden actief betrokken bij dit proces door middel van periodieke feedbacksessies op teamniveau. Daarnaast werd er een collectieve studiedag georganiseerd, waarbij de volledige personeelsploeg de mogelijkheid kreeg om input te leveren en feedback te geven op de beleidsuitdagingen.
- Onze **vrijwilligers** speelden eveneens een belangrijke rol in het proces. Zij gaven waardevolle input tijdens twee samenkomsten van de vrijwilligersraad. Andere **vrijwilligers** en **leden** werden op de hoogte gehouden van de voortgang en ontwikkelingen via nieuwsbrieven en het ledenmagazine.
- De **bestuurders** van het Bestuursorgaan en de Algemene Vergadering waren verantwoordelijk voor het geven van feedback en het bijsturen van de plannen tijdens vier bestuursvergaderingen. Uiteindelijk werden op deze vergaderingen ook de definitieve beslissingen genomen en werden de laatste knopen doorgehakt.





4.2 VIA EXTERNE PROCESSEN

WIE ZIJN ONZE EXTERNE STAKEHOLDERS?

Als onze externe stakeholders beschouwen we:

- Het Vlaamse en Brusselse middenveld.
- De Vlaamse overheid en overheidsadministratie, die onze werking subsidieert en evalueert en die via besluitvorming mee de samenleving vormgeeft.

HOE BETROKKEN WE ONZE EXTERNE STAKEHOLDERS?

Vooraf tijdens de safari sensingmethodiek wisselden we uit met het middenveld in Vlaanderen en Brussel. Daarnaast toetsten we elkaars plannen af tijdens bilaterale overleggen of op collectieve momenten zoals vormingen van Socius en De Federatie en het sociaal-cultureel overleg van Beweging.net.

We namen akte van het Vlaams regeerakkoord (oktober 2024) en hielden rekening met de opmer-

kingen van de visitatiecommissie in het visitatieverslag met als beoordeling 'positief zonder aanbevelingen' (najaar 2023).

4.3 MAATSCHAPPELIJKE CONTEXTANALYSE BE2

De maatschappij waarin we leven, verandert in een snel tempo. Zowel in onze natuurlijke omgeving als in onze sociale en digitale leefwereld worden we geconfronteerd met nieuwe uitdagingen en onzekerheden die een grote impact hebben op ons dagelijks leven. Van klimaatverandering tot toenemende diversiteit en digitalisering: deze ontwikkelingen vereisen flexibiliteit en veerkracht van mensen, maar niet iedereen heeft de middelen om zich adequaat aan te passen. Wanneer aanpassingsvermogen en ondersteuning ontbreken, vergroot dit sociale ongelijkheid en creëert het gevoelens van onbehagen die de stabiliteit van onze samenleving onder druk zetten.

DE KLIMAATVERANDERING LAAT ZICH STERKER VOELEN

Met meer intense regenvallen en hittegolven, en de erbij horende overstromingen en droogtes doet de klimaatverandering zich ook in ons land duidelijk voelen. De gevolgen ervan worden steeds ernstiger en onvoorspelbaarder¹.

In het vermogen om zich eraan aan te passen, is de vrouwelijke bevolking kwetsbaarder². Ook bij ons, toont een studie van het Nederlandse Atria-kennisinstituut aan³. Vrouwen verdienen over het algemeen minder dan mannen, en demografisch gezien leven ze langer dan mannen. Deze beide factoren hebben een directe impact op de betaalbaarheid van basisvoorzieningen als water en energie. Niet verwonderlijk dat vrouwen zich meer zorgen maken over het milieu en de natuur dan mannen (62% versus 56%) en meer vrouwen plei-

ten voor ingrijpende maatregelen⁴. Daarbij komt dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn op het publieke forum. En die vertegenwoordiging is broodnodig om de genderongelijkheid door klimaatverandering tegen te gaan.

DE SUPERDIVERSITEIT NEEMT TOE

Niet alleen de natuurlijke leefomgeving van mensen verandert, maar ook de sociale omgeving.

Vandaag heeft 27% van de Vlamingen een migratieachtergrond (in 1990 was dit nog 6,5%). Daarmee is Vlaanderen overigens het minst diverse gewest. In het Brusselse Gewest heeft maar liefst 77% van de inwoners een migratieachtergrond. De Vlaamse bevolking is veranderlijk en dynamisch, toont de studie 'Superdivers Vlaanderen'⁵ aan. Brussel, Antwerpen, Genk en Vilvoorde zijn zogenaamde 'majority-minority' cities geworden. Iedere gemeente kent processen van diversifiëring, zowel binnen de Vlaamse bevolking als binnen de mi-

¹ De Morgen, 24/07/2024, Steeds meer onderzoek toont het duidelijk aan: de klimaatverandering versnelt, p 16

² Explainer: How gender inequality and climate change are interconnected | UN Women – Headquarters

³ Onderzoek gender en klimaat

⁴ De Morgen, 9/9/2024, Vrouwen maken zich meer zorgen over milieu en natuur dan mannen, p 4.

⁵ Geldof, D., Vanhaeren, R., Van Damme W., Vandekerckhove B., De Decker P., Superdivers Vlaanderen. Geografie van een nieuwe realiteit. ASP, 2023



grantengemeenschappen. Steeds meer steden huisvesten meer dan 100 verschillende nationaliteiten.

Inzoomend op seksuele en genderidentiteit zien we dat 18% van de bevolking van 15 jaar en ouder zich identificeert als LHBTQIA⁶ van wie de meesten een niet-heteroseksuele oriëntatie hebben. Qua samenlevingsvormen valt op dat een derde van de bevolking alleen woont en dat bijna 1 huishouden op 10 een eenoudergezin is⁷. De meerderheid van de eenoudergezinnen (81,6%) zijn vrouwen met kinderen⁸.

En dan is er ook de vergrijzing die stilaan op topsnelheid komt. Het aandeel 65-plussers stijgt van 20% van de totale bevolking in 2024 naar meer dan 25% tegen 2050⁹. Binnen die leeftijdsgroep neemt ook het aantal hoogbejaarden - mensen ouder dan 85 jaar - sterk toe. Vrouwen zijn sterker vertegenwoordigd in de categorie 65-plussers.

DE DIGITALISERING ZET ZICH DOOR

Niet alleen onze natuurlijke en sociale omgeving, maar ook onze digitale omgeving verandert. Hoewel de digitalisering al even bezig is, lijkt het alsof we met de ontwikkeling van artificiële intelligentie, virtual reality, augmented reality en human enhancement nog maar net aan de oppervlakte van de mogelijkheden aan het krabben zijn. Technologie biedt kansen, maar houdt ook bedreigingen in. Ze verbindt, maar vervreemdt ook en polariseert. Daarnaast komen de positieve effecten ervan, zoals een hogere productiviteit en mogelijke extra vrije tijd, niet iedereen ten goede. Niet iedereen is mee met de digitale evolutie, wat het risico op maatschappelijke uitsluiting verhoogt. Tussen 2019 en 2021 steeg het aantal Belgen dat digitale uitsluiting riskeert van 40% naar 46%, om dan in 2023 op-

nieuw te dalen tot 40%¹⁰. Hoe hoger de leeftijd, hoe lager het inkomen en hoe korter het opleidingsniveau, des te groter het risico op digitale uitsluiting. Toch treft digitale uitsluiting niet alleen kwetsbare groepen. Het treedt op in alle lagen van de samenleving. Mensen missen de middelen en/of de vaardigheden om met digitalisering om te gaan. De digitale kloof tussen mannen en vrouwen is in ons land beperkt. Wel staan vooral mannen aan het roer van de digitalisering omdat ze oververtegenwoordigd zijn in STEM-beroepen¹¹.

VEEL MENSEN BLIJVEN SOCIAALECONOMISCH KWETSBAAR

Nog altijd bevinden veel mensen zich in een sociaaleconomisch kwetsbare positie. 18,6% van de Belgen loopt het risico op armoede of sociale uitsluiting¹². In Vlaanderen gaat het over 12,2% en in het Brusselse Gewest over 37,6% van de inwoners. Wie kort geschoold is (16%) en/of geboren is buiten de EU (26%) loopt een groter armoederisico dan wie lang geschoold (5%) is en in België geboren is (6%). Met 28% ligt het armoederisico voor vrouwen fors hoger dan dat voor mannen (13%)¹³. Veel vrouwen zijn financieel afhankelijk. Slechts 57% van de Vlaamse vrouwen tussen 20 en 64 jaar is economisch zelfstandig. Bij kortgeschoolde vrouwen is dit slechts 18%¹⁴.

6 Nederland telt 2,7 miljoen LHBTQIA personen | CBS . We doen hier een beroep op de Nederlandse cijfers omdat er (nog) geen data zijn voor ons land. De aanname hier is dat de data voor ons land niet wezenlijk verschillen van die van Nederland.

7 Huishoudens | Statbel (fgov.be)

8 Naar een universeel en automatisch alimentatiestelsel om economisch geweld te bestrijden? | News.belgium

9 Bevolkingsvooruitzichten | Statbel

10 Koning Boudewijnstichting, Barometer digitale inclusie 2024, 13/06/2024, zoals geraadpleegd op <https://kbs-frb.be/nl/barometer-digitale-inclusie-2024>

11 UNESCO, Bewijs van seksisme in generatieve kunstmatige intelligentie, 14/03/2024, zoals geraadpleegd op <https://www.unesco-vlaanderen.be/unesco-in-de-kijker/nieuws/bewijs-van-seksisme-in-generatieve-kunstmatige-intelligentie>

12 Statbel, februari 2004, Meer dan 2,1 miljoen Belgen lopen risico op armoede of sociale uitsluiting, zoals geraadpleegd op [https://statbel.fgov.be/nl/nieuws/meer-dan-21-miljoen-belgen-lopen-risico-op-armoede-sociale-uitsluiting#:~:text=2.150.000%20landgenoten%2C%20of%2018,levensomstandigheden%20\(EU%2DSILC\)](https://statbel.fgov.be/nl/nieuws/meer-dan-21-miljoen-belgen-lopen-risico-op-armoede-sociale-uitsluiting#:~:text=2.150.000%20landgenoten%2C%20of%2018,levensomstandigheden%20(EU%2DSILC)).

13 Statbel, 2019, Inkomensongelijkheden tussen vrouwen en mannen en individuele armoede, p. 10 uit tabel 8)

14 <https://www.vlaanderen.be/publicaties/vrouwen-minder-vaak-economisch-zelfstandig-dan-mannen>



Voor de financiële afhankelijkheid van vrouwen is de belangrijkste verklaring het feit dat vrouwen nog steeds het merendeel van de informele en onbetaalde zorgarbeid verrichten. Ze spenderen gemiddeld 9,5 uur meer per week aan huishoudelijke taken en zorg dan mannen, en werken daardoor veel vaker deeltijds (42% versus 11%)¹⁵. Daardoor is hun inkomen (fors) lager.

ONZE ZORGARBEID STAAT ERG ONDER DRUK

De zorgnood is hoog en neemt de komende jaren door de vergrijzing toe. Ze zet het zorgaanbod, zowel het formele als het informele, verder onder druk. De wachtlijsten in de ouderenzorg, de kinderopvang, en in de zorg voor mensen met een mentale en/of fysieke nood zijn lang. De verzorgers overwerkt en onderbemand. Het aanbod aan informele zorg wordt moeilijker in een samenleving waar we ver(der) van elkaar gaan wonen, die meer alleenwonenden kent en waar mensen gepusht worden om meer en langer betaald te werken. Verschillende beleidsdoelen, zoals nog meer nadruk op betaald werk en de nadruk op informele zorg om de formele zorg te ontlasten, werken elkaar tegen. De mantelzorgers van vandaag ervaren hun zorg al niet als vanzelfsprekend. Ze lopen een groter risico op werkloosheid, armoede en sociale uitsluiting, een slechte gezondheid en eenzaamheid.¹⁶ De grootste groep mantelzorgers is tussen

de 40 en de 65 jaar en vrouw. Het is dan ook te verwachten dat bij deze groep de druk om informeel te zorgen nog toeneemt.

Zolang de combinatie tussen betaald werk en onbetaalde zorgarbeid niet ten gronde wordt aangepakt, blijft de welvaart en het welzijn van vele vrouwen precair. Vrouwen die betaald werk moeilijk kunnen combineren met onbetaalde zorgarbeid hebben vaker te maken met overbelasting of gevoelens van tijdsnood of eenzaamheid, wat een negatieve invloed kan hebben op hun geestelijke gezondheid¹⁷. Het langdurig ziekteverzuim bij vrouwelijke werknemers is met 5,9% dubbel zo hoog als bij mannelijke werknemers. Het nam de laatste twee jaar vooral bij vrouwen ook sterk toe¹⁸.

VRIJE TIJD IS ERG ONGELIJK

Net als bij betaalde arbeid en onbetaalde zorgarbeid is er een grote ongelijkheid in de vrije tijd. Belangrijke zogenaamde 'externe drempels' zijn tijd en geld. Vrouwen hebben gemiddeld veel minder vrije tijd dan mannen (6u18min per week). Ze ervaren meer tijdsdruk en hun vrije tijd is minder kwaliteitsvol, want meer versnipperd. Voor wie zich in een sociaaleconomisch kwetsbare positie bevindt, is geld een grote drempel voor deelname aan vrije tijd. Wie moet rondkomen met een laag inkomen, zo blijkt uit een VRT-onderzoek¹⁹, geeft veel minder geld uit aan vrijetijdsactiviteiten. Vier op de tien mensen met een laag inkomen geeft aan dat activiteiten niet binnen hun budget passen. Dit veroorzaakt naast financiële stress ook sociale isolatie. Nieuwkomers geven aan te kampen met de taal, met culturele drempels, een gebrek aan sociaal netwerk en aan mobiliteit.

Het Kenniscentrum Cultuur- en Mediaparticipatie (in 2023 overgegaan in het Kenniscentrum Cultuur-

¹⁵ Research Group TOR, 2021, Tot de afwas ons scheidt: na 200 jaar feminisme blijft het huishouden vooral vrouwenwerk

¹⁶ EQLS, 2016, 'Mantelzorg neemt niet alleen tijd in beslag, maar ook ruimte in je hoofd', De Standaard, 20/06/2024

¹⁷ Ervin, J., Taouk, Y., Alfonzo, L. F., Hewitt, B., & King, T. (2022). Gender differences in the association between unpaid labour and mental health in employed adults: A systematic review. *The Lancet Public Health*, 7(9), e775–e786.

¹⁸ De Tijd, 5/01/2024, Bedrijven moeten elke dag 1 op de 10 werknemers missen, p. 1

¹⁹ VRT NWS, 2021, Niet kunnen meepraten, kleiner netwerk, minder plezier in het leven: vrijetijdsactiviteiten te duur voor mensen met laag inkomen.

onderzoek) geeft aan dat in onze superdiverse samenleving met een toenemende ongelijkheid de intern gestuurde drempels aan belang winnen. Het gaat om het gevoel dat bepaalde activiteiten niet 'voor ons soort mensen zijn' of het gevoel dat anderen op hen neerkijken. Dit heeft ook te maken met representatie en stereotypering.

Die intern gestuurde drempels spelen ook steeds meer in het sociaal-cultureel verenigingsleven. Deelnemersonderzoek²⁰ toont dat participatie meer fluïde is dan voorheen en persoonlijke motieven uitdrukkelijk doorwegen. Redenen tot deelname zijn de wil om bij te leren, de nood aan ontspanning en deel uitmaken van een groep. Uitdagingen zijn de ontgroening van de sector (de gemiddelde leeftijd is 60 jaar), en voeling houden met kortgeschoolden en met deelnemers met een migratieachtergrond. Het rekruteren van nieuwe leden en deelnemers via bestaande leden en deelnemers is een klassieke aanpak maar heeft als mogelijk nadeel dat er een sociale homogenisering plaatsvindt van het deelnemersbestand. Hierdoor vergroot de participatiedrempel voor deelnemers die niet hetzelfde profiel hebben.

VEEL MENSEN ZITTEN NIET GOED IN HUN VEL

De cijfers over langdurig ziekteverzuim, die we hierboven al vermelden, tonen dat veel Belgen niet goed in hun vel zitten. Een ander symptoom is het aantal Belgen dat zich eenzaam voelt. De Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) erkent dat eenzaamheid een belangrijk gezondheidsrisico is²¹. Het risico op vroegtijdig overlijden voor eenzame mensen is even hoog of hoger dan het risico op overlijden door roken, obesitas of luchtvervuiling. Eenzaamheid kent zowel een sociale component (je omringd voelen met andere mensen), als een emotionele component (je verbonden voelen met anderen). De coronacrisis hakte er stevig in. In

2022 gaf 22% van de Belgen aan zich erg eenzaam te voelen, 32% matig eenzaam²². In 2023 kromp de groep die zich erg eenzaam voelde tot 17%²³. De meeste pieken in eenzaamheid komen voor in leeftijdsgroepen waar er op sociaal vlak heel wat verandert. Jongeren zijn een grote risicogroep in hun late tienerjaren, wanneer vrienden belangrijker worden. Kinderen krijgen zorgt ook voor een verhoogd risico op eenzaamheid, net als op pensioen gaan. Gemiddeld genomen zijn ouderen vandaag minder eenzaam dan vroeger, maar aanzien hun aantal wel gestegen is in de bevolking komt eenzaamheid in die groep meer voor²⁴. Ouderen zijn gemiddeld minder eenzaam omdat ze gemiddeld langer gezond blijven, langer blijven werken en meer aan sport en cultuur doen dan vroeger. Vanaf een bepaalde leeftijd valt dat wel weer weg. Ouderen met een migratieachtergrond lopen wel meer risico op vereenzaming. Verschillende factoren dragen hiertoe bij zoals de kans op een minder goede gezondheid, een lagere sociaaleconomische status, taalbarrières, verwachtingen naar kinderen die niet ingelost worden, een kleiner sociaal netwerk, of een homogeen netwerk dat vooral uit familie bestaat.

HET MAATSCHAPPELIJK ONBEHAGEN IS GROOT

De veranderingen die mensen in hun sociale, digitale en natuurlijke leefomgeving meemaken, zorgen voor onzekerheid, angst of weerstand. Zeker wanneer ze snel gaan. Veel mensen voelen zich daarbij in de steek gelaten door hun beleidsmakers en keren zich ervan af. Auteur en theatermaker Dominique Willaert trok in 2023 naar zo een hotspot van woede en onbehagen: de Denderstreek. Willaert wijst op het verdwijnen van de lokale tewerkstelling, en van de (politieke) nabijheid en geborgenheid van de democratische partijen, bewegingen en verenigingen. De publieke dienstverlening is afgebouwd of gedigitaliseerd. Het broodnodige menselijke

²⁰ Vermeersch, L., Siongers, J., Spruyt, B. Deelnemersonderzoek sociaal-cultureel volwassenenwerk. De waarde en betekenis van deelname voor de participant. 2024

²¹ De Morgen, 16/11/2023, WHO-commissie moet eenzaamheid aanpakken, p.2

²² Sciensano, april 2022, Tiende Covid -Gezondheidsenquête

²³ De Standaard, 25/05/2024, De Belg geeft het leven net geen 7 op 10, p.10

²⁴ De Standaard, 2/06/2023, Deze wetenschapper doet al 35 jaar onderzoek naar eenzaamheid: 'Een van de problemen is dat mensen steeds langer thuis wonen'.

contact is verdwenen. Daarbij komt nog de ingrijpende migratie en de aanval op en afbraak van tradities (zwarte piet en carnaval). Dit alles voedt de diepe gevoelens van angst en vervreemding.

Het maatschappelijk onbehagen is groot, concludeert ook professor emeritus Paul Verhaeghe²⁵. Nederlands onderzoek toont dat maatschappelijk pessimisten zich minder inzetten voor de samenleving en minder vaak vrijwilligerswerk doen in politieke en maatschappelijke organisaties²⁶. Maatschappelijke ongerustheid maakt dat mensen de zekerheid zoeken van een duidelijke eigen groep. Het leidt ertoe dat burgers zich minder identificeren met hun stad, land of de EU tegelijk. Dit betekent dat mensen zich richten op minder groepen tegelijk, en zich minder met (al) deze groepen verbonden voelen. Het maatschappelijk onbehagen zet de democratie stevig onder druk en drijft mensen naar extreemrechtse partijen en autoritaire machtshebbers.

DE IDENTITEITSRETORIEK NEEMT TOE

Debat en tegenstellingen maken deel uit van een gezonde democratie. Vandaag zien we evenwel dat rond verschillende thema's zoals antiracisme, gendergelijkheid en duurzaamheid toxische breuklijnen zijn ontstaan. De focus ligt niet meer op inhoudelijke discussies maar op het demoniseren van andersdenkenden en op (kenmerken van) identiteit. De Vlaamse Vereniging van Steden en Gemeenten (VMSG) meldt dat het aantal gemeenten dat polarisatie ervaart tussen 2018 en 2022 gestegen is van 33% naar 44%²⁷. Ook gewelddadige radicalisering is gestegen van 48% in 2018 tot 67% in 2022. Een opvallende tendens daarbij is dat de signalen rond extreemrechtse radicalisering het meest gestegen zijn en ook de grootste categorie uitmaken. Denk maar aan de online haatcam-

pagnes van Schild & Vrienden. Extreemrechtse groeperingen profileren zich als antiwoke en anti-gender. Waarbij ze woke als een containerbegrip gebruiken voor alles wat niet in hun ideologie past. Een actie tegen racisme? Woke. Een queer filmfestival? Woke. Klimaatmarsen? Woke.

Een bonte coalitie van religieus conservatieven, extreem- en radicaal rechtse groeperingen en politici verenigen zich in de strijd tegen wat zij de 'genderideologie' noemen. Deze ideologie is volgens hen de grootste bedreiging voor het 'traditionele' heterogezin en voor de westerse en christelijke beschaving. Vooral LGBTI+-personen komen daarbij in het vizier. Deze beweging zorgde al voor het schrappen van lesbische meemoeders van de geboorteakte in Italië, voor 'homovrije' zones in Polen en voor het beperken van de reproductieve rechten en seksuele vrijheden van vrouwen in de Verenigde Staten. Daarbij maakt ze ook gretig gebruik van sociale media om haar ideologie te verspreiden. Op Instagram en TikTok zijn er bijvoorbeeld de 'tradwives'-filmpjes. Tradwives zijn vrouwen die het traditionele rollenpatroon verheerlijken. Ze stellen 'vrouw zijn' gelijk aan zorgzaamheid, volgzzaamheid en bovenal moederschap. Ze vieren de expliciete keuze om niet te gaan werken en zich volledig toe te wijden aan hun man en kinderen.

Deze antigender, conservatieve en radicaal rechtse retoriek is geen marginaal fenomeen en vindt ook bij jongeren aanhang. Vooral jongens zouden er extra ontvankelijk voor zijn.

MAG HET MIDDENVELD NOG KRITISCH ZIJN?

De politiserende rol van het middenveld komt meer en meer onder druk te staan. Middenveldorganisaties worden vooral geacht om dienstverlening en ontmoeting te organiseren. Zelf politieke voorstellen formuleren of de macht beïnvloeden is volgens sommige politici geen taak van het middenveld. Deze politici gaan dan ook middenveldorganisaties intimideren die hun politieke visie niet dienen. Dat gebeurt op verschillende manieren: het dreigen met verminderen of afnemen van subsidies (onder an-

²⁵ Paul Verhaeghe: 'Steeds meer mensen leven in een toestand van permanente stress' — Boek — Sociaal.Net

²⁶ Maatschappelijk pessimisme heeft gevolgen voor democratie — Sociale Vraagstukken

²⁷ VMSG, Rapport Radicalisering & Polarisation Ledenbevraging 2022, zoals geraadpleegd op chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.vmsg.be/Leden/Veiligheid/Radicalisering%20%26%20Polarisation/VMSG%20Rapport%20Ledenbevraging%20Radicalisering%20Polarisering%202022.pdf

dere Motief vzw, Vluchtelingenwerk Vlaanderen en Het Minderhedenforum) of het criminaliseren van protest. Het Vlaamse regeerakkoord bepaalt ten slotte dat de sociaal-culturele verenigingen hun kritische rol niet meer hoeven te vervullen. Alleen de verbindende rol moeten ze nog kunnen aantonen. Daarnaast staat ook de verbindende rol van het middenveld onder druk door dalende subsidies, een tekort aan toegankelijke en betaalbare ruimtes en de groeiende vrijetijdsmarkt.

4.4 ZELFEVALUATIE

WAAR BASEREN WE ONS OP?

Deze zelfevaluatie is gebaseerd op verschillende gegevens die we via interne en externe stakeholders verzamelden:

- Het voortgangsrapport van 2023
- Het visitatieverslag van 2023
- De deelrapporten van de inspiratiefase volgens thema:
 - het deelrapport inclusief verenigen
 - het deelrapport verbinden
 - het deelrapport vrijwilligers
 - het deelrapport combinatie
 - het deelrapport lidmaatschap en merkidentiteit
- De gegevens van onze werking (zie 2.4)
- Onze maatschappelijke contextanalyse (zie 4.3)
- De resultaten van de impactbevraging 2024 bij vrijwilligers

We identificeerden twaalf sterktes en per sterkte een aantal uitdagingen en verbeterpunten. Bij elk verbeterpunt en uitdaging formuleren we hoe we deze aanpakken.

1 We hebben een sterke missie-gedreven werking die steunt op twee pijlers: inclusief verenigen en een kwaliteitsvolle combinatie van werk, zorg en vrije tijd.

- De missie, visie en waarden zijn onvoldoende gekend en worden onvoldoende uitgedragen door de achterban.

- Het ontbreekt ons nog aan een gedragen visie op de koppeling van onze waarden aan alle facetten van onze werking.

Hoe nemen we dit mee in het beleidsplan?

We passen onze missie en waarden aan om ze beter te laten aansluiten bij wie we vandaag als organisatie zijn. We delen de missie en waarden actiever met onze vrijwilligers en leden en werken politiserend zodat we onze missie nog krachtiger uitdragen.

2 We zijn lokaal verankerd en hebben gedreven vrijwilligers die overwegend tevreden zijn over hun vrijwilligersengagement binnen Femma.

- De gedragenheid bij vrijwilligers voor sommige inhoudelijke en zakelijke keuzes is onvoldoende (vb. keuzes voor een digitaal magazine, voor diversiteit en voor de actie rond Internationale Vrouwendag). We missen een strategie die zorgt voor betrokkenheid in de besluitvormingsprocessen.
- Ons ondersteuningsmodel van groepen komt nog onvoldoende tegemoet aan de noden van onze vrijwilligers. Vooral in verband met aanbod, administratieve ondersteuning en werving (van leden en vrijwilligers) is er nood aan meer ondersteuning.
- Er ontbreekt een beleid voor vrijwilligers voor vb. bovenlokale werkingen, tijdelijke projecten, voor het voeren van actie, en nieuwe vormen van lokaal verenigen.

Hoe nemen we dit mee in het beleidsplan?

- We vergroten de participatie van vrijwilligers door onder andere de vrijwilligersraad uit te breiden en te optimaliseren én door het bovenlokaal vrijwilligersengagement uit te breiden.
- We vergroten ook de toegankelijkheid en herkenbaarheid van medewerkers en bestuur bij vrijwilligers. We zorgen voor duidelijke procedures om het draagvlak van beslissingen te vergroten en zetten in op een klantvriendelijke dienstverlening.
- Om onze vrijwilligers meer te ondersteunen, ontwikkelen we een gedragen visie op eigentijds vrijwilligersengagement in groepen en passen we een effectief ondersteuningsmodel toe voor groepen met hierin een centrale rol voor de groepscoaches.

3 We zijn een grote vrouwenvereniging in Vlaanderen en Brussel met een sterke historische en een duidelijke missie.

- Ons ledenaantal daalt al decennia. Dit verzwakt ons zowel financieel als qua maatschappelijke impact.

Hoe nemen we dit mee in het beleidsplan?

We ontwikkelen een duidelijke strategie met betrekking tot betaald en gedifferentieerd lidmaatschap en zetten volop in op inclusieve ledenwerving. We werken een ledenwervingsstrategie uit op maat van de groepen en ondersteunen vrijwilligers en groepen in hun externe communicatie naar vrouwen in hun buurt. We werven ook actiever rond onze missie door een strategie voor ons nationaal lidmaatschap uit te werken en hier rond twee keer een ledenwervingscampagne te voeren.

4 Vrouwen ervaren een heel sterke verbondenheid in onze lokale netwerken. Dit vergroot de veerkracht van vrouwen en bouwt een dam tegen eenzaamheid.

- De troef van verbondenheid is onvoldoende zichtbaar in onze merkidentiteit.
- De digitalisering zorgt in een deel van onze groepen voor verdeling en een verlieservaring.

Hoe nemen we dit mee in het beleidsplan?

We zetten onze merkenstrategie op punt en vergroten de zichtbaarheid van Femma als vrijwilligersorganisatie. Daarnaast ontwikkelen we een digitaliseringsbeleid dat niet uitsluit.

5 We hebben heel wat knowhow met betrekking tot inclusief verenigen en zetten al heel wat stappen richting inclusie: zowel in onze personele als in onze middelenstrategie, als in onze lokale netwerken en samenwerkingsverbanden.

- We zijn zoekende naar duurzame, haalbare indicatoren die de diversiteit en inclusie in onze netwerken meten. Zoekende ook naar relevante dataverzameling zonder dat de draaglast van vrijwilligers vergroot wordt.
- We werken nog onvoldoende op maat van de verschillende groepen.
- We bereiken nog heel veel vrouwen niet die we kunnen en willen bereiken.
- De diversiteit in het personeelsbestand is nog onvoldoende gespreid.



Hoe nemen we dit mee in het beleidsplan?

- We ontwikkelen tools voor onze lokale groepen zodat zij een inzicht krijgen in de diversiteit in hun buurt en in participatiedrempels. We ondersteunen hen vervolgens in het verlagen van die drempels. Daarnaast versterken we hen in hun externe communicatie en ontwikkelen we een ledenwervingsstrategie op maat van lokale groepen. Waar nog geen Femma-groepen actief zijn, richten we nieuwe, autonome groepen op. Ook het doelpubliek van onze reizen maken we meer divers en via de vierde pijler van het Vlaamse participatie- en inburgeringstraject bereiken we nieuwkomers.
- We ondersteunen vrijwilligers in inclusief verenigen met een effectief ondersteuningsmodel en zet in op een kwaliteitsbeleid om haar werking voortdurend te monitoren en verbeteren.
- Om de diversiteit in ons personeelsbestand op alle niveaus uit te breiden, voeren we een inclusief en gendersensitief personeelsbeleid.

6 We slagen erin om thema's op de maatschappelijke agenda te plaatsen. We trekken daarbij van een sterke inhoudelijke analyse en koppelen daar beleids- en lobbywerk aan.

- We slagen er moeilijk in om politiserend te werken met onze groepen.

Hoe nemen we dit mee in het beleidsplan?

We sensibiliseren onze leden, groepen en werkingen over de onderwaardering en ongelijke verdeling van onbetaalde zorgarbeid en het recht op kwaliteitsvolle vrije tijd voor iedereen. Bovendien richten we autonome bovenlokale groepen op die ons politiserend werk versterken. Daarnaast ontwikkelen we een strategie voor ons nationaal lidmaatschap en voeren we deze beleidsperiode twee keer een ledenwervingscampagne vanuit ons politiserend werk.

7 We zijn authentiek en durven experimenteren (vb. met onze 32u-werkweek en De Maakerij).

- We hebben de laboratoriumrol met betrekking tot inclusief verenigen nog niet uitgewerkt.

Hoe nemen we dit mee in het beleidsplan?

Femma brengt via experimenten de inclusieve aanpak binnen in het Vlaamse participatie- en inburgeringstraject voor nieuwkomers.

8 We hebben sterke deelwerkingen zoals de Femma Vrouwenreizen, De Maakerij, de Tijd voor mij-werking en de Femma Quartier-werking.

- Deze werkingen opereren nog te veel als eilandjes. De wisselwerking tussen deze deelwerkingen en de andere werkingen (vereniging en beweging) is onvoldoende.
- De Tijd voor mij-werking en de Femma Quartier-werking zijn sterk, maar hun kennis en expertise wordt nog niet genoeg opgeschaald naar de rest van de organisatie.
- Er is onvoldoende visie voor onze deelwerkingen.

Hoe nemen we dit mee in het beleidsplan?

- We zetten de Tijd voor mij-werking, onze reizenwerking en de Femma Quartier-werking voort en sturen het concept van De Maakerij bij. We detecteren en faciliteren de doorstroom van vrouwen uit de Femma Quartier-werking naar autonome Femma-groepen.
- We zetten onze merkenstrategie op punt en borgen en delen kennis en informatie binnen de organisatie. We brengen alle expertise die we de afgelopen beleidsperiode opdeden met betrekking tot het oprichten van nieuwe groepen (waaronder ook de maekersnetwerken) samen en komen zo tot een handelingskader.

9 We hebben een sterke professionele werking met een duidelijke keuze voor basiswerk.

- Vrijwilligers ervaren nog onvoldoende presentie en nabijheid.
- Er gaat veel energie naar personeelsswissels.
- Het blijft een uitdaging om voldoende ruimte te voorzien in de takenpakketten van onze medewerkers zodat ze kunnen inspelen op opportuniteiten.
- We hebben een aantal kwetsbare solojobs.

Hoe nemen we dit mee in het beleidsplan?

- We passen een effectief ondersteuningsmodel toe zodat onze vrijwilligers in onze lokale groepen meer presentie ervaren. In dit model spelen groepscoaches een centrale rol. We vergroten de participatie van vrijwilligers in de organisatie via de vrijwilligersraad en vergroten ook de toegankelijkheid en herkenbaarheid van onze medewerkers en ons Bestuur.
- We voeren een inclusief en gendersensitief personeelsbeleid, met oog voor het welzijn van onze medewerkers. We zorgen eveneens voor een vlotte samenwerking via een samenwerkingsstructuur die inzet op efficiënt en haalbaar werk.
- We maken verdere afspraken en procedures over het borgen en delen van kennis en informatie.

10 We trekken onze inhoudelijke principes door in ons zakelijk beleid. We hebben een degelijke kwaliteitsaanpak met een constante cyclus van plannen, uitvoeren, evalueren en bijsturen.

- (Nieuwe) medewerkers zijn niet altijd voldoende op de hoogte van processen.
- Niet iedereen is op de hoogte van de knowhow die in de organisatie aanwezig is.
- De kennisdeling tussen onze medewerkers is onvoldoende.

Hoe nemen we dit mee in het beleidsplan?

- We zorgen voor een vlotte samenwerking via een samenwerkingsstructuur die inzet op efficiënt en haalbaar werk.
- We maken verdere afspraken en procedures over het borgen en delen van kennis en informatie.

11 We hebben sterke en betrokken bestuurders. Het Bestuur is divers samengesteld.

- De betrokkenheid van vrijwilligers in het besluitvormingsproces is onvoldoende.

Hoe nemen we dit mee in het beleidsplan?

We vergroten de participatie van onze vrijwilligers door de vrijwilligersraad uit te breiden en te optimaliseren en door de toegankelijkheid en herkenbaarheid van medewerkers en bestuur bij vrijwilligers te vergroten. Daarnaast komt er een heldere procedure om het draagvlak van beslissingen te vergroten.

12 Femma is financieel een vrij gezonde organisatie met veel reserves en een goede solvabiliteits- en liquiditeitsratio. Elk team is betrokken in de financiële procedures.

- De eigen middelen, vooral het lidmaatschap, staan zwaar onder druk.
- De subsidies zijn onvoldoende om de personeelswerking te dekken.
- Onze begroting is de laatste jaren niet in evenwicht.
- Er is een gebrek aan automatisatie en digitalisering op het vlak van financiën en budgettering.
- Er is onvoldoende expertise in sociaal ondernemerschap en productontwikkeling.

Hoe nemen we dit mee in het beleidsplan?

- We werken een visie en strategie uit over gedifferentieerde inkomsten, over betaald lidmaatschap en zetten volop in op inclusieve ledenwerving.
- We zorgen ook voor een duurzaam aan- en verkoopbeleid en voeren een transparant financieel beleid met oog voor nieuwe ontwikkelingen en tools.
- Met betrekking tot sociaal ondernemen, werken we een heldere visie uit en we zorgen voor minstens één project dat hieraan voldoet.

4.5 DE BELEIDSUITDAGINGEN BE2

Uit de contextanalyse, het overzicht van onze sterktes en zwaktes en de input die we verzamelden tijdens de inspiratiefase 'Femina verkent' leiden we zes beleidsuitdagingen af.

UITDAGING 1

HOE LEVEN WE SAMEN IN EEN SUPERDIVERSE SAMENLEVING WAARIN VERSCHIL MEER EN MEER GEBRUIKT WORDT OM MENSEN TEGEN ELKAAR UIT TE SPELEN?

Wat blijkt uit de contextanalyse?

De superdiversiteit zet zich door, wat leidt tot ingrijpende sociale veranderingen. Zo telt Vlaanderen vandaag 27% en Brussel 77% inwoners met een migratieachtergrond. Die groep omvat ook een enorme diversiteit. Superdiversiteit beperkt zich ook niet tot afkomst. We zien een grote diversiteit in samenlevingsvormen, seksuele oriëntatie, genderidentiteiten, leeftijd, ... Superdiversiteit, in combinatie met veranderingen op andere gebieden, roept bij sommige mensen gevoelens van onzekerheid, vervreemding, angst of weerstand op. Extreemrechtse krachten in de samenleving spelen op deze gevoelens in en versterken ze. Ze herleiden mensen tot slechts één aspect van hun identiteit en gebruiken dit als een middel om maatschappelijke breuklijnen te creëren en te polariseren.

UITDAGING 2

HOE GEVEN WE DIGITALISERING VORM ZODAT HET VERSCHILLENDE FACETTEN VAN ONS LEVEN VERGEMAKKELIJKT ZONDER MENSEN UIT TE SLUITEN?

Wat blijkt uit de contextanalyse?

Technologie biedt kansen, maar houdt ook bedreigingen in. Niet iedereen volgt de digitale (r)evolutie, wat het risico op sociale uitsluiting vergroot. Naarmate de leeftijd hoger is, het inkomen lager, en het

opleidingsniveau korter, neemt de kans op digitale exclusie toe. Veel mensen beschikken niet over de nodige middelen en/of vaardigheden om adequaat met digitalisering om te gaan.

UITDAGING 3

HOE VERSTERKEN WE HET MENTALE WELZIJN EN PAKKEN WE HET GROEIENDE GEVOEL VAN ONBEHAGEN, VEREENZAMING EN DE BEHOEFTE AAN ZINGEVENDE KADERS AAN?

Wat blijkt uit de contextanalyse?

Heel wat Belgen zitten niet goed in hun vel. Ze zijn uitgeput of worstelen met gevoelens van angst, eenzaamheid of onbehagen. De oorzaken zijn heel verscheiden en vaak is het een combinatie van factoren, zoals de lastige combinatie van werk, zorg en vrije tijd, onvoldoende diepgaande sociale contacten, of het gevoel niet gehoord te worden.

UITDAGING 4

HOE VOORKOMEN WE DAT DE DRUK OP VROUWEN OM INFORMELE ZORG OP TE NEMEN, VERHOOGT, TERWIJL ER EEN ZORGTSUNAMI OP ONS AFKOMT?

Wat blijkt uit de contextanalyse?

De vergrijzing doet de zorgnood de komende jaren stijgen. Dat zet zowel de informele als de formele zorgarbeid verder onder druk. Het zijn vooral vrouwen die de zorg op zich nemen. Dat weegt op hun welvaart en hun mentaal welzijn. Vrouwen werken bijvoorbeeld minder uren betaald dan mannen, net omwille van die extra zorgverantwoordelijkheid. Dat maakt hen financieel kwetsbaar. Ze hebben het moeilijker om alle ballen in de lucht te houden, ervaren onvoldoende waardering voor hun zorgarbeid, hebben minder vrije tijd dan mannen en zijn dan ook vaker mentaal uitgeput. Al die negatieve effecten dreigen de komende jaren nog versterkt te worden door de stijgende zorgnood. Vooral vrouwelijke mantelzorgers tussen 40 en 65 jaar vormen een risicogroep.

UITDAGING 5

HOE DRAGEN WE BIJ AAN EEN ECONOMISCH MODEL DAT DUURZAAM IS VOOR MENS EN PANEET EN DAT ONGELIJKHEID EN INDIVIDUALISERING TEGENGAAT?

Wat blijkt uit de contextanalyse?

De gevolgen van de klimaatverandering worden steeds ernstiger en onvoorspelbaarder. Vrouwen zijn extra kwetsbaar voor de gevolgen ervan omdat ze over minder mogelijkheden beschikken om zich aan te passen. Niet verwonderlijk dat ze zich meer zorgen maken over het milieu en de natuur dan mannen (62% vs. 56%) en pleiten voor ingrijpende maatregelen. Vrouwen hebben ook meer te lijden onder de sociale ongelijkheid in de samenleving. Hun armoederisico ligt hoger. De onderwaardering van de zorgarbeid speelt hierin een rol. Ons huidige economisch model vindt geen gepaste antwoorden op deze uitdagingen. Meer zelfs, het is één van de oorzaken ervan. Doordat het te hard focust op economische groei.

UITDAGING 6

HOE ZORGEN WE DAT WE ALS MIDDENVELDORGANISATIE ONZE MISSIE KUNNEN VERVULLEN IN EEN SPEELVELD DAT ONDER DRUK STAAT DOOR MARKTDENKEN EN CONTROLEDRANG VAN DE BELEIDSMAKERS?

Wat blijkt uit de contextanalyse?

Het middenveld heeft het niet makkelijk. De politiserende rol staat ter discussie. Zelf politieke voorstellen formuleren of de macht beïnvloeden, is volgens sommige politici geen taak van het middenveld. Politici intimideren ook middenveldorganisaties die hun visie niet delen. Tekenend is dat het Vlaamse regeerakkoord bepaalt dat de sociaal-culturele verenigingen hun kritische rol niet meer hoeven te vervullen. Alleen de verbindende rol moeten ze nog kunnen aantonen. Het middenveld staat daarnaast stevig onder druk door dalende subsidies, een tekort aan toegankelijke en betaalbare ruimtes en de groeiende vrijetijdsmarkt.



5. STRATEGISCHE DOELEN (SD) EN OPERATIONELE DOELSTELLINGEN (OD)

BE3

Op basis van de beleidsuitdagingen en onze zelfevaluatie formuleren we in dit deel de strategieën om onze ambities te realiseren. We stellen vier strategische doelen voor, elk met operationele doelstellingen en acties.

Bij elk strategisch doel omschrijven we wat we willen bereiken, verklaren we enkele begrippen, formuleren we de link met de contextanalyse en de beleidsuitdagingen, het verband met het vorige beleidsplan, een overzicht van de inzet van mensen en middelen en hoe we dit strategisch doel gaan opvolgen.

Bij elke operationele doelstelling geven we aan wat we willen bereiken, verklaren we enkele begrippen, verduidelijken we de link met het strategisch doel, geven we een overzicht van de acties, de indicatoren en van de mensen en middelen.





V.l.n.r.: Vrijwilliger Ilaria Miniaci (Femina Diest), Femmalid Christine D'Haene (Femina 't Gaverke), Femmalid Francheska Navarro (Femina Diksmuide), Vrijwilliger Bianca Nevejans (Femina Poperinge), Vrijwilliger Delfien Vanneste (Femina Belleghem Bell' Femmes)

STRATEGISCH DOEL 1:

DOOR FEMMA-GROEPEN VOELEN VROUWEN ZICH THUIS IN HUN BUURT IN VERANDERING

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

We bieden vrouwen kansen om dichtbij huis andere vrouwen te ontmoeten, verbinding te ervaren en zich op die manier meer thuis te laten voelen in hun buurt. Doordat vrouwen zich in onze groepen verbinden met andere vrouwen dragen we sterk bij aan hun mentaal welzijn en welbevinden. Door in te zetten op openheid in onze groepen kan Femma een veilige haven zijn voor vrouwen in hun buurt, die snel verandert. Via vier invalshoeken (aantrekken van deelnemers en leden, aantrekken en ondersteunen van vrijwilligers, open en aantrekkelijke activiteiten, en samenwerkingen) werken we aan duurzame, inclusieve en zorgzame groepen. We zetten sterk in op inclusie (elke vrouw mag mee doen, mee praten en mee beslissen) als manier van omgaan met diversiteit.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Femma-groepen

Femma-groepen zijn autonome groepen: vrijwilligers organiseren er zelfstandig voor andere vrouwen in hun buurt activiteiten om vrouwen te verbinden. Ze maken lokaal de missie van Femma waar.

Zich thuis voelen

Op je gemak zijn, je geborgen voelen, je veilig voelen, je kunnen ontspannen, ...

Buurt

Het begrip buurt bakenen we niet rigide af. Sommige groepen bereiken vrouwen uit meerdere buurgemeenten, andere groepen beperken zich tot de grenzen van een stadswijk, deelgemeente of parochie.

In verandering

We leven in een superdiverse samenleving. Buurten zijn geen statisch gegeven maar veranderen qua inwoners en uitzicht voortdurend. Met deze realiteit houden we rekening.

LINK MET MAATSCHAPPELIJKE CONTEXTANALYSE EN BELEIDSUITDAGINGEN

BE3

Met dit strategisch doel werken we aan de volgende drie beleidsuitdagingen:

- ─ Hoe leven we samen in een superdiverse samenleving waarin verschil meer en meer gebruikt wordt om mensen tegen elkaar uit te spelen?
- ─ Hoe versterken we het mentale welzijn en pakken we het groeiende gevoel van onbehagen, vereenzaming en de behoefte aan zingevende kaders aan?
- ─ Hoe zorgen we dat we als middenveldorganisatie onze missie kunnen vervullen in een speelveld dat onder druk staat door marktdenken en controledrang van de beleidsmakers?

Onze samenleving is constant in beweging en die (steeds snellere) veranderingen hebben een impact op mensen, zeker wanneer ze zich in hun omgeving laten voelen. Ze ervaren gevoelens van onbehagen, machteloosheid en onzekerheid. Vrouwen voelen zich niet altijd meer thuis in een steeds diversere samenleving. Ook de vereenzaming neemt toe. Femma-groepen kunnen het verschil maken door ontmoetingskansen te creëren als opstap om in verbinding te gaan, over verschillen heen. Daarbij stimuleren we onze groepen om inclusief te werken (mee doen, mee praten, mee beslissen). Zo tonen

we de samenleving ook dat superdiversiteit werkt en laten we als middenveldspeler kritisch van ons horen. Tegelijk bieden we onze groepen handvatten om letterlijk en figuurlijk lokaal een plek te hebben in het brede sociale en culturele landschap. We blijven de lokale overheden overtuigen van het belang van het lokale middenveld en de verbindende rol die ze lokaal speelt.

LINK MET VORIG BELEIDSPLAN

In het beleidsplan 2021-2025 zijn we, na de fusie met de vzw Federatie Wereldvrouwen, gestart om te werken aan inclusieve groepen. We hebben zaadjes geplant, geëxperimenteerd en een cruciale mentaliteitsverandering in onze vereniging op gang gebracht. Maar dit proces is nog niet af en vraagt tijd om door te dringen in heel onze werking, in al onze groepen. De draagkracht van de lokale groepen om aan verandering te werken is (nog) niet overal even groot. We zetten deze beleidsperiode in om onze groepen te versterken op verschillende terreinen, zodat ze uitgroeien tot duurzame en inclusieve groepen. Hiervoor is maatwerk nodig.

VERDELING VAN INKOMSTEN VOOR DIT STRATEGISCH DOEL

	Eigen inkomsten	Specifieke subsidies	Subsidies SCW*	Personeels-subsidies	Leden-bijdragen
2026	1%	5%	72%	12%	10%
2027	1%	5%	72%	12%	10%
2028	1%	5%	72%	12%	10%
2029	1%	5%	72%	12%	10%
2030	1%	5%	72%	12%	10%

OPVOLGING VAN DIT STRATEGISCH DOEL

De indicatoren die gekoppeld zijn aan dit strategisch doel volgen we op via:

- ons registratiesysteem Thuja
- de jaarplannen van onze teams
- de individuele jaarplannen van onze medewerkers

* Decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk.

OPERATIONELE DOELSTELLING 1:

FEMMA-GROEPEN KENNEN DE PARTICIPATIEDREMPELS VAN DE VROUWEN IN HUN BUURT EN PAKKEN ZE AAN.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

Niet iedereen vindt makkelijk de weg naar een vereniging in haar buurt. Zichtbare en onzichtbare drempels staan een deelname in de weg. We maken onze groepen in eerste instantie bewust van deze drempels. We dagen hen op maat uit om ze aan te pakken, zodat meer vrouwen de weg naar Femma vinden en er verbondenheid ervaren.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Femma-groepen

Zie strategisch doel.

Participatiedrempels

Zichtbare en onzichtbare obstakels die ervoor zorgen dat vrouwen de weg naar Femma letterlijk en figuurlijk niet vinden, de stap om deel te nemen niet durven of kunnen nemen. Deze drempels zijn voor iedereen verschillend (vb. moeilijk bereikbaar, te duur, onbekend, niet aangepast aan de verwachtingen of noden, ...).

Buurt

Zie strategisch doel.

Aanpakken

We maken onze groepen niet alleen bewust van participatiedrempels maar reiken hen ook tools aan om ze weg te werken. Zo worden ze als groep meer 'open' voor nieuwe vrouwen. We kiezen hier voor een aanpak op maat.

LINK MET STRATEGISCH DOEL

Opdat vrouwen zich thuis zouden voelen in hun buurt en de weg naar een Femma-groep vinden, is het eerst nodig om te kijken wat ervoor zorgt dat ze die weg niet vinden. Welke drempels (ver)hinderen vrouwen om deel te nemen en hoe pakken we ze aan?



ACTIES

- 1 We geven onze groepen tools om inzicht te krijgen in de diversiteit in hun buurt.
- 2 We ontwikkelen een scanningstool waarmee onze groepen participatiedrempels in kaart kunnen brengen.
- 3 We faciliteren en stimuleren het gebruik van de scanningstool bij onze groepen.
- 4 We ondersteunen onze groepen in het verlagen van de participatiedrempels als essentiële stap om te werken aan meer inclusie.

INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Informatie over diversiteit op buurtniveau	50% van onze groepen gaat met deze info aan de slag.	Onze groepen krijgen zicht op de diversiteit in hun buurt.
Een gebruiksvriendelijke scanningstool om in onze groepen participatiedrempels in kaart te brengen en acties te bepalen	50 % van de groepen gebruikt de scanningstool.	Onze groepen krijgen zicht op de drempels die participatie in de weg staan.
Overzicht per groep van de acties die uit de scanningstool zijn gekomen	We kennen voor 50 % van onze groepen de geplande acties.	
Aantal procesbegeleidingen per jaar om drempelverlagend te werken	Onze groepscoaches zetten jaarlijks samen hier rond 50 procesbegeleidingen op.	Onze groepen werken inclusiever.
Handvatten en goede voorbeelden over de aanpak van (financiële) drempels	— We ontwikkelen jaarlijks minimum 1 vormingspakket rond het wegwerken van drempels. — We hebben een gedifferentieerd lidmaatschap, een kader om te werken met de UitPAS (kansentariet) en een ledereen Femma Fonds.	Vrouwen ervaren minder drempels om deel te nemen aan Femma-activiteiten.

OPERATIONELE DOELSTELLING 2:

FEMMA-GROEPEN ORGANISEREN OP AANTREKKELIJKE PLEKKEN EEN AANTREKKELIJK AANBOD VOOR DE VROUWEN IN HUN BUURT.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

Femima-groepen hebben als doel om vrouwen lokaal te verbinden. Aantrekkelijke activiteiten zijn hiervoor een middel. We inspireren onze groepen om een aantrekkelijk, gevarieerd en actueel activiteitenprogramma uit te werken en bekend te maken. Tegelijk is de plek waar de activiteiten georganiseerd worden bepalend om een aanbod als aantrekkelijk te beschouwen (uitstraling, ligging, gezelligheid, ...).

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Femima-groepen organiseren

Femima-groepen zijn autonoom en werken zelfstandig. Dit betekent dat het organiseren van een activiteit van A tot Z door vrijwilligers gebeurt. Organiseren omvat alles wat nodig is zodat de activiteit kan plaatsvinden (bedenken van de activiteit, locatie vastleggen, lesgever zoeken, materiaal inkopen en klaarzetten, activiteit bekendmaken, inschrijvingen beheren, ...).

Aantrekkelijk

Dit mag je best letterlijk nemen 'dat wat aantrekt', wat aantrekkelijk of attractief is, wat prikkelt, interesse opwekt,... doordat het vernieuwend of actueel is, doordat het uniek of verrassend is, ...

Plekken

De locatie, het gebouw, de ruimte, de plaats waar de activiteit georganiseerd wordt. Dit kan gaan over een gemeenschapscentrum, buurthuis, parochielokaal, maar evengoed over een koffiebar.

Aanbod

Alle zaken die georganiseerd worden om vrouwen te verbinden (workshops, lezingen, cursussen, uitstappen, feesten, ...)

LINK MET STRATEGISCH DOEL

Aantrekkelijke activiteiten zijn een middel om vrouwen lokaal samen te brengen. Tegelijk is ook de uitstraling van de plek waar de activiteit doorgaat belangrijk om een activiteit aantrekkelijk te maken. Door hierop in te zetten, trekken we vrouwen aan om naar Femima te komen en er zich geleidelijk aan thuis te voelen.

ACTIES

- 1 We inspireren onze groepen met een gevarieerd en trendgevoelig aanbod.
- 2 We creëren platformen en gelegenheden waar onze groepen elkaar kunnen inspireren.
- 3 Onze groepen krijgen ondersteuning in het vinden van aantrekkelijke fysieke ontmoetingsplekken.
- 4 We gaan bovenlokale samenwerkingen aan met organisaties om ons aanbod te versterken.



INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Organisatie van inspiratiemomenten voor groepen	■ We organiseren jaarlijks in elke provincie 1 'Femma inspireert'. ■ Tegen het einde van de beleidsperiode neemt minimum 50% van onze groepen hieraan deel.	Onze groepen hebben een aantrekkelijk jaarprogramma.
Een digitaal inspiratieplatform voor vrijwilligers met 3 luiken (databank workshop-aanbieders, Femma maakt het, inspiratie van andere Femma-groepen) en een inspiratiefolder hierover	■ We hebben een databank met per provincie minimum 50 aanbieders van workshops. ■ We hebben een databank waarop jaarlijks minimum 10 nieuwe activiteiten verschijnen. ■ We krijgen deze beleidsperiode 150 suggesties voor activiteiten via onze groepen. ■ 75% van onze groepen maken jaarlijks gebruik van minstens één activiteit uit het voorgestelde aanbod. ■ We hebben een jaarlijkse inspiratiefolder over het aanbod op het inspiratieplatform.	
Bovenlokaal aanbod	We organiseren in elke provincie 1 à 2 keer per jaar een bovenlokaal initiatief met minstens 100 deelnemers.	
Bovenlokale partners om activiteiten aan bod groepen te versterken	We hebben jaarlijks minimum 3 bovenlokale partners waarvan 1 nieuwe.	
Overzicht van mogelijke partners voor zalen	We hebben een handleiding waarmee onze groepscoaches groepen kunnen ondersteunen in hun zoektocht naar aantrekkelijke lokalen.	Onze groepen organiseren hun activiteiten op aantrekkelijke plekken.



OPERATIONELE DOELSTELLING 3:

FEMMA-GROEPEN ZETTEN STERKER IN OP EXTERNE COMMUNICATIE EN LEDENWERVING.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

We willen dat onze groepen permanent oog hebben voor het bereiken van nieuwe vrouwen, zowel om deel te nemen als om lid te worden. Om dit te bereiken is het belangrijk dat vrouwen van Femma gehoord hebben en weten wat er in hun buurt georganiseerd wordt.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Femma-groepen

Zie strategisch doel.

Versterken

Met versterken, doelen we op initiatieven zoals vormingen, het aanreiken van goeie voorbeelden, hapklare sjablonen, ...

Externe communicatie

Met externe communicatie bedoelen we het bekendmaken van de lokale groep bij het brede publiek en niet alleen bij de eigen leden en trouwe deelnemers.

Ledenwerving

Met ledenwerving doelen we op acties of initiatieven om vrouwen (die al dan niet al deelnemen aan activiteiten) lid te maken van Femma.

LINK MET STRATEGISCH DOEL

Inzetten op bekendmaking is een eerste stap om vrouwen in hun buurt te laten kennismaken met Femma. Door ook in te zetten op ledenwerving kunnen vrouwen een nog sterkere band krijgen met hun Femma-groep.

ACTIES

- 1 We ondersteunen onze groepen in hun externe communicatie naar vrouwen in hun buurt.
- 2 We ontwikkelen een ledenwervingsstrategie op maat van onze groepen.

INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Promotiemateriaal voor onze groepen om zich extern bekend te maken	Onze groepen beschikken over een basispakket promotiemateriaal en we hebben een efficiënt systeem om materiaal uit te lenen.	Vrouwen kennen de Femma-groep in hun buurt.
Organisatie van lokale uitbreekacties om deelnemers en leden te werven	75% van onze groepen heeft op het einde van de beleidsperiode een uitbreekactie georganiseerd.	
Een vormingspakket 'externe communicatie' voor onze groepen		Onze vrijwilligers maken hun groep zichtbaar in hun buurt en maken hun activiteiten extern bekend.
Link van de Femma-website met de 'Uit in Vlaanderen'-website		Vrouwen kennen de Femma-activiteiten die plaatsvinden in hun buurt.
We hebben een ledenwervingsstrategie op maat van groepen	Zie het zakelijk plan.	Onze groepen voelen zich gesterkt om nieuwe leden te werven.
Toepassing van de ledenwervingsstrategie door onze groepen	Tegen het einde van de beleidsperiode werft 75% van onze groepen jaarlijks nieuwe leden.	Vrouwen worden lid van lokale Femma-groepen.

OPERATIONELE DOELSTELLING 4:

FEMMA-GROEPEN GAAN SAMENWERKINGEN AAN OM HUN WERKING TE VERSTERKEN.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

Femma-groepen zijn geen eiland in hun omgeving, maar zijn verankerd in het lokale sociale en culturele leven. Door samenwerkingen aan te gaan, kan de eigen werking versterkt en de impact vergroot worden.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Femma-groepen

Zie strategisch doel.

Samenwerkingen

Samenwerkingen kunnen verschillende vormen aannemen (elkaars activiteiten bekendmaken, gebruik maken van lokalen, materiaal delen tot echt samen organiseren). De lijst met mogelijke lokale partners om mee samen te werken is uitgebreid: vrouwenverenigingen, sociaal-culturele verenigingen, jeugdwerk, scholen, lokale besturen, gemeenschapscentra, dienstencentra, welzijnsraad, ...

Werking versterken

Samenwerkingen kunnen onze groepen doen groeien op verschillende terreinen (bereiken van nieuwe deelnemers, inspiratie voor activiteiten, betaalbare activiteiten aanbieden door ze niet alleen te organiseren, kunnen beschikken over aantrekkelijke locaties, meer bekendheid, extra helpende handen,...).

LINK MET STRATEGISCH DOEL

Door samenwerkingen aan te gaan, kunnen nog meer vrouwen sneller de weg naar Femma vinden en er verbinding ervaren. Omdat het netwerk van onze groepen lokaal vergroot, worden ze een gekende en betrouwbare partner. Hierdoor kunnen ze nog beter hun rol opnemen als plek waar vrouwen zich thuis kunnen en mogen voelen.

ACTIES

- 1 We inspireren onze groepen met goede voorbeelden over lokale samenwerkingen.
- 2 We ontwikkelen en promoten een leidraad waarmee onze groepen lokale samenwerkingen kunnen opstarten en evalueren.



INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Communicatie over goede voorbeelden van samenwerkingen	5 keer per jaar verschijnen er goede voorbeelden op het vrijwilligersluik van Femma.be en in de vrijwilligersnieuwsbrief. 1 keer per jaar verschijnt er een goede praktijk in het Femma magazine.	Onze groepen voelen zich geïnspireerd om zelf na te denken over samenwerkingen om hun werking te versterken.
Een leidraad voor lokale samenwerkingen	We hebben een leidraad en verspreiden deze.	
Het aantal lokale samenwerkingen	75% van onze groepen gaat deze beleidsperiode minimum 1 samenwerking aan met een andere vereniging of organisatie in hun buurt.	Onze groepen breiden hun bereik uit door samen te werken.

OPERATIONELE DOELSTELLING 5:

FEMMA RICHT GROEPEN OP MET VROUWEN DIE NOOD HEBBEN AAN VERBINDING IN HUN BUURT.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

We bieden nog meer vrouwen de kans om lokaal in verbinding te gaan. We richten daarom op welgekozen plekken nieuwe groepen op. Daar waar Femma niet actief is én waar er ook nood is aan verbinding omdat er weinig initiatieven of verenigingen zijn, gaan we aan de slag.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Oprichten

Met oprichten, bedoelen we een groep opstarten, begeleiden en doen groeien tot een autonome groep, waar vrijwilligers zelfstandig aan de slag zijn.

Nood aan verbinding

Met nood aan verbinding bedoelen we de behoefte om connectie te maken met andere vrouwen.

LINK MET STRATEGISCH DOEL

Omdat niet alle vrouwen in hun buurt de kans hebben om andere vrouwen te ontmoeten, richten we nieuwe groepen op. Groepen zijn voor ons het middel om vrouwen zich te doen thuis voelen in hun buurt in verandering.

ACTIES

- 1 We brengen alle expertise die we de afgelopen beleidsperiode hebben opgedaan met betrekking tot het oprichten van nieuwe groepen (waaronder ook de maekersnetwerken) samen en komen zo tot een handelingskader.
- 2 We ontwikkelen een strategie om opportuniteiten (om nieuwe groepen op te richten) te onderzoeken op haalbaarheid.
- 3 We richten nieuwe autonome groepen op.

INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Een werkbaar en effectief handelingskader	De expertise om nieuwe groepen op te richten, is samengebracht.	Groepscoaches hebben handvaten en een handelingskader om nieuwe groepen op te richten.
Verkennde buurtanalyses	Zie indicator.	Groepscoaches richten nieuwe groepen op op gericht gekozen plaatsen.
Experimenten	Jaarlijks starten er 9 experimenten.	Vrouwen vinden op nieuwe plekken aansluiting bij Femma.
Aantal nieuwe groepen	We hebben minimum 5 nieuwe groepen per jaar.	

OPERATIONELE DOELSTELLING 6:

FEMMA BRENGT VIA EXPERIMENTEN DE INCLUSIEVE AANPAK BINNEN IN HET PARTICIPATIE- EN INBURGERINGSTRAJECT VOOR NIEUWKOMERS.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

Femma ambieert de komende beleidsperiode een actieve rol te spelen in het inburgeringstraject van (vrouwelijke) nieuwkomers. Onze lokale groepen zijn laagdrempelige plekken waar nieuwkomers zich vrijwillig kunnen inzetten samen met andere vrouwen uit de buurt. Door onze spreiding kan dit engagement dichtbij huis, waardoor nieuwkomers een netwerk kunnen opbouwen in hun buurt. Essentieel is dat we in onze aanpak verder willen gaan dan 'mogen deelnemen aan de samenleving'. We nemen onze laboratoriumrol op door de maatschappelijke spelregel van 'integratie' in vraag te stellen en voor 'inclusie' te kiezen, waar het niet alleen draait om deelnemen, maar ook over mee praten én mee beslissen. Onze groepen zijn minisamenlevingen waar mee doen, mee praten en mee beslissen (de 3 stappen richting inclusie) concreet gestalte krijgt. Via enkele proeftuinen inspireren we hiermee de 'grote' samenleving.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Experimenten

Experimenten zijn proeftuinen die we opzetten op enkele plekken waarmee we dit traject uittesten. Hieruit leren we hoe we onze inclusieve aanpak verder kunnen uitrollen.

Inclusieve aanpak

Met inclusieve aanpak bedoelen we dat alle vrouwen in onze groepen mogen mee doen, mee praten en mee beslissen.

Participatie- en inburgeringstraject nieuwkomers

Nieuwkomers in Vlaanderen volgen een inburgeringstraject. Het doel van dit traject is om mensen zelfredzaam te maken en hen de kans te geven om volwaardig deel te nemen aan de

samenleving. Naast de pijlers van maatschappelijke oriëntatie, Nederlands leren en een traject naar werk, werd het inburgeringstraject in 2023 uitgebreid met een vierde pijler: een participatie- en netwerktraject. In dit traject kunnen nieuwkomers, onder andere via 40 uur vrijwilligerswerk, een sociaal netwerk opbouwen en hun participatie versterken.

LINK MET STRATEGISCH DOEL

We geven nieuwkomers de kans om dankzij een engagement in Femma een netwerk op te bouwen in hun buurt. In onze groepen zorgen we voor verbinding, wat een belangrijke stap is om je thuis te voelen in je buurt.

ACTIES

- 1 We leggen nauwe contacten met de regionale organisatienetwerken 'vierde pijler' en andere organisaties die een primaire rol spelen in het participatie- en inburgeringstraject voor nieuwkomers om zo een samenwerking tot stand te brengen.
- 2 We zetten experimenten op met een inclusieve aanpak.
- 3 We delen onze inzichten.

INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Contacten met partners	We hebben per provincie minimum 1 partner.	We kennen de belangrijkste partners in het inburgeringstraject en weten welke rol Femma concreet kan spelen.
Opgezette experimenten	We hebben per provincie minimum 1 experiment.	Nieuwkomers voelen zich via een vrijwillig engagement thuis in hun buurt.
Delen van inzichten	— We borgen onze kennis en inzichten. — We delen onze kennis en inzichten met relevante stakeholders.	Relevante stakeholders kennen de resultaten van onze proeftuinen.





OPERATIONELE DOELSTELLING 7:

FEMMA INSPIREERT DE SAMENLEVING MET HAAR VISIE EN EXPERTISE OVER INCLUSIEF VERENIGEN.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

We deden al heel wat ervaring op over inclusie. Deze beleidsperiode breiden we deze expertise nog verder uit met concrete handvatten voor onze groepen. Al onze inzichten delen we zodat ook andere verenigingen, organisaties, instanties, ... inclusiever worden.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Inspireert

We reiken inzichten en goede voorbeelden aan zodat anderen hier ook mee aan de slag zouden gaan.

Samenleving

We inspireren zowel het brede middenveld van (sociaal-culturele) organisaties en verenigingen, als overheden en publieke spelers.

Visie

Visie is de manier waarop we naar inclusie kijken.

Expertise

Met expertise bedoelen we hier de ervaring die we opgebouwd hebben in onze groepen, dus vanuit de praktijk.

Inclusief verenigen

Met inclusief verenigen doelen we op een model om mensen over verschillen heen in groepen samen te brengen vanuit mee doen, mee praten en mee beslissen.

LINK MET STRATEGISCH DOEL

Door onze ervaringen en inzichten te delen, laten

we meerdere (middenveld)spelers kennis maken met onze aanpak. Zo inspireren we hen en kunnen ze hierop verder bouwen.

ACTIES

- 1 We blijven onze visie en expertise actualiseren.
- 2 We delen goede praktijken met actoren van het verenigingsleven en de samenleving.

INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Borgen van expertise	We hebben een overzicht van onze inclusieve kennis.	Verenigingen, organisaties, instanties, ...zijn geïnspireerd om stappen te zetten richting meer inclusie.
Expertisedeling	We delen de tweede helft van de beleidsperiode onze expertise jaarlijks met minimum 5 instanties.	



V.l.n.r.: Vrijwilliger Christine D'Haene (Femba 't Gaverke), Vrijwilliger Alannah Lebbe (Femba Rekkem), Vrijwilliger Aicha El Kahak (Femba Molenbeek Parels), Vrijwilliger Fabienne Daniels (Femba Scherpenheuvel), Vrijwilliger Ilaria Miniaci (Femba Diest), Femmalid Francheska Navarro (Femba Diksmuide), Vrijwilliger Gina Daems (Femba Deurne Jozefien), Vrijwilliger Delfien Vanneste (Femba Bellegem Bell' Femmes), Vrijwilliger Bianca Nevejans (Femba Poperinge)

STRATEGISCH DOEL 2:

FEMMA VERGROOT HET WELZIJN EN DE WELVAART VAN VROUWEN IN EEN SAMENLEVING MET EEN GROEIENDE ZORGNOOD.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

We vergroten de welvaart en het welzijn van vrouwen. Dit doen we door erop toe te zien dat de zorgvraag die aan vrouwen gesteld wordt, in verhouding is met hun draagkracht en dat vrouwen voldoende kwaliteitsvolle vrije tijd hebben. We dagen de heersende denkkaders uit en strijden voor een maatschappij die onbetaalde zorgarbeid, betaalde zorgarbeid en het recht op kwaliteitsvolle vrije tijd meer waardeert en gelijk verdeelt. We hebben in het bijzonder aandacht voor vrouwen in een maatschappelijk kwetsbare positie. In onze belangenbehartiging, maar ook door zelf kwaliteitsvolle vrije tijd voor hen te organiseren.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Welzijn

Welzijn betekent dat het zowel lichamelijk, geestelijk als sociaal goed gaat met iemand.

Welvaart

Welvaart houdt in dat je materiële behoeften vervuld zijn.

Steeds grotere zorgnood

De vraag naar onbetaalde en betaalde zorgarbeid neemt toe, onder andere door de vergrijzing van de bevolking.

LINK MET MAATSCHAPPELIJKE CONTEXTANALYSE EN DE BELEIDSUITDAGINGEN

De vergrijzing komt op topsnelheid en vergroot samen met de toename van chronische en psychische ziektes de zorgnood in onze

samenleving. Zorg komt vandaag al grotendeels op vrouwen terecht en beïnvloedt sterk hun welvaart en hun mentaal welzijn. Omwille van hun grote zorgverantwoordelijkheid werken vrouwen minder uren betaald dan mannen. Dit maakt hen financieel kwetsbaar. Ze ervaren ook meer druk om al hun verantwoordelijkheden te combineren, ze krijgen onvoldoende waardering voor hun zorgarbeid, ze hebben minder vrije tijd dan mannen en zijn dan ook vaker mentaal moe. Met een stijgende zorgnood in het vooruitzicht dreigen deze negatieve effecten nog te verergeren. Als feministische beweging vertrekken we van de ervaringen van vrouwen en geven we hen een stem. We maken het persoonlijke politiek en wakkeren het debat rond onbetaalde zorgarbeid en het recht op vrije tijd aan. Met specifieke aandacht voor vrouwen in een maatschappelijk kwetsbare situatie.

Met dit strategisch doel werken we aan de volgende vier beleidsuitdagingen:

- Hoe leven we samen in een superdiverse samenleving waarin verschil meer en meer gebruikt wordt om mensen tegen elkaar uit te spelen?
- Hoe versterken we het mentale welzijn en pakken we het groeiende gevoel van onbehagen, vereenzaming en de behoefte aan zingevende kaders aan?
- Hoe voorkomen we dat de druk op vrouwen om informele zorg op te nemen, verhoogt terwijl er een zorgtsunami op ons afkomt?
- Hoe dragen we bij aan een economisch model dat duurzaam is voor mens en planeet en dat ongelijkheid en individualisering tegengaat?

We ijveren voor een samenleving die de toenemende zorgnood ernstig neemt en ziet als een maatschappelijke uitdaging die we collectief aanpakken. Dit vraagt een structurele omslag. Zo pleiten wij voor een ander economisch model, de donuteconomie, waarbij er meer aandacht is voor duurzaamheid en sociale gelijkheid. Twee belangrijke aspecten van de donuteconomie zijn de waardering van zorgarbeid en meer gendergelijkheid. Een meer gelijke verdeling van de zorgverantwoordelijkheid verhoogt het welzijn van vrouwen. Ze voelen zich meer gesteund en gewaardeerd en hebben ook meer kwaliteitsvolle vrije tijd. We komen op voor het recht op vrije tijd voor iedereen en organiseren zelf vrijetijdsactiviteiten, waar vrouwen even op adem kunnen komen, in het gezelschap van andere vrouwen.

Zowel in onze belangenbehartiging als in onze groepswerking hebben we aandacht voor de verschillen tussen vrouwen onderling. Terzelfdertijd focussen we duidelijk op de ervaringen en dromen die ze met elkaar delen. Dit creëert erkenning en solidariteit.

LINK MET VORIG BELEIDSPLAN

We blijven ook deze beleidsperiode inzetten op bewustwording en verandering rond de ongelijke verdeling van betaalde en onbetaalde arbeid én de onderwaardering van zorgarbeid. We werken aan een emancipatorische maatschappelijke context via belangenbehartiging (publieke spoor) en versterken terzelfdertijd de vrouwen zelf door hen kritisch te laten reflecteren over hun eigen leven en de samenleving (privaat spoor). In vergelijking met het vorige beleidsplan trekken we het thema combinatie van werk, zorg en vrije tijd meer uit elkaar omdat de verscheidenheid aan vrouwen die we bereiken ook per onderwerp (werk, zorg en vrije tijd) specifieke invalshoeken vraagt. Dit laat ons toe de complexiteit van elk domein nog meer te vatten. Bovendien hebben we, zij het beperkt, ook expliciet aandacht voor de professionele zorgarbeid. Je kan de druk op de informele zorgarbeid namelijk niet verlagen zonder te ijveren voor een sterke professionele zorgsector. Succesvolle werkingen zoals de Tijd voor mij- en de Femma Quartier-werking zetten we voort en optimaliseren we. Daarbij bouwen we bruggen

tussen de vrouwen uit deze werkingen en onze lokale groepen.

VERDELING VAN INKOMSTEN VOOR DIT STRATEGISCH DOEL

	Eigen inkomsten	Specifieke subsidies	Subsidies SCW	Personeels- subsidies	Leden- bijdragen
2026	3%	21%	63%	10%	3%
2027	3%	21%	63%	10%	3%
2028	3%	21%	63%	10%	3%
2029	3%	21%	63%	10%	3%
2030	3%	21%	63%	10%	3%

OPVOLGING VAN DIT STRATEGISCH DOEL

De indicatoren die gekoppeld zijn aan dit strategisch doel volgen we op via:

- ons registratiesysteem Thuja
- onze sociale media
- onze impactbevraging voor vrijwilligers
- onze aanwezigheid in de media
- de jaarplannen van onze teams
- de individuele jaarplannen van onze medewerkers

OPERATIONELE DOELSTELLING 1:

FEMMA WERKT AAN EEN BETERE WAARDERING EN GELIJKE VERDELING VAN ONBETAALDE ZORGARBEID.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

We zorgen ervoor dat verschillende actoren in de samenleving de nodige praktijken, wetten en normen installeren die onbetaalde zorgarbeid meer waarderen en een meer gelijke verdeling stimuleren. Dit doen we door te inspireren, actie te voeren en samen te werken. Vrouwen voelen zich door onze acties erkend, tonen zich solidair met andere vrouwen en ijveren voor verandering.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Een betere waardering en gelijke verdeling

Wie onbetaalde zorgarbeid verleent, wordt meer erkend en ondersteund, zodat zorg geen negatief effect heeft op het individueel welzijn en welvaart. Samenhangend met een betere waardering wordt onbetaalde zorgarbeid beter verdeeld tussen alle groepen in de samenleving. Tussen mannen en vrouwen, tussen langopgeleide vrouwen en kortopgeleide vrouwen, tussen vrouwen zonder en vrouwen met een migratieachtergrond, ...

Onbetaalde zorgarbeid

Onbetaalde zorgarbeid is het geheel van huishoudelijke taken en zorgtaken waarvoor je niet vergoed wordt. Denk hierbij aan koken, het huis poetsen, de kinderen opvoeden, mantelzorg verrichten voor een naaste, ...

LINK MET STRATEGISCH DOEL

Door op te komen voor een meer gelijke verdeling en meer waardering van onbetaalde zorgarbeid, verhogen we zowel het welzijn als de welvaart van vrouwen. Nu hebben ze vaak het gevoel dat ze er te veel alleen voor staan, wat weegt op hun mentaal welzijn. De moeilijke combinatie met een voltijds betaalde job, weegt dan weer op hun materiële welvaart.

ACTIES

- 1 We blijven onze expertise versterken en actualiseren.
- 2 We ontwikkelen en actualiseren formats voor kennisdeling.
- 3 We sensibiliseren onze leden over de onderwaardering en ongelijke verdeling van onbetaalde zorgarbeid.
- 4 We sensibiliseren onze groepen en werkingen over de onderwaardering en ongelijke verdeling van onbetaalde zorgarbeid.
- 5 We sensibiliseren vrouwen over de onderwaardering en ongelijke verdeling van onbetaalde zorgarbeid.
- 6 We beïnvloeden beleidsmakers, relevante middenveldorganisaties en de publieke opinie.



INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Een actueel en inspirerend dossier over betaalde arbeid en onbetaalde zorgarbeid	■ We hebben 2 keer per beleidsperiode een update van data en inzichten van het dossier bekeken door een intersectionele bril. ■ We hebben een overzicht van blinde vlekken in data.	■ Er zijn toegankelijke data over onbetaalde zorgarbeid voor beleidsmakers, het publiek en relevante professionals. ■ Beleidsbeslissingen geven blijk van meer waardering en een gelijke verdeling van onbetaalde zorgarbeid. ■ Femma wordt erkend als een belangrijke stem in het maatschappelijk debat.
Beïnvloeding van beleidsmakers en middenveldorganisaties	■ We hebben minstens 10 contacten met beleidsmakers per jaar. ■ We hebben uitwisselingen met minstens 2 middenveldorganisaties per jaar. ■ We versturen 4 keer per jaar een beleidsezine. ■ We hebben een lobbystrategie.	
Aantal opinies	We versturen minstens 5 opinies per jaar naar de nationale pers.	
Deling van onze expertise	■ We beschikken over up-to-date formats. ■ We realiseren minstens 5 momenten van kennisdeling (workshops, lezing, debat) per jaar.	
Een bewustmakingscampagne over de onderwaardering en ongelijke verdeling van onbetaalde zorgarbeid	We lanceren 1 campagne in 2027.	■ Onze leden en vrouwen in het algemeen zijn zich bewust van de onderwaardering en ongelijke verdeling van onbetaalde zorgarbeid. ■ Onze leden en vrouwen in het algemeen zijn overtuigd van het belang van en begaan met onbetaalde zorgarbeid en de gelijke verdeling ervan.
Informatie op maat van onze leden, groepen en werkingen over de onderwaardering en ongelijke verdeling van onbetaalde zorgarbeid	■ We publiceren minstens 1 artikel per ledenmagazine over onbetaalde zorgarbeid en/of kwaliteitsvolle vrije tijd. ■ We creëren minstens 1 product in de beleidsperiode dat we verdelen via onze groepen en werkingen. ■ Minstens 25% van onze groepen en werkingen gaat met dit product aan de slag.	Onze leden, groepen en werkingen én vrouwen in het algemeen zijn zich bewust van de onderwaardering en ongelijke verdeling van onbetaalde zorgarbeid.

OPERATIONELE DOELSTELLING 2:

FEMMA PLEIT MEE VOOR KWALITEITSVOLLE EN TOEGANKELIJKE WELZIJS- EN ZORGVOORZIENINGEN VOOR IEDEREEN.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

In coalitie met andere organisaties bepleiten we het belang van kwaliteitsvolle en toegankelijke welzijns- en zorgvoorzieningen voor iedereen. Iedereen heeft recht op kwaliteitsvolle zorg, ongeacht financiële status, scholingsgraad, culturele achtergrond, tewerkstellingsgraad, geslacht, ... Dit wordt het best gewaarborgd door in te zetten op kwaliteitsvolle en toegankelijke welzijns- en zorgvoorzieningen. Voldoende professionele zorgarbeid maakt dat de vraag naar informele zorgarbeid onder controle blijft en dat de zorgverantwoordelijkheid niet alleen op de schouders van vrouwen komt. Bovendien zorgen we zo ook voor goede arbeidsomstandigheden van de vooral vrouwelijke werknemers in de welzijns- en zorgsector.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Femma pleit mee

We pleiten in coalitie met andere organisaties, die hier al ervaring rond opgebouwd hebben. We nemen niet zelf de leiding voor campagnes of acties, maar zijn wel een betrokken partner.

Kwaliteitsvolle en toegankelijke welzijns- en zorgvoorzieningen

Welzijns- en zorgvoorzieningen zoals ziekenhuizen, woonzorgcentra, kinderdagverblijven, dagopvang, instellingen voor mensen met een beperking, die een kwaliteitsvolle dienstverlening bieden en die toegankelijk zijn voor een divers publiek.



LINK MET STRATEGISCH DOEL

De groeiende zorgnood is een feit. Door te investeren in kwaliteitsvolle en toegankelijke welzijns- en zorginstellingen voor iedereen verdelen we die zorgnood meer in de samenleving zodat die niet enkel op de schouders van vrouwelijke (mantel) zorgers terecht komt, wat hun welzijn en welvaart niet ten goede zou komen. Bovendien stellen we kwaliteitsvolle zorg ook gelijk aan een goede werkomgeving voor de professionele zorgverleners (waar vrouwen oververtegenwoordigd zijn).

ACTIES

- 1 We versterken acties en campagnes vanuit de zorg- en welzijnssector die deze doelstelling dienen.

INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Onze deelname aan platformen	– Het aantal gedeelde campagnes en acties. – Het aantal gedeelde opinies. – Het overleg met beleidsmakers.	– Het beleid erkent het belang van kwaliteitsvolle en toegankelijke publieke welzijns- en zorgvoorzieningen. – De publieke opinie is gesensibiliseerd over het belang van kwaliteitsvolle en toegankelijke publieke welzijns- en zorgvoorzieningen.

OPERATIONELE DOELSTELLING 3:

FEMMA WERKT AAN HET RECHT OP KWALITEITSVOLLE VRIJE TIJD VOOR IEDEREEN.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

We geven mee een samenleving vorm waar ieder kan genieten van kwaliteitsvolle vrije tijd, ongeacht geslacht, sociaaleconomische positie, etnisch-culturele achtergrond, gezinssituatie, ... Dit doen we door te inspireren, actie te voeren en samen te werken.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Recht op

Dit betekent dat je er toegang toe hebt en er gebruik van kan maken.

Kwaliteitsvolle vrije tijd

Vrije tijd is de tijd die je vrij kan invullen, die je voldoening of plezier schenkt en die dus vrij is van moeten en noodzaak. Opdat vrije tijd als kwaliteitsvol ervaren wordt, dient ze aan verschillende criteria te voldoen: in voldoende grote blokken, op voorhand planbaar, goede afstemming mogelijk op anderen, ...

LINK MET STRATEGISCH DOEL

De ongelijke verdeling van onbetaalde zorgarbeid is één van de belangrijkste redenen waarom vrouwen per week gemiddeld 6 uur minder vrije tijd hebben dan mannen. Bovendien is hun vrije tijd minder kwaliteitsvol dan die van mannen, omdat ze vaker versnipperd is en onderbroken wordt. Vrije tijd die niet kwaliteitsvol is, weegt op het welzijn van vrouwen.

ACTIES

- 1 We versterken onze expertise.
- 2 We sensibiliseren onze leden over het recht op kwaliteitsvolle vrije tijd voor iedereen.
- 3 We sensibiliseren onze groepen en werkingen over het recht op kwaliteitsvolle vrije tijd voor iedereen.
- 4 We sensibiliseren vrouwen over het recht op kwaliteitsvolle vrije tijd voor iedereen.
- 5 We beïnvloeden beleidsmakers, relevante middenveldorganisaties en de publieke opinie.



INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Een actueel en inspirerend dossier over vrije tijd	■ We hebben 2 keer per beleidsperiode een update van data en inzichten van het dossier bekeken door een intersectionele bril. ■ We hebben een overzicht van blinde vlekken in data.	Er zijn toegankelijke data over vrije tijd voor beleidsmakers, het publiek en relevante professionals.
Beïnvloeding van beleidsmakers en middenveldorganisaties (gedeelde indicator met SD2:OD1)	■ We hebben minstens 10 contacten met beleidsmakers per jaar. ■ We hebben uitwisselingen met minstens 2 middenveldorganisaties per jaar. ■ We versturen 4 keer per jaar een beleids-ezine. ■ We hebben een lobbystrategie.	■ Beleidsbeslissingen geven blijk van het inzetten op het recht op kwaliteitsvolle vrije tijd voor iedereen. ■ Femma wordt erkend als een belangrijke stem in het maatschappelijk debat.
Aantal opinies (gedeelde indicator met SD2:OD1)	We versturen minstens 5 opinies per jaar naar de nationale pers.	
Deling van onze expertise (gedeelde indicator met SD2:OD1)	■ We beschikken over up-to-date formats. ■ We organiseren minstens 5 momenten van kennisdeling (workshops, lezing, debat) per jaar.	
Een campagne over de ongelijke verdeling van kwaliteitsvolle vrije tijd	We lanceren 1 campagne in 2030.	■ Onze leden en vrouwen in het algemeen zijn zich bewust van de ongelijkheid in kwaliteitsvolle vrije tijd. ■ Onze leden en vrouwen in het algemeen zijn overtuigd van het belang van kwaliteitsvolle vrije tijd voor iedereen.
Informatie over ongelijke verdeling van kwaliteitsvolle vrije tijd (gedeelde indicator met SD2:OD1)	■ We publiceren minstens 1 artikel per magazine over onbetaalde zorgarbeid en/of vrije tijd. ■ We creëren minstens 1 product in deze beleidsperiode dat we verdelen in onze groepen en werkingen.	■ Onze leden zijn zich bewust van de ongelijkheid in kwaliteitsvolle vrije tijd. ■ Onze leden zijn overtuigd van het belang van kwaliteitsvolle vrije tijd voor iedereen.

OPERATIONELE DOELSTELLING 4:

FEMMA ORGANISEERT KWALITEITSVOLLE VRIJE TIJD VOOR VROUWEN IN EEN MAATSCHAPPELIJK KWETSBARE SITUATIE.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

Vrouwen in een maatschappelijk kwetsbare positie nemen in groep deel aan een kwalitatief vrijetijdsaanbod dat Femma samen organiseert met organisaties die deze vrouwen bereiken. Zo voelen ze zich meer zelfzeker, proeven ze van sociaal-cultureel werk en eisen ze hun recht op vrije tijd op.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Femma organiseert

We ontwikkelen activiteiten voor groepen en organisaties.

Kwaliteitsvolle vrije tijd

Vrije tijd is de tijd die je vrij kan invullen, die je voldoening of plezier schenkt en die dus vrij is van moeten en noodzaak. Opdat vrije tijd als kwaliteitsvol ervaren wordt, dient ze aan verschillende criteria te voldoen: in voldoende grote blokken, op voorhand planbaar, goed kunnen afstemmen op anderen, ...

Vrouwen in een maatschappelijk kwetsbare positie

Vrouwen met een sociale en/of economische kwetsbaarheid, om welke reden dan ook. Achterstelling en uitsluiting volgen uit een samenspel van elkaar versterkende factoren op het structureel, het institutioneel en het individueel niveau.

LINK MET STRATEGISCH DOEL

Door vrouwen in een kwetsbare maatschappelijke positie een kwaliteitsvolle vrijetijdsbesteding aan te reiken, vergroten we hun welzijn en versterken we hen. Zij cijferen zich vaak weg ten voordele van anderen en krijgen ook vaak de boodschap dat ze prioriteit moeten geven aan andere zaken zoals

betaald werk. Zo wordt hun recht op een kwaliteitsvolle beleving van vrije tijd naar de achtergrond geschoven.

ACTIES

- 1 We organiseren een vrijetijdsaanbod voor organisaties en groepen die vrouwen in een maatschappelijk kwetsbare positie bereiken. (Tijd voor mij-werking)
- 2 We organiseren in Brusselse wijken een vrijetijdsaanbod in groep om vrouwen die zich in een maatschappelijk kwetsbare positie bevinden te versterken. (Femma Quartier-werking)
- 3 We detecteren en faciliteren de doorstroom van vrouwen uit de Femma Quartier-werking naar autonome Femma-groepen.
- 4 We rollen samenwerkingsverbanden uit over Vlaanderen en Brussel met organisaties die vrouwen in een maatschappelijk kwetsbare positie bereiken.
- 5 We borgen, versterken en delen onze expertise over het aanbieden van kwaliteitsvolle vrije tijd aan vrouwen in een maatschappelijk kwetsbare positie.



INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Een vrijetijdswerking in 8 Brusselse wijken	We organiseren 16 vrijetijdswerkingen in 8 Brusselse wijken.	Vrouwen in 8 Brusselse wijken voelen zich versterkt.
Samenwerkingen in Brussel	We hebben 8 samenwerkingen in Brussel.	
Het aantal vrouwen uit de Femma Quartier-werking dat doorstroomt naar een autonome Femma-groep	10% van de vrouwen uit de Femma Quartier-werking stroomt door naar een autonome Femma-groep.	Vrouwen voelen zich thuis in een autonome Femma-groep.
Een kwaliteitsvol aanbod voor de Tijd voor mij- werking	— We hebben een aanbod van minstens 500 workshops per jaar via intermediairs. — We hebben 2.500 deelnames aan de workshops.	Vrouwen in maatschappelijk kwetsbare posities nemen hun recht op vrije tijd op.
Samenwerkingsverbanden met intermediairs voor de Tijd voor mij- werking	— We hebben minstens 25 samenwerkingen per jaar met intermediairs. — We hebben een regionale spreiding over 5 provincies.	De Tijd voor mij- werking heeft een landelijk bereik en een landelijke bekendheid.
Delen van inzichten	— We borgen onze kennis en inzichten. — We delen onze kennis en inzichten met relevante stakeholders.	Verenigingen, organisaties, instanties,... zijn geïnspireerd om kwaliteitsvolle vrije tijd aan te bieden aan vrouwen in een maatschappelijk kwetsbare positie.

OPERATIONELE DOELSTELLING 5:

FEMMA VERGROOT HAAR SLAGKRACHT DOOR HET WERVEN VAN LEDEN EN SYMPATHISANTEN ROND DIT STRATEGISCH DOEL.

WAT WILLEN WE BEREIKEN

Mensen, dus niet alleen vrouwen, maken zich lid van Femma omwille van haar belangenbehartiging.

TOELICHTING VAN ENKELE BEGRIPPEN

Femma vergroot haar slagkracht

We vergroten de kans op maatschappelijke veranderingen.

Werven van leden en sympathisanten

We trekken mensen aan die al lidgeld betalen en mensen die nog geen lidgeld betalen maar die dit strategisch doel waardevol vinden.

LINK MET STRATEGISCH DOEL

De werving van leden en sympathisanten staat helemaal in het teken van dit strategisch doel. Hoe meer mensen zich rond dit doel verzamelen, hoe hoger de realisatiekans ervan.

ACTIES

- 1 We hebben een visie op nationaal lidmaatschap.
- 2 We werken 2 keer in de beleidsperiode een campagne uit om leden te werven vanuit ons politiserend werk.

INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Een visie op nationaal lidmaatschap	Zie indicator.	De slagkracht van Femma is versterkt.
Een campagne om leden te werven	— We lanceren 2 campagnes. — Het aantal nationale leden is minstens verdubbeld.	



STRATEGISCH DOEL 3:

DOOR MEE HAAR STEM TE LATEN HOREN, VERBETERT FEMMA (INTER)NATIONAAL DE POSITIE VAN VROUWEN.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

Femma verbetert mee de positie van vrouwen op diverse maatschappelijke domeinen. Ze doet dit:

- Via het ondersteunen van initiatieven van organisaties én
- Via het ondersteunen van initiatieven van haar lokale groepen en werkingen.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Mee haar stem horen

Femma is bij bovenlokale initiatieven niet de trekker van initiatieven (in tegenstelling tot bij strategisch doel 2).

De positie van vrouwen

Hier gaat het over de maatschappelijke positie oftewel de plaats die personen en groepen – in dit geval vrouwen als groep – innemen in samenlevingen.

LINK MET CONTEXTANALYSE EN BELEIDSUITDAGINGEN

BE3

De versnellende klimaatverandering, de stijgende zorgnood, neoliberaal sociaaleconomisch beleid én de opmars van conservatieve, radicaal rechtse en extreemrechtse bewegingen en partijen: al deze evoluties zetten de maatschappelijke positie van vrouwen hier en elders (nog verder) onder druk. Ze bedreigen hun welvaart en hun welzijn.

Met dit strategisch doel werken we aan de volgende vier beleidsuitdagingen:

- Hoe leven we samen in een superdiverse samenleving waarin verschil meer en meer gebruikt wordt om mensen tegen elkaar uit te spelen?

- Hoe dragen we bij aan een economisch model dat duurzaam is voor mens en planeet en dat ongelijkheid en individualisering tegengaat?
- Hoe versterken we het mentale welzijn en pakken we het groeiende gevoel van onbehagen, vereenzaming en de behoefte aan zingevende kaders aan?
- Hoe zorgen we dat we als middenveldorganisatie onze missie kunnen vervullen in een speelveld dat onder druk staat door marktdenken en controledrang van de beleidsmakers?

Door mee werken aan de verbetering van de maatschappelijke positie van vrouwen (inter)nationaal toont Femma zich solidair en zet ze mee in op de verbinding tussen vrouwen in verschillende maatschappelijke contexten en posities. Belangrijk hierbij is dat onze medewerking gebeurt binnen de context van de donuteconomie (Kate Raworth): een economie die vertrekt vanuit de draagkracht van de planeet is en gericht is op herverdeling, solidariteit en verbinding tussen mensen.

Via samenwerking met andere middenveldorganisaties erkennen we ook elkaars meerwaarde en versterken we elkaars werking.

LINK MET VORIG BELEIDSPLAN

Met dit strategisch doel werken we verder op en geven we meer gewicht aan de operationele doelstelling 'We hebben het internationale en inclusieve perspectief in het maatschappelijk debat over vrouwenrechten versterkt' uit het vorig beleidsplan. We verbreden de inhoud van 'maatschappelijk debat over vrouwenrechten' naar

de maatschappelijke positie die vrouwen in diverse samenlevingen innemen'. Daarnaast expliciteren we twee sporen waarop we zullen werken: via het versterken van initiatieven van organisaties en via het versterken van initiatieven van onze lokale groepen.

VERDELING VAN INKOMSTEN VOOR DIT STRATEGISCH DOEL

	Eigen inkomsten	Specifieke subsidies	Subsidies SCWV	Personeels- subsidies	Leden- bijdragen
2026	0%	0%	96%	4%	0%
2027	0%	0%	96%	4%	0%
2028	0%	0%	96%	4%	0%
2029	0%	0%	96%	4%	0%
2030	0%	0%	96%	4%	0%

OPVOLGING VAN DIT STRATEGISCH DOEL

De indicatoren die gekoppeld zijn aan dit strategisch doel volgen we op via:

- onze sociale media
- onze aanwezigheid in de media
- onze impactbevraging voor vrijwilligers
- de jaarplannen van onze teams
- de individuele jaarplannen van onze medewerkers

OPERATIONELE DOELSTELLING 1:

FEMMA VERSTERKT MEE HET VERHAAL VAN ORGANISATIES DIE OPKOMEN VOOR DE POSITIE VAN VROUWEN.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

We verbeteren de maatschappelijk positie van vrouwen via het versterken van initiatieven van andere organisaties. Het versterken vergroot namelijk de impact ervan op het beleid en de publieke opinie.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Zie strategisch doel.

LINK MET STRATEGISCH DOEL

Door het versterken van initiatieven van andere organisaties vergroten we de impact ervan op het

beleid en de publieke opinie. Zo verbeteren we mee de maatschappelijke positie van vrouwen op diverse domeinen.

ACTIES

- 1 We brengen relevante organisaties en hun expertise in kaart.
- 2 We ondersteunen acties en opinies van organisaties.

INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Overzicht van organisaties en hun expertise	Zie indicator.	We hebben de zichtbaarheid van acties en opinies van andere organisaties vergroot.
Gedeelde acties en opinies	Minstens 5 ondersteunde acties en gedeelde opinies per jaar.	

OPERATIONELE DOELSTELLING 2:

FEMMA VOORZIET WITRUIMTE OM ACTIES DIE ONZE GROEPEN VANUIT VERONTWAARDIGING NEMEN, TE VERSTERKEN.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

Femma-groepen en werkingen zetten acties op die de maatschappelijke positie van vrouwen versterken. We vinden het belangrijk om deze bottom-up acties te versterken, omdat dit hun impact vergroot. Versterken kan op verschillende manieren: het bevorderen van lokale samenwerkingen, samenwerkingen tussen Femma-groepen, via communicatie, of financieel.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Witruimte

We voorzien personeels- en financiële inzet zonder de acties op voorhand al af te bakenen of te concretiseren.

LINK MET STRATEGISCH DOEL

Door het versterken van initiatieven van onze groepen en werkingen vergroten we mee de impact ervan, wat de maatschappelijke positie van vrouwen ten goede komt.

ACTIES

- 1 We stimuleren onze groepen en werkingen om initiatieven te signaleren.
- 2 We ondersteunen deze initiatieven binnen de beschikbare capaciteit.



INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Communicatie naar onze groepen en werkingen	Zie indicator.	Onze groepen en werkingen voelen zich gesteund door Femma in hun inspanningen om de positie van vrouwen te versterken.
Ondersteunde initiatieven	Omwille van feit dat het witruimte is zetten we hier geen cijfers.	





V.l.n.r.: Vrijwilliger Bianca Nevejans (Femna Poperinge), Vrijwilliger Delfien Vanneste (Femna Bellegem Bell' Femmes), Femmalid Christine D'Haene (Femna 't Gaverke), Vrijwilliger Aicha El Kahak (Femna Molenbeek Parels), Femmalid Fabienne Daniels (Femna Scherpenheuvel), Femmalid Francheska Navarro (Femna Diksmuide)

STRATEGISCH DOEL 4:

VROUWEN MAKEN VIA HUN VRIJWILLIG ENGAGEMENT BIJ FEMMA HET VERSCHIL VOOR ANDERE VROUWEN.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

Femma maakt het verschil voor andere vrouwen door de inzet van haar vrijwilligers. We bieden laagdrempelig en eigentijds vrijwilligerswerk aan en we ondersteunen en waarderen vrijwilligers hierin. Vrijwilligers kunnen bij Femma op verschillende niveaus participeren. Vrouwen krijgen de kans om voornamelijk dicht bij huis, in een Femma-groep samen met andere vrouwen aan de slag te gaan. Een Femma-groep is voor vrouwen een plek waar veel talenten ingezet kunnen worden en waar ze mogelijkheden krijgen om zich te ontplooiën. Het is een veilige context voor vrouwen om zich in te zetten, te proberen en zelf ook te groeien. Hun vrijwillig engagement zorgt ervoor dat andere vrouwen elkaar kunnen ontmoeten en verbinding ervaren. Hierdoor zijn ze betekenisvol voor andere vrouwen. Tegelijk krijgen vrijwilligers ook een stem en plek in de hele vereniging, door hun participatie en inspraak te vergroten.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Vrijwillig engagement

We gebruiken hier bewust de wat bredere omschrijving in plaats van alleen over vrijwilligerswerk te spreken, zoals dat in de wet op het vrijwilligerswerk omschreven wordt (onbezoldigd en vrijwillig, zonder enige verplichting). Op die manier geven we ook een plek aan mensen die via een 'geleid' traject (vb. inburgering) bij Femma terecht komen.

Het verschil maken

Iets positiefs betekenen voor andere vrouwen, een waardevolle bijdrage leveren, ...

LINK MET MAATSCHAPPELIJKE CONTEXTANALYSE EN BELEIDSUITDAGINGEN

BE3

Met dit strategisch doel werken we aan de volgende 2 beleidsuitdagingen:

- Hoe versterken we het mentale welzijn en pakken we het groeiende gevoel van onbehagen, vereenzaming en de behoefte aan zingevende kaders aan?
- Hoe zorgen we dat we als middenveldorganisatie onze missie kunnen vervullen in een speelveld dat onder druk staat door marktdenken en controledrang van de beleidsmakers?

Femma-vrijwilligers dragen dankzij hun engagement bij aan een warme buurt, waar aandacht is voor elkaar, waar mensen zich mogen thuis voelen en vereenzaming geen kans krijgt. Hiermee maken ze niet alleen het verschil voor andere vrouwen, maar ook voor zichzelf. Ze vinden betekenis en zingeving door hun inzet voor anderen. Femma versterkt ook haar rol als middenveldspeler. We geven een centrale rol aan vrijwilligers in onze vereniging, trekken nieuwe vrijwilligers aan en laten hen groeien. Samen bouwen we aan de missie van Femma en dus aan een betere samenleving.

LINK MET VORIG BELEIDSPLAN

Het spreekt voor zich dat inzetten op vrijwilligersondersteuning niet nieuw is voor Femma en dat een uitgebouwd vrijwilligersbeleid altijd al deel uitmaakte van de vereniging. We werken hierop verder. We stellen onze visie op autonome groepen scherper en verfijnen het bestaande ondersteuningsmodel. Omdat vrijwilligers geen bij- maar een

hoofdrol spelen in het realiseren van onze missie, wijden we een strategisch doel aan hen. Vrijwilligers zijn niet zomaar een middel. Inzetten op vrijwilligerswerk is voor ons een doel op zich. Daarom staat ook het aantrekken van vrijwilligers centraal, zowel in onze groepen als om ons politiserend werk te versterken. We vergroten ook hun participatie en inspraak in Femma en geven hen een duidelijke plek in het beslissingsproces.

VERDELING VAN INKOMSTEN VOOR DIT STRATEGISCH DOEL

	Eigen inkomsten	Specifieke subsidies	Subsidies SCW	Personeels-subsidies	Leden-bijdragen
2026	1%	5%	71%	12%	11%
2027	1%	5%	71%	12%	11%
2028	1%	5%	71%	12%	11%
2029	1%	5%	71%	12%	11%
2030	1%	5%	71%	12%	11%

OPVOLGING VAN DIT STRATEGISCH DOEL

De indicatoren die gekoppeld zijn aan dit strategisch doel volgen we op via:

- onze impactbevraging voor vrijwilligers
- ons registratiesysteem Thuja
- onze sociale media
- onze aanwezigheid in de media
- de jaarplannen van onze teams
- de individuele jaarplannen van onze medewerkers

OPERATIONELE DOELSTELLING 1:

FEMMA MAAKT EIGENTIJD VRIJWILLIGERSENGAGEMENT IN GROEPEN MOGELIJK.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

We geloven er sterk in dat vrouwen zich graag voor andere vrouwen in hun buurt inzetten, maar dat dit vrijwilligerswerk haalbaar en aangepast moet zijn. We geven ons vrijwillig engagement zo vorm opdat het aantrekkelijker is voor meer vrouwen. Zo zorgen we voor het welzijn van onze vrijwilligers en de continuïteit van onze werking.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Eigentijds

Eigentijds betekent actueel, aangepast aan de noden en behoeften van vandaag en in de nabije toekomst.

Vrijwilligersengagement

Dit behelst onbezoldigde, niet-verplichte inzet.

LINK MET STRATEGISCH DOEL

Vrijwilligers dragen Femma-groepen. Zij nemen samen de eindverantwoordelijkheid voor de groep. Groepen zijn de plek waar vrijwilligersengagement start, groeit en vorm krijgt. Om ervoor te zorgen dat nog meer vrouwen zich lokaal kunnen en willen inzetten is een eigentijdse en toekomstgerichte visie en ondersteuning van vrijwilligersbeleid in groepen nodig.

ACTIES

- 1 We hebben een gedragen visie op eigentijds vrijwilligersengagement in groepen (visie op autonoom vrijwilligerswerk).
- 2 We passen een effectief ondersteuningsmodel voor vrijwilligers in groepen toe met hierin een centrale rol van groepscoaches.
- 3 We vergroten de zichtbaarheid van Femma als vrijwilligersvereniging.



INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Een visie op eigentijds en autonoom vrijwilligerswerk in groepen	Zie indicator.	Alle personeelsleden werken vanuit eenzelfde visie op eigentijds en autonoom vrijwilligerswerk in groepen.
Een geactualiseerd ondersteuningsmodel voor vrijwilligers in groepen (cf. BEO) en de toepassing ervan	■ We hebben een geactualiseerd ondersteuningsmodel voor vrijwilligers in groepen. ■ Elke groepscoach zet jaarlijks voor 5 groepen een procesbegeleiding op. ■ We organiseren een vrijwilligersfeest in 2030.	Onze groepen zijn versterkt door de toepassing van het ondersteuningsmodel.
Een strategie die de zichtbaarheid van Femma vergroot	Zie indicator.	Iedereen weet en ziet dat Femma een vrijwilligersvereniging is.

OPERATIONELE DOELSTELLING 2:

FEMMA-GROEPEN WERVEN NIEUWE VRIJWILLIGERS IN HUN BUURT.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

We gaan actief op zoek en zetten initiatieven op om nog meer vrouwen de kans te geven zich in te zetten voor andere vrouwen, dicht bij huis. We zorgen ervoor dat onze groepen openstaan voor nieuw engagement. Op die manier versterken we hen ook, omdat de werking gedragen kan worden door meerdere vrijwilligers.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Femma-groepen

Femma-groepen zijn autonome groepen. Vrijwilligers organiseren er zelfstandig voor andere vrouwen in hun buurt activiteiten om vrouwen te verbinden. Ze maken lokaal de missie van Femma waar.

Werven

Het doelgericht op zoek gaan naar en aantrekken van nieuwe vrijwilligers.

Nieuwe vrijwilligers

Vrouwen die al dan niet lid zijn van Femma maar nog geen vrijwillig engagement opnemen.

Buurt

Het begrip buurt bakenen we niet rigide af. Sommige groepen bereiken vrouwen uit meerdere buurgemeenten, andere groepen beperken zich tot de grenzen van een stadswijk, deelgemeente of parochie.

LINK MET STRATEGISCH DOEL

We maken hier tijd en ruimte om vrijwilligers te vinden, te verwelkomen en hen een plek in onze vereniging te geven. Op die manier kunnen nog meer vrouwen van betekenis zijn voor andere vrouwen en groeien onze groepen.

ACTIES

- 1 We maken van het aantrekken van vrijwilligers een prioritair aandachtspunt in de groepsbegeleiding.
- 2 We creëren openheid bij onze groepen voor nieuwe vrijwilligers.
- 3 We leveren onze groepen tools aan om vrijwilligers te werven.



INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Een pakket aan methodieken, tools en tips om vrijwilligers te werven	Zie indicator.	Nieuwe vrijwilligers versterken de werking van onze groepen.
Het gebruik van het pakket door vrijwilligers	Per jaar zet 20% van onze groepen in op vrijwilligerswerving door met 1 van de tools aan de slag te gaan.	
We organiseren uitwisseling en vorming rond werven van vrijwilligers	■ We organiseren 10 sessies in 2026. ■ We organiseren 10 sessies in 2027.	
Het aantal nieuwe vrijwilligers	■ We trekken jaarlijks 250 nieuwe vrijwilligers aan. ■ In 75% van onze groepen komt deze beleidsperiode minimum 1 nieuwe vrijwilliger bij.	



OPERATIONELE DOELSTELLING 3:

FEMMA VERGROOT DE PARTICIPATIE VAN VRIJWILLIGERS IN DE VERENIGING.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

We bieden onze leden en vrijwilligers de mogelijkheid om naast of in de plaats van een engagement in een lokale groep bovenlokaal een rol te spelen. We geven hen meer inspraak en laten hen participeren in de hele vereniging. Daarnaast brengen we ook vrijwilligers samen om politiserend te werken en zo mee te werken aan maatschappelijke verandering.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Vergroten

We geven meer dan nu vrijwilligers een stem en plek in het geheel van onze vereniging.

Participatie

Vrijwilligers mogen en kunnen mee denken en doen en geven op die manier Femma mee vorm. Participatie gaat zowel om deelnemen als deelhebben.

Vereniging

Het gaat hier over Femma vzw als geheel.

LINK MET STRATEGISCH DOEL

Door de participatie van vrijwilligers te vergroten in de hele vereniging geven we nog meer vrouwen de kans om een engagement op maat op te nemen. Tegelijk wordt Femma als vereniging zelf relevanter, omdat meer vrouwen haar mee vorm geven.

ACTIES

- 1 We breiden het bovenlokaal vrijwillig engagement uit en optimaliseren de ondersteuning ervan.
- 2 We richten autonome bovenlokale groepen op die strategische doelen 2 en 3 mee waarmaken.
- 3 We hebben een procedure om het draagvlak voor beslissingen te vergroten.
- 4 We breiden de vrijwilligersraad uit en optimaliseren de werking als draaischijf van inspraak en betrokkenheid.
- 5 We vergroten de toegankelijkheid en herkenbaarheid van de medewerkers en het Bestuur voor onze vrijwilligers.

INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Een visie en een ondersteuningsplan voor bovenlokaal vrijwilligersengagement	Zie indicator.	We geven meer vrouwen de kans om een engagement op te nemen.
Autonome bovenlokale groepen die de strategische doelen 2 en 3 mee waarmaken	We hebben 4 nieuwe bovenlokale groepen in deze beleidsperiode.	
Een procedure om het draagvlak voor beslissingen te vergroten en de implementatie ervan	Zie indicator.	Onze vrijwilligers voelen zich betrokken bij de beslissingen van Femma.
Optimalisatie en uitbreiding van de vrijwilligersraad	— Een jaarlijkse evaluatie van vrijwilligersraad door de vrijwilligersraad zelf, het Bestuur en de directie. — Een uitbreiding van de vrijwilligersraad naar minimum 20 vrijwilligers.	Onze vrijwilligers hebben meer inspraak.
De toegankelijkheid en herkenbaarheid van de medewerkers en het Bestuur voor vrijwilligers	— De medewerkers en het Bestuur zijn zichtbaar op de website. — De medewerkers en het Bestuur komen aanbod in het magazine. — Het Bestuur wordt voorgesteld in het vrijwilligersnieuws. — De medewerkers en het Bestuur zijn aanwezigheid op bovenlokale bijeenkomsten van vrijwilligers.	Onze vrijwilligers kennen de medewerkers en het Bestuur van Femma en weten waarvoor ze bij hen terecht kunnen.

OPERATIONELE DOELSTELLING 4:

FEMMA STIMULEERT EN ONDERSTEUNT VRIJWILLIGERS OM EEN STEM TE HEBBEN IN HET LOKALE (VRIJETIJD)BELEID.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

We versterken vrouwen om hun stem te laten horen in het lokale vrijetijdsbeleid en zo bij te dragen aan een beleid op maat van verenigingen. Het middenveld staat onder druk en ook de stem van vrijwilligers bij het lokale beleid wordt in vraag gesteld. We streven ernaar dat die stem gehoord blijft en er rekening mee gehouden wordt.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Stimuleert

We moedigen vrijwilligers op verschillende manieren aan.

Ondersteunt

We reiken vrijwilligers inspiratie en handvatten aan om concreet aan de slag te gaan.

Een stem hebben

Mogen meedenken en gehoord worden.

Lokale beleid

Er zijn verschillende advies- en participatieraden actief in steden en gemeenten die raakvlakken hebben met onze werking. Ze krijgen overal andere benamingen en invullingen (welzijnsraad, cultuurraad, verenigingsraad, vrijetijdsraad, ...).

LINK MET STRATEGISCH DOEL

Door vrijwilligers te versterken opdat ze hun stem (nog meer) laten horen in het lokale beleid, geven we hen nog meer slagkracht en krijgt hun engagement een nog ruimere betekenis en maatschappelijke relevantie.



ACTIES

- 1 We brengen het belang van lokale participatieraden en het voordeel ervan voor onze groepen onder de aandacht.
- 2 We ontwikkelen tools waarmee onze groepen lokaal aan de slag kunnen gaan om hun stem te laten horen en we ondersteunen hen om deze te gebruiken.



INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Informatie over het belang van lokale participatieraden en het voordeel ervan voor groepen	We zetten 2 keer per jaar een voorbeeld in de kijker in het vrijwilligersnieuws.	Onze vrijwilligers zien het belang van lokale participatieraden en het voordeel ervan voor hun werking.
Tools en bijhorende vorming waarmee groepen lokaal aan de slag kunnen	— We hebben bruikbare tools. — We organiseren deze beleidsperiode 2 keer 1 vorming per provincie.	Onze vrijwilligers laten hun stem horen in het lokale (vrijetijds)beleid.
Deelname van vrijwilligers uit onze groepen aan participatieraden	75% van onze groepen is actief in een participatieraad.	



6. ZAKELIJK PLAN (ZP)

ZAKELIJK: FEMMA WERKT IMPACTGERICHT MET OOG VOOR WELZIJN EN DUURZAAMHEID.

INLEIDING

Om onze strategische doelen en operationele doelstellingen te realiseren, werken we impactgericht. Impactgericht werken gaat verder dan resultaatgericht werken. Het gaat over de ambitie om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken door doelen voor verandering te stellen en acties te evalueren. Een degelijk kwaliteitsbeleid, professionele medewerkers en geëngageerde bestuurders zijn nodig om deze impact te realiseren.

In onderstaande operationele doelstellingen omschrijven we het personeelsbeleid, het kwaliteitsbeleid, het communicatiebeleid, het financieel beleid, het sociaal ondernemerschap, én - ten slotte - onze samenwerkingen. Met deze doelstellingen tonen we dat we een geïntegreerd zakelijk meerjarenbeleid voeren, de principes van goed bestuur toepassen en ons inhoudelijk en zakelijk beleid op elkaar afstemmen.

Onze missie en waarden zijn verweven in dit zakelijk plan. Dit plan maakt onze inhoudelijke ambities mogelijk en versterkt ze. Maar het doet meer. Het zet ook expliciet in op de volgende beleidsuitdagingen:

BE3

➤ Hoe dragen we bij aan een economisch model dat duurzaam is voor mens en planeet en dat ongelijkheid en individualisering tegengaat?

Als organisatie kijken we naar onze interne werking en meten we onze acties af aan thema's als milieu, maatschappij en governance. We gaan bewust om met duurzame mobiliteit, kantoren en producten. We zorgen voor onze personeelsleden en vrijwilligers en betrekken hen bij het beleid. We werken kwaliteitsvol en volgens de principes van goed bestuur om onze organisatie veilig te stellen voor de toekomst.

➤ Hoe geven we digitalisering vorm zodat het verschillende facetten van ons leven vergemakkelijkt zonder mensen uit te sluiten?

Digitalisering is een uitdaging voor onze organi-



satie: hoe surfen we mee op de golven van nieuwe technologieën? Hoe gaan we om met de kansen, maar ook de valkuilen die ze met zich meebrengen? En hoe zorgen we ervoor dat iedereen - personeel en vrijwilligers - mee is? Een digitaliseringsbeleid dringt zich op.

— **Hoe versterken we het mentale welzijn en pakken we het groeiende gevoel van onbehagen, vereenzaming en de behoefte aan zingevende kaders aan?**

Onze medewerkers smijten zich dagelijks met een grote betrokkenheid. De valkuil van burn-out is ons niet onbekend. Femma pleit voor een evenwichtige combinatie van werk, zorg en vrije tijd. Zelf het werk werkbaar houden en een personeelsbeleid voeren waar het welzijn van onze medewerkers voorop staat, is dan ook een must.

**INZET VAN MENSEN EN MIDDELEN
VOOR HET ZAKELIJK PLAN**

We maken een onderscheid tussen de verdeling van de middelen voor het algemene zakelijk plan en het communicatiebeleid. We doen dit omdat het communicatiebeleid grotendeels de inhoudelijke doelen ondersteunt.

**VERDELING VAN INKOMSTEN
VOOR HET ZAKELIJK PLAN**

We maken ook hier een onderscheid met het communicatiebeleid omdat er heel wat van de leden-gelden naar het communicatiebeleid gaan (vb. ons ledenblad).

	Eigen inkomsten	Specifieke subsidies	Subsidies SCW	Personeels-subsidies	Leden-bijdragen
2026	50%	0%	24%	7%	19%
2027	50%	0%	24%	7%	19%
2028	50%	0%	24%	7%	19%
2029	50%	0%	24%	7%	19%
2030	50%	0%	24%	7%	19%

**VERDELING VAN INKOMSTEN
VOOR HET COMMUNICATIEBELEID**

	Eigen inkomsten	Specifieke subsidies	Subsidies SCW	Personeels-subsidies	Leden-bijdragen
2026	2%	0%	44%	4%	50%
2027	2%	0%	44%	4%	50%
2028	2%	0%	44%	4%	50%
2029	2%	0%	44%	4%	50%
2030	2%	0%	44%	4%	50%

OPERATIONELE DOELSTELLING 1:

FEMMA VOERT EEN INCLUSIEF EN GENDERSENSITIEF PERSONEELSBELEID.

BE9

DOEL EN LINK MET HET VORIG BELEIDSPLAN

Onze medewerkers zijn ons menselijk kapitaal. Het zijn autonome en betrokken mensen met veel potentieel en met zowel professionele als levensveraring. In ruil voor hun inzet bieden we hen betekenisvol werk met kansen tot ontplooiing van talenten, met duurzame arbeidsomstandigheden en een specifieke aandacht voor een evenwichtige combinatie tussen werk, zorg en vrije tijd.

In het vorige beleidsplan zetten we in op het evolueren naar een inclusieve organisatie door het enten van onze structuur op onze doelen en door voldoende vorming en ondersteuning met betrekking tot inclusie te organiseren. We werkten ook aan meer divers samengestelde teams. Centraal stond daarnaast een kwaliteitsvolle combinatie werk-zorg door de invoering van de verkorte werkweek. We werkten aan een kader en faciliteiten om hybride te kunnen werken in een gezonde combinatie tussen kantoordagen en thuiswerk. Met deze operationele doelstelling werken we verder op deze ingeslagen weg. Als inclusieve organisatie heten we iedereen welkom en werken we participatief aan onze doelen. Met een speciale focus op gendersensitiviteit zullen we het welbevinden van onze medewerkers bevorderen.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Inclusief personeelsbeleid

Een inclusief personeelsbeleid is een HR-beleid dat zich richt op het creëren van een werkomgeving waarin iedereen – ongeacht achtergrond, geslacht, leeftijd, etniciteit, seksuele geaardheid, (on)zichtbare beperking of andere persoonlijke kenmerken – zich welkom, gerespecteerd en gewaardeerd voelt. Het doel is om te groeien in diversiteit en ervoor te zorgen dat alle medewerkers kansen krijgen om te groeien, te presteren en zich volledig in te zetten.

Gendersensitief personeelsbeleid

Een gendersensitief personeelsbeleid is een HR-beleid dat rekening houdt met gendergerelateerde verschillen en ongelijkheden, met als doel een inclusieve, gelijkwaardige en rechtvaardige werkomgeving te creëren. De organisatie is zich bewust van de invloed van gender op de werkervaring van werknemers en streeft ernaar om barrières die voortkomen uit genderdiscriminatie of -stereotypen weg te nemen.

ACTIES

- 1 Femma heeft een samenwerkingsstructuur die zorgt voor efficiënt en haalbaar werk.
- 2 Femma bewaakt het welzijn van de medewerkers en medewerkers zorgen binnen de werkcontext voor elkaar.
- 3 Femma ontwikkelt haar medewerkers en laat hen groeien in professionaliteit.

INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Een transparante en efficiënte samenwerkingsstructuur	■ We hebben een organogram en middelentekening op maat van het beleidsplan. ■ We hebben het beleidsplan op teamniveau vertaald met duidelijke afspraken over werkverdeling (zie ook kwaliteitsbeleid). ■ We hebben geactualiseerde functieomschrijvingen en vacatureteksten. ■ We organiseren inspraak en participatie via de OR/CPBW (10 per jaar). ■ We voeren een transparante interne communicatie (zie OD3).	■ Werknemers hebben een helder zicht op de structuur en de verantwoordelijkheden van anderen. ■ De samenwerking in de teams is efficiënt. ■ Teams werken participatief over de teamgrenzen samen aan de doelen van dit beleidsplan. ■ Medewerkers hebben een haalbaar takenpakket dat goed te combineren valt met verantwoordelijkheden buiten het werk en vrije tijd.
Een diverse personeelsploeg en een inclusieve cultuur	■ We hebben een diverse (leeftijd, gender, afkomst) personeelsploeg. ■ We organiseren minstens 2 initiatieven ter bevordering van een open feedbackcultuur. ■ We organiseren minstens 4 informele contactmomenten per jaar.	■ Femma heeft een diverse (leeftijd, gender, afkomst) personeelsploeg. ■ Onze medewerkers voelen zich ondersteund en hun welbevinden op het werk is groot.
Een HR-beleid met focus op welzijn	■ We hanteren een leiderschapstijl die een evenwicht vindt tussen resultaatgerichtheid en zorgzaamheid. ■ We voeren een geactualiseerd afwezigheids- en burn-outbeleid. ■ We ontwikkelen een visie met bijhorend actieplan op een gendersensitief en inclusief personeelsbeleid. ■ We houden 2 tevredenheidsbevragingen in deze beleidsperiode.	■ Onze medewerkers voelen zich ondersteund en welbevinden op het werk is groot.
Duurzame arbeidsomstandigheden	■ Onze personeelsadministratie is modern. ■ We bieden degelijk werkmateriaal. ■ We creëren duurzame werkplekken met informele ontmoetingskansen. ■ We ontwikkelen een actieplan rond duurzame mobiliteit.	■ Onze medewerkers krijgen correct en tijdig hun loon en hebben degelijk materiaal ter beschikking om hun werk te kunnen uitvoeren. ■ Onze medewerkers voelen zich ondersteund en hun welbevinden op het werk is groot. ■ Onze medewerkers verplaatsen zich nog duurzamer.
Medewerkers groeien in professionaliteit	■ We hebben een jaarlijks strategisch VTO-plan (vorming-training-opleiding). ■ We hebben een uitgewerkt nieuwe medewerkers- en stagebeleid. ■ We organiseren 2 gemeenschappelijke studiedagen per jaar. ■ We hebben een functionerings- en ontwikkelingscyclus.	■ Nieuwe medewerkers en stagairs worden ondersteund door de hele ploeg. ■ Onze medewerkers en teams verhogen hun lerend vermogen en werken effectiever en tevredener. ■ Onze medewerkers groeien optimaal door.

OPERATIONELE DOELSTELLING 2:

FEMMA VOERT EEN DOORDACHT EN HAALBAAR KWALITEITSBELEID.

BE9

DOEL EN LINK MET HET VORIG BELEIDSPLAN

Een doordacht en haalbaar kwaliteitsbeleid zorgt ervoor dat Femma voldoet aan de verwachtingen van onze stakeholders, terwijl we tegelijkertijd onze processen continu verbeteren. Hierbij zetten we klanttevredenheid centraal, verhogen we onze efficiëntie, verminderen we fouten, en bevorderen we een cultuur van kwaliteitsbewustzijn. We passen ook de principes van goed bestuur toe.

In het vorige beleidsplan verbonden we onze waarden met onze inhoudelijke en zakelijke plannen. We keken kritisch naar onze structuur en inzet van middelen. We verbeterden processen en stemden ze beter op elkaar af. Bij onze doelen hanteerden we impactgerichte indicatoren. We maten de impact van ons werk bij stakeholders om de kwaliteit

te verbeteren. Klantgerichtheid bleef een sleutelwaarde. We werkten onze dienstverlening uit op maat van onze (nieuwe) klantengroepen en stakeholders. We zagen uitdagingen in gerichte dataverzameling en implementeerden systemen om data te borgen en te gebruiken. Daarnaast lag de focus op het intern en extern delen van kennis en informatie. We deden ook twee grote impactbevragingen bij onze vrijwilligers. In het kader van goed bestuur zetten we in op professionalisering en transparantie van het Bestuur. We zochten en vonden nieuwe bestuurders, vormden hen en brachten hen dicht bij de werking van de organisatie. Met verschillende inspanningen zetten we onze inspanningen verder.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Doordacht

Een doordacht plan of beleid is goed onderbouwd en houdt rekening met verschillende opties.

Haalbaar

Haalbaar betekent dat het mogelijk is om de doelen te verwezenlijken met de mensen, de (financiële) middelen en de beschikbare tijd die Femma heeft.

ACTIES

- 1 Femma zet in op het borgen en delen van kennis en informatie binnen de organisatie.
- 2 Femma heeft een divers en kwaliteitsvol bestuur.
- 3 Femma zet in op een kwaliteitsbeleid om haar werking voortdurend te monitoren en te verbeteren.
- 4 Femma heeft een digitaliseringsbeleid.
- 5 Femma zet in op een klantvriendelijke dienstverlening voor leden en vrijwilligers.



INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Informatie is beschikbaar en gedeeld	■ We hebben tools om data te verzamelen, te borgen en te delen (Office 365, intranet, Share-Point). ■ We hebben gebruiksvriendelijke handleidingen om met die tools om te gaan. ■ We hebben procedures. ■ We organiseren Intervisies en uitwisseling.	■ Onze medewerkers organiseren hun werk efficiënt en borgen en gebruiken data gericht. ■ Onze medewerkers gebruiken verzamelde data om hun werk uit te voeren, te analyseren, te verbeteren en erover te rapporteren. ■ Onze medewerkers delen spontaan kennis en informatie met elkaar. ■ De procedures binnen Femma zijn helder en gedocumenteerd. ■ Onze medewerkers verzekeren de continuïteit van opdrachten.
Een sterk Bestuur	■ We organiseren een bestuursverkiezing in 2025. ■ We organiseren 1 keer per jaar een vorming voor bestuurders. ■ Jaarlijks plannen we een contactmoment tussen Bestuur en medewerkers.	■ We hebben een vernieuwd en versterkt Bestuur. ■ Onze bestuurders zijn versterkt door vorming. ■ Onze bestuurders kennen elkaar, de werking en onze medewerkers formeel en informeel.
Planningen, bevestigingen en evaluaties	■ We hebben team- en individuele jaarplannen. ■ We hebben op regelmatige basis evaluatie-, functionerings- en coachinggesprekken met onze medewerkers. ■ We werken met dashboards en rapporten. ■ We houden 1 impactbevestiging bij onze vrijwilligers.	■ Onze medewerkers hebben een leidraad voor hun individuele jaarplannen. ■ Teamleiders hebben handvaten om onze medewerkers resultaatgericht te coachen. ■ Femma vzw maakt haar strategisch plan waar. ■ Projecten en acties worden op een heden-daagse manier gemonitord. ■ We kennen de mening van vrijwilligers over onze werking.
Veilige digitale omgeving	■ We hebben een digitale backoffice en ondersteunende diensten. ■ We hebben zicht op kansen en valkuilen van digitale tools die onze werking kunnen versterken. ■ We bieden vormingen aan en maken een handleiding voor onze digitale Femma-tools. ■ We hebben een digitaal lidmaatschap.	■ We innoveren op een digitale manier, bewust van de valkuilen. ■ Onze medewerkers en onze vrijwilligers voelen zich ondersteund in digitaal werken. ■ We hebben een visie en strategie met betrekking tot e-inclusie. ■ Ons lidmaatschap kan ook digitaal.
Klantvriendelijke dienstverlening	■ We optimaliseren ons klant-contactpunt Emma van Femma. ■ We organiseren een telefonisch en fysiek onthaal. ■ Onze ledenadministratie is klantvriendelijk.	Onze leden en vrijwilligers ervaren een klantvriendelijk onthaal en een efficiënte logistieke en administratieve dienstverlening.

OPERATIONELE DOELSTELLING 3:

FEMMA TOONT HAAR IDENTITEIT EN VOERT EEN INCLUSIEF INTERN EN EXTERN COMMUNICATIEBELEID.

BE9

DOEL EN LINK MET HET VORIG BELEIDSPLAN

Een laagdrempelige en inclusieve communicatie naar de vrouwen in onze werkingen draagt ertoe bij dat vrouwen zich thuis voelen bij Femma. Een goed extern communicatiebeleid zorgt ervoor dat de boodschap van Femma gehoord wordt en zet maatschappelijke verandering mee in gang. In de vorige beleidsperiode zetten we stappen richting een gediversifieerde, laagdrempelige en inclusieve communicatie. We dachten na over hoe we ons aan de buitenwereld wilden tonen (identiteitsoefening), wat resulteerde in een nieuwe huisstijl, een vernieuwd magazine en een nieuwe website. Met deze operationele doelstelling werken we verder aan onze ambitie om inclusief te zijn en dit ook te tonen.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Inclusieve communicatie

Onder inclusieve communicatie verstaan we: communicatie die zoveel mogelijk mensen probeert te bereiken en te betrekken, waarbij toegankelijkheid, herkenning en begrip worden nagestreefd en waarvan het resultaat leidt tot positieve communicatie, vrij van stereotypen.

ACTIES

- 1 We ontwikkelen en implementeren een taalbeleid.
- 2 We zetten onze merkenstrategie op punt.
- 3 We tekenen een strategie uit rond employerbranding.
- 4 We werken een persstrategie uit.
- 5 We leggen een beeldatabank aan.
- 6 We versterken de klantgerichtheid en gebruiksvriendelijkheid van onze website.
- 7 We maken een ledenmagazine dat laagdrempelig is in inhoud, beeld en taal.
- 8 We zetten onze sociale mediastrategie op punt.
- 9 We versterken de communicatie skills van onze medewerkers.
- 10 We voorzien promomateriaal.
- 11 We stroomlijnen onze interne communicatie.
- 12 We versterken vrijwilligers in hun externe communicatie.
- 13 Onze vrijwilligerscommunicatie is klantgericht.

INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Een taalbeleid	We hebben een taalbeleidsplan.	- Alle vrouwen in onze groepen voelen zich thuis bij Femma. - Alle vrouwen begrijpen de boodschap die Femma uitdraagt.
Een geactualiseerde merkenstrategie	Zie indicator.	De buitenwereld ziet Femma als een sterk merk.
Een strategie rond employerbranding	Zie indicator.	Toekomstige en huidige werknemers zien Femma als een inclusieve werkgever.
Een persstrategie	Zie indicator.	De publieke opinie kent de standpunten van Femma.
Een beeldbank	Zie indicator.	Femma toont zich als een diverse organisatie.
Een gebruiksvriendelijke en klantgerichte website	Zie indicator.	Bezoekers ervaren onze website als klantgericht en gebruiksvriendelijk.
Een laagdrempelig ledenmagazine in inhoud, beeld en taal	We hebben 6 keer per jaar een ledenmagazine op papier en digitaal.	Een laagdrempelig magazine dat de identiteit van Femma toont en waarin onze leden zich herkennen.
Een geactualiseerde sociale mediastrategie	Zie indicator.	Sociale mediagebruikers zien Femma als een inclusieve vrouwenvereniging.
Tools 'wervend en inclusief communiceren'	We hebben een brochure en een workshop 'inclusief en wervend communiceren'.	- Onze medewerkers communiceren inclusief en wervend. - Onze medewerkers passen de huisstijlgids correct toe.
Promomateriaal	Zie indicator.	Medewerkers maken gebruik van promomateriaal.
Een intern communicatiebeleid	Zie indicator.	Onze medewerkers voelen zich betrokken en verbonden met elkaar en met Femma.
Tools voor onze vrijwilligers die inzetten op effectief extern communiceren	We hebben brochures (aparte voor Quartier) en een vorming.	Onze vrijwilligers voelen zich versterkt in hun externe communicatie.
Klantgerichte vrijwilligerscommunicatie	- We hebben een maandelijkse vrijwilligersnieuwsbrief. - We hebben een up-to-date vrijwilligersluik op Femma.be.	Onze vrijwilligers ervaren de vrijwilligerscommunicatie als nuttig en inspirerend.

OPERATIONELE DOELSTELLING 4:

FEMMA VOERT EEN TOEKOMSTGERICHT FINANCIËEL BELEID.

BE10

DOEL EN LINK MET HET VORIG BELEIDSPLAN

Femma waarborgt de financiële gezondheid en duurzaamheid van de organisatie op lange termijn door het optimaliseren van haar systemen en door nieuwe financiële pistes te onderzoeken. We zetten daarbij in op het diversifiëren van onze inkomsten en het digitaliseren en automatiseren van onze financiële processen.

In het vorige beleidsplan zetten we in op een transparant financieel beleid en voerden we een onderbouwd en realistisch meerjarenbeleid. We werkten verder met een financieel comité, entten onze financiële tools op onze doelen en stelden een aantal principes op die leidend zijn voor het bepalen van de inkomsten- en uitgavenstroom. We zetten ook erg in op het voeren van de boekhouding in gedeeld eigenaarschap met de teams. In 2024 zijn we gestart met een proces van digitalisering en automatisering van onze boekhouding. Dit omvat o.a. nieuwe software voor facturatie, budgettering en kwartaalcontroles.

In de tweede helft van de voorbije beleidsperiode maakten we de belangrijke keuze om vanaf 2025 terug volop in te zetten op de ledenwerving. Een eerste stap was de ontwikkeling van een gedifferentieerd lidmaatschap in 2024. Met een verlaagd tarief (€6) voor mensen die recht hebben op een kansentarief (in samenwerking met de UitPAS) of een verhoogde tegemoetkoming verlagen we een financiële drempel. Dit stelt ons in staat om in de periode 2026-2030 nog meer vrouwen te verenigen en te versterken.

Voor de periode 2026-2030 zetten we de weg naar efficiëntie, deskundigheid en transparantie verder en richten we ons op het aanboren van nieuwe inkomstenbronnen. Al in 2024 kozen we ervoor om het lidmaatschap centraal te stellen in onze inkom-

stenstrategie. Hoe meer leden we hebben, des te krachtiger ook onze stem en des te aantrekkelijker Femma wordt op commercieel gebied (denk aan verkoop van advertenties, reizen en webshop).

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Toekomstgericht financieel beleid

Een toekomstgericht financieel beleid zorgt ervoor dat de organisatie op lange termijn financieel gezond en veerkrachtig blijft.

De organisatie beheert haar financiën op een actuele manier door implementatie van digitale systemen, met het oog op meer efficiëntie en transparantie.

ACTIES

- 1 Femma heeft een visie en strategie over gedifferentieerde inkomsten.
- 2 Femma heeft een duidelijke strategie over betaald lidmaatschap en zet volop in op inclusieve ledenwerving.
- 3 Femma heeft een duurzaam aan- en verkoopbeleid.
- 4 Femma voert een transparant financieel beleid met oog voor nieuwe ontwikkelingen en tools.

INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Visie en strategieontwikkeling gediversifieerde inkomstenbronnen	■ We onderzoeken of en hoe fondsenwerving, meer bepaald giften en legaten, een plek kunnen krijgen. ■ We experimenteren met sociaal ondernemen (zie operationele doelstelling 5).	Femma zoekt actief naar andere inkomstenbronnen naast subsidies en ledengelden om haar toekomst veilig te stellen.
Een ledenwerving- en ledenbindingstrategie	We hebben een ledenwerving- en ledenbindingsactieplan met: ■ Ledenwervingsacties bij onze groepen (zie SD1). ■ Acties die het nationaal lidmaatschap promoten (zie SD2). ■ Ledenvoordelen.	Ons ledenaantal groeit netto 1% per jaar. Daarbij is ons nationale ledenaantal verdubbeld.
Verkoop van duurzame producten in de webshop	■ We hebben geregeld nieuwe aantrekkelijke en duurzame producten voor onze achterban. ■ Onze verkoopprijzen zijn minstens kostendekkend.	Onze leden en onze groepen kopen aantrekkelijke en duurzame producten in onze webshop.
Duurzaam aankoopbeleid	■ We hebben duurzaamheidscriteria voor ons aankoopbeleid. ■ We optimaliseren onze contracten met leveranciers.	Femma heeft een duurzaam aankoopbeleid.
Optimalisatie van de budgetopvolging	■ We beschikken over goed functionerende en performante tools, afgestemd op de behoeften van de organisatie. ■ Onze financiële processen zijn geoptimaliseerd.	Femma heeft een cultuur van continue evaluatie en verbetering van financiële processen, wat leidt tot hogere efficiëntie en effectiviteit in het financieel beheer.
Rapportage aan Bestuur en ondernemingsraad	■ We rapporteren kwartaalcijfers en forecasts op het Bestuur en de ondernemingsraad. ■ Jaarlijks zijn er de benodigde financiële rapporten, waaronder een uitgebreid jaarverslag met toelichting en een revisorverslag voor het Bestuur en de OR.	■ Femma voert een transparant financieel beleid. ■ Onze medewerkers en ons Bestuur hebben een duidelijk zicht op het financieel beleid van Femma.

OPERATIONELE DOELSTELLING 5:

FEMMA IS EEN SOCIALE ONDERNEMER MET OOG VOOR INNOVATIE.

DOEL EN LINK MET VORIG BELEIDSPLAN

In de vorige beleidsperiode bewezen we reeds dat we op een maatschappelijk verantwoorde manier durven investeren en experimenteren, zoals met De Maakerij, een creatieve praat-, smaak- en maakplek waarbinnen we stedelingen verenigen in mae-
kersnetwerken. Ons sociaal ondernemerschap tonen we ook al jaren met onze succesvolle Fem-
ma Vrouwenreizen. In de beleidsperiode 2026-
2030 zetten we verdere stappen.

TOELICHTING BIJ ENKELE BEGRIPPEN

Sociaal ondernemer

We stellen sociale impact voorop in onze activitei-
ten, naast de economische haalbaarheid of zelfs
winst om terug te investeren. We vertrekken van
een maatschappelijke behoefte of uitdaging die
aansluit bij onze missie waarbij we marktgericht
durven werken, vanuit vernieuwende oplossingen.

Innovatie

Sociaal ondernemers zoeken
vaak naar nieuwe manieren
om maatschappelijke uitda-
gingen aan te pakken. Een
oplossing is 'innovatief' als
het gaat over een nieuw of
significant beter product,
dienst, proces, marketingme-
thode en/of organisatiemo-

del. Het gaat dus over zowel 'dit heeft nog nooit
iemand bedacht' ideeën als over het toepassen
van bestaande ideeën op een nieuwe doelgroep of
over het opschalen van een project rond een nieu-
we maatschappelijke uitdaging. In onderstaande
actiepunten gaat het sociaal ondernemen dus
steeds hand in hand met innovatie.

ACTIES

- 1 Femma heeft een heldere visie op sociaal on-
dernemen.
- 2 Femma experimenteert met minstens 1 nieuw
project dat voldoet aan de visie rond sociaal
ondernemerschap (in de 2de helft van de be-
leidsperiode).
- 3 Femma heeft een aantrekkelijk en aangepast
reisaanbod.
- 4 De Maakerij als plek om stedelingen in Leuven
via creativiteit te verbinden, wordt toekomstge-
richt uitgebouwd.



INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Een visie op sociaal ondernemen	Zie indicator.	De visie op sociaal ondernemerschap is helder.
Eén project gelinkt aan onze missie en doelstellingen van het beleidsplan	We ontwikkelen 1 nieuw project tijdens de beleidsperiode.	Femma zet zich op de kaart als sociale ondernemer.
Het reisaanbod	■ We organiseren 25 reizen per jaar. ■ We experimenteren met een nieuw soort reisaanbod. ■ We organiseren jaarlijks een reiscafé. ■ We ontwikkelen een marketingstrategie.	Het reisaanbod van Femma is een kwaliteitsvol en succesvol merk.
De Maekerij	Zie indicator.	Het concept van De Maekerij is succesvol.

OPERATIONELE DOELSTELLING 6:

FEMMA HEEFT EEN NETWERK VAN (INTERNATIONALE) PARTNERS OM ELKAARS DOELSTELLINGEN TE VERSTERKEN EN EXPERTISE TE DELEN.

DOEL EN LINK MET VORIG BELEIDSPLAN

Femma is al jaren sterk verankerd in het middenveld als partner van talrijke organisaties. We zijn stichtend partner van Beweging.net, en lid van de Nederlandstalige Vrouwenraad. We werken samen met gezondheidsfonds CM en andere vrouwenorganisaties en binnen thematische platformen als de zorgcoalitie, de kinderopvangcoalitie en de coalitie rond de dienstencheques.

In een steeds meer verbonden wereld is samenwerking tussen organisaties essentieel. Femma erkent het belang van een sterk netwerk van (internationale) partners om haar impact te vergroten. Daarom zetten we er ook de komende beleidsperiode verder en sterker op in.

ACTIES

- 1 We werken aan een stakeholdersmanagement.
- 2 We voorzien ruimte om beleidsplan mogelijk te versterken via Europese programma's.

INDICATOREN

Indicator	Meetbaar resultaat	Gewenst effect
Een overzicht van stakeholders	We hebben een actueel overzicht van relevante (internationale) organisaties en netwerken die aansluiten bij de doelstellingen van Femma.	Partnerschappen en samenwerkingen met andere organisaties dragen bij tot de realisatie van onze strategische doelen.
Samenwerkingen met een aantal partners	Het aantal samenwerkingen.	
Witruimte voor verwerven van Europese subsidies	We identificeren Europese programma's die aansluiten bij onze missie en beoordelen de kans op succes.	Femma heeft kennis van Europese programma's en doet een aanvraag als die onze doelstellingen kunnen versterken.



7. DE BEOORDELINGSCRITEIA (BE)

7.1 INHOUDELIJKE BEOORDELINGSCRITEIA

BEOORDELINGSCRITEIUM 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.

We herformuleerden onze missie (cf. 2.1, p.8). Samen met onze visie (cf. 2.1, p. 9-10) vat ze de identiteit van Femma.

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

Femma draagt met haar missie en visie vanuit een sociaal-cultureel perspectief bij aan de doelstellingen van het decreet. We werken mee aan een:

─ *Duurzame samenleving:*

Duurzaamheid is één van onze kernwaarden. We kiezen voor duurzame werkingen in groepen en niet voor vluchtige eenmalige ontmoetingen. Duurzaamheid betekent ook dat we de draagkracht van onze aarde niet overschrijden en dat we solidair zijn met toekomstige generaties.

─ *Inclusieve en niet-gesegregerde samenleving:*

In onze groepen verbinden onze vrijwilligers vrouwen over verschillen heen. Ze zetten de drie fundamenteën van inclusie in de praktijk om: mogen mee doen, mee praten en mee beslissen. Het zijn dé basisvoorwaarden om vrouwen zich te doen thuis voelen in hun buurt. In onze groepen tonen we ons een voorbeeld in inclusief verenigen en werken we aan het verlagen van participatiedrempels. Hiermee inspireren we de samenleving, een samenleving waarin elk vrouw zich ten volle kan ontplooien.

─ *Solidaire samenleving:*

Ook solidariteit is een kernwaarde en zit verweven in heel onze werking. Solidariteit tussen vrouwen is het fundament van onze groepen. We bevorderen met onze missie de gelijkheid tussen mannen en vrouwen en versterken de maatschappelijke positie van vrouwen.

─ *Democratische samenleving:*

Door in te zetten op vrijwilligerswerk als uiting van actief burgerschap, door vrouwen kritisch naar de wereld te laten kijken en hun stem te laten horen, dragen we bij aan een democratische samenleving.

BEOORDELINGSCRITERIUM 2:

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

De organisatie:

- omschrijft de maatschappelijke ontwikkelingen die voor haar actueel zijn, in een onderbouwde contextanalyse.
- expliciteert hoe ze zich met het oog op haar missie en visie positioneert ten opzichte van de omschreven maatschappelijke ontwikkelingen.

In 4.3 (p.21) schetsen we een aantal maatschappelijke ontwikkelingen die voor Femma relevant zijn. We zien volgende ontwikkelingen:

- De klimaatverandering laat zich sterker voelen.
- De superdiversiteit neemt toe.
- De digitalisering zet zich door.
- Veel mensen blijven sociaaleconomisch kwetsbaar.
- Onze zorgarbeid staat erg onder druk.
- Vrije tijd is erg ongelijk.
- Veel mensen zitten niet goed in hun vel.
- Het maatschappelijk onbehagen is groot.
- De identiteitsretoriek neemt toe.
- Mag het middenveld nog kritisch zijn?

Als sociaal-culturele vrouwenvereniging hebben we in de contextanalyse aandacht voor de gender- en andere vormen van ongelijkheid die verweven zijn met de maatschappelijke ontwikkelingen die we beschrijven.

Meer specifiek positioneren we ons als volgt ten opzichte van de maatschappelijke ontwikkelingen:

➤ *Superdiversiteit en identiteitsretoriek*

Femma zet sterk in op inclusief verenigen door bruggen te bouwen tussen vrouwen van diverse achtergronden. We erkennen dat inclusie en verbinding de sleutel zijn om segregatie en polarisatie tegen te gaan. Wanneer de positie van vrouwen onder druk komt te staan door conservatieve en reactionaire krachten, laten we onze stem horen!

➤ *Digitalisering*

Femma ziet digitalisering als een kans om verbinding en inclusie te versterken, maar blijft waakzaam voor de risico's van uitsluiting.

➤ *Druk op zorgarbeid en welzijn*

Femma wil dat elke vrouw zich ten volle kan ontplooiën. Als feministische vrouwenorganisatie is het onze rol om de onderwaardering en ongelijke verdeling van zorgarbeid en vrije tijd aan te klagen omdat die sterk weegt op de welvaart en het welzijn van vrouwen.

➤ *Klimaatverandering*

Duurzaamheid is een kernwaarde van Femma. Duurzaamheid betekent dat we solidair zijn met toekomstige generaties en rekening houden met wat mensen, die na ons op deze planeet leven, nodig hebben.

– **Maatschappelijk onbehagen en ongelijkheid**

Femima biedt een tegengif tegen maatschappelijk onbehagen door vrouwen in haar groepen een plek te geven waar ze zich thuis en verbonden voelen. Vanuit onze kernwaarden rechtvaardigheid en solidariteit strijden we tegen onrecht en eisen we dat iedereen kan mee doen en mee beslissen.

– **De kritische rol van het middenveld**

Femima kijkt kritisch naar de wereld. We vertrekken van onze eigen waarden, laten onze stem horen wanneer de positie van vrouwen onder druk staat en zijn solidair met andere emancipatiebewegingen.

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

Uit de contextanalyse, het overzicht van onze sterktes en zwaktes en de input die we verzamelden tijdens de inspiratiefase 'Femima verkent' leiden we zes beleidsuitdagingen af. Deze zes beleidsuitdagingen omschrijven we uitvoerig in 4.5 (p.31). We sommen ze op:

- **Uitdaging 1:** Hoe leven we samen in een superdiverse samenleving waarin verschil meer en meer gebruikt wordt om mensen tegen elkaar uit te spelen?
- **Uitdaging 2:** Hoe geven we digitalisering vorm zodat het verschillende facetten van ons leven vergemakkelijkt zonder mensen uit te sluiten?
- **Uitdaging 3:** Hoe versterken we het mentale welzijn en pakken we het groeiende gevoel van onbehagen, vereenzaming en de behoefte aan zingevende kaders aan?
- **Uitdaging 4:** Hoe voorkomen we dat de druk op vrouwen om informele zorg op te nemen, verhoogt, terwijl er een zorgtsunami op ons afkomt?
- **Uitdaging 5:** Hoe dragen we bij aan een economisch model dat duurzaam is voor mens en planeet en dat ongelijkheid en individualisering tegengaat?
- **Uitdaging 6:** Hoe zorgen we dat we als middenveldorganisatie onze missie kunnen vervullen in een speelveld dat onder druk staat door marktdenken en controledrang van de beleidsmakers?

BEOORDELINGSCRITERIUM 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 het hoofdstuk 5. Strategische doelen en operationele doelstellingen (zie p.33) expliciteren we bij elk strategisch doel de link met de maatschappelijke contextanalyse en de beleidsuitdagingen.

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

Vanuit de zelfevaluatie (4.4, p.26) en de zes beleidsuitdagingen (4.5, p.31) werkten we toe naar vier strategische doelen, elk met operationele doelstellingen en acties. In 5. Strategische doelen en operationele doelstellingen (zie p.33) lichten we de doelen en acties uitgebreid toe.

Ziehier een overzicht van de strategische doelen en operationele doelstellingen:

- *Strategisch doel 1: Door Femma-groepen voelen vrouwen zich thuis in hun buurt in verandering.*
 - Operationele doelstelling 1: Femma-groepen kennen de participatiedrempels van de vrouwen in hun buurt en pakken ze aan.
 - Operationele doelstelling 2: Femma-groepen organiseren op aantrekkelijke plekken een aantrekkelijk aanbod voor de vrouwen in hun buurt.
 - Operationele doelstelling 3: Femma-groepen zetten sterker in op externe communicatie en ledenwerving.
 - Operationele doelstelling 4: Femma-groepen gaan samenwerkingen aan om hun werking te versterken.
 - Operationele doelstelling 5: Femma richt groepen op met vrouwen die nood hebben aan verbinding in hun buurt.
 - Operationele doelstelling 6: Femma brengt via experimenten de inclusieve aanpak binnen in het participatie- en inburgeringstraject voor nieuwkomers.
 - Operationele doelstelling 7: Femma inspireert de samenleving met haar visie en expertise over inclusief verenigen.
- *Strategisch doel 2: Femma vergroot het welzijn en de welvaart van vrouwen in een samenleving met een groeiende zorgnood.*
 - Operationele doelstelling 1: Femma werkt aan een betere waardering en gelijke verdeling van onbetaalde zorgarbeid.
 - Operationele doelstelling 2: Femma pleit mee voor kwaliteitsvolle en toegankelijke welzijns- en zorgvoorzieningen voor iedereen.
 - Operationele doelstelling 3: Femma werkt aan het recht op kwaliteitsvolle vrije tijd voor iedereen.
 - Operationele doelstelling 4: Femma organiseert kwaliteitsvolle vrije tijd voor vrouwen in een maatschappelijk kwetsbare situatie.
 - Operationele doelstelling 5: Femma vergroot haar slagkracht door het werven van leden en sympathisanten rond dit strategisch doel.
- *Strategisch doel 3: Door mee haar stem te laten horen, verbetert Femma (inter)nationaal de positie van vrouwen.*
 - Operationele doelstelling 1: Femma versterkt mee het verhaal van organisaties die opkomen voor de positie van vrouwen.
 - Operationele doelstelling 2: Femma voorziet witruimte om acties die onze groepen vanuit verontwaardiging nemen, te versterken.
- *Strategisch doel 4: Vrouwen maken via hun vrijwillig engagement bij Femma het verschil voor andere vrouwen.*
 - Operationele doelstelling 1: Femma maakt eigentijds vrijwilligersengagement in groepen mogelijk.
 - Operationele doelstelling 2: Femma-groepen werven nieuwe vrijwilligers in hun buurt.
 - Operationele doelstelling 3: Femma vergroot de participatie van vrijwilligers in de vereniging.
 - Operationele doelstelling 4: Femma stimuleert en ondersteunt vrijwilligers om een stem te hebben in het lokale (vrijetijds)beleid.

BEOORDELINGSCRITERIUM 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.
- b. De organisatie expliciteert haar visie op de kritische rol en de wijze waarop ze via haar werking die rol zal waarmaken.
- c. De organisatie expliciteert haar visie op de laboratoriumrol en de wijze waarop ze via haar werking die rol zal waarmaken.

De drie sociaal-culturele rollen lopen als een rode draad door onze geschiedenis en maken van Femma een belangrijke middenveldspeler. Ze vormen de drie paragrafen van onze missie.

- ‘Femma werkt aan een samenleving waarin elke vrouw zich thuis voelt en zich ten volle kan ontplooiën’: we dromen van een gendergelijke en inclusieve samenleving en bouwen hieraan mee door alternatieven aan te reiken. Hier nemen we de verbindende en de laboratoriumrol op.
- ‘Vrijwilligers verbinden vrouwen in ons netwerk van groepen, waar iedereen mag mee doen en mee beslissen’: als vereniging verbinden we vrouwen dicht bij huis. We doen dit in autonome, duurzame groepen in hun buurt. Met deze passage vervullen we de verbindende rol.
- ‘Samen kijken we kritisch naar de wereld, laten we onze stem horen wanneer de positie van vrouwen onder druk staat en verzetten we ons tegen onrecht’: gedreven door rechtvaardigheid en solidariteit laten we onze stem horen en gaan we in debat. Met dit deel van onze missie nemen we de kritische rol op.

De drie rollen zijn voor ons inhoudelijk evenwaardig. De verbindende rol is de grote kracht van Femma: door haar uitgebreid netwerk van vrouwengroepen kan ze vele vrouwen bereiken en verbinden. Dit netwerk stut ook de kritische rol: het doet de kritische stem van Femma luid klinken. Onze groepen vervullen deze beleidsperiode ook een laboratoriumrol. Ze zijn veilige plekken waar geëxperimenteerd kan worden met het veranderen van de maatschappelijke spelregels rond het onthaal en de participatie van nieuwkomers aan onze samenleving.

Hieronder leggen we kort onze visie op de drie rollen uit én hoe we ze implementeren.

1 VERBINDENDE ROL

1.1.1 Visie

- De verbindende rol is Femma op het lijf geschreven en krijgt vorm in onze meer dan 600 autonome groepen, maekersnetwerken en Femma Quartier-groepen. Onze groepen zijn veilige plaatsen waar vrouwen andere vrouwen lokaal ontmoeten in hun vrije tijd. Via activiteiten en initiatieven gaan ze in dialoog en hierdoor ook in verbinding met elkaar.

- ─ Vrijwilligers nemen hier een cruciale rol op en zijn echte verbinders. In de werking van onze groepen staat verbondenheid creëren over verschillen heen, en vrouwen zich doen thuis voelen in hun buurt centraal.
- ─ In onze groepen werken we aan inclusie door vrouwen niet alleen te laten deelnemen, maar ook door hen medeverantwoordelijk te maken voor hun groep. Hun stem wordt gehoord, ze kunnen mee praten en beslissen.
- ─ Tegelijk waken we erover dat onze groepen een open karakter hebben, waar ruimte is voor nieuwe gezichten en ontmoetingen. Onze groepen zijn ook bruggenbouwers naar de buurt en gemeenschap rondom zich. Op die manier werken we mee aan een inclusieve samenleving.
- ─ Ook in onze andere werkingen (de Femma Vrouwenreizen en de Tijd voor mij-werking) staat de verbindende rol centraal.

1.1.2 Concreet

We verwijzen hier naar de gemeenschapsvormende functie waar we aangeven met welke praktijken onze verbindende rol wordt waargemaakt. De verbindende rol wordt deze beleidsperiode waargemaakt in:

- ─ SD1: OD1, OD2, OD3, OD4, OD5, OD6, OD7
- ─ SD2: OD4
- ─ SD3: OD2
- ─ SD4: OD1, OD2, OD3, OD4

2 KRITISCHE ROL

2.1.1 Visie

- ─ Ook de kritische rol loopt als een constante door onze geschiedenis. Als vrouwenbeweging is politiserend werken één van onze bestaansredenen. Daar waar de positie van vrouwen onder druk staat, neemt Femma een rol op in het maatschappelijk debat.
- ─ We voeden de publieke dialoog niet zomaar met te zeggen wat niet werkt of niet goed is, maar reiken steeds ook ideeën aan of tonen hoe het anders kan. Op die manier maken we het verschil.
- ─ Door ons netwerk van groepen laten we onze stem nog luider klinken en onze boodschap lokaal doordringen.

2.1.2 Concreet

- ─ Deze beleidsperiode kiezen we ervoor om onze stem vooral te laten horen rond twee thema's die met elkaar verweven zijn: ongelijke verdeling en onderwaardering van onbetaalde én betaalde zorgarbeid en kwaliteitsvolle vrije tijd voor vrouwen. Hiermee zetten we het debat verder dat in het beleidsplan 2016-2020 werd gestart (thema combinatie van werk, zorg en vrije tijd). We dagen de heersende denkkaders, waarden en normen uit over gender en zorg, over de verdeling van (on)betaalde zorgarbeid en over vrije tijd. Zo bevorderen we de gelijkheid tussen mannen en vrouwen en tussen vrouwen onderling.
- ─ We starten met onze achterban (groepen, vrijwilligers en leden) hierrond verder te sensibiliseren en geven hen een stem zodat ze mee het debat sturen over de groeiende zorgnood in de samenleving. We laten vrouwen reflecteren over hun eigen ervaringen en brengen hen in contact met die van anderen. Daarnaast voeden en beïnvloeden we ook het publieke debat en beleidsmakers.
- ─ We vergroten de kritische stem van onze groepen door hun acties te versterken.
- ─ Ten slotte kiezen we er deze beleidsperiode voor om de stem van andere organisaties meer te laten weerklanken in ons politiserend werken. Via samenwerking met andere middenveldorganisaties erkennen we elkaars meerwaarde en vergroten we de impact op het beleid en de publieke opinie.

De kritische rol wordt in deze beleidsperiode waargemaakt in:

- SD1: OD2, OD6, OD7
 - SD2: OD1, OD2, OD3
 - SD3: OD1, OD2
 - SD4: OD4
-

3 LABORATORIUMROL

3.1.1 Visie

- Femma is doorheen haar geschiedenis vaak een laboratorium geweest, op zoek naar creatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen. Als middenveldorganisatie, die streeft naar gendergelijkheid en inclusiviteit, staan we niet graag aan de zijlijn door enkel aan te kaarten wat niet klopt, maar werken we mee aan een inclusieve, solidaire en duurzame samenleving en verbeelden we haar.
- Onze groepen zijn in deze beleidsperiode de plek waar geëxperimenteerd wordt. In die veilige context experimenteren we kleinschalig met als doel de samenleving te inspireren. Onze laboratoriumrol kan maar vervuld worden in relatie tot onze verbindende rol, die in onze groepen centraal staat.
- Bij de uitvoering van de laboratoriumrol stellen we ons op als lerende organisatie. We proberen en testen uit, zonder op voorhand zeker te zijn van succes. De kans op mislukken bestaat, maar ook dan leren we en kunnen we de samenleving inspireren.

3.1.2 Concreet

Inclusief werken loopt al enkele jaren als een rode draad door onze werking. Inclusie is voor ons dé manier om met diversiteit in de samenleving om te gaan. We zien zowel in de samenleving als in het inburgeringstraject van nieuwkomers dat integratie de norm is in plaats van inclusie. Daar brengt Femma verandering in. Voor ons is inclusie het antwoord op hoe we in superdiversiteit samenleven. De doelgroep van onze laboratoriumrol zijn vrouwen die via vrijwilligerswerk lokaal inburgeren. De laboratoriumrol krijgt een plek in SD1:OD6.

- Nieuwkomers in Vlaanderen volgen een inburgeringstraject. Het doel van dit traject is om mensen die naar hier migreren, zelfredzaam te maken en hen de kans te geven om volwaardig deel te nemen aan de samenleving. Naast de pijlers van maatschappelijke oriëntatie, Nederlands leren en een traject naar werk, werd het inburgeringstraject in 2023 uitgebreid met een vierde pijler: een participatie- en netwerktraject. Hier kunnen nieuwkomers, onder andere via 40 uur vrijwilligerswerk, een sociaal netwerk opbouwen en hun participatie versterken.
- Als vereniging speelt Femma de komende beleidsperiode een actieve rol in dit vierde pijler-verhaal door (vrouwelijke) nieuwkomers te laten participeren op vrijwillige basis in onze groepen. Onze lokale groepen zijn laagdrempelige plekken waar vrouwen zich vrijwillig kunnen inzetten, samen met andere vrouwen uit de buurt. Door onze sterke spreiding kan dit engagement dichtbij huis, waardoor nieuwkomers een netwerk kunnen opbouwen in hun buurt. We werken hiervoor samen met enkele regionale organisatienetwerken vierde pijler (die in 2024 in 18 regio's werden opgericht).
- We stappen niet zomaar in dit vierde pijler-verhaal maar voegen er iets aan toe. Essentieel is dat we verder gaan dan 'mogen deelnemen aan de samenleving'. We nemen onze laboratoriumrol op door de maatschappelijke spelregel van 'integratie' in vraag te stellen en voor 'inclusie' te kiezen. De maatschappelijke spelregel vraagt van nieuwkomers dat ze zich integreren. Ze mogen mee doen, maar mogen mee praten en mee beslissen, loopt een stuk moeizamer. Dit betekent immers dat je de heersende gewoonten, normen en waarden in vraag durft te stellen en op zoek gaat naar nieuwe, gezamenlijk bepaalde kaders. Net dat ambiëren we in onze laboratoriumprojecten.

- Onze groepen zijn mini-samenlevingen. In onze laboratoriumprojecten experimenteren we met groepen die samen met nieuwkomers (de vrouwen die via het vierde pijlverhaal aan vrijwilligerswerk doen) zoeken hoe ze hun eigen spelregels kunnen in vraag stellen en vernieuwen zodat vrouwen van hier en vrouwen die nog maar net hier zijn zich comfortabel en erkend voelen door een nieuwe manier van werken.
- We komen met de verworven inzichten naar buiten en inspireren de samenleving: hoe kunnen we wat kleinschalig werd uitgetest in de veilige context van het lokaal verenigingsleven ook in andere sectoren toepassen? Wat we leren en wat werkt (en wat niet werkt) delen we. Op die manier bouwen we mee aan een inclusieve samenleving.

BEOORDELINGSCRITEIRIUM 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.

Femba kiest om in haar werking de vier sociaal-culturele functies een plek te geven. Deze keuze is voor de vereniging evident en sluit ook aan bij de keuzes die de vorige beleidsperiodes gemaakt werden en die als een rode draad door onze geschiedenis lopen. We zorgden wel voor een geactualiseerde visie op de functies. De vier functies maken elk via een specifieke invalshoek onze missie waar. Ze zijn een manier om onze missie handen en voeten te geven en via verschillende strategieën te werken aan verandering in de samenleving. Volgende woorden in de missie verwijzen naar één van de vier functies:

- De gemeenschapsvormende functie zit gevat in de woorden ‘elke vrouw voelt zich thuis’, ‘vrouwen verbinden’ en ‘netwerk van groepen’.
- De maatschappelijke bewegingsfunctie uit zich in ‘werkt aan een samenleving’, ‘vrijwilligers’ en ‘laten onze stem horen wanneer de positie van vrouwen onder druk staat en verzetten ons tegen onrecht’.
- De leerfunctie wordt weerspiegeld in ‘zich ten volle kan ontplooiën’.
- De cultuurfunctie tenslotte zit vervat in heel onze missie, waarbij we als sociaal-culturele vereniging meebouwen aan de cultuur van onze samenleving.

We maken de keuze om reliëf aan te brengen in de vier functies, die onderling sterk verweven zijn. We blijven resoluut kiezen voor alle functies, beschouwen ze ook alle vier als belangrijk, maar zetten via onze acties en initiatieven niet overal even sterk op in. In onze meer dan 100-jarige geschiedenis is Femba steeds een vereniging én een beweging geweest. Deze twee aspecten van onze organisatie zien we weerspiegeld in onze visie op de vier functies. De gemeenschapsvormende functie (Femba als vereniging) en maatschappelijke bewegingsfunctie (Femba als beweging) waarmaken, beschouwen we als onze kerntaak en maken van Femba ‘Femba’. De leerfunctie en cultuurfunctie zijn voor ons een middel om de twee andere functies te realiseren, eerder dan een doel op zich.

We verduidelijken hieronder de concrete invulling van de vier functies.

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

Gemeenschapsvormende functie: de visie op gemeenschapsvorming om de missie te realiseren.

De gemeenschapsvormende functie sluit naadloos aan bij de verbindende rol die we als vereniging spelen. Deze functie raakt aan het fundament van Femma. We zijn niet zomaar een organisatie, maar een **vereniging**. We verenigen vrouwen door hen samen te brengen in lokale groepen, waaronder ook de Femma Quartier-werking. Femma gelooft dat iedereen en vrouwen in het bijzonder nood hebben aan **zich verbonden voelen**. Verbinding realiseren, kan op vele manieren. Femma kiest ervoor om vrouwen fysiek te verbinden in lokale groepen. Onze **groepen zijn kleine gemeenschappen**. Een groep is in de eerste plaats een plek waar vrouwen samenkomen en elkaar ontmoeten.

We streven ernaar dat onze groepen een **weerspiegeling zijn van de diversiteit van de buurt** waarin ze werken. Vrouw zijn of zich vrouw voelen, is de gemeenschappelijke basis en solidariteit onder vrouwen, over verschillen heen, de lijm. Het is voor ons evident dat **inclusie** de manier is om met die verschillen om te gaan. We stellen onze manier van werken voortdurend in vraag door iedereen te laten mee doen, mee praten en mee beslissen.

Groepen zijn dan ook meer dan ontmoetingsplekken. Vrouwen kunnen er lid worden en zo duidelijk maken dat ze erbij willen horen. Doordat vrouwen zich lokaal verbinden, krijgen ze een netwerk en dragen onze groepen bij aan het zich thuis voelen in de buurt. Hierdoor vormt Femma een dam tegen vereenzaming en vervreemding en maken we van de samenleving een verbonden plek.

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

Voor de gemeenschapsvormende functie: een werkwijze om processen te ondersteunen en te faciliteren die leiden tot het vormen van groepen en gemeenschappen of tot interacties tussen groepen en gemeenschappen.

- Een groep is de 'entiteit' waarmee we aan de slag gaan. We hebben bij Femma een actuele visie over wat een groep is en hoe ze idealiter werkt. Onze groepscoaches zetten als sociaal-cultureel werkers in op het versterken van onze groepen.
- We zetten deze beleidsperiode doelgerichte processen op om de gemeenschapsvormende functie te realiseren.
- Door groepen te faciliteren en te versterken via vier invalshoeken die bijdragen aan inclusie:
 - Aanbod: de activiteiten die lokaal georganiseerd worden zijn een middel om vrouwen samen te brengen. (SD1:OD2).
 - Aantrekken van deelnemers: door Femma zichtbaar te maken in de buurt leren meer vrouwen ons kennen en krijgen de kans erbij te horen. (SD1:OD3).
 - Vrijwilligers: de lokale groepen zijn autonome groepen: vrijwilligers dragen van A tot Z de groep (SD4:OD2).
 - Samenwerkingen: we reiken onze groepen tools aan om lokaal samen te werken en te connecteren met hun (lokale) omgeving of gemeenschap (SD1:OD4).
- Door onze groepen uit te dagen om participatiedrempels weg te werken die vrouwen verhinderen om de weg naar Femma te vinden. Hierbij hoort onder meer ook een sterk onthaalbeleid om vrouwen van bij de eerste kennismaking het gevoel te geven er te mogen bij horen. (SD1:OD1)
- Door nieuwe groepen op te richten waarin vrouwen verbinding vinden met elkaar (SD1:OD5). De

Tegelijk waken we erover dat de interne verbondenheid hand in hand gaat met openheid. **Onze groepen zijn geen eilandjes in hun buurt**, maar gaan samenwerkingen aan om hun werking te versterken. Ze zijn ingebed in het sociale en culturele landschap in hun buurt. Ze leggen draden naar de bredere gemeenschap en beïnvloeden deze. **Bonding** (interne verbondenheid van vrouwen in groepen) en **bridging** (bruggen bouwen naar andere partners en de brede samenleving) gaan hand in hand.

ervaring uit de vorige beleidsperiode nemen we hierin mee. In de maekersnetwerken zetten we de theorie 'Making is connecting' in praktijk om.

- ─ Door in te zetten op ledenwerving en ons Femma-netwerk te versterken. Het gedifferentieerd lidmaatschap is een stap om iedereen de kans te geven lid te worden bij Femma (SD1:OD3 en ZP:OD4)
- ─ Door specifiek de Femma-deuren open te zetten voor inburgeraars die via vrijwillige inzet verbindingen aangaan in hun buurt (vierde pijler van het inburgeringstraject) (SD1: OD6) en de inclusie-aanpak binnen te brengen in dit inburgeringsverhaal (voor meer info: zie ook laboratoriumrol).

De maatschappelijke bewegingsfunctie: de visie op de maatschappelijke bewegingsfunctie om de missie te realiseren.

Ook de maatschappelijke bewegingsfunctie loopt als een rode draad door de Femma-geschiedenis. Femma is naast een vereniging ook altijd een **beweging** geweest met een **politiserende rol**. We tillen kwesties die het welzijn en de welvaart van vrouwen beïnvloeden uit de persoonlijke sfeer en maken er een publieke **zaak van**. We spreken niet alleen in naam van onze leden maar hebben steeds het belang van alle vrouwen (inclusief wie zich vrouw voelt) voor ogen.

We dromen van een samenleving waar vrouwen betaald werk, onbetaalde zorg en vrije tijd kwaliteitsvol kunnen combineren, waar zorgtaken evenwichtig verdeeld zijn tussen mannen en vrouwen en waar vrouwen vrije tijd kwaliteitsvol beleven. Hier vaart iedereen wel bij. Al onze initiatieven hebben als doel bij te dragen aan de sensibilisering en aanpak van dit samenlevingsvraagstuk.

Met ons politiserend werken hebben we verschillende doelen voor ogen:

- ─ Mensen **bewust maken** van de ongelijkheid die er vandaag nog steeds is. Dit doen we niet alleen bij onze leden, in onze groepen en in onze

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.

In SD2 (OD1, OD2 en OD3) staat omschreven hoe we de maatschappelijke bewegingsfunctie invullen. In dit strategisch doel nemen we zelf het initiatief. Deze beleidsperiode leggen we het accent op het belang van onbetaalde en betaalde zorgarbeid en het recht op kwaliteitsvolle vrije tijd. We politiseren de dagelijkse realiteit van vrouwen die het merendeel van de onbetaalde zorgarbeid opnemen en minder kwaliteitsvolle vrije tijd hebben dan mannen. We vertrekken van hun ervaringen en vertalen deze naar voorstellen die de maatschappelijke spelregels veranderen. We mobiliseren onze leden, werkingen en vrouwen om de waardering en een gelijke verdeling van onbetaalde zorgarbeid op de maatschappelijke agenda te plaatsen. Nieuw is dat we rond onze maatschappelijke bewegingsfunctie ook bovenlokaal vrijwilligers verzamelen. We geven vrouwen de kans om zich samen met gelijkgestemden te engageren en zo bij te dragen aan maatschappelijke verandering (SD4:OD3).

Tegelijk met de sensibilisering zetten we ledenweringsacties op. Zo vergroot Femma haar slag-

werkingen, maar ook naar de brede samenleving toe.

- **Verandering eisen:** via belangenverdediging en acties brengen we dit thema tot bij beleidsmakers.
- We voeden het publieke debat door niet alleen te sensibiliseren, maar ook door **alternatieven** te verbeelden (via de 32-urenwerkweek en het inclusief verenigen).

Femba is niet de enige die haar stem laat horen wanneer de positie van vrouwen onder druk staat. We zijn ook een **spreekbuis samen met onze partners** en versterken graag hun acties of initiatieven, wanneer ze aansluiten bij onze missie. Samen kunnen we nog sterker wegen op het publieke debat en een motor zijn voor maatschappelijke verandering. Tenslotte wijzen we op het belang van vrijwilligerswerk als fundament om onze missie waar te maken. We maken de maatschappelijke bewegingsfunctie ook waar door in te zetten op **vrijwilligerswerk** als een uiting van maatschappelijk engagement waarmee we bouwen aan een democratische samenleving. Bij Femba maken vrouwen het verschil voor vrouwen.

De leerfunctie: de visie op leerprocessen om de missie te realiseren.

De leerfunctie is voor Femba geen expliciet doel op zich, maar **een middel** om de gemeenschapsvormende en/of de maatschappelijke bewegingsfunctie te realiseren. We creëren leeromgevingen om vrouwen te laten leren, maar beschouwen dit leren zelf als een middel om hen maatschappelijk te activeren of te verbinden met anderen.

Binnen Femba hanteren we **verschillende visies op leren**, al naargelang de verschillende deelaspecten van onze werking waar leercontexten opgezet worden. De leerfunctie wordt door ons waargemaakt op vier terreinen.

- **In onze groepen:** onze groepen zelf zijn **krachtige leeromgevingen**. Door de context van de groep (waar enkel vrouwen samenkomen) ontstaat een laagdrempelige en inspireren-

kracht. Door lid te worden omwille van haar belangenbehartiging tonen mensen welke maatschappelijke verandering ze wensen. Femba geeft een stem aan alle vrouwen en daar kan jij toe bijdragen (SD2:OD4).

Nog te vaak en te veel staat de positie van vrouwen (inter)nationaal onder druk. In SD3 engageren we ons om deze beleidsperiode onze schouders te zetten onder initiatieven van onze groepen, werkingen, én van andere organisaties.

Het politiserend werken pakken we aan door initiatieven die van onderuit ontstaan in onze vereniging op maat te versterken. Hiermee vergroten we ook hun draagvlak (SD3:OD2).

We blijven deze beleidsperiode als werkgever de 32-urenwerkweek als het nieuwe voltijds hanteren en delen op vraag onze expertise. (ZP:OD1)

SD4:OD1 omschrijft hoe we eigentijds vrijwilligerswerk vormgeven bij Femba.

Voor de leerfunctie: een verantwoorde toekomstige werkwijze om leeromgevingen op te zetten.

In de volgende beleidsperiode maken we de leerfunctie verder waar op vier terreinen:

- In onze groepen: We bieden onze groepen op verschillende manieren (online platform, databank met workshopaanbieders, inspiratiemomenten, ...) een waaier aan ideeën aan om een eigentijds en boeiend activiteitenprogramma samen te stellen waar het leren hand in hand gaat met vrouwen ontmoeten en in verbinding gaan. Deze activiteiten kunnen verschillende vormen aannemen (cursussen, workshops, demonstraties, lezingen, uitstappen, ...) en een diversiteit aan inhoud hebben (culinair, creatief, sportief, welzijn, ...). (SD1:OD2)
- In onze werking voor vrouwen in maatschappe-

de leeromgeving. Vrijwilligers organiseren een divers aanbod aan activiteiten om vrouwen te laten bijleren. Deze activiteiten gaan altijd door in groepsverband. Tijdens deze activiteiten wordt steeds aandacht besteed aan het groepsproces. Dit uit zich onder meer in een warm ont-haal, tijd om uit te wisselen en ruimte voor ont-moetingskansen. Deze initiatieven kunnen zowel onder leiding van een lesgever plaatsvinden als onder leiding van een lokale vrijwilliger.

- **In onze werking voor vrouwen in maatschappelijk kwetsbare posities** worden leerprocessen opgezet die gericht zijn op zelfontplooiing van vrouwen, om hen te versterken. De leertrajecten gaan in groep door, maar hebben als expliciet doel de individuele vrouwen te laten leren en groeien in zelfstandigheid. De groep is hier een middel om vrouwen te versterken. Hier zetten we in op **persoonlijk ontwikkelingsleren**. We zijn ervan overtuigd dat alle vrouwen de mogelijkheid in zich hebben om hun ontwikkeling en ontplooiing zelf in handen te nemen, maar dat de sociale omgeving en economische situatie hier vaak een rem op zetten. Tegelijkertijd dragen deze trajecten bij aan een kwaliteitsvolle vrijetijdsbeleving voor vrouwen met weinig vrije tijd.
- **In ons vrijwilligersbeleid:** we bieden online en offline vormings- en uitwisselingsmomenten aan waarop vrijwilligers elkaar kunnen inspireren en geïnspireerd worden om de werking van hun groep uit te bouwen. We versterken die competenties en skills van vrijwilligers die nodig zijn voor de werking van hun Femma-groep. Hier wordt ingezet op **'verwervend leren'** waarbij zowel **'ingroeien'** als **'overdragen'** hun plek hebben. Ingroeien vertaalt zich in het creëren van ruimte en tijd om te leren van elkaar en in interactie met elkaar. Een Femma-groep is een plek waar veel talenten ingezet kunnen worden. Het is een veilige context voor vrouwen om te proberen en te groeien al lerend van elkaar. In het **'overdragen'** spelen groepscoaches een centrale rol. Als sociaal-cultureel werkers delen

lijk kwetsbare posities: In onze Tijd voor mij-werking zetten we creatieve leertrajecten op voor groepen vrouwen, samen met partnerorganisaties die deze vrouwen bereiken. Een pool van opgeleide coaches staat in voor de begeleiding, opvolging en ondersteuning. In Brussel zetten we leertrajecten op in acht Femma Quartier-wijken. De leerinhouden worden samen met de vrouwen bepaald, afhankelijk van hun noden. Een team van sociaal-cultureel welzijnswerkers begeleidt deze trajecten en bewaakt hier het evenwicht tussen het groepsproces en de individuele zelfontplooiing van de vrouwen (SD2:OD4).

- In ons vrijwilligersbeleid: deze beleidsperiode zetten we stevig in om onze groepen te versterken (SD4) zodat zij meer vrouwen in hun buurt kunnen verbinden. Om onze groepen inclusief en toekomstgericht te doen werken worden door groepscoaches procesbegeleidingen en vormingen opgezet. Ze gaan onder meer over het detecteren en aanpakken van participatiedrempels, het werven van leden en vrijwilligers, externe communicatie. Dit alles met als rode draad het inclusief verenigen. De vormingen kunnen verschillende vormen aannemen (webinar, inspiratiebeurs, groepsgesprek, workshop, lezing). In onze jaarplannen worden deze trajecten uitgewerkt en vormgegeven.
- In ons politiserend werken en belangenbehartiging: deze zijn verder uitgewerkt in SD2 en SD3. Deze beleidsperiode werken we verder aan een betere waardering en gelijke verdeling van onbetaalde zorg en aan het recht op kwaliteitsvolle vrije tijd voor iedereen. We informeren en sensibiliseren onze groepen, leden, beleidsmakers én de brede samenleving over onze visie en standpunten en ontwikkelen hiervoor formats en campagnes.

ze relevante info en inzichten. Zij houden een stevige vinger aan de pols over de specifieke noden in hun groepen. De leerfunctie staat hier in functie van het versterken van onze groepen om hun verbindende rol en de gemeenschapsvormende functie waar te maken.

- ─ In ons **politiserend werken** en belangenbehartiging: hier dragen we bij aan het **maatschappijkritisch leren**. Dit sluit nauw aan bij onze kritische rol, want we vertrekken met het kritisch in vraag stellen van maatschappelijke spelregels en structuren die indruisen tegen onze missie. Leren en actie zijn dan ook met elkaar verbonden. Ze zijn voor ons een middel om onze maatschappelijke bewegingsfunctie waar te maken.

Cultuurfunctie: de visie op culturele praktijken om de missie te realiseren.

Femma hanteert een **breder definitie van cultuur**: cultuur gaat voor ons over alles wat een mens tot mens maakt, en dit in interactie met anderen. We beperken ons niet tot de materiële uitingen van cultuur, maar hebben het ook over normen en waarden, over zichtbare en onzichtbare systemen die onze samenleving maken tot wat ze is én over de betekenis die we eraan geven.

De cultuurfunctie is voor ons in eerste instantie een **middel** om de gemeenschapsvormende functie te realiseren. Ze krijgt bij ons vorm via twee invalshoeken:

- ─ **Cultuur creëren of maken**: in heel wat van onze activiteiten staat maken of creëren voorop. Creatief is niet voor niets een van onze rode draden. Vrouwen gaan in onze (nieuwe) groepen samen met en geïnspireerd door andere vrouwen creatief aan de slag met een variëteit aan materialen en technieken. Vrouwen vinden elkaar in een gedeelde creatieve interesse en passie. Door niet gewoon thuis alleen aan de slag te gaan, maar in het gezelschap van andere vrouwen te creëren, maken ze ook connectie met andere vrouwen. Samen creatief aan de

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.

- ─ **Cultuur creëren of maken**: om de creativiteit van vrouwen te stimuleren en te ontwikkelen, volgen we de nieuwe trends op de voet en bieden we online en offline inspiratie aan. Tegelijk zorgen we voor kanalen en momenten waarop vrijwilligers zelf hun ideeën kunnen delen en zo inspireren en geïnspireerd worden. (SD1:OD2). Daarnaast richten we ook groepen op die bij hun ontstaan als doel hebben om vrouwen samen te brengen rond 'maken'. Het concept 'Maekersnetwerken' dat de vorige beleidsperiode werd uitgezet, verfijnen we en rollen we uit als middel om vrouwen te verbinden.
- ─ **Cultuur beleven**: we geven onze groepen een platform om ideeën voor culturele uitstapen met elkaar te delen en elkaar te inspireren (SD1:OD2). In onze vrouwenreizen (ZP:OD5) breiden we het aanbod uit om ook nieuwe doelgroepen via reizen cultuur te laten beleven.

slag zijn is een middel om in verbinding te gaan.

- **Cultuur beleven:** samen genieten van cultuur, dichtbij huis en ver af, heeft een belangrijke plek in het programma-aanbod van onze groepen. Vrouwen verbreden hierdoor hun blik. Ook in onze vrouwenreizen staat dit centraal.

De cultuurfunctie is voor ons ook een **middel** om de maatschappelijke bewegingsfunctie functie te realiseren **door deel te hebben en mee te bouwen aan cultuur**. Dit doen we op twee niveaus.

- **Onze groepen** zijn mini-gemeenschappen met een eigen set van afspraken, gewoonten en gebruiken. We zetten strategieën in om de participatie aan onze groepen te verbreden en meer vrouwen te laten deelnemen en deelhebben aan wat de **cultuur van het lokale verenigingsleven** is. Vanuit de **inclusiegedachte** gaan we er van uit dat in onze groepen de aanpak en gewoonten permanent worden in vraag gesteld en bijgestuurd. In dialoog geven vrouwen samen ‘Femma’ vorm. Het concept verenigingsleven en vrijwilligerswerk en bij uitbreiding het hele middenveld zijn zo ingebed in onze Vlaamse cultuur. Dit willen we delen én blijvend vormgeven in een veranderende samenleving.
- We werken aan een cultuuromslag. We dagen vrouwen uit om kritisch te reflecteren over hun waarden, normen en rollen. In hoeverre dragen die bij tot een ongelijke verdeling van onbetaalde zorgarbeid?
- Tegelijk dragen we bij aan het waardenkader **in de brede samenleving** door heersende normen en waarden in vraag te stellen (vb. genderstereotypen) en mee invulling te geven aan een veranderende samenleving en cultuur waar inclusie de norm wordt.

- **Deelnemen en deelhebben aan cultuur.** We zetten hierop in:

- Door onze groepen te laten nadenken over en aan de slag te laten gaan met participatiedrempels (SD1:OD1) om meer vrouwen als deelnemer (SD1:OD3) of vrijwilliger (SD4:OD1, OD2 en OD3) te laten deelnemen en deel te hebben aan Femma.
- Door onze groepen uit te dagen om hun stem te laten horen in het lokale vrijetijdsbeleid. (SD4:OD4), door te wijzen op de krimpende plek die het verenigingsleven soms letterlijk krijgt (gebrek aan betaalbare en aantrekkelijke lokalen) (SD1:OD2) en door mee onze stem te laten horen als het middenveld onder druk staat (SD3).
- Door te werken we aan een cultuuromslag. We dagen vrouwen uit om kritisch te reflecteren over hun eigen waarden, normen en rollen. In hoeverre dragen die bij tot een ongelijke verdeling van onbetaalde zorgarbeid? (SD2:OD1)

BEOORDELINGSCRITERIUM 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.

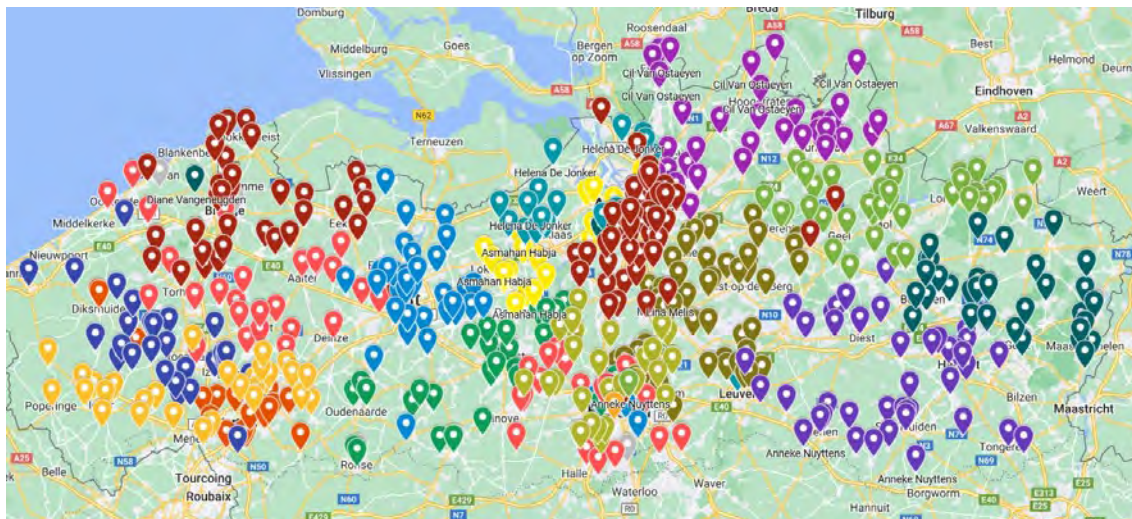
De werking van Femma strekt zich uit over het hele Nederlandstalige taalgebied en Brussel. We verenigen vrouwen in 638 groepen. Samen organiseren meer dan 6.000 vrijwilligers jaarlijks zowat 25.000 activiteiten voor vrouwen in hun buurt. Femma telt 30.616 leden. De meeste leden zijn aangesloten via lokale autonome groepen.

De grootste groep van onze leden bevindt zich in de provincies Antwerpen en West-Vlaanderen. Vlaams-Brabant en Limburg zijn kleinere provincies en in Brussel bevindt zich 1% van onze leden. 2% van onze leden is niet aangesloten bij een lokale groep, maar is nationaal lid.

	Percentage aantal leden (oktober 2024)	Percentage lokale groepen (oktober 2024)
Femma Antwerpen	31%	25%
Femma Brussel	1%	7%
Femma Limburg	12%	12%
Femma Oost-Vlaanderen	22%	20%
Femma Vlaams-Brabant	13%	15%
Femma West-Vlaanderen	19%	20%
Femma Nationaal	2%	1%

Wanneer we kijken naar de spreiding van onze groepen dan zien we dat 26 van onze lokale autonome groepen en 14 Femma Quartier-groepen zich in Brussel bevinden. De andere lokale groepen zijn verspreid over heel Vlaanderen. De spreiding van de groepen is wat evenwichtiger dan de spreiding van de leden, maar ook hier zijn de provincies Antwerpen, Oost- en West-Vlaanderen de grootste.

Kaart met spreiding van de groepen per groepscoach



In het kader van de Tijd voor mij-werking zijn er nog eens 75 samenwerkingen met partners in Vlaanderen waar vrouwen samenkomen. In 2024 organiseerden we 699 workshops met 3.627 deelnames.

In De Maekerij ontvingen we in 2024 naast de maekersnetwerken ook nog eens 2.126 gegadigden voor 177 workshops. Daarnaast hebben we nog onze bloeiende reizenwerking. In 2024 vertrekken er 22 reizen met 395 deelnemers.

Femma vormt ook online een stevig en uitgebreid netwerk. We lanceerden een website met een vrijwilligerszone waar vrijwilligers informatie en inspiratie kunnen vinden op hun maat. Ons bereik op sociale media is de laatste jaren sterk gegroeid. Je vindt hieronder een overzicht van de kanalen die nationaal beheerd worden en een voldoende groot bereik hebben.

	2022	2023	2024
Facebook	11.379	12.719	13.178
LinkedIn	731	1.135	1.320
Instagram	1.516	3.188	3.703
Twitter	2.619	2.636	2.578

Daarnaast zijn er thematische online community's waarvan de meesten erg actief zijn en een mooi bereik hebben, zoals onze Femma maakt het Facebookgroep met meer dan 5.800 leden. Tenslotte blijkt uit de CIM-cijfers dat ons Femma-magazine (ons ledenblad) in 2024 202.400 lezers bereikte.

b. De organisatie staat dat haar werking een relevantie en uitstraling heeft voor het Nederlandse taalgebied of het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad.

Zowel ons verenigings-als ons bewegingswerk geven ons een relevantie en uitstraling voor het Nederlands taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad:

- Als één van de grootste vrouwenorganisaties in Vlaanderen en Brussel creëren we ontmoeting en verbinding tussen vrouwen met verschillende achtergronden. Dit doen we al meer dan 100 jaar. Zo bestrijden we sociale eenzaamheid en de groeiende polarisering in de samenleving.
- We organiseren laagdrempelige en kwaliteitsvolle vrije tijd voor vrouwen in een samenleving die hen een grote combinatiedruk oplegt.
- Door middel van een vrijwillig engagement geven we vrouwen de kans om actief te participeren in de samenleving en hun eigen competenties te exploreren en versterken.
- In een superdiverse en meertalige omgeving draagt Femma bij aan de versterking van het Nederlands. Onze Nederlandstalige activiteiten bieden vrouwen de kans om de taal te leren en te oefenen.
- Met ons bewegingswerk komen we op voor de maatschappelijke positie van vrouwen. Vanuit een intersectionele bril versterken we de (inter)nationale vrouwenbeweging.

BEOORDELINGSCRITERIUM 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.

Femina is een sociaal-culturele vereniging voor vrouwen en voor wie zich vrouw voelt.

In onze ambitie voor een gendergelijke en inclusieve samenleving richten we ons tot iedereen zonder onderscheid in sekse, leeftijd, migratieachtergrond, sociaaleconomische status, ... Iedereen is actor en betrokken partij.

In onze strategieën (strategische doelen en operationele doelstellingen) richten we ons op **volwassen vrouwen**. Onze doelgroep begint daar waar de doelgroep van het jeugdwerk eindigt: op 30 jaar. Uiteraard is dit geen harde grens en sluiten we mensen jonger dan 30 jaar niet uit, maar in onze strategieën richten we ons op dertigplussers.

Als vrouwenorganisatie stellen we vast dat vrouwen nog steeds op verschillende maatschappelijke terreinen als groep benadeeld worden. Het is daarom nog steeds nodig dat er een vrouwenbeweging is die vrouwen verenigt en de belangen van vrouwen behartigt. Om de gelaagdheid van vrouwen als groep goed voor ogen te hebben, zetten we bij het ontwikkelen van onze strategieën de bril van het 'kruispuntdenken' (intersectionaliteit) op. Het kruispuntdenken legt bloot dat de maatschappelijke positie (het al dan niet hebben van macht en privileges) van mensen en groepen wordt bepaald door verschillende identiteitsassen, zoals sociale klasse, leeftijd, levensbeschouwing, gender, seksualiteit en handicap. Het hanteren van de bril van het kruispuntdenken is belangrijk om inclusief te kunnen werken, zowel in ons verenigings- als in ons bewegingsluik. Het houdt

in dat we extra oog hebben voor vrouwen die een sociale en/of economische kwetsbaarheid kennen, ongeacht de reden voor die kwetsbaarheid.

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

Femina ambieert een inclusieve vrouwenvereniging te zijn die ervoor zorgt dat elke vrouw zich thuis voelt in haar buurt. Door (on)zichtbare drempels weg te werken, kunnen onze groepen een veilige haven zijn voor vrouwen in hun buurt (SD1:OD1). Via vier invalshoeken (aantrekken van deelnemers en leden, aantrekken en ondersteunen van vrijwilligers, open en aantrekkelijke activiteiten, samenwerkingen) werken we aan inclusieve groepen. Inclusie (elke vrouw mag mee doen, mee praten en mee beslissen) is voor ons de manier om met diversiteit om te gaan. Waar Femina nog niet actief is en er behoefte is aan verbinding, starten we nieuwe groepen op (SD1:OD5). Belangrijk bij het werken aan inclusie bij onze lokale groepen is dat we ook rekening houden met hun draagkracht.

Met één operationele doelstelling richten we ons specifiek tot nieuwkomers die in een inburgeringstraject zitten. Door een samenwerking met lokale actoren bieden we nieuwkomers een plek in onze groepen om zich vrijwillig in te zetten. Door onze spreiding in Vlaanderen en Brussel kan dit engagement dichtbij huis, waardoor nieuwkomers een netwerk kunnen opbouwen in hun buurt. Essentieel voor ons is dat we in onze aanpak verder willen gaan dan 'mogen deelnemen aan de samenleving'. We nemen hier onze laboratoriumrol op door de maatschappelijke spelregel van 'integratie' in vraag te stellen en voor 'inclusie' te kiezen, waar het niet alleen draait om deelnemen, maar ook over mogen mee praten én mee beslissen (SD1:OD6).

Vrouwen hebben niet allemaal evenveel kansen. We organiseren daarom in onze Tijd voor mij- en Quartier-werking (SD2:OD4) kwaliteitsvolle vrije tijd voor vrouwen in een maatschappelijk kwetsbare positie. Zo zorgen we ervoor dat deze vrouwen bewust tijd voor zichzelf nemen, uit hun isolement treden, proeven van sociaal-cultureel werk en dat ze deel worden van een gemeenschap. Ze ontmoeten andere vrouwen met wie ze interesses en vaardigheden delen. Ze delen ook hun levenssituatie, wat leidt tot (h)erkenning en wederzijdse steun.

In ons bewegingsluik ontwikkelen we dossiers en initiatieven – al dan niet in samenwerking met andere organisaties – die stevast vertrekken vanuit het intersectioneel denken en het inclusief werken. We richten ons op de brede gemeenschap wanneer we goede praktijken over inclusief verenigen (SD1:OD7) delen en wanneer we politiseren rond de onderwaardering van onbetaalde zorgarbeid (SD2:OD1, SD2:OD2), het recht op kwaliteitsvolle vrijetijd voor iedereen (SD2:OD3) en andere thema's die raken aan de maatschappelijke positie van vrouwen (SD3:OD1 en SD3:OD2). We brengen onze inzichten onder de aandacht van beleidsmakers, middenveld en het brede publiek. Hierbij baseren we ons op de ervaringen van vrouwen, die we omzetten in voorstellen die het maatschappelijke status-quo uitdagen. We mobiliseren vrouwen (leden en niet-leden) om onze standpunten mee vorm te geven en uit te dragen. We dagen vrouwen uit om kritisch te reflecteren over hun waarden, normen en rollen met betrekking tot zorgarbeid en vrije tijd (SD2:OD1 en SD2:OD3). Zo werken we aan een samenleving waarin elke vrouw zich ten volle kan ontplooien.

BEOORDELINGSCRITERIUM 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.

Ongeveer 6.000 vrijwilligers geven de missie van Femma vorm.

- Het merendeel van onze vrijwilligers is actief in een Femma-groep. Femma-groepen zijn autonome groepen: vrijwilligers organiseren er van a tot z zelfstandig voor andere vrouwen in hun buurt activiteiten om vrouwen te verbinden. De taken worden onderling op maat verdeeld. Femma vzw ondersteunt en versterkt deze groepen en bouwt ze toekomstgericht uit. (zie b, waar we ons ondersteuningsmodel uitleggen). Deze beleidsperiode zetten we expliciet in om inburgeraars in kader van de vierde pijler van het inburgeringstraject via vrijwilligerswerk te laten kennis maken met Femma en met vrouwen in hun buurt.
- In onze sociale onderneming De Maekerij staan vrijwillige hosts in voor het onthaal en de verbinding tussen vrouwen in de maekersnetwerken.
- Onze vrouwenreizen worden begeleid door vrijwillige reisbegeleidsters, die niet alleen inhoudelijk de reizen mee vorm geven maar ook erg inzetten op het groepsproces.
- De Femma Quartier-werking in de Brusselse wijken en de Tijd voor mij- werking worden deels begeleid door vrijwillige coaches.
- Ten slotte geven we vrijwilligers vanzelfsprekend ook een stem in de participatie- en bestuursorganen van onze vereniging: de vrijwilligersraad, het Bestuur en de AV (zie c).

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

Femma vzw ondersteunt en versterkt vrijwilligers in lokale groepen. Dit staat uitgeschreven in een ondersteuningsmodel dat permanent wordt geactualiseerd. Deze beleidsperiode is de ondersteuning van groepen gericht op het realiseren van SD1 en SD4, maar ook aan de realisatie van aspecten van SD2 en SD3 dragen groepen bij. Deze beleidsperiode werken we via vier invalshoeken (deelnemers/leden, vrijwilligers, activiteiten en samenwerkingen) aan openheid en inclusie (vrouwen mogen mee doen, mee praten en mee beslissen). We vergroten de draagkracht van onze groepen, rekening houdend met het groepsproces. Op die manier bouwen we aan een netwerk van inclusieve groepen.

De ondersteuning van onze groepen gebeurt op verschillende manieren:

- **Groepscoaches** spelen een centrale rol: ze houden het toekomstgericht versterken van de groep en de zelfstandigheid van bij het begin voor ogen. Groepscoaches zijn sociaal-culturele werkers: dit betekent dat ze processen opzetten met oog voor groepsdynamieken en de groei van groepen. Onze individuele ondersteuning van vrijwilligers is er steeds op gericht om de groep als geheel te versterken. Groepscoaches monitoren de kerngegevens van de groep via ons registratiesysteem Thuja, ze zijn present in hun contacten, ze zetten procesbegeleiding op in groepen (5 groepen per groepscoach per jaar) en ze bieden vorming op maat aan.

- **Bovenlokale vorming en uitwisselingsmomenten.** Deze beleidsperiode werken we nieuwe werkvormen en methoden uit rond de volgende items: inclusief verenigen, vrijwilligers en leden werven, bekendmaking van je groep, lokaal samenwerken én wegen op lokaal beleid.
- **Communicatie-ondersteuning.** We bieden onze groepen tools en promomateriaal aan om extern te communiceren (vb. sjabloon nieuwsbrief, voorbeeld persbericht, koppeling website Femma en Uit in Vlaanderen, promotiemateriaal via webshop).
- **Inspiratie voor activiteiten en locaties.** Via het evenement 'Femma inspireert' en via een driedelig inspiratieluik op de website worden onze groepen geprikkeld om een aantrekkelijk activiteitenprogramma samen te stellen. We bieden hen ook suggesties om op zoek te gaan naar aantrekkelijke plekken om deze activiteiten te laten plaatsvinden.
- **Administratieve ondersteuning.** We ondersteunen onze groepen met hun ledenadministratie, de registratie en de bekendmaking van hun activiteiten via ons registratiesysteem Thuja.
- **Financiële ondersteuning.** We bieden onze groepen een financiële ondersteuning van € 50 tot € 200 per groep per jaar. Daarnaast is er het ledereen Femma Fonds waarmee we groepen een financieel duwtje in de rug geven om drempelverlagende initiatieven te nemen.
- **Gratis verzekering voor vrijwilligers.** We hebben voor onze vrijwilligers een verzekering voor burgerlijke aansprakelijkheid en lichamelijke ongevallen.
- **Vrijwilligerscommunicatie.** De interne communicatie met onze vrijwilligers krijgt vorm via een maandelijks digitaal nieuwsbrief, een luik op de website, uitwisselingsmomenten, vormingsmomenten en webinars.

Ten slotte krijgen ook onze andere vrijwilligers gepaste ondersteuning en begeleiding:

- Een groepscoach volgt de hosts van de maekersnetwerken op. Via uitwisselings- en ontmoetingsmomenten versterken we de hosts om hun rol als verbinder waar te maken.
- Voor reisbegeleiders is er een jaarlijks vormingsmoment. Onze reisverantwoordelijke volgt hen individueel op.
- Ons team van sociaal-cultureel welzijnswerkers coacht de vrijwilligers die ingezet worden in de Femma Quartier-groepen. De finaliteit van deze werking is immers om vrouwen individueel te versterken.
- De ondersteuning van de vrijwilligers-coaches uit de 'Tijd voor mij'-werking bestaat uit een jaarlijkse tweedaagse vorming en een 3-tal webinars of online uitwisselingsmomenten per jaar. De verantwoordelijke van de 'Tijd voor mij'-werking is hun coach en aanspreekpunt.
- Voor bestuurders, AV-leden en leden van de vrijwilligersraad wordt in overleg een jaarlijks vormingsthema bepaald. Op de manier worden ze permanent gevormd om hun mandaat uit te voeren.

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

Deze beleidsperiode wijden we een strategisch doel (SD4) aan vrijwilligers. Vrijwilligers zijn immers niet zomaar een middel om onze missie te realiseren. Inzetten op vrijwilligerswerk is ook een doel op zich. Daarom:

- maken we werk van het aantrekken van nieuwe vrijwilligers om onze groepen te versterken.
- laten we nieuwkomers via proeftuinen kennis maken met vrijwilligerswerk.
- trekken we vrijwilligers aan die hun schouders willen zetten onder ons politiserend werk en onze belangenbehartiging.
- neemt de vrijwilligersraad een centrale rol in als inspraakorgaan voor vrijwilligers. We breiden de vrijwilligersraad uit en verhogen haar slagkracht.
- breiden we de rol van vrijwilligers in het beslissingsproces uit.
- bestaat het Bestuur en de AV van Femma volledig uit vrijwilligers.

7.2 ZAKELIJKE BEOORDELINGSCRITEIA

BEOORDELINGSCRITEIUM 9.

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

a. De organisatie expliciteert en onderbouwt haar personeelsbeleid.

b. De organisatie expliciteert en onderbouwt haar communicatiebeleid.

c. De organisatie expliciteert en onderbouwt haar kwaliteitsbeleid.

Deze drie aspecten van onze werking worden volledig uitgewerkt in het zakelijk plan (zie p 79). We geven hier kort de highlights mee.

Het personeel van Femma is ons menselijk kapitaal. Zonder hen kunnen we onze doelen niet realiseren. Het spreekt dan ook voor zich dat we hen, conform onze missie en doelen, ondersteunen. Dit betekent een gendersensitief en inclusief personeelsbeleid. We creëren een samenwerkingsstructuur die zorgt voor efficiënt en haalbaar werk. We bewaken het welzijn van onze medewerkers, met oog voor (gendergerelateerde) verschillen en zorgen voor elkaar, zodat iedereen zich thuis voelt bij Femma. Tenslotte vergroten we hun professionaliteit via een vormingsbeleid op verschillende niveaus: organisatie, team en individueel.

Femma heeft een traditie van plannen, uitvoeren, evalueren en bijstellen. We innoveren graag en verbeteren zo onze kwaliteit en dienstverlening. We zetten in op het maken van organisatie, team en individuele jaarplannen. Onze leidinggevendenden volgen onze medewerkers coachend en resultaatgericht op. We werken met bevragingen om de vinger aan de pols te houden en onze kwaliteit te verbeteren. Aan de hand van moderne CRM- en digitale systemen verzamelen we data en gaan hiermee aan de slag.

Ons intern en extern communicatiebeleid voeren we ook volgens onze missie. Ze is laagdrempelig en inclusief en zorgt er mee voor dat vrouwen en medewerkers zich thuis voelen bij Femma, dat de boodschap van Femma gehoord wordt en maatschappelijke verandering mee in gang wordt gezet.

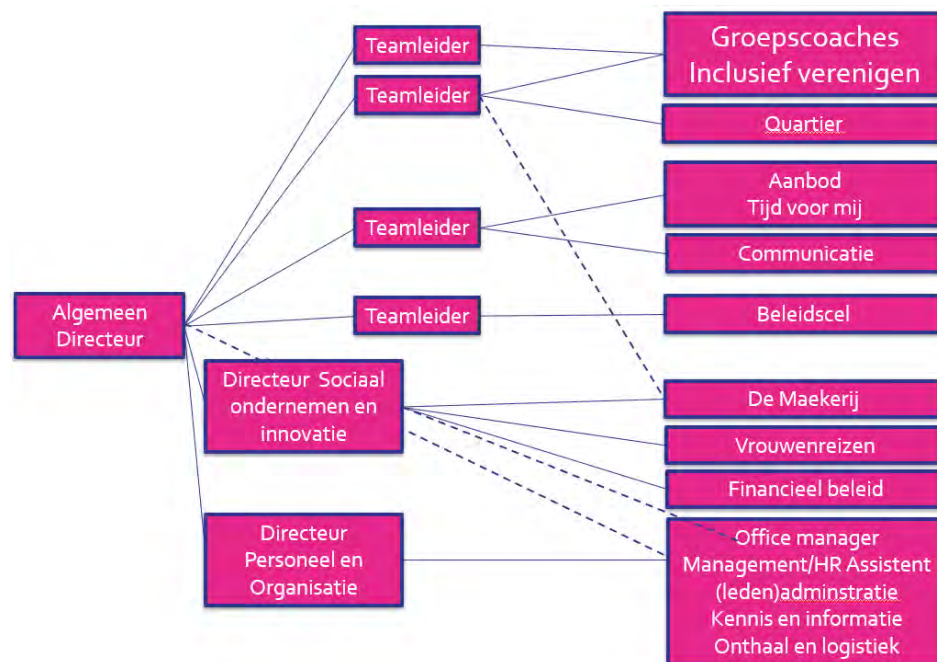
d. De organisatie informeert over haar interne organisatiestructuur en haar formele relaties met of afhankelijkheden van andere organisaties en netwerken.

Femma heeft een vrij vlakke organisatiestructuur. De grootste groep van onze medewerkers zijn onze groepscoaches, die onze groepen en vrijwilligers bijstaan op het terrein. Daarnaast hebben we nog een aantal educatief medewerkers die het aanbod en de communicatie verzorgen. De experts gender en diversiteit werken onze standpunten uit en doen hoofdzakelijk beleidsvoorbereidend en lobbywerk. De reisverantwoordelijke en de coördinatoren van de Tijd voor mij-werking en De Maekerij werken hun specifieke projecten uit. De administratieve medewerkers ondersteunen het geheel. Vier teamleiders en drie directeurs leiden de organisatie samen met het bestuur en de algemene vergadering.

Femma is stichtend lid van Beweging.net en participeert daardoor mee in haar adviesraden en bestuur. Daarnaast deelt Femma mee in samenaankoop-initiatieven van Beweging.net voor telefonie, printers, internet en verzendingscontracten met Bpost. Zo kunnen we bepaalde kosten aanzienlijk drukken. Bij Beweging.net nemen we ook IT-dienstverlening af. Beweging.net en haar partnerorganisaties zijn voor Femma een belangrijk netwerk. We wisselen expertise uit en via elkaar werkingen bouwen we onze contacten uit. Femma ontvangt een jaarlijkse subsidie van Beweging.net van €104.000, die we niet hoeven te verantwoorden.

Het Huis van de Arbeid vzw verschaft Femma toegang tot vergaderaccommodatie en cateringfaciliteiten in de eigen gebouwen. Femma doet ook beroep op het huis voor schoonmaak, technische ondersteuning in het kantoorgebouw én beveiliging.

De VME (Vereniging Mede Eigenaars) Aeropolis II vzw beheert het kantorencomplex waar Femma gevestigd is.



Femma heeft nauwe banden met het Secretariaat van het Nationaal Verbond der Christelijke Vrouwenbeweging vzw, is eigenaar van de verdieping van het kantoorgebouw waar Femma huist en waarvoor Femma maandelijks huur betaalt.

Ten slotte heeft Femma vzw ook nauwe banden met De Maekerij vzw. Deze organisatie staat onder meer in voor de uitbating van De Maekerij (horecagelegenheid) en de verhuur van de workshopruimte in Leuven. Deze vzw is voor ons een essentiële partner voor de uitrol van maekersnetwerken en creatieve workshop.

BEOORDELINGSCRITERIUM 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.

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

We onderbouwen ons beleidsplan zowel financieel als met personele inzet. We plannen tot op actieniveau de inzet van personeel en middelen. Dit resulteert in een visuele voorstelling van hoeveel personele en werkingsmiddelen de realisatie van elk operationele doelstelling nodig heeft. Daarnaast bepalen we op het niveau van de strategische doelen vanwaar deze middelen komen. We hanteren hierbij de volgende leidende principes:

- We gaan voor een begroting die zo goed mogelijk in evenwicht is. We besparen niet meer dan nodig is en zetten in op nieuwe inkomsten (vb. uit lidmaatschap). Daardoor komt onze begroting positief uit. We bouwen geen reserves op met subsidies, zoals het decreet bepaalt.
- We hebben geen lineaire begroting. De grote investeringen gebeuren (vb. het ontwikkelen van tools) vooral in de eerste jaren van de beleidsperiode. In de laatste twee jaren gaat de begroting terug naar beneden.
- We vragen voor de uitvoering van dit beleidsplan hetzelfde subsidiebedrag als de huidige beleidsperiode.
- We verkennen enkele nieuwe pistes om de inkomsten te verhogen (vb. projectsubsidies, sociaal ondernemen, en reizen).
- We gaan voor de structurele kosten uit van een jaarlijkse index van 2%, zoals de overheid bepaalt.
- We investeren in ledenwerving, een professionele merkidentiteit en de Femma Quartier- en Tijd voor mij-werking.
- We werken aan kostenefficiëntie via digitalisering en een kostenbesparend aan- en verkoopbeleid van producten.
- De personeelsinzet ligt in lijn met de huidige bezetting. We houden hierbij rekening met pensioneringen die we goedkoper vervangen, verschuivingen van VTE naar bepaalde projecten (vb. in de Femma Quartier- en de Tijd voor mij-werking) én met jaarlijkse indexeringen, los van anciënniteitsverhogingen.

De inkomsten verdelen we volgens het gewicht van onze doelen:

- We verdelen de subsidies die specifiek toegewezen zijn aan een deelwerking toe aan die deelwerking.
- We verdelen de personeelssubsidies volgens de personen die deze subsidies ontvangen en voor een bepaald doel werken;
- De ledengelden verdelen we als volgt:

SD1	15%
SD2	2%
SD3	0%
SD4	10%
ZP	73%
Totaal	100%

Hiermee komen de ledengelden vooral ten goede aan het zakelijk plan (magazine, ledenverwerking, klanten-dienst) en de twee strategische doelen rond vrijwilligers en groepen (o.a. verzekering, groepsbegeleiding).

— De subsidies van de Vlaamse overheid verdelen we als volgt:

SD1	35%
SD2	15%
SD3	5%
SD4	20%
Zakelijk plan	15%
Communicatie	10%
Totaal	100%

We voegen hier een extra onderdeel communicatie in. In het beleidsplan hoort communicatie integraal onder het zakelijk plan, maar dient ze eigenlijk vooral inhoudelijke doelen. Vandaar dat we helder maken dat communicatie een belangrijk deel van de subsidies hoort te krijgen. 85% van de Vlaamse subsidies gaat zo integraal naar onze inhoudelijke doelen.

BEOORDELINGSCRITEIRIUM 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.**
- b. De organisatie expliciteert vanuit haar missie en doelen de samenstelling van de bestuursorganen en hun rol- en bevoegdheidsverdeling.**
- c. Het bestuur geeft aan hoe ze interne en externe stakeholders betrokken heeft bij strategische beslissingen die genomen zijn in het kader van het ingediende beleidsplan.**

Goed besturen is belangrijk bij Femma. Het bestuur komt regelmatig bijeen. Jaarlijks is er ook minstens één algemene vergadering om de jaarcijfers goed te keuren. De bestuursorganen leggen verantwoording af aan elkaar. Daarbij is er een strikte scheiding tussen hun financieel-strategische bevoegdheden enerzijds en de operationele bevoegdheden van het personeel anderzijds. We zetten wel in op de aanwezigheid van onze medewerkers op de bestuursvergaderingen om hun dossiers toe te lichten en we verwelkomen bestuursleden op personeels(studie)dagen om elkaar informeel beter te leren kennen.

Transparantie is een belangrijk bij goed bestuur. We sturen agenda's en dossiers tijdig, hanteren vergaderhygiëne en brengen beleidsvrijwilligers en medewerkers verslag na de vergaderingen.

De samenstelling van de beleidsorganen gebeurt vanuit de missie en strategische doelen en vanuit de rol die de bestuursorganen binnen de organisatie vervullen. Elke vijf jaar leggen alle bestuurders hun mandaat terug neer. We laten geen bestuurders met een politiek mandaat toe.

We zetten in op het vormen van onze bestuurders (vb. financiële kennis). We voeren een actief stakeholdermanagement, ook met het oog op onze bestuursvernieuwing.

Het bestuur en andere in- en externe stakeholders zijn actief betrokken bij de verschillende fases van dit beleidsplanningsproces.

100

101

102

103

104

105

106

107

108

109

110

111

112

113

114

115

116

117

118

119

120

121

122

123

124

125

126

127

128

129

130

131

132

133

134

135

136

137

138

139

140

141

142

143

144

145

146

147

148

149

150

151

152

153

154

155

156

157

158

159

160

161

162

163

164

165

166

167

168

169

170

171

172

173

174

175

176

177

178

179

180

181

182

183

184

185

186

187

188

189

190

191

192

193

194

195

196

197

198

199

200

201

202

203

204

205

206

207

208

209

210

211

212

213

214

215

216

217

218

219

220

221

222

223

224

225

226

227

228

229

230

231

232

233

234

235

236

237

238

239

240

241

242

243

244

245

246

247

248

249

250

251

252

253

254

255

256

257

258

259

260

261

262

263

264

265

266

267

268

269

270

271

272

273

274

275

276

277

278

279

280

281

282

283

284

285

286

287

288

289

290

291

292

293

294

295

296

297

298

299

300

301

302

303

304

305

306

307

308

309

310

311

312

313

314

315

316

317

318

319

320

321

322

323

324

325

326

327

328

329

330

331

332

333

334

335

336

337

338

339

340

341

342

343

344

345

346

347

348

349

350

351

352

353

354

355

356

357

358

359

360

361

362

363

364

365

366

367

368

369

370

371

372

373

374

375

376

377

378

379

380

381

382

383

384

385

386

387

388

389

390

391

392

393

394

395

396

397

398

399

400

401

402

403

404

405

406

407

408

409

410

411

412

413

414

415

416

417

418

419

420

421

422

423

424

425

426

427

428

429

430

431

432

433

434

435

436

437

438

439

440

441

442

443

444

445

446

447

448

449

450

451

452

453

454

455

456

457

458

459

460

461

462

463

464

465

466

467

468

469

470

471

472

473

474

475

476

477

478

479

480

481

482

483

484

485

486

487

488

489

490

491

492

493

494

495

496

497

498

499

500

501

502

503

504

505

506

507

508

509

510

511

512

513

514

515

516

517

518

519

520

521

522

523

524

525

526

527

528

529

530

531

532

533

534

535

536

537

538

539

540

541

542

543

544

545

546

547

548

549

550

551

552

553

554

555

556

557

558

559

560

561

562

563

564

565

566

567

568

569

570

571

572

573

574

575

576

577

578

579

580

581

582

583

584

585

586

587

588

589

590

591

592

593

594

595

596

597

598

599

600

601

602

603

604

605

606

607

608

609

610

611

612

613

614

615

616

617

618

619

620

621

622

623

624

625

626

627

628

629

630

631

632

633

634

635

636

637

638

639

640

641

642

643

644

645

646

647

648

649

650

651

652

653

654

655

656

657

658

659

660

661

662

663

664

665

666

667

668

669

670

671

672

673

674

675

676

677

678

679

680

681

682

683

684

685

686

687

688

689

690

691

692

693

694

695

696

697

698

699

700

701

702

703

704

705

706

707

708

709

710

711

712

713

714

715

716

717

718

719

720

721

722

723

724

725

726

727

728

729

730

731

732

733

734

735

736

737

738

739

740

741

742

743

744

745

746

747

748

749

750

751

752

753

754

755

756

757

758

759

760

761

762

763

764

765

766

767

768

769

770

771

772

773

774

775

776

777

778

779

780

781

782

783

784

785

786

787

788

789

790

791

792

793

794

795

796

797

798

799

800

801

802

803

804

805

806

807

808

809

810

811

812

813

814

815

816

817

818

819

820

821

822

823

824

825

826

827

828

829

830

831

832

833

834

835

836

837

838

839

840

841

842

843

844

845

846

847

848

849

850

851

852

853

854

855

856

857

858

859

860

861

862

863

864

865

866

867

868

869

870

871

872

873

874

875

876

877

878

879

880

881

882

883

884

885

886

887

888

889

890

891

892

893

894

895

896

897

898

899

900

901

902

903

904

905

906

907

908

909

910

911

912

913

914

915

916

917

918

919

920

921

922

923

924

925

926

927

928

929

930

931

932

933

934

935

936

937

938

939

940

941

942

943

944

945

946

947

948

949

950

951

952

953

954

955

956

957

958

959

960

961

962

963

964

965

966

967

968

969

970

971

972

973

974

975

976

977

978

979

980

981

982

983

984

985

986

987

988

989

990

991

992

993

994

995

996

997

998

999

1000

